

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial con  
Especialización en Contabilidad y Auditoría**

**TEMA:  
"DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO  
ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y CONTABLE PARA EL SECTOR  
MICROEMPRESARIAL DEDICADO A LOS SERVICIOS DE  
IMPRESA, CASO: G&H IMPRESORES"**

**AUTORA:  
María José Guerrero Hurtado**

**DIRECTOR:  
Eco. Patricio Mosquera**

**Quito, Enero 2011**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

María José Guerrero Hurtado, es la autora y responsable de los contenidos desarrollados y analizados en el “Diseño e Implementación de un Modelo Administrativo, Financiero y Contable para el Sector Micro empresarial dedicado a los Servicios de Imprenta Caso: “G&H Impresores”.

Quito, Noviembre 8 del 2010

*María José Guerrero*

Firma

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana, por los cinco años de enseñanza que supo implantarme a través de conocimientos esenciales para emprender mi vida personal y profesional.

Comparto este sentimiento de gratitud con mi director de tesis, con los profesores, amigos y con todos los cómplices, que directa o indirectamente, hicieron posible que se realice el tema de investigación.

Mediante esta tesis, intento compensar a mi familia, por todo el esfuerzo que han hecho para que pueda concluir mis estudios universitarios de manera exitosa.

Gracias por todos los consejos, las guías y el apoyo incondicional que supieron brindarme.

*María José.*

## **DEDICATORIA**

Dedico este logro a mi Madre Celestial, a mis padres, a mi hermano y a mi novio, quienes son el pilar fundamental de mi vida y que gracias a su apoyo he podido enfrentar los momentos difíciles de esta travesía.

Confío que siempre contaré con su apoyo y fortaleza para enfrentar nuevos retos y metas tanto en mi vida personal como profesional.

## ABSTRACT

G&H Impresores inició sus actividades empresariales el 23 de junio de 1999, la microempresa está dedicada a la “Encuadernación y Producción de Caracteres de Imprenta”, su fundador es el Señor Pablo Guerrero y está ubicada en el Sector de Cotocollao en las calles Nicolás Alba N° 67-131 y Legarda.

Durante este tiempo de funcionamiento, la entidad ha logrado mantenerse en el mercado, por tanto, se considera que la organización es fuerte y que requiere la implementación de un Modelo Administrativo, Financiero y Contable de tal forma que identifique fortalezas, establezca controles de efectivo, construya registros que faciliten la toma de decisiones por parte de la gerencia y logre la adopción de mayores servicios para ofertar a fin de adquirir mayor posicionamiento en el mercado y alcanzar nuevas metas organizacionales.

El Modelo Administrativo, Financiero y Contable propuesto a G&H Impresores permite ejecutar funciones idóneas de acuerdo a los objetivos organizacionales, optimiza recursos, ayuda a la planificación de actividades, considera Presupuestos y ejecuta Estados Proforma de Balances sobre los cuales se basará las decisiones de la gerencia.

Los objetivos principales para elaborar el Diseño del Modelo Administrativo, Financiero y Contable son:

- Crear bases administrativas de la empresa para determinar la misión, visión, valores corporativos y el organigrama funcional de la entidad.
- Determinar políticas de control que permitan optimizar el tiempo, dinero y demás recursos de la microempresa.
- Realizar registros contables para un adecuado manejo de la información organizacional.
- Desarrollar un Modelo Contable que permita a la empresa ejercer un control adecuado y eficiente de los procesos y actividades de la organización.

- Facilitar información pertinente tales como Presupuestos, Estados Proforma de Balances y Reportes que generen información adecuada toma de decisiones por parte del gerente de la microempresa.
- Construir un Modelo Administrativo, Financiero y Contable que posteriormente contribuya a mejorar las actividades de la empresa.

A continuación se resume el diseño del Modelo Administrativo, Financiero y Contable para la microempresa G&H Impresores:

## **CAPÍTULO I**

Este Capítulo hace referencia a la parte teórica y a las bases que se consideran necesarias para dar soporte a la ejecución del modelo, razón por la cual, conceptualiza a la Administración, Áreas Funcionales, Proceso Administrativo, Organigrama, Presupuestos, Flujos de Caja, Estados Financieros, Contabilidad, Principios y Procedimientos Contables, Paquetes Contables, Personas Naturales, RUC, Impuestos entre otros temas de importancia general.

## **CAPÍTULO II**

Trata del cumplimiento de la parte Administrativa que busca incrementar nuevas estrategias que regulen el funcionamiento de la microempresa, de tal manera que se propone la utilización de una misión, visión, objetivos, principios, valores corporativos, políticas y estrategias administrativas a fin de alcanzar mayores logros organizacionales que establezcan metas a corto y largo plazo a ser obtenidas con eficiencia y eficacia dentro de la entidad.

Así también, se identifica áreas que permiten establecer objetivos y funciones específicas en cada departamento, a fin de mejorar el tiempo de producción y la calidad de servicio prestado por G&H Impresores y que conjuntamente con la elaboración del Proceso Administrativo y el Diagnóstico Estratégico permiten tener un estudio más profundo de la organización.

### **CAPÍTULO III**

Presenta el Modelo Financiero que hace énfasis a la realización y análisis de registros de ingresos y gastos que se generan en G&H Impresores, a fin de poder presupuestar considerando mayores sucesos dentro de un período que permitan disminuir los riesgos económicos a los que se puede someter la empresa y que junto con los Estados Proforma de Balances permitan emitir informes que ayuden a tomar decisiones idóneas para el funcionamiento de la organización.

### **CAPÍTULO IV**

Exhibe el Modelo Contable refiriéndose al establecimiento de políticas contables, de control y de cobranza que permiten adoptar parámetros sobre la manera en la cual, se debe proceder con la información contable de la empresa, además se insta la creación de base de datos de clientes que favorecerá para las actividades organizacionales, así también, se sugiere la adquisición del paquete contable Fénix, ya que es una herramienta de gestión administrativa, contable y financiera que entrega información oportuna para la toma de decisiones y por tanto se adapta al Modelo Administrativo, Financiero y Contable propuesto a G&H Impresores.

### **CAPÍTULO V**

Expone las conclusiones y recomendaciones basadas en el Modelo Administrativo, Financiero y Contable propuesto y que se ajusta a las necesidades de G&H Impresores, ya que fortalece las actividades de la microempresa adoptando procesos administrativos, financieros y contables que permiten generar registros y reportes idóneos que garantizan la oportuna toma de decisiones por parte de la gerencia.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	1
1.1.	ADMINISTRACIÓN	1
1.1.1	DEFINICIÓN ADMINISTRACIÓN	1
1.1.2	OBJETIVO DE ESTUDIO	1
1.1.3	CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	1
1.1.4	ÁREAS FUNCIONALES	2
1.1.5.	PROCESO ADMINISTRATIVO	3
1.1.5.1	PLANIFICACIÓN	3
1.1.5.2	ORGANIZACIÓN	4
1.1.5.3	DIRECCIÓN	5
1.1.5.4	CONTROL	6
1.1.6.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	7
1.1.6.1	DEFINICIÓN	7
1.1.6.2	FINALIDAD	8
1.1.6.3	IMPORTANCIA	8
1.1.6.4	VENTAJAS Y DESVENTAJAS	8
1.1.7.	ORGANIGRAMA	9
1.1.7.1	DEFINICIÓN	9
1.1.7.2	OBJETO DEL ORGANIGRAMA	9
1.1.7.3	FINALIDAD DEL ORGANIGRAMA	10
1.1.7.4	VENTAJAS, DESVENTAJAS Y LIMITACIONES	10
1.1.7.5	REQUISITOS Y CRITERIOS FUNDAMENTALES DEL ORGANIGRAMA	11
1.1.7.6	SÍMBOLOS Y LÍNEAS DE CONEXIÓN	13
1.1.7.7	CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS	13
1.2.	FINANCIERO	17
1.2.1.	PRESUPUESTOS	17
1.2.1.1	DEFINICIÓN	17
1.2.1.2	FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS	18
1.2.1.3	IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS	18
1.2.1.4	OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS	19
1.2.1.5.	CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS	19
1.2.1.6	CALENDARIO PRESUPUESTAL	21
1.2.1.7	ORGANIZACIÓN DEL PRESUPUESTO	21
1.2.2.	FLUJO DE CAJA	21
1.2.2.1	DEFINICIÓN	21
1.2.2.2	IMPORTANCIA DEL FLUJO DE CAJA	22
1.2.2.3	PROPÓSITO DEL FLUJO DE CAJA	22
1.2.2.4	VENTAJAS DE UTILIZAR UN FLUJO DE CAJA	22
1.2.2.5	ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA	23



1.2.3. ESTADOS FINANCIEROS .....	24
1.2.3.1 DEFINICIÓN.....	24
1.2.3.2. CLASES.....	25
1.2.3.3 ELEMENTOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS .....	30
1.2.3.4. TOMA DE DECISIONES .....	31
1.3. CONTABLE.....	33
1.3.1. CONTABILIDAD .....	33
1.3.1.1 DEFINICIÓN.....	33
1.3.1.2 OBJETIVO DE LA CONTABILIDAD .....	34
1.3.1.3 IMPORTANCIA.....	34
1.3.1.4 TIPOS DE CONTABILIDAD .....	35
1.3.1.5 CUENTAS .....	37
1.3.1.6 PARTIDA DOBLE.....	39
1.3.2 CRITERIOS DE MEDICIÓN .....	40
1.3.3. PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES.....	41
1.3.3.1 PRINCIPIOS CONTABLES .....	41
1.3.3.2 PROCEDIMIENTOS CONTABLES .....	41
1.3.4 PAQUETES CONTABLES .....	42
1.3.5 PERSONAS NATURALES .....	43
1.3.6 REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES .....	44
1.3.7 CUANDO SE LLEVA CONTABILIDAD .....	45
1.3.8. IMPUESTOS .....	46
1.3.8.1 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO .....	46
1.3.8.2 IMPUESTO A LA RENTA .....	48
1.3.8.3 IMPUESTO A LOS CONSUMOS ESPECIALES .....	51
1.3.8.4 IMPUESTO A LOS VEHÍCULOS.....	52
1.3.8.5. OTROS IMPUESTOS PROPIOS DE LA ACTIVIDAD DEL CONTRIBUYENTE.....	52
1.3.9 GASTOS PERSONALES .....	53
1.3.10. FORMULARIOS DE DECLARACIÓN .....	54
1.3.10.1 FORMULARIO 104 A .....	55
1.3.10.2 FORMULARIO 102 A .....	56
<b>CAPÍTULO II DESARROLLO DEL MODELO ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>58</b>
2.1. PLAN ESTRATÉGICO .....	58
2.1.1 MISIÓN.....	58
2.1.2 VISIÓN.....	59
2.1.3. OBJETIVOS CORPORATIVOS .....	59
2.1.3.1 OBJETIVO CORPORATIVO GENERAL.....	59
2.1.3.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS ESPECÍFICOS .....	60
2.1.4 IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPIOS .....	60

2.1.5 VALORES CORPORATIVOS .....	62
2.1.6 DISEÑO DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS .....	63
2.1.7 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	65
2.2. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS FUNCIONALES .....	65
2.2.1 ÁREA DE ADQUISICIÓN, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.....	66
2.2.2 ÁREA DE DISEÑO GRÁFICO .....	67
2.2.3 ÁREA DE CONTROL DE CALIDAD .....	67
2.2.4 ÁREA CONTABLE .....	67
2.3. APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	68
2.3.1 IMPLEMENTACIÓN DE PLANIFICACIÓN.....	68
2.3.2. IMPLEMENTACIÓN DE ORGANIZACIÓN.....	70
2.3.2.1 FUNCIONES DEL GERENTE PROPIETARIO .....	71
2.3.2.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIÓN, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.....	72
2.3.2.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE DISEÑO GRÁFICO.....	76
2.3.2.4 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO CONTROL DE CALIDAD .....	78
2.3.2.5 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO CONTABLE.....	79
2.3.3 IMPLEMENTACIÓN DE DIRECCIÓN .....	83
2.3.4 IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL .....	84
2.4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	87
2.4.1. ANÁLISIS DE FACTORES .....	87
2.4.1.1 LEGAL .....	87
2.4.1.2 ECONÓMICO .....	89
2.4.1.3 TECNOLÓGICO .....	94
2.4.1.4 COMPETITIVO .....	95
2.4.2 ANÁLISIS CLIENTES .....	96
2.4.3 ANÁLISIS PROVEEDORES.....	97
2.4.4. ANÁLISIS FODA .....	98
2.4.4.1 FORTALEZAS .....	99
2.4.4.2 OPORTUNIDADES .....	100
2.4.4.3 DEBILIDADES .....	100
2.4.4.4 AMENAZAS .....	101
2.4.5 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD .....	108
2.4.6 MATRIZ DE MANDO INTEGRAL.....	116
<b>CAPÍTULO III DESARROLLO DEL MODELO FINANCIERO .....</b>	<b>119</b>
3.1 ANÁLISIS DE REGISTROS DE INGRESOS .....	119
3.2 ANÁLISIS DE REGISTROS DE GASTOS .....	124
3.3 ANÁLISIS DEL MANEJO DE DEPARTAMENTOS .....	129
3.4. INTRODUCCIÓN DE PRESUPUESTOS.....	134

3.4.1	PRESUPUESTO DE VENTAS .....	135
3.4.2	PRESUPUESTO DE COMPRAS .....	137
3.4.3.	PRESUPUESTOS DE GASTOS DE OPERACIÓN .....	141
3.5	ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO DE CAJA.....	149
3.6	PRESENTACIÓN DE INFORMES.....	159
3.7	PARÁMETROS PARA TOMA DE DECISIONES .....	162
<b>CAPÍTULO IV DESARROLLO DEL MODELO CONTABLE .....</b>		<b>164</b>
4.1	ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS CONTABLES .....	164
4.2	ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS DE CONTROL .....	167
4.3	IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE COBRANZA .....	169
4.4	CREACIÓN DE BASE DE DATOS DE CLIENTES.....	171
4.5	UTILIZACIÓN DE PAQUETE CONTABLE .....	172
4.6	GENERACIÓN DE REPORTES DE VENTAS .....	176
4.7	GENERACIÓN DE REPORTE DE COMPRAS .....	179
4.8	DECLARACIÓN DE IMPUESTOS .....	181
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>183</b>
5.1	CONCLUSIONES.....	183
5.2	RECOMENDACIONES .....	185
<b>ANEXOS .....</b>		<b>187</b>

### 1.1. ADMINISTRACIÓN

#### 1.1.1 DEFINICIÓN ADMINISTRACIÓN

La Administración “constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales, materiales, financieros y tecnológicos para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño.”<sup>1</sup>, por tanto, la Administración incluye ciertos procesos a fin de tener un desarrollo adecuado y alcanzar los objetivos organizacionales, razón por la cual, deben estar especificados la planificación, organización, dirección y control, para tener un mayor beneficio económico y/o social y con ello mejor beneficio dentro de la organización.

#### 1.1.2 OBJETIVO DE ESTUDIO

Al estudiar Administración, se estudia a todas las organizaciones, sin importar si éstas son públicas, privadas, municipales, hospitales, fundaciones, formadas o no formadas por familias, ya que lo importante es conocer la utilización de sus recursos para alcanzar objetivos y metas planteadas.

#### 1.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Según lo manifestado en la página web de Wikipendia, en el artículo denominado “Administración”, las características que presenta son:

- **Universalidad**, porque se la utiliza para todas las entidades existentes, ya que dentro de cada organización, se debe realizar una planificación, organización, dirección y control, con el fin de facilitar la toma de decisiones orientado a la consecución de objetivos de manera eficaz y eficiente, que permitan realizar inversiones a futuro con excelentes resultados.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, 1era. Edición, Editorial Nomos S.A., Colombia, 2002, p. 7.

- **Especificidad**, ya que tiene características que no se desempeñan en otra ciencia, lo cual le hace específica dentro de cada una de las actividades que desempeña.
- **Unidad temporal**, pues contiene diferentes etapas, fases y elementos que se van desarrollando durante todo el ejercicio económico de una empresa, por lo cual no se puede dejar de planificar, organizar, dirigir y controlar a una organización.
- **Unidad jerárquica**, una entidad recurre a ciertas posiciones que conforman un cuerpo administrativo a fin de tener un buen funcionamiento de la entidad en cada una de sus partes que lo conforman.
- **Valor instrumental**, al ser la Administración un medio para alcanzar un fin, se maneja ciertas herramientas indispensables para conseguir objetivos organizacionales de manera eficiente.
- **Amplitud de ejercicio**, es decir, que es adaptable en todos los niveles de una entidad.
- **Interdisciplinarietà**, operan con principios, procesos, procedimientos y métodos para garantizar la eficiencia en el trabajo realizado dentro de la entidad.
- **Flexibilidad**, al ser flexible, los principios y técnicas administrativas empleadas, se pueden adecuar a las necesidades que presente la organización.

#### 1.1.4 ÁREAS FUNCIONALES

Las organizaciones tienen varias áreas funcionales que sirven de estudio dentro de la Administración; y que según las fuentes de investigación, las más predominantes son:

- **Administración Financiera**, dentro del cual, hace referencia a la toma de decisiones para la ampliación de las líneas de crédito para los clientes, la cantidad de artículos que se debe manejar en el inventario, el efectivo para utilizar, las posibles fusiones, así como también las utilidades que se pueden reinvertir en el negocio.

- *Administración Comercial*, es donde, se involucra estrategias de ventas, investigación, posicionamiento de mercado, entre otros que ayuden a la distribución de los productos.
- *Administración de la Producción*, relata cómo la empresa sigue un proceso desde la adquisición de insumos a los proveedores, para que puedan ser transformados en bienes o servicios de calidad, hasta la entrega a los clientes, ejecutando un control eficiente y adecuado del proceso ejercido en la empresa.
- *Administración de Recursos Humanos*, es un proceso que se encarga de seleccionar, contratar, emplear y capacitar a los empleados de la organización, de tal manera, que se sientan motivados con el trabajo que desempeñan en la entidad, logrando objetivos personales y con ello objetivos organizacionales.

### **1.1.5. PROCESO ADMINISTRATIVO**

El Proceso Administrativo, es un “conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin, a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos”<sup>2</sup>, es decir, que la Administración es un acto combinado de sub-actividades que constituyen el proceso administrativo, ya que está conformado por cuatro funciones que son: planificación, organización, dirección y control, cuyo desempeño establece el ciclo administrativo y que para Fayol, son funciones básicas de una empresa motivo por el cual se las analizará a continuación:

#### **1.1.5.1 PLANIFICACIÓN**

La Planificación para Chiavenato, es “lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo...”, por ende es considerada como la primera función administrativa, ya que es un proceso, dentro del cual, se procede a conocer la misión,

---

<sup>2</sup> ESPINOZA, Alfonso, *Proceso Administrativo*, Parte 1, <http://www.monografias.com/trabajos61/proceso-administrativo/proceso-administrativo.shtml>

visión, objetivos, estrategias y políticas organizacionales, que deben estar basadas en fortalezas y debilidades a fin de elegir cursos de acción para lograrlos y sobre lo cual, se formula un patrón de futuras actividades que debe realizar la organización.

José Palma en el “Manual de Procedimiento”, señala que algunas de las actividades importantes que presenta la planificación son:

- Determinar los objetivos.
- Instituir condiciones con las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros.
- Crear políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes según los resultados de control.

### **1.1.5.2 ORGANIZACIÓN**

La Organización, “...es la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o los departamentos”<sup>3</sup>, es decir, que es el proceso mediante el cual, se compromete a las personas a trabajar por un objetivo en común, estableciendo técnicas y tareas a efectuarse en cada departamento, garantizando que se logren los objetivos estratégicos de la entidad.

La Organización, tiene algunas actividades importantes como:

- Subdividir el trabajo en unidades operativas-departamentos.
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Op. Cit., p. 17

- Establecer la autoridad adecuada para cada integrante.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización según los resultados del control.

Es adecuado incluir un concepto de Reorganización, ya que las empresas presentan cambios constantes, razón por la cual, Chiavenato en el libro “Administración en los Nuevos Tiempos”, página 366, publica que la Reorganización, “es la acción de modificar la estructura organizacional para ajustarla a las nuevas condiciones ambientales”, por lo tanto, es indispensable que la organización sea flexible, ya que se necesita ejecutar reorganizaciones con el fin de ajustar los cambios efectuados en cada departamento, y con ello, tener un mejor desempeño laboral asegurando la consecución de metas y objetivos organizacionales.

### **1.1.5.3 DIRECCIÓN**

“Es la influencia, persuasión que se ejerce por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones”<sup>4</sup>.

Según Chiavenato, en la página 482 de su libro “Administración en los Nuevos Tiempos”, la Dirección “es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado”, por tanto expresa, que dentro de esta función se manejará una relación directa con los empleados de la organización, por lo que es importante la comunicación, el liderazgo y la motivación, haciéndola de tal manera, una función un poco compleja, ya que se trata de dirigir e influir en las actividades de los miembros de una organización, con el fin de alcanzar una tarea a través de la creatividad, cooperación y superación personal de los miembros de la organización.

La Dirección tiene algunas actividades importantes como:

---

<sup>4</sup> ESPINOZA, Alfonso, Óp. Cit.



- Poner en práctica la participación de los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a los empleados para que hagan un mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros de la organización.
- Comunicar con efectividad lo acontecimientos de la entidad.
- Desarrollar a los subalternos para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución según los resultados del control.

#### **1.1.5.4 CONTROL**

“Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos”<sup>5</sup>, por lo cual, es un proceso que permite medir y evaluar el desempeño de cada componente organizacional de la empresa, con el fin de efectuar acciones correctivas, que permitan asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas y normas de la empresa establecidas en la planeación, pues se considera conveniente vigilar lo que se está haciendo en la empresa, a fin de asegurar que el trabajo desempeñado esté progresando de manera satisfactoria hacia el objetivo establecido.

Además, el Control se lo puede efectuar en cualquier nivel de la organización de manera continua para mantener evaluada la organización de acuerdo con los controles ejercidos en cada departamento, asegurando de tal manera, que las actividades desempeñadas sean reales y transparentes, estableciendo diferencias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados que requerirán ser comunicados con rapidez para emprender una acción correctiva.

---

<sup>5</sup> Óp. Cit.

El Control no sólo se ejerce a través de la evaluación personal, sino que también se utiliza informes periódicos de desempeño e informes especiales que determinan el estado en que se encuentra las funciones de la empresa.

Algunas actividades importantes que tiene el Control son:

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Proponer las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Ajustar el control con los resultados obtenidos.

## **1.1.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **1.1.6.1 DEFINICIÓN**

“Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.<sup>6</sup>

Por lo tanto, es un proceso que garantiza la competitividad, ya que utiliza planes de acción de acuerdo a la evolución interna del entorno de la empresa y cuyos objetivos son: proporcionar una planificación adecuada; organizar actividades, ejercer control; identificar problemas críticos que faciliten la comunicación en la empresa y tomar decisiones adecuadas por parte de los gerentes de la empresa.

---

<sup>6</sup> SERNA G., Humberto, *Planeación y Gestión Estratégica*, Editorial Legis, Sta. Fe de Bogotá, Colombia, 1994, p. 5

### **1.1.6.2 FINALIDAD**

La Planificación Estratégica tiene como finalidad, “orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad”<sup>7</sup>, es decir, dar un direccionamiento adecuado de los recursos que posee la empresa tomando en consideración la misión, visión, objetivos, estrategias y demás factores internos y externos que posee la organización, haciendo referencia a la determinación de metas, políticas, programas y métodos adecuados para garantizar la ejecución adecuada de las actividades a través de un proceso de planificación con el fin de alcanzar objetivos departamentales y organizacionales.

### **1.1.6.3 IMPORTANCIA**

Es difícil mantener a una organización sin tener planes que permitan conocer el direccionamiento que se está dando a los recursos y al trabajo desempeñado, ya que no es lo mismo tener una idea de lo que se debe hacer, a tener una planificación estratégica que permita alcanzar objetivos personales, departamentales y organizacionales evitando la pérdida de tiempo, esfuerzo y dinero.

### **1.1.6.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

La Planificación Estratégica evita contratiempos o posibles cambios que pueden suscitarse en la entidad ya que se mantiene un procedimiento, es por ello, que es un instrumento de coordinación que permite mantener una relación entre los objetivos y los criterios en caso de existir conflictos en la entidad.

Además, se debe tomar en cuenta que la Planificación Estratégica ayuda a incrementar la capacidad de reacción de la entidad frente a los imprevistos producidos por los cambios efectuados en la empresa, logrando de esta manera tener

---

<sup>7</sup> *Planificación Estratégica*, p. 3,  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default3.asp)

una organización basada en normas, presupuestos, planificación y no en improvisaciones que no generan productividad en la empresa.

Por otro lado, las desventajas que presentan los planes estratégicos son que tienden a generar conflictos internos, ya que no todos los miembros de la organización poseen los mismos puntos de vista, de igual manera un plan no puede ser rígido, sino más bien tiene que ser flexible, a fin de modificar o eliminar las actividades innecesarias y con ello mejorar la productividad de la entidad.

### **1.1.7. ORGANIGRAMA**

#### **1.1.7.1 DEFINICIÓN**

El Organigrama es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación”<sup>8</sup>, por consiguiente, se puede manifestar que el organigrama es un cuadro dentro del cual, se refleja los aspectos más importantes de la estructura que tiene una entidad tales como: funciones, relaciones internas y la dependencia que tienen en la organización y cuya finalidad es reflejar las implicaciones y relaciones internas que estarán diferenciadas por líneas verticales, horizontales y líneas no continuas.

#### **1.1.7.2 OBJETO DEL ORGANIGRAMA**

El objeto del organigrama es mostrar gráficamente las funciones, departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados, formando una base de información en la cual presente los órganos principales y su ubicación dentro de la institución.

---

<sup>8</sup> AMADOR, Juan Pablo, *Organigramas-Estructura Organizacional*, [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/organigramas/default4.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/default4.asp), p. 1

Es importante destacar que el organigrama, permite descubrir la duplicidad de funciones, vacíos, esparcimientos, el nivel de supervisión que se está generando en cada departamento y los niveles ineficientes que deben ser reforzados o eliminados en la entidad.

### **1.1.7.3 FINALIDAD DEL ORGANIGRAMA**

Al ser el organigrama una representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, permite entender el esquema general que tiene la entidad, así como también, el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

El Organigrama puede determinar el tipo de unidades que conforman una entidad, la estructura que guarda, las relaciones, características de dependencia y sus funciones, ya que a través de su diseño se puede evidenciar fácilmente la ubicación y delimitaciones que tiene cada área de la organización.

### **1.1.7.4 VENTAJAS, DESVENTAJAS Y LIMITACIONES**

De acuerdo a la investigación realizada, se puede concretar que las ventajas que tienen los organigramas son las siguientes:

- Permite aclarar ideas, debido que presenta la estructura general de la organización y sus relaciones funcionales mediante un gráfico facilitando su entendimiento.
- Determina la relación de dependencia entre departamentos, ya que muestra puntos importantes de la estructura, así como también, sus debilidades.
- Es un medio de información para los administradores y personal nuevo de la entidad.

Por otro lado las principales desventajas son:

- No toman en cuenta la relaciones informales, ya que solo se grafica las relaciones formales existentes.
- No señala el grado de autoridad para cada nivel jerárquico, ya que las líneas que se utiliza no pueden medir que tan grande es la autoridad ejercida en cada nivel.
- No todos los organigramas muestran la realidad de la entidad, ya que por uno y otro motivo no se los actualiza, volviéndolos obsoletos.

Mientras que las limitaciones indican que:

- Al ser las relaciones informales, un factor indispensable en la empresa por ser dinámico y subjetivo son complejos representarlos en un organigrama, es por ello, que solo se limita a representar las relaciones formales.
- No se puede representar el flujo, las cargas de trabajo o la comunicación existente en los niveles de la organización.
- No presenta la realidad estructural de la entidad, ya que solo se puede interpretar las relaciones formales dejando por fuera las relaciones informales.

#### **1.1.7.5 REQUISITOS Y CRITERIOS FUNDAMENTALES DEL ORGANIGRAMA**

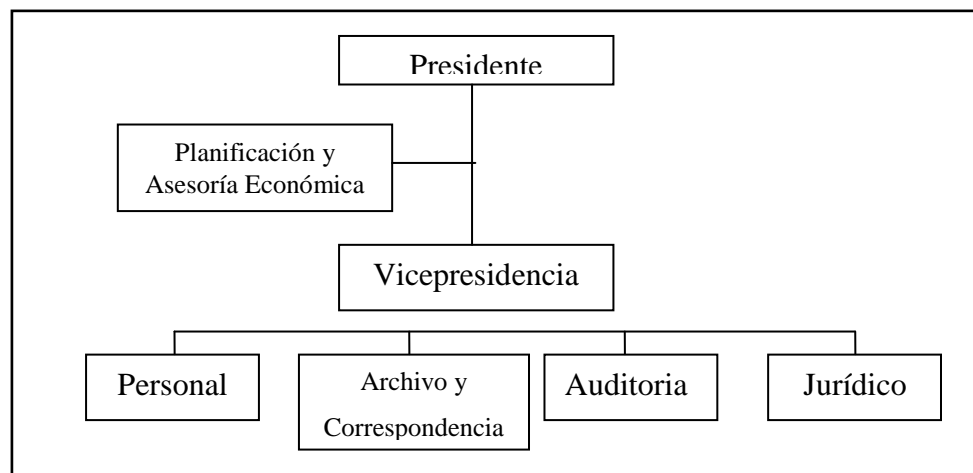
El organigrama es parte indispensable ya que es una fuente de información para la entidad, por lo cual debe presentar los siguientes requisitos:

- *Precisión*, es decir, que los órganos y sus interrelaciones deben estar bien definidos, haciendo énfasis en sus niveles y su relación de dependencia.
- *Vigencia*, es imprescindible que revelen la realidad de la organización para lo cual se debe actualizarlos constantemente.

- *Uniformidad*, es decir, manejar los mismos símbolos al diseñar los organigramas con el fin de facilitar la interpretación y evitar confusiones.

De igual manera, cabe mencionar que el organigrama puede describir las actividades de la empresa, el nombre del funcionario, fecha de formulación, aprobación del ejecutivo, explicaciones respectivas de los símbolos y las líneas utilizadas en el organigrama, sin embargo, también se puede presentar organigramas departamentales, cuyo formato es vertical y utiliza líneas de autoridad que van de arriba hacia abajo, donde cada puesto es identificado con un rectángulo y con el nombre de la oficina, como se muestra a continuación:

### **CUADRO N° 1. MODELO DE ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL**



Fuente: ROJAS, Ana, *Los Organigramas*, <http://www.monografias.com/trabajos12/organ/organ.shtml#si>

Por otro lado, los criterios fundamentales que requieren los organigramas para su preparación son:

- Claridad.
- Identificación de puestos idóneos.
- Reconocer el número indicado de puestos.
- Organizar desde los altos niveles hasta los más bajos.
- Contener las funciones específicas de cada departamento.
- Evitar colores o líneas gruesas que tiendan a confundir el organigrama.

### **1.1.7.6 SÍMBOLOS Y LÍNEAS DE CONEXIÓN**

Los Organigramas Estructurales utilizan generalmente rectángulos como medio de representación de las unidades administrativas, manifestando los puestos de trabajo de la empresa, de tal manera que no es recomendable utilizar otro tipo de figuras geométricas como círculos o rombos, ya que tienden a dificultar la comprensión del organigrama, tampoco es necesario hacer figuras grandes y pequeñas para destacar la importancia de la unidad dentro del organigrama.

Cuando se construyen Organigramas Funcionales, estos deben especificar las funciones principales que se elaboran en cada unidad administrativa, cabe destacar que los organigramas reflejan el criterio sobre el cual se ha distribuido las actividades, el lugar de trabajo, su responsabilidad y bajo qué nivel de autoridad se encuentran, de igual manera, se utilizan líneas que sirven como conectores e indica la cadena de mando, el nivel de responsabilidad o los grados de autoridad, por ejemplo:

- Líneas llenas sin interrupciones, son las que manifiestan autoridad formal, mando, comunicación o la vía jerárquica.
- Líneas llenas verticales, indican autoridad sobre otra unidad administrativa.
- Líneas llenas horizontales, señalan especialización y correlación.

Es importante aclarar que cuando una la línea llena recae sobre la parte media y encima del recuadro demuestra mando, mientras que si se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.

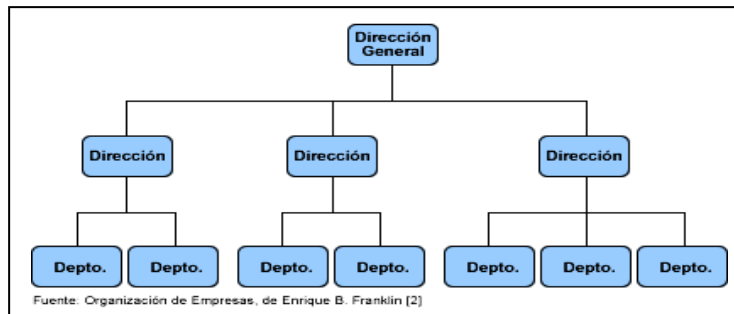
### **1.1.7.7 CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS**

Según Diana Lavanda, en su artículo “Organigramas Empresariales” publicado en la página web de Monografías, los organigramas se clasifican: según su contenido, según su ámbito de aplicación y según su presentación.



Según Su Contenido, pueden ser:

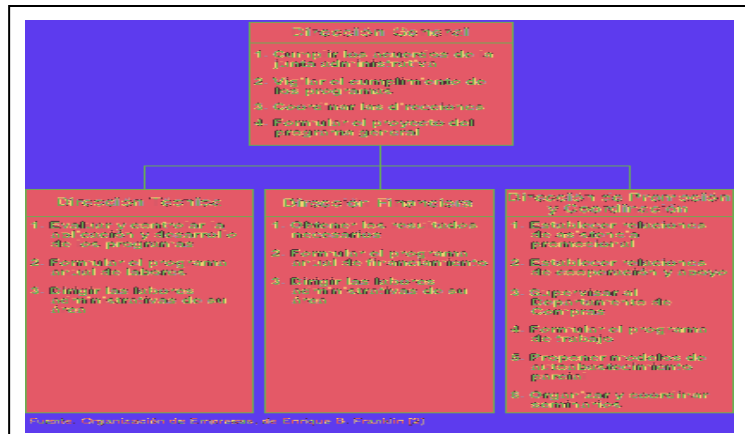
- Estructurales, manifiestan a los órganos que integran el organismo social.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (2)

Fuente: *Tipos de Organigramas*, <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

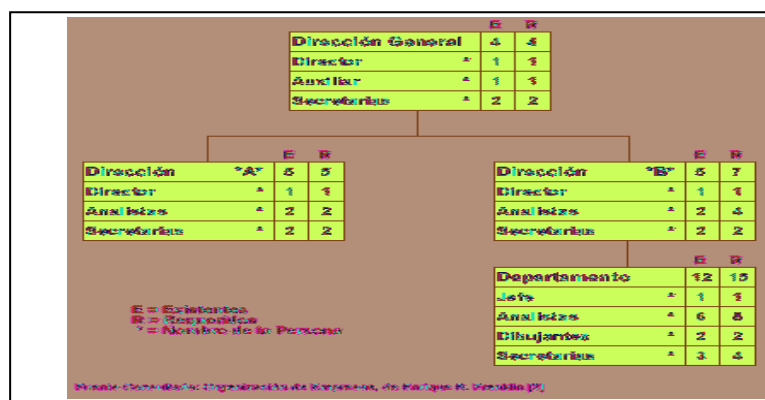
- Funcionales, indican gráficamente los órganos y las funciones principales que realizan.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (2)

Fuente: *Tipos de Organigramas*, <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

- De integración de puestos, señalan en cada órgano, los diferentes puestos establecidos, así como el número de puestos existentes y requeridos.

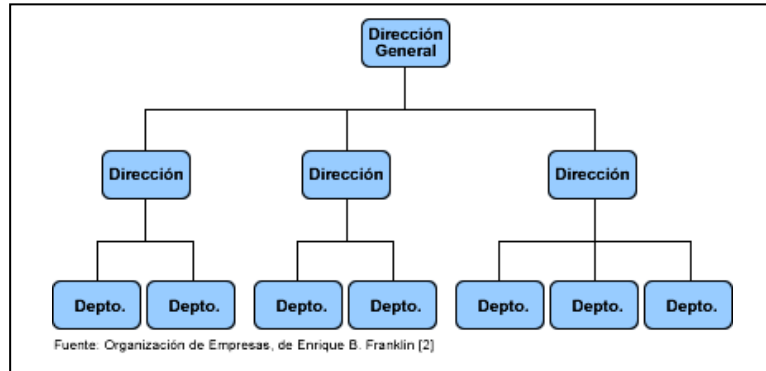


Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (2)

Fuente: *Tipos de Organigramas*, <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

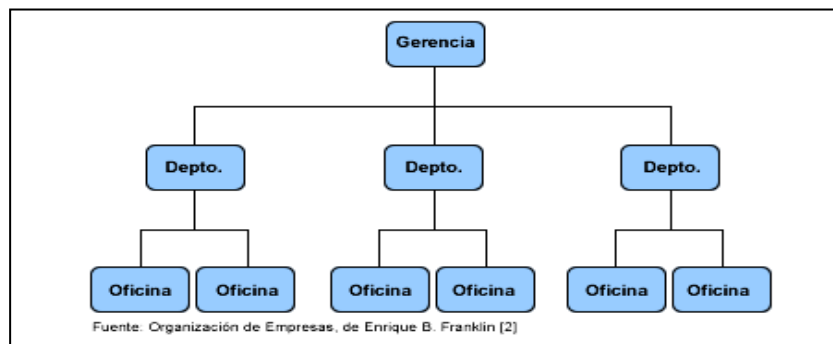
Según Su Ámbito De Aplicación, pueden ser:

- Generales, representan sólo a los órganos principales de la empresa y sus interrelaciones.



Fuente: *Tipos de Organigramas*,  
<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

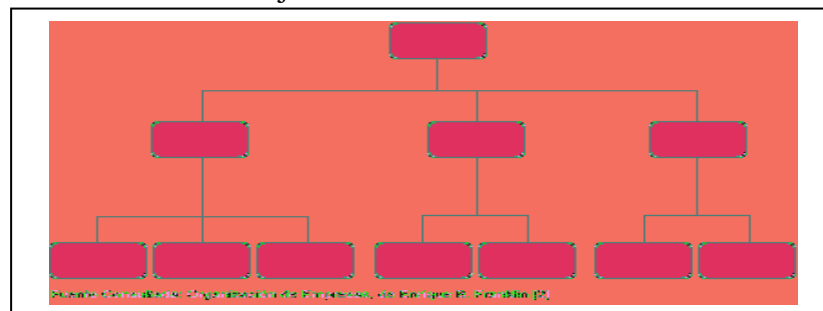
- Específicos, ofrecen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad o área de la empresa.



Fuente: *Tipos de Organigramas*,  
<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

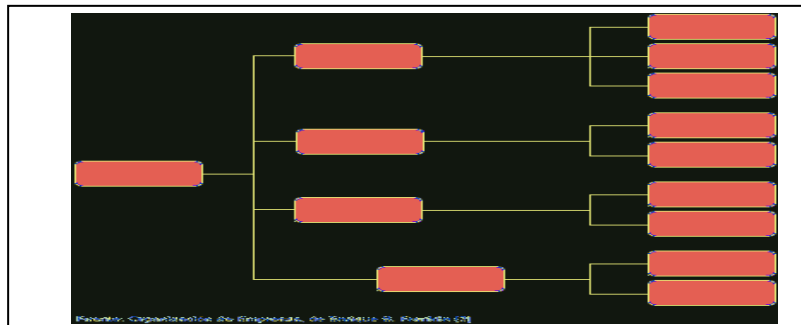
Según Su Presentación, pueden ser:

- Vertical, muestra la jerarquía orgánica en sus diferentes niveles desde el más alto hasta el más bajo.



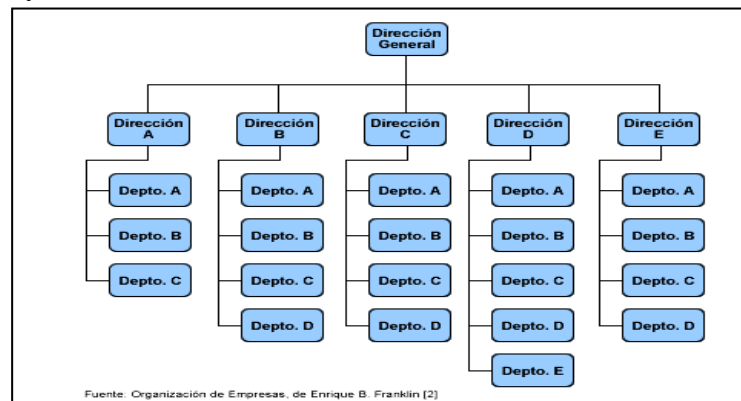
Fuente: *Tipos de Organigramas*,  
<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

- Horizontal, representa lo mismo que la vertical, solo que se la interpreta de izquierda a derecha.



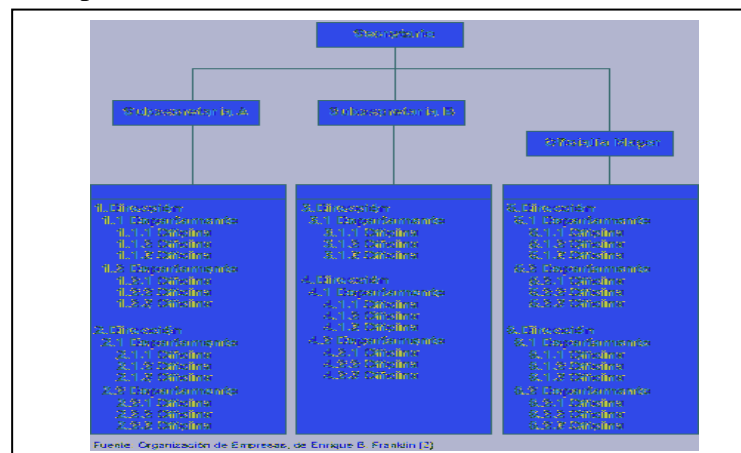
Fuente: *Tipos de Organigramas*, <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

- Mixtos, simboliza la estructura de una empresa utilizando combinaciones verticales y horizontales.



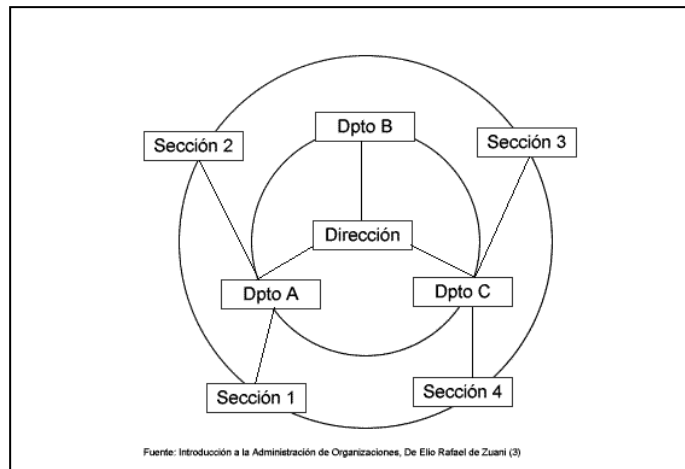
Fuente: *Tipos de Organigramas*, <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

- De bloque, tienen la particularidad de proyectar mayor número de unidades en espacios reducidos.



Fuente: *Tipos de Organigramas*, <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

- Circular, sitúa al ejecutivo en el centro de un círculo con líneas horizontales de la gráfica vertical, formando una serie de círculos concéntricos alrededor del ejecutivo jefe.



Fuente: *Tipos de Organigramas*,  
<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

## 1.2. FINANCIERO

En la parte financiera se mostrará definiciones referentes a los Presupuestos, Flujos de Caja y Estados Financieros que maneja una empresa ya que es indispensable que las microempresas conozcan vías que respalden sus decisiones.

### 1.2.1. PRESUPUESTOS

#### 1.2.1.1 DEFINICIÓN

Es un “plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas...”<sup>9</sup>, por tanto, se lo puede definir como un cálculo anticipado de los ingresos y gastos que tendrá una actividad económica en un período y que cuya meta esta expresada en términos financieros estableciendo prioridades e incluso permite evaluar la consecución de objetivos organizacionales.

---

<sup>9</sup> LOZANO, Arvey y otros, *Presupuestos*,  
<http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>

Al presupuestar, también se considera una parte básica del ciclo administrativo, debido que proyecta la utilización de recursos económicos de acuerdo al movimiento y ejecución de actividades empresariales, así como también, actúa, evalúa y controla la utilización del efectivo, de manera que no se pueda caer en déficit y por el contrario manifieste superávit en la entidad.

### **1.2.1.2 FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS**

En general, la función principal de los presupuestos está relacionado con el control financiero de la organización, ya que, es un proceso que compara los resultados con los datos presupuestados, verificando logros y corrigiendo fallas, por ende los presupuestos desempeñan roles preventivos y correctivos en la entidad.

### **1.2.1.3 IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS**

Los Presupuestos, al ser un instrumento administrativo, expresa los gastos e ingresos necesarios para una organización, así como la debida utilización de los recursos disponibles de acuerdo con sus necesidades departamentales, por tanto, determina metas que sean comparables a través del tiempo, reorganizando las actividades organizacionales y evitando costos innecesarios o mala utilización de recursos.

Es por ello, que la importancia de los presupuestos radica en:

- Minimizar el riesgo en las operaciones que realiza la organización.
- Mantener un plan de operaciones con base a límites razonables.
- Servir como guía durante la ejecución de programas de personal.
- Asistir como medio de comunicación entre unidades administrativas.
- Valerse como mecanismo para la revisión de políticas, estrategias de la empresa con el fin de direccionarlas hacia lo que verdaderamente busca la entidad.

#### 1.2.1.4 OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS

Lozano declara que los objetivos de los presupuestos son:

- Planear todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un tiempo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos y cualitativos de la empresa.
- Fijar responsabilidades en los niveles jerárquicos para lograr el cumplimiento de las metas establecidas.
- Clasificar los gastos para que se asegure la marcha de la empresa en forma total.
- Planear resultados de la organización en términos monetarios.
- Verificar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Lograr resultados eficientes en la ejecución de las operaciones departamentales.

#### 1.2.1.5. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Por otro lado, Lozano expresa también que los presupuestos se pueden clasificar:

- Según la flexibilidad
- Según el período de tiempo que cubren
- Según el campo de aplicabilidad de la empresa
- Según el sector en el cual se utilicen

##### 1.2.1.5.1 SEGÚN LA FLEXIBILIDAD

- Rígidos o Fijos, se los utilizaba en el sector público debido que eran elaborados para un único nivel de actividad, dejaban de lado el entorno de la empresa y no permitían realizar ajustes ante la variación y la realidad de la organización.
- Flexibles o Variables, son de gran aceptación por ser dinámicos, se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno, sin embargo, son complicados y costosos.

#### 1.2.1.5.2 SEGÚN EL PERÍODO DE TIEMPO

- A Corto Plazo, funciona en países con economías inflacionarias, ya que se los realiza para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año.
- A Largo Plazo, corresponden a los planes de desarrollo, adoptados en los estados y grandes empresas.

#### 1.2.1.5.3 SEGÚN EL CAMPO DE APLICACIÓN EN LA EMPRESA

- De Operación o Económicos, toman en consideración la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el siguiente período al cual se elaboran, su contenido se resume en el Estado de Ganancias y Pérdidas, por tanto presenta:
  - Presupuestos de Ventas, que generalmente son elaborados por productos.
  - Presupuestos de Producción, expresa las unidades físicas e incluye la capacidad de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de materiales.
  - Presupuestos de Compras, proporciona información sobre las mercancías que se adquirirán en un período y esta expresado en costos y unidades.
  - Flujo de Efectivo, muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo, y,
  - Presupuesto Maestro, o presupuesto de presupuestos, ya que coordina las principales actividades de la empresa.
- Financieros, estos presupuestos envuelven rubros que inciden en el balance como el de Caja/Tesorería y el de Capital o erogaciones capitalizables. El Presupuesto de Caja/Tesorería, se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones generalmente en períodos cortos (mensuales o trimestrales), mientras que el Presupuesto de Erogaciones Capitalizables, permite evaluar

las alternativas de inversión y el monto, ya que controla todas las inversiones en activos fijos.

#### 1.2.1.5.4 SEGÚN EL SECTOR DE LA ECONOMÍA EN EL CUAL SE UTILIZAN

- Presupuestos Del Sector Público, es un medio de control efectivo del gasto público e involucran planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado.
- Presupuestos Del Sector Privado, usados por empresas particulares y lo que buscan es planear todas las actividades de una empresa.

#### 1.2.1.6 CALENDARIO PRESUPUESTAL

El Calendario Presupuestal es una agenda que especifica la ejecución, el control y la evaluación de las actividades a través del tiempo, además, hay que destacar que el Calendario Presupuestal depende del tipo de organización, ya que debe estar enfocado en las actividades organizacionales de la entidad y por lo tanto, pueden ser diarios, semanales, quincenales, mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.

#### 1.2.1.7 ORGANIZACIÓN DEL PRESUPUESTO

Las organizaciones cuando elaboran sus planes de acción, deben especificar las responsabilidades y derechos que cada persona debe cumplir, de tal manera, que sepa cómo debe actuar y los rangos sobre los que debe trabajar, sin tomar atribuciones que no están dentro de su deber laboral, de igual manera, muestra a la gerencia quienes deben rendir cuentas de las fases desarrolladas.

### 1.2.2. FLUJO DE CAJA

#### 1.2.2.1 DEFINICIÓN

Para la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, en su artículo “El Flujo de Caja para la Empresa” de diciembre del 2003 en la página 1, menciona que el Flujo de Caja es “un resumen de las entradas y salidas en efectivo esperadas por la ejecución



de las actividades de la empresa”, por lo cual, es el resultado de la realización de un plan de actividades que abarca los movimientos de efectivo en un período establecido.

El Flujo de Caja para un período de un año, puede contener el movimiento de caja mensual, bimestral o trimestral, de acuerdo al tipo de actividades de la empresa y las necesidades de información del empresario, sin embargo, hay que destacar que un presupuesto no siempre refleja la realidad de la empresa, ya que requiere de mayor exactitud en la información contemplada, a fin de tomar decisiones acertadas para la entidad, dicha exactitud de información, puede darse a través de las modificaciones efectuadas en los registros de años anteriores facilitando la preparación del Presupuesto de Caja para el año siguiente.

#### **1.2.2.2 IMPORTANCIA DEL FLUJO DE CAJA**

Al ser un cálculo de los ingresos y gastos que tendrá la empresa en un tiempo establecido, el Flujo de Caja debe observar el comportamiento diario del movimiento de efectivo, tanto de entradas como salidas en un lapso de tiempo establecido que permita conocer si sobra o falta dinero en determinado momento, brindando a la gerencia opciones de inversión o maneras de conseguir efectivo según sea el caso.

#### **1.2.2.3 PROPÓSITO DEL FLUJO DE CAJA**

El Flujo de Caja muestra si la empresa genera suficiente dinero para hacer frente a todas las necesidades de efectivo de la actividad empresarial, para lo cual su propósito es mostrar de donde se origina los ingresos y como se usarán esos fondos.

#### **1.2.2.4 VENTAJAS DE UTILIZAR UN FLUJO DE CAJA**

El Flujo de Caja es una herramienta de trabajo útil porque permite al empresario elaborar, analizar y efectuar ajustes a un plan detallado de actividades que se ejecutarán en un año para generar suficiente efectivo que cubra con las necesidades

operativas de la empresa, así también, indica si es necesario solicitar un crédito y la capacidad que tendría la empresa para pagarlo, sin dejar de lado otras deudas, además controla la situación financiera durante la ejecución de las actividades.

De igual manera, el Flujo de Caja lleva un buen control de los ingresos y egresos de efectivo a fin de tener la cantidad suficiente de dinero para producir, cumplir con los compromisos de pago, tener bajo control los cobros de dinero que le adeudan los clientes y mejora el uso del efectivo.

### **1.2.2.5 ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA**

Antes de iniciar a elaborar el Flujo de Caja se debe tomar en cuenta los siguientes conceptos:

- *Período "0" o pre-operativos*, etapa en la cual se recibe el préstamo y se hacen todas las inversiones pertinentes para el funcionamiento de las actividades de la empresa.
- *Costos Fijos*, son precios estables que no varían en cuanto a la producción de un número mayor o menor de productos.
- *Costos Variables*, son precios constantes que cambian en forma directa de acuerdo al número de artículos producidos en la entidad.
- *Punto de Equilibrio*, cantidad mínima de unidades vendidas que se requiere lograr para que los ingresos por ventas sean iguales a sus costos para producir dichas unidades.
- *Precio de Venta Unitario*, calculado del volumen total de ventas dividido para el número de unidades que se proyecta vender en ese período.
- *Materia Prima*, son los productos utilizados para elaborar un producto.
- *Mano de Obra*, hace referencia a los trabajadores que laboran en la empresa de manera directa o indirecta en la elaboración de artículos.
- *Gastos Generales*, se consideran todos los gastos que se hacen periódicamente en la empresa, ya sean estos por arrendamiento, mantenimiento de equipos, publicidad, servicios básicos etc.

- *Gastos Administrativos*, son los gastos relacionados con el personal administrativo de la entidad.

Al considerar estas definiciones no se debe olvidar que el Presupuesto de Caja es un resumen de entradas y salidas de efectivo, por tanto, es indispensable mencionar que los ingresos son las entradas de efectivo a la caja de la empresa, se los presenta con signo positivo y que pueden estar dados por ventas, aporte de socios, préstamos de terceros, ganancias de intereses, etc., mientras que los egresos representan las salidas de efectivo de la caja, representados con signo negativo, pueden estar dados por gastos, costos, inversiones y compras realizadas para las operaciones de la empresa y al incluir todas las partidas que generan salidas de dinero.

### **1.2.3. ESTADOS FINANCIEROS**

#### **1.2.3.1 DEFINICIÓN**

Los Estados Financieros son “informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera, así como también, los cambios que se generan en un período”<sup>10</sup>, estos informes son el resultado de una contabilidad, ya que su elaboración está regida por Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Normas Contables o Normas de Información Financiera, lo que hace que sea una herramienta indispensable para evaluar el estado en el que se encuentra la organización.

De esta manera, los gerentes podrán tener información financiera real y actual para la toma oportuna de decisiones en operaciones futuras, debido que los movimientos realizados por la empresa a diario, modifican constantemente los valores presentados de un día para otro, es por ello, que se los debe analizar constantemente porque representan la realidad de la empresa.

---

<sup>10</sup> *Estados Financieros*, [http://es.wikipedia.org/wiki/Estados\\_financieros](http://es.wikipedia.org/wiki/Estados_financieros)

Además, la información financiera debe caracterizarse por ser útil para sus usuarios, debe ser confiable, real, neutral, íntegro, sistemático, comparable, verificable, claro y esencial de tal manera que pueda reflejar la situación de la empresa.

### **1.2.3.2. CLASES**

Los Estados Financieros sirven de base para otros informes, cuadros o gráficos que permiten definir la rentabilidad, solvencia y liquidez de una empresa, manteniendo información verás de los acontecimientos presentados en la entidad, por lo tanto, se requieren la utilización de los siguientes estados:

- Balance General o Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados o Pérdidas y Ganancias
- Estado de Cambios en el Patrimonio Neto
- Estado de Flujos de Efectivo

#### **1.2.3.2.1 BALANCE GENERAL**

Denominado también como Estado de Situación Patrimonial o Financiero y es un “informe contable que refleja la situación del patrimonio de una empresa en un momento determinado”<sup>11</sup>, es decir, que es un documento que muestra las condiciones de una empresa bajo los parámetros de lo que tiene, lo que debe, el aporte de los socios y los resultados obtenidos en un período, permitiendo efectuar análisis comparativos de la información y su evolución.

El siguiente cuadro expone un modelo de Balance General cuyos valores fueron tomados de la página web referente a la Clínica de Ojos Santa Lucía Cía. Ltda., y que cumple con lo establecido en la NIC 1:

---

<sup>11</sup> *Estado de Situación Patrimonial*, [http://es.wikipedia.org/wiki/Estado\\_de\\_situaci%C3%B3n\\_patrimonial](http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_situaci%C3%B3n_patrimonial)

## CUADRO N° 2. MODELO DE BALANCE GENERAL

<b>CLINICA DE OJOS SANTA LUCIA LTDA</b>					
NIT. 813.008.169-1					
<b>BALANCE GENERAL</b>					
A Diciembre 31 de 2008 Y 2009					
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>		
	AÑO 2009	AÑO 2008		AÑO 2009	AÑO 2008
<b>ACTIVO CORRIENTE:</b>			<b>PASIVO CORRIENTE:</b>		
Disponibles.	84.541.518,00	91.260.059,00	Obligaciones Financieras.	435.229.029,00	289.905.201,00
Deudores	<u>667.774.198,00</u>	<u>455.446.630,00</u>	Obligaciones laborales.	8.026.507,00	9.338.927,00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>752.315.716,00</b>	<b>646.706.689,00</b>	Proveedores.	9.846.221,00	8.164.754,00
			Cuentas por pagar	141.749.790,00	120.672.328,00
			Impuestos, gravámenes y tasas	61.030.000,00	67.914.000,00
			Otros Pasivos	431.000,00	-
			<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>656.312.547,00</b>	<b>498.995.208,00</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE:</b>			<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>656.312.547,00</b>	<b>498.995.208,00</b>
Terrenos	66.267.480,00	66.267.480,00			
Construcciones y edificaciones.	123.010.100,00	-	<b>PATRIMONIO</b>		
Maquinaria y equipo.	28.756.226,00	23.556.226,00	Capital social	10.000.000,00	10.000.000,00
Equipo de oficina.	18.647.167,00	18.227.167,00	Reservas	5.000.000,00	5.000.000,00
Equipo de comp. y comunic.	26.085.430,00	23.716.058,00	Revalorización del patrimonio	42.999.816,00	42.999.816,00
Equipo médico científico	480.618.228,00	260.045.106,00	Utilidades acumuladas	532.669.544,00	406.436.215,00
Floata y equipo de transporte	261.473,00	261.473,00	Utilidad del ejercicio	112.096.857,00	127.231.770,00
Armamento de vigilancia	836.199,00	836.199,00	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>702.768.217,00</b>	<b>690.667.801,00</b>
Depreciación Acumulada.	- 317.091.705,00	- 267.344.104,00			
Diferidos	-	14.445.143,00	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:</b>	<b>1.359.078.764,00</b>	<b>1.086.663.009,00</b>
Intangibles	179.332.450,00	399.905.572,00			
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>606.763.048,00</b>	<b>639.956.320,00</b>			
<b>TOTAL ACTIVOS:</b>	<b>1.359.078.764,00</b>	<b>1.086.663.009,00</b>			



BLANCA CECILIA SILVA HERMIDA  
Representante Legal



SANDRA LILIANA ESQUIVEL CERQUERA  
Contador Público T.P. # 117060-T

Fuente: Balance General,

[http://clinicadeojossantalucia.net/Imagenes/balance\\_general.bmp&imgrefurl](http://clinicadeojossantalucia.net/Imagenes/balance_general.bmp&imgrefurl)

### 1.2.3.2.2 ESTADO DE RESULTADOS

Se lo conoce también como Estado de Pérdidas y Ganancias, es aquel “que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un período determinado”<sup>12</sup>, por tanto, constituye un documento contable que manifiesta los resultados de las operaciones realizadas en la entidad, tomando en consideración los ingresos y gastos efectuados en cada actividad organizacional, además revela la utilidad o pérdida generada en un tiempo específico.

Hay que considerar que es un Estado Financiero dinámico, debido que permite identificar correctamente los costos y gastos a efectuarse en un período (costo de ventas, costo de servicios, prestaciones, etc.), que dan origen a los ingresos obtenidos

<sup>12</sup> Estado de Resultados, [http://es.wikipedia.org/wiki/Estado\\_de\\_resultados](http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_resultados)

en la organización (venta de bienes/servicios, cuotas, aportaciones), es por eso, que se los debe identificar al inicio de período, de tal manera que presente información útil y confiable para la toma de decisiones.

A continuación se presenta un modelo guía para realizar el Estado de Resultados:

### CUADRO N° 3. MODELO DE ESTADO DE RESULTADOS

<i>Compañía "X"</i>		
<i>Estado de Resultados</i>		
<i>Comprende el periodo del 1 de enero de 2008 al 31 de diciembre de 2008</i>		
	Ventas	100,000,000.00
<i>Menos:</i>	Costo de Ventas	<u>80,000,000.00</u>
<i>Igual:</i>	<b>Utilidad Bruta</b>	20,000,000.00
<i>Menos:</i>	Gastos de Operación	<u>9,000,000.00</u>
<i>Igual:</i>	<b>EBITDA</b>	11,000,000.00
<i>Menos:</i>	Depreciaciones y Amortizaciones	<u>1,500,000.00</u>
<i>Igual:</i>	<b>Utilidad de Operación</b>	9,500,000.00
<i>Menos:</i>	Gastos Financieros	1,350,000.00
	Intereses a cargo	1,000,000.00
	Perdidas cambiarias (T.C.M.E.)	300,000.00
	Varios	50,000.00
<i>Mas:</i>	Productos Financieros	770,000.00
	Intereses a favor	350,000.00
	Ganancias cambiarias (T.C.M.E.)	400,000.00
	Varios	20,000.00
<i>Menos:</i>	Otros Gastos	345,000.00
	Costo de ventas activo fijo	300,000.00
	Varios	45,000.00
<i>Mas:</i>	Otros Ingresos	410,000.00
	Precio de venta activo fijo	400,000.00
	Varios	<u>10,000.00</u>
	<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	8,985,000.00
	Impuestos	<u>3,000,000.00</u>
	<b>Utilidad Neta del Periodo</b>	<u>5,985,000.00</u>
Nota: T.C.M.E. = Tipo de Cambio por operaciones en Moneda Extranjera		

Fuente: Estado de Resultados,  
<http://www.roblaguna.com/wp-content/uploads/2008/04/estado-de-resultados-ejemplo.jpg&>

### 1.2.3.2.3 CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

El Estado de Cambios en el Patrimonio, “suministra información acerca de la cuantía del patrimonio neto de un ente y de cómo este varía a lo largo del ejercicio contable como consecuencia de transacciones con los propietarios y el resultado del período”<sup>13</sup>, dichas transacciones con los propietarios pueden darse por aportes, retiros y dividendos de los accionistas, mientras que los resultados del ejercicio pueden ser: pérdidas (cuando disminuye el patrimonio) o ganancias (cuando aumenta el patrimonio). A continuación se presenta un modelo de Cambios en el Patrimonio:

#### CUADRO N° 4. MODELO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO					
Por los periodos terminados el 31 de Diciembre de 2007 y al 30 de Junio de 2008					
( EN NUEVOS SOLES )					
CONCEPTOS	HACIENDA NACIONAL	HACIENDA NAC. ADICIONAL	RESERVAS	RESULTADOS ACUMULADOS	TOTAL
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006	27,533,408.41	1,108,957.36	0.00	( 22,670,128.99)	5,972,236.78
Ajuste de Ejercicios Anteriores	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Transferencias y Remesas Recibidas del Tesoro Público	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Transferencias y Remesas Entregadas al Tesoro Público	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Transferencias y Remesas Recibidas de Otras Entidades	0.00	832,373.20	0.00	0.00	832,373.20
Transferencias y Remesas Entregadas a Otras Entidades	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Donaciones Recibidas	0.00	315,795.15	0.00	0.00	315,795.15
Otras Variaciones	0.00	88,417.00	0.00	0.00	88,417.00
Superávit ( Déficit ) del Ejercicio	0.00	0.00	0.00	959,234.78	959,234.78
Traslados entre Cuentas Patrimoniales	1,108,957.36	( 1,108,957.36)	0.00	0.00	0.00
Traslado de saldos por Fusión y/o Liquidación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007	28,642,365.77	1,236,585.35	0.00	( 21,710,894.21)	8,168,056.91
Ajuste de Ejercicios Anteriores (Nota)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Transferencias y Remesas Recibidas del Tesoro Público	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Transferencias y Remesas Entregadas al Tesoro Público	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Transferencias y Remesas Recibidas de Otras Entidades	0.00	374,045.27	0.00	0.00	374,045.27
Transferencias y Remesas Entregadas a Otras Entidades	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Donaciones Recibidas	0.00	171,896.44	0.00	0.00	171,896.44
Otras Variaciones (Nota)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Superávit ( Déficit ) del Ejercicio	0.00	0.00	0.00	6,316,895.60	6,316,895.60
Traslados entre Cuentas Patrimoniales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Traslado de saldos por Fusión y/o Liquidación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SALDOS AL 30 DE JUNIO DE 2008	28,642,365.77	1,782,587.05	0.00	( 15,393,998.61)	15,030,894.22

Fuente: Estado de Cambios en el Patrimonio,

[http://www.muniplibre.gob.pe/web\\_old/ESTADO%2520CAMBIOS%2520PATRIMONIO%2520NETO.jpg&imgrefurl](http://www.muniplibre.gob.pe/web_old/ESTADO%2520CAMBIOS%2520PATRIMONIO%2520NETO.jpg&imgrefurl)

<sup>13</sup> Estado de Evolución de Patrimonio Neto,

[http://es.wikipedia.org/wiki/Estado\\_de\\_evoluci%C3%B3n\\_de\\_patrimonio\\_net](http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_evoluci%C3%B3n_de_patrimonio_net)

#### 1.2.3.2.5 FLUJO DE EFECTIVO

El Flujo de Efectivo es denominado como un “estado contable básico que informa sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes, distribuidas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento”<sup>14</sup>.

La información que emana es útil porque proporciona a los usuarios de los Estados Financieros bases que evalúan la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y sus equivalentes, así como sus necesidades de liquidez lo que facilitaría la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Existen dos métodos de exposición: el método directo y el indirecto, el primero hace referencia a las principales clases de entrada y salida bruta del efectivo y sus equivalentes, mientras que el segundo, parte del resultado del ejercicio y con ciertos procedimientos convierte el resultado devengado en resultado percibido que puede ser positivo o negativo.

El Flujo del Efectivo es importante porque muestra si la empresa genera o consume fondos de su actividad productiva, además indica las inversiones en activos de largo plazo o permanentes en otras sociedades y la cifra de fondos generados o consumidos por la financiación en las cuales se informa sobre el valor de fondos recibidos de prestadores de capital y los montos devueltos por vía de reducción de pasivos o dividendos.

---

<sup>14</sup> *Estado de Flujo de Efectivo*, [http://es.wikipedia.org/wiki/Estado\\_de\\_flujo\\_de\\_efectivo](http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_flujo_de_efectivo)



## CUADRO N° 5. MODELO DE FLUJO DEL EFECTIVO

COPEREX		Comité Permanente de Exposiciones COPEREX Departamento de contabilidad Libro de Flujo de Efectivo	
<b>FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE OPERACIÓN.</b>			
1131	Cuentas por cobrar a corto Plazo	(584,247.27)	
1133	Anticipo	-	
1134	Fondos en Avance	(12,000.00)	
2113	Gastos del personal a pagar	13,873.61	
2116	Otras cuentas a pagar a corto plazo	1,162,088.70	
2141	Pasivo Diferido a corto Plazo	189,034.00	
2151	Fondos a Terceros	-	
	<b>TOTAL</b>		<b>768,549.10</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>			
1141	Almacenes	-	
1231	Propiedad Planta y Equipo	(15,773,492.89)	
1232	Maquinaria y Equipo	(3,572,499.86)	
1233	Tierra y Terrenos	(2,445,857.33)	
1237	Otros Activos Fijos	(355,107.63)	
1234	Construcciones en Proceso	-	
	<b>TOTAL</b>		<b>(22,146,757.51)</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO.</b>			
3211	Capital o Patrimonio Institucional	22,146,757.51	
3212	Resultado del Ejercicio / Resultados acumulados de los Ejercicios	28,030,909.34	
	<b>SUB - TOTAL</b>		<b>50,177,666.85</b>
	<b>EFFECTIVO EQUIVALENTE AL 30/04/2009</b>		<b>28,799,453.44</b>
	Abel Nájera Najera Coordinador Administrativo y Financiero		Mario René Ortiz Gerente

Fuente: Estado de Flujo del Efectivo,

<http://www.coperex.com.gt/Libreacceso/Primercuatrimestre/Libro%2520de%2520Flujo%2520de%2520Efectivo>

### 1.2.3.3 ELEMENTOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

El marco conceptual del International Accounting Standard Board, mediante decreto 2649, Artículo 34, define cinco elementos básicos: Activo, Pasivo, Patrimonio, Ingresos y Gastos.

De igual manera desde los artículos 35 al 40 los define, como:

- **Activo**, representación financiera de un recurso obtenido por el ente económico como resultado de eventos pasados, de cuya utilización se espera que fluyan a la empresa beneficios económicos futuros.
- **Pasivo**, representación financiera de una obligación presente del ente económico derivada de eventos pasados, en virtud de la cual se reconoce que en el futuro se deberá transferir recursos o proveer servicios a otros entes.

- Patrimonio, es el valor residual de los activos del ente económico después de deducir todos sus pasivos.
- Ingresos, representan flujos de entrada de recursos, en forma de incrementos del activo o disminuciones del pasivo, que generen aumento del patrimonio, ya sea por la venta de bienes, prestación de servicios o por la ejecución de otras actividades realizadas durante un período.
- Gastos, representan flujos de salida de recursos, en forma de disminuciones del activo o incrementos del pasivo, que generen reducciones de patrimonio, incurridos en las actividades de administración, comercialización, investigación y financiación, realizadas durante un período.

#### **1.2.3.4. TOMA DE DECISIONES**

La Toma de Decisiones es “el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc.<sup>15</sup>”, básicamente consiste en tomar la mejor opción con el fin de resolver un problema.

Jhon Vaquiro, en su artículo denominado “Toma de Decisiones”, publicado en la página web de Monografías, manifiesta que para que se dé una toma de decisiones, es necesario tener objetivos, de tal manera que se pueda tomar decisiones acertadas basadas en la objetividad de los datos más que en los deseos y esperanzas, por tanto, la información es la parte fundamental en la toma de decisiones dentro de una organización, debido que si se tiene mayor calidad de información más acertada será la toma de decisiones, cabe recalcar que se necesita que la información sea analizada por personas que conozcan la empresa, a fin de establecer una comunicación eficaz y facilitar la toma de decisiones basada en análisis, experiencia e intuición.

Vaquiro anuncia que existen cinco características en la Toma de Decisiones:

---

<sup>15</sup> *Toma de Decisiones*, [http://es.wikipedia.org/wiki/Toma\\_de\\_decisiones](http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones)

1. Efectos futuros, relación que tiene una decisión con el futuro, por ejemplo si una decisión influye en el largo plazo, será considerada como una decisión de alto nivel, mientras que si una decisión con efectos a corto plazo puede presentarse como de bajo nivel.
2. Reversibilidad, medida en que otras actividades se ven afectadas, si el impacto es grande la decisión es de un nivel alto, mientras que si el impacto es único corresponde a una decisión de bajo nivel.
3. Impacto, concierne a las relaciones laborales, valores, legales entre otros, que están involucrados e influyen en tomar decisiones de alto nivel, caso contrario se las debe considerar de nivel bajo.
4. Calidad, parámetro que puede aumentar la calidad de los productos y con ello, establecer un aumento de precio con lo que brindará mayores beneficios para la organización.
5. Periodicidad, es decir, que pueda tomarse una decisión frecuente o excepcionalmente. Es frecuente cuando su nivel es bajo, mientras que si es excepcional es de nivel alto.

#### 1.2.3.4.1 PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES

Jhon relata que existen pasos para la toma de decisiones en una entidad, los mismos que son:

- Determinar la necesidad de una decisión, es indispensable reconocer la necesidad de tomar una decisión generado por un problema a fin de identificar los criterios más importantes.
- Asignar importancia a los criterios, lo que significa desarrollar alternativas, que sirvan de base para la toma de decisiones y solucionar problemas.
- Desarrollar todas las alternativas para analizar detalladamente las ventajas y desventajas que cada una presenta.
- Evaluar las alternativas, de tal manera, que seleccione la mejor y cuya calificación debe ser alta en comparación con las demás finalizando el proceso de toma de decisiones.

Es importante destacar que la Toma de Decisiones debe ser totalmente objetiva y lógica a la hora de acogerlas, ya que su meta es solucionar problemas, por tanto, la información proporcionada debe ser exacta, completa y oportuna, con el fin de disminuir la incertidumbre permitiendo alcanzar la consecución de objetivos organizacionales, anticipando situaciones y problemas que puedan suscitarse.

### **1.3. CONTABLE**

Primará definiciones sobre la Contabilidad, Principios y Procedimientos Contables, Paquetes Contables, Personas Naturales, Registro Único de Contribuyentes, los parámetros sobre los cuales se debe llevar contabilidad, los impuestos existentes, los gastos personales que influyen en el pago del impuesto a la renta y los formularios más usados por las microempresas.

#### **1.3.1. CONTABILIDAD**

##### **1.3.1.1 DEFINICIÓN**

“Es la ciencia, el arte y la técnica que permite el registro, clasificación, análisis e interpretación de las transacciones que se realizan en una empresa con el objeto de conocer su situación económica y financiera al término de un ejercicio económico o período contable”<sup>16</sup>.

Mientras que para Jonathan Villasmil, en su artículo publicado en monografías, la Contabilidad es una “técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados”, por tanto, se puede decir que es un sistema basado en principios que permiten la clasificación de las transacciones económicas de un período determinado, constituyéndose como una guía para realizar los procedimientos necesarios hacia la obtención del máximo rendimiento que genera una empresa.

---

<sup>16</sup> BRAVO, Mercedes, *Contabilidad General*, Cuarta Edición, Nuevo día, Quito-Ecuador, 2001, p.1

De esta manera, los gerentes sabrán el curso de acción a tomar frente a las actividades organizacionales considerando datos contables y estadísticos que faciliten el conocimiento de la estabilidad, la solvencia y la capacidad financiera que posee la entidad.

### **1.3.1.2 OBJETIVO DE LA CONTABILIDAD**

Rubén Sarmiento, en su libro “Contabilidad General”, quinta edición, página 7, manifiesta que el objetivo de la contabilidad es “conocer la situación económico-financiera de una empresa en un período determinado, el que generalmente es de un año; así como también analizar e informar sobre los resultados obtenidos, para poder tomar decisiones adecuadas a los intereses de la empresa”.

Es decir que debe suministrar información razonable, con base en registros técnicos de las operaciones realizadas por una entidad, proveyendo información indispensable a los dueños de la empresa, proveedores, clientes y demás personas involucradas sobre las transacciones efectuadas en un período establecido y para lo cual debe:

- Realizar registros con bases en sistemas y procedimientos técnicos de las operaciones efectuados por la entidad.
- Clasificar las operaciones registradas como medio para alcanzar objetivos establecidos.
- Explicar los resultados para dar una información exhaustiva y razonable.
- Ofrecer información administrativa a los usuarios internos que facilite la planificación, la toma de decisiones y control de operaciones.
- Proporcionar información financiera a usuarios externos de las operaciones realizadas por un ente.

### **1.3.1.3 IMPORTANCIA**

La Contabilidad es importante porque “permite conocer con exactitud la real situación económica-financiera de una empresa”<sup>17</sup>, de tal manera, que se puede llevar

---

<sup>17</sup> SARMIENTO, Rubén, *Contabilidad General*, Quinta Edición, Publingraf, Quito-Ecuador, 2000, p.7

un control efectivo de las actividades operativas de la entidad y con ello lograr mayor productividad y mejor utilización del capital propio de la empresa.

#### **1.3.1.4 TIPOS DE CONTABILIDAD**

El artículo titulado “Tipos Generales de Contabilidad” en la página web de Monografías, revela que los tipos de contabilidad de acuerdo al sector de aplicación pueden ser:

- *Pública*, contabilidad llevada dentro de las unidades del sector público, se identifica por su carácter presupuestario y su cumplimiento dentro de los objetivos fijados políticamente.
- *Privada*, contabilidad llevada por unidades que cumplen con los requisitos establecidos por ley para ejecutarla, se caracteriza porque el contador es parte de la empresa y es el responsable de controlar las operaciones del negocio, por tanto se encarga de registrar las transacciones y preparar estados financieros periódicos a partir de los registros contables.
- *De Costos*, rama de la contabilidad que trata de la clasificación, contabilización, distribución, recopilación de información de los costos corrientes siguiendo tres propósitos generales: Proporcionar informes relativos a costos para medir la utilidad y evaluar el inventario, Ofrecer información para el control administrativo de las operaciones y actividades de la empresa, Facilitar información a la administración para fundamentar la planeación y la toma de decisiones.
- *Fiscal*, se fundamenta en criterios fiscales establecidos legalmente, además comprende el registro y la preparación de informes tendientes a la presentación de declaraciones y el pago de impuestos.

- Financiera, ésta contabilidad permite obtener información sobre la posición financiera de la empresa, su grado de liquidez y sobre la rentabilidad de la empresa.
- Administrativa, es aquella que proporciona informes basados en la técnica contable que ayuda a la administración, a la creación de políticas para la planeación y control de las funciones de una empresa, además incluye procedimientos contables e informaciones para evaluar la eficiencia de cada área.
- Por Actividades, modalidad de la contabilidad administrativa que involucra la clasificación y operación de las cuentas de distintas actividades con objeto de facilitar el proceso de ajustar a un plan el funcionamiento de una organización.
- Por Organizaciones de Servicio, son organizaciones que producen un servicio más que un bien tangible como las firmas de contadores públicos, firmas de abogados, consultores administrativos, firmas de propiedad raíz, compañía de transporte, bancos y hoteles.
- De Flujo, sistema de contabilidad diseñado de tal forma que los elementos originales de los gastos registrados en las cuentas primarias puedan ser identificables tanto en las cuentas secundarias como en el estado de resultados.
- De la Compañía Controladora, método que sigue una compañía tenedora de acciones para contabilizar sus inversiones y sus transacciones con una subsidiaria.
- Fiduciaria, cuentas que se planean y se llevan para las propiedades en manos de un fideicomisario, ejecutor o administrador, bajo la jurisdicción directa de

un abogado o en virtud de una escritura de fideicomiso privado o de otro instrumento de nombramiento.

- General de la empresa, sistema por el cual la empresa tiene control de todas sus operaciones diarias, de compra, venta, inversiones, gastos, créditos, logística, etc. que deben ser analizados, clasificados, resumidos y registrados, para proporcionar información segura a terceros y autoridades.

Sin embargo para Jonathan Villasmil, en su artículo “La Contabilidad”, publicado en la página web Monografías, expone que los tipos de contabilidad pueden estar dados de acuerdo a usuarios internos y externos de la empresa, por tanto, pueden ser:

- Contabilidad Financiera, brinda información primordial a los clientes, accionistas, proveedores, entre otros, sobre el funcionamiento y el estado financiero de la empresa.
- Contabilidad Directiva, encierra a los costos y la gestión, debido que es la contabilidad interna de la empresa, además, sirve como base para tomar decisiones productivas u organizativas.

### **1.3.1.5 CUENTAS**

Una Cuenta Contable es “el nombre que se asigna a un grupo de bienes, servicios, derechos y obligaciones de una misma especie, el que se mantiene durante un ciclo contable; el que debe ser explícito, para evitar confusión u otra interpretación”<sup>18</sup>, por lo cual, se puede decir que una cuenta es el instrumento de representación de un elemento y utiliza una palabra y un número, la palabra, para representar el elemento cualitativo contable y el número, para representar la parte cuantitativa, por cuanto, será el resultado de relacionar y clasificar las operaciones de la entidad con el fin de obtener un nombre adecuado para cada grupo de bienes, valores y servicios de la misma naturaleza.

---

<sup>18</sup> Óp. Cit., p. 21.



Una cuenta contable tiene las siguientes partes:

- *Nombre de la cuenta*, título atribuido a cada cuenta contable.
- *Debe*, registra el ingreso de bienes, valores o servicios recibidos por la empresa.
- *Haber*, registra los egresos de bienes, valores o servicios entregados por la entidad.
- *Saldo*, diferencia entre el debe y el haber, si el resultado del débito es mayor al de crédito el saldo es deudor, mientras que si el resultado del crédito es mayor al débito el saldo es acreedor y si coinciden las sumas de débito y crédito el saldo es cero o nulo.

La representación gráfica de una cuenta contable, es en forma de T, manifestando cada una de sus partes como se muestra a continuación:

### CUADRO N° 6. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE UNA CUENTA CONTABLE

NOMBRE DE LA CUENTA CÓDIGO:		NOMBRE DE LA CUENTA CÓDIGO:		NOMBRE DE LA CUENTA CÓDIGO:	
DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER
\$ 200,00	\$ 70,00	\$ 79,00	\$ 98,00	\$ 200,00	\$ 200,00
\$ 180,00	\$ 96,00	\$ 25,00	\$ 123,00	\$ 180,00	\$ 180,00
\$ 570,00	\$ 135,00	\$ 78,00	\$ 239,00	\$ 570,00	\$ 570,00
\$ 950,00	\$ 301,00	\$ 182,00	\$ 460,00	\$ 950,00	\$ 950,00
SALDO DEUDOR	\$ 649,00	SALDO ACREEDOR	-\$ 278,00	SALDO NULO	\$ 0,00

Elaborado por: María José Guerrero.

Según Mercedes Bravo, en su libro “Contabilidad General”, cuarta edición, página 15, la clasificación de las cuentas es la siguiente:

1. Por su naturaleza
  - a. Personales
  - b. Impersonales
2. Por el grupo al que pertenecen
  - a. Activo
  - b. Pasivo
  - c. De Capital
  - d. De Reservas
  - e. De Gastos
  - f. De Rentas
3. Por el Estado Financiero
  - a. De Balance General (Activo, Pasivo, Patrimonio)
  - b. De Estado de Pérdidas y Ganancias (Ingresos, Gastos)
4. Por el Saldo
  - a. Deudoras (Activos, Gastos)
  - b. Acreedoras (Pasivo, Patrimonio, Ingresos)

#### **1.3.1.6 PARTIDA DOBLE**

Según el artículo “Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados” en la página web Wikipendia, Fray Luca Paciolo, en 1494, estableció a la Partida Doble como un principio contable, que expresa lo siguiente:

- No hay deudor sin acreedor, y viceversa, es decir, que no hay una partida sin contrapartida.
- Una o más cuentas deudoras corresponden a una o más cuentas acreedoras y cuyo valor debe ser el mismo.
- Las sumas del debe tienen que ser igual a las sumas del haber.
- Las pérdidas se registran en el debe, mientras que las ganancias se registran en el haber.
- El saldo de una cuenta, es el valor monetario de la misma en un período determinado.

- Las cuentas de activo y gasto son deudoras, mientras que las cuentas de pasivo, ganancia y patrimonio neto son acreedoras.
- Toda cuenta posee dos secciones: debe y haber.

Según lo manifiesta Wikipendia, en su artículo “La Contabilidad”, la Partida Doble como técnica contable obedece a los siguientes criterios:

- *Correspondencia*, quien recibe es deudor y quien entrega es acreedor.
- *Reciprocidad*, no hay deudor sin acreedor y viceversa.
- *Equivalencia*, todo valor que ingresa debe ser igual al valor que sale.
- *Consistencia*, todo valor que ingresa por una cuenta debe salir por la misma cuenta.
- *Confrontabilidad*, las pérdidas se debitan, las ganancias se acreditan.

### 1.3.2 CRITERIOS DE MEDICIÓN

En el artículo “La Contabilidad” de Wikipendia, mencionada anteriormente, se establecen cuatro criterios de medición, que son:

- *Coste Histórico*, manifiesta que los activos son registrados por el monto de efectivo pagado o por el valor del activo entregado en el momento de la adquisición, mientras que los pasivos se registran por el valor del producto recibido o por los montos de efectivo con los que se espera liquidar la deuda.
- *Coste Corriente*, los activos se cargan contablemente por el valor de efectivo que debería pagarse si se adquiriese un activo, al igual que los pasivos se registran al monto de efectivo que se requiere para liquidar la obligación.
- *Valor Razonable*, los activos se registran contablemente por el monto de efectivo que podrían ser obtenidos en el momento, de igual manera los pasivos se registran a sus valores de liquidación, es decir, los montos sin descontar de efectivo que se espera pagar por las obligaciones de las operaciones desempeñadas en la entidad.
- *Valor Actual*, los activos se registran contablemente al valor actual deduciendo las futuras entradas netas de efectivo que se espera genere la partida en el curso normal de las operaciones, mientras que los pasivos se

registran por el valor actual, deduciendo las salidas netas de efectivo que se necesitarán para pagar las obligaciones.

### **1.3.3. PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

#### **1.3.3.1 PRINCIPIOS CONTABLES**

Los Principios Contables son “conceptos básicos o conjuntos de proposiciones directrices a las que debe subordinarse todo desarrollo posterior”<sup>19</sup>, es decir, que establece restricciones, bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera de las empresas.

La Contabilidad está regida por una serie de principios denominados PCGA, que significa Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, que es un “conjunto de reglas generales y normas que sirven de guía contable para formular criterios referidos a la medición del patrimonio y a la información de los elementos patrimoniales y económicos de un ente”<sup>20</sup>.

Si bien es cierto, los principios de la contabilidad fueron creados para aplicarlos en la contabilidad financiera, sin embargo, los parámetros que utiliza se los aplica también en la contabilidad administrativa.

#### **1.3.3.2 PROCEDIMIENTOS CONTABLES**

Los Procedimientos Contables son “un proceso en extremo importante, toda vez que el desarrollo eficiente de las otras actividades contable depende en alto grado, de la exactitud e integridad de los registros de la contabilidad”<sup>21</sup>, sin embargo, para Finney, en su artículo “Curso de Contabilidad”, expresa que los procedimientos contables son:

---

<sup>19</sup> VILLASMIL, Jonathan, *La Contabilidad*, <http://www.monografias.com/trabajos5/contab/contab.shtml/>

<sup>20</sup> *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados*, [http://es.wikipedia.org/wiki/Principios\\_de\\_Contabilidad\\_Generalmente\\_Aceptados](http://es.wikipedia.org/wiki/Principios_de_Contabilidad_Generalmente_Aceptados)

<sup>21</sup> VILLASMIL, Jonathan, Op. Cit.

- Cuentas
- Débitos y créditos
- Cargos y créditos a las cuentas
- Cuentas de activos, pasivo y capital
- Resumen del funcionamiento de los débitos y créditos
- Registros de las operaciones
- Cuentas por cobrar y por pagar
- El diario y el mayor
- Pases al mayor
- Determinación de los saldos de las cuentas
- La balanza de comprobación

Generando con ello, todo el proceso que se efectúa a diario en una entidad, a fin de contar con información oportuna que genere un resumen detallado en un Balance que presentará la realidad de la empresa.

#### **1.3.4 PAQUETES CONTABLES**

Un Paquete Contable es un “software de aplicación de uso específico que permite el ingreso de datos y comprobantes con la finalidad de emitir varios informes que serán analizados por usuarios internos y externos de la empresa (proveedores, organismos recaudadores, inversores, bancos, accionistas)”<sup>22</sup>, es decir, que son programas que facultan la utilización de registros de las actividades y procesos contables, facilitando la elaboración de informes pertinentes generados por los datos ingresados referente a los ingresos y egresos efectuados en cada una de las operaciones y actividades organizacionales de la entidad, además, sirven como herramienta útil que facilita al contador el desempeño de sus funciones de mejor manera volviendo más eficaz y eficiente.

---

<sup>22</sup> *Criterios de evaluación para la selección de paquetes contables aplicables a empresas nacionales*, Trabajo de Investigación Monográfica para obtener el título de Contador Público, Facultad de ciencias Administrativas, diciembre 2004, [www.ccee.edu.uy/ensenian/catcomp/.../Presentacionfinal1712.ppt](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcomp/.../Presentacionfinal1712.ppt)

Sin embargo, más allá de que facilite el trabajo del contador, se debe tomar en cuenta que el paquete contable a utilizar en la empresa debe:

- Ser un software amigable para los usuarios.
- Ágil en cuanto a ingreso de datos.
- Flexible, para que permita validar datos, realizar correcciones y emitir informes.
- Seguro.
- Facilite documentación eficiente basada en parámetros establecidos por las normas contables y las necesidades organizacionales.
- Automático.
- Que efectúe asientos y lleve un registro de los documentos que avalizan las compras y ventas de la entidad.
- Que permita mantener un respaldo de datos así como su recuperación.

### **1.3.5 PERSONAS NATURALES**

Una Persona Natural se la puede definir como una persona humana que ejerce derechos y cumple obligaciones, sin embargo, para el Servicio de Rentas Internas, las personas naturales son “las personas físicas, nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas”<sup>23</sup>, debido que al constituir una empresa como persona natural, dicha persona asume todos los derechos y obligaciones de la empresa, lo que involucra que la persona es dueño de las deudas u obligaciones que pueda contraer la entidad, dejando a consideración su capital para el pago de obligaciones en caso de incumplimiento.

La ventaja de ser persona natural en lo que se refiere a la constitución de una empresa, es que su creación es sumamente sencilla y rápida, debido que no se necesita mayor número de documentación para establecerla, su monto de inversión no está determinado legalmente como en otras compañías, la propiedad, el control y la administración recae en una sola persona y puede ampliar o reducir el patrimonio de la empresa sin ninguna condición, por otro lado, no se les exige llevar ni presentar

---

<sup>23</sup> *Personas Naturales*, <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=434>

documentos contables pero si pueden acogerse a sistemas favorables para el pago de impuestos.

Entre las desventajas de ser una persona natural tenemos: que tiene responsabilidad ilimitada, ya que es único dueño de la empresa, con lo cual debe garantizar con su patrimonio el cumplimiento de las obligaciones contraídas por la organización, su capital es limitado y el acceso a créditos financieros es menos posible al no tener quien lo respalde económicamente.

El Servicio de Rentas Internas presenta un modelo, para las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, que sirve como guía para llevar un registro de transacciones efectuadas en la entidad, llevando un control de la fecha, el detalle de la compra o venta, el número de comprobante que garantiza que se efectuó la transacción, el valor de la compra o venta y las observaciones que se presentaron al momento de efectuar la adquisición o venta de bienes o servicios prestados por la empresa, el mismo que se detalla a continuación:

## **CUADRO N° 7. MODELO DE REGISTRO DE INGRESOS Y GASTOS**

### **REGISTRO DE INGRESOS Y GASTOS**

<b>FECHA DE LA TRANSACCION</b>	<b>CONCEPTO O DETALLE</b>	<b>No. COMP. DE VENTA</b>	<b>VALOR</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
6/Jul/06	Compra de materiales	001-001-3242	100.00	
7/Jul/06	Pago a trabajadores	002-001-4322	200.00	
8/Jul/06	Pago de luz eléctrica	001-005-2398	30.00	
9/Jul/06	Pago de servicio telefónico	003-001-002	50.00	
10/Jul/06	Compra de insumos	001-009-4324	100.00	
11/Jul/06	Compra de materia prima	001-001-3242	300.00	

**Fuente:** *Personas Naturales*,

<http://www.sri.gov.ec/sri/portal/content/documents.do?action=listDocuments&contentCode=437&typeCode=1&external=>

### **1.3.6 REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES**

Es un “sistema de identificación por el que se asigna un número a las personas naturales y sociedades que realizan actividades económicas generando obligaciones tributarias”<sup>24</sup>, por consiguiente, una persona natural debe inscribirse en el Registro

<sup>24</sup> *RUC para Personas Naturales*, <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=362#anchor7>

Único de Contribuyentes cuando realice alguna actividad económica, el mismo que debe ser actualizado cuando se modifique cualquiera de los datos registrados en el RUC.

Cabe recalcar que si una persona natural cesa de realizar sus actividades económicas se debe suspender el RUC o por el contrario si el titular del RUC ha fallecido se debe cancelar su funcionamiento dentro de los treinta días posteriores, trámite que lo realizará un familiar del fallecido.

### **1.3.7 CUANDO SE LLEVA CONTABILIDAD**

Según las publicaciones efectuadas en la página web del Servicio de Rentas Internas, una Persona Natural debe llevar registros contables cuando cumpla una de las siguientes condiciones:

- Opere con un capital propio superior a los USD 60.000, al inicio de sus actividades económicas.
- Tenga ingresos brutos anuales de su actividad económica superiores a USD 100.000.
- Tenga costos y gastos anuales, de su actividad empresarial superiores a USD 80.000.

El Servicio de Rentas Internas manifiesta también que las personas naturales que se dedican a la exportación de bienes deberán obligatoriamente llevar contabilidad, independientemente si cumplen o no con las condiciones mencionadas anteriormente, por tanto, la contabilidad debe ser llevada por un contador autorizado.

Las personas que no deben llevar contabilidad son aquellas que no sobrepasan los montos citados al igual que los profesionales, agentes o comisionistas, trabajadores autónomos, ni los artesanos.

Así también, las Personas Naturales, al primero de enero de cada año que supere los \$200.000 en el monto de sus activos totales debe realizar una declaración



patrimonial, mientras que si sus ingresos gravados son superiores a \$15.000 y sus gastos deducibles supere los \$7.500, deberán presentar un anexo de gastos personales.

### **1.3.8. IMPUESTOS**

Los Impuestos son “contribuciones obligatorias establecidas en la Ley que deben pagar las personas naturales y sociedades que se encuentran en las condiciones previstas por la misma”<sup>25</sup>.

Según el Servicio de Rentas Internas, los impuestos que los contribuyentes deben declarar y pagar, de acuerdo con el giro del negocio de la empresa son:

- Impuesto al Valor Agregado
- Impuesto a la Renta
- Impuesto a los Consumos Especiales
- Impuesto a los Vehículos
- Otros impuestos propios de la actividad

Cabe destacar que las Personas Naturales No Obligadas a llevar Contabilidad, no pueden retener impuestos a las empresas donde adquieren bienes o servicios, sin embargo, son sujetos de retención, es decir, que una sociedad debe retenerle un porcentaje sobre la base imponible para el pago del impuesto a la renta y otro porcentaje sobre el valor del IVA, que será declarado en forma mensual o semestral según sea el caso.

#### **1.3.8.1 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO**

El Impuesto al Valor Agregado (IVA), es un “tributo indirecto que grava a las ventas y demás transferencias de bienes movibles (mercaderías, productos) y a la prestación de algunos servicios”<sup>26</sup>, lleva este nombre porque se grava a todas las etapas de

---

<sup>25</sup> *Impuestos*, <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=122&codeContent=122>

<sup>26</sup> MALDONADO, Hernán, Impuesto al Valor Agregado, [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3855&Itemid=426](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3855&Itemid=426)

comercialización, sin embargo, hay que destacar que este impuesto no se grava a los bienes de primera necesidad como son los alimentos, medicinas, algunos insumos que se utiliza en las actividades agropecuarias y en cuanto a servicios son pocos los gravados con este impuesto.

La Base Imponible para el cálculo del Impuesto al Valor Agregado se lo puede determinar de la siguiente manera:

- Cuando se refiere a Ventas Locales se parte del precio de la venta disminuyendo las deducciones, generadas por devoluciones, descuentos, bonificaciones comerciales, intereses, primas de seguros en ventas, lo cual nos da como resultado la Base Imponible para el cálculo del IVA.
- Cuando se refiere a Importaciones, se debe tomar en cuenta al Valor FOB sumando el seguro y el transporte internacional, lo que nos da como resultado el valor CIF sumando los aranceles, tasas, impuestos, recargos y otros, da como resultado la Base Imponible para el cálculo del IVA.

También hay que recalcar que los negocios que producen o comercializan bienes gravados con el IVA tienen el beneficio del crédito tributario y para ejercer este derecho por las adquisiciones efectuadas se debe validarlas con los comprobantes de venta autorizados, además se tiene atribución al crédito tributario por:

- La totalidad del IVA pagado en adquisición de bienes que formaran parte del Activo Fijo.
- La totalidad del IVA pagado en adquisición de bienes, materias primas, insumos o servicios demandados siempre que a su vez se transfieran bienes/servicios con tarifa 12%.
- Derecho a crédito tributario parcial de la parte proporcional del IVA pagado en adquisición de bienes, materia prima, insumos y utilización de servicios. La proporción del IVA será calculado bajo una fórmula presentada en el formulario y que podrá ser utilizado como crédito tributario.

La base de retención de IVA se fundamenta en el siguiente cuadro:

## CUADRO N° 8. RETENCIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO								
RETENCION/AGENTE DE (Comprador; el que realiza el pago)	RETENIDO: El que vende o transfiere, o presta servicios.							
	ENTIDADES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y EMPRESAS PÚBLICAS	CONTRIBUYENTES ESPECIALES	SOCIEDADES	OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD	PERSONAS NATURALES			
					NO OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD			
					EMITE FACTURA O NOTA DE VENTA	SE EMITE LIQUIDACIÓN DE COMPRAS DE BIENES O ADQUISICIÓN DE SERVICIOS (INCLUYE PAGOS POR ARRENDAMIENTO AL EXTERIOR)	PROFESIONALES	POR ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES PROPIOS
ENTIDADES Y ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y EMPRESAS PÚBLICAS	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES ..... SERVICIOS 100%	BIENES ..... SERVICIOS 100%
CONTRIBUYENTES ESPECIALES	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES ..... SERVICIOS 100%	BIENES ..... SERVICIOS 100%
SOCIEDAD Y PERSONA NATURAL OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES ..... SERVICIOS 100%	BIENES ..... SERVICIOS 100%
CONTRATANTE DE SERVICIOS DE CONSTRUCCIÓN	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES ..... SERVICIOS 30%	BIENES ..... SERVICIOS 30%	BIENES ..... SERVICIOS 30%	BIENES ..... SERVICIOS 30%	BIENES ..... SERVICIOS 100%	BIENES ..... SERVICIOS 30%	.....
COMPAÑÍAS DE SEGUROS Y REASEGUROS	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 30% SERVICIOS 70%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES ..... SERVICIOS 100%	BIENES ..... SERVICIOS 100%
EXPORTADORES (UNICAMENTE EN LA ADQUISICIÓN DE BIENES QUE SE EXPORTEN, O EN LA COMPRA DE BIENES O SERVICIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL BIEN EXPORTADO	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES NO RETIENE SERVICIOS NO RETIENE	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	BIENES 100% SERVICIOS 100%	.....

Fuente: Servicio de Rentas Internas, Retención de impuestos,

<http://www.sri.gov.ec/sri/portal/content/documents.do?action=listDocuments&contentCode=18&typeCode=1&external=>

### 1.3.8.2 IMPUESTO A LA RENTA

El Impuesto a la Renta, es un impuesto que considera los “ingresos obtenidos por las personas naturales, sucesiones indivisas y sociedades jurídicas o de hecho, y provenga de las siguientes fuentes: del trabajo, de la inversión del capital y en forma mixta, del capital y trabajo”<sup>27</sup>.

Los ingresos obtenidos pueden expresarse en dinero (valor de la transferencia de bienes/prestación de servicios), en especies (mercaderías, productos, bienes muebles) y en inmuebles (terrenos, edificios, bienes inamovibles) que deben estar expresados a

<sup>27</sup> MALDONADO, Hernán, *El Impuesto a la Renta*,

[http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3838&Itemid=426](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3838&Itemid=426)

precio de mercado sobre la base imponible de venta, se retendrá el 1, 2, 8 y 10% según lo establecido en la siguiente tabla:

### CUADRO N° 9. – PORCENTAJES DE RETENCIÓN VIGENTES

<u>DETALLE DE PORCENTAJES DE RETENCION CONFORME LA NORMATIVA VIGENTE</u>	<b>Porcentajes vigentes</b>
Intereses y comisiones que causen en operaciones de crédito entre las instituciones del Sistema Financiero	1%
Pagos por transporte privado de pasajeros, transporte público o privado de carga	1%
Aquellos efectuados por concepto de energía eléctrica	1%
Compra de bienes muebles de naturaleza corporal excepto combustible	1%
Pagos en actividades de construcción de obra material inmueble, urbanización, lotización o actividades similares	1%
Por seguros y reaseguros (10% del valor de las primas facturadas)	1%
Pagos o créditos en cuenta que se realicen a compañías de arrendamiento mercantil establecidas en el Ecuador, sobre las cuotas de arrendamiento e inclusive la de opción de compra	1%
Pagos por servicios de medios de comunicación y de agencias de publicidad	1%
Pagos a personas naturales por servicios donde prevalezca la mano de obra sobre el factor intelectual	2%
Pagos o créditos realizados por las empresas emisoras de tarjetas de crédito a sus establecimientos afiliados	2%
Ingresos por intereses o descuentos y cualquier otro rendimiento financiero generados por préstamos, cuentas corrientes, certificados financieros, pólizas de acumulación, depósitos a plazo, certificados de inversión, avales, fianzas y cualquier otro tipo de documentos similares.	2%
Los intereses que cualquier entidad del sector público que actúe en calidad de sujeto activo de impuestos, tasas y contribuciones especiales de mejoras, reconozca a favor del sujeto pasivo	2%
Por regalías, derechos de autor, marcas, patentes y similares a Sociedades	2%
Pagos no contemplados con porcentajes específicos de retención	2%
Honorarios, comisiones y demás pagos realizados a personas naturales profesionales nacionales o extranjeras residentes en el país por más de seis meses, que presten servicios en los que prevalezca el intelecto sobre la mano de obra, siempre y cuando, los mismos estén relacionados con su título profesional.”.	10%
Honorarios, comisiones y demás pagos realizados a personas naturales nacionales o extranjeras residentes en el país por más de seis meses, que presten servicios en los que prevalezca el intelecto sobre la mano de obra, siempre y cuando, dicho servicio no esté relacionado con el título profesional que ostente la persona que lo preste.”.	8%
Honorarios y demás pagos realizados a personas naturales nacionales o extranjeras residentes en el país por más de seis meses, que presten servicios de docencia.”.	8%
Cánones, regalías, derechos o cualquier otro pago o crédito en cuenta que se efectúe a personas naturales con residencia o establecimiento permanente en el Ecuador relacionados con la titularidad, uso, goce o explotación de derechos de propiedad intelectual definidos en la Ley de Propiedad Intelectual	8%
Los pagos realizados a notarios y registradores de la propiedad y mercantil en sus actividades notariales o de registro	8%
Los pagos por concepto de arrendamiento de bienes inmuebles	8%
Pagos a deportistas, entrenadores, árbitros y miembros de cuerpos técnicos y artistas nacionales o extranjeros residentes que no se encuentren en relación de dependencia (caso contrario se rige a la tabla de personas naturales)	8%
Los realizados a artistas tanto nacionales como extranjeros residentes en el país por más de seis meses	8%
Por regalías, derechos de autor, marcas, patentes y similares a Naturales	8%
Sin convenio de doble tributación intereses y costos financieros por financiamiento de proveedores externos (si el valor se encuentra dentro de la tasa activa máxima referencial del BCE se retiene el 5%, si excede el valor se retiene el 25%)	entre 5 y 25
Sin convenio de doble tributación intereses de créditos externos registrados en el BCE (si el valor se encuentra dentro de la tasa activa máxima referencial del BCE se retiene el 5%, si excede el valor se retiene el 25%)	entre 5 y 25
Sin convenio de doble tributación por otros conceptos	25%
Pagos al exterior no sujetos a retención	No aplica retención
Con convenio de doble tributación	Porcentaje dependerá del convenio

**Fuente:** Servicio de Rentas Internas, Retención de impuestos,  
<http://www.sri.gov.ec/sri/portal/content/documents.do?action=listDocuments&contentCode=12608&typeCode=1&external=>

Las sociedades o personas naturales deben realizar su declaración del impuesto a la renta en el formulario 102 o 102 A respectivamente, utilizando formularios pre – impresos o a través del DIMM, siempre y cuando superen las bases establecidas en las siguientes tablas:

### CUADRO N° 10. CUADRO DE PORCENTAJE IMPTO. RENTA 2009

#### IMPUESTO A LA RENTA 2009

Fracción Básica	Exceso hasta	Imp. Fracción Básica	% Imp. Fracción Excedente
0	8.570		0%
8.570	10.910	0	5%
10.910	13.640	117	10%
13.640	16.370	390	12%
16.370	32.740	718	15%
32.740	49.110	3.173	20%
49.110	65.480	6.447	25%
65.480	87.300	10.540	30%
87.300	En adelante	17.086	35%

Fuente: Resolución No. Nac-dger2008-1467, Registro Oficial 491, 12 de diciembre de 2008, Art. 36 De la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

### CUADRO N° 11. CUADRO DE PORCENTAJE IMPTO. RENTA 2010

IMPUESTO A LA RENTA 2010			
Fracción básica	Exceso hasta	Impuesto fracción básica	% impuesto fracción excedente
-	8,910	-	0%
8,910	11,350	0	5%
11,350	14,190	122	10%
14,190	17,030	406	12%
17,030	34,060	747	15%
34,060	51,080	3,301	20%
51,080	68,110	6,705	25%
68,110	90,810	10,963	30%
90,810	En adelante	17,773	35%

Fuente: Artículo 36 de la Ley de Régimen Tributario Interno, <http://ecuadorimpuestos.com/content/view/123/1/>

### 1.3.8.3 IMPUESTO A LOS CONSUMOS ESPECIALES

Según el Art. 82 de la LRTI, el Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), se aplicará “al consumo de: cigarrillos, cervezas, bebidas gaseosas, alcohol, productos alcohólicos y bienes suntuarios de procedencia nacional o importados”, es un impuesto que sólo debe ser utilizado por aquellos que produzcan o comercialicen bienes o servicios gravados con ICE.

De igual manera, en el capítulo tercero de este artículo se manifiesta que los bienes gravados con este impuesto son:

#### CUADRO N° 12. TARIFAS DEL ICE

##### TARIFAS DEL IMPUESTO A LOS CONSUMOS ESPECIALES

GRUPO I	TARIFA
Cigarrillos, productos del tabaco y sucedáneos del tabaco (abarcan los productos preparados totalmente o en parte utilizando como materia prima hojas de tabaco y destinados a ser fumados, chupados, inhalados, mascados o utilizados como rapé)	150%
Cerveza	30%
Bebidas gaseosas	10%
Alcohol y productos alcohólicos distintos a la cerveza	40%
Perfumes y aguas de tocador	20%
Videojuegos	35%
Armas de fuego, armas deportivas y municiones, excepto aquellas adquiridas por la fuerza pública	300%
Focos incandescentes excepto aquellos utilizados como insumos automotrices	100%
GRUPO I	TARIFA
1. Cigarrillos	
Rubio	98,00%
Negro	18,54%
2. Cerveza	30,90%
3. Bebidas gaseosas	10,30%
4. Alcohol y productos alcohólicos distintos a la cerveza	32,00%
5. Servicios de telecomunicaciones y radioelectrónicos	15%
GRUPO II	TARIFA
1. Vehículos motorizados de transporte terrestre de hasta 3.5 toneladas de carga	5,15%
2. Aviones, avionetas y helicópteros excepto aquellas destinadas al transporte comercial de pasajeros, carga y servicios, motos acuáticas, tricars, cuadrones, yates y barcos de recreo.	10,30%

Fuente: Servicio de Rentas Internas, *Impuestos*, <http://www.sri.gov.ec/sri/documentos/compartido/gen--022202.pdf>

La declaración del ICE, se lo realizará mensualmente por las operaciones gravadas con el impuesto y que han sido efectuadas en treinta días.

#### **1.3.8.4 IMPUESTO A LOS VEHÍCULOS**

Es un “impuesto anual que debe pagar el propietario de un vehículo motorizado de transporte terrestre”<sup>28</sup>, es decir, que cada vez que se adquiriera un vehículo, el dueño debe cancelar dicho impuesto por la adquisición de un bien y que se paga sobre el avalúo del vehículo que consta en la base de datos del Servicio de Rentas Internas, avalúo varía dependiendo de los automotores, por ejemplo, para los automotores nuevos se tomara como base el precio de venta al público, mientras que para los vehículos de años anteriores, la base será del precio informado menos la depreciación anual correspondiente al 20% sin que el valor residual sea inferior al 10%.

#### **1.3.8.5. OTROS IMPUESTOS PROPIOS DE LA ACTIVIDAD DEL CONTRIBUYENTE**

Dependiendo de lo que las empresas realizan comercial o productivamente, están obligadas a cumplir ciertas obligaciones, una de ellas recién implementada es el RISE, como medida para incrementar el número de contribuyentes y por ende aumentando el valor de los tributos del país y que se detalla a continuación:

##### **1.3.8.5.1 RÉGIMEN IMPOSITIVO SIMPLIFICADO**

El Régimen Impositivo Simplificado (RISE), es un “nuevo régimen de incorporación voluntaria, reemplaza el pago del IVA y del Impuesto a la Renta a través de cuotas mensuales y tiene por objeto mejorar la cultura tributaria en el país”<sup>29</sup>, entró en vigencia el 1 de agosto de 2008 y está sujeta a las siguientes condiciones y requisitos:

Condiciones: Ser persona natural, no tener ingresos mayores a USD 60,000 en el año o si se encuentra bajo relación de dependencia que no supere por este concepto los

---

<sup>28</sup> *Impuesto a los Vehículos Motorizados*, <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=125>

<sup>29</sup> *Régimen Impositivo Simplificado*, <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=12465>

USD. 7850 al año, no dedicarse a alguna de las actividades restringidas, no haber sido agente de retención durante los últimos 3 años.

Requisitos: Original y copia de la cédula de identidad o ciudadanía, certificado de votación, original y copia de una planilla de agua, luz o teléfono.

El RISE presenta beneficios como los de no realizar declaraciones, evitando costos emanados por las declaraciones, además, impide que se hagan retenciones de impuestos, no están obligados a llevar contabilidad, entrega comprobantes de venta simplificados solo con fecha y monto del bien o servicio y por cada nuevo trabajador que incorpore a su nómina y que sea afiliado en el IESS, se podrá descontar un 5% de su cuota, con un tope máximo del 50% de descuento.

Cabe aclarar que los contribuyentes inscritos en el RISE, no pueden descuidar sus obligaciones de pagar su cuota puntualmente, así como de emitir los comprobantes de venta autorizados, ya que de no cumplir con sus compromisos serán sancionados con la clausura de su local.

### **1.3.9 GASTOS PERSONALES**

Según la Resolución NAC-DGERCGC09-00391 del 01 de junio de 2009, tomado del instructivo para la presentación de Anexos de Gastos Personales de la página web del SRI, establece que las personas naturales cuyos ingresos gravados sean superiores a \$15.000 o cuyos gastos personales deducibles superen los \$7.500, deberán presentar el anexo de gastos deducibles, considerando que los gastos personales a deducir son por concepto de: vivienda, educación, salud, alimentación y vestimenta, de acuerdo a los parámetros establecidos en cada una de ellas.

- Vivienda, siempre y cuando este bajo las siguientes consideraciones<sup>30</sup>:  
arriendo de un único inmueble usado para vivienda, intereses de préstamos hipotecarios otorgados por instituciones autorizadas, destinados a la

---

<sup>30</sup> Gastos que puede deducir, <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do>



ampliación, remodelación, restauración, adquisición o construcción, de una única vivienda e impuesto predial de un único bien inmueble en el cual habita y que sea de su propiedad.

- Educación, se hace referencia a la matrícula y pensión en todos los niveles del sistema educativo, inicial, educación general básica, bachillerato y superior, cursos de actualización, seminarios de formación profesional, útiles y textos escolares, materiales didácticos, servicios de educación especial para personas discapacitadas, servicios prestados por centros de cuidado infantil y uniformes.
- Salud, son aquellos servicios de salud prestados por clínicas, hospitales, laboratorios clínicos y farmacias autorizadas por el Ministerio de Salud Pública, la medicina pre pagada y prima de seguro médico, medicina pre pagada y prima de seguro médico en contratos individuales y corporativos, medicamentos, insumos médicos, lentes y prótesis.
- Alimentación, en cuanto a lo que se refiere a alimentos de primera necesidad para consumo humano, pensiones alimenticias, compra de alimentos en restaurantes.
- Vestimenta, se refiera a toda la ropa en general.

Sin embargo, cabe destacar que la deducción total de estos gastos no podrá superar el 50% del total de los ingresos gravados del contribuyente, ni tampoco podrá ser mayor al equivalente a 1.3 veces la fracción básica desgravada del Impuesto a la Renta de Personas Naturales y de igual manera los comprobantes de venta deberán estar a nombre del contribuyente, su cónyuge o conviviente, sus hijos menores de edad o con discapacidad que no perciban ingresos gravados y que dependan del contribuyente, con el correspondiente número de cédula de identidad.

### **1.3.10. FORMULARIOS DE DECLARACIÓN**

Los formularios de declaración utilizados por las Personas Naturales No Obligadas a llevar contabilidad son:

**1.3.10.1 FORMULARIO 104 A** – *Declaración Del Impuesto Al Valor Agregado Para Personas Naturales No Obligadas A Llevar Contabilidad Y Que No Realizan Actividades De Comercio Exterior.*- Sirve para declarar el impuesto al valor agregado, sea este de manera mensual o semestral, en el cual se debe detallar:

1. Identificación de la declaración, en el cual se debe aclarar el mes, semestre, año y el número de formulario que se rectifica si fuere el caso.
2. Identificación del Sujeto Pasivo, especifica los nombres y apellidos completos tal cual se menciona en el RUC.
3. Resumen de Ventas y otras operaciones del período que se declara, ya sean estas con tarifa 0% o 12%, el impuesto generado, las transferencias no objeto de IVA, las notas de crédito.
4. Resumen de Adquisiciones y pagos del período que se declara, ya sean estas con tarifa 0% o 12%, el impuesto generado, notas de crédito, reembolso de gastos, en esta parte, se detecta el factor de proporcionalidad.
5. Resumen impositivo: Agente de percepción del impuesto al valor agregado, se identifica el impuesto causado o el crédito tributario, las retenciones del IVA que hayan sido efectuadas en el período, ajustes por IVA devuelto, así como los saldos en cuanto a importaciones o crédito tributario para el siguiente período. (ANEXO 1)

Este impuesto es retenido por todos aquellos quienes tienen la calidad de agentes de retención, la base para retener es sobre el 12% del IVA y los porcentajes varían de acuerdo con la adquisición que se realice, quedando de tal manera:

Adquisición de:	Bienes	30%	
	Servicios	70%	
	Arriendo bien inmueble a personas naturales		} 100%
	Servicios prestados por Profesionales con instrucción superior		
	Adquisición con liquidación de compra		

Los valores retenidos, deben constar en un documento que valida la retención, este documento es denominado comprobante de retención, el mismo que debe ser entregado dentro de los cinco días hábiles, contados a partir de la fecha de presentación de la factura, nota de venta o de la emisión de la liquidación de compras y prestación de servicios.

**1.3.10.2 FORMULARIO 102 A** – *Declaración Del Impuesto A La Renta Personas Naturales Y Sucesiones Indivisas No Obligadas A Llevar Contabilidad.*- Sirve para declarar el impuesto a la renta, el mismo que se lo realiza anualmente, en el cual se especifica:

1. Identificación de la declaración, en el cual se aclara el año, el número de formulario que se rectifica si fuere el caso, número de empleados en relación de dependencia.
2. Identificación del Sujeto Pasivo, describe los nombres y apellidos completos tal cual como consta en el RUC.
3. Resumen de Ventas Gravadas de trabajo y Capital, explica los ingresos y gastos deducibles generados por actividades empresariales con registro de ingresos y egresos, por libre ejercicio profesional, arriendos de bienes o activos, rentas agrícolas, regalías, ingresos provenientes del exterior o rendimientos financieros, determinando la base imponible antes de ingresos por relación de dependencia.

4. Resumen de Otras Deducciones, incluyendo entre estas deducciones lo que se refiere a: educación, salud, alimentación, vivienda, vestimenta, rebaja por tercera edad, rebaja por discapacidad.
5. Resumen otras rentas exentas, estos datos son informativos y hace referencia a ingresos por loterías, herencias, dividendos recibidos de sociedades, pensiones jubilares.
6. Resumen impositivo, se identifica la base gravada, según las tablas anuales y que se detallaron anteriormente para la identificación del impuesto causado.

(ANEXO 3)

Este impuesto es retenido según los porcentajes y conceptos mencionados anteriormente, al igual que el IVA, constarán en un documento de retención que avalizará el pago anticipado del impuesto a la renta y cuyo monto total será descontado en el momento de realizar la declaración.

## **CAPÍTULO II DESARROLLO DEL MODELO ADMINISTRATIVO**

### **2.1. PLAN ESTRATÉGICO**

“Un Plan Estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años”<sup>31</sup>.

En caso de G&H Impresores, se considera oportuno que el Gerente Propietario implemente nuevas estrategias que regulen el funcionamiento de la microempresa, ya que durante estos años se ha limitado sólo a prestar servicio de impresión a sus clientes y es necesario que realice cambios en sus actividades a fin de conseguir mayores logros institucionales.

Por tanto, se propone a G&H Impresores la identificación de:

- Misión
- Visión
- Objetivos corporativos
- Principios
- Valores corporativos
- Políticas
- Estrategias administrativas

#### **2.1.1 MISIÓN**

G&H Impresores, a pesar de su estancia en el mercado por diez años, no ha identificado su visión y su misión, es por este motivo, que de acuerdo a lo investigado, se considera que la microempresa podría tener como misión:

---

<sup>31</sup> *Plan Estratégico*, [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_estrategico.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx)

“Atender las necesidades de imprenta, proporcionando a los clientes servicios y productos de alta calidad a fin de ganar mayor posición en el mercado y con ello, mayor rentabilidad para la empresa.”

### **2.1.2 VISIÓN**

La visión propuesta para G&H Impresores está dirigida a:

“Llegar a ser una empresa líder dentro del mercado de impresión, con presencia local y nacional, que se distinga por proporcionar alta calidad de servicio y excelencia en el trabajo”.

### **2.1.3. OBJETIVOS CORPORATIVOS**

La mayor preocupación de G&H Impresores, ha sido servir a los clientes, si bien es cierto, la microempresa ha ido evolucionando en maquinaria, integración de personal y servicios que proporciona, sin embargo, ha descuidado en asignarle un valor adicional que ayude al crecimiento de la empresa y que fortalezca sus actividades, ya que, en estos años no se ha establecido objetivos en la entidad y se ha limitado a servir de acuerdo a las necesidades de los clientes, es por ello, que se propone los siguientes objetivos para que puedan ser adoptados por la microempresa:

#### **2.1.3.1 Objetivo Corporativo General**

Satisfacer necesidades de los clientes a través de un servicio y productos de alta calidad que cubran con las expectativas de los consumidores, a fin de ganar mayor posicionamiento en el mercado y con ello contribuir al desarrollo socio económico del país.

### 2.1.3.2 Objetivos Corporativos Específicos

- Ofrecer un trabajo eficiente y oportuno a las necesidades de los consumidores.
- Brindar productos de calidad que garanticen su fácil utilización.
- Entregar un servicio directo a los clientes con el fin de disminuir intermediarios.
- Proporcionar precios competitivos y que sean accesibles para los clientes.

### 2.1.4 IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPIOS

Para que una empresa sea exitosa debe establecer principios que sirvan de base en el manejo de las actividades organizacionales que clarifiquen metas y permitan orientar al personal sobre lo que necesita conseguir la entidad, por lo cual, muchas empresas enfocan sus principios en cuanto al manejo de la calidad, al servicio que prestan, al precio y a la mejora continua, es por eso, que se desea tomar como base estas consideraciones para proponer la utilización de los siguientes principios en G&H Impresores:

- Construir una comunicación adecuada entre departamentos.- Al estar los departamentos interrelacionados, es indispensable contar con una comunicación eficiente, que facilite la prestación del servicio basado en calidad y tiempo adecuado.
- Conseguir el más alto nivel de calidad.- Para los clientes es un factor decisivo antes de realizar la compra de un producto, ya que cuando un artículo cubre con las expectativas del consumidor y satisface sus necesidades, ayuda a que una empresa tenga asegurada la clientela y además gana publicidad adicional porque recomiendan a otras personas el servicio proporcionado por G&H Impresores.

- Mantener un servicio directo, evitando intermediarios.- Al ofrecer un servicio directo a los clientes, se evitan intermediarios, reduciendo el costo de los servicios y minimizando el tiempo empleado en la elaboración del proceso, logrando mayor satisfacción del cliente.
- Establecer precios competitivos y accesibles.- El buscar formas de manejar precios competitivos y mantener la eficiencia en la producción sin sacrificar la calidad del servicio, garantiza la competencia a largo plazo, ya que bajo este término, se puede incorporar nuevas estrategias de precios para ganar mayor espacio en el mercado.
- Innovar los diseños para adaptarlos a las expectativas del cliente.- Renovar los diseños es una manera de personalizar los formatos de acuerdo con las perspectivas de los clientes, entregando un servicio efectivo y cumpliendo con las expectativas de los consumidores.
- Mejorar constantemente los procesos y actividades de la organización.- Al cambiar las fallas existentes en la organización, se lograría que los procesos pulan sus funciones, evitando el desperdicio de tiempo/recursos y garantizando eficiencia en el servicio entregado con productos de calidad.
- Capacitar constantemente a los trabajadores. Las empresas en general deberían capacitar al personal, con el fin de incrementar los conocimientos de las personas que laboran en los departamentos, para ir adecuando los cambios que pueden existir, como por ejemplo, pueden darse reformas tributarias que haya que implantar en la microempresa e incluso también se puede capacitar al personal para implementar programas para diseño o control que sean más eficientes.
- Mantener una tecnología de punta que permita satisfacer las expectativas del cliente.- Una empresa no puede quedarse estancada sin innovar su maquinaria, es indispensable adquirir maquinaria que facilite los procesos, sin



embargo, esto no solo depende de tomar la decisión de comprar, sino que se debe analizar el flujo que tiene la empresa para cubrir el costo de la maquinaria que pretende adquirir. Cabe destacar, que la maquinaria también necesita de mantenimiento adecuado para que su funcionamiento cumpla con la calidad esperada.

- Comprometimiento con el medio ambiente.- Actualmente estamos viviendo una crisis ambiental, motivo por el cual se pretende que G&H Impresores reduzca el impacto en el medio ambiente utilizando productos que no contaminen al entorno, así como también reciclando papel y placas metálicas que luego podrán ser vendidas o entregadas en lugares adecuados.

### **2.1.5 VALORES CORPORATIVOS**

"Todo valor supone la existencia de una cosa o persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia o descubre, pero no es ni lo uno ni lo otro. Los valores no tienen existencia real sino adherida a los objetos que lo sostienen. Antes son meras posibilidades.<sup>32</sup>", por tanto, la identificación de los valores en una empresa, es de vital importancia, ya que de ellos dependerá el desempeño de los trabajadores frente a los posibles sucesos que se presenten en la entidad, así como también, permitirá alcanzar los objetivos organizacionales, es por ello, que se propone que G&H Impresores adopte como valores corporativos los siguientes:

- Integridad
- Honestidad
- Eficiencia
- Eficacia
- Ética
- Profesionalismo
- Responsabilidad social
- Calidad y compromiso de trabajo

---

<sup>32</sup> FIGUEROA, Prieto, *Valor*, 1984, p. 186

- Atención al cliente personalizada
- Cumplimiento en los plazos acordados

### **2.1.6 DISEÑO DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

Una política es un “plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación”<sup>33</sup>, es decir, que las Políticas Administrativas son utilizadas como parámetros que rigen las actividades cotidianas desarrolladas en la empresa, ya que al estar formada por personas que ocupan diversas funciones, tienen diferentes maneras de resolver un problema, razón por la cual, es indispensable establecer políticas sobre las cuales se basen las decisiones a fin de alcanzar los objetivos fijados por G&H Impresores y mantener el bienestar en la entidad.

Las Políticas Administrativas que se propone a G&H Impresores son:

- Horario de trabajo es de 8:00 hasta las 17:00, teniendo una hora de almuerzo de 13:00 a 14:00.
- Los lunes, antes de iniciar las actividades laborales, se procederá a limpiar el taller, con el fin de contar con un espacio propicio para trabajar, así como también, lubricar y engrasar las máquinas para obtener una impresión impecable.
- Lavar las máquinas luego de finalizar el proceso de impresión, limpiar las placas y colocar la gypes en los respectivos tachos de basura.
- Utilizar mascarillas, guantes, gafas y demás implementos de seguridad para los operadores de fábrica.
- Mantener una relación cordial entre los trabajadores con el fin de tener un excelente equipo de trabajo.
- Solicitar información respectiva para llenar la hoja de producción y evitar confusiones con los trabajos realizados.

---

<sup>33</sup> *Planificación*,  
[http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias\\_quimicas\\_y\\_farmaceuticas/johanseno/cap2/parte4.html](http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias_quimicas_y_farmaceuticas/johanseno/cap2/parte4.html)

- Una vez llenado la hoja de producción, se elaborará la hoja de costos a fin de conocer los costos incurridos en dicho trabajo y la cantidad de insumos que se requiere.
- La adquisición de papel se lo realizará una vez confirmado el pedido del cliente, ya que no se puede manejar altos niveles de stock en bodega porque no se cuenta con el espacio suficiente para manejar gran cantidad de papel e incluso tiende a dañarse y eso representaría una pérdida para la empresa.
- Para la adquisición de otras materias primas como son tintas, placas, goma para placas, agua de fuente, printex, se puede solicitar los pedidos en cantidades altas.
- Procurar que todas las decisiones emitidas por el gerente propietario, tengan un documento que respalde cualquier procedimiento en la entidad.
- Archivar los documentos de la empresa en un lugar específico dentro del taller.
- Generar respaldos de los diseños efectuados en el departamento de diseño gráfico, así como de los archivos creados en el departamento contable.
- Indicar en la copia de la factura de G&H Impresores, si el pago de los clientes fue en efectivo o en cheque, a fin de contar con un dato adicional al momento de elaborar los comprobantes de ingreso, si fuese en cheque, se añadirá una copia del cheque y el documento de depósito respectivo.
- La salida de dinero de la entidad, se lo realizará con la autorización respectiva de la gerencia, es por ello, que se necesita una rúbrica de aprobación en las facturas de los proveedores para el pago respectivo, y que será adjuntado al comprobante de egreso pertinente, el mismo que debe contener la firma y sello del cliente.

Lo que se busca con estas políticas es facilitar la conducta dentro de la organización que permitirá una mejor coordinación de actividades, evitando posibles retrasos en la organización y ayudando a solucionar problemas bajo normas establecidas en la entidad.

### **2.1.7 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Una Estrategia es “un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin”<sup>34</sup>, es decir, que es un camino orientado a la consecución de objetivos propuestos, por lo cual, se propone a G&H Impresores implementar en sus actividades las siguientes habilidades:

- Ofertar productos que sean de calidad.
- Establecer precios competitivos.
- Reducir el tiempo y los costos a través de la innovación de maquinaria.
- Entregar un servicio eficaz y eficiente.
- Manejar una relación directa con los compradores.
- Entregar a tiempo los trabajos solicitados por los clientes.
- Cubrir las perspectivas de los clientes para satisfacer necesidades.
- Incrementar el flujo de información entre los departamentos.
- Realizar publicidad de la microempresa.
- Aprovechar las ventajas que posee la entidad.
- Convertir las debilidades en fortalezas para la empresa.

### **2.2. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS FUNCIONALES**

Desde 1999, fecha de creación de G&H Impresores, el gerente propietario ha sido quien se ha encargado de manejar las diversas actividades organizacionales, en cuanto se refiere a la búsqueda de clientes para dar a conocer los servicios que ofrece, receptar información sobre los pedidos de los clientes, solicitar los insumos respectivos, pagar y emitir facturas, elaborar artes, imprimir placas, realizar todo el proceso de impresión, intercalar, empaquetar y entregar el trabajo al cliente, así como también, era el responsable de dar mantenimiento y lavar las maquinarias con el fin de que estén listas para el próximo trabajo.

---

<sup>34</sup> *Estrategia*, <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

A medida del tiempo de funcionamiento de la microempresa, se ha incorporado a estas funciones la señora Carmen Hurtado, esposa del gerente propietario, quien poco a poco aprendió las actividades del taller y con ello, empezó a compartir las funciones cotidianas efectuadas en la entidad, también ingresaron dos personas más para ayudar con las actividades organizacionales, sin embargo, no tienen tareas específicas a realizar en la microempresa, es por ello, que se considera necesario la identificación de áreas fundamentales en la entidad, para lo cual, se propone el establecimiento de cuatro áreas, ya que su implementación delimitaría funciones departamentales mejorando el tiempo de producción y la calidad en el servicio prestado por G&H Impresores.

Las cuatro áreas que se detallan a continuación pretenden obtener un mejor resultado en las actividades organizacionales de la microempresa:

- Área de Adquisición, Producción y Comercialización
- Área de Diseño Gráfico
- Área de Control de Calidad
- Área de Contabilidad

### **2.2.1 ÁREA DE ADQUISICIÓN, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

Comprendería el área más relevante dentro de la microempresa pues ejecutaría los procesos más significantes de la entidad como la adquisición, producción y comercialización.

En el Proceso de Adquisiciones, sus actividades se enfocarían en la compra oportuna de las materias primas y elementos que son indispensables para el proceso de impresión, estos insumos pueden ser: papel bond, papel químico, formas continuas, tintas, placas de poliéster, tubos para los rollos de máquinas registradoras, etc.

Mientras que para el Proceso de Producción, lo que realizaría G&H Impresores, es la impresión de trabajos solicitados considerando los requerimientos de los clientes, por tanto, es necesario conocer los mínimos detalles para la impresión, es decir, todo lo

referente al tamaño del papel, el número de copias que requiere el trabajo, los colores del papel, el color de la impresión, la numeración correspondiente, la descripción y los gramos de papel sobre el cual se realizará la impresión.

Por otro lado, para el Proceso de Comercialización, se destacaría el contacto directo con los clientes, esto se lo haría con el fin de evitar intermediarios y con ello el alto precio de los servicios, ya que al presentarse mayor número de intermediarios mayor será el precio final para el cliente.

### **2.2.2 ÁREA DE DISEÑO GRÁFICO**

Se constituirá en un área de vital importancia dentro de las actividades de G&H Impresores, ya que en ella, se ejecutarían diversas pruebas, en cuanto a formatos y diseños empleados en los trabajos realizados, creación de logos, redibujo de logotipos, levantamiento de texto, formatos de hojas volantes, trípticos, tarjetas personales, así también, cuando la microempresa califique como imprenta autorizada por el Servicio de Rentas Internas, diseñará los formatos de facturas, notas de venta, guías de remisión y demás comprobantes que sean requeridos por los clientes.

### **2.2.3 ÁREA DE CONTROL DE CALIDAD**

Esta área, verificaría que los procesos y actividades ejecutadas en los departamentos vayan acorde con los procedimientos, políticas y funciones establecidas por la entidad, además comprobaría que los insumos y materiales solicitados a los proveedores sean los requeridos para los trabajos a efectuar, de igual manera, es indispensable que ejecute control pertinente en los trabajos realizados, ya que estos deben cumplir con los requerimientos y especificaciones solicitados por los clientes.

### **2.2.4 ÁREA CONTABLE**

La creación de esta área es de suma importancia para G&H impresores, ya que ejercería funciones destinadas a la emisión de facturas de los trabajos realizados,

clasificación y archivo de documentos, actualización de datos de clientes, modificación de formatos contables, cobros a clientes, pagos a proveedores, registro de los ingresos y gastos, declaración de impuestos, elaboración de reportes de compras y ventas, presupuestos, estados proforma de balances, funciones que se considera importantes para la toma adecuada de decisiones por parte de la gerencia, así también estaría encargada de la redacción de cartas, certificados, envío y recepción de documentos, ya sea vía fax o e-mails a los clientes.

En conclusión, se considera que las áreas mencionadas, son básicas para el desempeño de las actividades empresariales de G&H Impresores ya que trabajarían de manera conjunta formando un equipo de trabajo dividido por departamentos que deberán cumplir con ciertos objetivos y funciones, es decir, que las actividades que realizaba el gerente propietario sean distribuidas hacia estos departamentos con el fin de mejorar la calidad de servicio y disminuir pérdidas de tiempo, procurando que el funcionamiento de la entidad sea más productiva, eficiente y sobre todo que se pueda mantener un control de las actividades efectuadas en cada departamento y evaluar los resultados alcanzados en cada uno de ellos.

### **2.3. APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Como se indica el Capítulo I, Proceso Administrativo es el “conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin, a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos”<sup>35</sup>, por tanto, su aplicación generaría mejoras continuas en las actividades desempeñadas por las organizaciones.

#### **2.3.1 IMPLEMENTACIÓN DE PLANIFICACIÓN**

El Capítulo I, indica que la Planificación es la primera función administrativa pues pretende proyectar las actividades que debe ejecutar una empresa a fin de poder

---

<sup>35</sup> ESPINOZA, Alfonso, Óp. Cit.

mejorar sus actividades identificando formas de alcanzar nuevos retos institucionales, razón por la cual, la propuesta de las cuatro áreas en G&H Impresores, es indispensable, ya que se pretende distribuir las funciones que desempeña actualmente el gerente propietario, a fin de mejorar la ejecución de actividades y dar un direccionamiento adecuado a los procesos que realiza la microempresa, por tanto, los objetivos de la creación de estos departamentos están enfocados a:

#### 2.3.1.1 OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y ADQUISICIONES

*Objetivo de Adquisiciones:*

Obtener material, insumos y equipo indispensable para que el proceso de producción sea de calidad, eficiente, oportuno y adecuado.

*Objetivo de Producción:*

Mantener el nivel de calidad de impresión de los trabajos, garantizando la satisfacción del cliente y mejorando el nivel de prestigio de G&H Impresores.

*Objetivo de Comercialización:*

Generar productos que sea de mayor acogida en el mercado, adaptando nuevos servicios en G&H Impresores a fin de poder satisfacer las necesidades de los clientes de forma oportuna y eficiente.

#### 2.3.1.2 OBJETIVO DEL ÁREA DE DISEÑO GRÁFICO

Innovar el diseño de diferentes tipos de publicidad y tratar de comunicar mediante una imagen o gráfico el mensaje propuesto por cada cliente o los servicios que prestan.



### 2.3.1.3 OBJETIVO DEL ÁREA DE CONTROL DE CALIDAD

Mantener un control adecuado de los procesos, funciones y actividades elaborados en G&H Impresores para compararlos con los requerimientos de los clientes y verificar la calidad existente en cada uno de los trabajos efectuados.

### 2.3.1.4 OBJETIVO DEL ÁREA CONTABLE

Elaborar registros contables en forma ordenada de las actividades que realiza G&H impresores a fin de proporcionar información oportuna, veraz y adecuada que facilite la toma de decisiones acorde a la realidad financiera de la microempresa.

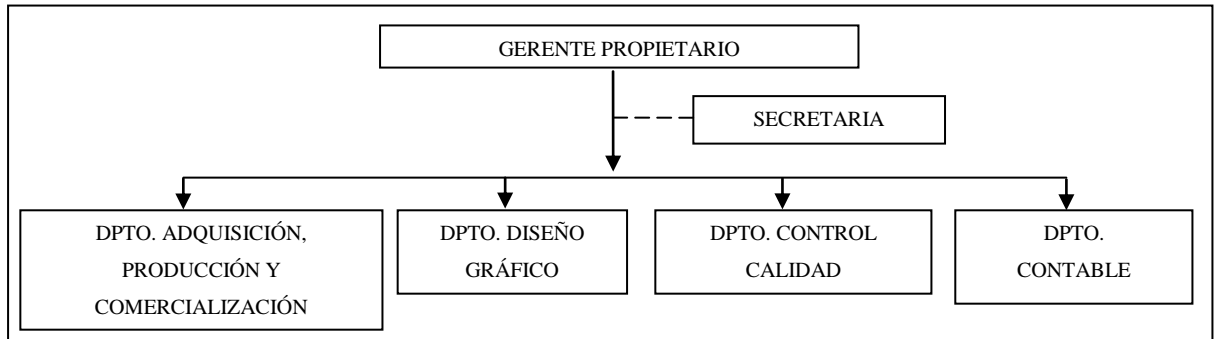
## 2.3.2. IMPLEMENTACIÓN DE ORGANIZACIÓN

La Organización es la segunda etapa del Proceso Administrativo que se pretende incrementar en G&H impresores, ya que a través de ella, se podrá definir las actividades específicas que deben realizar cada departamento, así como también, los recursos que necesitan para ejecutarlos.

Cabe mencionar que G&H impresores, en los años de funcionamiento, se ha manejado bajo la dirección de una sola persona, por tanto, se propone que la microempresa sea considerada como una organización lineal debido que existe una sola autoridad sobre la cual recae la responsabilidad total de la toma de decisiones, además, este tipo de organización, es útil para pequeñas empresas por ser sencilla, clara, rápida y practica para las entidades que están en la etapa inicial de crecimiento.

Así también, G&H impresores no cuenta con un organigrama que determine las funciones, actividades, procesos y procedimientos de las personas que labora en las diversas áreas de la organización, es por ello, que se propone establecer el siguiente organigrama para el corto plazo:

### CUADRO N° 13. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA G&H IMPRESORES PARA EL CORTO PLAZO



Elaborado por: María José Guerrero.

Las áreas identificadas en este organigrama están asignadas acorde con las actividades organizacionales de G&H Impresores, pues lo que se pretende es construir departamentos sobre los cuales se pueda cumplir funciones específicas contando con recursos adecuados para la ejecución del trabajo establecido.

Los cargos departamentales constarán según las experiencias y conocimientos de cada uno de los miembros de la organización ya que se procura fijar las siguientes funciones:

#### 2.3.2.1 FUNCIONES DEL GERENTE PROPIETARIO

Departamento regulado por el señor Pablo Guerrero, quien ejerce el cargo de gerente propietario de G&H Impresores y que deberá realizar las siguientes actividades:

- Fijar objetivos, metas departamentales, motivar y comunicar oportunamente cualquier información especial a los empleados.
- Asignar tareas a los trabajadores, teniendo en cuenta sus capacidades, estableciendo límites de desempeño, especificando parámetros necesarios y recursos que puede emplear.
- Entrenar y desarrollar las habilidades de sus colaboradores.
- Evaluar la eficiencia y efectividad de cada empleado.

A continuación se presenta un cuadro sobre el perfil que presenta el Gerente Propietario de la empresa.

#### **CUADRO N° 14. PERFIL DE GERENTE**

<b><u>PERFIL DEL GERENTE PROPIETARIO DE G&amp;H IMPRESORES</u></b>	
<b>NOMBRE:</b> Pablo Guerrero	
<b>CARGO:</b> Gerente Propietario	
<b>ÁREA PROFESIONAL</b>	
Se ha desempeñado como Gerente Propietario desde 1999 con la creación de la empresa G&H Impresores ya que ha sido el único responsable de los aciertos y desaciertos que se ha generado durante estos años en la microempresa.	
<b>HABILIDADES</b>	
<b>JUICIO TÉCNICO</b>	
Conocimiento y experiencia en procesos, metodologías, herramientas y actividades que se ejecutan en la empresa.	
<b>COMPRENSIÓN HUMANO</b>	
Destreza para interactuar con la gente debido que debe cooperar con los subordinados de la empresa a su cargo, al igual que debe manejar negocios con clientes y proveedores para un excelente desarrollo organizacional.	
<b>HABILIDADES CONCEPTUALES</b>	
Formulación de ideas, desarrollo de nuevos conceptos, resolución de problemas en forma creativa.	
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
1972 – 1978	Escuela Nicolás Javier Gorivar
1978 – 1983	Colegio San Francisco de Sales
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL</b>	
1999 – hasta actualidad	G&H Impresores Cargo: Gerente Propietario.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Comparte con sus colaboradores los objetivos de la empresa.</li><li>➤ Estimula la participación de sus trabajadores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.</li><li>➤ Mantiene una comunicación eficiente.</li><li>➤ Busca comprometer a los colaboradores a la consecución de objetivos de la organización.</li><li>➤ Analiza y evalúa los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles correcciones.</li><li>➤ Delega funciones que facilite ejercer con eficiencia las actividades empresariales.</li></ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	
Un gerente debe ser capaz, inteligente, perseverante, constante, tener motivación para dirigir, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de trabajo, comunicación, observación, escucha y liderazgo, además debe tener dotes de mando, integridad moral y ética.	

**Elaborado por:** María José Guerrero.

#### **2.3.2.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIÓN, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

Departamento bajo la responsabilidad del señor Guerrero, quien a más de cumplir con las funciones de gerente, ejercerá las siguientes funciones del departamento de adquisición, producción y comercialización:

#### *Funciones de Adquisición:*

- Contactarse con los proveedores.
- Solicitar cotizaciones de las materias primas e insumos requeridos.
- Evaluar la mejor alternativa en cuanto a precios y calidad.
- Solicitar al proveedor elegido, la materia prima e insumos cotizados.
- Acordar la fecha de entrega de los insumos.
- Concretar la fecha de pago de la materia prima e insumos.
- Informar al departamento de control de calidad, la adquisición y la fecha de recepción.
- Recibir los materiales e insumos solicitados a los proveedores.

#### *Funciones de Producción:*

- Programar compras de materiales e insumos de acuerdo a los pedidos de los clientes.
- Establecer tiempos base que sirvan de guía para solicitar los insumos necesarios en el proceso y evitar gasto innecesario en la microempresa.
- Exigir a los trabajadores el uso de mascarillas para realizar el proceso de impresión y guantes para lavar las máquinas respectivamente.
- Incrementar el uso de documentación que sirva como respaldo del proceso de impresión y mantener un control adecuado de los trabajos despachados.
- Producir acorde con la capacidad que posee la empresa.
- Colocar los desperdicios de papel en lugares adecuados del taller.
- Comunicar a los clientes, retrasos en la producción, generada por alguna circunstancia de fuerza mayor que haya impedido la entrega a tiempo, de tal manera que el cliente no pierda la confianza en G&H Impresores.

#### *Funciones de Comercialización:*

- Captar nuevos clientes a través de publicidad.
- Realizar cotizaciones según los requerimientos de los compradores.
- Innovar nuevos productos acorde con las expectativas de los consumidores.
- Imprimir diseños exclusivos según los requerimientos de los clientes.
- Entregar directamente los trabajos en el plazo acordado.

- Vender a precios competitivos para ganar mayor posicionamiento en el mercado.

Posteriormente se muestra el perfil del Prensista de la entidad:

## **CUADRO N° 15. PERFIL DE PRENSISTA**

<b><u>PERFIL DEL PRENSISTA DE G&amp;H IMPRESORES</u></b>	
<b>NOMBRE:</b> Pablo Guerrero	
<b>CARGO:</b> Prensista	
<b>ÁREA PROFESIONAL</b>	
Se desempeña como Prensista y Cajista desde hace 31 años, es una persona responsable, honorable, puntual, respetuosa, activa en cada uno de las actividades que ejecuta, así también, tiene facilidad de palabra y gran destreza para realizar negocios.	
<b>HABILIDADES</b>	
<b>PRENSISTA</b>	
Conocimiento y manejo de la operación de maquinaria como Miltolith, Tipografica, Heidelberg, Offset, Chandler demostrando un excelente registro de impresión y numeración.	
<b>CAJISTA</b>	
Composición de moldes para imprimir, este oficio requiere de una buena formación gramatical y técnica.	
<b>MANTENIMIENTO</b>	
Arreglo, reparación y mantenimiento de maquinaria de imprenta.	
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
1972 – 1978	Escuela Nicolás Javier Gorivar
1978 – 1983	Colegio San Francisco de Sales
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL</b>	
1979 – 1986	Imprenta Naranjo Cargo: Prensista y Cajista - Tiempo: 7 años
1987 – 1990 1993 – 1995	Imprenta Multicolor Cargo: Prensista y Cajista - Tiempo: 5 años
1991 – 1992	Imprenta Gami Cargo: Prensista y Cajista - Tiempo: 1 año
1996 – 1999	Imprenta Herrera (Horario Diurno) Cargo: Prensista y Cajista - Tiempo: 2 años y medio
1996 – 1999	Creación Publicidad (Horario Vespertino) Cargo: Prensista y Cajista - Tiempo: 2 años y medio
1999 – hasta actualidad	G&H Impresores Cargo: Prensista.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Opera una o varias maquinas automáticas o semiautomáticas para la impresión de publicidad o propaganda.</li> <li>➤ Prepara las placas, material e insumos indispensables para el proceso de impresión.</li> <li>➤ Ejecuta la impresión de los documentos solicitados por el cliente.</li> <li>➤ Intercalar o colectar el trabajo dependiendo del número de copias y del material utilizado.</li> <li>➤ Encolar, refinar y empaquetar para la entrega respectiva.</li> </ul>	
<b>CARACTERISTICAS</b>	
Un prensista debe conocer el manejo de maquinaria idóneo para la impresión de documentos de tal forma que se pueda obtener un registro óptimo de acuerdo con los requerimientos solicitados por el cliente, además es necesario la experiencia para evitar el gasto innecesario de insumos.	

**Elaborado por:** María José Guerrero.

Los recursos que utilizará para ejecutar un trabajo idóneo dentro del departamento de adquisición, producción y comercialización son:

- Tarjetera
- Offset
- Máquina de formas continuas
- Colectora
- Guillotina
- Perforadora
- Fijadora de Placas
- Máquina para hacer rollos
- Espiraladora

Por tanto, G&H Impresores está capacitada para brindar servicios de impresión de: invitaciones para bautizos, primeras comuniones, matrimonios, tarjetas personales, libros, revistas, folletos, trípticos, agendas, hojas de control, calendarios, facturas, notas de venta, guías de remisión, notas de crédito, notas de débito, boletos para pasajeros, empastados entre otros.

Los insumos a utilizar en el proceso de impresión, serán solicitados a los proveedores en la medida en que se presenten los trabajos, debido que no se puede mantener altos niveles de stock en la bodega, ya que la microempresa no cuenta con un espacio amplio para evitar el deterioro del papel, es por ello, que se prefiere manejar un stock bajo.

### 2.3.2.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE DISEÑO GRÁFICO

La responsabilidad de este departamento recaerá en el señor Daniel Guerrero, quien en calidad de Diseñador Gráfico de G&H Impresores, llevaría a cabo las siguientes funciones:

- Solicitar una muestra del formato de los clientes, el logotipo y las fotos de acuerdo a las expectativas del cliente.
- Diseñar formatos de los diversos trabajos.
- Contribuir al diseño de nuevos formatos.
- Crear e innovar logos y diseños de acuerdo con las expectativas de los clientes.
- Dar mantenimiento al equipo informativo de los departamentos.
- Imprimir las pruebas de los diseños para corregir posibles fallos.
- Pedir la aprobación del cliente sobre el formato presentado.
- Imprimir las placas de acuerdo con la magnitud del trabajo a realizar.
- Enviar las placas y la cantidad solicitada para el proceso de impresión en el departamento de adquisición, producción y comercialización.
- Establecer un documento que pueda ser enviado vía e-mail a fin de realizar publicidad de los servicios que ofrece G&H Impresores.

A continuación se muestra el perfil del Diseñador Gráfico de la microempresa:

## CUADRO N° 16. PERFIL DEL DISEÑADOR GRÁFICO

### PERFIL DEI DISEÑADOR GRÁFICO DE G&H IMPRESORES

**NOMBRE:** Daniel Guerrero

**CARGO:** Diseñador Gráfico

#### **ÁREA PROFESIONAL**

Actualmente con título de Tecnológico en Diseño Gráfico, a un semestre para conseguir la ingeniería, es una persona responsable, respetuosa, creativa, con iniciativa y puntualidad, con un buen manejo de relaciones interpersonales, facilidad para trabajar en equipo, facilidad y disposición para aprender rápidamente, interés por la actualización profesional, conocimiento en formateo y mantenimiento de computadores.

#### **HABILIDADES**

##### **DISEÑADOR GRÁFICO**

Conocimiento y manejo de programas como: CorelDraw, Ilustrador, Photoshop, consiguiendo un resultado óptimo en el diseño de afiches, dípticos, trípticos, material corporativo, banners, etc.

##### **DISEÑADOR WEB**

Elaboración y Diseño de Páginas Web con el conocimiento y manejo de programas tales como: Dreamweaver, Flash, Html, logrando un diseño de interfaz amigable y original.

##### **FOTÓGRAFO**

Obtención de calendarios, books fotográficos de arquitectura, bodegón, paisajes, etc. con una excelente composición y un mensaje claro al momento de fotografiar, respetando las leyes que tienen la fotografía, para así conseguir una perfecta comunicación fotográfica.

#### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

2000 – 2006	Bachiller en Ciencia Básicas Colegio Alfonso del Hierro “La Salle”
2006 – 2010	Tecnólogo en Diseño Gráfico Instituto Tecnológico Cordillera
2010 – 2011	Cursando para Ingeniero en Diseño Gráfico Universidad Metropolitana

#### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

2005 – 2010	Imprenta G&H Impresores Cargo: Diseñador Gráfico y Prensista
-------------	---

#### **OTROS ESTUDIOS**

**IDIOMAS:** Inglés Intermedio

**INFORMÁTICA:** Conocimiento Básicos en los programas: Microsoft Word, Excel, Power Point, Adobe Premiere, Adobe Audition, Sony Vegas, Blender, Joomla, formateo y mantenimiento de computadores.

#### **FUNCIONES**

- Aportar con nuevas ideas para lo cual requiere la colaboración de otras personas (clientes).
- Trabajar en equipo.
- Aceptar sugerencias de tal forma que pueda valorar diversas opiniones que permitan mejorar el producto.
- Organizar sus actividades a fin de entregar un trabajo eficiente.
- Conocer y manejar los programas idóneos para diseñar.

#### **CARACTERÍSTICAS**

Un diseñador gráfico es un creador de comunicaciones mediante grafismos que generan un mensaje de fácil interpretación y para lo cual utilizan elementos gráficos, geométricos, letras, estructuras, logotipos, íconos, ilustraciones, fotografías o cualquier tipo de elemento visual que permita comunicar un mensaje.

**Elaborado por:** María José Guerrero.



#### 2.3.2.4 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO CONTROL DE CALIDAD

Al ser el control una medición de desempeño efectivo de los trabajadores en busca del alcance de objetivos o correctivos para solucionar problemas, se considera oportuno la identificación de un departamento de control de calidad en G&H Impresores, que esté a cargo de una persona responsable y que evalúe el trabajo desempeñado, razón por la cual se designará a la señora Carmen Hurtado, quien ejecutará las siguientes funciones:

- Verificar la asistencia del personal a su cargo puntualmente.
- Constatar el cumplimiento de políticas empresariales.
- Tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas departamentales.
- Recopilar información sobre los materiales necesarios para la elaboración de trabajos.
- Recibir información sobre los materiales requeridos para la ejecución de los trabajos por parte del departamento de adquisición, producción y comercialización.
- Receptar las facturas y guías de remisión para verificar que los materiales recibidos sean los materiales requeridos.
- Verificar que se reciba los materiales solicitados en la fecha indicada.
- Evaluar las pruebas de diseño e impresión a fin corregir fallas existentes.
- Controlar el tiempo de elaboración de los trabajos, cantidad y calidad de servicio.
- Verificar que la impresión sea de calidad y cumpla con los requerimientos solicitados por el cliente.
- Detectar posibles fallas en los procesos.
- Inspeccionar los procesos y manejo de personal.
- Comprobar que se entregue los trabajos según lo solicitado por el cliente y en el tiempo indicado.
- Enviar las facturas al departamento contable para el pago correspondiente.

## CUADRO N° 17. PERFIL DEL SUPERVISOR

### PERFIL DEL SUPERVISOR DE G&H IMPRESORES

**NOMBRE:** Carmen Hurtado

**CARGO:** Supervisora

#### **ÁREA PROFESIONAL**

A partir del 1999, con la creación de G&H Impresores se dedicó a trabajar en la imprenta bajo la intervención del señor Guerrero; poco a poco ha ido aprendiendo el funcionamiento y manejo de las actividades que se ejecutan en la empresa, además mantiene un excelente trato con los clientes y proveedores.

#### **HABILIDADES**

##### **AYUDANTE DE PRENSISTA**

Conocimiento y manejo de la operación de maquinaria como Tipográfica, Offset, Guillotina y Colectora verificando que el registro de impresión y numeración sea la adecuada, así como también troquela, intercala, colecta, engoma, grapa, empaqueta y enumera las cajas para la entrega de los trabajos.

#### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

1970 – 1976            Escuela Manuelita Sáenz

1976 – 1979           Academia Oscus

#### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

1999 – actualidad    Supervisora  
G&H Impresores

#### **FUNCIONES**

- Verificar el cumplimiento de las funciones establecidas para cada departamento.
- Comprobar que se maneje documentos que habiliten la producción.
- Revisar que la impresión cumpla con los requerimientos del cliente.
- Confirmar que la materia prima y los insumos solicitados sean los mismos despachados por los proveedores.
- Control de calidad, tiempo y costo de los productos elaborados.

#### **CARACTERÍSTICAS**

Un supervisor debe tener un conocimiento efectivo del trabajo que se ejecuta a fin de poder identificar la utilización de insumos, material y calidad necesaria para el proceso de producción, además debe conocer las responsabilidades en cuanto se refiere a políticas, reglamentos costumbres de la empresa, su grado de autoridad, la relación que tiene con otros departamentos, sin embargo, un supervisor debe tener la habilidad de instruir, para mejorar métodos y para dirigir, de tal forma que el personal pueda obtener resultados óptimos aprovechando al máximo los recursos de la empresa y ejerciendo liderazgo, confianza y convicción suficiente para lograr la colaboración del personal a su cargo.

**Elaborado por:** María José Guerrero.

### 2.3.2.5 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO CONTABLE

Un departamento contable sirve de ayuda para el manejo de información oportuna de las actividades que ejecuta una organización y sobre cual se debe mantener un registro eficaz y adecuado, por tanto, el último departamento que se cree necesario en la microempresa, es el contable que funcionará bajo la responsabilidad de la señorita María José Guerrero, quien en calidad de Contadora de G&H Impresores, desempeñaría las siguientes funciones:

- Establecer formatos estructurados en Excel para la ejecución de actividades organizacionales.
- Crear formatos para el manejo de base de datos de clientes y proveedores, registros de ingresos y gastos, reportes de compras y ventas que posee la entidad.
- Realizar las facturas y comprobantes de ingreso respectivas para la entrega de los productos solicitados por los clientes.
- Mantener un registro adecuado de la información que se generan en la empresa.
- Imprimir mensualmente los registros de ingresos y egresos, que permitan tener una visión del movimiento de la microempresa.
- Elaborar formularios para el pago oportuno de impuestos.
- Custodiar un archivo apropiado para el manejo de información sobre compras, ventas, comprobantes de retención y los formularios del pago del Impuesto a la Renta e IVA respectivamente, a fin de llevar un control eficiente.
- Recibir las facturas de compras de las materias primas e insumos solicitados.
- Pagar oportunamente las facturas de los proveedores, siempre y cuando cuenten la firma de autorización del gerente propietario.
- Llevar un registro de las cuentas por cobrar, a fin de ejercer el cobro.
- Efectuar un registro de cuentas por pagar, de tal manera que se cumpla con la obligación en los términos y fechas acordadas.
- Exigir copias de los comprobantes de retención ejecutados a la entidad hasta que llegue el original.
- Pedir a los clientes el envío de una copia de los depósitos efectuados a nombre de la empresa a fin de llevar un control apropiado.
- Generar información adecuada para la toma de decisiones.
- Preparar informes de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
- Elaborar solicitudes y comunicaciones pertinentes, de acuerdo con las necesidades de la microempresa.

## CUADRO N° 18. PERFIL DEL CONTADOR

### PERFIL DEL CONTADOR DE G&H IMPRESORES

**NOMBRE:** María José Guerrero

**CARGO:** Contadora

#### ÁREA PROFESIONAL

#### HABILIDADES

##### CONTADOR

Conocimiento y habilidad para trabajar con documentos contables como: facturas, notas de venta, comprobantes de ingreso, comprobantes de egreso, comprobantes de retención, ingreso de información a los paquetes contables, elaboración y pago de declaraciones, emisión de balances e informes contables, así como también el desarrollo de Estados Financieros que son de vital importancia para la toma de decisiones.

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

1991 – 1997	Instituto Santa María de los Ángeles
1997 – 2003	Contador Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración Colegio Experimental “24 de Mayo”
2005 – 2010	Egresado en la carrera de Contabilidad y Auditoría Universidad Politécnica Salesiana

#### EXPERIENCIA PROFESIONAL

2003 – 2004	Auxiliar Contable Procuraduría Lasallana
2009 – Actualidad	Contadora G&H Impresores
2010	Auxiliar Contable Geo Reisen

#### OTROS ESTUDIOS

IDIOMAS	Ingles Intermedio Universidad Politécnica Salesiana
INFORMÁTICA	Conocimiento Básicos de Microsoft Word, Excel, Power Point, Access, Project, Internet orientado a los Negocios, Safi. Universidad Politécnica Salesiana
TRIBUTACION	Tributación Fiscal I y II Seminario de Reforma Tributaria SECAP
NIIFS	Taller de Aplicación de NIIF'S Universidad Politécnica Salesiana

#### FUNCIONES

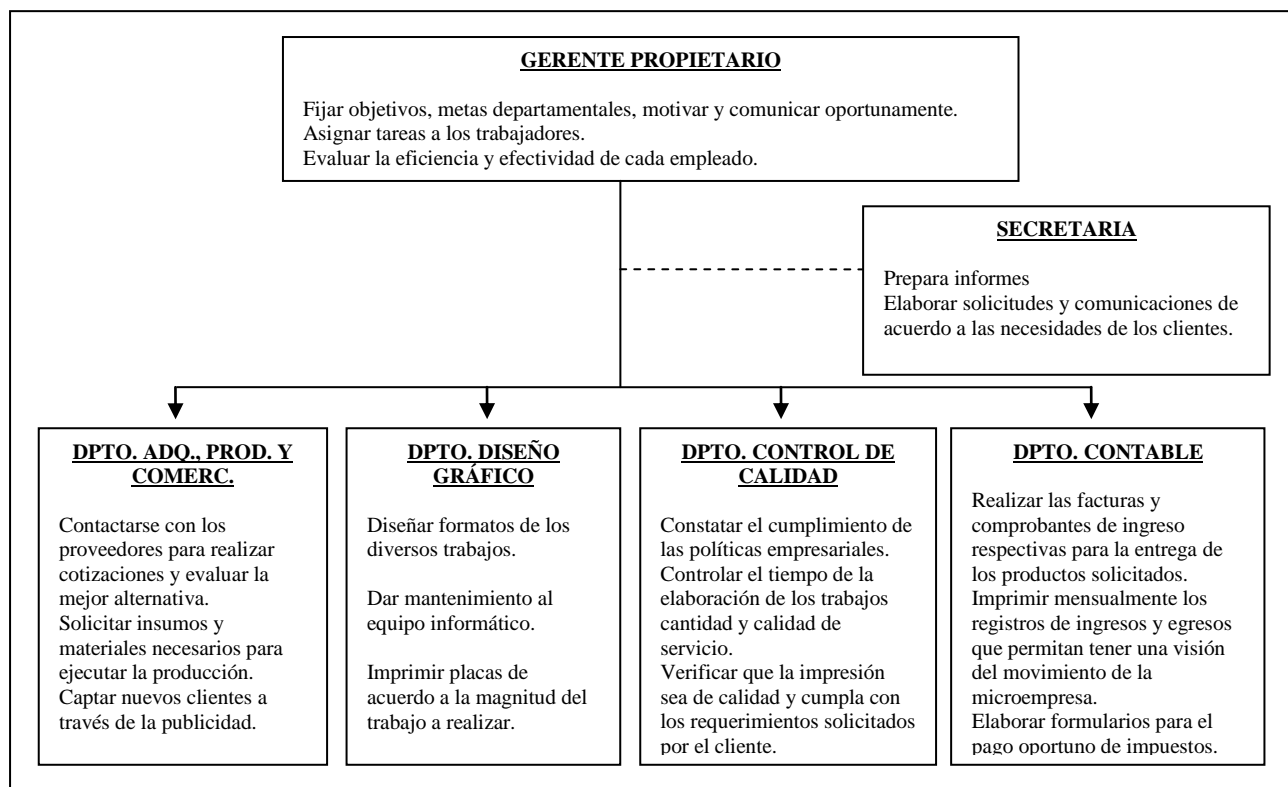
- Ejecución de documentos contables que avalicen la información de la empres
- Abrir libros de contabilidad.
- Establecer un sistema de contabilidad.
- Ingreso de información contable que permita generar registros.
- Elaborar estados financieros y sus análisis.
- Construcción de reportes financieros para la toma de decisiones.

#### CARACTERISTICAS

Un contador debe tener valores de responsabilidad, honradez, honestidad, solidaridad, lealtad y respeto, además debe ser perseverante, emprendedor, ético, tener la capacidad de análisis, síntesis, comunicación, creatividad, innovación, trabajar en equipo y mantener un buen manejo de relaciones interpersonales.

**Elaborado por:** María José Guerrero.

## CUADRO N° 19. ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA G&H IMPRESORES EN EL CORTO PLAZO



**Elaborado por:** María José Guerrero.

**RECURSOS.-** Los recursos a utilizar en los departamentos señalados, está conformado por un equipo informático que cuenta con capacidad suficiente para el desempeño de las funciones asignadas a cada departamento, este equipo es una computadora Compac FS 740, que incluye el Office 2010, programas de Diseño Gráfico como: Corel Draw 5, Ilustrador, Photoshop, Flash, Dreamweaver, los mismos que permiten elaborar los diseños de manera efectiva y eficiente, de igual manera, para la impresión de pruebas y placas respectivas se utilizará las impresoras HP Laser Jet 1200 Series, HP Laser Jet 1018 y EPSON STYLUS PHOTO TX 700 w, se espera que se puedan adquirir otros equipos en medida en que lo requiera la entidad, mientras que los suministros de oficina para los departamentos serán solicitados al gerente de acuerdo a sus requerimientos.

Hay que destacar que los departamentos contarán con internet ilimitado a fin de facilitar las funciones e ir introduciendo poco a poco el uso de la tecnología y agilizar la comunicación con los clientes de manera más rápida de tal manera que pueda reemplazar al servicio de fax que actualmente utiliza G&H Impresores.

### **2.3.3 IMPLEMENTACIÓN DE DIRECCIÓN**

G&H Impresores, al ser considerado como una organización lineal, calificaría bajo el estilo de dirección autócrata, ya que existe un solo dueño, responsable de los aciertos y tropiezos de la microempresa, por tanto, es quien establece las actividades que deben ser ejecutadas por cada uno de los participantes de la organización en un tiempo oportuno.

Es importante detallar que la microempresa, se beneficia un buen clima organizacional, resultado de un ambiente familiar y de confianza dentro del grupo de trabajo, lo que permitirá que los colaboradores se sientan comprometidos con su trabajo y con ello, el desempeño será más eficiente y eficaz.

Cabe mencionar que la gerencia tiene un perfil adecuado para la administración de G&H Impresores, ya que posee gran capacidad para resolver problemas, imprevistos y vicisitudes, así como también, conoce el manejo y funcionamiento de cada área de la organización, lo que permite mantener un control adecuado de cada una de las actividades, ejecutando procesos en el tiempo oportuno y disminuyendo costos innecesarios lo que permite obtener mayor ganancia para la microempresa, razón por la cual, se plantea continuar con este tipo de dirección, ya que ha ejercido un papel primordial dentro del manejo de la entidad.

Sin embargo, se propone disminuir el nivel de riesgo de la toma de decisiones, ya que se identifican cuatro áreas idóneas que generaran información oportuna y veraz, que servirá de base para implementar correctivos.

### 2.3.4 IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL

Se menciona en el Capítulo I, que el control, es la medición del desempeño efectuado en la entidad, por ende, esta función debe ser desempeñada por personas que tengan total conocimiento del funcionamiento de la entidad.

En el caso de G&H Impresores se propuso que la señora Carmen Hurtado, sea quien supervise las actividades realizadas en la microempresa, ya que a través de su conocimiento, está capacitada para verificar con mayor rapidez las fallas existentes en el proceso, así también evalúa el desempeño de cada área, ya que es ella, quien debe constatar el cumplimiento de las funciones establecidas y comunicará al gerente sobre los sucesos identificados a fin de efectuar correcciones y tomar decisiones acertadas.

En el tiempo que funciona G&H Impresores, no se ha establecido un sistema de control específico de gestión en la microempresa que permita evaluar por medio de indicadores el funcionamiento de los procesos ejecutados de tal manera que se pueda analizar y controlar oportunamente, ya sea este en el corto o largo plazo, así también, se propone incrementar documentos que faciliten el control de las actividades de la empresa con por ejemplo se propone establecer el siguiente formato:

#### **CUADRO N° 20. FORMATO DE ORDEN DE PRODUCCIÓN**

##### **FORMATO**

<b>ORDEN DE PRODUCCIÓN</b>				
<b>DEPARTAMENTO:</b>			<b>CLIENTE:</b>	
<b>FECHA SOLICITUD:</b>			<b>FECHA DE INICIO:</b>	
<b>ESPECIFICACIONES</b>			<b>FECHA DE TERMINACIÓN:</b>	
<b>CANTIDAD</b>	<b>ARTÍCULOS</b>	<b>N°. COPIAS</b>	<b>COLOR</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>FIRMA</b>	
<b>APROBADO POR:</b>			<b>FIRMA</b>	

Elaborado por: María José Guerrero.

**EJEMPLO**

<b>G&amp;H IMPRESORES</b>				
<b>ORDEN DE PRODUCCIÓN</b>				
				<b>N°. 000023</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Producción	<b>CLIENTE:</b>	Giro Promociones	
<b>FECHA SOLICITUD:</b>	12-jul-10	<b>FECHA DE INICIO:</b>	13-jul-10	
		<b>FECHA DE TERMINACIÓN:</b>	14-jul-10	
<b>ESPECIFICACIONES</b>				
<b>CANTIDAD</b>	<b>ARTÍCULOS</b>	<b>N°. COPIAS</b>	<b>COLOR</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
500	FACTURAS	2	CELESTE -CLIENTE	FORMAS CONTINUAS
			ROSADO - SRI	
200	COMPROBANTES RETENCION	3	VERDE	IMPRESIÓN OFFSET
			ROSADO	
			AMARILLO	
<b>ELABORADO POR:</b>		P.G.	<b>FIRMA</b>	XXXX
<b>APROBADO POR:</b>		C.H.	<b>FIRMA</b>	XXXX

**Nota:** Los valores incluidos en el formato son a manera de ejemplo de una transacción de la empresa del 12/07/2010.  
**Elaborado por:** María José Guerrero.

Este documento será archivado junto con las facturas y comprobantes de egreso correspondientes a fin de comprobar la información suscitada en el proceso, es importante citar que el formato será actualizado según las necesidades y requerimientos de G&H Impresores que ayuden al crecimiento de las funciones de la organización, de igual manera, respalda los valores que se manejarán en la Hoja de Costos ya que registra individualmente los costos de cada orden de producción, a continuación se presenta el formato y un ejemplo para un mejor entendimiento de lo expuesto:



## CUADRO N° 21. FORMATO DE HOJA DE COSTOS

### FORMATO

HOJA DE COSTOS								
PARA:			ORDEN DE PRODUCCIÓN:					
ARTÍCULO:			FECHA DE INICIACIÓN:					
CANTIDAD:			FECHA DE TERMINACIÓN:					
MATERIA PRIMA DIRECTA					MANO DE OBRA DIRECTA		COSTOS IND.	
FECHA	ART.	CANT	PRECIO	CANT	Nº. HRS.	VALOR	CONC.	VALOR
TOTAL								
<b>RESUMEN:</b> MATERIA PRIMA DIRECTA: MANO DE OBRA DIRECTA: COSTOS INDIRECTOS FAB: COSTO TOTAL COSTO UNITARIO								

Elaborado por: María José Guerrero.

### EJEMPLO

G&H IMPRESORES HOJA DE COSTOS								
PARA: Giro Promociones			ORDEN DE PRODUCCIÓN:			23		
ARTÍCULO: Facturas			FECHA DE INICIACIÓN:			13/07/2010		
CANTIDAD: 500			FECHA DE TERMINACIÓN:			14/07/2010		
MATERIA PRIMA DIRECTA					MANO DE OBRA DIRECTA		COSTOS IND.	
FECHA	ART.	CANT	PRECIO	CANT	Nº. HRS.	VALOR	CONC.	VALOR
13/07/2010	Facturas	1000	0,01	10	8	1,5	Placa	5
							Tinta	2
							Otros	3
TOTAL		1000		10		12		10
<b>RESUMEN:</b> MATERIA PRIMA DIRECTA: 10 MANO DE OBRA DIRECTA: 12 COSTOS INDIRECTOS FAB: 10 COSTO TOTAL 32 COSTO UNITARIO 0,032								

**Nota:** Los valores incluidos en el formato son a manera de ejemplo referentes a la Orden de Producción N°. 23

Elaborado por: María José Guerrero.

Este documento deberá ser archivado, sistemática y ordenadamente, de acuerdo a la elaboración de cada uno de los trabajos efectuados en el taller, ya que es un documento que registra valores reales y cuyo valor total se reflejará en el Estado de Costo de Producción y Ventas.

## **2.4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

El Diagnóstico Estratégico constituye una técnica que comprende a toda la entidad y su entorno, ya que es “el enfoque clásico conducido demasiadas veces a separar dos diagnósticos, el interno y el externo, que, sin embargo, carecen de sentido si no se contemplan interrelacionados”<sup>36</sup>.

De acuerdo con esta conceptualización se procederá a realizar un análisis de los factores internos y externos que posee G&H Impresores a fin de tener un conocimiento concreto y amplio de la microempresa.

### **2.4.1. ANÁLISIS DE FACTORES**

Un análisis es “la distinción y la separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos”<sup>37</sup>, es decir, que es un estudio de los límites, características y posibles soluciones de un problema planteado, es por eso que se analizará el factor legal, económico, tecnológico y competitivo que presenta G&H Impresores, mismo que se realizará cada seis meses a fin de actualizar la información de la microempresa.

#### **2.4.1.1 LEGAL**

Ecuador ha tenido un movimiento de gran escala en este factor, ya que existe infinidad de conflictos políticos y legales, lo cual ha causado gran inestabilidad no solo para los negocios, sino para la vida de todos los ecuatorianos.

---

<sup>36</sup> CASTELLANOS, Rodeloy, *Pensamiento, Herramientas y Acción del Estratega*, <http://www.eumed.net/libros/2008a/345/diagnostico%20estrategico.htm>

<sup>37</sup> *Definición de análisis*, <http://definicion.de/analisis/>

Actualmente, se está dando protestas por los proyectos de ley que desean implantar, pero existen personas malintencionadas que distorsionan la información, incitando confusión y malestar a la ciudadanía, lo cual, ocasionando protestas, huelgas, paros, agresiones entre policías, estudiantes, profesores, indígenas y demás personas que desean mantener un país democrático.

Estas agresiones no solo implican pérdidas de producción, sino que provocan pérdidas materiales en cuanto se refiere a carreras, bienes muebles como los vehículos que han sido tomados por estudiantes para sus protestas y mucho más que esto, se ha visto afectada la seguridad humana, porque cualquier persona puede resultar herida, con piedras, palos, bombas lacrimógenas, bombas molotov e incluso por las agresiones que se presentan en las protestas, ocasionando heridos e incluso muertos.

Particularmente las empresas, se han visto perturbadas por los cambios en disposiciones legales, ya que el Servicio de Rentas Internas se propuso recuperar su cartera vencida y para lo cual, se tomaron medidas en las cuales los contribuyentes podían acceder a descuentos sobre el monto de la deuda, siempre y cuando sean canceladas en su totalidad y en las fechas acordadas, esta medida, resultó positiva debido que se recuperó gran parte de los impuestos adeudados al Estado y muchos contribuyentes se pusieron al día en sus declaraciones evitando sanciones drásticas para sus negocios.

En cuanto se refiere al sector de las imprentas, el Servicio de Rentas Internas estableció la existencia de imprentas autorizadas, para lo cual, se debe cumplir con ciertos requisitos que les faculte la impresión de facturas, notas de venta, comprobantes de retención y demás documentos que avalizan una compra o venta.

Esta disposición, para muchas imprentas, fue una forma de incrementar sus ingresos, pero para otras, fue una forma de trabajar para el Estado, por tanto, pensaron que

sacarían ventaja al conocer la maquinaria que utilizan para ofrecer sus servicios de impresión y no lo vieron provechoso.

Transcurrido varios años de esta medida, las imprentas han visto gran necesidad de formar parte de las imprentas autorizadas, ya que la mayoría de empresas necesitan de la impresión de documentos habilitantes para vender y comprar productos, sin embargo, su acreditación ya no es tan fácil, ahora se debe solicitar al Servicio de Rentas Internas la aprobación para ser imprenta autorizada y que se basa en resultados de auditorías, cursos y pruebas que deben cumplir los solicitantes.

G&H Impresores, no cuenta con dicha autorización, pero de acuerdo con lo mencionado anteriormente, ha reconocido la importancia de iniciar con los trámites correspondientes para formar parte de las imprentas autorizadas.

#### **2.4.1.2 ECONÓMICO**

Ecuador, vivió la peor crisis económica, en 1999, lo que ocasionó tomar medidas emergentes que evitarían una mayor caída económica, como el cambio de moneda, que fue una decisión drástica, no obstante, la conversión del sucre al dólar, para el año 2000, era un hecho, ya que esto evitaba gran cantidad de problemas económicos que estábamos atravesando los ecuatorianos.

Como todo proceso de cambio, llevo tiempo para que nos acostumbremos a la utilización del dólar, pues debíamos realizar varios cálculos para efectuar una compra o venta, por otro lado también, trajo ciertas ventajas, ya que esta decisión redujo costos financieros lo que permitió lograr una estabilidad en la economía nacional.

Así también, en los últimos años, se han presentado gran cantidad de variaciones económicas a nivel mundial, lo que ha afectó a multinacionales, que son empresas grandes y que de cierta manera no sienten mucho la pérdida de dinero, ya que pueden recuperarlo a través de la inversión en otras empresas o negocios, sin embargo, para

las microempresas no es tan fácil, porque cuentan con capital limitado y que no tienen el apoyo de otros socios o de otras inversiones para superar la crisis, por ende, es una parte decisiva para la permanencia dentro del mercado, es por eso, que se han visto obligados a buscar la forma de ser absorbida por empresas grandes, vender la maquinaria para recuperar algo de la inversión realizada o a su vez cerrar sus actividades comerciales.

G&H Impresores, al igual que las demás empresas, ha sufrido el impacto de las crisis, sin embargo, no se ha visto en la obligación de liquidar la empresa, razón por la cual, se considera que la empresa tiene bases sólidas para su permanencia en el mercado.

Es importante destacar también que las microempresas en el Ecuador han aportado considerablemente en la economía del país y según las Previsiones Macroeconómicas<sup>38</sup>, el Producto Interno Bruto por Industrias, publicado en la página web del Banco Central del Ecuador a partir del 2000 refleja los siguientes valores y tasas de variación anual del PIB, tomando en consideración sólo a la industria manufacturera, que es donde se considera las actividades efectuadas por el sector de las imprentas se tiene:

---

<sup>38</sup> Previsiones Macroeconómicas, Producto Interno Bruto por Industrias, [www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/.../IEM-442.xls](http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/.../IEM-442.xls)

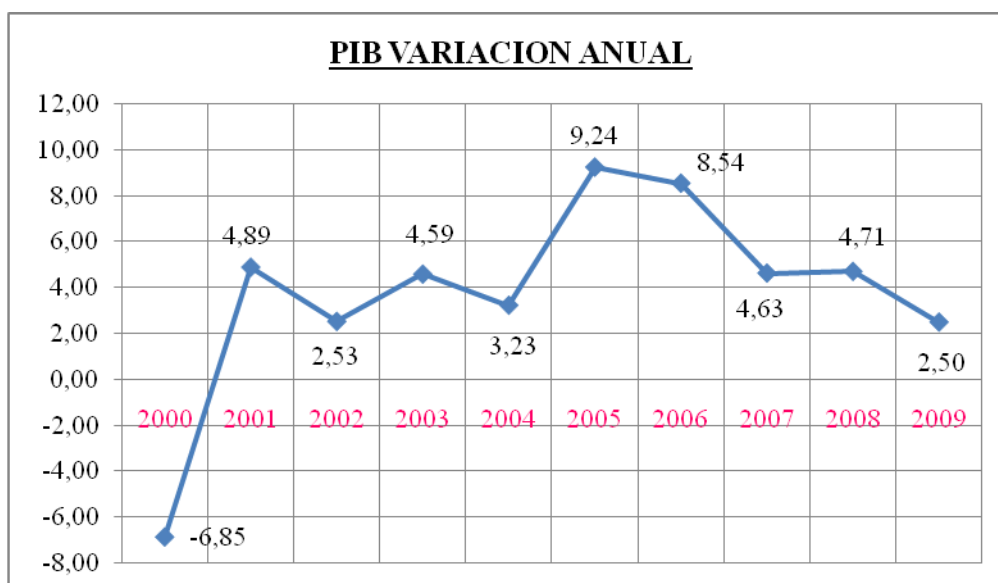
**CUADRO N° 22. PRODUCTO INTERNO BRUTO - INDUSTRIA  
MANUFACTURERA A PARTIR DEL 2000**

<b>Industria</b>	<b>P.I.B.</b>	<b>Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)</b>	<b>P.I.B.</b>	<b>Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)</b>
<b>Periodo</b>				
<b>MILES DE DÓLARES</b>		<b>TASAS DE VARIACIÓN ANUAL</b>		
2000	15.933.666	2.169.792	2,80	-6,85
2001	16.784.095	2.275.827	5,34	4,89
2002	17.496.669	2.333.399	4,25	2,53
2003	18.122.313	2.440.425	3,58	4,59
2004	19.572.229	2.519.338	8,00	3,23
2005	20.747.176	2.752.169	6,00	9,24
2006	21.555.469	2.987.260	3,90	8,54
2007	22.126.622	3.125.613	2,65	4,63
2008	23.264.439	3.236.238	5,32	4,71
2009	23.998.331	3.317.191	3,15	2,50

**Elaborado por:** María José Guerrero.

Manifestado estos valores, se puede ver que los datos reflejados en miles de dólares ha ido aumentando considerablemente cada año, sin embargo, con relación a la tasa de variación se puede constatar que en el 2000, la industria manufacturera tenía un porcentaje negativo y que de ahí se muestra un crecimiento positivo aunque se ha reflejado variaciones de un año a año que puede ser provocado por aumento o disminución de la producción, variación de precios, patrones de consumo, mejora de tecnología y capital humano, desastres, guerras, crisis financieras, etc., creando de tal manera, que la industria manufacturera refleje el siguiente gráfico revelando el movimiento que ha tenido a partir del año 2000 en relación al PIB.

**CUADRO N° 23. PRODUCTO INTERNO BRUTO VARIACION ANUAL  
INDUSTRIA MANUFACTURERA**

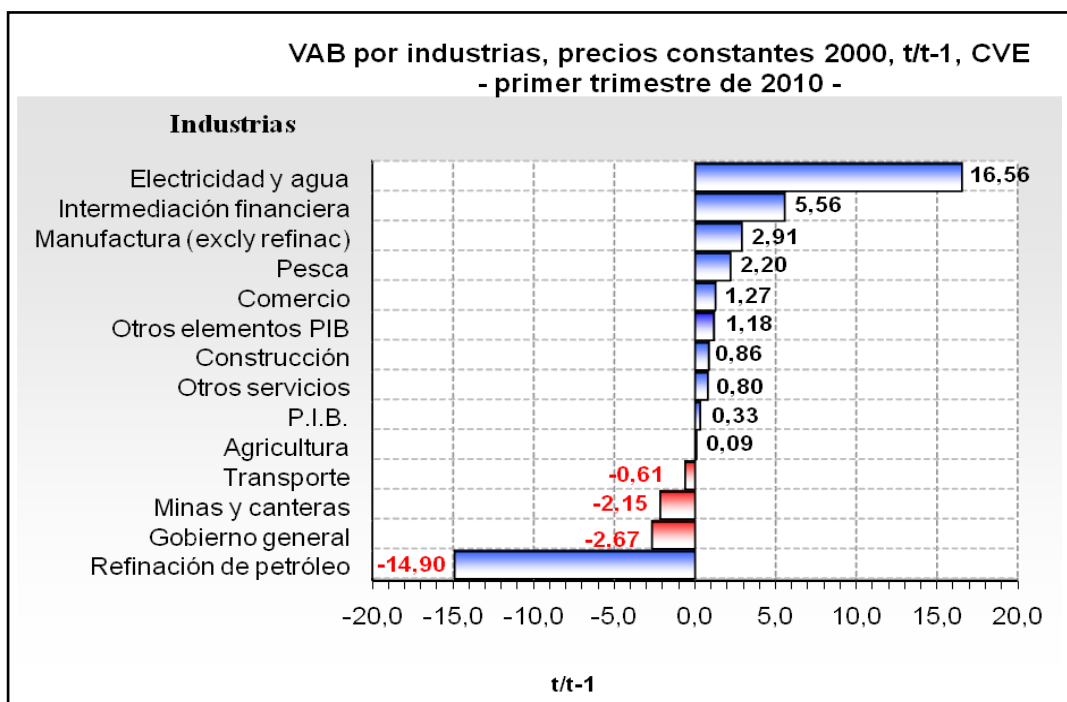


Elaborado por: María José Guerrero.

Es claro evidenciar los movimientos que ha sufrido el PIB de acuerdo con los valores de la industria manufacturera, estos datos fueron presentados junto a los valores en millones de dólares (Cuadro N°. 22) que se generaron desde el año 2000, dentro del cual indica que el mayor aporte se dio en el 2005.

Para el primer trimestre de 2010, representado en el Cuadro N°. 24, la Industria Manufacturera, presentó un incremento equivalente a 2,91% con relación al cuarto trimestre de 2009 y su crecimiento del PIB alcanzó el 0,40%, mientras que el Valor Agregado Bruto (VAB, diferencia entre el cálculo de las producciones brutas menos los consumos intermedios, conformado por las remuneraciones de los empleados, impuestos indirectos menos subvenciones y el excedente bruto de explotación) de la industria manufacturera, registró un aumento de 2,62% con relación con el primer trimestre de 2009, y en cuanto se refiere a la actividad económica destinada a la elaboración de papel e imprentas, ha registrado un incremento de 0,38%.

**CUADRO N° 24. VAB POR INDUSTRIAS – PRIMER TRIMESTRE DE 2010**



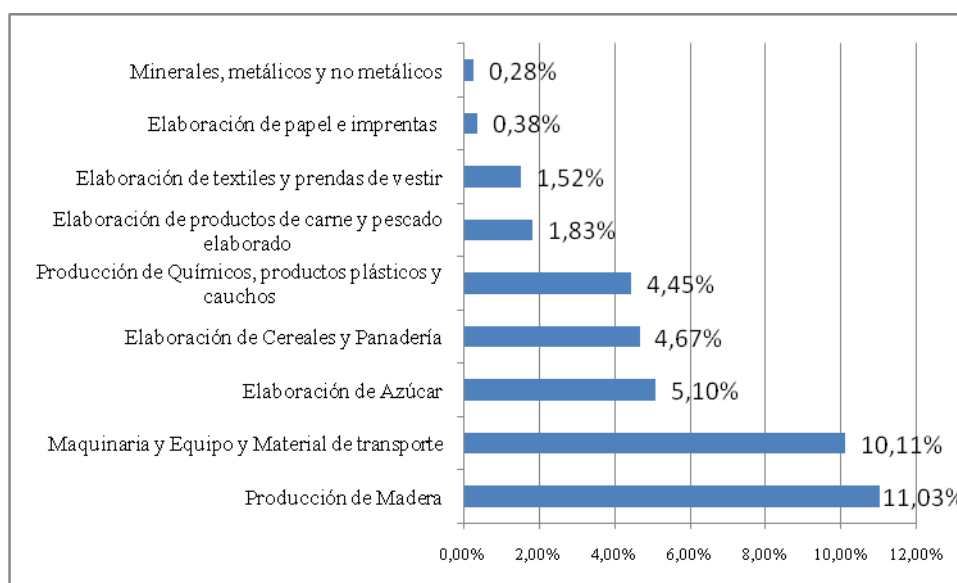
**Fuente:** Cuentas Nacionales del Ecuador No. 71,  
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Indices/c071062010.htm>

De igual manera cabe destacar que la Industria Manufacturera está dividida en actividades económicas como la producción de madera, maquinaria y equipo y material de transporte, elaboración de azúcar, elaboración de cereales y panadería, producción de químicos, producción de plásticos y cauchos, elaboración de productos de carne y pescado elaborado, elaboración de textiles y prendas de vestir, elaboración de papel e imprentas y minerales metálicos y no metálicos, los mismos que obtuvieron los siguientes porcentajes de enero a marzo de 2010 como se presenta a continuación, y dentro del cual se ratifica que la elaboración de papel e imprenta posee el 0,38% en el primer trimestre como se lo manifestó anteriormente:



## CUADRO N° 25. CUADRO INDUSTRIA MANUFACTURERA

ENERO- MARZO 2010



**Elaborado por:** María José Guerrero., los porcentajes fueron tomados de la página Web del Banco Central del Ecuador, Industrias Manufactureras, VAB, Primer Trimestre 2010

### 2.4.1.3 TECNOLÓGICO

El Factor Tecnológico es de vital importancia para cualquier empresa, sin importar si esta es grande o pequeña, si bien es cierto para las empresas grandes es de mayor facilidad el acceso a la tecnología ya que cuentan con el respaldo económico para hacerlo, por otro lado, para las microempresas, la innovación de maquinaria y utilización de alta tecnología no es tan fácil, ya que no cuentan con un flujo de caja adecuado como para realizar una inversión de gran magnitud en la innovación de maquinaria y muchas veces se han visto obligadas a vender la maquinaria existente para renovarlas por otras de mejor estado, sin embargo, no se puede dejar de lado el tiempo y el trabajo que involucra este proceso.

Es importante destacar que G&H Impresores, gracias al esfuerzo e inversiones realizadas por el gerente propietario, cuenta con maquinaria apropiada para el proceso de producción, lo que facilita que la prestación del servicio sea eficiente, eficaz, a un costo competitivo y que permite obtener rentabilidad a la microempresa.

#### **2.4.1.4 COMPETITIVO**

Existen varias empresas dedicadas al servicio de impresión entre las más importantes se puede mencionar a Offsetec, Instituto Geográfico Militar, Maxigraf, Poligráfica, Imprenta Mariscal, Graficom Cía. Ltda., Don Bosco Imprenta & CSP, Impresum, Vernazagrafic, entre otras, que son empresas de gran movimiento y presencia en el mercado ecuatoriano.

Offset por ejemplo, ofrece productos relacionados con formularios para registro de la información, empaques para productos de consumo masivos e impresiones comerciales, documentos valores, impresión variable y empaques para productos refrigerados, actualmente junto con socios locales: comercializa, edita, imprime y distribuye las guías telefónicas de Quito y las provincias de la sierra del Ecuador.

Por otro lado, se investigó que RN Industria gráfica, Tono Colores, Ayar Grafic, Impresión Colores, Trama Digital, Impresiones Herrera son algunas de las entidades que forman parte de la mayor concentración de imprentas ubicadas en el sector Plaza América, en la ciudad de Quito, al parecer existe alrededor de quinientas empresas dedicadas al servicio de impresión en offset, troquelados, empastados, serigrafía, impresión de placas, elaboración de artes, servicio de guillotina, colocación de UV, entre otros servicios que pueden realizar.

Es importante mencionar que las imprentas situadas en la Plaza América, tuvieron ciertos inconvenientes, ya que se dieron algunas quejas de moradores, manifestando que el consumo de energía era excesivo causando peligro y perjuicio para el sector, razón por la cual, hubo comentarios sobre que estas empresas serían removidas al sur de la ciudad, sin embargo hasta el momento, no ha existido alguna resolución legal que garantice la reubicación de las entidades.

Además se debe destacar que en la Superintendencia de Compañías, en la provincia de Pichincha, en el cantón Quito, dentro del sector económico de industria manufacturera en toda su clasificación de fabricantes de papel se encuentran

registradas 75 empresas mientras que en el Servicio de Rentas Internas están inscritas 556 imprentas autorizadas para la elaboración de diversos comprobantes de venta, por tanto, grandes y pequeñas empresas han luchado constantemente para lograr su permanencia en el mercado, sin embargo, para las empresas grandes es más fácil la permanencia, ya que tiene acceso al uso de tecnología de punta implementando cada vez mejores procesos que reducen costos y con ello pueden ofrecer precios competitivos, así también, las pequeñas empresas no se quedan atrás ya que a pesar de no contar con maquinaria de última tecnología se dan maneras de satisfacer las necesidades de los clientes, en el caso de G&H Impresores, logró invertir en maquinaria que permite cubrir las expectativas de los clientes con precios accesibles y servicio de calidad.

#### **2.4.2 ANÁLISIS CLIENTES**

El cliente hace referencia a las personas que acceden a un producto o servicio a partir de un pago, por tanto, puede ser utilizado como sinónimo de comprador, usuario o consumidor.

G&H Impresores en su trayectoria ha ofreciendo nacional y regionalmente, sus servicios de impresión, por lo cual, los clientes que posee la microempresa, están contemplados por personas naturales y sociedades como: Imprenta San Francisco, ubicada en el Coca, Ideas Gráficas situada en las Islas Galápagos, Imprenta Través, Cecigraf, Imprenta Herrera entre otras que están ubicadas en la ciudad de Quito.

Así también, no solo presta servicios de impresión a otras empresas del medio, sino también ofrece sus servicios a empresa medianas y pequeñas de la localidad dedicadas a la producción, prestación de servicios, venta de bienes y servicios entre las que se puede destacar a Rhenania, Giro Promociones, Cooperativa Sucumbíos, Cooperativa de Transportes y Turismo Baños, Cooperativa Expreso Baños que son los clientes más representativos con los que trabaja G&H Impresores.

## CUADRO N° 26. CLIENTES DEL AÑO 2010

<b><u>G&amp;H IMPRESORES</u></b> <b><u>LISTA DE CLIENTES</u></b> <b><u>ENERO A NOVIEMBRE DE 2010</u></b>				
<b>No.</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>VALOR</b>	<b>IVA</b>	<b>TOTAL</b>
1	RHENANIA	1.430,00	171,60	1.601,60
2	COOP. TRANSP. SUCUMBIOS	2.139,29	256,71	2.396,00
3	EUROCOLOR	400,00	48,00	448,00
4	GRAFIKART	460,00	55,20	515,20
5	COOP. TRANS. BAÑOS	700,00	84,00	784,00
6	SERYPLAS	100,00	12,00	112,00
7	CESILLA ORNA	170,00	20,40	190,40
8	GIRO PROMOCIONES	90,00	10,80	100,80
9	UNIV. SAN FRANCISCO	750,00	90,00	840,00
10	TARENTO S.C.C.	400,00	48,00	448,00
11	JORGE AYERVE	230,00	27,60	257,60
12	ELDER CAICEDO	357,14	42,86	400,00
13	INSOPLAST	45,00	5,40	50,40
	<b>TOTAL</b>	<b>7.271,43</b>	<b>872,57</b>	<b>8.144,00</b>

**Nota:** Los valores presentes constituyen un resumen aproximado de las ventas a los principales clientes.

**Elaborado por:** María José Guerrero.

### 2.4.3 ANÁLISIS PROVEEDORES

G&H Impresores, adquiere sus insumos en empresas reconocidas en la distribución de materias primas e insumos indispensables necesarios para la elaboración del proceso de impresión.

Algunos proveedores que se puede señalar son:

- Propandina
- Cersa
- Papelería S.A.
- Compupaper
- Sinclair
- Grafic Sour
- Gráficas Vernaza

- Trama Digital
- Impresión Colores
- Comerquimicor S.A.

Empresas que están dedicadas a comercializar papel bond, papel químico, papel copia, placas metálicas, placas de poliéster, moletones, mantillas, tintas para la impresión y productos químicos para el mantenimiento y lavado de la maquinaria.

#### CUADRO N° 27. PROVEEDORES DEL AÑO 2010

<b>G&amp;H IMPRESORES</b>				
<b>LISTA DE PROVEEDORES</b>				
<b>ENERO A NOVIEMBRE DE 2010</b>				
<b>No.</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>VALOR</b>	<b>IVA</b>	<b>TOTAL</b>
1	ANDIPAPEL	9,30	1,12	10,42
2	CERSA	592,00	0,00	592,00
3	CHELBAS	73,00	8,76	81,76
4	COMERQUIMICOR	45,00	5,40	50,40
5	COMPUPAPER	44,00	0,00	44,00
6	DISUPAC	45,60	5,47	51,07
7	EUROTAPE	228,00	27,36	255,36
8	GRAPHIC SOURCE	31,29	3,75	35,04
9	IMPRESUM	116,00	13,92	129,92
10	LA MODERNA	124,08	14,89	138,97
11	LITOCROMO	127,45	15,29	142,74
12	MI PC IMPORTACIONES	39,60	4,75	44,35
13	PAPELERIA S.A	89,39	10,73	100,12
14	PAPELESPUNTO COM S.A.	146,51	17,58	164,09
15	PROPANDINA	1.151,02	97,05	1.248,07
	<b>TOTAL</b>	<b>2.862,24</b>	<b>226,08</b>	<b>3.088,32</b>

**Nota:** Los valores presentes constituyen un resumen aproximado de las compras a principales proveedores.  
**Elaborado por:** María José Guerrero.

#### 2.4.4. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA tiene “múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división,

unidad estratégica de negocios, etc.)”<sup>39</sup> y que puede enfocarse en factores claves para el éxito de la empresa.

El análisis FODA, al ser una estructura conceptual permitirá realizar un análisis constante que facilite el ajuste de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

#### **2.4.4.1 FORTALEZAS**

Fortalezas son “todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia”<sup>40</sup>, es decir, que son la potencia que empuja a las empresas a ejercer tareas con un fin específico.

Dentro de G&H Impresores se ha identificado las siguientes fortalezas:

- El gerente propietario está altamente capacitado para el manejo, mantenimiento y producción de los servicios requeridos por los clientes.
- La planta con la que cuenta G&H Impresores, cubre con los requerimientos que se necesitan para el proceso de producción.
- La maquinaria que utiliza la empresa tiene un mantenimiento adecuado lo que permite maximizar la eficiencia dentro del proceso de producción de las materia prima.
- Las materias primas utilizadas son de alta calidad.
- Cuenta con personal calificado para el desempeño de las actividades de la microempresa.
- El flujo de información es oportuno y adecuado.
- Busca nuevos medios para disminuir los costos sin poner en perjuicio la calidad de los insumos utilizados.
- Calidad y eficiencia de trabajo.

---

<sup>39</sup> *El Análisis FODA*, <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

<sup>40</sup> *Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas*, 2009-07-22, <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/evalua-tus-recursos/080796/foda-fortalezas-debilidades-opportunidades-amenazas>

#### **2.4.4.2 OPORTUNIDADES**

Oportunidades son “todos aquellos eventos del medio ambiente externo, que de presentarse facilitarían el logro de los objetivos”<sup>41</sup>.

G&H Impresores tiene como oportunidades:

- Capacidad de innovar y readecuar la maquinaria a fin de cumplir con las expectativas del cliente.
- Se trata directamente con los clientes lo que facilita el proceso permitiendo disminuir tiempo y dinero.
- Maneja precios competitivos.
- Mantiene confianza con clientes y proveedores con los que trabaja la microempresa.

#### **2.4.4.3 DEBILIDADES**

Debilidades son “todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia”<sup>42</sup>, ante lo cual se concluye que G&H Impresores tiene como debilidades:

- Carencia de planes, programas, procesos que faciliten la ejecución de actividades.
- No existen áreas definidas en la microempresa.
- Falta de asignación de funciones en la microempresa.
- Ausencia de incentivos a los colaboradores de la microempresa.
- Falta de interés en el manejo de procesos de producción.
- No contar con la autorización respectiva por parte del SRI para la impresión de comprobantes de venta.
- Falta de coordinación de actividades y funciones.
- No cuenta con registros de ingresos y gastos de años anteriores.
- Limitación del uso de internet por parte de la gerencia.

---

<sup>41</sup> Óp. Cit.

<sup>42</sup> Ídem

#### 2.4.4.4 AMENAZAS

Amenazas son “todos aquellos del medio ambiente externo que de presentarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos”<sup>43</sup>, sobre lo cual se manifiesta que G&H Impresores presenta:

- Competencia fuerte en los servicios de imprenta.
- Auto impresión de documentos generados en cada empresa.
- Incremento de los tributos a la materia prima e insumos que se utilizan dentro del proceso productivo.
- Alto nivel de desempleo y bajas remuneraciones.
- Políticas cambiarias que podrían generar disminución de la rentabilidad de la empresa.
- Conflictos políticos y legales.

Como un resumen de lo mencionado, a continuación se presenta la siguiente matriz de la situación actual de la microempresa:

---

<sup>43</sup> Óp. Cit.



**CUADRO N° 28. MATRIZ FODA ACTUAL G&H IMPRESORES**

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ FODA PARA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de innovar y readecuar la maquinaria a fin de cumplir con las expectativas del cliente.</li> <li>• Se trata directamente con los clientes lo que facilita el proceso permitiendo disminuir tiempo y dinero.</li> <li>• Maneja precios competitivos.</li> <li>• Mantiene confianza con clientes y proveedores con los que trabaja la microempresa.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia fuerte en los servicios de imprenta.</li> <li>• Auto impresión de documentos generados en cada empresa.</li> <li>• Incremento de los tributos a la materia prima e insumos que se utilizan dentro del proceso productivo.</li> <li>• Alto nivel de desempleo y bajas remuneraciones.</li> <li>• Políticas cambiarias que podrían generar disminución de la rentabilidad de la empresa.</li> <li>• Conflictos políticos y legales.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente capacitado para el manejo, mantenimiento, producción y comercialización.</li> <li>• Mantenimiento adecuado a la maquinaria.</li> <li>• Las materias primas utilizadas son de alta calidad.</li> <li>• Cuenta con personal calificado para el desempeño de las actividades.</li> <li>• Busca nuevos medios para disminuir los costos sin poner en perjuicio la calidad.</li> <li>• Calidad y eficiencia de trabajo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS F – O</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gerente capaz y ágil para realizar innovaciones y readecuaciones de la maquinaria.</li> <li>○ Personal capacitado para tratar a los clientes de forma oportuna e inmediata.</li> <li>○ Busca medios para disminuir costos a fin de manejar precios competitivos y accesibles.</li> <li>○ Maneja calidad y eficiencia de trabajo de tal manera que mantenga la confianza de los clientes.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS F – A</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Buscar nuevos medios de disminución de costos a pesar del incremento de tributos a materia prima e insumos a fin de mantener precios competitivos.</li> <li>○ Contar con personal calificado y capacitado para entregar servicio de calidad disminuyendo de tal manera a la competencia.</li> <li>○ Dar buen mantenimiento a la maquinaria de tal manera que se pueda mejorar la calidad de impresión de documentos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de planes, programas, procesos que faciliten la ejecución de actividades.</li> <li>• No existen áreas definidas y falta de asignación de funciones.</li> <li>• Ausencia de incentivos a los colaboradores de la microempresa.</li> <li>• Falta de interés en el manejo de procesos de producción.</li> <li>• No ser imprenta autorizada</li> <li>• No cuenta con registros de ingresos y gastos de años anteriores.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS D – O</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cumplir con las expectativas del cliente utilizando la maquinaria existente y sin seguir procesos.</li> <li>○ Negociar directamente con los clientes lo que disminuye tiempo y dinero a pesar de no contar con funciones específicas.</li> <li>○ Maneja precios competitivos lo cual ayuda a que la empresa tenga mayores ingresos a pesar de no ser una imprenta autorizada.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS D – A</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecer planes, programas y procesos que ayuden al desempeño organizacional de la empresa.</li> <li>○ Plantear funciones específicas de tal manera que se pueda contratar mayor personal según lo requiera la empresa.</li> <li>○ Calificarse como imprenta autorizada por el SRI a fin de reducir la competencia existente.</li> <li>○ Manejar registros contables que ayude a conocer la rentabilidad de la empresa.</li> </ul>

Elaborado por: María José Guerrero.

Una vez tomado en consideración el análisis FODA de la microempresa, es indispensable efectuar el impacto que genera cada uno de ellos, a fin de fortalecer o corregir las fallas que tiene la organización, de tal manera, que se pueda contar con más fortalezas y oportunidades y tratar de reducir las debilidades y amenazas que tiene G&H Impresores.

## CUADRO N° 29. MATRICES DE IMPACTO DE FODA

### MATRIZ DE IMPACTO

#### *FORTALEZAS*

IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR	4-5	3-2	1-0
➤ Gerente capacitado para el manejo, mantenimiento y producción.	5		
➤ Mantenimiento adecuado a la maquinaria.	4		
➤ Las materias primas utilizadas son de alta calidad.	4		
➤ Cuenta con personal calificado para el desempeño de las actividades.	5		
➤ Busca nuevos medios para disminuir los costos sin poner en perjuicio la calidad.	4		
➤ Calidad y eficiencia de trabajo.	5		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

#### *OPORTUNIDADES*

IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR	4-5	3-2	1-0
➤ Capacidad de innovar y readecuar la maquinaria a fin de cumplir con las expectativas del cliente.	4		
➤ Se trata directamente con los clientes lo que facilita el proceso permitiendo disminuir tiempo y dinero.	4		
➤ Maneja precios competitivos.	4		
➤ Mantiene confianza con clientes y proveedores con los que trabaja la microempresa.	5		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

#### *DEBILIDADES*

IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR	4-5	3-2	1-0
➤ Carencia de planes, programas, procesos que faciliten la ejecución de actividades.	4		
➤ No existen áreas definidas y falta de asignación de funciones.	4		
➤ Ausencia de incentivos a los colaboradores de la microempresa.		2	
➤ Falta de interés en el manejo de procesos de producción.		3	
➤ No ser imprenta autorizada	5		
➤ No cuenta con registros de ingresos y gastos de años anteriores.		3	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>0</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

### AMENAZAS

IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR	4-5	3-2	1-0
➤ Competencia fuerte en los servicios de imprenta.	5		
➤ Auto impresión de documentos generados en cada empresa.	5		
➤ Incremento de los tributos a la materia prima e insumos que se utilizan dentro del proceso productivo.		3	
➤ Alto nivel de desempleo y bajas remuneraciones.		2	
➤ Políticas cambiarias que podrían generar disminución de la rentabilidad de la empresa.		2	
➤ Conflictos políticas y legales.		2	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>0</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

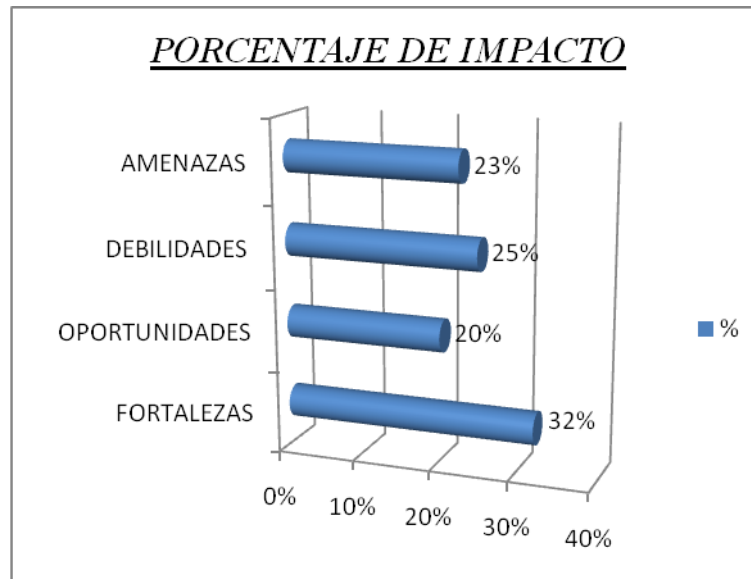
Para efectuar la calificación de impacto de la matriz FODA, se tomó en consideración un parámetro de 0 a 5, donde 4-5 son los valores más altos, 3-2 son de nivel medio y 0-1 son de bajo impacto.

Estas cuantificaciones fueron establecidas con el fin de dar una evaluación adecuada y de acuerdo a la realidad de la situación que vive G&H Impresores, es por ello, que se dio una valoración individual a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la microempresa, obteniendo como resultado calificaciones altas y medias como se presenta a continuación:

### CUADRO N° 30. RESULTADO DEL ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE IMPACTO

IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO	%
FORTALEZAS	27	0	0	32%
OPORTUNIDADES	17	0	0	20%
DEBILIDADES	13	8	0	25%
AMENAZAS	10	9	0	23%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>67</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: María José Guerrero.



Elaborado por: María José Guerrero.

De acuerdo al análisis efectuado anteriormente se puede concluir que G&H Impresores cuenta con el 32% de fortalezas y 20% de oportunidades lo que reflejaría que la microempresa posee el 52% de posibilidades positivas para que la empresa permanezca más tiempo en el mercado; por otro lado, se tiene el 48% de negativismo, proveniente de las debilidades (25%) y amenazas (23%) sobre las cuales se debe trabajar constantemente para evitar que su impacto sea mayor y por el contrario tiendan a convertirse en fortalezas que orienten a los usuarios internos a la toma efectiva de decisiones, razón por el cual, se espera que la propuesta ante la implementación de identificación de áreas, procesos, funciones, objetivos y demás partes administrativas, financieras y contables, sean parte del cambio que se considera vital en la organización a fin de evitar el crecimiento de las debilidades de la empresa y empezar a convertirlas en fortalezas, de tal manera que G&H Impresores adopte nuevas medidas para adquirir mayores retos, objetivos y metas organizacionales, procurando que la matriz FODA futura sea la siguiente:

**CUADRO N° 31. MATRIZ FODA ESPERADA PARA EL FUTURO**

<p style="text-align: center;"><b><u>MATRIZ</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>FODA</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>PARA</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>FORMULACIÓN</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>DE</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS</u></b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de innovar y readecuar la maquinaria a fin de cumplir con las expectativas del cliente.</li> <li>• Se trata directamente con los clientes lo que facilita el proceso permitiendo disminuir tiempo y dinero.</li> <li>• Maneja precios competitivos.</li> <li>• Mantiene confianza con clientes y proveedores con los que trabaja la microempresa.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia fuerte en los servicios de imprenta.</li> <li>• Auto impresión de documentos generados en cada empresa.</li> <li>• Incremento de los tributos a la materia prima e insumos que se utilizan dentro del proceso productivo.</li> <li>• Alto nivel de desempleo y bajas remuneraciones.</li> <li>• Políticas cambiarias que podrían generar disminución de la rentabilidad de la empresa.</li> <li>• Conflictos políticos y legales.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente capacitado para el manejo, mantenimiento y producción.</li> <li>• Mantenimiento adecuado a la maquinaria.</li> <li>• Las materias primas utilizadas son de alta calidad.</li> <li>• Cuenta con personal calificado para el desempeño de las actividades.</li> <li>• Busca nuevos medios para disminuir los costos sin poner en perjuicio la calidad.</li> <li>• Calidad y eficiencia de trabajo.</li> <li>• Cuenta con planes, programas, procesos que faciliten la ejecución de actividades.</li> <li>• Existen áreas definidas con funciones asignadas.</li> <li>• Es imprenta autorizada.</li> <li>• Presenta registros de ingresos y gastos oportunos y adecuados.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS F – O</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gerente capaz de innovar y readecuar maquinaria, así como para utilizar materia prima e insumos que ayudan a mantener precios competitivos sin poner en riesgo la calidad.</li> <li>○ Trabajar con personal calificado a fin de mantener un servicio directo evitando intermediarios.</li> <li>○ Manejar planes, programas, procesos que faciliten la ejecución de actividades asignadas a diversos departamentos de tal forma que mejore la confianza de los clientes.</li> <li>○ Ser imprenta autorizada que permita brindar más servicio a los clientes.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS F – A</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ser imprenta autorizada ayuda a que la empresa sea más competitiva ya que entrega mayores servicios a los clientes.</li> <li>○ Buscar medios para disminuir costos, evitando de tal forma que los tributos afecten directamente a los precios de venta.</li> <li>○ Operar con planes, programas, procesos que faciliten el registro de ventas y ayuden a determinar eficazmente la rentabilidad de la empresa.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de incentivos a los colaboradores de la microempresa.</li> <li>• Falta de interés en el manejo de procesos de producción.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS D – O</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mantener la confianza de los clientes a fin de poder mejorar la rentabilidad de la empresa y con ello incrementar los sueldos a los empleados.</li> <li>○ Capacidad e innovar maquinaria que disminuye el proceso manual.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>ESTRATEGIAS D – A</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incentivar a los colaboradores de la empresa de tal forma que ayude producir eficientemente fortaleciendo la competitividad de la entidad.</li> <li>○ Comprensión de los procesos que facilitan el desempeño de la organización mejorando las remuneraciones de los subordinados.</li> </ul>

Elaborado por: María José Guerrero.

## CUADRO N° 32. MATRICES DE IMPACTO DE FODA ESPERADA

### MATRIZ DE IMPACTO

#### FORTALEZAS

IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR	4-5	3-2	1-0
➤ Gerente capacitado para el manejo, mantenimiento y producción.	5		
➤ Mantenimiento adecuado a la maquinaria.	4,5		
➤ Las materias primas utilizadas son de alta calidad.	4,5		
➤ Cuenta con personal calificado para el desempeño de las actividades.	5		
➤ Busca nuevos medios para disminuir los costos sin poner en perjuicio la calidad.	4		
➤ Calidad y eficiencia de trabajo.	5		
➤ Cuenta con planes, programas, procesos que faciliten la ejecución de actividades.	4		
➤ Existen áreas definidas con funciones asignadas.	4		
➤ Es imprenta autorizada.	5		
➤ Presenta registros de ingresos y gastos oportunos y adecuados.	4		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>45</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

#### OPORTUNIDADES

IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR	4-5	3-2	1-0
➤ Capacidad de innovar y readecuar la maquinaria a fin de cumplir con las expectativas del cliente.	4		
➤ Se trata directamente con los clientes lo que facilita el proceso permitiendo disminuir tiempo y dinero.	4		
➤ Maneja precios competitivos.	4		
➤ Mantiene confianza con clientes y proveedores con los que trabaja la microempresa.	5		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

#### DEBILIDADES

IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR	4-5	3-2	1-0
➤ Ausencia de incentivos a los colaboradores de la microempresa.		2	
➤ Falta de interés en el manejo de procesos de producción.		3	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

#### AMENAZAS

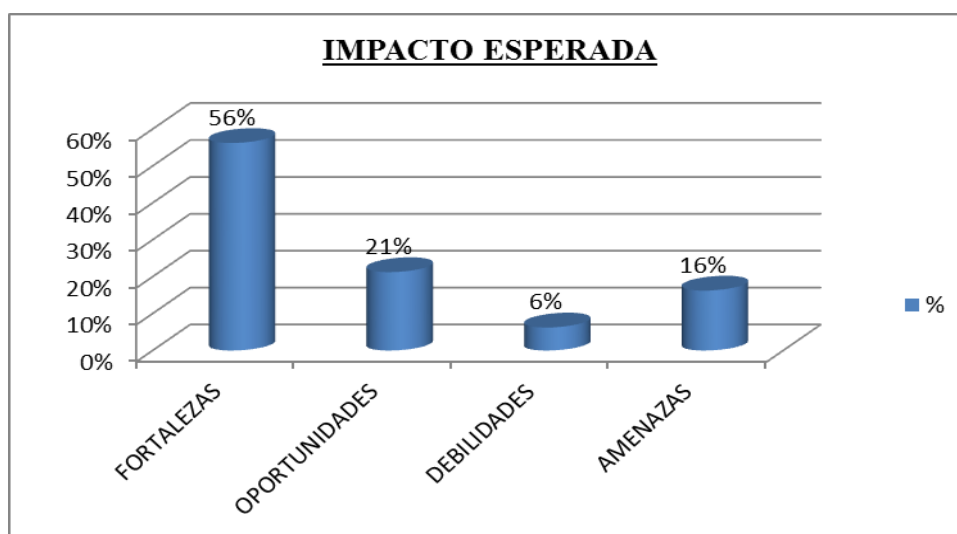
IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR	4-5	3-2	1-0
➤ Competencia fuerte en los servicios de imprenta.		3	
➤ Auto impresión de documentos generados en cada empresa.		3	
➤ Incremento de los tributos a la materia prima e insumos que se utilizan dentro del proceso productivo.		2	
➤ Alto nivel de desempleo y bajas remuneraciones.			1
➤ Políticas cambiarias que podrían generar disminución de la rentabilidad de la empresa.		2	
➤ Conflictos políticos y legales.		2	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>1</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

### CUADRO N° 33. RESULTADO DE PROYECCIÓN

IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO	%
FORTALEZAS	45	0	0	56%
OPORTUNIDADES	17	0	0	21%
DEBILIDADES	0	5	0	6%
AMENAZAS	0	12	1	16%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>62</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: María José Guerrero.



Elaborado por: María José Guerrero.

Analizando los cambios que se efectuarían en la entidad, incrementan las fortalezas de G&H Impresores, extendiéndose a un 56%, y reduciendo en gran medida las debilidades la empresa, por tanto se obtendría el 77% sobre factores al positivos que ayudarían a la entidad a seguir su funcionamiento en el mercado y mejorando la calidad de los procesos, la efectividad, la eficacia y sobre todo, dando un valor agregado para que G&H Impresores pueda alcanzar objetivos y metas institucionales.

#### 2.4.5 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Junto con el análisis FODA, también es preciso ejecutar un Análisis de Vulnerabilidad, ya que es “una medida o grado de debilidad o sensibilidad de ser afectado por amenazas o riesgos, en función de la frecuencia y severidad de los mismos, esta predisposición será mayor o menor dependiendo de factores de índole

físico, cultural, económico, social y estructural de la comunidad”<sup>44</sup> y que según Oscar López en su artículo “Análisis de Vulnerabilidad”<sup>45</sup>, manifiesta que este proceso es ejecutado por cinco etapas:

- *Identificación de Puntuales*, que hace referencia a la identificación de factores que soporta la entidad.
- *Traducir los puntuales en amenazas para el negocio*, que menciona que el imaginar lo peor supera el impacto potencial de una amenaza.
- *Evaluación de las consecuencias*, que significa analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.
- *Valorar el impacto*, califica al impacto en una escala del 0 al 10 en la que cero es igual a la ausencia del impacto en la empresa mientras que diez ratifica consecuencias desastrosas que puede contraer la amenaza.
- *Probabilidades de ocurrencia de la amenaza*, indica el tipo de acciones que deben tomarse ya que se estima la probabilidad de ocurrencia de una amenaza utilizando un parámetro de valoración de 0 y 1. Una probabilidad con alta ocurrencia exige acciones inmediatas mientras que si es bajo se puede planificar acciones que prevengan el efecto.
- *Capacidad de reacción*, valoración de 0 a 10, identificando a 0 como ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción de la empresa.
- Mientras que el cuadro de vulnerabilidad puede ser calificado como: I - Indefensa; II - En Peligro; III – Preparada; IV- Débil.

De acuerdo con las amenazas y debilidades planteadas anteriormente en G&H Impresores, la Matriz de Vulnerabilidad se manifiesta de la siguiente manera:

---

<sup>44</sup> *Análisis de Vulnerabilidad*, <http://www.buenastareas.com/ensayos/Analisis-De-Vulnerabilidad/562918.html>

<sup>45</sup> Resumen de: LÓPEZ Z., Oscar, *Análisis de Vulnerabilidad*, <http://www.slideshare.net/oscarflopez/documento-analisis-de-vulnerabilidad>

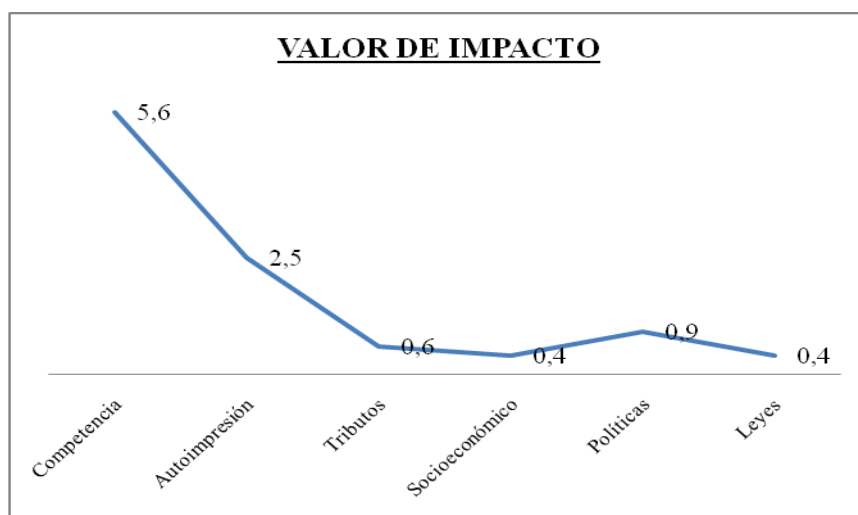


**CUADRO N° 34. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD DE G&H IMPRESORES**

<b>G&amp;H IMPRESORES</b>							
<b>ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD - AMENAZAS</b>							
<b>PUNTUAL</b>	<b>AMENAZA</b>	<b>CONSECUENCIA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>REACCION</b>	<b>VULNERABILIDAD</b>	<b>VALOR DE IMPACTO</b>
Competencia	Competencia fuerte en los servicios de imprenta.	Perdida de trabajo de impresión.	8	0,7	9	IV	5,6
Auto impresión	Auto impresión de documentos generados en cada empresa.	Reducción de impresión de documentos autorizados.	5	0,5	5	III	2,5
Tributos	Incremento de los tributos a la materia prima e insumos que se utilizan dentro del proceso productivo.	Incremento de precios a los clientes para poder cubrir con los costos de compra logrando un precio no tan competitivo.	3	0,2	4	III	0,6
Socioeconómico	Alto nivel de desempleo y bajas remuneraciones.	Falta de ingresos para satisfacer las necesidades humanas.	2	0,2	3	III	0,4
Políticas	Políticas cambiarias que podrían generar disminución de la rentabilidad de la empresa.	Inestabilidad de precios por falta de políticas fiscales y monetarias apropiadas.	3	0,3	3	III	0,9
Leyes	Conflictos políticos y legales.	Deterioro de leyes que regulan los intereses de los ciudadanos.	2	0,2	3	III	0,4

**Elaborado por:** María José Guerrero.

### CUADRO N° 35. VALORACIÓN DEL IMPACTO



Elaborado por: María José Guerrero.

En G&H Impresores, se ha detectado que la mayor amenaza para la microempresa, es la competencia, ya que al no ser una imprenta autorizada pierde la mayor cantidad de trabajos demandados en el mercado, motivo por el que el impacto de la amenaza es alto y sobre el cual se debe tomar medidas emergentes para obtener resultados inmediatos a fin de disminuir el golpe que genera dicha amenaza para la sobrevivencia de la entidad.

En cuanto se refiere a la segunda amenaza, su impacto es medio, debido que no todas las empresas auto imprimen documentos y los que lo realizan, en su mayoría, son macro empresas tales como Movistar, Fybeca, Supermaxi entre otras, por lo cual su amenaza para el sector manufacturero radica en la pérdida de impresión de gran cantidad de documentos al tener autorización del Servicio de Rentas Internas para auto imprimir su documentación, lo que representa pérdida de dinero y de clientes para las imprentas.

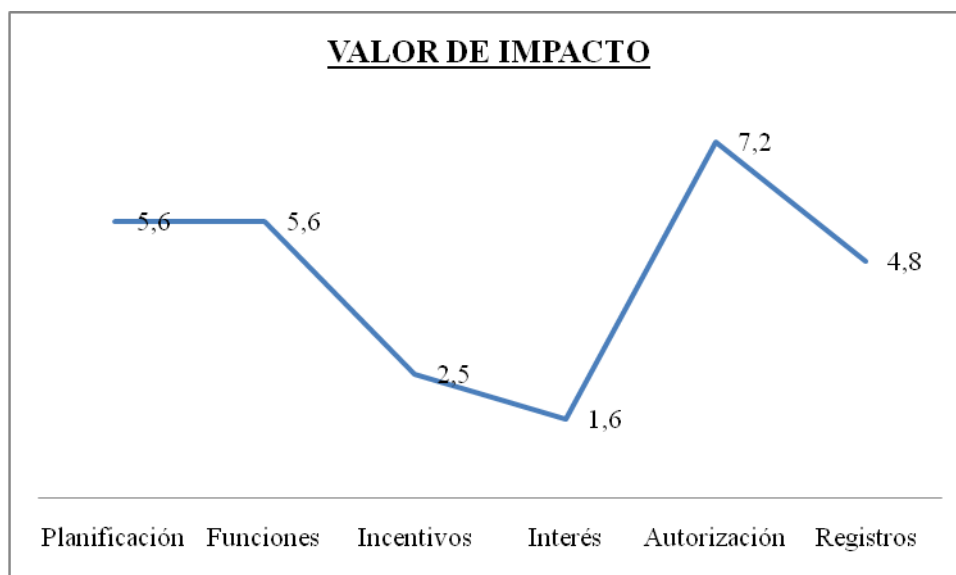
Desde la tercera hasta la sexta amenaza, tienen un impacto calificado como medio-bajo, ya que estas amenazas pueden manifestarse tarde o temprano y de cierta manera los consumidores están acostumbrados a que en el país se den posibles variaciones económicas, políticas y legales que afectan la economía de los ecuatorianos.

**CUADRO N° 36. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD DE G&H IMPRESORES**

<b>G&amp;H IMPRESORES</b>							
<b>ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD – DEBILIDADES</b>							
<b>PUNTUAL</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>CONSECUENCIA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PROBABI LIDAD</b>	<b>REACCION</b>	<b>VULNERA BILIDAD</b>	<b>VALOR DE IMPACTO</b>
Planificación	Carencia de planes, programas, procesos que faciliten la ejecución de actividades.	Insuficiencia en el manejo de las actividades elaboradas en la entidad.	7	0,8	8	IV	5,6
Funciones	No existen áreas definidas y falta de asignación de funciones.	Acumulación de trabajo y duplicidad de funciones.	7	0,8	8	IV	5,6
Incentivos	Ausencia de incentivos a los colaboradores de la microempresa.	Falta de colaboración para el alcance de objetivos.	5	0,5	6	I	2,5
Interés	Falta de interés en el manejo de procesos de producción.	Retraso en proceso.	4	0,4	5	II	1,6
Autorización	No ser imprenta autorizada	Disminución de impresión de documentos autorizados.	8	0,9	9	IV	7,2
Registros	No cuenta con registros de ingresos y gastos de años anteriores.	Desconocimientos de las entradas y salidas de efectivo.	6	0,8	7	IV	4,8

**Elaborado por:** María José Guerrero.

## CUADRO N° 37. VALORACIÓN DEL IMPACTO



Elaborado por: María José Guerrero.

En el resultado obtenido del análisis efectuado a las debilidades que tiene G&H Impresores es preciso mencionar que el mayor impacto sobre la amenaza de la competencia está relacionado directamente con la debilidad de no ser una imprenta autorizada por el Servicio de Rentas Internas, ya que como se muestra en el gráfico su impacto es superior a las demás debilidades de la microempresa, razón por la que se debe tomar medidas urgentes que solucione y disminuya considerablemente este riesgo.

Al igual que las debilidades de planificación, funciones y registros tienen valoraciones importantes y que son objeto de nuestra propuesta y diseño de un Modelo Administrativo, Financiero y Contable que permita a la entidad fortalecer sus bases y dar un direccionamiento oportuno a las actividades de la microempresa.

Además de efectuar el Análisis de Vulnerabilidad de las amenazas y debilidades de G&H Impresores, se ejecutó un Análisis de Aprovechabilidad de las fortalezas y oportunidades que tiene la organización basándonos en los parámetros establecidos para la Matriz de Vulnerabilidad se obtuvo los siguientes datos:

**CUADRO N° 38. ANÁLISIS DE APROVECHABILIDAD DE G&H IMPRESORES**

<b>G&amp;H IMPRESORES</b>						
<b>ANÁLISIS DE APROVECHABILIDAD - FORTALEZAS</b>						
<b>PUNTUAL</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>CONSECUENCIA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PROBABILIDAD DE MANTENERSE</b>	<b>REACCION</b>	<b>GRADO DE APROVECHABILIDAD</b>
Competente	Gerente capacitado para el manejo, mantenimiento y producción.	Funcionamiento apropiado de la organización.	9	0,9	10	III
Mantenimiento	Mantenimiento adecuado a la maquinaria.	Maquinaria apta para un excelente desempeño de trabajo.	9	0,9	9	III
Calidad	Las materias primas utilizadas son de alta calidad.	Cubren las expectativas del cliente.	8	0,8	9	III
Eficiencia	Cuenta con personal calificado para el desempeño de las actividades.	Trabajos elaborados eficientemente.	9	0,9	10	III
Mecanismos	Busca nuevos medios para disminuir los costos sin poner en perjuicio la calidad.	Reducción de costos.	8	0,8	9	III
Eficacia	Calidad y eficiencia de trabajo.	Confianza de los clientes.	9	0,9	10	III

**Elaborado por:** María José Guerrero.

**CUADRO N° 39. ANÁLISIS DE APROVECHABILIDAD DE G&H IMPRESORES**

<b>G&amp;H IMPRESORES</b>						
<b>ANÁLISIS DE APROVECHABILIDAD - OPORTUNIDADES</b>						
<b>PUNTUAL</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>CONSECUENCIA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PROBABILIDAD DE APROVECHABILIDAD</b>	<b>REACCION</b>	<b>GRADO DE APROVECHABILIDAD</b>
Innovar	Capacidad de innovar y readecuar la maquinaria a fin de cumplir con las expectativas del cliente.	Contar con maquinaria y tecnología propicia para ejecutar trabajos de calidad.	7	0,8	8	III
Trato personalizado	Se trata directamente con los clientes lo que facilita el proceso permitiendo disminuir tiempo y dinero.	Reducción de intermediarios y optimizando recursos económicos.	8	0,9	9	III
Precios	Maneja precios competitivos.	Fácil acceso al mercado.	9	0,8	9	III
Confianza	Mantiene confianza con clientes y proveedores con los que trabaja la microempresa.	Claridad y seriedad en la elaboración de contratos de compra o venta.	10	0,9	10	III

**Elaborado por:** María José Guerrero.

Como se dijo oportunamente, G&H Impresores cuenta con bases sólidas que le permiten adoptar nuevas medidas con el fin de ampliar su gama de clientes ofertando diversidad de servicios con el fin de llegar ser una macro empresa, es por eso, que no debemos olvidar que sus fortalezas tienen evaluaciones altas, es decir, que tienen gran probabilidad de mantenerse con los años, y esto parte del hecho que el gerente propietario de la microempresa es quien lidera en las áreas de vital importancia que ayudan al desenvolvimiento de actividades, a la permanencia en el mercado a través de la entrega eficiente de productos de calidad y cubriendo con las expectativas del cliente.

Además, el manejo de un trato personalizado, reduce tiempo en la ejecución del proceso de producción, mantiene precios competitivos y la maquinaria que utiliza la organización está en óptimas condiciones y pueden ser adaptadas para ejecutar diversos tipos de impresión.

#### **2.4.6 MATRIZ DE MANDO INTEGRAL**

La Matriz de Mando Integral, es una “herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.<sup>46</sup>”, es decir, que es un instrumento que permite medir el desempeño y el éxito de la entidad.

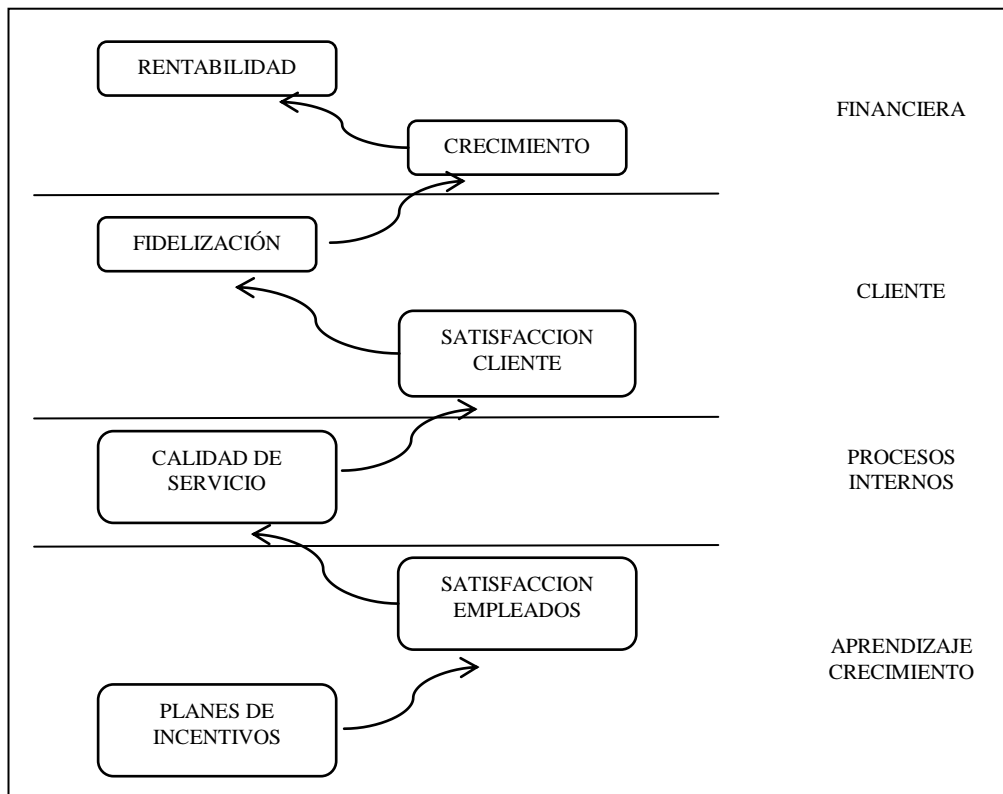
Según la página web [mercadeo.com](http://mercadeo.com), manifiesta que el Cuadro de Mando Integral es sencilla y transparente pues es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, cliente, procesos y desarrollo del personal.

A continuación se presenta una base para ejecutar el Cuadro de Mando Integral:

---

<sup>46</sup> *Cuadro de Mando Integral*, [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

**CUADRO N° 40. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



Fuente: CARVAJAL, Victor, "Creación de un Cuadro de Mando Integral para el Ministerio de Finanzas", 2006, p.26.

En el caso de G&H Impresores, el Cuadro de Mando Integral reflejaría lo siguiente:

**CUADRO N° 41. IMPLEMENTACIÓN DE MANDO INTEGRAL EN G&H IMPRESORES**

<b>FINANCIERA</b>	AUMENTO DE INGRESOS		REDUCCIÓN DE COSTOS-GASTOS		
<b>CLIENTE</b>	MAYOR RECONOCIMIENTO EN EL MERCADO	SATISFACCION AL CLIENTE	CONFIABILIDAD CON EL CLIENTE		
<b>PROCESOS</b>	BRINDAR PRODUCTOS DE CALIDAD	EJERCER LAS POLITICAS ESTABLECIDAS	ENTREGAR SERVICIO EFICAZ Y EFICIENTE	EFFECTUAR FUNCIONES ESPECÍFICAS	MANTENER DOCUMENTACIÓN REQUERIDA
<b>DESARROLLO</b>	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONALMENTE		ADMINISTRAR RECURSOS		

Elaborado por: María José Guerrero, basado en la Tesis de Mónica Freire sobre "El Cuadro de Mando Integral como herramienta de Auditoría de Gestión del Departamento Financiero de la Compañía Tecniseguros S.A."



## CUADRO N° 42. EJECUCIÓN DEL MANDO INTEGRAL EN G&H IMPRESORES

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	RESULTADO	INDICADOR-MEDIDA	DESCRIPCION DE MEDIDA
<b>FINANCIERA</b>	Aumentar Ingresos	Mayor Efectivo	Tasa de Crecimiento de Ingresos	Describe la variación de las ventas que se efectúan en la empresa de un período a otro.
	Reducir Costos y Gastos	Mayor Rentabilidad para la empresa.	Porcentaje de Reducción de Costos y Gastos	Mide la forma en la cual están distribuidos los costos y gastos incurridos en los trabajos.
<b>CLIENTE</b>	Mayor Reconocimiento en el Mercado	Mejor posicionamiento	Investigación de conocimiento de la empresa por el cliente	Permitirá descubrir si la empresa es conocida en el mercado manufacturero.
	Satisfacción al Cliente	Mantener Clientes	Medición de Satisfacción al Cliente	Manifiesta los clientes que han cubierto sus necesidades a través del servicio solicitado.
	Confiabilidad con el Cliente	Mantener Clientes	Medición de Satisfacción al Cliente	Refleja la confianza que tiene el cliente en la empresa.
<b>PROCESOS</b>	Brindar Productos de Calidad	Mejora Continua	Medición de Calidad	Cuantifica los productos según la calidad de impresión y la calidad de material e insumos que se incurrieron en el proceso
	Ejercer las Políticas Establecidas	Mejora Continua de Procesos	Control de Desarrollo	Mide el grado sobre el cual se ejerce un control adecuado en la empresa.
	Entregar Servicio Eficaz y Eficiente	Mejoramiento del Servicio	Medición de Satisfacción al Cliente	Manifiesta si los procesos fueron ejecutados de manera ordenada a fin de mejorar el servicio.
	Efectuar Funciones Específicas	Mejora Continua de Procesos	Control de Desarrollo	Mide el grado sobre el cual se ejerce un control adecuado en la empresa.
	Mantener Documentación Requerida	Mejora Continua de Procesos	Control de Desarrollo	Mide el grado sobre el cual se ejerce un control adecuado en la empresa.
<b>DESARROLLO</b>	Desarrollar Personal y Profesionalmente	Personal Competente	Capacitación, Cursos, Entrenamiento	Desarrolla las competencias que posee el personal para desempeñar cargos idóneos.
	Administrar Recursos	Eleva Competencias	Control Administrativo	Valora el cumplimiento en el desarrollo de las actividades solicitadas.
	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	%		
	<b>FUENTE DE DATOS</b>	Documentos Internos		
	<b>FRECUENCIA</b>	Trimestralmente		

**Elaborado por:** María José Guerrero, basado en la Tesis de Mónica Freire sobre “El Cuadro de Mando Integral como herramienta de Auditoría de Gestión del Departamento Financiero de la Compañía Tecniseguros S.A.”

A través de la ejecución del Cuadro de Mando Integral se puede medir el alcance de objetivos mediante indicadores que pueden garantizar el cumplimiento de la visión propuesta a G&H Impresores, de tal manera que garantice el éxito de la entidad, así también puede monitorear la ejecución de las funciones, gestionar estrategias de la industria e incluso permite la satisfacción no solo del cliente sino también del personal que labora en la empresa lo que mejora el clima organizacional existente en la organización.

## **CAPÍTULO III DESARROLLO DEL MODELO FINANCIERO**

La presentación de un Modelo Financiero permitirá que G&H Impresores tenga información de las adquisiciones y ventas que realiza mensualmente y aunque en la actualidad la unidad económica no está obligada a llevar contabilidad pueda manejar registros que le permitan conocer la situación económica de la microempresa para mejorar la toma de decisiones por parte de la gerencia.

### **3.1 ANÁLISIS DE REGISTROS DE INGRESOS**

En el Capítulo I, dentro de los Elementos Financieros, se destaca que los Ingresos son “flujos de entradas de recursos relacionados con la venta de bienes o prestación de servicios durante un período”, es decir, que los ingresos son la fuente de movimiento de una entidad, ya que sin ellos, no se puede adquirir maquinaria, materia prima, insumos, ni tampoco se puede pagar servicios básicos, sueldos a empleados y demás costos que deben incurrir para el funcionamiento de una empresa.

En el caso de G&H Impresores, no se ha manejado ningún registro de las actividades económicas de la entidad, aunque si bien es cierto, no se ha descuidado del pago y la declaración de los impuestos, sin embargo, lo único que se mantiene en la microempresa es el archivo de las facturas recibidas y emitidas durante estos años.

Desde el 2009, se ha procurado mantener un informe de ventas, ejecutado en Excel, a fin de tener un respaldo físico que ayude a resumir las ventas que se generan en G&H Impresores, no obstante, hay que ejercer algunos cambios para un mejor registro y control que permita generar reportes de venta oportunos, por lo que se considera necesario realizar un formato de los registros de ingresos que conjuntamente con los comprobantes de ingreso, permitan ejercer un control adecuado y que ayude al mejor desenvolvimiento de la entidad.

Los formatos antes mencionados se presentaran a continuación a fin de dar una orientación adecuada a las funciones efectuadas:

### CUADRO N° 43. FORMATO DE REGISTRO DE INGRESOS PROPUESTO

G&H IMPRESORES											
REGISTRO DE INGRESOS											
FECHA	N° FACT	RUC	EMPRESA	DESCRIP	GRAV. 0%	GRAV. 12%	IVA	RETENC.		ABONO	TOTAL INGRESO
								IRF	IVA		
<b>ENERO</b>											
<b>FEBRERO</b>											
<b>MARZO</b>											
<b>TOTAL VENTAS AÑO</b>											

Elaborado por: María José Guerrero.

### CUADRO N° 44. FORMATO DE COMPROBANTES DE INGRESO

G&H IMPRESORES		
COMPROBANTE DE INGRESO		
		N°. 0000xxx
Fecha:	_____	
Cliente:	_____	
Concepto:	_____	
Cheque:	_____	
Banco:	_____	Cta. _____
CODIGO	DETALLE	VALOR
	<b>TOTAL</b>	
SON: _____		
<b>RECIBIDO</b>		<b>ENTREGADO</b>
_____		_____

Elaborado por: María José Guerrero.

Para el registro efectivo de la información solicitada en los formatos propuestos a G&H Impresores se tomará en consideración el siguiente ejemplo utilizando datos reales de la organización: el 28 de enero de 2010, se facturó a la empresa Rhenania (Factura N°. 776) por la ejecución de 9 libretines de ingreso de bodega con un valor de \$90,00 más IVA, cuyas retenciones fueron del 1% del impuesto a la renta y del 30% de retención de IVA, por tanto, el ingreso que obtuvo la microempresa por la venta fue de \$96,66; estos datos serán registrados de la siguiente manera en los formatos antes mencionados:

**REGISTRO DE INGRESOS:**

G&H IMPRESORES REGISTRO DE INGRESOS											
FECHA	N°. FAC.	RUC	EMPRESA	DESCRIP.	GRAV .0%	GRAV. 12%	IVA	RETENC.		ABON O	TOTAL INGRESO
								IRF	IVA		
<b>ENERO</b>											
28/01/10	776	1790044424001	RHENANIA	LIBRETINES DE INGRESO DE BODEGA		90,00	10,80	-0,90	-3,24	-----	96,66
				<b>SUB TOTAL ENERO</b>		<b>90,00</b>	<b>10,80</b>	<b>-0,90</b>	<b>-3,24</b>	-----	<b>96,66</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

**COMPROBANTE DE INGRESO:**

G&H IMPRESORES COMPROBANTE DE INGRESO			N°. 000001
<b>Fecha:</b>	<u>28-ene-10</u>		
<b>Ciente:</b>	<u>Rhenania</u>		
<b>Concepto:</b>	<u>Libretines de ingreso de bodega</u>		
<b>Cheque:</b>	<u>465</u>		
<b>Banco:</b>	<u>Pichincha</u>	<b>Cta.</b>	<u>22387883</u>
<b>CODIGO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>	
IB-0023	LIBRETINES DE INGRESO DE BODEGA	96,66	
	<b>TOTAL</b>	96,66	
<b>SON:</b>		<u>Noventa y seis 66/100 dólares</u>	
<b>RECIBIDO POR:</b>		<u>Marco Alvear</u>	<b>ENTREGADO POR:</b> <u>Pablo Guerrero</u>

Elaborado por: María José Guerrero.

Mientras que para el Flujo de Ingresos de Efectivo se espera que siga el siguiente procedimiento:

El departamento contable será el encargado de realizar y entregar la factura original al cliente, en la cual se indicará si la venta será cobrada en efectivo o crédito, si es al contado se colocará en la factura el número de cheque con el que fue cubierta la deuda, mientras que si es a crédito, se especificará la fecha de cobro para luego proceder al cobro de la factura, además, se efectuará el comprobante de ingreso adjuntando una copia del cheque que haya sido recibido por el cliente, de tal manera que garantice el ingreso del efectivo a la entidad y se entregará la copia de dicho comprobante al cliente.

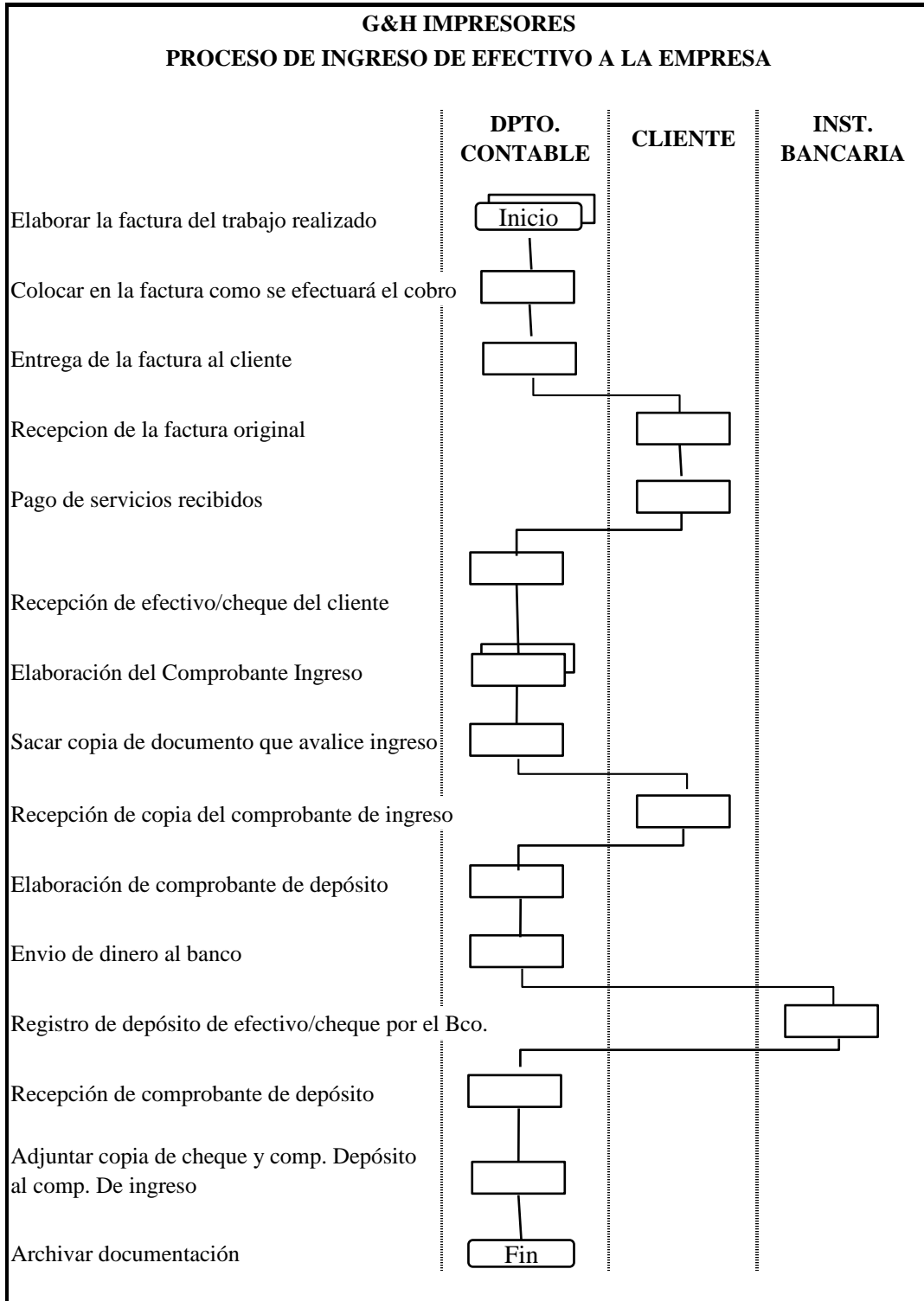
Así también, el departamento contable ejecutará el comprobante de depósito respectivo para enviar el dinero a la institución bancaria y una vez efectuado el depósito se anexará al comprobante de ingreso y a la copia del cheque, para luego ser archivado.

Es importante destacar que se espera que G&H Impresores utilice una factura original junto con dos copias y que serán distribuidas de la siguiente manera, la original, se entregará al cliente, mientras que la primera copia se adjuntará al comprobante de ingreso de tal manera que se haya cerrado el proceso de cobro y la segunda copia se archivará en forma individual a fin de dar seguimiento de las facturas emitidas secuencialmente.

De igual forma, se considera relevante la utilización de un original y una copia del comprobante de ingreso a fin de que la copia pueda ser entregada al cliente y sirva como respaldo de pago de la factura adeudada a G&H Impresores.

A continuación se presenta el Cuadro N°. 45, que hace referencia al Flujo de Ingreso de Efectivo a la empresa:

**CUADRO N° 45. FLUJO DE INGRESO DE EFECTIVO A G&H IMPRESORES**



Elaborado por: María José Guerrero.

Se espera que la microempresa en medida de su crecimiento vaya adoptando los formatos propuestos a fin de mantener organizada la información de la empresa y garantizar la efectividad en los procesos ejecutados diariamente en G&H Impresores.

### **3.2 ANÁLISIS DE REGISTROS DE GASTOS**

El Capítulo I, menciona que los Gastos son “flujos de salida de recursos ya sea por actividades administrativas, comercialización, producción y otros generados en un período”, que ayudan a la ejecución de tareas de la entidad para alcanzar un objetivo organizacional.

En el caso de G&H Impresores, al igual que los ingresos, los gastos que generaba la empresa, eran manejados por una tercera persona, la misma que no entregaba al gerente propietario los registros del mes, sino que acumulaba en una carpeta las facturas de compra y las declaraciones pertinentes, es por ello, que solo se mantiene un archivo de los documentos que garantizan las compras y ventas de años anteriores.

Se considera que el gerente propietario no exigió este registro, debido a que no le parecía oportuno el manejo de registros, lo que le interesaba era el pago puntual de los impuestos, sin embargo, desde 2009, se ha procurado mantener un registro de las compras efectuadas en el mes, esto ha permitido llevar un registro de los gastos que tiene la empresa y ha facilitado la búsqueda de documentos habilitantes para reclamos de insumos y papel que no mantienen la calidad esperada o que no fueron entregados en el tiempo acordado.

El formato de los registros de gastos que se ha utilizado, desde el 2009, ha ido evolucionando a fin de obtener un control oportuno, sin embargo, la evolución de la empresa sigue, por tanto, G&H Impresores deberá adoptar nuevos modelos que vayan acorde con el crecimiento de la empresa, como por ejemplo se puede adoptar comprobantes de egreso, a fin de custodiar la salida de efectivo de la entidad por el pago de facturas de compras, pago de sueldos o cualquier otro desembolso de dinero

que ejecute la empresa, por tanto, los formatos que se propone a la microempresa son los siguientes:

### CUADRO N° 46. FORMATO DE REGISTRO DE GASTOS PROPUESTO

G&H IMPRESORES REGISTRO DE GASTOS ENERO 2010									
FECHA	SECUENCIA	N°. COMP.	RUC	EMPRESA	DESCRIPCIÓN	BIENES 12%		BIENES 0%	TOTAL PAGADO
						B.I.	IVA		
				FACTURAS					
				NOTAS DE VENTA					
					TOTAL ENERO				

Elaborado por: María José Guerrero.

### CUADRO N° 47. FORMATO DE COMPROBANTE DE EGRESO

G&H IMPRESORES COMPROBANTE DE EGRESO			N°. 000xxx
FECHA:	_____		
PROVEEDOR:	_____		
CONCEPTO:	_____		
CHEQUE:	_____		
BANCO:	_____		CTA.
CODIGO	DETALLE	VALOR	
	<b>TOTAL</b>		
SON:			
COPIA CHEQUE:			
<b>REALIZADO</b>	<b>APROBADO</b>	<b>BENEFICIARIO</b>	
C.I.			

Elaborado por: María José Guerrero.



Al igual que el registro de ingreso de efectivo de G&H Impresores, los gastos deben mantener un registro de gastos en el cual se exponga los desembolsos que se ejecutan mensualmente en la organización y para un mejor entendimiento se procederá a efectuar el siguiente ejemplo con datos reales: G&H Impresores adquirió el 7 de enero de 2010, según factura N°. 1687 de la empresa Chelbas, papel químico, cuyo valor es de \$73,00 más IVA, estos datos serán registrados de la siguiente manera en los formatos antes mencionados:

**REGISTRO DE GASTOS:**

G&H IMPRESORES									
REGISTRO DE GASTOS									
MES: ENERO 2010									
FECHA	SECUENCIA	N°. COMP.	RUC	EMPRESA	DESCRIPCIÓN	BIENES 12%		BIENES 0%	TOTAL PAGADO
						B.I.	IVA		
<b>FACTURAS</b>									
07/01/10	001-001	1687	0501281570001	CHELBAS	QUIMICO	73,00	8,76		81,76
					<b>TOTAL ENERO</b>	<b>757,79</b>	<b>90,93</b>	<b>0,00</b>	<b>848,72</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

**COMPROBANTE DE EGRESO:**

G&H IMPRESORES		
COMPROBANTE DE EGRESO		
		<b>N°. 000001</b>
FECHA:	07-ene-10	
PROVEEDOR:	Chelbas	
CONCEPTO:	Adquisición papel químico	
CHEQUE:	25	
BANCO:	Internacional	CTA. 7717889
CODIGO	DETALLE	VALOR
PQ-002	Adquisición papel químico por \$73,00 más IVA \$8,76	81,76
	<b>TOTAL</b>	<b>81,76</b>
<b>SON:</b> Ochenta y uno 76/100 dólares		
<b>COPIA CHEQUE:</b>		81,76
Chelbas		
Ochenta y uno 76/100 -----		
----- dólares.		
Quito, 7 Enero 2010		
REALIZADO	APROBADO	BENEFICIARIO P. RAMOS
MJG.	PG.	C.I. 171783973-2

Elaborado por: María José Guerrero.

El Flujo de Egresos de Efectivo se espera que siga el siguiente procedimiento:

El departamento contable receptorá la factura de los proveedores referentes a las compras que se hayan solicitado, verificará la fecha de caducidad del documento, enviará a la gerencia para la aprobación de pago pertinente a fin de poder elaborar el comprobante de egreso junto con la emisión del cheque y comprobantes de retención, si fuere el caso, luego se procederá a que el gerente firme el cheque correspondiente de tal manera que se pueda pagar al proveedor.

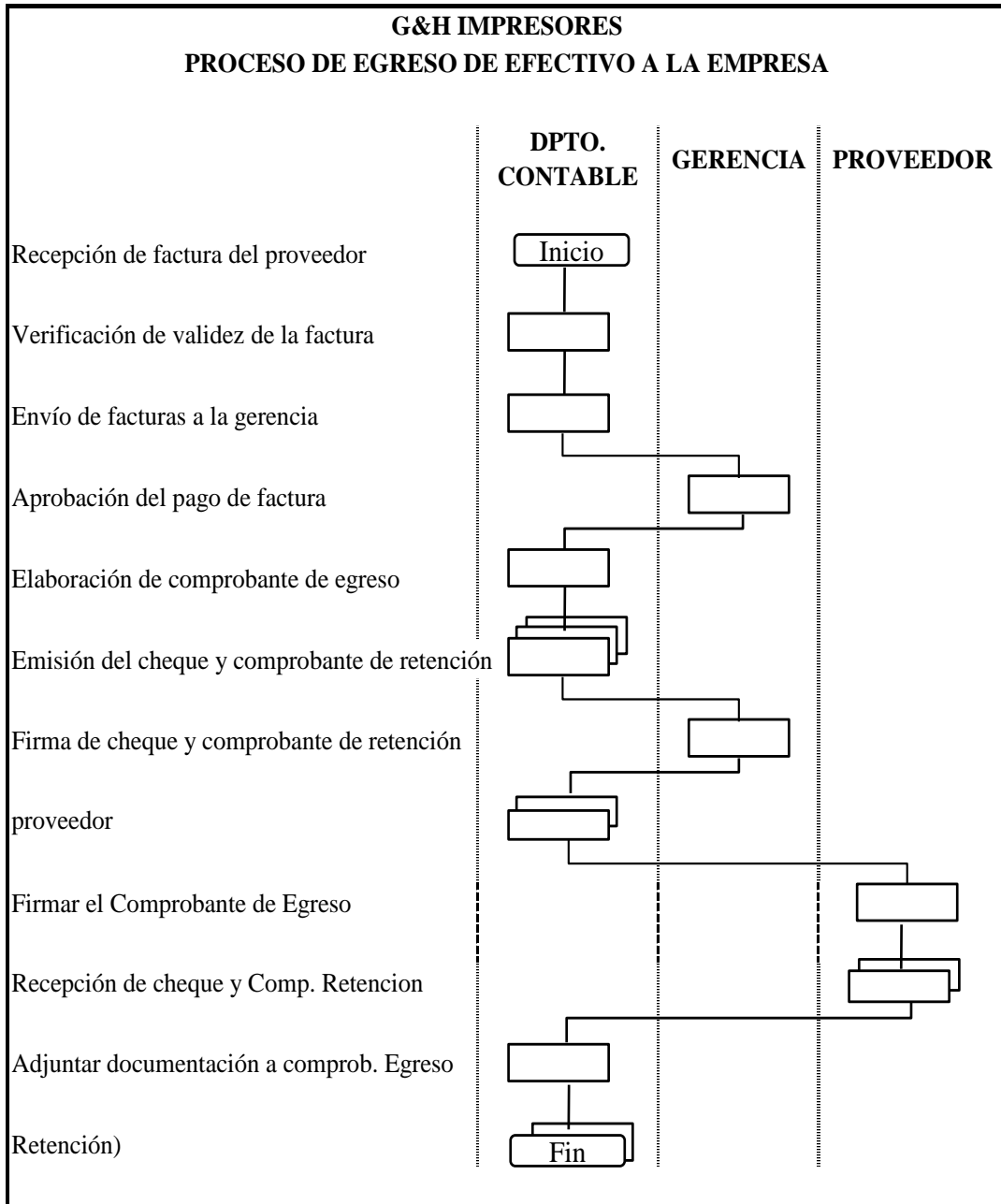
Una vez efectuado este procedimiento se entregará el cheque y el comprobante de retención al proveedor y se hace firmar el comprobante de egreso que luego será archivado adjuntado la factura original de compra.

Se considera importante el manejo de tres copias de comprobantes de retención, las cuales serán distribuidas de la siguiente manera: la original será entregado al proveedor junto con el pago correspondiente, es decir, con el cheque, la primera copia será adjuntado con la factura y el comprobante de egreso y la segunda copia será archivada en forma individual a fin de llevar el orden secuencial de los documentos y ejercer un control adecuado, ya que es importante que G&H Impresores procure utilizar documentación pertinente que avalice la salida del efectivo a fin de evitar la egresos que no correspondan con las actividades de la microempresa.

Además, el hecho de manejar por separado la tercera copia del comprobante de retención ayuda al ingreso de datos al DIMM o al registro respectivo para proceder a la declaración y pago de impuestos junto con los anexos generados en cada mes.

A continuación se presenta el Cuadro N°. 48, que hace referencia al Flujo de Egreso de Efectivo de la empresa:

**CUADRO N° 48. FLUJO DE EGRESO DE EFECTIVO DE G&H IMPRESORES**



Elaborado por: María José Guerrero.

### **3.3 ANÁLISIS DEL MANEJO DE DEPARTAMENTOS**

Durante este tiempo, G&H Impresores ha realizado inversiones a fin de que la planta incremente la maquinaria, con ello también se buscó aumentar los servicios de la entidad, por tanto, es oportuno que la microempresa cree departamentos con el fin de delegar funciones y mejorar la calidad de servicio que presta la entidad.

El incrementar departamentos en la organización, facilitará el trabajo desempeñado, ya que en los inicios de funcionamiento de la entidad, el gerente propietario era quien realizaba todo el proceso productivo de la entidad. Además, través de la creación de departamentos, se manejaría una nueva estructura empresarial, ya que se está dando los primeros pasos para instituir bases adecuadas que orienten a la entidad a formar una macro empresa.

Razón por la cual en el Capítulo II, se establece la importancia de la identificación de áreas relevantes para la consecución de objetivos organizacionales, éstas áreas formarían un departamento, que ejecutarían tareas específicas con el fin de dar un mejor direccionamiento a la microempresa; así también, se delegó objetivos y funciones departamentales que evitarán la duplicidad de actividades, pérdida de tiempo y dinero.

De igual manera, se propuso la identificación de un organigrama lineal, el cual, revela claramente departamentos que podría manejar la microempresa entre las cuales se planteó:

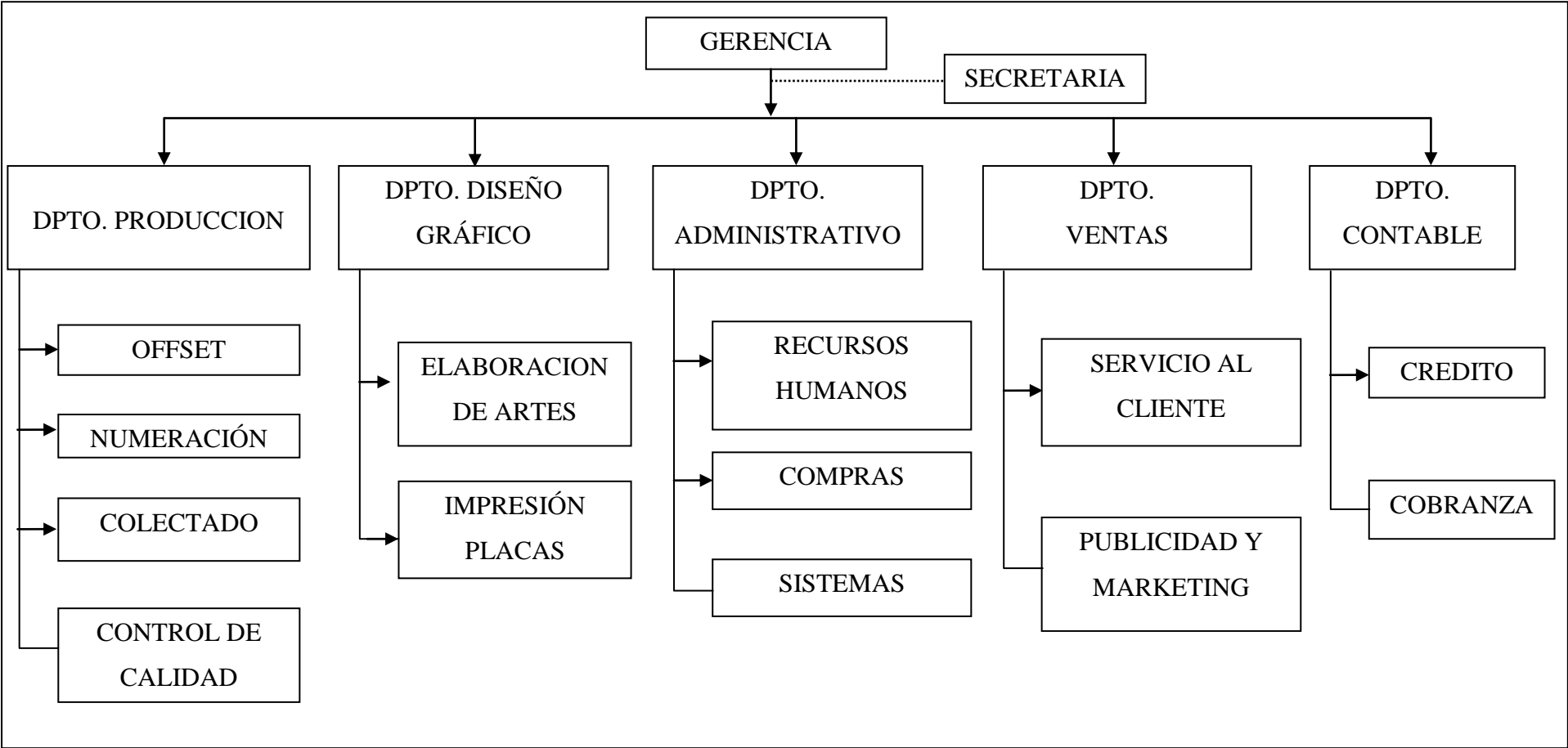
- Departamento de Adquisición, Producción y Comercialización
- Departamento de Diseño Gráfico
- Departamento de Control de Calidad
- Departamento Contable

Estos departamentos ejecutarán funciones específicas que ayudarían al desenvolvimiento de G&H Impresores garantizando un mejor desempeño organizacional. Sin embargo, cuando la microempresa crezca considerablemente, estos departamentos no van a satisfacer las necesidades de la entidad, por lo cual, se desea incrementar un organigrama que podría adaptarse a la magnitud de trabajo que la entidad podría obtener a largo plazo, razón por la que se proyecta la ejecución de un Enfoque Funcional que es conceptualizado como “la agrupación de actividades basada en el uso de habilidades, conocimientos y recursos semejantes”<sup>47</sup>, ya que se debe adecuar la evolución de la microempresa acorde con las necesidades organizacionales contratando personal apto y calificado, por tanto el formato que se exhibe en el Cuadro N°. 49 hace referencia a un enfoque funcional propuesto a G&H Impresores para que en el futuro pueda adoptarlo:

---

<sup>47</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit. p.399.

**CUADRO N° 49. ENFOQUE FUNCIONAL PROPUESTO PARA CUANDO G&H IMPRESORES SEA UNA MACRO EMPRESA**



Elaborado por: María José Guerrero.

De igual manera, se pretende construir centros de costos a fin de acumular recursos, ya que cuando dos o más procesos se ejecutan en un departamento, se considera conveniente dividir la unidad departamental en centros de costos, pues su objetivo es calcular los costos unitarios totales para determinar el ingreso.

Los costos unitarios por cada departamento se basan en la relación entre los costos incurridos durante un período determinado y las unidades elaboradas en dicho período, por ende, el costo unitario puede disminuir cuando las unidades a elaborar representan un gran volumen de producción.

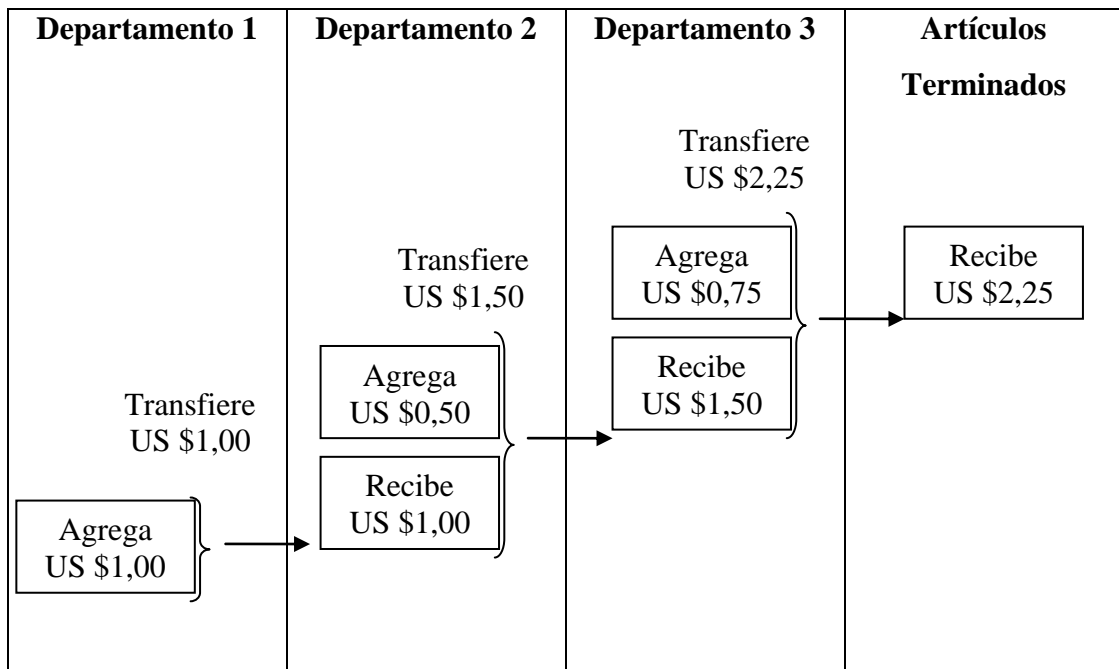
Un ejemplo tomado del libro Contabilidad de Costos de Polimeni, tercera edición, página 224, señala que Cuttup Corporation fabrica tijeras y emplea tres departamentos para producir un par. El departamento 1 moldea y agrega las chuchillas a un costo promedio de US\$1.00 por unidad. Luego, las tijeras se transfieren mediante una correa transportadora al departamento 2, donde se les saca filo y brillo a un costo promedio de US\$0,50 por unidad. La siguiente parada por medio de la correa transportadora es en el departamento 3, donde se pintan y empacan a un costo promedio de US\$0,75 por unidad. Las tijeras terminadas se transfieren del departamento 3 al inventario de artículos terminados.

El costo unitario total de una tijera terminada es de US\$2,25, calculado así:

DEPARTAMENTO	COSTO UNITARIO AGREGADO
1	\$ 1,00
2	\$ 0,50
3	\$ 0,75
<b>COSTO UNITARIO TOTAL AGREGADO</b>	\$ 2,25

Fuente: POLINEMI, Ralph, *Contabilidad de Costos*, 3ra. Edición, Editora Martha Suárez, Colombia, 2004, p.225.

**CUADRO N° 50. ACUMULACIÓN DE COSTOS EN UN SISTEMA DE COSTEO POR PROCESOS**



Fuente: POLINEMI, Ralph, *Contabilidad de Costos*, 3ra. Edición, Editora Martha Suárez, Colombia, 2004, p.227.

Según las proyecciones que se ejecutaría en el largo plazo en G&H Impresores, el departamento de producción, al dividirse en cuatro sub departamentos, lograría establecer detalladamente los costos asignados en cada proceso, de tal manera, que se acumule los costos unitarios incurridos y permitan determinar el costo total.

Por ejemplo, en caso de G&H Impresores, la acumulación de costos para la elaboración de diez libretines de órdenes de trabajo, original y dos copias ½ INEN, impreso en azul réflex, en offset (hoja-hoja) tiene un costo de \$90,00, y que tomando como referencia el cuadro de Polimeni para la acumulación de costos sería:



## CUADRO N° 51. DEPARTAMENTALIZACIÓN DE LOS COSTOS POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN DE G&H IMPRESORES

DEPARTAMENTO	COSTO UNITARIO AGREGADO
<b>PRODUCTIVOS</b>	
OFFSET	\$ 0,024
NUMERACION	\$ 0,022
COLECTADO	\$ 0,010
CONTROL DE CALIDAD	\$ 0,019
<b>SERVICIOS</b>	
ELABORACION DE ARTES	\$ 0,005
IMPRESIÓN DE PLACAS	\$ 0,010
<b>COSTO UNITARIO TOTAL AGREGADO</b>	<b>\$ 0,090</b>

**Elaborado por:** María José Guerrero.

Para obtener estos costos unitarios se basó en los siguientes precios: tiraje- offset \$24,00 (\$8,00 el millar por 3 porque es original y dos copias), numerado \$22,00, recogido, encolado y refilado \$10,00, control de calidad \$19,00, elaboración del arte, \$5,00; impresión de placa \$10,00 dando un total de \$90 dólares.

### 3.4. INTRODUCCIÓN DE PRESUPUESTOS

Como se manifiesta en el Capítulo I, los Presupuestos son un “plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas...”<sup>48</sup>, por lo cual, constituyen una herramienta indispensable generada en un documento, cuantificando los ingresos y gastos que presentaría la empresa en un período determinado.

Además, complementa el proceso administrativo, ya que planifica las actividades, objetivos, estrategias y recursos que se podrían utilizar para anticiparse a los hechos, de igual manera, ayudan a la coordinación porque integra unas actividades con otras

---

<sup>48</sup> LOZANO, Arvey y otros, Óp. Cit.

y compara los resultados presupuestados con los obtenidos a fin de mantener un control adecuado y conocer si existe variaciones para efectuar correcciones oportunas.

La Introducción de Presupuestos en G&H Impresores facilitará la planificación de actividades ejecutadas en la microempresa, así se podrá tener un control conveniente de los ingresos/gastos que se generaran en la empresa a fin de minimizar riesgos, sin embargo, la adopción de presupuestos es algo nuevo para la entidad, por tanto, debe estar sujeta a cambios, ya que con el tiempo encontrarán nuevos enfoques que permitan incrementar o reducir los presupuestos, razón por la cual, se ejecutarán diseños sencillos y de fácil comprensión para cualquier miembro de la entidad, por tanto, se presentará Presupuestos de Ventas, Cobros, Compras, Pagos, Nómina, Gastos Operativos, Presupuesto de Caja y Estado Proforma de Balances que entrarán en vigencia una vez adquirida la aprobación de la gerencia sobre el modelo efectuado.

#### **3.4.1 PRESUPUESTO DE VENTAS**

El Presupuesto de Ventas manifiesta una proyección de los ingresos que puede tener la empresa por la comercialización de los productos, por lo cual, el formato que maneje G&H Impresores estará sujeto a continuos cambios hasta llegar a tener un diseño que vaya acorde con las expectativas de la entidad y que le permita obtener información detallada de las actividades ejecutadas en un período, motivo por el que se propone el siguiente formato para ejecutar un presupuesto de ventas trimestral que expone los posibles ingresos que tendría G&H Impresores.

Este presupuesto fue elaborado bajo la concepción de mantener tres fuentes de ingreso, el primero - por un servicio de impresión, el segundo - por la elaboración total de un trabajo y el tercero por la elaboración de invitaciones, recuerdos, etc., es decir, que se tomará en consideración dos grandes grupos de ingresos y un grupo de ingresos no tan frecuentes para la microempresa, es por ello que para el primero y segundo grupo se planificó un presupuesto de ventas basado en 240.000 impresiones

que es un promedio actual de impresiones elaboradas en un trimestre, que tendrán un incremento trimestral del 10% y cuyo precio de venta sería de 0,01 centavo en servicio de impresión, mientras que para la elaboración total, el precio de venta unitario sería de 0,03 centavos de dólar y para el tercer grupo, se espera imprimir en igual cantidad que el año anterior y cuyo valor es de \$5,00, obteniendo como resultado los siguientes valores:

#### **CUADRO N° 52. PRESUPUESTO DE VENTAS TRIMESTRAL**

<b>PRESUPUESTO VENTAS TRIMESTRAL</b>				
	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
<b>SERVICIO DE IMPRESIÓN</b>				
Ventas +10%	240.000	264.000	290.400	319.440
Precio Venta	0,01	0,01	0,01	0,01
Ventas Dólares	2.400,00	2.640,00	2.904,00	3.194,40
<b>ELABORACION</b>				
Ventas	240.000	264.000	290.400	319.440
Precio Venta	0,03	0,03	0,03	0,03
Ventas Dólares	7.200,00	7.920,00	8.712,00	9.583,20
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>9.600,00</b>	<b>10.560,00</b>	<b>11.616,00</b>	<b>12.777,60</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>				
Impresión de Invitaciones, Recuerdos etc.				
Ventas	0	15	0	20
Precio Venta	5,00	5,00	5,00	5,00
<b>Ventas Dólares</b>	<b>0,00</b>	<b>75,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

De igual manera, se pretende que G&H Impresores considere la posibilidad de manejar una cartera que no exceda del 15%, ya que durante este tiempo de funcionamiento no ha operado con créditos debido que ese ingreso sirve para cubrir con los compromisos que adquiere al comprar insumos y materia prima, sin embargo, esta nueva modalidad permitirá dar facilidades de pago a nuestros clientes, y de acuerdo con lo expuesto en el presupuesto de ventas, los cobros trimestrales serán:

### **CUADRO N° 53. PRESUPUESTO DE COBROS TRIMESTRAL**

<b>RECUPERACION VENTAS</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
Contado 85%	8.160,00	8.976,00	9.873,60	12.777,60
Crédito 15%		1.440,00	1.584,00	1.742,40
<b>TOTAL</b>	<b>8.160,00</b>	<b>10.416,00</b>	<b>11.457,60</b>	<b>14.520,00</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

Este presupuesto de cobros funcionará una vez implementado el Presupuesto de Ventas, ya que como se mencionó anteriormente, la microempresa actualmente maneja pagos en efectivo por la adquisición de materiales, por tanto, no puede otorgar gran porcentaje de créditos, sin embargo, no se descarta la existencia de posibles ocasiones en los que puedan presentarse créditos a los clientes motivo por el cual se planteó el formato de cobros trimestrales con un crédito de 15% que se cobrarán con un trimestre de retraso.

#### **3.4.2 PRESUPUESTO DE COMPRAS**

No se puede dejar de lado, el Presupuesto de Compras, que en este caso hace referencia al Departamento de Adquisición, Producción y Comercialización, que será el departamento que más dinero necesite para la ejecución de funciones, ya que es el área de mayor funcionamiento dentro de G&H Impresores al elaborar gran cantidad de procesos y funciones, es por ello, que se contempla la posibilidad de regirse al Presupuesto de Compras presentado en el Cuadro N° 54.

Este presupuesto fue desarrollado tomando en consideración el total de impresiones que se realizará bajo los tres enfoques de ingresos de la entidad representado en el Cuadro N° 52 (Presupuesto de Ventas Trimestral), sin embargo, cabe destacar que para el servicio de impresión, se necesita de insumos como: printex, agua de fuente, tintas y gypes, mientras que para la elaboración total, a más de estos elementos, es imprescindible la adquisición de papel, sea este para ser impreso en offset o en formas continuas.

En cuanto se refiere a la cantidad de insumos que se utilizaría y considerando que para la impresión de 240.000 hojas se necesita: en Servicio de Impresión, 8 litros de printex, 10 litros de agua de fuente, 2 kg de tinta y 50 unidades de gypes, mientras que para la Elaboración Total se debe añadir a estos insumos la adquisición de 240.000 hojas para ejecutar el proceso.

Cada insumo y materia prima tiene un precio unitario de:

Litro de printex	\$ 3,75
Litro de agua de fuente	\$ 0,75
Kilo de tinta	\$10,00
Unidad de Gypes	\$ 0,15
Hoja de Papel	\$ 0,0015

Para efectuar las compras de los insumos, se incrementarán 2 litros/kilos más del número de litros/kilos consumidos como es en el caso del: printex, agua de fuente y tintas, mientras que para los gypes se solicitarán 20 unidades más del número de unidades consumidas, así como para las compras de papel que se requerirá el 10% más del valor del consumo, por tanto, según el número de impresiones presupuestadas, las compras trimestrales de materia prima serán:

#### CUADRO N° 54. PRESUPUESTO DE COMPRAS TRIMESTRAL

<b>PRINTEX (8 litros x 240.000 impresiones)</b>					
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
	Inventario Inicial	0	2	4	6
+	Compras	18	18	18	18
=	Disponible	18	20	22	24
-	Consumo	16	16	16	16
=	Inventario Final	2	4	6	8
	Compras	18	18	18	18
*	Precio de Compras x litro	3,75	3,75	3,75	3,75
=	<b>Compras Dólares</b>	<b>67,50</b>	<b>67,50</b>	<b>67,50</b>	<b>67,50</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

AGUA DE FUENTE (10 litros x 240.000 impresiones)					
		I	II	III	IV
	Inventario Inicial	0	2	4	6
+	Compras	22	22	22	22
=	Disponible	22	24	26	28
-	Consumo	20	20	20	20
=	Inventario Final	2	4	6	8
	Compras	22	22	22	22
*	Precio de Compras	0,75	0,75	0,75	0,75
=	<b>Compras Dólares</b>	<b>16,50</b>	<b>16,50</b>	<b>16,50</b>	<b>16,50</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

TINTAS (2KG x 240.000 impresiones)					
		I	II	III	IV
	Inventario Inicial	0	2	4	6
+	Compras	6	6	6	6
=	Disponible	6	8	10	12
-	Consumo	4	4	4	4
=	Inventario Final	2	4	6	8
	Compras	6	6	6	6
*	Precio de Compras	10,00	10,00	10,00	10,00
=	<b>Compras Dólares</b>	<b>60,00</b>	<b>60,00</b>	<b>60,00</b>	<b>60,00</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

GYPES (50 unidades x 240.000 impresiones)					
		I	II	III	IV
	Inventario Inicial	0	20	40	60
+	Compras	120	120	120	120
=	Disponible	120	140	160	180
-	Consumo	100	100	100	100
=	Inventario Final	20	40	60	80
	Compras	120	120	120	120
*	Precio de Compras	0,15	0,15	0,15	0,15
=	<b>Compras Dólares</b>	<b>18,00</b>	<b>18,00</b>	<b>18,00</b>	<b>18,00</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

<b>PAPEL (Elaboración 240.000 impresiones)</b>					
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
	Inventario Inicial	0	24.000	50.400	79.440
+	Compras	264.000	290.400	319.440	351.384
=	Disponible	264.000	314.400	369.840	430.824
-	Consumo	240.000	264.000	290.400	319.440
=	Inventario Final	24.000	50.400	79.440	111.384
	Compras	264.000	290.400	319.440	351.384
*	Precio de Compras	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015
=	<b>Compras Dólares</b>	<b>396,00</b>	<b>435,60</b>	<b>479,16</b>	<b>527,08</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

Sumando el precio de las compras de materias primas tenemos el siguiente cuadro que evidencia el costo trimestral de cada elemento, así como de su costo total:

#### **CUADRO N° 55. COSTO TOTAL DE MATERIA PRIMA POR TRIMESTRE**

<b>COSTO TOTAL</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
Printex	67,50	67,50	67,50	67,50
Agua de fuente	16,50	16,50	16,50	16,50
Tintas	60,00	60,00	60,00	60,00
Gypes	18,00	18,00	18,00	18,00
Papel	396,00	435,60	479,16	527,08
<b>TOTAL</b>	<b>558,00</b>	<b>597,60</b>	<b>641,16</b>	<b>689,08</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

Al igual que el Presupuesto de Ventas, el Presupuesto de Compras puede adoptar formas de créditos, sin embargo, según lo planteado se espera que este crédito por el momento no sea mayor al 25% del valor total de la adquisición, ya que si bien es cierto, G&H Impresores está acostumbrado a pagar en efectivo sus compras, no se puede descartar la posibilidad de faltantes de efectivo al momento de cubrir compras numerosas y si se piensa aumentar el número de impresiones que se elaboran en la empresa, estos valores tendrían que ser cancelados en un tiempo oportuno y adecuado tanto para el comprador como para el vendedor de las materias primas, el mismo que no podría ser superior a los tres meses.

Así también, el pago de materias primas, tomando en consideración el porcentaje de crédito establecido estará representado de la siguiente manera:

#### **CUADRO N° 56. PRESUPUESTO DE PAGOS TRIMESTRAL**

<b>RECUPERACION COMPRAS</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
Contado 75%	459,00	488,70	521,37	689,08
Crédito 25%		99,00	108,90	119,79
<b>TOTAL</b>	<b>459,00</b>	<b>587,70</b>	<b>630,27</b>	<b>808,87</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

De acuerdo con los resultados obtenidos y la cantidad de materias primas consumidas, G&H Impresores reflejará el siguiente cuadro que detalla el inventario final en dólares de materia prima adquirida y no consumida en el proceso.

#### **CUADRO N° 57. INVENTARIO FINAL DE COMPRAS EN DÓLARES**

##### **INVENTARIO FINAL DOLARES**

	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
Printex	7,50	15,00	22,50	30,00
Agua de fuente	1,50	3,00	4,50	6,00
Tintas	20,00	40,00	60,00	80,00
Gypes	3,00	6,00	9,00	12,00
Papel	36,00	75,60	119,16	167,08
<b>TOTAL</b>	<b>68,00</b>	<b>139,60</b>	<b>215,16</b>	<b>295,08</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

#### **3.4.3. PRESUPUESTOS DE GASTOS DE OPERACIÓN**

Los Gastos de Operación hacen referencia al dinero desembolsado por una empresa, es decir que son aquellos gastos destinados a mantener un activo en perfectas condiciones para que pueda cumplir con el trabajo.

En el siguiente cuadro se detalla los costos y gastos que se manejará en G&H Impresores de acuerdo al nivel de utilización en la organización:



**CUADRO N° 58. ASIGNACIÓN DE COSTOS Y GASTOS**

COSTOS/GASTOS	VALOR TRIM.	ASIGNACIÓN		
		CIF	ADM.	VTAS.
Impuesto Predial	\$ 10,00	100%	-	-
Internet	\$ 69,00	90%	10%	
Publicidad	\$ 50,00	-	-	100%
Servicios Básicos	\$ 47,00	85%	15%	-
Placas	\$ 70,00	100%	-	-
Transporte	\$ 42,00	-	100%	-
Suministros de Oficina	\$ 75,00	25%	75%	-
Mantenimiento	\$ 50,00	100%	-	-
Depreciación	\$ 337,50	100%	-	-

Elaborado por: María José Guerrero.

**CUADRO N° 59. GASTOS DE OPERACIÓN TRIMESTRAL**

COSTOS Y GASTOS DE G&H IMPRESORES				
	I	II	III	IV
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
Internet	6,90	6,90	6,90	6,90
Servicios Básicos	7,05	7,05	7,05	7,05
Transporte	42,00	42,00	42,00	42,00
Suministros de Oficina	56,25	56,25	56,25	56,25
<b>SUBTOTAL GTOS. ADMIN.</b>	<b>112,20</b>	<b>112,20</b>	<b>112,20</b>	<b>112,20</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>				
Publicidad	50,00	50,00	50,00	50,00
<b>SUBTOTAL GTOS. VENTAS</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>
<b>CIF</b>				
Impuesto Predial	10,00	10,00	10,00	10,00
Internet	62,10	62,10	62,10	62,10
Servicios Básicos - 10%	39,95	43,94	48,34	53,17
Suministros de Oficina - 10%	18,75	20,63	22,69	24,96
Placas - 10%	70,00	77,00	84,70	93,17
Mantenimiento Maquinaria	50,00	50,00	50,00	50,00
Depreciación	337,50	337,50	337,50	337,50
<b>SUBTOTAL CIF</b>	<b>588,30</b>	<b>601,17</b>	<b>615,33</b>	<b>630,90</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>750,50</b>	<b>763,37</b>	<b>777,53</b>	<b>793,10</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

El cálculo de estos gastos se realizó tomando en consideración el impuesto predial que G&H Impresores debe cancelar por el lugar donde funciona el taller, el pago de internet que permite ejecutar procesos de diseño, envío de información a clientes y

proveedores, así también se incluyó los costos que se efectuaran al momento de realizar publicidad para la empresa, los servicios básicos, los gastos por la elaboración de placas metálicas, el pago por el consumo de suministros de oficina de los departamentos, así como también los costos de transporte que se efectuarán para que la entrega de los trabajos sean en forma y tiempo oportunos.

Además es preciso considerar los Gastos Administrativos y de Ventas que tendrá G&H Impresores y para ello es necesario analizar los demás departamentos que conformarán la entidad, por tanto, se procederá a detallarlos a continuación:

#### 3.4.3.1 DEPARTAMENTO DISEÑO GRÁFICO

El Diseño Gráfico “es una profesión cuya actividad es la acción de concebir, programar, proyectar y realizar comunicaciones visuales, producidas en general por medios industriales y destinadas a transmitir mensajes específicos a grupos sociales determinados”<sup>49</sup>, por tanto, es un dinamismo que posibilita comunicar gráficamente ideas, hechos y valores procesados y sintetizados en términos de forma y comunicación, y que, al ejecutar la mayoría de sus funciones utilizando el computador, el internet y programas especiales se considera que los gastos incurridos en este departamento fueron considerados en el Presupuesto de Gastos Operacionales, ya que con estos valores se podrá adquirir Cds, programas y utilización de papel bond para ejecutar pruebas de los diseños efectuados, estos materiales serán adquiridos por el departamento de contabilidad según lo vaya solicitando el diseñador gráfico.

#### 3.4.3.2 DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD

El Control de Calidad es una estrategia que beneficia a las empresas porque asegura el mejoramiento continuo de los procesos y actividades efectuadas en la entidad, ya que a través de su evolución se optimizará el tiempo de ejecución logrando entregar servicios de calidad al cliente, por lo cual, el departamento de control de calidad

---

<sup>49</sup> *Diseño Gráfico*, [http://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o\\_gr%C3%A1fico](http://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o_gr%C3%A1fico)

deberá cumplir funciones que ayuden a mejorar las actividades de G&H Impresores con el fin de alcanzar objetivos departamentales y empresariales, razón por la cual, la persona encargada debe examinar que las funciones sean realizadas acorde con las políticas planteadas de tal manera que reduzca las fallas tomando correcciones inmediatas.

El valor que genera mantener este departamento a flote se presenta el Cuadro N°. 60, referente al Presupuesto de Nómina ya que este departamento realiza un trabajo intelectual al ejecutar procesos de revisión y supervisión de funciones.

#### 3.4.3.3 DEPARTAMENTO CONTABLE

El Departamento Contable se encarga de “instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad”<sup>50</sup>, es decir, que debe suministrar información que contribuya a la toma de decisiones y promueva la eficiencia y eficacia del control de gestión de la entidad.

Por consiguiente, para el desempeño de las funciones asignadas a este departamento se tomará en consideración gastos relacionados con tintas, Cds y utilización de papel bond para imprimir reportes y registros de los documentos contables, dichos gastos al ser los mismos que necesita el departamento de diseño gráfico, se tomó en consideración un solo valor, que será manejado por el departamento contable para la adquisición de suministros de oficina y que deben ser distribuidos de acuerdo a los requerimientos de los departamentos.

Una vez que se ha realizado el análisis de cada departamento de G&H Impresores, se detalla el Presupuesto de Nómina propuesto para la entidad, ya que al formar departamentos, los encargados de su funcionamiento deben recibir sueldos y

---

<sup>50</sup> Departamento de Contabilidad, actualizado 4-11-2009,  
<http://www.cinvestav.mx/Administraci%C3%B3n/Secretar%C3%ADaAdministrativa/Subdirecci%C3%B3ndeRecursosFinancieros/DepartamentodeContabilidad.aspx>

beneficios que por ley les corresponde al ser contratados por la microempresa, por lo cual se obtendrá en siguiente cálculo:

### CUADRO N° 60. PRESUPUESTO DE NÓMINA Y BENEFICIOS SOCIALES MENSUALES

<b>SUELDO MENSUAL</b>						
#	CARGO	SUELDO B.	COMIS.	TOTAL ING.	IESS	LIQ. RECIB
<b>SUELDO ADM Y VENTAS</b>						
1	Gerente General	500,00	0,00	500,00	46,75	453,25
1	Contador	240,00	0,00	240,00	22,44	217,56
<b>SUBTOTAL</b>		<b>740,00</b>	<b>0,00</b>	<b>740,00</b>	<b>69,19</b>	<b>670,81</b>
<b>SUELDO FABRICA</b>						
1	Supervisor	240,00	0,00	240,00	22,44	217,56
1	Diseñador	240,00	0,00	240,00	22,44	217,56
1	Operador	240,00	0,00	240,00	22,44	217,56
<b>SUBTOTAL</b>		<b>720,00</b>	<b>0,00</b>	<b>720,00</b>	<b>67,32</b>	<b>652,68</b>
<b>Total Mensual</b>		<b>1.460,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.460,00</b>	<b>136,51</b>	<b>1.323,49</b>
<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>						
#	CARGO	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	FOND. RES	VACACION	APOR. PAT.
<b>SUELDO ADM Y VENTAS</b>						
1	Gerente General	41,67	20,00	41,67	20,83	60,75
1	Contador	20,00	20,00	20,00	10,00	29,16
<b>SUBTOTAL</b>		<b>61,67</b>	<b>40,00</b>	<b>61,67</b>	<b>30,83</b>	<b>89,91</b>
<b>SUELDO FABRICA</b>						
1	Supervisor	20,00	20,00	20,00	10,00	29,16
1	Diseñador	20,00	20,00	20,00	10,00	29,16
1	Operador	20,00	20,00	20,00	10,00	29,16
<b>SUBTOTAL</b>		<b>60,00</b>	<b>60,00</b>	<b>60,00</b>	<b>30,00</b>	<b>87,48</b>
<b>Total Mensual</b>		<b>121,67</b>	<b>100,00</b>	<b>121,67</b>	<b>60,83</b>	<b>177,39</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

En el caso del Presupuesto de Ventas, la microempresa por el momento no maneja equipo exclusivo para la distribución del servicio de G&H Impresores, esta función la ejecuta el Departamento de Adquisición, Producción y Comercialización y en caso de realizar publicidad, el Departamento de Diseño Gráfico es quien ayuda con la difusión de los servicios que presta la entidad, sin embargo, se espera que en el largo plazo, G&H Impresores pueda incrementar nuevos departamentos que ayuden a la ejecución de actividades de la empresa, por ejemplo, se considera que a partir del segundo año se incremente un vendedor al presupuesto de nómina.

Además los sueldos se verán afectados de acuerdo al porcentaje de inflación y para lo cual se ejecutó el siguiente Cuadro de Previsión de la Inflación:

### CUADRO N° 61. PROYECCIÓN DE LA INFLACIÓN

AÑO	INFLAC. (Y)	PROYEC (X)	XY	X <sup>2</sup>
2002	9,36	-3	-28,08	9
2003	6,07	-2	-12,14	4
2004	1,95	-1	-1,95	1
2005	4,36	0	0,00	0
2006	3,11	1	3,11	1
2007	3,32	2	6,64	4
2008	8,83	3	26,49	9
2009	4,31	4	17,24	16
<b>SUMA</b>	<b>41,31</b>		<b>11,31</b>	<b>44</b>

**Nota:** Los porcentajes de la Inflación de cada año fueron obtenidos en la página web del Banco Central del Ecuador

#### PROYECCIÓN

2010	6,45	5
2011	6,71	6
2012	6,96	7
2013	7,22	8
2014	7,48	9

**Elaborado por:** María José Guerrero.

Para obtener la proyección se utilizó la siguiente fórmula:  $Y = a + b x$ , y para lo cual se necesita conocer “a”, que es la sumatoria de “Y” dividido para “n”; mientras que “b”, es igual a la sumatoria de “XY” dividido para la sumatoria de “X<sup>2</sup>”. Además, de acuerdo con los porcentajes obtenidos, el valor de Nómina para el Largo Plazo, se verán afectados, por tanto, para el segundo año reflejarían los siguientes valores:

**CUADRO N° 62. SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES PARA EL SEGUNDO AÑO**

AÑO 2

<b>SUELDOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS ANUAL</b>						
#	CARGO	SUELDO B.	COMIS.	TOTAL ING.	IESS	LIQ. RECIB
<b>SUELDO ADM Y VENTAS</b>						
1	Gerente General	6.402,60	0,00	6.402,60	598,64	5.803,96
1	Contador	3.073,25	0,00	3.073,25	287,35	2.785,90
1	Vendedor	3.073,25	0,00	3.073,25	287,35	2.785,90
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>12.549,10</b>	<b>0,00</b>	<b>12.549,10</b>	<b>1.173,34</b>	<b>11.375,76</b>
<b>SUELDO FABRICA</b>						
1	Supervisor	3.073,25	0,00	3.073,25	287,35	2.785,90
1	Diseñador	3.073,25	0,00	3.073,25	287,35	2.785,90
1	Operador	3.073,25	0,00	3.073,25	287,35	2.785,90
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>9.219,74</b>	<b>0,00</b>	<b>9.219,74</b>	<b>862,05</b>	<b>8.357,70</b>
	<b>Total Anual</b>	<b>21.768,84</b>	<b>0,00</b>	<b>21.768,84</b>	<b>2.035,39</b>	<b>19.733,45</b>
<b>SUELDO ADM Y VTAS ANUAL</b>				<b>11.375,76</b>		
<b>SUELDO FABRICA ANUAL</b>				<b>8.357,70</b>		

AÑO 2

<b>SUELDOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS ANUAL</b>						
<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>						
#	CARGO	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	FOND. RES	VAC.	APOR. PAT.
<b>SUELDO ADM Y VENTAS</b>						
1	Gerente General	533,55	256,10	256,10	266,78	777,92
1	Contador	256,10	256,10	256,10	128,05	373,40
1	Vendedor	256,10	256,10	256,10	128,05	373,40
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>1.045,76</b>	<b>768,31</b>	<b>768,31</b>	<b>522,88</b>	<b>1.524,72</b>
<b>SUELDO FABRICA</b>						
1	Supervisor	256,10	256,10	256,10	128,05	373,40
1	Diseñador	256,10	256,10	256,10	128,05	373,40
1	Operador	256,10	256,10	256,10	128,05	373,40
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>768,31</b>	<b>768,31</b>	<b>768,31</b>	<b>384,16</b>	<b>1.120,20</b>
	<b>Total Anual</b>	<b>1.814,07</b>	<b>1.536,62</b>	<b>1.536,62</b>	<b>907,04</b>	<b>2.644,91</b>
<b>IESS ANUAL</b>					<b>4.680,30</b>	
<b>BENEF ANUAL</b>					<b>5.794,35</b>	

Elaborado por: María José Guerrero.

En cuanto a las depreciaciones de los activos, es importante advertir que el equipo de cómputo, los muebles y el vehículo están depreciados en su totalidad, mientras que la maquinaria y la planta aún no culminan sus años de vida útil, además hay que manifestar que se ha considerado un valor residual del 10% de los activos fijos de G&H Impresores, así también, se debe recordar que a partir del segundo año, según lo previsto para el largo plazo, el valor de la maquinaria se incrementará con una inversión de \$50.000,00 dólares, por lo cual el valor de la depreciación anual de igual forma aumentará.

Para una mejor comprensión de lo expuesto anteriormente se presenta el siguiente Cuadro de Depreciación:

### CUADRO N° 63. DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

ACTIVO	VALOR	Valor Residual	% DEPREC	DEP. ACUM.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
10%									
Terreno	15.000,00								
Planta	5.000,00	500,00	5%	2.250	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00
Equipo Cómputo	2.000,00	200,00	33,33%	1.800	DEPRECIADO				
Muebles	500,00	50,00	10%	450	DEPRECIADO				
Vehículo	13.000,00	1.300,00	20%	11.700	DEPRECIADO				
Maquinaria	25.000,00	2.500,00	5%	11.250	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00
<b>TOTAL ACTIV.</b>	<b>60.500,00</b>	<b>4.550,00</b>			<b>1.350,00</b>	<b>1.350,00</b>	<b>1.350,00</b>	<b>1.350,00</b>	<b>1.350,00</b>
Maquinaria nueva	50.000,00	5.000,00	5%			2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00
<b>TOTAL</b>		<b>9.550,00</b>		<b>27.450</b>	<b>1.350,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>3.600,00</b>
<b>AMORTIZACIÓN</b>									
Paq. y Software	2.000,00					400,00	400,00	400,00	400,00

Elaborado por: María José Guerrero.

Los presupuestos fueron elaborados con datos proporcionados por el gerente propietario y con los porcentajes que se encuentran vigentes, sin embargo, se espera que G&H Impresores incremente sus inversiones en medida que aumente sus utilidades con el fin de la planta se extienda con la adquisición de nueva maquinaria o equipos que fortalezca las actividades de la entidad e implantando mayores fuentes de trabajo.

### 3.5 ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO DE CAJA

Como se manifiesta en el Capítulo I, el Flujo de Caja es “un resumen de las entradas y salidas en efectivo esperadas por la ejecución de las actividades de la empresa”<sup>51</sup>, es por ello, que se considera que es indispensable el manejo de datos que permitan tener base sobre las cuales se pueda ejercer planes adecuados.

Para G&H Impresores, se diseñó un movimiento de caja trimestral, al igual que los presupuestos detallados anteriormente, procurando brindar información de la entrada y salida de efectivo que tendría la entidad en un año considerando tres fuentes de ingreso.

Así también al identificar los ingresos y gastos que posee la organización, necesita datos proporcionados por los otros estados, a fin de obtener una información veraz y que esté acorde con las actividades generadas en la microempresa, motivo por el cual antes de presentar el Presupuesto de Caja se exhibirá los siguientes estados:

#### CUADRO N° 64. COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS TRIMESTRAL

<b>G&amp;H IMPRESORES</b>				
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>				
<b>TRIMESTRE</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
Inventario inicial de materia prima.	0,00	68,00	139,60	215,16
+ Compras de Materia prima.	558,00	609,10	665,31	727,14
<b>(=) Total de Materia prima Disponible.</b>	<b>558,00</b>	<b>677,10</b>	<b>804,91</b>	<b>942,30</b>
- Inventario final de Materia prima.	68,00	139,60	215,16	295,08
<b>(=) Costo de Materia prima utilizada.</b>	<b>490,00</b>	<b>537,50</b>	<b>589,75</b>	<b>647,23</b>
+ Mano de obra directa.	1.958,04	1.958,04	1.958,04	1.958,04
<b>(=) Costo primo</b>	<b>2.448,04</b>	<b>2.495,54</b>	<b>2.547,79</b>	<b>2.605,27</b>
+ Gastos de Fabricación.	588,30	601,17	615,33	630,90
<b>(=) Total de Costo de Fabricación.</b>	<b>3.036,34</b>	<b>3.096,71</b>	<b>3.163,12</b>	<b>3.236,16</b>
+Inventario Inicial de Prod. En Proceso.	0,00	0,00	0,00	0,00
- Inventario Final de Prod. En Proceso.	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) Total de Costo de la mercancía fabricada.</b>	<b>3.036,34</b>	<b>3.096,71</b>	<b>3.163,12</b>	<b>3.236,16</b>
+ Inventario inicial de Prod. Terminada.	0,00	0,00	0,00	0,00
-Inventario final de Prod. Terminada.	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>= Costo de Fabricación.</b>	<b>3.036,34</b>	<b>3.096,71</b>	<b>3.163,12</b>	<b>3.236,16</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

<sup>51</sup> Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, Óp. Cit.



Para la ejecución del Estado de Costo de Producción y Ventas se tomó en consideración los Costos Indirectos de Fabricación que tiene G&H Impresores según los datos presupuestados, al igual que los Gastos de Nómina de Fábrica que se cancelará a los trabajadores y operarios y el Costo de la Materia Prima que se utilizará en cada proceso de producción.

Este Estado permite identificar el inventario inicial, las compras y el inventario final de materia prima que sumando con la mano de obra directa forman el costo primo y que a su vez sumando los gastos de fabricación identifican el costo de fabricación total, permite también, tener un conocimiento oportuno de los inventarios de productos en proceso y productos terminados, sin embargo, en G&H Impresores no se puede ejecutar un solo producto para vender a varios clientes, sino que se elaboran impresiones para una sola entidad y que esté acorde con las necesidades de la empresa; es por eso, que la micro empresa no maneja valores de inventarios de productos en proceso y artículos terminados.

#### **CUADRO N° 65. ESTADO PROFORMA BALANCE DE RESULTADOS TRIMESTRAL**

<b>EST. PROF. B. RESULTADOS</b>						
		<b>PERIODO 0</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
	VENTAS	19.910,44	9.600,00	10.560,00	11.616,00	12.777,60
-	COSTO DE VENTAS	14.049,98	3.036,34	3.096,71	3.163,12	3.236,16
=	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>5.860,46</b>	<b>6.563,66</b>	<b>7.463,29</b>	<b>8.452,88</b>	<b>9.541,44</b>
+	OTROS INGRESOS	0,00	0,00	75,00	0,00	100,00
-	DEPRECIACIONES		337,50	337,50	337,50	337,50
-	GASTOS ADMIN.	4.338,49	112,20	112,20	112,20	112,20
-	GASTOS VTAS.	0,00	50,00	50,00	50,00	50,00
-	SUELDOS ADM. VTAS.		2.012,43	2.012,43	2.012,43	2.012,43
-	IESS		941,70	941,70	941,70	941,70
-	BENEFICIOS		1.212,50	1.212,50	1.212,50	1.212,50
=	<b>UTILIDAD ANTES IMPTOS.</b>	<b>1.521,97</b>	<b>1.897,33</b>	<b>2.871,96</b>	<b>3.786,55</b>	<b>4.975,11</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

El Estado Proforma de Balance de Resultados detalla los valores de ventas generados en un período determinado por la empresa, si a estos ingresos se reduce los costos de

ventas (valores que son obtenidos del Estado de Costo de Producción y Ventas) nos da como resultado la Utilidad Bruta Ventas y el que será afectado por Otros ingresos y Otros gastos o desembolsos que posee la organización hasta obtener la Utilidad Neta.

Para el período 0, los valores de ingresos de \$ 19.910,44, los costos de \$ 14.049,98 y los gastos de \$ 4,338,49, fueron tomados del Formulario 102 A y que hace referencia a la Declaración del Impuesto a la Renta de Personas Naturales y Sucesiones Indivisas No obligadas a llevar Contabilidad, declarados en el año 2009.

#### **CUADRO N° 66. ESTADO PROFORMA BALANCE GENERAL TRIMESTRAL**

<b>EST. PROF. BAL. GENERAL</b>	<b>PERIODO 0</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
<b>ACTIVOS</b>					
<b>CORRIENTES</b>	<b>1.521,97</b>	<b>3.756,80</b>	<b>5.543,29</b>	<b>7.442,42</b>	<b>9.556,45</b>
BANCOS	1.521,97	3.756,80	4.035,29	5.718,82	7.598,89
CUENTAS POR COBRAR		0,00	1.440,00	1.584,00	1.742,40
INVENTARIO MP	0,00	0,00	68,00	139,60	215,16
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>60.500,00</b>	<b>60.162,50</b>	<b>60.162,50</b>	<b>60.162,50</b>	<b>60.162,50</b>
Terreno	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Planta	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Equipo Cómputo	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Muebles	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Vehículo	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00
Maquinaria	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
DEPRECIACION		-337,50	-337,50	-337,50	-337,50
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>62.021,97</b>	<b>63.919,30</b>	<b>65.705,79</b>	<b>67.604,92</b>	<b>69.718,95</b>
<b>PASIVOS</b>					
CUENTAS POR PAGAR		0,00	99,00	108,90	119,79
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL	60.500,00	60.500,00	60.500,00	60.500,00	60.500,00
UTILIDAD/PERDIDA DE AÑOS ANTERIORES		1.521,97	2.234,83	3.209,46	4.124,05
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	1.521,97	1.897,33	2.871,96	3.786,55	4.975,11
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>62.021,97</b>	<b>63.919,30</b>	<b>65.705,79</b>	<b>67.604,92</b>	<b>69.718,95</b>

**Elaborado por:** María José Guerrero.

El Estado Proforma de Balance General, resume los valores en efectivo, los créditos otorgados, inventarios, bienes muebles e inmuebles que posee la empresa y que generan el activo de la entidad, de igual manera, se detalla los pasivos, que son las deudas con terceras personas sean estos a corto o largo plazo y las que deben ser

cubiertas en un período de tiempo, que junto con el patrimonio, que es la suma del capital, la utilidad y reservas, deben ser igual a la suma de los activos.

Una vez expuesto el Estado Proforma de Balance de Resultados y el Estado Proforma de Balance General, se detallará a continuación el Presupuesto de Caja Trimestral, en el cual se resumen los valores ingresados y egresados en la entidad, a fin de conocer si la empresa tiene el efectivo suficiente para cubrir con las actividades organizacionales:

### CUADRO N° 67. PRESUPUESTO DE CAJA TRIMESTRAL

PRESUPUESTO DE CAJA		PERIODO 0	I	II	III	IV
+	<b>INGRESOS</b>					
	VENTAS	19.910,44	9.600,00	10.560,00	11.616,00	12.777,60
	OTROS INGRESOS	0,00	0,00	75,00	0,00	100,00
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>19.910,44</b>	<b>9.600,00</b>	<b>10.635,00</b>	<b>11.616,00</b>	<b>12.877,60</b>
-	<b>EGRESOS</b>					
	COSTO DE VENTAS	14.049,98	3.036,34	3.096,71	3.163,12	3.236,16
	GASTOS ADM.	4.338,49	112,20	112,20	112,20	112,20
	GASTOS VTAS.	0,00	50,00	50,00	50,00	50,00
	SUELDOS ADM. VTAS.		2.012,43	2.012,43	2.012,43	2.012,43
	IESS		941,70	941,70	941,70	941,70
	BENEFICIOS		1.212,50	1.212,50	1.212,50	1.212,50
	<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>18.388,47</b>	<b>7.365,17</b>	<b>7.425,54</b>	<b>7.491,95</b>	<b>7.564,99</b>
-	<b>INVERSIONES</b>					
	Terreno	15.000,00				
	Planta	5.000,00				
	Equipo Cómputo	2.000,00				
	Muebles	500,00				
	Vehículo	13.000,00				
	Maquinaria	25.000,00				
	<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>60.500,00</b>				
	<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-58.978,03</b>	<b>2.234,83</b>	<b>3.209,46</b>	<b>4.124,05</b>	<b>5.312,61</b>
	INVERSIONES ACCIONISTAS	60.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>SALDO FINAL CAJA</b>	<b>1.521,97</b>	<b>2.234,83</b>	<b>3.209,46</b>	<b>4.124,05</b>	<b>5.312,61</b>
+	SALDO INICIAL CAJA	0,00	1.521,97	2.234,83	3.209,46	4.124,05
-	INVENTARIO MATERIA PRIMA	0,00	0,00	68,00	139,60	215,16
-	CTAS. POR COBRAR		0,00	1.440,00	1.584,00	1.742,40
+	CTAS. POR PAGAR		0,00	99,00	108,90	119,79
=	<b>BANCOS</b>	<b>1.521,97</b>	<b>3.756,80</b>	<b>4.035,29</b>	<b>5.718,82</b>	<b>7.598,89</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

Este Presupuesto de Caja no incluye el financiamiento ni el pago de intereses o capital, debido que el préstamo se lo planifica para el segundo año y que servirá para la adquisición de nueva maquinaria que fortalezca las actividades efectuadas por G&H Impresores.

Dicho este particular y según las condiciones económicas que presenta el modelo, G&H Impresores puede acceder a un crédito de \$50.000,00 dólares que serán utilizados para la adquisición de nueva maquinaria y que se prevee pagar a 5 años bajo una cuota fija de \$13.870,49 con el 12% de interés anual formando el siguiente Cuadro de Financiamiento del Crédito:

### CUADRO N° 68. FINANCIAMIENTO

CRÉDITO					
PERIODO	CAPITAL	INTERES	AMORT.	CUOTA	SALDO
1	50.000,00	6.000,00	7.870,49	13.870,49	42.129,51
2	42.129,51	5.055,54	8.814,94	13.870,49	33.314,57
3	33.314,57	3.997,75	9.872,74	13.870,49	23.441,83
4	23.441,83	2.813,02	11.057,47	13.870,49	12.384,36
5	12.384,36	1.486,12	12.384,36	13.870,49	0,00
<b>TOTAL</b>		\$19.352,43	\$50.000,00		

**Nota:** Los valores considerados en el cuadro son tomados a manera de ejemplo y que surgió de una conversación con la gerencia a fin de conocer las necesidades de adquisición o renovación de maquinaria nueva y de los costos que implicaría.

**Elaborado por:** María José Guerrero.

#### FORMA DE CÁLCULO:

- El valor de la Cuota Fija, fue calculado de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$Cuota\ Fija = C \frac{i (1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

Reemplazando nuestros datos, tendríamos:

$$Cuota\ Fija = 50.000 \frac{0,12 (1+0,12)^5}{(1 + 0,12)^5 - 1}$$

$$Cuota\ Fija = \$ 13.870,49$$

- El valor del interés, es el cómputo del capital multiplicado por la tasa de interés que este caso es del 12% anual (50.000\*12% = \$ 6.000). El porcentaje fue considerado de acuerdo a las tasas de interés publicados en la página web del Banco Central del Ecuador para Octubre de 2010, en los cuales establece que la Tasa Activa Productiva para Pymes es de 11,32% y máximo 11,83%.

- El valor de la amortización es la diferencia entre la cuota menos el valor del interés (13.870,49 – 6.000 = \$ 7.870,49).
- El saldo, es la diferencia entre el capital menos el valor de la amortización (50.000 – 7.870,49 = \$ 42.129,51).

Estos valores serán considerados en el siguiente Presupuesto de Caja a Largo Plazo:

### CUADRO N° 69. PRESUPUESTO DE CAJA PARA EL LARGO PLAZO

PRESUPUESTO DE CAJA		PERIODO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
+	<b>INGRESOS</b>						
	VENTAS	19.910,44	44.553,60	62.375,04	87.325,06	122.255,08	171.157,11
	OTROS INGRESOS	0,00	175,00	210,00	252,00	302,40	362,88
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>19.910,44</b>	<b>44.728,60</b>	<b>62.585,04</b>	<b>87.577,06</b>	<b>122.557,48</b>	<b>171.519,99</b>
-	<b>EGRESOS</b>						
	COSTO DE VENTAS	18.388,47	12.532,33	16.260,02	19.356,01	23.533,17	29.206,27
	GASTOS ADM.	0,00	448,80	448,80	448,80	448,80	448,80
	GASTOS VTAS.	0,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
	SUELDOS ADM. VTAS.		8.049,72	11.375,76	12.167,51	13.046,00	14.021,84
	IESS		3.766,80	4.680,30	5.006,05	5.367,49	5.768,97
	BENEFICIOS		4.850,00	5.794,35	6.197,64	6.645,11	6.800,18
	<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>18.388,47</b>	<b>29.847,65</b>	<b>38.759,23</b>	<b>43.376,01</b>	<b>49.240,57</b>	<b>56.446,07</b>
-	<b>INVERSIONES</b>						
	Terreno	15.000,00					
	Planta	5.000,00					
	Equipo Cómputo	2.000,00					
	Muebles	500,00					
	Vehículo	13.000,00					
	Maquinaria	25.000,00		50.000,00			
	Paquetes y Software		2.000,00				
	<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>60.500,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>50.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-58.978,03</b>	<b>12.880,95</b>	<b>-26.174,19</b>	<b>44.201,05</b>	<b>73.316,91</b>	<b>115.073,92</b>
+	INVERSIONES ACCIONISTAS	60.500,00					
+	PRESTAMO BANCARIO			50.000,00			
=	<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>1.521,97</b>	<b>12.880,95</b>	<b>23.825,81</b>	<b>44.201,05</b>	<b>73.316,91</b>	<b>115.073,92</b>
+	SALDO INICIAL DE CAJA	0,00	1.521,97	14.402,92	31.890,50	53.928,45	101.862,73
-	INVENTARIO M.P.	0,00	0,00	295,08	324,38	353,68	382,99
-	CUENTAS POR COBRAR		0,00	6.683,04	9.356,26	13.098,76	18.338,26
+	CUENTAS POR PAGAR		0,00	639,89	1.388,02	1.940,30	2.713,49
-	PAGO INTERES				6.000,00	5.055,54	3.997,75
-	PAGO CAPITAL				7.870,49	8.814,94	9.872,74
=	<b>BANCOS</b>	<b>1.521,97</b>	<b>14.402,92</b>	<b>31.890,50</b>	<b>53.928,45</b>	<b>101.862,73</b>	<b>187.058,41</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

## **Notas Explicativas del Presupuesto de Caja para el Largo Plazo**

- Los valores para el período 0 fueron tomados del formulario 102 A declarados en el año 2009.
- Los valores de ingresos y egresos del primer año, es la sumatoria de los valores expuestos en los presupuestos trimestrales.
- A partir del segundo año, se esperó un aumento del 40% en las ventas más representativas para la empresa, mientras que para el valor de otros ingresos, se consideró un incremento del 20%.
- El costo de ventas, en cuanto se refiere a los costos indirectos de fabricación se vio afectado en igual proporción que las ventas, así como también los sueldos de fábrica sufrieron un incremento de acuerdo al porcentaje de Proyección de la Inflación presentado en el Cuadro N° 61.
- Los Sueldos Administrativos y de Ventas contemplan la incorporación de un vendedor a la empresa, por lo cual los valores de nómina aumentan al igual que el IESS y los Beneficios.
- Se observan los valores del Cuadro de Financiamiento, ya que en el segundo año, se accede al crédito y a partir del tercer año se procederá a cancelar el capital y los intereses correspondientes.
- Las inversiones son expuestas en el período 0, debido que la empresa ya contaba con los activos mencionados, sin embargo, se aspira la adquisición el paquete contable a finales del primer año, mientras que en el año 2, se identifica el valor del préstamo solicitado para la adquisición de nueva maquinaria.
- Al Saldo Final de Caja, se le añadirá el Saldo Inicial de Caja y las Cuentas por Pagar, así también, se le restará los valores de Inventario de Materia Prima y Cuenta por Cobrar a fin de conocer el valor que debe contemplar la cuenta Bancos en el Estado Proforma de Balance General.

Es importante mencionar que los Estados Financieros reflejarían los siguientes valores en el Largo Plazo:

### **CUADRO N° 70. ESTADO PROFORMA DE BALANCE DE RESULTADOS A LARGO PLAZO**

<b>ESTADO PROFORMA B. RESULTADOS</b>		<b>PERIODO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
	VENTAS	19.910,44	44.553,60	62.375,04	87.325,06	122.255,08	171.157,11
-	COSTO DE VENTAS	18.388,47	12.532,33	16.260,02	19.356,01	23.533,17	29.206,27
=	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.521,97</b>	<b>32.021,27</b>	<b>46.115,02</b>	<b>67.969,04</b>	<b>98.721,90</b>	<b>141.950,84</b>
+	OTROS INGRESOS		175,00	210,00	252,00	302,40	362,88
-	DEPRECIACIONES		1.350,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
-	AMORTIZACION			400,00	400,00	400,00	400,00
-	GASTOS ADMIN.		448,80	448,80	448,80	448,80	448,80
-	GASTOS VTAS.		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
-	SUELDOS ADM. VTAS.		8.049,72	11.375,76	12.167,51	13.046,00	14.021,84
-	IESS		3.766,80	4.680,30	5.006,05	5.367,49	5.768,97
-	BENEFICIOS		4.850,00	5.794,35	6.197,64	6.645,11	6.800,18
-	PAGO INTERES		0,00	0,00	6.000,00	5.055,54	3.997,75
=	<b>UTILIDAD ANTES IMPTOS.</b>	<b>1.521,97</b>	<b>13.530,95</b>	<b>19.825,81</b>	<b>34.201,05</b>	<b>64.261,36</b>	<b>107.076,17</b>
-	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES 15%		2.029,64	2.973,87	5.130,16	9.639,20	16.061,43
-	IMPUESTO A LA RENTA 25%		2.875,33	4.212,98	7.267,72	13.655,54	22.753,69
=	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1.521,97</b>	<b>8.625,98</b>	<b>12.638,95</b>	<b>21.803,17</b>	<b>40.966,62</b>	<b>68.261,06</b>

Elaborado por: María José Guerrero.

### **Notas Explicativas para el Estado Proforma de Balance de Resultados para el Largo Plazo**

- Los valores de las depreciaciones aumentaron debido que se adquiere la maquinaria según los datos planificados.
- Los Sueldos Administrativos y de Ventas consideran un incremento de acuerdo con el porcentaje de la Proyección de la Inflación, ejecutada en el Cuadro N° 61.
- En el largo plazo se espera que G&H Impresores pueda otorgar a sus trabajadores el 15% de su ganancia y someterse al pago del 25% de Impuesto a la Renta.

**CUADRO N° 71. ESTADO PROFORMA DE BALANCE GENERAL A LARGO PLAZO**

<b>EST. PROF. BALANCE GENERAL</b>						
	<b>PERIODO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
	<b>0</b>					
<b>ACTIVOS</b>						
<b>CORRIENTES</b>	<b>1.521,97</b>	<b>14.402,92</b>	<b>38.868,62</b>	<b>63.609,09</b>	<b>115.315,17</b>	<b>205.779,66</b>
BANCOS	1.521,97	14.402,92	31.890,50	53.928,45	101.862,73	187.058,41
CUENTAS POR COBRAR		0,00	6.683,04	9.356,26	13.098,76	18.338,26
INVENTARIO MATERIA PRIMA		0,00	295,08	324,38	353,68	382,99
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>60.500,00</b>	<b>61.150,00</b>	<b>106.500,00</b>	<b>106.500,00</b>	<b>106.500,00</b>	<b>106.500,00</b>
Terreno	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Planta	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Equipo Cómputo	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Muebles	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Vehículo	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00
Maquinaria	25.000,00	25.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00
- DEPRECIACION		-1.350,00	-3.600,00	-3.600,00	-3.600,00	-3.600,00
Paquetes y Software		2.000,00				
- AMORTIZACION			-400,00	-400,00	-400,00	-400,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>62.021,97</b>	<b>75.552,92</b>	<b>145.368,62</b>	<b>170.109,09</b>	<b>221.815,17</b>	<b>312.279,66</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>CORTO PLAZO</b>						
CUENTAS POR PAGAR		0,00	639,89	1.388,02	1.940,30	2.713,49
<b>LARGO PLAZO</b>						
PARTICIP. TRABAJADORES 15%		2.029,64	2.973,87	5.130,16	9.639,20	16.061,43
IMPT. A LA RENTA 25%		2.875,33	4.212,98	7.267,72	13.655,54	22.753,69
PREST. BANC. POR PAGAR			50.000,00	42.129,51	41.185,06	40.127,26
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0,00</b>	<b>4.904,97</b>	<b>57.826,74</b>	<b>55.915,42</b>	<b>66.420,10</b>	<b>81.655,87</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL	60.500,00	60.500,00	60.500,00	60.500,00	60.500,00	60.500,00
UTIL./PERDIDA DE AÑOS ANT.	0,00	1.521,97	14.402,92	31.890,50	53.928,45	101.862,73
UTIL./PERD. DEL EJERCICIO	1.521,97	8.625,98	12.638,95	21.803,17	40.966,62	68.261,06
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>62.021,97</b>	<b>70.647,95</b>	<b>87.541,88</b>	<b>114.193,67</b>	<b>155.395,07</b>	<b>230.623,79</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>62.021,97</b>	<b>75.552,92</b>	<b>145.368,62</b>	<b>170.109,09</b>	<b>221.815,17</b>	<b>312.279,66</b>

Elaborado por: María José Guerrero.



## **Notas Explicativas para el Estado Proforma de Balance General para el Largo Plazo**

- El valor de la cuenta Bancos puede ser constado en el Flujo de Caja a Largo Plazo detallado anteriormente.
- Las cuentas por cobrar, son valores tomados de los Presupuestos de Ventas afectados por los porcentajes de crédito otorgados a los clientes.
- El Inventario de Materia Prima es el resumen de los insumos no utilizados en el proceso de producción y que fueron adquiridos por la empresa.
- A partir del tercer año, refleja el aumento en los Activos No Corrientes por un monto de \$50.000 dólares y que hace referencia a la adquisición de maquinaria, por tanto, el valor de la depreciación también incrementa.
- El sistema contable se lo espera adquirir al final del primer año, razón por la cual el valor de la amortización consta a partir del segundo año.
- Las cuentas por pagar reflejan los valores que la empresa adeuda a los proveedores por la compra de materiales e insumos.
- Se presenta los valores de participación trabajadores e Impuesto a la Renta que deben ser cancelados oportunamente por la empresa.
- Se detalla el valor del Préstamo Bancario adquirido por la empresa para efectos de inversión.
- El capital de la empresa es de \$ 60.500 dólares que es el valor de los bienes muebles e inmuebles que tiene posee G&H Impresores.

### 3.6 PRESENTACIÓN DE INFORMES

El Informe es “la respuesta a un requerimiento de un ejecutivo de nivel jerárquico superior”<sup>52</sup>, por tanto, lo que busca es comunicar sobre algún acontecimiento interno de la empresa, así también, permite indicar posibles situaciones ya sea con los clientes o proveedores por medio de un informe.

Se propone a G&H Impresores, acoger criterios sobre los cuales se pueda elaborar informes de la microempresa a fin de tener uniformidad en los formatos, por tanto:

- Todo documento debe elaborarse en hojas membretadas.
- Se utilizará letra Times New Roman, tamaño 12, para un mejor entendimiento.
- La separación entre las líneas de un párrafo debe ser 1.5.
- No es adecuado el uso de sangría en el texto del documento.
- Debe utilizarse un código que identifique el documento que se genera en la empresa, ya que estos pueden ser cartas, memorandos manejados en la microempresa y que por ejemplo, se puede establecer las siglas CP-001, si fuera una carta de pedido de materiales.
- El título del informe debe ir en negrilla y en letra mayúscula.
- Es indispensable el lugar y la fecha en cada documento emitido, así como la fecha de recepción y del nombre de quien recibió el documento en una copia del original entregado que será archivado por la empresa.

---

<sup>52</sup> CASTEBLANCO, Diana, Óp. Cit.

- Por ningún motivo se adjuntará documentos originales como facturas, notas de venta, comprobantes de retención y otros documentos, sin embargo, se puede facilitar copias certificadas que avalicen dicho informe o transacción.
- Los informes deben ser lo más precisos y claros posibles a fin de evitar dobles interpretaciones.
- Se utilizarán cartas con el motivo de informar, solicitar, agradecer, invitar, etc. a clientes, proveedores o empleados de la entidad.
- En caso de presentar los informes en programa Excel, es necesario identificar el tema sobre el cual se presentaran datos.
- Si el informe es enviado vía e-mail, mantendrá los requisitos establecidos anteriormente y si se adjunta documentos estos deben ser archivos solo de lectura a fin de evitar posibles cambios y alteraciones a los datos expuestos.

A continuación se presenta un formato dentro del cual se ejerce los criterios antes mencionados:

## CUADRO N° 72. FORMATO DE CERTIFICADO



**G&H IMPRESORES**  
**FORMULARIOS CONTINUOS**  
**OFFSET – TIPOGRAFÍA**  
**PAN DE ORO Y ENCUADERNACION**

**CT – 001**

Quito, 19 de junio de 2009

# CERTIFICADO

Pablo Guerrero, Gerente Propietario de G& H impresores, certifica que el señor Bolívar Fernando Cabrera Palacio con cedula de ciudadanía No. 110474046-7 realizó las prácticas pre-profesionales en la institución a mi cargo durante el lapso de 80 horas.

Esto es todo lo que puedo certificar en honor a la verdad, el interesado puede hacer uso del presente certificado para fines consiguientes.

Atentamente,

-----  
Sr. Pablo Guerrero  
Gerente Propietario

.....  
**Dirección:** Nicolás Alba N 67-131 y Bernardo de Legarda  
**Telefax:** (593) 2593 -379 / **Celular:** 098 310 – 939

**Elaborado por:** María José Guerrero.

### 3.7 PARÁMETROS PARA TOMA DE DECISIONES

En el Capítulo I, se menciona que la Toma de Decisiones es “el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida...<sup>53</sup>”, ya que en cualquier evento estamos expuestos a tomar decisiones, algunas de ellas son en un tiempo demasiado corto como para analizar los pros y los contra de cada escenario, razón por la cual, la mayoría de decisiones no son las acertadas para solucionar los problemas.

Sin embargo, no se puede dejar de lado la experiencia que es un elemento básico para tomar decisiones, debido que existen diversas complicaciones que necesitan analizar las ventajas y desventajas de cada situación a fin de conocer los posibles acontecimientos que pueden presentarse y las circunstancias en las cuales se procederá a enfrentarlas.

De igual manera, el Capítulo I presenta un proceso de toma de decisiones que permite dar pautas para que se tomen las decisiones adecuadas y solucione problemas, es así que se propone que las decisiones que se tomen en la microempresa sigan bajo la responsabilidad del gerente propietario, ya que no se debe olvidar la experiencia que tiene en el manejo de la entidad, además se debe felicitar las decisiones tomadas anteriormente, ya que gracias a ellas se ha podido mantener la organización durante varios años en el mercado.

Sin embargo, lo que se sugiere es seguir el proceso de toma de decisiones presentado en el Capítulo I, el cual manifiesta:

- Investigar la situación que está causando problemas.
- Buscar nuevas alternativas de solución.
- Evaluar las alternativas.
- Elegir la alternativa más viable y satisfactoria para solucionar el problema.
- Establecer la decisión y monitorearla.

---

<sup>53</sup> *Toma de Decisiones*, Óp. Cit.

Cabe manifestar también que pueden darse diferentes tipos de decisiones, ya que, las empresas suelen tener procedimientos o reglas sobre los cuales se puede tomar una decisión que generalmente hace referencia a movimientos efectuados en la empresa, por otro lado, no se puede predecir todos los problemas que van a existir en una entidad, razón por la cual se necesita de la experiencia, a fin que no se ponga en riesgo el funcionamiento de la organización al tomar decisiones erróneas.

Es importante, que el gerente propietario, cuente con un grupo de trabajo idóneo para tomar ciertas decisiones, ya que de esta manera, se podrá proyectar mayores alternativas de solución que no han sido contempladas y disminuyendo el nivel de riesgo que se puede adquirir en una decisión, sin embargo, este proceso no es fácil ya que requiere de mucho tiempo para realizar el análisis pertinente, discutir ventajas y desventajas y elegir la mejor alternativa de solución.

## CAPÍTULO IV DESARROLLO DEL MODELO CONTABLE

### 4.1 ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS CONTABLES

Las Políticas Contables de una empresa hacen referencia a “principios, bases, convenciones, reglas y prácticas específicas adoptados por la misma para los efectos de la preparación y presentación de sus estados financieros<sup>54</sup>”, si bien es cierto, G&H Impresores no tiene la obligación de realizar Estados Financieros, pero se pretende encontrar una guía que permita fortalecer sus actividades organizacionales.

Por tanto, se propone establecer las siguientes políticas contables, a fin de asegurar una base adecuada para la consecución de objetivos empresariales:

- Entregar un reporte del dinero recaudado al gerente propietario una vez finalizada las actividades empresariales a fin de constatar si el monto concuerda con el valor depositado en el banco.
- Previo al pago de las facturas, el gerente propietario debe aprobarlas mancándolas con una rúbrica en señal de visto bueno.
- Solicitar los comprobantes de retención o una copia vía fax o e-mail hasta que llegue la original.
- Todo pago será respaldado por el comprobante de egreso, la factura del proveedor y el comprobante de retención que deberán contener el sello de cancelado, el nombre de quien recibió el cheque y el número de cédula.
- Los pagos se efectuarán los días viernes de 15:00 a 17:00.
- Los recursos de la microempresa no pueden utilizarse para préstamos a terceros.
- Los préstamos a empleados pueden darse una vez, cada seis meses, a fin de que el empleado pueda devolver mediante nómina los valores adeudados al empleador.
- Archivar los documentos de la empresa, en un lugar específico dentro del taller.

---

<sup>54</sup> Contadores a la Torre Mena, Óp. Cit.

- Emitir documentos que respalden los trabajos efectuados en el taller, tales como Órdenes de Producción.
- Registrar en las Hojas de Costos la utilización de insumos directos e indirectos tales como: Materia Prima, Mano de Obra Directa y los Costos Indirectos de Fabricación que serán necesarios para la ejecución de las Órdenes de Producción.
- Para facturar, es indispensable contar con la Orden de Producción y Hoja de Costos que ratifique la cantidad producida y los valores a facturar.
- Mantener un registro secuencial de las facturas emitidas en G&H Impresores. (Cuadro N°. 73)
- Actualizar la base de los clientes que maneja la microempresa a fin de tener información veraz en los registros. (Formato presentado en el punto 4.4 de este capítulo).
- Tener un respaldo físico y magnético de los Registros de Ingresos y Egresos, Presupuestos de Caja y Estados Proforma de Balances de la entidad.
- Modificar los formatos de los registros de acuerdo a los requerimientos de la microempresa.
- Emitir una lista de los créditos otorgados por la empresa, en el cual se detalle la fecha de venta, la factura, descripción de la venta, el monto y la fecha que se debe proceder al cobro a fin de llevar un control adecuado.
- Las cuentas por cobrar no deben exceder del 15% del valor total del trabajo entregado a cada cliente y solicitar al cliente una copia del depósito realizado, si fuera el caso.
- Cuando se trate de crédito con proveedores, el valor no podrá exceder del 25% del valor total, ni 90 días a partir de la fecha de entrega de los insumos.
- Llevar un registro de las cuentas por pagar que tiene la empresa para tener un control adecuado y pagar a tiempo. (Cuadro N°. 74)
- Efectuar reportes de las cuentas por cobrar y por pagar que tiene la empresa de forma trimestral a fin de constar las obligaciones y derechos que tiene la empresa con sus clientes y proveedores.
- Establecer un código en las cartas, certificados y cotizaciones otorgadas por la imprenta.







dirijan a la organización, razón por la cual se propone a G&H Impresores el establecimiento las siguientes políticas de control:

- Verificar que las actividades sean desempeñadas por personas competentes.
- Comprobar el alcance de objetivos departamentales.
- Actualizar las políticas de acorde con el crecimiento de las actividades de la organización.
- Constar que los insumos y materia prima requerida para los trabajos se encuentren en bodega.
- Confirmar el cumplimiento de las funciones asignadas a cada departamento.
- Evaluar la eficiencia de las actividades ejecutadas en cada departamento tomando en consideración el tiempo empleado en cada función.
- Evidenciar el almacenamiento de los diseños elaborados, las pruebas y las aprobaciones pertinentes de los trabajos.
- Cotejar las facturas emitidas con el registro elaborado por el departamento contable mensualmente a fin de evitar fraudes.
- Verificar que se realicen conciliaciones bancarias a fin de vigilar el movimiento de las cuenta.
- Constar que se ejecuten comprobantes de ingreso y egreso de tal manera que se cuente con su respaldo físico de la entrada y salida del dinero de la entidad.
- Examinar que se elaboren los presupuestos que permitan planificar adecuadamente las actividades de la empresa.
- Custodiar que los documentos y facturas sean archivados correctamente.
- Mantener información actualizada de la competencia a fin de tomar medidas pertinentes para la microempresa.

A través de estas políticas se espera que la gerencia y sus trabajadores se sientan comprometidos con la empresa, ya que su aplicación facilitará procesos, reasignará funciones y responsabilidades, comunicará metas empresariales en forma oportuna, prevendrá y controlará riesgos, de tal manera, que puedan ser identificados a tiempo para evaluar su intensidad, controlarlo y darle seguimiento.

### 4.3 IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE COBRANZA

Las Políticas son denominadas como “un plan permanente que proporciona guías generales para alcanzar el pensamiento administrativo en direcciones específicas”<sup>55</sup>, es decir, que es un recurso útil para orientar al personal en la ejecución de sus actividades a fin de alcanzar objetivos y proporcionar soluciones frente a los posibles acontecimientos de G&H Impresores, por tanto, las Políticas de Cobro se las puntualiza como un procedimiento que debe seguir la empresa para cobrar sus cuentas en vencimiento, dicho procedimiento pretende establecer medidas como: envío de cartas de cobro o llamadas directas para llegar a un nuevo acuerdo con el cliente, sin embargo, en las macro empresas se toman otras medidas como por ejemplo realizan provisiones frente a Cuentas Incobrables, así como también, cuando se pone muy difícil el cobro, proceden a instancias legales.

En el caso de G&H Impresores, se considera que las políticas de cobranza, por el momento serán pocas, debido que se trabaja con dinero efectivo para cubrir con las deudas adquiridas por la compra de insumos y materia prima, sin embargo, se ha proyectado mantener una línea de crédito no superior al 15% de la venta y por lo tanto se debe adoptar medidas para supuestas Cuentas Incobrables o para ejercer presión al cliente a fin de que cumpla con su obligación de pago.

Así también, de acuerdo con las proyecciones efectuadas en los presupuestos se estimará que las políticas aumentarán en igual proporción que la concesión de créditos e incluso se puede realizar provisiones para cubrir cuentas de difícil cobro.

Cabe recalcar que en el tiempo de funcionamiento se ha acostumbrado a los clientes al pago inmediato de los trabajos, con todo no se puede descartar la posibilidad de un retraso en los créditos otorgados, es por ello, que se propone identificar en G&H Impresores las siguientes Políticas de Cobranza:

---

<sup>55</sup> MARTÍNEZ, Cristina, *El Manual de Políticas*, <http://www.monografias.com/trabajos29/manual-politicas/manual-politicas.shtml#defin>

- Elaborar una lista de los créditos concedidos para tener un registro que permita ejercer un control adecuado de cobro. (Cuadro N° 75.)
- Analizar las variaciones de los créditos otorgados para conocer a los clientes que son responsables con los pagos.
- Enviar cartas de cobro, a fin de recordar a los clientes el monto y la fecha en que se cumplió su obligación.
- Si las cartas no dan resultado, se procederá a realizar llamadas directas a los clientes.
- Una vez que la empresa haya crecido, también se puede adoptar provisiones para Cuentas Incobrables.

De no dar resultado estas tácticas de cobranza y de acuerdo con la magnitud de crédito se procederá a contratar los servicios de un abogado para que ejecute los cobros pertinentes mediante un proceso legal.

## **CUADRO N° 75. REGISTRO DE CUENTAS POR COBRAR**

### **FORMATO**

<b>G&amp;H IMPRESORES REGISTRO DE CUENTAS POR COBRAR 2010</b>					
<b>FECHA</b>	<b>N°. FACT.</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR TOTAL</b>	<b>FECHA DE COBRO</b>
			<b>TOTAL</b>		

**Elaborado por:** María José Guerrero.

### **EJEMPLO**

<b>G&amp;H IMPRESORES REGISTRO DE CUENTAS POR COBRAR 2010</b>					
<b>FECHA</b>	<b>N°. FACT.</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR TOTAL</b>	<b>FECHA DE COBRO</b>
01/02/10	777	Rhenania	Tarjetas De Control	121,12	08/02/10
08/03/10	782	Coop. Transp. Sucumbios	Stickers A Full Color Adhesivo	447,55	15/03/10
27/05/10	787	Eurocolor	Formas Continuas	401,12	25/05/10
			<b>TOTAL</b>	<b>969,79</b>	

**Nota:** Los valores presentados en el cuadro son datos tomados a manera de ejemplo y que permitirán clarificar el funcionamiento que tendrá el Registro de Cuentas por Cobrar.

**Elaborado por:** María José Guerrero.

#### 4.4 CREACIÓN DE BASE DE DATOS DE CLIENTES

La Base de Datos es “una serie de datos organizados y relacionados entre sí, los cuales son recolectados y explotados por los sistemas de información de una empresa o negocio en particular”<sup>56</sup>, por tanto, es un sistema de almacenamiento donde se guarda información ordenada de los clientes de G&H Impresores, de manera, que se pueda utilizar fácilmente en las actividades generadas a diario en la entidad.

G&H Impresores, desde su inicio, no ha manejado ningún registro de las actividades, motivo por el cual, a más proponer un registro efectivo de los ingresos y egresos de la microempresa, se plantea la creación de una base de clientes, de tal forma, que se pueda mantener una información veraz que facilite los datos necesarios para las actividades generadas en la entidad.

La base de datos en un inicio, sería creado en el programa Excel, dentro del cual se procederá a identificar el cliente, RUC, dirección, teléfono, fax, email, etc., que permitirá tener un contacto oportuno con los clientes, además, facilitaría la impresión de facturas, emisión de documentos, envío de correspondencia, entre otros.

El formato que se propone construir en G&H Impresores sobre la base de clientes es:

#### **CUADRO N° 76. BASE DE CLIENTES PROPUESTO**

##### **FORMATO**

G&H IMPRESORES BASE DE DATOS DE CLIENTES 2010						
RUC	CLIENTE	DIRECCION	TELEFONO	FAX	E-MAIL	CONTACTO

Elaborado por: María José Guerrero.

<sup>56</sup> ¿Qué son las Bases de Datos?,  
<http://www.maestrosdelweb.com/principiantes/%C2%BFque-son-las-bases-de-datos/>

## EJEMPLO

G&H IMPRESORES BASE DE DATOS DE CLIENTES 2010						
RUC	CLIENTE	DIRECCION	TELEFONO	FAX	E-MAIL	CONTACTO
1790044424001	Rhenania	Av. Eloy Alfaro N67-108 Y De Los Arupos	2474-213	2474-215	<a href="mailto:rhenania@andinanet.net">rhenania@andinanet.net</a>	Julio Muñoz
2191701286001	Union De Coop. Transp. Sucumbios	Av. Del Chofer Y 10 De Agosto	06 2830-545		<a href="mailto:sucumbios@hotmail.com">sucumbios@hotmail.com</a>	Mario Mendiola
1703266526001	Eurocolor	El Vengador I 68 Y El Zuriago	2262-230	2262-230	<a href="mailto:eurocolor@gmail.com">eurocolor@gmail.com</a>	Sara Travez
1713287827001	Grafikart / Cesilla Orna	Manuel Larrea N19-57 Y Portoviejo	3216-239		<a href="mailto:cesillia_234@hotmail.com">cesillia_234@hotmail.com</a>	Cesilia Orna
1890020085001	Coop. Trans. Baños	Calle Ambato S/N T. Halfplants	03 2740-415		<a href="mailto:transbaños@hotmail.com">transbaños@hotmail.com</a>	Roberto Ruiz
1790547205001	Seryplas	Av. Eloy Alfaro N67-108 Y De Los Arupos	2474-213		<a href="mailto:seryplas@gmail.com">seryplas@gmail.com</a>	Jorge Altamira
1791769392001	Giro Promociones	Av. Eloy Alfaro N67-108 Y De Los Arupos	2472-898		<a href="mailto:giroprom@andinanet.net">giroprom@andinanet.net</a>	Raul Zambrano

**Nota:** Los datos de los clientes de G&H Impresores son reales, sin embargo, los mails presentados son a manera de ejemplo ya que por el momento no se cuenta con esa información.

**Elaborado por:** María José Guerrero.

## 4.5 UTILIZACIÓN DE PAQUETE CONTABLE

En el Capítulo I se menciona que el Paquete Contable es un “software de aplicación de uso específico que permite el ingreso de datos y de comprobantes, con la finalidad de emitir varios informes que serán analizados por usuarios internos y externos de la empresa...”<sup>57</sup>, es decir que son programas que permiten llevar registros de las actividades, facilita el trabajo contable y ayuda a emitir informes que ayudarían en la toma de decisiones.

Sin embargo, según la investigación realizada, G&H Impresores no maneja gran cantidad de transacciones, razón por la cual, se propone crear base de datos, registros de ingresos y egresos, formatos para la impresión de facturas y demás formatos que emanen información oportuna de las actividades generadas en la microempresa para tomar de decisiones pertinentes.

<sup>57</sup> *Criterios de evaluación para la selección de paquetes contables aplicables a empresas nacionales*, Trabajo de Investigación Monográfica para obtener el título de Contador Público, Facultad de ciencias Administrativas, diciembre 2004, [www.ccee.edu.uy/ensenian/catcomp/.../Presentacionfinal1712.ppt](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcomp/.../Presentacionfinal1712.ppt)

Como se menciona anteriormente, se utilizará el programa Excel para la creación de la base de datos, de igual manera, se procederá a enlazarlos con los registros de ingresos y egresos para una mejor efectividad en los procesos y que manejará códigos de acuerdo al número de RUC de los clientes.

De igual manera, de acuerdo con las proyecciones de crecimiento de las actividades de G&H Impresores, se plantea que para fines del primer año, se requerirá la implementación de un paquete contable a fin de incrementar mayores procesos contables que faciliten la ejecución de actividades de la organización.

Entre las opciones de los paquetes contables que pudieren introducirse en G&H Impresores son los siguientes:

- Peach Tree Quantum Versión 2.010
- QuickBooks Premier Edition
- Fenix
- Access Contabilidad

Esta variedad de paquetes contables han sido tomadas en consideración de acuerdo con las características que presenta cada uno y que se detallan a continuación:

#### PEACH TREE QUANTUM VERSIÓN 2.010



Peach Tree de la firma Sage, fue creado para dueños de empresas Pymes y Grandes Empresas, ya que es un “reconocido programa en el mercado de software de contabilidad por proveer a las empresas, que atienden a la importancia de la contabilidad, la información esencial para tomar mejores decisiones”<sup>58</sup> y que puede soportar hasta 30 usuarios.

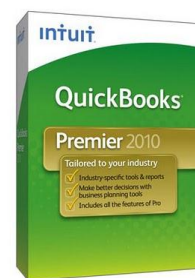
---

<sup>58</sup> *Peachtree Quantum*, <http://descargalos.net/sage-peach-tree-quantum-version-2-010-accountant-edition-final-poderoso-software-de-contab/>



## QUICKBOOKS PREMIER EDITION

Es un Programa de Contabilidad y Finanza especializado para ciertas industrias, QuickBooks Premier Edition<sup>59</sup> permite ahorrar tiempo, obtener informes listos para usar y herramientas de planificación, además ahorra tiempo en tareas rutinarias de contabilidad.



QuickBooks Premier Edition hace simple el monitorear el rendimiento del negocio, crear proyecciones y manejar cuentas a pagar y por recibir, así como también incluye herramientas para rastrear inventario, crear órdenes de compras y establecer niveles de precios.

## SISTEMA ADMINISTRATIVO INTEGRADO “FÉNIX”



FÉNIX<sup>60</sup> es aplicado a pequeñas y medianas empresas por ser un software de gestión administrativa, contable y financiera que integra totalmente sus módulos para entregar la información en tiempo real en un momento requerido, lo que facilitará la toma oportuna de decisiones y proyectar un futuro exitoso para las empresas.

Es un sistema contable que puede manejar un número ilimitado de empresas, con control de acceso total de usuarios, ambiente totalmente gráfico y funcionamiento en red e internet y que permite realizar proformas, pedidos, facturación a clientes, impresión de Comprobantes de Ingreso, Comprobantes de Egreso, Cheques, Diarios, Retenciones, Generación automática de asientos e integración total, Reportes de selección múltiple exportables a Excel, Word, Pdf, Html, Xml, Txt, generación de consultas y modificación de reportes por parte del mismo usuario, Anexos Transaccionales con validadores y generación de archivos .Xml listos para subirlos al

<sup>59</sup> Resumen de: *QuickBooks*, <http://www.erinfotechserv.com/quickbooks.html>

<sup>60</sup> Resumen de: *Fenix*, <http://adsecuador.com/sistemafenix/productos/modulos-fenix>

DIMM del SRI, Balance General y de Resultados comparativos y Análisis Financieros, Presupuestos y Producción.

## ACCESS CONTABILIDAD

Access Contabilidad es un “programa multiempresa y multiejercicio que nos ofrece una gran cantidad de ventajas a la hora de llevar la contabilidad de nuestra empresa”<sup>61</sup>, por lo que permite elaborar: Libro Diario mensual y detallado, Libro Mayor, Balance de Sumas y Saldos mensuales y acumulados, Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Balance de Situación, Memoria.



En conclusión, ante los software mencionados, se espera que G&H Impresores pueda adoptar el Sistema Administrativo Integrado “Fénix”, ya que es una herramienta de Gestión Administrativa, Contable y Financiera que entrega información efectiva para tomar decisiones acertadas en la empresa.

Así también, Fénix es aplicado en pequeñas y medianas empresas y ante el caso de G&H Impresores encaja dentro del proceso de crecimiento de la empresa, al mismo tiempo, se ajusta a los requerimientos de la entidad y al Modelo Administrativo, Financiero y Contable que se propone implementar en la microempresa.

El costo de la inversión se lo detalla en el Anexo 7, en el cual se puntualiza la cotización sobre la aplicación del Paquete Contable Fénix y que fue proporcionado por la Señora Jenny Guerrero, Gerente de Ventas de la Empresa FenixCorp, el 7 de octubre de 2010.

---

<sup>61</sup> Access Contabilidad, <http://www.abcdatos.com/programas/programa/z4826.html>

## 4.6 GENERACIÓN DE REPORTE DE VENTAS

Para identificar un Reporte de Ventas, debemos entender que las ventas son “la transferencia de algo (un producto, servicio, idea u otro) a un comprador mediante el pago de un precio convenido”<sup>62</sup>, por lo cual, las ventas son las actividades más importantes de las empresas, debido que si no se cuenta con ingresos, no se puede correr con los gastos que permiten el funcionamiento de la entidad, además el monto de ingresos debe ser superior al de los gastos de manera que se obtenga rentabilidad, por tanto, es indispensable manejar reportes de ventas en una empresa, sea por clientes y/o por productos que revelen las actividades ejecutas y permitan realizar comparaciones con diversos períodos.

Otra de las debilidades que presenta G&H Impresores es no mantener registros que ayuden a la generación de reportes, motivo por el cual, se propone crear bases adecuadas que faciliten ampliar la profundidad de análisis de las ventas, es decir, que se genere un registro de ventas oportuno, sea este por producto o por cliente, que permita realizar comparaciones a fin de conocer el aumento o disminución de las ventas efectuadas, lo cual, permitirá tomar decisiones en cuanto a promoción de ventas a través de mayor publicidad o descuentos según sea el criterio de la gerencia frente a este acontecimiento.

La propuesta para el formato el Reporte de Ventas, deberá contener datos básicos como son: nombre del cliente, fecha, número de factura, descripción de venta, cantidad y precio total, ya que se busca incrementar el uso de documentos para que la gerencia adopte mejores decisiones, razón por la cual los modelos propuestos son sencillos pero que serán útiles al presentar concretamente la información de mayor relevancia de G&H Impresores.

Sin embargo, cabe mencionar que los formatos se irán actualizando según los requerimientos y necesidades de microempresa, a continuación se presente el formato antes mencionado:

---

<sup>62</sup> THOMPSON, Iván, *Definición de Venta*,  
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>

## CUADRO N° 77. REPORTE DE VENTAS POR CLIENTE PROPUESTO

### FORMATO

G&H IMPRESORES REPORTE DE VENTAS 2010							
CLIENTE:							
FECHA	Nº. FACT.	EMPRESA	CANT.	DESCRIPCION	SUBTOTAL	IVA	VALOR TOTAL
				<b>TOTAL</b>			

Elaborado por: María José Guerrero.

### EJEMPLO

G&H IMPRESORES REPORTE DE VENTAS 2010							
CLIENTE:		<b>RHENANIA</b>					
FECHA	Nº. FACT.	EMPRESA	CANT.	DESCRIPCION	SUBTOTAL	IVA	VALOR TOTAL
28/01/10	776	RHENANIA	6	Libretines De Ingreso De Bodega	90,00	10,8	100,80
01/02/10	777	RHENANIA	1000	Tarjetas De Control	120,00	14,4	134,40
18/02/10	782	RHENANIA	20	Libretines Para Ing. Tarjetas Per	230,00	27,6	257,60
25/03/10	785	RHENANIA	10	Comp. De Pago	120,00	14,4	134,40
09/06/10	790	RHENANIA	1000	Tarjetas De Reloj	150,00	18	168,00
				<b>TOTAL</b>	<b>710,00</b>	<b>85,20</b>	<b>795,20</b>

**Nota:** Los valores presentados en el cuadro son datos reales de las transacciones efectuadas con Rhenania durante los primeros seis meses del año 2010.

Elaborado por: María José Guerrero.

Es importante mencionar, que una vez implementado el software contable, este sistema emitirá reportes instantáneos y que facilitará el acceso a la información de la empresa y por tanto reemplazará al formato presentado anteriormente, sin embargo, este formato entrará en vigencia a partir del tercer año, una vez que el software esté completamente adaptado a las actividades de la empresa.

De igual manera, se incorpora el formato que ayudará a llevar un control de los comprobantes autorizados impresos en G&H Impresores, una vez que sea calificado como imprenta autorizada, por tanto, se espera que con dicho formato se pueda recordar a los clientes la caducidad de sus documentos a fin de mejorar el servicio a los consumidores.

## **CUADRO N° 78. REPORTE DE IMPRESIÓN DE COMPROBANTES DE VENTA AUTORIZADOS**

### **FORMATO**

<b>G&amp;H IMPRESORES</b> <b>REPORTE DE IMPRESIÓN DE COMPROBANTES DE VENTA AUTORIZADOS</b> <b>2010</b>							
<b>FECHA</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>CANT.</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>	<b>IVA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>FECHA DE CADUCIDAD</b>

**Elaborado por:** María José Guerrero.

### **EJEMPLO**

<b>G&amp;H IMPRESORES</b> <b>REPORTE DE IMPRESIÓN DE COMPROBANTES DE VENTA AUTORIZADOS</b> <b>2010</b>							
<b>FECHA</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>CANT.</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>	<b>IVA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>FECHA DE CADUCIDAD</b>
01/10/2010	RHENANIA	6	Libretines De Facturas 1/2 INEN A Dos Colores	250,00	30,00	280,00	01/10/2011
15/11/2010	GIRO PROMOCIONES	3	Libretines De Comprob. Retención 1/2 INEN A Dos Colores	180,00	21,60	201,60	15/11/2011
20/12/2010	VERONICA TOSCANO	2	Libretines De Notas De Venta 1/4 INEN A Dos Colores	57,00	6,84	63,84	20/12/2011

**Nota:** Los datos mencionados son un ejemplo de cómo G&H Impresores puede manejar un Reporte de Impresión de Comprobantes de Venta.

**Elaborado por:** María José Guerrero.

El objetivo de este formato es llevar un registro de los comprobantes de ventas elaborados en la entidad y a la vez permitirá efectuar llamadas telefónicas a nuestros clientes a fin de recordarles que los documentos están próximos a caducarse, de tal manera, que se pueda ofrecer nuevamente nuestros servicios.

Esta táctica busca que nuestros clientes se sientan complacidos con el servicio que ofrece G&H Impresores, ya que dentro de sus múltiples ocupaciones, las empresas a veces descuidan la fecha de validez de sus comprobantes de venta, por tanto, estas llamadas permiten demostrar el interés y el compromiso que tiene G&H Impresores con sus clientes.

#### **4.7 GENERACIÓN DE REPORTE DE COMPRAS**

Las Compras son definidas como la “acción de obtener productos o servicios de la calidad adecuada con precio justo, en el tiempo indicado y en el lugar preciso”<sup>63</sup>, es así, que debemos entender que el proceso de compras no solo envuelve la adquisición de productos sino que además se debe tomar en consideración la negociación de precios y la calidad de los productos que se va a comprar.

Motivo por cual, se propuso implementar en G&H Impresores, el Departamento de Adquisición, Producción y Comercialización, ya que estos procesos están ligados unos con otros, además están bajo la responsabilidad del gerente propietario, que es quien conoce los precios actuales, los proveedores que proporcionan productos y servicios de calidad y con ello tiene la capacidad de evaluar la mejor alternativa de compra, al igual, que poseerá todos los datos y valores requeridos en el proceso de impresión para efectuar cotizaciones que sean accesibles y que generen rentabilidad a la microempresa.

Los Reportes de Gastos establecerán un detalle minucioso de lo que se ha adquirido en la microempresa, es decir, que se identificará: fecha, factura de compra, proveedor, lo que se compra y el precio, a fin de tener un reporte de las adquisiciones

---

<sup>63</sup> Definición de compras, <http://www.tumercadeo.com/2008/03/definicion-del-concepto-compras.html>

efectuadas en un período y que estará respaldado por las facturas adjuntadas en los comprobantes de egresos, por tanto, el formato de reporte de gastos que se propone a G&H Impresores es:

### CUADRO N° 79. REPORTE DE COMPRAS POR CLIENTE PROPUESTO

#### FORMATO

G&H IMPRESORES REPORTE DE VENTAS 2010							
CLIENTE:							
FECHA	N°. FACT.	EMPRESA	CANT.	DESCRIPCION	SUBTOTAL	IVA	VALOR TOTAL
<b>TOTAL</b>							

Elaborado por: María José Guerrero.

#### EJEMPLO

G&H IMPRESORES REPORTE DE VENTAS 2010							
CLIENTE:		PROPANDINA					
FECHA	N°. FACT.	EMPRESA	CANT.	DESCRIPCION	SUBTOTAL	IVA	VALOR TOTAL
25/01/10	40131	PROPANDINA	1	PROPALCORTE	36,67	4,40	41,07
21/04/10	41944	PROPANDINA	2	QUIMICO	88,79	10,65	99,44
05/05/10	42290	PROPANDINA	2	QUIMICO	88,79	10,65	99,44
22/05/10	42666	PROPANDINA	1	QUIMICO	44,42	5,33	49,75
03/06/10	42900	PROPANDINA	3	QUIMICO	90,78	10,89	101,67
11/06/10	43091	PROPANDINA	1	QUIMICO	47,74	5,73	53,47
<b>TOTAL</b>					<b>397,29</b>	<b>47,67</b>	<b>444,96</b>

**Nota:** Los valores presentados en el cuadro son datos reales de las transacciones efectuadas con Propandina durante los primeros seis meses del 2010.

Elaborado por: María José Guerrero.

Una vez incorporado el sistema contable en la empresa este formato se verá reemplazado por el que genere el software, sin embargo, se espera que los registros de ingresos y gastos puedan trabajar en conjunto con el paquete a fin de verificar que la información sea la correcta y que no se haya omitido ningún registro dentro o fuera del sistema.

#### **4.8 DECLARACIÓN DE IMPUESTOS**

En el Capítulo I se indica que los Impuestos son “contribuciones obligatorias establecidas en la Ley, que deben pagar las personas naturales y las sociedades que se encuentran en las condiciones previstas por la misma”<sup>64</sup>, así pues, los impuestos son el precio que hay que pagar para vivir en una sociedad civilizada, debido que mediante su contribución se paga el financiamiento de servicios y obras como la educación, salud, seguridad y otras que debe proporcionar el Estado a la sociedad.

En el Ecuador existen varios impuestos, los mismos que serán definidos de acuerdo con las actividades económicas, que ejecute una empresa o una persona natural, sin embargo, la mayoría de entidades debe pagar el impuesto al valor agregado y el impuesto a la renta en los períodos y plazos establecidos.

En el caso de G&H impresores, se realiza el pago mensual del IVA, es importante destacar que la gerencia no ha autorizado el pago impuestos a través del DIMM, por tanto, aun se llena el formulario 104 A, que es el que hace referencia a las actividades ejecutadas por Personas Naturales no Obligadas a llevar Contabilidad.

Para llenar este formulario se basará en los registros de ingresos y egresos generados en el mes, de igual manera, si irá clasificando y registrando las facturas pertinentes para el pago del Impuesto a la Renta, tomando en consideración el registro secuencial de las facturas emitidas en el año, así como los registros de los comprobantes de vivienda, educación, salud, alimentación y vestimenta bajo los parámetros establecidos por ley, para obtener las bases sobre las cuales se procederá

---

<sup>64</sup> *Impuestos*, <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=122&codeContent=122>



a realizar la declaración del Impuesto a la Renta, en el formulario 102 A, que se lo realiza anualmente.

Los formatos de los formularios descritos se presenta en los Anexos 2 y 4 respectivamente como un ejemplo de las declaraciones que ha efectuado G&H Impresores en el años 2009, sin embargo, en el largo plazo, estos formularios serán reemplazados por las declaraciones vía internet en los formularios 102, 103 y 104, además deberá generar los reportes de anexos transaccionales proporcionados por el paquete contable y que serán verificados con los registros mensuales de Excel a fin de evitar errores en la información contable.

## CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- La propuesta del Modelo Administrativo, ejecutado en el Capítulo II y apoyado en el Capítulo I, proporciona patrones que sirven de base para delinear la misión, visión, objetivos corporativos, valores, principios, políticas y estrategias que orientan a que G&H Impresores conozca hacia dónde va, lo que busca y las formas de actuar en diversas circunstancias.
  
- El diseño de un Modelo Contable, definido en el Capítulo I, considerado en el Capítulo II y desarrollado en el Capítulo IV, a manera de propuesta, permitió adoptar bases, políticas contables, de control y cobranzas que organizan las funciones desempeñadas en la organización y sobre las cuales se debe manejar parámetros para evitar inconvenientes en G&H Impresores, además, ayudarán a optimizar tiempo, dinero y recursos de la empresa realizando procesos y actividades eficientes.
  
- Los documentos contables y registros propuestos como ejemplo, en los Capítulos III y IV, favorecerán el manejo de la información organizacional en G&H Impresores, pues de esta manera, se puede registrar ordenadamente el proceso contable y que conjuntamente con la adquisición del software, facilitará la actividad financiera de la empresa.

- Al proponer un Modelo Financiero, desarrollado en el Capítulo III, respaldado en el Capítulo I, se dio paso a la creación de: Registros Contables, Estado Proforma de Balance General, Estado Proforma de Estado de Resultados y Presupuesto de Caja, los mismos que facilitan bases e información oportuna para la toma de decisiones adecuadas por parte de la gerencia.
  
- La construcción del Modelo Administrativo, Financiero y Contable, realizado en los Capítulos I, II, III y IV y una vez implementado, facilitará la organización de funciones y actividades que posee cada departamento a fin de dar un mejoramiento continuo a los procesos desarrollados en G&H Impresores.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- La empresa G&H Impresores está en capacidad de adoptar el Modelo Administrativo propuesto el Capítulo II, ya que le permitirá establecer de manera adecuada la misión, visión, valores, principios, políticas y estrategias administrativas, de tal manera que la microempresa pueda conocer con exactitud hacia dónde va, lo que busca y las formas de obtenerlo, G&H Impresores deberá comprometerse con el cumplimiento de dichas bases administrativas que clarifican el camino a seguir de la entidad.
  
- Una vez aplicadas las políticas contables, de control y cobranzas sugeridas en el Capítulo IV, se establecen parámetros de funcionamiento que evitan inconvenientes con los consumidores y proveedores, optimiza tiempo, dinero y recursos incurridos en cada proceso, además, permite efectuar bases de clientes que emiten registros y reportes oportunos para ayudar a la gerencia a tomar de decisiones acertadas, G&H Impresores deberá mantener, perfeccionar e incrementar políticas de acuerdo al crecimiento de la empresa a fin de mejorar gradualmente la evolución financiera de la entidad.
  
- La implementación de documentos y registros propuestos en los Capítulos III y IV, proporcionan información organizacional que garantiza la ejecución de un proceso financiero y contable, y que al trabajar simultáneamente con el software informático, garantizaran que no se omitan procesos, funciones, actividades o transacciones que pongan el riesgos la permanencia de la empresa en el mercado, G&H Impresores debe cuidar que se ejecuten los procesos en cada departamento, de tal manera que se conserve el mantenimiento de documentos y registros de tal forma que sirvan de soporte para la ejecución de actividades planificadas.

- Al ejecutar el Modelo Financiero, se conciben registros que proyectan las actividades de la entidad, lo cual ayuda para ejercer un control continuo y constante de las actividades planificadas, a si también, a través del Presupuesto de Caja se revela la liquidez que presenta la microempresa, lo cual facilitaría la toma de decisiones ante una posible inversión del efectivo, G&H Impresores debe comprometerse a ejecutar presupuestos trimestrales que permitan tener una idea de las proyecciones que se pueden ejecutar, de tal manera, que se disminuya progresivamente los riesgos no contemplados.
  
- Una vez implementado el Modelo Administrativo, Financiero y Contable, propuesto en los capítulos anteriores, facilita el desenvolvimiento de procesos administrativos, ya que están enfocados a alcanzar una meta específica en cada departamento, evita la duplicidad de funciones y optimiza los recursos de la empresa, así también, emite registros, reportes, informes, estados proforma y presupuestos de caja permitentes que ayudan a formar bases sólidas para la toma de decisiones, por otro lado, también se establecen políticas contables que ayudan a controlar las actividades generadas en la empresa, G&H Impresores debe velar por el funcionamiento permanente del modelo a fin de alcanzar mayores retos empresariales y organizacionales.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### FORMULARIO 104 A -IVA

SRI		FORMULARIO 104A		DECLARACIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO PARA PERSONAS NATURALES NO OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD Y QUE NO REALIZAN ACTIVIDADES DE COMERCIO EXTERIOR		No. _____																					
RESOLUCIÓN Nº MAC-DGER2008-1230																											
<b>100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN</b>				<b>IMPORTANTE: SÍRVASE LEER INSTRUCCIONES AL REVERSO</b>																							
101	MES	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	102	AÑO	104	Nº. DE FORMULARIO QUE SUSTITUYE										
103	SÉMESTRE	Enero a Junio				Julio a Diciembre																					
<b>200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO</b>				<b>202</b>				RAZÓN SOCIAL O APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS																			
201	RUC																										
<b>RESUMEN DE VENTAS Y OTRAS OPERACIONES DEL PERÍODO QUE DECLARA</b>				<b>VALOR BRUTO</b>				<b>VALOR NETO (VALOR BRUTO - NC)</b>				<b>IMPUESTO GENERADO</b>															
VENTAS LOCALES (EXCLUYE ACTIVOS FUJOS) GRAVADAS TARIFA 12%				401 +				411 +				421 +															
VENTAS DE ACTIVOS FUJOS GRAVADAS TARIFA 12%				402 +				412 +				422 +															
VENTAS LOCALES (EXCLUYE ACTIVOS FUJOS) GRAVADAS TARIFA 0% QUE NO DAN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO				403 +				413 +																			
VENTAS DE ACTIVOS FUJOS GRAVADAS TARIFA 0% QUE NO DAN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO				404 +				414 +																			
VENTAS LOCALES (EXCLUYE ACTIVOS FUJOS) GRAVADAS TARIFA 0% QUE DAN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO				405 +				415 +																			
VENTAS DE ACTIVOS FUJOS GRAVADAS TARIFA 0% QUE DAN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO				406 +				416 +																			
<b>TOTAL VENTAS Y OTRAS OPERACIONES</b>				<b>409 =</b>				<b>419 =</b>				<b>429 =</b>															
TRANSFERENCIAS NO OBJETO DE IVA								431																			
NOTAS DE CRÉDITO TARIFA 0% POR COMPENSAR PRÓXIMO MES (INFORMATIVO)								432																			
NOTAS DE CRÉDITO TARIFA 12% POR COMPENSAR PRÓXIMO MES (INFORMATIVO)								433				443															
INGRESOS POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (INFORMATIVO)								434				444															
<b>LIQUIDACIÓN DEL IVA EN EL MES</b>																											
<b>TOTAL TRANSFERENCIAS GRAVADAS 12% A CONTADO ESTE MES</b>				<b>TOTAL TRANSFERENCIAS GRAVADAS 12% A CRÉDITO ESTE MES</b>				<b>TOTAL IMPUESTO GENERADO</b> Traslácese campo 429				<b>IMPUESTO A LIQUIDAR DEL MES ANTERIOR</b> (Traslácese el campo 485 de la declaración del período anterior)				<b>IMPUESTO A LIQUIDAR EN ESTE MES</b> (Mínimo 12% del campo 480)				<b>IMPUESTO A LIQUIDAR EN EL PRÓXIMO MES</b> (482 - 484)				<b>TOTAL IMPUESTO A LIQUIDAR EN ESTE MES</b> SUMAR 483 + 484			
480				481				482				483				484				485				489			
<b>RESUMEN DE ADQUISICIONES Y PAGOS DEL PERÍODO QUE DECLARA</b>				<b>VALOR BRUTO</b>				<b>VALOR NETO (VALOR BRUTO - NC)</b>				<b>IMPUESTO GENERADO</b>															
ADQUISICIONES Y PAGOS (EXCLUYE ACTIVOS FUJOS) GRAVADOS TARIFA 12% (CON DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO)				501 +				511 +				521 +															
ADQUISICIONES LOCALES DE ACTIVOS FUJOS GRAVADOS TARIFA 12% (CON DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO)				502 +				512 +				522 +															
OTRAS ADQUISICIONES Y PAGOS GRAVADOS TARIFA 12% (SIN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO)				503 +				513 +				523 +															
ADQUISICIONES Y PAGOS (INCLUYE ACTIVOS FUJOS) GRAVADOS TARIFA 0%				507 +				517 +																			
ADQUISICIONES REALIZADAS A CONTRIBUYENTES RISE								518 +																			
<b>TOTAL ADQUISICIONES Y PAGOS</b>				<b>509 =</b>				<b>519 =</b>				<b>529 =</b>															
ADQUISICIONES NO OBJETO DE IVA								531																			
NOTAS DE CRÉDITO TARIFA 0% POR COMPENSAR PRÓXIMO MES (INFORMATIVO)								532																			
NOTAS DE CRÉDITO TARIFA 12% POR COMPENSAR PRÓXIMO MES (INFORMATIVO)								533				543															
PAGOS NETOS POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (INFORMATIVO)								534				544															
FACTOR DE PROPORCIONALIDAD PARA CRÉDITO TRIBUTARIO												(411+412+415+416) / 419						553									
CRÉDITO TRIBUTARIO APLICABLE EN ESTE PERÍODO (De acuerdo al Factor de Proporcionalidad)												(521+522) x 553						554 =									
<b>RESUMEN IMPOSITIVO</b>																											
IMPUESTO CAUSADO (Si diferencia campo 499-554 es mayor que cero)																601 =											
CRÉDITO TRIBUTARIO APLICABLE EN ESTE PERÍODO (Si diferencia campo 499-554 es menor que cero)																602 =											
(-) SALDO CRÉDITO TRIBUTARIO DEL MES ANTERIOR POR ADQUISICIONES E IMPORTACIONES (Traslada el campo 615 de la declaración del período anterior)																605 (-)											
(-) RETENCIONES EN LA FUENTE DE IVA QUE LE HAN SIDO EFECTUADAS (Traslada el campo 617 de la declaración del período anterior)																607 (-)											
(-) RETENCIONES EN LA FUENTE DE IVA QUE LE HAN SIDO EFECTUADAS EN ESTE PERÍODO																609 (-)											
(+) AJUSTE POR IVA DEVUELTO E IVA RECHAZADO IMPUTABLE AL CRÉDITO TRIBUTARIO EN EL MES																611 +											
SALDO CRÉDITO TRIBUTARIO PARA EL PRÓXIMO MES POR ADQUISICIONES E IMPORTACIONES																615 =											
SALDO CRÉDITO TRIBUTARIO PARA EL PRÓXIMO MES POR RETENCIONES EN LA FUENTE DE IVA QUE LE HAN SIDO EFECTUADAS																617 =											
Si 601-602-605-607-609+611 > 0																619 =											
<b>SUBTOTAL A PAGAR</b>																621 +											
IVA PRESUNTIVO DE SALAS DE JUEGO (BINGO MECANICOS) Y OTROS JUEGOS DE AZAR																621 +											
<b>TOTAL IMPUESTO A PAGAR POR PERCEPCION</b>																619 + 621		699 =									
PAGO PREVIO (Informativo)																690											
<b>DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)</b>																											
IMPUESTO				897 USD				INTERÉS				898 USD				MULTA				899 USD							
<b>VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)</b>																											
TOTAL IMPUESTO A PAGAR																699-897		902 +									
INTERÉS POR MORA																903		+									
MULTAS																904		+									
<b>TOTAL PAGADO</b>																909 =											
MEDIANTE CHEQUE, DÉBITO BANCARIO, EFECTIVO U OTRAS FORMAS DE PAGO																905		USD									
MEDIANTE COMPENSACIONES																906		USD									
MEDIANTE NOTAS DE CRÉDITO																907		USD									
<b>DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO</b>																											
908				910				912				914				916				918							
Resol. No.				Resol. No.				Resol. No.				Resol. No.				Resol. No.											
909				911				913				915				917				919							
USD				USD				USD				USD				USD											

DECLARO QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS EN ESTE DOCUMENTO SON EXACTOS Y VERDADEROS, POR LO QUE ASUMO LA RESPONSABILIDAD LEGAL QUE DE ELLA SE DERIVEN (Art. 101 de la L.O.R.T.I.)

Fuente: Impuesto al Valor Agregado

<http://www.sri.gov.ec/sri/portal/content/documents.do?action=listSpecies&typeCode=1&external=#open1>

ANEXO 2

FORMULARIO 104 A -IVA DECLARADO POR G&H IMPRESORES EN EL 2009

SRI FORMULARIO 104A		DECLARACIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO PARA PERSONAS NATURALES NO OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD Y QUE NO REALIZAN ACTIVIDADES DE COMERCIO EXTERIOR		No. 30 1306755																
100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN <b>IMPORTANTE: SIRVASE LEER INSTRUCCIONES AL REVERSO</b>																				
101	MES	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	102	AÑO	2009	104	Nº DE FORMULARIO QUE SUSTITUYE		
103	SEMESTRE	ENERO A JUNIO		JULIO A DICIEMBRE																
200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO (AGENTE DE RETENCIÓN)																				
201	RUC	170780183L001											202	RAZÓN SOCIAL O APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS						
													GUERRERO MINAGUALPA PABLO MIGUEL							
<b>RESUMEN DE VENTAS Y OTRAS OPERACIONES DEL PERIODO QUE DECLARA</b>						<b>VALOR BRUTO</b>		<b>VALOR NETO (VALOR BRUTO - NIC)</b>		<b>IMPUESTO GENERADO</b>										
VENTAS LOCALES (EXCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADAS TARIFA 12%						401	+	7.196,44		411	+	7.196,44		421	+	863,57				
VENTAS DE ACTIVOS FIJOS GRAVADAS TARIFA 12%						402	+	---		412	+	---		422	+	---				
VENTAS LOCALES (EXCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADAS TARIFA 0% QUE NO DAN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO						403	+	---		413	+	---								
VENTAS DE ACTIVOS FIJOS GRAVADAS TARIFA 0% QUE NO DAN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO						404	+	---		414	+	---								
VENTAS LOCALES (EXCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADAS TARIFA 0% QUE DAN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO						405	+	---		415	+	---								
VENTAS DE ACTIVOS FIJOS GRAVADAS TARIFA 0% QUE DAN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO						406	+	---		416	+	---								
<b>TOTAL VENTAS Y OTRAS OPERACIONES</b>						409	=	7.196,44		419	=	7.196,44		429	=	863,57				
TRANSFERENCIAS NO OBJETO DE IVA										431		---								
NOTAS DE CRÉDITO TARIFA 0% POR COMPENSAR PRÓXIMO MES (INFORMATIVO)										432		---								
NOTAS DE CRÉDITO TARIFA 12% POR COMPENSAR PRÓXIMO MES (INFORMATIVO)										433		---		443		---				
IMPUESTOS POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (INFORMATIVO)										434		---		444		---				
<b>LIQUIDACIÓN DEL IVA EN EL MES</b>						<b>TOTAL TRANSFERENCIAS GRAVADAS 12% A CONTADO ESTE MES</b>		<b>TOTAL TRANSFERENCIAS GRAVADAS 12% A CRÉDITO ESTE MES</b>		<b>TOTAL IMPUESTO GENERADO</b> Trasládese campo 429		<b>IMPUESTO A LIQUIDAR DEL MES ANTERIOR</b> (Trasládese el campo 485 de la declaración del periodo anterior)		<b>IMPUESTO A LIQUIDAR EN ESTE MES</b> (Mínimo 12% del campo 480)		<b>IMPUESTO A LIQUIDAR EN EL PRÓXIMO MES</b> (482 - 484)		<b>TOTAL IMPUESTO A LIQUIDAR EN ESTE MES</b> SUMAR 483 + 484		
480	7.196,44		481	---		482	863,57		483	---		484	863,57		485	---		489	863,57	
<b>RESUMEN DE ADQUISICIONES Y PAGOS DEL PERIODO QUE DECLARA</b>						<b>VALOR BRUTO</b>		<b>VALOR NETO (VALOR BRUTO - NIC)</b>		<b>IMPUESTO GENERADO</b>										
ADQUISICIONES Y PAGOS (EXCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADOS TARIFA 12% (CON DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO)						501	+	2.669,40		511	+	2.669,40		521	+	320,34				
ADQUISICIONES LOCALES DE ACTIVOS FIJOS GRAVADOS TARIFA 12% (CON DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO)						502	+	---		512	+	---		522	+	---				
OTRAS ADQUISICIONES Y PAGOS GRAVADOS TARIFA 12% (SIN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO)						503	+	---		513	+	---		523	+	---				
ADQUISICIONES Y PAGOS (INCLUYE ACTIVOS FIJOS) GRAVADOS TARIFA 0%						507	+	2,00		517	+	2,00								
ADQUISICIONES REALIZADAS A CONTRIBUYENTES RISE										518	+	---								
<b>TOTAL ADQUISICIONES Y PAGOS</b>						509	=	2.671,40		519	=	2.671,40		529	=	320,24				
ADQUISICIONES NO OBJETO DE IVA										531		---								
NOTAS DE CRÉDITO TARIFA 0% POR COMPENSAR PRÓXIMO MES (INFORMATIVO)										532		---								
NOTAS DE CRÉDITO TARIFA 12% POR COMPENSAR PRÓXIMO MES (INFORMATIVO)										533		---		543		---				
PAGOS NETOS POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (INFORMATIVO)										534		---		544		---				
FACTOR DE PROPORCIONALIDAD PARA CRÉDITO TRIBUTARIO										(411+412+415+418) / 419		553	6,00							
CRÉDITO TRIBUTARIO APLICABLE EN ESTE PERIODO (De acuerdo al Factor de Proporcionalidad)										(521+522) x 553		554	320,24							
<b>RESUMEN IMPOSITIVO</b>						<b>IMPUESTO CAUSADO</b> (Si diferencia campo 499-554 es mayor que cero)				601	=	543,23								
<b>CRÉDITO TRIBUTARIO APLICABLE EN ESTE PERIODO</b> (Si diferencia campo 499-554 es menor que cero)										602	=	---								
(-) SALDO CRÉDITO TRIBUTARIO DEL MES ANTERIOR										605	(-)	---								
POR ADQUISICIONES E IMPORTACIONES (Traslada el campo 515 de la declaración del periodo anterior)										607	(-)	280,97								
POR RETENCIONES EN LA FUENTE DE IVA QUE LE HAN SIDO EFECTUADAS (Traslada el campo 617 de la declaración del periodo anterior)										609	(-)	433,93								
(-) RETENCIONES EN LA FUENTE DE IVA QUE LE HAN SIDO EFECTUADAS EN ESTE PERIODO										611	+	---								
(+/-) AJUSTE POR IVA DEVUELTO E IVA RECHAZADO IMPUTABLE AL CRÉDITO TRIBUTARIO EN EL MES										615	=	---								
SALDO CRÉDITO TRIBUTARIO PARA EL PRÓXIMO MES										617	=	171,67								
SUBTOTAL A PAGAR										619	=	---								
DECLARO QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS EN ESTE DOCUMENTO SON EXACTOS Y VERDADEROS, POR LO QUE ASUMO LA RESPONSABILIDAD LEGAL QUE DE ELLA SE DERIVEN (Art. 101 de la L.O.R.T.I.)																				
FIRMA SUJETO PASIVO																				
NOMBRE: GUERRERO MINAGUALPA PABLO MIGUEL						198	Cédula de Identidad o No. de Pasaporte		170780183L											
COPIA 2: CONTRIBUYENTE																				
IMPRESIÓN: TASKI S.A. TELF.: 2613 538 R.U.C.: 1790716147001 RESOLUCIÓN No. NAC-DGER2006-0708 A 01-10-06																				

Nota: Escaneado del Formulario 104 A del mes de Diciembre de 2009.

# ANEXO 3

## FORMULARIO 102 A – IMPUESTO A LA RENTA

FORMULARIO 102A		DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES Y SUCESIONES INDIVISAS NO OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD				No.	
RESOLUCIÓN Nº NAC-DGER2008-1520							
100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN							
102	AÑO	IMPORTANTE: SÍRVASE LEER INSTRUCCIONES AL REVERSO				104	Nº DE FORMULARIO QUE SUSTITUYE
						105	Nº DE EMPLEADOS EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA
200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO							
201	RUC	202 APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS					
RENTAS GRAVADAS DE TRABAJO Y CAPITAL							
		AVALÚO	INGRESOS	GASTOS DEDUCIBLES	RENTA IMPONIBLE (INGRESOS - GASTOS DED.)		
ACTIVIDADES EMPRESARIALES CON REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS			481 +	491 (-)			
LIBRE EJERCICIO PROFESIONAL			511 +	521 (-)			
OCUPACIÓN LIBERAL (INCLUYE COMISIONISTAS, ARTESANOS, AGENTES, REPRESENTANTES Y DEMÁS TRABAJADORES AUTÓNOMOS)			512 +	522 (-)			
ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES		503	513 +	523 (-)			
ARRENDAMIENTO DE OTROS ACTIVOS		504	514 +	524 (-)			
RENTAS AGRÍCOLAS ANTERIORES AL AÑO 2008		505	515 +				
INGRESO POR REGALÍAS			516 +				
INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR			517 +				
RENDIMIENTOS FINANCIEROS			518 +				
			519 =	529 =			
SUBTOTAL					519 =		
RENTA IMPONIBLE ANTES DE INGRESOS POR TRABAJO EN RELACION DE DEPENDENCIA							
SUELDOS, SALARIOS, INDEMNIZACIONES Y OTROS INGRESOS LÍQUIDOS DEL TRABAJO EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA			541 +	551 (-)	519-529	539 =	
						559 =	
						569 =	
SUBTOTAL BASE GRAVADA					539-559		
OTRAS DEDUCCIONES							
				DEDUCIBLE AL PERÍODO			
GASTOS PERSONALES - EDUCACIÓN				571 (-)			
GASTOS PERSONALES - SALUD				572 (-)			
GASTOS PERSONALES - ALIMENTACIÓN				573 (-)			
GASTOS PERSONALES - VIVIENDA				574 (-)			
GASTOS PERSONALES - VESTIMENTA				575 (-)			
REBAJA POR TERCERA EDAD				576 (-)			
REBAJA POR DISCAPACIDAD				577 (-)			
50% UTILIDAD ATTRIBUIBLE A LA SOCIEDAD CONYUGAL POR LAS RENTAS QUE LE CORRESPONDA		570 IDENTIFICACIÓN DEL CONYUGE (C.I. O PASAPORTE)		578 (-)			
SUBTOTAL DEDUCCIONES					SUMAR DEL 571 AL 578	579 =	
OTRAS RENTAS EXENTAS (INFORMATIVO)							
		VALOR IMPUESTO PAGADO	INGRESOS				
INGRESOS POR LOTERÍAS, RIFAS Y APUESTAS		581	583 +				
HERENCIAS, LEGADOS Y DONACIONES		582	584 +				
DIVIDENDOS PERCIBIDOS DE SOCIEDADES			585 +				
PENSIONES JUBILARES			586 +				
OTROS INGRESOS EXENTOS			587 +				
SUBTOTAL OTRAS RENTAS EXENTAS			589 =				
RESUMEN IMPOSITIVO							
BASE IMPONIBLE GRAVADA					569-579	842 =	
TOTAL IMPUESTO CAUSADO						849 =	
(I) ANTICIPO PAGADO						851 (-)	
(II) RETENCIONES EN LA FUENTE REALIZADAS EN EL EJERCICIO FISCAL						852 (-)	
(III) RETENCIONES POR DIVIDENDOS ANTICIPADOS						853 (-)	
(IV) RETENCIONES POR INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR						854 (-)	
(V) CRÉDITO TRIBUTARIO DE AÑOS ANTERIORES						855 (-)	
(VI) EXONERACIÓN POR LEYES ESPECIALES						856 (-)	
BALDO IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR						859 =	
BALDO A FAVOR CONTRIBUYENTE						869 =	
ANTICIPO PRÓXIMO AÑO						879 =	
PAGO PREVIO (Informativo)						890 =	
DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)							
IMPUESTO		897	USD	INTERÉS	898	USD	
				MULTA	899	USD	
VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (uego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)							
TOTAL IMPUESTO A PAGAR					859-897	902 =	
INTERÉS POR MORA						903 +	
MULTAS						904 +	
TOTAL PAGADO						909 =	
MEDIANTE CHEQUE, DÉBITO BANCARIO, EFECTIVO U OTRAS FORMAS DE PAGO							
						905 USD	
MEDIANTE COMPENSACIONES						906 USD	
MEDIANTE NOTAS DE CRÉDITO						907 USD	
DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO				DETALLE DE COMPENSACIONES			
908	N/C No	910	N/C No	912	N/C No	914	N/C No
909	USD	911	USD	913	USD	915	USD
DECLARO QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS EN ESTE DOCUMENTO SON EXACTOS Y VERDADEROS, POR LO QUE ASUMO LA RESPONSABILIDAD LEGAL QUE DE ELLA SE DERIVEN (Art. 101 de la L.O.R.T.I.)							
FIRMA SUJETO PASIVO							
NOMBRE:		198					Cédula de Identidad o No. de Pasaporte


Fuente: Impuesto a la Renta

<http://www.sri.gov.ec/sri/portal/content/documents.do?action=listSpecies&typeCode=1&external=#open5>



**ANEXO 4**

**FORMULARIO 102 A – IMPUESTO A LA RENTA DECLARADO POR G&H IMPRESORES EN EL 2009**

 <b>FORMULARIO 102A</b> <small>...lo hace bien el país!</small>		<b>DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES Y SUCESIONES INDIVISAS NO OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD</b>		<b>No. 70 0217947</b>																																																																														
<b>RESOLUCIÓN N° NAC-DGER2008-1520</b>																																																																																		
<b>100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN</b>																																																																																		
102	AÑO	2009		104	N° DE FORMULARIO QUE SUSTITUYE																																																																													
<b>IMPORTANTE: SÍRVASE LEER INSTRUCCIONES AL REVERSO</b>				105	N° DE EMPLEADOS EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA																																																																													
<b>200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO</b>																																																																																		
201	RUC, CI o Pasaporte	RAZÓN SOCIAL O APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS																																																																																
1704801831001		GUERRERO HINDAGUALPA PABLO NIGUEL																																																																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>RENTAS GRAVADAS DE TRABAJO Y CAPITAL</th> <th>AVALÚO</th> <th colspan="2">INGRESOS</th> <th colspan="2">GASTOS DEDUCIBLES</th> <th>RENDA IMPONIBLE (INGRESOS - GASTOS DED.)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ACTIVIDADES EMPRESARIALES CON REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS</td> <td></td> <td>481</td> <td>+ 19.910,44</td> <td>491</td> <td>(-) 14.049,78</td> <td></td> </tr> <tr> <td>LIBRE EJERCICIO PROFESIONAL</td> <td></td> <td>511</td> <td>+ —</td> <td>521</td> <td>(-) —</td> <td></td> </tr> <tr> <td>OCCUPACIÓN LIBERAL (INCLUYE COMISIONISTAS, ARTESANOS, AGENTES, REPRESENTANTES Y DEMÁS TRABAJADORES AUTÓNOMOS)</td> <td></td> <td>512</td> <td>+ —</td> <td>522</td> <td>(-) —</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ARRIENDO DE BIENES INMUEBLES</td> <td>503</td> <td>513</td> <td>+ —</td> <td>523</td> <td>(-) —</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ARRIENDO DE OTROS ACTIVOS</td> <td>504</td> <td>514</td> <td>+ —</td> <td>524</td> <td>(-) —</td> <td></td> </tr> <tr> <td>RENTAS AGRÍCOLAS ANTERIORES AL AÑO 2008</td> <td>505</td> <td>515</td> <td>+ —</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>INGRESO POR REGALÍAS</td> <td></td> <td>516</td> <td>+ —</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR</td> <td></td> <td>517</td> <td>+ —</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RENDIMIENTOS FINANCIEROS</td> <td></td> <td>518</td> <td>+ —</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td><b>SUBTOTAL</b></td> <td><b>519 = 19.910,44</b></td> <td><b>529 = 14.049,78</b></td> <td colspan="2"></td> </tr> </tbody> </table>						RENTAS GRAVADAS DE TRABAJO Y CAPITAL	AVALÚO	INGRESOS		GASTOS DEDUCIBLES		RENDA IMPONIBLE (INGRESOS - GASTOS DED.)	ACTIVIDADES EMPRESARIALES CON REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS		481	+ 19.910,44	491	(-) 14.049,78		LIBRE EJERCICIO PROFESIONAL		511	+ —	521	(-) —		OCCUPACIÓN LIBERAL (INCLUYE COMISIONISTAS, ARTESANOS, AGENTES, REPRESENTANTES Y DEMÁS TRABAJADORES AUTÓNOMOS)		512	+ —	522	(-) —		ARRIENDO DE BIENES INMUEBLES	503	513	+ —	523	(-) —		ARRIENDO DE OTROS ACTIVOS	504	514	+ —	524	(-) —		RENTAS AGRÍCOLAS ANTERIORES AL AÑO 2008	505	515	+ —				INGRESO POR REGALÍAS		516	+ —				INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR		517	+ —				RENDIMIENTOS FINANCIEROS		518	+ —						<b>SUBTOTAL</b>	<b>519 = 19.910,44</b>	<b>529 = 14.049,78</b>		
RENTAS GRAVADAS DE TRABAJO Y CAPITAL	AVALÚO	INGRESOS		GASTOS DEDUCIBLES		RENDA IMPONIBLE (INGRESOS - GASTOS DED.)																																																																												
ACTIVIDADES EMPRESARIALES CON REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS		481	+ 19.910,44	491	(-) 14.049,78																																																																													
LIBRE EJERCICIO PROFESIONAL		511	+ —	521	(-) —																																																																													
OCCUPACIÓN LIBERAL (INCLUYE COMISIONISTAS, ARTESANOS, AGENTES, REPRESENTANTES Y DEMÁS TRABAJADORES AUTÓNOMOS)		512	+ —	522	(-) —																																																																													
ARRIENDO DE BIENES INMUEBLES	503	513	+ —	523	(-) —																																																																													
ARRIENDO DE OTROS ACTIVOS	504	514	+ —	524	(-) —																																																																													
RENTAS AGRÍCOLAS ANTERIORES AL AÑO 2008	505	515	+ —																																																																															
INGRESO POR REGALÍAS		516	+ —																																																																															
INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR		517	+ —																																																																															
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		518	+ —																																																																															
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>519 = 19.910,44</b>	<b>529 = 14.049,78</b>																																																																														
<b>RENDA IMPONIBLE ANTES DE INGRESOS POR TRABAJO EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA</b>																																																																																		
				519-529	539 =	5.860,66																																																																												
<b>RENTAS, SALARIOS, INDEMNIZACIONES Y OTROS INGRESOS LÍQUIDOS DEL TRABAJO EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA</b>																																																																																		
				541 +	551 (-)	559 +																																																																												
				<b>SUBTOTAL BASE GRAVADA</b>		539+559	569 = 5.860,66																																																																											
<b>OTRAS DEDUCCIONES</b>																																																																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>DEDUCIBLE AL PERIODO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>GASTOS PERSONALES - EDUCACION</td> <td>571 (-) 1.864,10</td> </tr> <tr> <td>GASTOS PERSONALES - SALUD</td> <td>572 (-) 962,35</td> </tr> <tr> <td>GASTOS PERSONALES - ALIMENTACIÓN</td> <td>573 (-) 1.073,03</td> </tr> <tr> <td>GASTOS PERSONALES - VIVIENDA</td> <td>574 (-) 40,41</td> </tr> <tr> <td>GASTOS PERSONALES - VESTIMENTA</td> <td>575 (-) 398,60</td> </tr> <tr> <td>REBAJA POR TERCERA EDAD</td> <td>576 (-) —</td> </tr> <tr> <td>REBAJA POR DISCAPACIDAD</td> <td>577 (-) —</td> </tr> <tr> <td>50% UTILIDAD ATRIBUIBLE A LA SOCIEDAD CONYUGAL POR LAS RENTAS QUE LE CORRESPONDA</td> <td>570 IDENTIFICACIÓN DEL CONYUGE (C.I. O PASAPORTE)</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>SUBTOTAL DEDUCCIONES</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>SUMAR DEL 571 AL 578</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2">579 = 4.228,49</td> </tr> </tbody> </table>							DEDUCIBLE AL PERIODO	GASTOS PERSONALES - EDUCACION	571 (-) 1.864,10	GASTOS PERSONALES - SALUD	572 (-) 962,35	GASTOS PERSONALES - ALIMENTACIÓN	573 (-) 1.073,03	GASTOS PERSONALES - VIVIENDA	574 (-) 40,41	GASTOS PERSONALES - VESTIMENTA	575 (-) 398,60	REBAJA POR TERCERA EDAD	576 (-) —	REBAJA POR DISCAPACIDAD	577 (-) —	50% UTILIDAD ATRIBUIBLE A LA SOCIEDAD CONYUGAL POR LAS RENTAS QUE LE CORRESPONDA	570 IDENTIFICACIÓN DEL CONYUGE (C.I. O PASAPORTE)	<b>SUBTOTAL DEDUCCIONES</b>		<b>SUMAR DEL 571 AL 578</b>		579 = 4.228,49																																																						
	DEDUCIBLE AL PERIODO																																																																																	
GASTOS PERSONALES - EDUCACION	571 (-) 1.864,10																																																																																	
GASTOS PERSONALES - SALUD	572 (-) 962,35																																																																																	
GASTOS PERSONALES - ALIMENTACIÓN	573 (-) 1.073,03																																																																																	
GASTOS PERSONALES - VIVIENDA	574 (-) 40,41																																																																																	
GASTOS PERSONALES - VESTIMENTA	575 (-) 398,60																																																																																	
REBAJA POR TERCERA EDAD	576 (-) —																																																																																	
REBAJA POR DISCAPACIDAD	577 (-) —																																																																																	
50% UTILIDAD ATRIBUIBLE A LA SOCIEDAD CONYUGAL POR LAS RENTAS QUE LE CORRESPONDA	570 IDENTIFICACIÓN DEL CONYUGE (C.I. O PASAPORTE)																																																																																	
<b>SUBTOTAL DEDUCCIONES</b>																																																																																		
<b>SUMAR DEL 571 AL 578</b>																																																																																		
579 = 4.228,49																																																																																		
<b>OTRAS RENTAS EXENTAS (INFORMATIVO)</b>																																																																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>VALOR IMPUESTO PAGADO</th> <th colspan="2">INGRESOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>INGRESOS POR LOTERÍAS, RIFAS Y APUESTAS</td> <td>581</td> <td>583</td> <td>+ —</td> </tr> <tr> <td>HERENCIAS, LEGADOS Y DONACIONES</td> <td>582</td> <td>584</td> <td>+ —</td> </tr> <tr> <td>DIVIDENDOS PERCIBIDOS DE SOCIEDADES</td> <td></td> <td>585</td> <td>+ —</td> </tr> <tr> <td>PENSIONES JUBILARES</td> <td></td> <td>586</td> <td>+ —</td> </tr> <tr> <td>OTROS INGRESOS EXENTOS</td> <td></td> <td>587</td> <td>+ —</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>SUBTOTAL OTRAS RENTAS EXENTAS</b></td> <td><b>589 =</b></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>							VALOR IMPUESTO PAGADO	INGRESOS		INGRESOS POR LOTERÍAS, RIFAS Y APUESTAS	581	583	+ —	HERENCIAS, LEGADOS Y DONACIONES	582	584	+ —	DIVIDENDOS PERCIBIDOS DE SOCIEDADES		585	+ —	PENSIONES JUBILARES		586	+ —	OTROS INGRESOS EXENTOS		587	+ —	<b>SUBTOTAL OTRAS RENTAS EXENTAS</b>		<b>589 =</b>																																																		
	VALOR IMPUESTO PAGADO	INGRESOS																																																																																
INGRESOS POR LOTERÍAS, RIFAS Y APUESTAS	581	583	+ —																																																																															
HERENCIAS, LEGADOS Y DONACIONES	582	584	+ —																																																																															
DIVIDENDOS PERCIBIDOS DE SOCIEDADES		585	+ —																																																																															
PENSIONES JUBILARES		586	+ —																																																																															
OTROS INGRESOS EXENTOS		587	+ —																																																																															
<b>SUBTOTAL OTRAS RENTAS EXENTAS</b>		<b>589 =</b>																																																																																
<b>IMPUESTO IMPONITIVO</b>																																																																																		
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>BASE IMPONIBLE GRAVADA</td> <td>842 =</td> <td>1.521,97</td> </tr> <tr> <td>TOTAL IMPUESTO CAUSADO</td> <td>849 =</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>(-) ANTICIPO PAGADO</td> <td>851 (-)</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>(-) RETENCIONES EN LA FUENTE REALIZADAS EN EL EJERCICIO FISCAL</td> <td>852 (-)</td> <td>280,48</td> </tr> <tr> <td>(-) RETENCIONES POR DIVIDENDOS ANTICIPADOS</td> <td>853 (-)</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>(-) RETENCIONES POR INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR</td> <td>854 (-)</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>(-) CRÉDITO TRIBUTARIO DE AÑOS ANTERIORES</td> <td>855 (-)</td> <td>108,04</td> </tr> <tr> <td>(-) EXONERACIÓN POR LEYES ESPECIALES</td> <td>856 (-)</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td><b>SALDO IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR</b></td> <td>849 - 851 - 852 - 853 - 854 - 855 - 856 &gt; 0</td> <td>859 =</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td><b>SALDO A FAVOR CONTRIBUYENTE</b></td> <td>849 - 851 - 852 - 853 - 854 - 855 - 856 &lt; 0</td> <td>869 =</td> <td>388,82</td> </tr> <tr> <td><b>ANTICIPO PRÓXIMO AÑO</b></td> <td>878 =</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td><b>PAGO PREVIO (Informativo)</b></td> <td>890</td> <td>—</td> </tr> </tbody> </table>						BASE IMPONIBLE GRAVADA	842 =	1.521,97	TOTAL IMPUESTO CAUSADO	849 =	—	(-) ANTICIPO PAGADO	851 (-)	—	(-) RETENCIONES EN LA FUENTE REALIZADAS EN EL EJERCICIO FISCAL	852 (-)	280,48	(-) RETENCIONES POR DIVIDENDOS ANTICIPADOS	853 (-)	—	(-) RETENCIONES POR INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR	854 (-)	—	(-) CRÉDITO TRIBUTARIO DE AÑOS ANTERIORES	855 (-)	108,04	(-) EXONERACIÓN POR LEYES ESPECIALES	856 (-)	—	<b>SALDO IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR</b>	849 - 851 - 852 - 853 - 854 - 855 - 856 > 0	859 =	—	<b>SALDO A FAVOR CONTRIBUYENTE</b>	849 - 851 - 852 - 853 - 854 - 855 - 856 < 0	869 =	388,82	<b>ANTICIPO PRÓXIMO AÑO</b>	878 =	—	<b>PAGO PREVIO (Informativo)</b>	890	—																																							
BASE IMPONIBLE GRAVADA	842 =	1.521,97																																																																																
TOTAL IMPUESTO CAUSADO	849 =	—																																																																																
(-) ANTICIPO PAGADO	851 (-)	—																																																																																
(-) RETENCIONES EN LA FUENTE REALIZADAS EN EL EJERCICIO FISCAL	852 (-)	280,48																																																																																
(-) RETENCIONES POR DIVIDENDOS ANTICIPADOS	853 (-)	—																																																																																
(-) RETENCIONES POR INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR	854 (-)	—																																																																																
(-) CRÉDITO TRIBUTARIO DE AÑOS ANTERIORES	855 (-)	108,04																																																																																
(-) EXONERACIÓN POR LEYES ESPECIALES	856 (-)	—																																																																																
<b>SALDO IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR</b>	849 - 851 - 852 - 853 - 854 - 855 - 856 > 0	859 =	—																																																																															
<b>SALDO A FAVOR CONTRIBUYENTE</b>	849 - 851 - 852 - 853 - 854 - 855 - 856 < 0	869 =	388,82																																																																															
<b>ANTICIPO PRÓXIMO AÑO</b>	878 =	—																																																																																
<b>PAGO PREVIO (Informativo)</b>	890	—																																																																																
<b>DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)</b>																																																																																		
IMPUESTO	897	USD	INTERÉS	898	USD	MULTA	899	USD																																																																										
DECLARO QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS EN ESTE DOCUMENTO SON EXACTOS Y VERDADEROS, POR LO QUE ASUMO LA RESPONSABILIDAD LEGAL QUE DE ELLA SE DERIVEN (Art. 101 de la L.O.R.T.)																																																																																		
FIRMA SUJETO PASIVO																																																																																		
NOMBRE: PABLO NIGUEL GUERRERO HINDAGUALPA		Cédula de Identidad o No. de Pasaporte: 1704801831001																																																																																
COPIA 2: CONTRIBUYENTE																																																																																		

**Nota:** Escaneado del Formulario 102 A para el año 2009.

## ANEXO 5

### ENTREVISTA AL GERENTE PROPIETARIO DE G&H IMPRESORES

1. *Desde cuándo funciona G&H Impresores?*  
G&H Impresores fue registrado en el Servicio de Rentas Internas, el 23 de junio de 1999.
2. *A qué se dedica la empresa?*  
Se dedica a la Encuadernación y Producción de caracteres de imprenta, es decir que se ofrece servicios relacionados con la impresión sobre papel.
3. *Con qué maquinaria cuenta la entidad para ejecutar sus actividades?*  
Tipográfica, Offset, Multilith, Colectora, Numeradoras y Guillotina.
4. *Piensa que G&H Impresores puede crecer institucionalmente?*  
Si ya que estamos creciendo según las necesidades de las personas e instituciones a la cuales orgullosamente atendemos.
5. *Estaría dispuesto a implementar cambios en la empresa que permita mejorar actividades disminuyendo el tiempo en el proceso y maximizando la rentabilidad? Por qué?*  
Si porque al seguir un cronograma de trabajo, respetando procesos, fechas de entrega y satisfacción al cliente, no sólo se garantiza la rentabilidad para la empresa si no que logramos que el cliente se sienta complacido con nuestro servicio.
6. *Considera oportuno la identificación de misión y visión de la microempresa? Por qué?*  
Si ya que quisiéramos llegar muy lejos pero siempre con los pies firmes y pensando en satisfacer las necesidades de los clientes.
7. *Considera necesario el establecimiento de funciones específicas para cada miembro que forma parte de G&H Impresores? Por qué?*  
Claro, las personas que trabajan en mi empresa deben conocer el itinerario a seguir y cumpliendo a cabalidad sus funciones específicas de tal forma que se pueda garantizar un trabajo efectivo logrando que los clientes se sientan bien atendidos.
8. *Cree pertinente la utilización de presupuestos en la empresa? Por qué?*  
Si porque en base a este presupuesto nosotros nos vamos a dar cuenta si en ese trabajo que se ha generado se gana o se pierde.
9. *Es adecuado mantener registros, reportes e informes de las actividades que realice G&H Impresores? Por qué?*  
Claro que si porque si queremos saber si en el mes se generó ganancia se debe mantener un reporte o registro de lo que se ha vendido y a cuanto, así también se puede esforzar para mejorar los ingresos del siguiente mes, de ésa forma aumentaría la ganancia de la empresa.
10. *Considera necesario controlar las actividades que se ejecutan en la entidad? Por qué?*  
Si de tal forma que se pueda ejecutar actividades eficientes utilizando el mínimo de recursos y obteniendo resultados óptimos.

**NOTA:** Las respuestas del Gerente fueron incluidas dentro del formato para mantener una presentación uniforme de la información.

**Elaborado por:** María José Guerrero.

## **ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA GERENTE PROPIETARIO DE G&H IMPRESORES**

A través de esta encuesta se pudo conocer datos precisos de funcionamiento de la entidad, a los que se dedica, la maquinaria con la que ejecuta sus trabajos, estos datos son necesarios para realizar proyecciones sobre las actividades que elabora tomando en consideración la bases que posee dentro del mercado.

Además, se indagó sobre el comprometimiento del Gerente Propietario, en cuanto al crecimiento de la organización, ya que dentro de esta investigación la gerencia, de acuerdo a sus respuestas, tiene una actitud positiva para adoptar cambios que mejoren las actividades de G&H Impresores, entre las cuales considera oportuno la identificar la misión y visión de la empresa, el establecimiento de funciones específicas, la utilización de presupuestos que permitan efectuar reportes e informes de tal manera que la gerencia pueda controlar las actividades desempeñadas en la imprenta.

Lo cual garantiza que la creación del Modelo Administrativo, Financiero y Contable, es factible dentro de G&H Impresores, ya que cubre las necesidades de la microempresa, así también cumple con los objetivos planteados para su instauración y que se espera sea un éxito dentro de la entidad.

## ANEXO 6 - ENCUESTA A LOS CLIENTES SOBRE EL SERVICIO QUE PRESTA G&H IMPRESORES

### ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO QUE PRESTA G&H IMPRESORES

Empresa 1: Rhenania

1. Cree que G&H Impresores es una empresa confiable?

Si ...x..... No .....

2. De acuerdo con el servicio que ha recibido de G&H Impresores, considera que cubrió sus expectativas como cliente?

Si ...x..... No .....

3. Recibió un servicio adecuado, personalizado y oportuno de G&H Impresores?

Si ...x..... No .....

4. Los trabajos solicitados a G&H Impresores ha sido entregados en el plazo acordado?

Si ...x..... No .....

5. Considera que los trabajos elaborados por G&H Impresores son de calidad?

Si ...x..... No .....

6. Los precios que maneja G&H Impresores son accesibles?

Si ...x..... No .....

**NOTA:** Las respuestas del cliente fueron incluidas dentro del formato para mantener una presentación uniforme de la información. La encuesta fue realizada a los clientes ordinarios de la empresa, considerando que el universo es de 13 clientes habituales y con un nivel de error del 15% y para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:  $n = u / e^2 (u-1) + 1$

**Elaborado por:** María José Guerrero.

## ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO QUE PRESTA G&H IMPRESORES

Empresa 2: Eurocolor

1. Cree que G&H Impresores es una empresa confiable?

Si ...x..... No .....

2. De acuerdo con el servicio que ha recibido de G&H Impresores, considera que cubrió sus expectativas como cliente?

Si ...x..... No .....

3. Recibió un servicio adecuado, personalizado y oportuno de G&H Impresores?

Si ...x..... No .....

4. Los trabajos solicitados a G&H Impresores ha sido entregados en el plazo acordado?

Si ...x..... No .....

5. Considera que los trabajos elaborados por G&H Impresores son de calidad?

Si ...x..... No .....

6. Los precios que maneja G&H Impresores son accesibles?

Si ...x..... No .....

**NOTA:** Las respuestas del cliente fueron incluidas dentro del formato para mantener una presentación uniforme de la información. La encuesta fue realizada a los clientes ordinarios de la empresa, considerando que el universo es de 13 clientes habituales y con un nivel de error del 15% y para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:  $n = u / e^2 (u-1) + 1$

**Elaborado por:** María José Guerrero.

## ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO QUE PRESTA G&H IMPRESORES

Empresa 3: Grafikart

1. Cree que G&H Impresores es una empresa confiable?

Si ...x..... No .....

2. De acuerdo con el servicio que ha recibido de G&H Impresores, considera que cubrió sus expectativas como cliente?

Si ...x..... No .....

3. Recibió un servicio adecuado, personalizado y oportuno de G&H Impresores?

Si ...x..... No .....

4. Los trabajos solicitados a G&H Impresores ha sido entregados en el plazo acordado?

Si ...x..... No .....

5. Considera que los trabajos elaborados por G&H Impresores son de calidad?

Si ...x..... No .....

6. Los precios que maneja G&H Impresores son accesibles?

Si ...x..... No .....

**NOTA:** Las respuestas del cliente fueron incluidas dentro del formato para mantener una presentación uniforme de la información. La encuesta fue realizada a los clientes ordinarios de la empresa, considerando que el universo es de 13 clientes habituales y con un nivel de error del 15% y para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:  $n = u / e^2 (u-1) + 1$

**Elaborado por:** María José Guerrero.

## ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO QUE PRESTA G&H IMPRESORES

Empresa 4: Unión de Cooperativas y Transportes Sucumbíos

1. Cree que G&H Impresores es una empresa confiable?

Si ...x..... No .....

2. De acuerdo con el servicio que ha recibido de G&H Impresores, considera que cubrió sus expectativas como cliente?

Si ...x..... No .....

3. Recibió un servicio adecuado, personalizado y oportuno de G&H Impresores?

Si ...x..... No .....

4. Los trabajos solicitados a G&H Impresores ha sido entregados en el plazo acordado?

Si ...x..... No .....

5. Considera que los trabajos elaborados por G&H Impresores son de calidad?

Si ...x..... No .....

6. Los precios que maneja G&H Impresores son accesibles?

Si ...x..... No .....

**NOTA:** Las respuestas del cliente fueron incluidas dentro del formato para mantener una presentación uniforme de la información. La encuesta fue realizada a los clientes ordinarios de la empresa, considerando que el universo es de 13 clientes habituales y con un nivel de error del 15% y para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:  $n = u / e^2 (u-1) + 1$

**Elaborado por:** María José Guerrero.

## ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO QUE PRESTA G&H IMPRESORES

Empresa 5: Seryplas

1. Cree que G&H Impresores es una empresa confiable?

Si ...x..... No .....

2. De acuerdo con el servicio que ha recibido de G&H Impresores, considera que cubrió sus expectativas como cliente?

Si ...x..... No .....

3. Recibió un servicio adecuado, personalizado y oportuno de G&H Impresores?

Si ...x..... No .....

4. Los trabajos solicitados a G&H Impresores ha sido entregados en el plazo acordado?

Si ..... No ...x.....

5. Considera que los trabajos elaborados por G&H Impresores son de calidad?

Si ...x..... No .....

6. Los precios que maneja G&H Impresores son accesibles?

Si ...x..... No .....

**NOTA:** Las respuestas del cliente fueron incluidas dentro del formato para mantener una presentación uniforme de la información. La encuesta fue realizada a los clientes ordinarios de la empresa, considerando que el universo es de 13 clientes habituales y con un nivel de error del 15% y para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:  $n = u / e^2 (u-1) + 1$

**Elaborado por:** María José Guerrero.



## ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO QUE PRESTA G&H IMPRESORES

Empresa 6: Cesilla Orna

1. Cree que G&H Impresores es una empresa confiable?

Si ...x..... No .....

2. De acuerdo con el servicio que ha recibido de G&H Impresores, considera que cubrió sus expectativas como cliente?

Si ..... No ...x.....

3. Recibió un servicio adecuado, personalizado y oportuno de G&H Impresores?

Si ..... No ...x.....

4. Los trabajos solicitados a G&H Impresores ha sido entregados en el plazo acordado?

Si ...x..... No .....

5. Considera que los trabajos elaborados por G&H Impresores son de calidad?

Si ...x..... No .....

6. Los precios que maneja G&H Impresores son accesibles?

Si ..... No ...x.....

**NOTA:** Las respuestas del cliente fueron incluidas dentro del formato para mantener una presentación uniforme de la información. La encuesta fue realizada a los clientes ordinarios de la empresa, considerando que el universo es de 13 clientes habituales y con un nivel de error del 15% y para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:  $n = u / e^2 (u-1) + 1$

**Elaborado por:** María José Guerrero.

## ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO QUE PRESTA G&H IMPRESORES

Empresa 7: Giro Promociones

1. Cree que G&H Impresores es una empresa confiable?

Si ...x..... No .....

2. De acuerdo con el servicio que ha recibido de G&H Impresores, considera que cubrió sus expectativas como cliente?

Si ...x..... No .....

3. Recibió un servicio adecuado, personalizado y oportuno de G&H Impresores?

Si ...x..... No .....

4. Los trabajos solicitados a G&H Impresores ha sido entregados en el plazo acordado?

Si ...x..... No .....

5. Considera que los trabajos elaborados por G&H Impresores son de calidad?

Si ...x..... No .....

6. Los precios que maneja G&H Impresores son accesibles?

Si ...x..... No .....

**NOTA:** Las respuestas del cliente fueron incluidas dentro del formato para mantener una presentación uniforme de la información. La encuesta fue realizada a los clientes ordinarios de la empresa, considerando que el universo es de 13 clientes habituales y con un nivel de error del 15% y para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:  $n = u / e^2 (u-1) + 1$

**Elaborado por:** María José Guerrero.

## ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO QUE PRESTA G&H IMPRESORES

Empresa 8: Jorge Ayerve

1. Cree que G&H Impresores es una empresa confiable?

Si ...x..... No .....

2. De acuerdo con el servicio que ha recibido de G&H Impresores, considera que cubrió sus expectativas como cliente?

Si ..... No ...x.....

3. Recibió un servicio adecuado, personalizado y oportuno de G&H Impresores?

Si ...x..... No .....

4. Los trabajos solicitados a G&H Impresores ha sido entregados en el plazo acordado?

Si ...x..... No .....

5. Considera que los trabajos elaborados por G&H Impresores son de calidad?

Si ...x..... No .....

6. Los precios que maneja G&H Impresores son accesibles?

Si ..... No ...x.....

**NOTA:** Las respuestas del cliente fueron incluidas dentro del formato para mantener una presentación uniforme de la información. La encuesta fue realizada a los clientes ordinarios de la empresa, considerando que el universo es de 13 clientes habituales y con un nivel de error del 15% y para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:  $n = u / e^2 (u-1) + 1$

**Elaborado por:** María José Guerrero.

## ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO QUE PRESTA G&H IMPRESORES

Empresa 9: Elder Caicedo

1. Cree que G&H Impresores es una empresa confiable?

Si ...x..... No .....

2. De acuerdo con el servicio que ha recibido de G&H Impresores, considera que cubrió sus expectativas como cliente?

Si ..... No ...x.....

3. Recibió un servicio adecuado, personalizado y oportuno de G&H Impresores?

Si ..... No ...x.....

4. Los trabajos solicitados a G&H Impresores ha sido entregados en el plazo acordado?

Si ...x..... No .....

5. Considera que los trabajos elaborados por G&H Impresores son de calidad?

Si ...x..... No .....

6. Los precios que maneja G&H Impresores son accesibles?

Si ..... No ...x.....

**NOTA:** Las respuestas del cliente fueron incluidas dentro del formato para mantener una presentación uniforme de la información. La encuesta fue realizada a los clientes ordinarios de la empresa, considerando que el universo es de 13 clientes habituales y con un nivel de error del 15% y para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:  $n = u / e^2 (u-1) + 1$

**Elaborado por:** María José Guerrero.

## ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO QUE PRESTA G&H IMPRESORES

Empresa 10: Tarento S.C.C.

1. Cree que G&H Impresores es una empresa confiable?

Si ...x..... No .....

2. De acuerdo con el servicio que ha recibido de G&H Impresores, considera que cubrió sus expectativas como cliente?

Si ...x..... No .....

3. Recibió un servicio adecuado, personalizado y oportuno de G&H Impresores?

Si ...x..... No .....

4. Los trabajos solicitados a G&H Impresores ha sido entregados en el plazo acordado?

Si ...x..... No .....

5. Considera que los trabajos elaborados por G&H Impresores son de calidad?

Si ...x..... No .....

6. Los precios que maneja G&H Impresores son accesibles?

Si ...x..... No .....

**NOTA:** Las respuestas del cliente fueron incluidas dentro del formato para mantener una presentación uniforme de la información. La encuesta fue realizada a los clientes ordinarios de la empresa, considerando que el universo es de 13 clientes habituales y con un nivel de error del 15% y para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:  $n = u / e^2 (u-1) + 1$

**Elaborado por:** María José Guerrero.

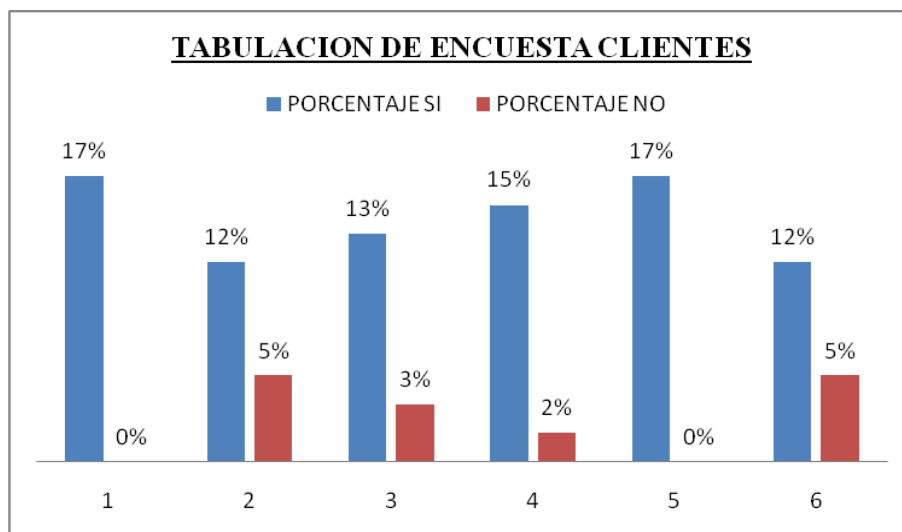
## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CLIENTES

Los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de G&H Impresores son los siguientes:

### TABULACION DE DATOS

PREGUNTAS	RESPUESTAS		PORCENTAJE	
	SI	NO	SI	NO
1. Cree que G&H Impresores es una empresa confiable?	10	0	17%	0%
2. De acuerdo con el servicio que ha recibido de G&H Impresores, considera que cubrió sus expectativas como cliente?	7	3	12%	5%
3. Recibió un servicio adecuado, personalizado y oportuno de G&H Impresores?	8	2	13%	3%
4. Los trabajos solicitados a G&H Impresores ha sido entregados en el plazo acordado?	9	1	15%	2%
5. Considera que los trabajos elaborados por G&H Impresores son de calidad?	10	0	17%	0%
6. Los precios que maneja G&H Impresores son accesibles?	7	3	12%	5%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>9</b>	<b>85%</b>	<b>15%</b>

Elaborado por: María José Guerrero.



Elaborado por: María José Guerrero.

Por tanto, se puede decir que el 85% de los clientes están satisfechos con los servicios que presta G&H Impresores, dentro del cual, el 17% de los consumidores considera que la microempresa es confiable, lo cual permite que la entidad esté comprometida en mejorar la atención y la calidad de productos ofertados, el 12% de los clientes han satisfecho sus necesidades y expectativas al recibir un servicio de impresión acorde con lo solicitado, de igual manera, el 13% recibió un servicio personalizado, es decir, que fue un servicio directo, sin intermediarios, permitiendo obtener el trabajo solicitado en menor tiempo. Por otro lado, el 15% manifestó que recibieron los trabajos requeridos en el tiempo acordado, sin embargo, no podemos descartar que exista un 2% que no recibió el trabajo en el tiempo establecido y que según lo investigado se debe a la escasez de papel o fallas en el flete. Además, el 17% de los clientes indicó que G&H Impresores realiza trabajos de calidad y el 12% considera que obtienen precios accesibles.

El análisis de estos datos ayudan a tener un punto de referencia ante la permanencia de G&H Impresores en el mercado, ya que tiene puntos fuertes para ser competitivos y alcanzar metas organizacionales.

## ANEXO 7

### COTIZACIÓN DE SISTEMA CONTABLE



Quito, 07 de Octubre del 2010

Señorita:  
**MARIA JOSE GUERRERO  
G & H IMPRESORES**

Presente.-

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos **FENIXCORP**, una empresa ecuatoriana cuyo eje de negocio es brindar Soluciones Empresariales en servicios Administrativos e Informáticos, para el mercado de las Pequeñas y Medianas Empresas, acorde a sus necesidades con servicios que tienen un impacto directo positivo en su productividad y competitividad.

Nuestro objetivo es Brindar a nuestros Clientes Servicios Profesionales en el Desarrollo de Software Administrativo y Contable acorde a sus necesidades, diseñado como una herramienta para el control y la administración contable de los Recursos Materiales, Financieros y Humanos que mantiene su empresa.

Presentamos a ustedes nuestro producto el **SISTEMA ADMINISTRATIVO INTEGRADO "FENIX"**

**FENIX** es el software de gestión administrativa, contable y financiera para el manejo de su empresa o negocio, integra totalmente sus módulos para entregar la información en tiempo real en el momento que usted lo requiera, lo que permitirá tomar decisiones más acertadas y proyectar un futuro exitoso para su empresa.

Las características principales de Fénix son:

- Multiempresa: puede manejar ilimitado número de empresas.
- Control de acceso total de usuarios.
- Ambiente Windows
- Facturación en línea: varios puntos de venta al mismo tiempo
- Generación automática de asientos contables e Integración Total
- Impresión de etiquetas de códigos de barras directamente desde Fénix.
- Conexión remota vía MODEM, INTERNET
- Informes (Reportes de selección Múltiple)
- Generación Automática del REOC y el Anexo Transaccional SRI.
- Impresión de documentos, prediseñados, C/I, C/E, cheques, diarios, Retenciones en la fuente, facturas, pedidos N/C, N/D, etc.
- Elaboración de Proformas, Pedidos y Facturas a clientes

Nuestro paquete contiene los siguientes módulos:

- Facturación y punto de venta
- Inventarios, Kardex, Multibodega
- Tesorería, Caja y Bancos, Conciliación Bancaria
- Presupuestos
- Compras / Devoluciones ,
- Importaciones,
- Clientes y proveedores
- Cuentas por Cobrar (Cheques Posfechados)
- Cuentas por Pagar (Cheques Posfechados)
- Manejo de Centros y Sub-centros de Costos
- Seguridades de usuarios por Niveles
- Envío de reportes a formatos: Excel, Word, PDF, Texto, html, xml.



**Incluye:**

**Anexo Retenciones en la Fuente por Otros Conceptos "REOC"**

Para Empresas y Personas Obligadas a llevar contabilidad que no son contribuyentes especiales

- Compras y Retenciones en compras

Esta actualización permite:

- Importación directa desde los Auxiliares Fénix
- Registrar información necesaria para la elaboración de los formularios 103 y 104 del S.R.I.

**Anexo Transaccional Simplificado para Contribuyentes Especiales**

Esta nueva aplicación del Sistema Fénix permite generar automáticamente para Contribuyentes Especiales:

- Compras y Retenciones en compras
- Ventas y Retenciones en ventas
- Importaciones
- Exportaciones
- Comprobantes Anulados

**INVERSION**

<b>Sistema Comercial Contable 1 Servidor y 2 Estaciones:</b>	<b>USD</b>	<b>2000,00</b>
<b>Módulo de Producción Opcional:</b>		<b>800,00</b>
<b>Módulo de Nómina Opcional:</b>		<b>600,00</b>
<b>Módulo de Activos Fijos Opcional:</b>		<b>600,00</b>
<b>Licencia Externa (Sucursal) Conectada en Línea:</b>		<b>450,00</b>

**Incluye:**

- Instalación del Sistema Fénix inmediatamente
- Incluye licencias: 1 Servidor y 2 estaciones de Trabajo. (Cada Estación Adicional de trabajo 150.00 dólares).
- Asesoría, implementación y capacitación con datos reales de la empresa, 20 horas base, Actualizaciones al Software y Soporte Técnico Gratuito durante los 6 primeros meses.
- Costo Valor Hora después de 6 meses de instalación: USD 25,00 dólares
- Soporte Técnico inmediato presencial, telefónica o vía Internet.
- Migración inicial de datos.
- Personalización de formatos de impresión
- Garantía y Actualizaciones Gratuitas por Internet
- CD-ROM Instalación y curso de uso Interactivo (Video CD Multimedia)

**SOLICITE UNA DEMOSTRACION SIN COMPROMISO**

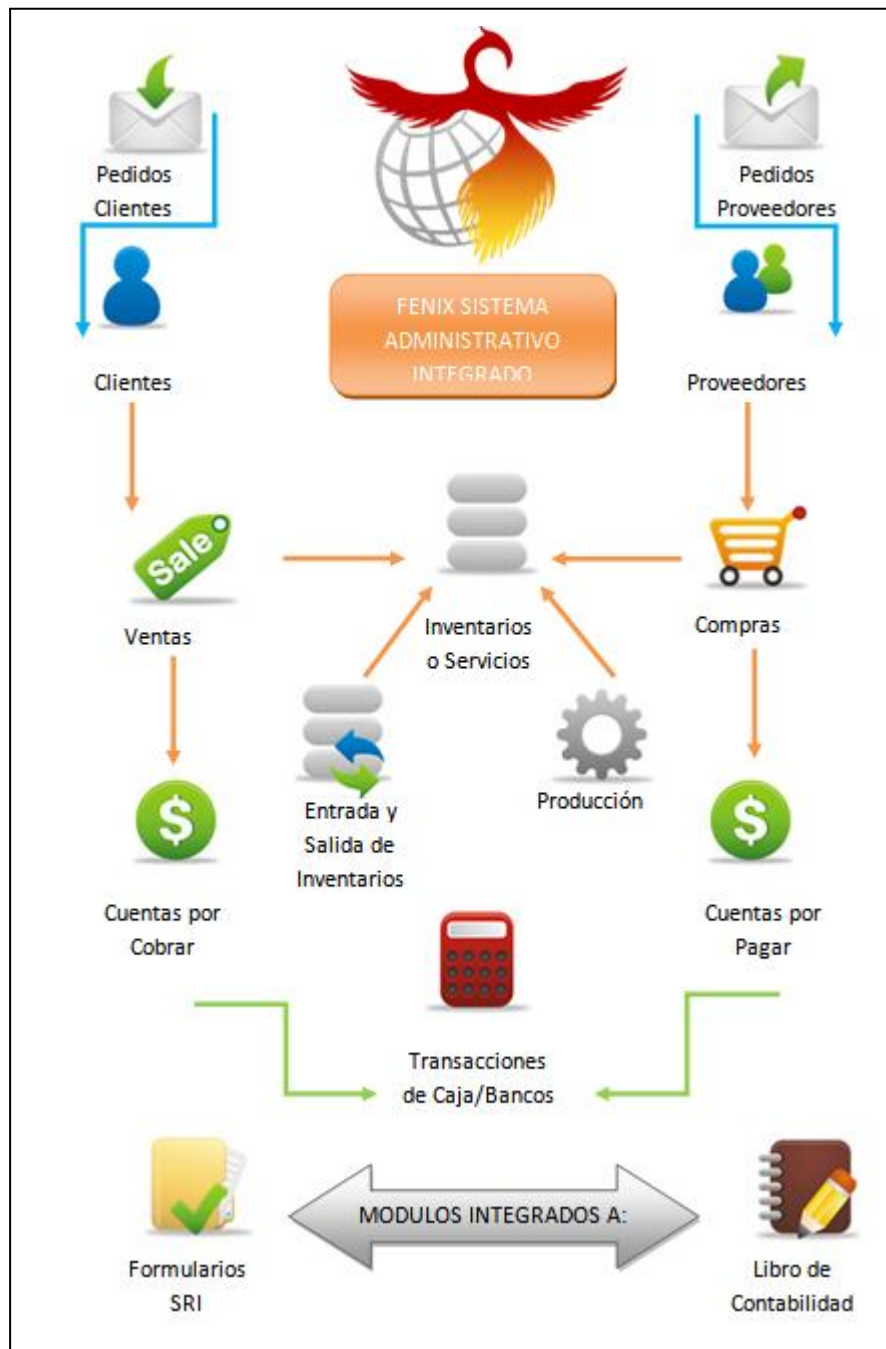
**Forma de Pago:**

<b>EFFECTIVO</b>	10% de descuento
<b>CREDITO</b>	Entrada: 50% a la firma del contrato Saldo: 30 y 60 días, sin interés.
<b>TARJETA DE CREDITO</b>	Diners, Mastercard, Visa Banco Pichincha Visa Banco Internacional 3 meses sin intereses / 12 meses con intereses
Precios no incluyen I.V.A.	

Atentamente,

Jenny Guerrero  
**GERENTE DE VENTAS**  
**026014959 /084507975**

## MÓDULOS DE FÉNIX



Fuente: <http://adsecuador.com/sistemafenix/productos/modulos-fenix>