



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

“SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO AGUILAR PARRA S.A., SECTOR EL
REVENTADOR, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS.”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

AUTORA:

ORTEGA ROJAS EVELYN ALEXANDRA

DIRECTORA:

MSc. LEÓN CARLOSAMA ROCÍO GUADALUPE

Ibarra, 2022

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión administrativa y financiera posibilita agilizar los procesos de planeación, organización, dirección y control de los recursos optimizando las actividades y funciones empresariales. La presente investigación tiene como finalidad elaborar un sistema de gestión administrativa y financiera para una compañía de transporte, convirtiéndose en una guía para la ejecución de la prestación del servicio y así lograr resultados positivos; se toman como referentes teóricos a Flores (2016) y Córdoba (2017) quienes consideran la importancia del uso y aplicación del documento. La metodología de investigación es con enfoque cuantitativo y cualitativo, se utilizan fuentes de información primaria como la encuesta y entrevista, para conocer los gustos y preferencias de los clientes, empleados y directivos. Se determinó un diagnóstico de factores internos y externos en la empresa, donde se obtuvo falencias que afectan al desarrollo económico y limitan el cumplimiento de metas, tales como la baja cartera de clientes, falta de manual de funciones y procedimientos, los balances financieros se utilizan únicamente para fines tributarios. Se concluye que es importante tener un sistema o instrumento guía, a fin de tener claro los objetivos en cada área y mejorar la competitividad empresarial, como lo indica la misión y visión.

PALABRAS CLAVE: Sistema, gestión, administrativa, financiera, eficiente, eficaz

ABSTRACT

Administrative and financial management makes it possible to streamline the planning processes, organization, direction and resources control, optimizing business activities and functions. The purpose this research is to develop an administrative and financial management system for a transport company, becoming a guide for the execution of the provision of the service and thus achieve positive results; Flores (2016) and Córdoba (2017) are taken as theoretical references, that consider the importance of the use and application of the document. The research methodology is with a quantitative and qualitative focus, primary information sources such as the poll and interview are used to know the tastes and customers preferences, employees and managers. A diagnosis company's internal and external factors was determined, where shortcomings were obtained that affect economic development and limit the fulfillment of goals, such as low client portfolio, lack of manual of functions and procedures, financial balances are used for tax purposes only. In conclusion that it is important to have a guiding system or instrument, in order to be clear about the objectives in each area and improve business competitiveness, as indicated by the mission and vision.

KEY WORDS: System, management, administrative, financial, efficient, effective

APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

En calidad de director del trabajo de grado presentado por la egresada: ORTEGA ROJAS EVELYN ALEXANDRA, para optar por el título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA, cuyo tema es: "SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO AGUILAR PARRA S.A., SECTOR EL REVENTADOR, PROVINCIA DE SUCUMBIOS, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 17 días del mes de agosto del 2021.



MSc. León Carlosama Rocío Guadalupe

CI. 0401441654

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

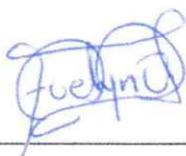
DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	040174224-2		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Ortega Rojas Evelyn Alexandra		
DIRECCIÓN:	Mariana de Jesús Paredes y Av. Eugenio Espejo		
EMAIL:	evelynortega95@hotmail.es		
TELÉFONO FIJO:	X	TELÉFONO MÓVIL:	0979897644
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO AGUILAR PARRA S.A, SECTOR EL REVENTADOR, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS.		
AUTORA:	Ortega Rojas Evelyn Alexandra		
FECHA: AAAAMMDD	2022/01/06		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO		
TITULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría		
ASESOR /DIRECTOR:	Mcs. Roción León		

2. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 06 días del mes de enero de 2022.

AUTORA:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Evelyn', is written over a horizontal line.

Ortega Rojas Evelyn Alexandra

C.C.: 040174224-2

DEDICATORIA

La presente investigación la dedico a Dios por darme la vida, salud y la fuerza para salir adelante con mis estudios.

A mi madre Marlene quien me inculco valores importantes e impulso a seguir en este camino sin importar los fracasos que haya tenido durante mi vida estudiantil para culminar con éxito.

A mi esposo que junto a nuestro hijo Dilan hicieron que este proceso sea más fácil y ser mi motor para salir adelante creciendo como profesional.

A mi hermana, sobrinas, familia y amigos que me brindan su cariño en todo momento.

Evelyn Ortega

AGRADECIMIENTO

Estoy totalmente agradecida con la Universidad Técnica del Norte, porque en ella adquirí todos los conocimientos necesarios para ser una buena profesional, las experiencias y anécdotas con amigos, compañeros y maestros jamás saldrán de mi corazón.

Al señor Armando Aguilar gerente general de la compañía, por la acogida y facilitarme la información pertinente para la presente investigación.

A mi madre por ser un ejemplo a seguir, mi esposo e hijo por la motivación y el impulso que me dieron día tras día hasta culminar esta meta.

Evelyn Ortega

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
ABSTRACT	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
INTRODUCCIÓN	10
JUSTIFICACIÓN	12
OBJETIVOS DEL PROYECTO	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos.	14
CAPÍTULO I	15
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	15
1.1. Introducción	15
1.2. Objetivo	15
1.3. Compañía sociedad anónima	15
1.3.1. Transporte.	16
1.3.2. Impacto ambiental.	16
1.3.3. Cliente.....	17
1.3.4. Servicio al cliente.	19
1.4. Sistema de gestión	19
1.4.1. Importancia del sistema de gestión.....	20
1.4.2. Control de gestión.....	20
1.5. Gestión administrativa	21
1.5.1. Proceso de la administración.	22
1.5.2. Gestión por procesos.....	33
1.6. Gestión financiera	39
1.6.1. Importancia de la información financiera.....	41
1.6.2. Sistema contable.	41
1.6.3. Estados financieros.	43
1.6.4. Razones o indicadores financieros.....	44

1.6.5. Análisis financiero vertical.....	48
CAPÍTULO II.....	50
PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS.....	50
2.1. Introducción.....	50
2.2. Objetivo.....	50
2.3. Tipo de investigación.....	50
2.4. Métodos.....	51
2.4.1. Investigación documental.....	51
2.4.2. Investigación de campo.....	52
2.5. Técnicas e instrumentos.....	52
2.5.1. Encuesta.....	52
2.5.2. Entrevista.....	53
2.6. Población y muestra.....	53
2.7. Variables diagnósticas.....	55
2.7.1. Matriz de relación diagnóstica.....	56
CAPÍTULO III.....	57
DIAGNÓSTICO.....	57
3.1. Introducción.....	57
3.2. Objetivo.....	58
3.3. Tabulación y análisis de resultados encuesta.....	58
3.4. Análisis de microambiente.....	69
3.4.1. Resumen de principales hallazgos.....	69
3.4.2. Análisis de resultados de la entrevista.....	70
3.5. Análisis de macro ambiente.....	72
3.5.1. Factor legal.....	72
3.5.2. Sector transporte.....	73
3.6. Desarrollo de variables.....	74
3.6.1. Estructura administrativa.....	74
3.6.2. Procesos.....	74
3.6.3. Estructura contable y financiera.....	75
3.6.4. Satisfacción del cliente.....	76
3.6.5. Capacidad financiera.....	76
3.7. Matriz de análisis diagnóstico y cruce de estrategias.....	79
3.8. Conclusión diagnóstica.....	81
CAPÍTULO IV.....	83
PROPUESTA.....	83
4.1. Introducción.....	83

4.2. Objetivo	84
4.3. Gestión administrativa	84
4.3.1. Ubicación.	84
4.3.2. Logotipo de la empresa.	85
4.3.3. Slogan.	85
4.3.4. Base filosófica.	86
4.3.5. Gestión de procesos.	89
4.3.6. Organigrama.	110
4.3.7. Gestión de talento humano	118
4.3.8. Riesgos operativos.	123
4.4. Gestión financiera	129
4.4.1. Fundamentación del plan de cuentas.	130
4.4.2. Catálogo de Cuentas	132
4.4.3. Dinámica de cuentas.	135
4.4.4. Estados financieros.	149
4.4.5. Índices financieros	158
4.4.6. Análisis financiero	164
4.4.7. Indicadores financieros.	170
CAPÍTULO V	174
VALIDACIÓN DE RESULTADOS	174
5.1. Introducción	174
5.2. Descripción del estudio.....	175
5.2.1. Objetivo.	175
5.2.2. Equipo de trabajo.	175
5.2.3. Método de verificación.	175
5.2.4. Método de calificación.	176
5.2.5. Rango de interpretación	177
5.3. Resultados del estudio	177
5.3.6. Calificación total.....	179
5.3.7. Interpretación.	179
CONCLUSIONES	181
RECOMENDACIONES.....	182
BIBLIOGRAFÍA	183
ANEXOS	185
Anexo A. Formato de encuesta dirigido a trabajadores.....	185
Anexo B. Formato de entrevista dirigido a Gerente y Contador.	187
Anexo C. Formato de entrevista dirigida a clientes.....	189

Anexo D. Instructivo-Identificación de riesgos	190
Anexo E. Matriz de evaluación de riesgos	195
Anexo F. Estados financieros Compañía Aguilar Parra S.A	196
Anexo G. RUC de Compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A.	197
Anexo H. Aplicación de técnicas de investigación	198

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actividades de la organización.....	28
Tabla 2. Indicadores de liquidez.....	45
Tabla 3. Indicadores de actividad.....	46
Tabla 4. Indicadores de endeudamiento	47
Tabla 5. Indicadores de rentabilidad	48
Tabla 6. Personal administrativo	54
Tabla 7. Población	54
Tabla 8. Matriz de relación diagnóstica	56
Tabla 9. Valores totales del estado de situación inicial.....	77
Tabla 10. Capital de trabajo.....	78
Tabla 11. Matriz FODA	79
Tabla 12. Matriz de cruce estratégico- FODA	80
Tabla 13. Ubicación de la Compañía Aguilar Parra S.A.....	84
Tabla 14. Proceso de planificación estratégica.....	92
Tabla 15. Flujograma del Procedimiento de planificación estratégica.....	93
Tabla 16. Indicador de gestión procedimiento de planificación estratégica	94
Tabla 17. Proceso de coordinación del servicio	95
Tabla 18. Flujograma de coordinación de servicio	96
Tabla 19. Indicador de gestión coordinación del servicio	97
Tabla 20. Proceso de transporte y entrega.....	98
Tabla 21. Flujograma de transporte y entrega	99
Tabla 22. Indicador de gestión de transporte y entrega.....	100
Tabla 23. Proceso de facturación.....	101
Tabla 24. Flujograma de facturación.....	102
Tabla 25. Indicador de gestión de facturación.....	103
Tabla 26. Proceso de contratación de personal	104
Tabla 27. Flujograma de contratación de personal.....	105
Tabla 28. Indicador de gestión de contratación de personal	106
Tabla 29. Proceso de adquisición	107
Tabla 30. Flujograma de adquisiciones	108
Tabla 31. Indicador de gestión adquisiciones.....	109
Tabla 32. Manual de funciones de la Junta General de Accionistas	113
Tabla 33. Manual de funciones Gerente.....	114
Tabla 34. Manual de funciones asistencia administrativa	115
Tabla 35. Manual de funciones contabilidad.....	116
Tabla 36. Manual de funciones personal operativo.....	117
Tabla 37. Escala de calificación	121
Tabla 38. Matriz de evaluación	122
Tabla 39. Identificación de riesgos operativos- Coordinación del servicio.....	124
Tabla 40. Identificación de riesgos operativos- Transporte y entrega.....	125
Tabla 41. Escala de probabilidad de ocurrencia	126
Tabla 42. Escala de probabilidad de impacto	127
Tabla 43. Valoración de riesgos	127
Tabla 44. Controles	128
Tabla 45. Matriz de riesgos.....	129
Tabla 46. Grupos contables	131
Tabla 47. Plan de cuentas	132
Tabla 48. Dinámica de cuentas activo corriente – Caja	136

Tabla 49. Dinámica de cuentas activo corriente – Bancos	137
Tabla 50. Dinámica de cuentas activo corriente – Documentos y cuentas por cobrar	138
Tabla 51. Dinámica de cuentas activo corriente – Inventarios.....	139
Tabla 52. Dinámica de cuentas activo corriente – Activos por impuestos.....	140
Tabla 53. Dinámica de cuentas activo no corriente – Propiedad, planta y equipo.....	141
Tabla 54. Dinámica de cuentas pasivo corriente - Obligaciones laborales por pagar.	142
Tabla 55. Dinámica de cuentas pasivo corriente – Obligaciones por pagar a terceros	143
Tabla 56. Dinámica de cuentas activo corriente - Obligaciones tributarias	144
Tabla 57. Dinámica de cuentas pasivo corriente – Documentos y cuentas por pagar.	145
Tabla 58. Dinámica de cuentas capital – Capital suscrito	146
Tabla 59. Dinámica de cuentas Ingresos	147
Tabla 60. Dinámica de cuentas Gastos.....	148
Tabla 61. Estructura de estado de situación financiera	150
Tabla 62. Estado de resultados integrales.....	153
Tabla 63. Estructura del estado de cambios en el patrimonio	155
Tabla 64. Estructura estado de flujo del efectivo	157
Tabla 65. Indicador de solvencia.....	158
Tabla 66. Indicador – Prueba ácida	159
Tabla 67. Indicador – Capital de trabajo	160
Tabla 68. Indicador de solidez.....	161
Tabla 69. Indicador – Margen de utilidad sobre ventas	162
Tabla 70. Indicador – Rentabilidad sobre el activo total.....	163
Tabla 71. Indicador – Rentabilidad sobre el patrimonio	164
Tabla 72. Análisis horizontal - Estado de situación financiera	165
Tabla 73. Análisis vertical- Estado de situación financiera	168
Tabla 74. Indicadores financieros.....	171
Tabla 75. Matriz de verificación	176
Tabla 76. Matriz calificación.....	176
Tabla 77. Matriz de interpretación	177
Tabla 78. Matriz de validación.....	178
Tabla 79. Calificación	179

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Procesos de la organización	23
Figura 2. Filosofía empresarial	24
Figura 3. Conformación de misión	25
Figura 4. Formación de objetivo	26
Figura 5. Actividades de la organización	27
Figura 6. Ventajas y desventajas del organigrama lineal	29
Figura 7. Ventajas y desventajas del organigrama funcional	30
Figura 8. Diferencia entre estructura, funcional y lineal-staff.....	30
Figura 9. Actividades de dirección	31
Figura 10. Actividades de control	33
Figura 11. Esquema de un proceso	34
Figura 12. Esquema de mapas de proceso	35
Figura 13. Representación de flujograma matricial y lineal.....	36
Figura 14: Símbolos utilizados en la construcción de flujogramas	37
Figura 15. Etapas de la gestión de riesgo	38
Figura 16. Registro del ciclo contable	42
Figura 17. Estados financieros	44
Figura 18. Nivel de instrucción	58
Figura 19. Área de desempeño	59
Figura 20. Tipo de licencia	60
Figura 21. Tiempo de trabajo en la compañía	61
Figura 22. Conocimiento sobre la filosofía empresarial	62
Figura 23. Conocimiento sobre los beneficios sociales.....	63
Figura 24. Conocimiento sobre cumplimiento de funciones.....	64
Figura 25. Conocimiento sobre funciones y responsabilidades	65
Figura 26. Disponibilidad de vestimenta y materiales	66
Figura 27. Situación del ambiente laboral	67
Figura 28. Percepción sobre la satisfacción del cliente	68
Figura 29. Distribución de cuentas principales	77
Figura 30. Logotipo	85
Figura 31. Cadena de valor.....	89
Figura 32. Mapa de procesos	90
Figura 33. Organigrama estructural.....	110
Figura 34. Organigrama funcional	111
Figura 35. Aspectos para una óptima relación interna	120
Figura 36. Evaluación de riesgos.....	128
Figura 37. Indicadores financieros	172

INTRODUCCIÓN

El presente documento muestra la propuesta de un sistema de gestión administrativa y financiera para la Compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A., con la finalidad de fortalecer las estrategias y desarrollo institucional, además de políticas y lineamientos que contribuyan al mejor desempeño de las actividades que se realizan diariamente.

La compañía inicio las actividades en el año 2012 como sociedad anónima, actualmente se encuentra operando en la parroquia El Reventador, Cantón Gonzalo Pizarro, provincia de Sucumbíos, con número de RUC 2191725460001. Se enfoca en brindar servicios de traslado, carga pesada, distribución y encomiendas de paquetes, dirigidos a clientes privados y público en general, incluyen empresas, organizaciones y otros, con cobertura a nivel nacional.

En el capítulo I, se presenta la fundamentación teórica, en donde se recopila información sobre las bases teóricas para sustentar el trabajo, por medio de estas se facilita la comprensión del lector.

En el capítulo II, se detallan los tipos de investigación, métodos, técnicas e instrumentos a aplicar en el desarrollo de esta propuesta, así como también la identificación de las variables diagnósticas.

Dentro del capítulo III, se encuentra el diagnóstico situacional interno, se desarrollan las variables, con la finalidad de identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para realizar el análisis mediante la matriz FODA, así como también una evaluación de riesgos a través del Score Card, a fin de obtener una conclusión verídica.

En la propuesta de la investigación, en el capítulo IV, se describe el desarrollo del sistema de gestión administrativa y financiera, con la finalidad de proporcionar una herramienta adecuada para mejorar las actividades y alcanzar los objetivos.

En el último capítulo se encuentra la validación, la metodología y factores a validar, mismos que son calificados e interpretados por profesionales académicos competentes. El trabajo finaliza con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación sobre el diseño de un sistema de gestión administrativa y financiera para la Compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A., se realiza por la necesidad de contar con una herramienta para guiar los procesos organizacionales, contables y administrativos.

Actualmente la empresa maneja un sistema de gestión administrativo y financiero, en base a la experiencia adquirida; es decir, de forma empírica, ocasionando el desconocimiento y el incumplimiento de las responsabilidades de los miembros que lo integran, un alto grado de sufrir riesgos operativos, así como también un desequilibrio en la economía de la entidad, puesto que, la información es utilizada solo para fines tributarios.

El no disponer de un sistema de gestión en donde se detallen las políticas, procedimientos, y funciones hacen que dificulten el desarrollo y progreso de la empresa, incurrirán en gastos innecesarios, inadecuada presentación de la información, e impiden disponer de una indagación económica oportuna para la toma de decisiones.

En consenso, la falta de conocimientos técnicos y planificación en cada uno de los procesos, la inexistencia de una guía de los procedimientos, manual de funciones que permitan una administración efectiva, la falta de un plan de cuentas para presentar un informe de análisis de principales indicadores económicos, la baja cartera de clientes; constituyen el conjunto de motivaciones que lleva a la necesidad de elaborar una propuesta denominada “SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO AGUILAR PARRA SA”.

Bajo este contexto, se busca una correcta planificación, organización, dirección y control de las actividades. Estableciendo principalmente una filosofía empresarial que le ayude a reconocer ¿quién es? y a ¿dónde quiere llegar? con los procesos adecuados. Además, la implementación de políticas y análisis financiero sirve para evaluar la situación económica de la entidad para fortalecer el crecimiento y desarrollo.

Realizar un sistema de gestión, es fundamental, puesto que, para cumplir con el horizonte empresarial se debe tener claro los procedimientos tanto administrativos como financiero, para que sirvan como una herramienta de mejora en la competitividad a nivel interno y externo, a la vez alcanzar la sostenibilidad en el tiempo, buscando el beneficio mutuo de las partes interesadas.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo general

Elaborar un sistema de gestión administrativa y financiera para la Compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A., de la parroquia El Reventador, provincia de Sucumbíos, mediante la aplicación de técnicas de investigación, que permitan el mejoramiento de los procesos en la prestación del servicio y toma de decisiones.

Objetivos específicos.

- Establecer la terminología general, específica y técnica que se aplica en el desarrollo del trabajo, utilizando como fuente la investigación primaria y secundaria, para constituir la base para elaborar el sistema de gestión administrativa y financiera.
- Determinar la estructura administrativa y financiera actual, mediante el uso de información primaria con el fin de conocer el estado actual de la compañía.
- Tener conocimiento de los procedimientos a seguir en la prestación del servicio, para la implementación de un sistema de gestión por procesos en la entidad.
- Identificar el proceso contable y financiero, para determinar normas y políticas contables aplicables en la empresa.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Introducción

En la fundamentación se expone el conocimiento general en torno a la temática utilizada en la investigación para el sistema de gestión administrativa y financiera de la compañía de transporte pesado. Cada uno de los términos busca proveer de mayor comprensión y entendimiento en el desarrollo del estudio, tomando en cuenta una sistematización lógica de los contenidos.

1.2. Objetivo

Establecer la terminología general, específica y técnica que se aplica en el desarrollo del trabajo, utilizando como fuente la investigación primaria y secundaria, con el fin de constituir la base para elaborar el sistema de gestión administrativa y financiera.

1.3. Compañía sociedad anónima

Una compañía, o empresa con denominación de sociedad anónima, puede ser constituido por cualquier persona sea natural o jurídica, siempre y cuando se cumplan con los requisitos legales y las normas determinadas por la autoridad competente.

Una forma de organización empresarial, constituida con un mínimo de dos socios y no existe límite alguno en cuanto al número de socios”. Una sociedad se identifica por la denominación que determinen los socios, seguida de las palabras “sociedad anónima” o la abreviatura “S. A”. (Velez, 2016, p.16)

Se caracteriza por ser de responsabilidad limitada en cuanto al valor de los aportes. El capital se divide en acciones de igual importe, compuesto por tres clases: capital autorizado, suscrito y pagado.

La Ley de Compañías (Asamblea Nacional Constituyente, 2014) señala en el Art. 146 *“La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción”*. En consecuencia, es aquella que está compuesta por más de dos socios y no tiene un límite máximo, el capital se encuentra dividido por acciones.

1.3.1. Transporte.

De acuerdo con lo planteado por Anaya (2015): *“El transporte refiere a las actividades vinculadas directa e indirectamente con la necesidad de ubicar los productos en los puntos de destino determinados en base a condiciones de seguridad, rapidez y coste”* según Mejía (p. 17). Incluye procesos que se desarrollan en el área de comercialización y distribución, con el fin de trasladar un objeto hacia el lugar o destino correspondiente, tomando en cuenta el requerimiento de los clientes.

1.3.2. Impacto ambiental.

Las actividades económicas o negocios pueden provocar efectos en el ecosistema. El impacto ambiental, en la Asamblea Nacional Constituyente (2017) según el Glosario de Definiciones de la Ley Ambiental *“es la alteración positiva o negativa del medio ambiente, provocada directa o indirectamente por un proyecto en un área determinada según la Ley Ambiental”* (p. 12).

Es importante que dentro de la compañía Aguilar Parra, se tome en cuenta el transporte de carga pesada, pues es la principal actividad donde se trasladan grandes toneladas de productos químicos, mismos que pueden causar efectos ambientales en caso de derrame o riego.

1.3.2.1. Licencia ambiental.

La licencia ambiental según el Glosario de Definiciones en la Ley Ambiental:

Es la autorización que otorga la autoridad competente a una persona natural o jurídica, para la ejecución de un proyecto, obra o actividad. En ella se establecen los requisitos, obligaciones y condiciones que el beneficiario debe cumplir para prevenir, mitigar o corregir los efectos indeseables que pueden causar al medio ambiente (Asamblea Nacional Constituyente, 2017, p. 13)

La licencia ambiental para el servicio de transporte es importante por los riesgos a los que están expuestos al transitar mercadería contaminante. Considerando que el traslado de productos químicos es la actividad principal en la Compañía Aguilar Parra S.A., este documento es primordial para reducir los riesgos ambientales y la salud de las personas.

1.3.3. Cliente.

El cliente es el sujeto más importante para la empresa, por tanto, las actividades y procesos que se lleven a cabo deben orientarse hacia la satisfacción de este. Díaz (2016) indica: “es una persona o entidad que recepta un producto o servicio para sí, o para otras personas de forma voluntaria” (p. 17). Por tanto, la entidad debe cumplir y mejorar las expectativas de las necesidades al ofrecer un bien.

Los productos o servicios que se producen o realizan las empresas, se desarrollan a partir de la necesidad de una persona, mismas que para los negocios constituyen clientes, quienes son los consumidores, y de los cuales depende el futuro empresarial.

1.3.3.1. Clasificación de clientes.

Existen distintas formas de clasificar a los clientes una de ellas es de acuerdo con la relación con la empresa, según Díaz (2016) estos son:

- Clientes destinatarios
- Clientes potenciales
- Clientes ocasionales
- Clientes habituales

Por otra parte, el cliente puede ser una persona natural o jurídica que adquiere un bien o servicio. Según la naturaleza se encuentran internos y externos, en primer caso se considera al trabajador, quien recibe el producto a comercializar de la empresa donde labora. Los externos son aquellos que no pertenecen al portafolio y requiere de alguna mercancía (García & Badía, 2017)

Independientemente del tipo de cliente, estos cumplen un rol importante, puesto que son quienes compran o adquieren los productos o servicios que se producen, por una parte, sirven para generar lucro para las unidades de negocio, por otra se satisfacen las necesidades de una persona.

1.3.4. Servicio al cliente.

El servicio al cliente es aquella acción que realiza una persona por medio de una empresa, se trata de una relación que permite definir y alcanzar actividades de la organización con respecto a la satisfacción de las necesidades del usuario. Se trata de un método investigativo que sirve para conocer el nivel de satisfacción con un determinado producto o servicio. (Tschohl, 2019)

Se puede mencionar que el servicio al cliente son actividades que brinda una empresa con el objeto de que este adquiera el producto en el momento y lugar propicio, con ello se busca asegurar el uso adecuado del mismo.

1.4. Sistema de gestión

Un sistema de gestión es una herramienta empresarial que está conformado por elementos relacionados entre sí, que favorecen el aprovechamiento de los recursos disponibles, cada uno de estos cumple una función de manera independiente aun así trabajan como un conjunto. Una alteración en uno de los factores implica cambiar en todo el proceso, debido a que cada componente contribuye al logro de los objetivos.

En este contexto un sistema de gestión es el conjunto de comportamientos o procesos utilizados por las empresas con la finalidad de garantizar el desarrollo de las actividades que contribuyen al logro de un determinado propósito (Montero, 2018). Además, permite la eficiente ejecución de los procedimientos, para cumplir con los objetivos planteados.

Por consiguiente, los sistemas de gestión son aplicables para todo tipo de empresas sean estas públicas o privadas, grandes o pequeñas, de producción bienes y/o servicios, para facilitar el correcto desempeño de actividades y alcanzar un objetivo o propósito común.

Por otra parte, este tipo de sistema contribuye al incremento de la competitividad en el mercado, a mejorar la calidad de los productos y/o servicios, así como también aportar al cuidado y protección del medio ambiente, conformada por actividades organizadas que permiten la estructuración de planificaciones y procesos para el alcance de los objetivos (Toruel, 2017).

Un sistema de gestión es necesario debido a que ayuda a establecer los objetivos y medios para resolver un problema mediante acciones relacionadas con la administración, a la vez mantener el control de las operaciones con la finalidad de optimizar los recursos disponibles, así como también disminuir costos y elevar la productividad.

1.4.1. Importancia del sistema de gestión.

El sistema de gestión es un proceso necesario para conseguir o resolver algo, que por lo general es de carácter administrativo, se puede afirmar que es un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración u organización de una empresa que permiten estructurar planeaciones estratégicas posibles de ejecutarse.

Además, es la acción que gestiona y administra una actividad profesional para entablar las metas y medios, con el objeto de llevar a cabo la táctica del desarrollo y realizar la gestión del personal (Migliaccio, 2017). Asimismo, es muy importante porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada.

1.4.2. Control de gestión.

El control de gestión es una estrategia que está a cargo del nivel directivo de la entidad, quien asume la responsabilidad del manejo eficaz y eficiente de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. Por ello es importante la coordinación de las áreas o

departamentos de la empresa para la obtención de la información necesaria y la toma de decisiones futuras.

El control de gestión es un conjunto de procesos que una empresa aplica para asegurarse de que las actividades están encaminadas al logro de los objetivos propuestos, los mismos que se establecen por el consejo administrativo y la legislación vigente, tanto en materia civil como mercantil, debido a que se desarrolla en el seno de una sociedad (Salgado & Calderón, 2016).

Es necesario que el control de gestión abarque todas las áreas de la empresa. El financiero para conocer la situación económica, de procesos con la finalidad de recabar información sobre el cumplimiento de estos (Hernández, 2017). También se incluyen a los trabajadores responsables de cumplir con cada una de las actividades y procesos asignados, y los clientes para medir el nivel de satisfacción por la adquisición de los productos bienes y/o servicios.

Toda empresa se desenvuelve en un mundo cada vez más competitivo y globalizado, haciéndose más complejo el control de esta. De ahí nace la necesidad de gestión para asegurar que las decisiones tomadas por los responsables se ajusten a los objetivos planteados. La implementación de este sistema se debe hacer de manera personalizada para cada área en función de la estructura organizativa y metas.

1.5. Gestión administrativa

La administración se basa en el funcionamiento, la estructura y la eficiencia de los recursos humanos, materiales y tecnológicos dentro de una organización, para la obtención de mayores beneficios y alcanzar las metas propuestas. También puede verse como un proceso que conlleva las funciones básicas de planificación, organización, dirección, coordinación y control.

En consecuencia, la administración para Nadales (2015): “Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en donde los individuos trabajen en conjunto de manera eficaz y eficiente con el fin de llegar a objetivos específicos” (p.15). Son procedimientos orientados a un fin, estas forman un ciclo ordenado y racional, donde unas tareas conllevan a otras.

Por otra parte, Díaz & Redondo (2019) acotan que se trata de: “Una actividad que se dirige, conduce o en otras palabras es el arte de gobernar y dirigir un proceso, manteniendo un ambiente donde los individuos trabajen juntamente con la finalidad efectivamente los objetivos propuestos” (p.13). Consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de un procedimiento, haciendo eficiente y eficaz el uso de los recursos.

Las funciones de la administración no solo dependen de la dirección estratégica de la empresa sino también de los niveles de la organización.

1.5.1. Proceso de la administración.

Un proceso administrativo es un conjunto de estrategias que ayudan a llevar a cabo las metas planteadas de una empresa, se basa en hacer cada fase de forma continua, destinados a conseguir los objetivos propuestos de manera eficiente y eficaz.

Por tanto, es una serie de pasos, por medio de los cuales se lleva a cabo la práctica de los procesos. Las etapas para una correcta administración según Flores (2016) menciona:

Incluye cuatro actividades básicas: Planeación y toma de decisiones, establecer las metas de una organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas. Parte del proceso de planeación que incluye elegir un curso de acción de un conjunto de alternativas. Organización, determinar la forma en que se agruparán las actividades y los recursos. Dirección, conjunto de procesos que se utilizan para hacer que los miembros de la organización trabajen juntos para promover los

intereses de la organización. Control, monitorear el progreso organizacional hacia el logro de las metas. (p. 8,9)

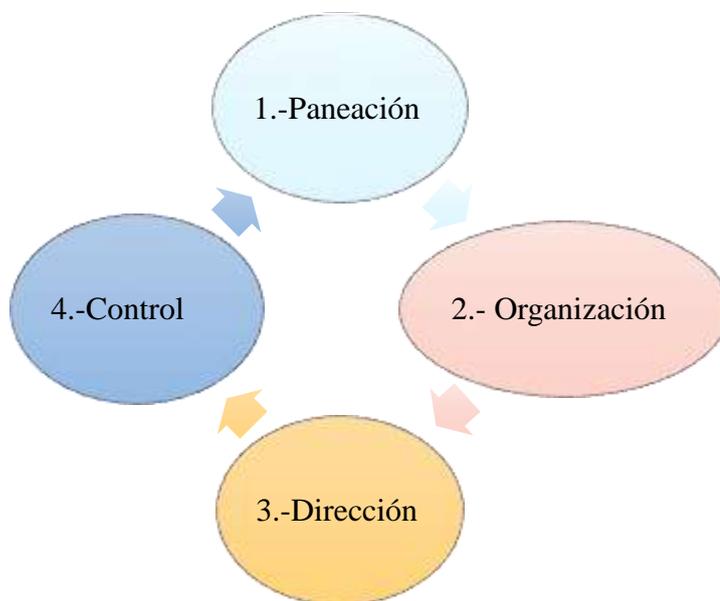


Figura 1. Procesos de la organización
Fuente: (Flores, 2016)

Por consiguiente, el proceso administrativo es una herramienta muy importante dentro de una organización, la cual se compone de cuatro etapas que son: planificar, organizar, dirigir y controlar, mismos que ayudan a establecer las metas, objetivos a alcanzar, con el fin de satisfacer las necesidades lucrativas y sociales de una entidad. Por medio del cual se integran, formulan y aprovechan los recursos de manera eficiente y eficaz, generando un cambio positivo para la empresa.

1.5.1.1. Planeación.

La planeación es una de las partes más importantes del proceso administrativo, el cual consiste en establecer objetivos y diseñar posibles escenarios futuros.

Por otra parte, la planeación dentro del ciclo administrativo, Barrera (2018) lo define:

Es un proceso sistemático y estructurado que permite emplear la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, tomando en consideración la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro. Consiste en la determinación de los objetivos que se espera alcanzar y las acciones viables para alcanzarlos (p.12).

Para realizar una planificación se inicia determinando los elementos de la filosofía empresarial:

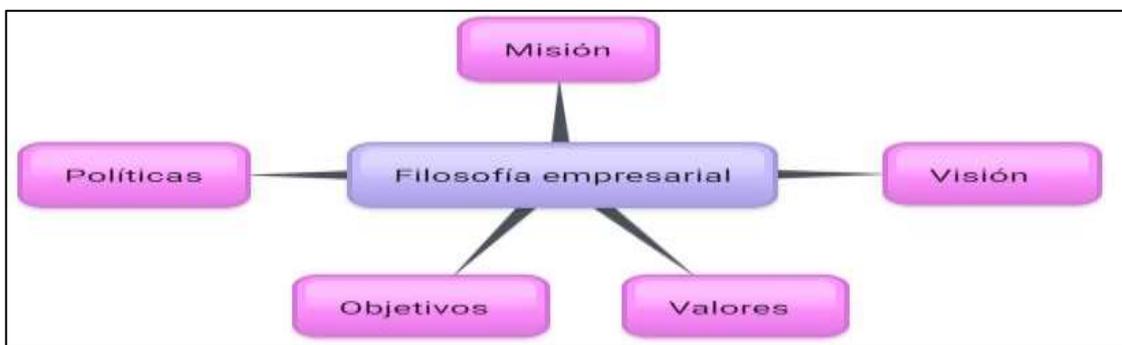


Figura 2. Filosofía empresarial
Fuente: (Rhea, 2017)

1.5.1.1.1. Misión.

La misión es la razón de ser, la finalidad y el motivo de la existencia de una empresa. La cual debería estar bien determinada de forma concreta y precisa, enfocados en los objetivos a cumplir en el presente.

Por consiguiente, Rhea (2017) indica que: “La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos, es la respuesta a la pregunta ¿para qué existe la organización?” (p.85). Es la razón social de la empresa. Los elementos principales que considerar para la elaboración son:

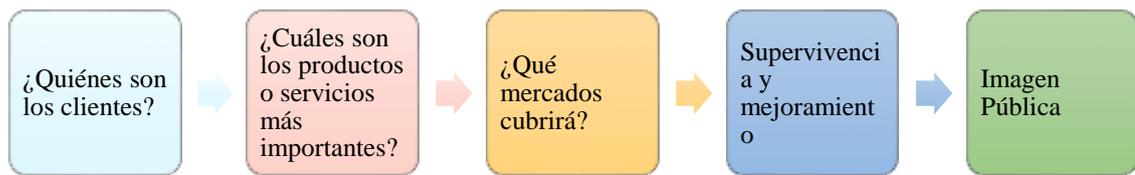


Figura 3. Conformación de misión

Fuente: (Rhea, 2017).

1.5.1.1.2. Visión.

Una visión describe lo que se espera que sea, o alcance una empresa en un futuro determinado, es la expectativa ideal de lo que quiere lograr la organización. La función es guiar y motivar al grupo para llegar a la meta.

La visión es el camino hacia el futuro, señala el rumbo, la dirección, es la cadena o el lazo que une entre el presente y el futuro. La respuesta a la pregunta – ¿qué se quiere que sea la organización en los próximos años? Representan las aspiraciones a largo plazo, la forma en que la empresa espera trascender en el contexto (Osorio, 2018).

De modo que ambos buscan alcanzar un mismo objetivo, dan rumbo a la entidad y permiten dirigir los esfuerzos para un fin determinado y obtener resultados. La misión es lo que hace la empresa para alcanzar un propósito, mientras que la visión son los planes que quiere alcanzar a futuro.

1.5.1.1.3. Objetivos empresariales.

Un objetivo empresarial es el resultado que desea lograr, con el fin de encaminar los esfuerzos y pretender mejorar la eficacia y eficiencia de una empresa, ayuda a definir una estrategia adecuada con la necesidad, deseo, capacidad y recursos.

Con relación a esto Arce (2017) señala que: “es una técnica de manejo y asignación de recursos disponibles con la finalidad de alcanzar la situación deseada” (p.23). En el planteamiento de los objetivos de una organización se requiere mencionar.

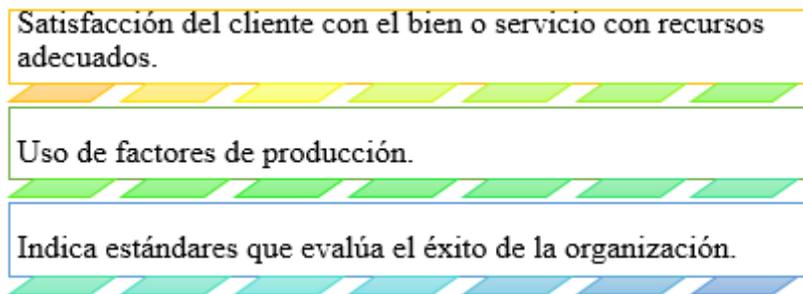


Figura 4. Formación de objetivo

Fuente: (Arce, 2017).

Los objetivos empresariales orientan y coordinan las decisiones, sirviendo como punto de referencia para evaluar y controlar los resultados obtenidos, mismos que deben ser claros, específicos y reales, es decir, alcanzables y que generen un nivel de motivación suficiente a todos los miembros que forman parte de la empresa.

1.5.1.1.4. Políticas y valores institucionales.

Las políticas institucionales según Mejía (2015) “son afirmaciones generales basadas en los objetivos de la organización; funcionan como guías y límites orientadoras de la acción administrativa, para el correcto desarrollo de la organización” (pág. 78).

Los valores de una entidad según Aguirre (2016), son las aspiraciones y normas colectivas que guían las actividades desarrolladas de uno o de un conjunto de personas. Se convierte en ejes que rigen la conducta de la empresa en todos los niveles y están íntimamente relacionados con la identidad y los propósitos.

La planeación en el ámbito administrativo se realiza tomando en cuenta los elementos de la filosofía empresarial, que son la misión, visión, objetivos, políticas y valores, del resultado del proceso depende el accionar de la empresa y ayuda a utilizar los recursos de manera eficiente.

1.5.1.2. Organización.

Una organización es el conjunto de elementos diseñados para lograr metas y objetivos propuestos, en otras palabras, se puede decir que, es un conjunto de personas y actividades que relacionan para alcanzar un fin común.

Por consiguiente, la organización en el ciclo administrativo es el establecimiento de la estructura organizada que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas, interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía, con el fin de contribuir al logro de los objetivos compartidos por un grupo de personas (Mejía, 2015), La organización se radica en la realización de las siguientes actividades:

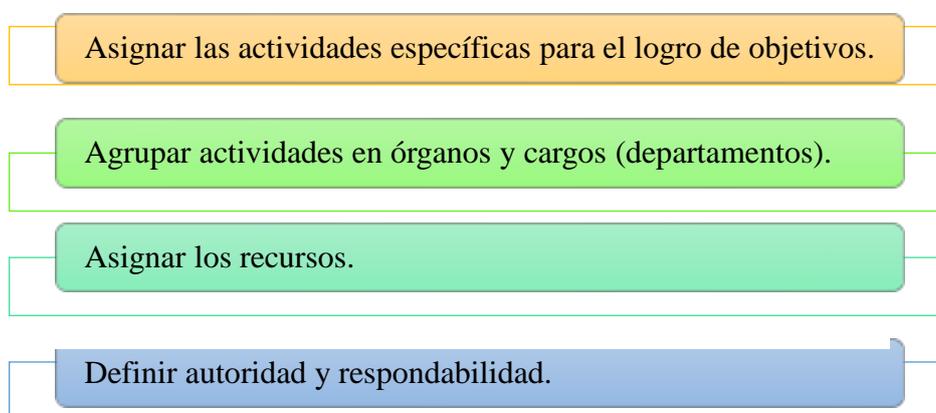


Figura 5. Actividades de la organización
Fuente: (Mejía, 2015).

Por lo tanto, una organización funciona mediante normas que especifican la posición de cada persona en la estructura y las tareas que lleven a cabo las mismas que son establecidas para el cumplimiento de propósitos; evita la lentitud e ineficiencia en las actividades ejecutadas dentro de un proceso, lo cual permite una disminución de costos e incrementando la productividad.

1.5.1.2.1. Organigrama.

Un organigrama es un diseño gráfico de la estructura de una empresa, en el cual se puede apreciar las diferentes funciones de cada una de ellas, así como también del personal que está de acuerdo con el nivel jerárquico. El diseño de un organigrama está influido por factores tales como: la tecnología, el ambiente y el tamaño de la organización (Salgado & Calderón, 2016).

Es un esquema gráfico, el cual representa la estructura formal de una empresa. Las actividades de la organización están ubicadas en el organigrama de la siguiente manera:

Tabla 1
Actividades de la organización

Cobertura	Clase de Diseño	Contenido	Resultante
Nivel institucional	Diseño organizacional	La empresa como totalidad	Clases de organización
Nivel intermedio	Diseño departamental	Cada departamento por separado	Clases de departamentalización
Nivel operacional	Diseño de cargos y tareas	Cada tarea u operación	Análisis y descripción de los cargos

Fuente: (Salgado & Calderón, 2016)

1.5.1.2.1.1. Organigrama estructural o lineal.

Es una organización simple y de forma piramidal, se debe al hecho de que entre el superior y los empleados existen líneas directas y de responsabilidad, donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en el área. La principal característica es la autoridad única y absoluta del superior sobre los colaboradores.

Se basa en el principio de la unidad de mando. Las características son: autoridad única con base en la jerarquía, líneas formales de comunicación, centralización de las decisiones y el aspecto piramidal (Block, Hirt, & Danielsen, 2016).

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Estructura simple y de fácil comprensión.• Clara delimitación de las responsabilidades de cada órgano.• Facilidad de implantación.• Adecuación a las organizaciones de pequeña presencia.	<ul style="list-style-type: none">• Mando autocrático.• Falta de especialización.• Énfasis en jefes multidisciplinares.• Congestionamiento de los canales de comunicación en la medida en que la organización crece.

Figura 6. Ventajas y desventajas del organigrama lineal
Fuente: (Salgado & Calderón, 2016).

Este tipo de organización es sencillo y claro, no hay conflicto de autoridad, permite solucionar inconvenientes de manera justa, la comunicación entre los diversos órganos o cargos existentes se lo hace mediante las líneas en el organigrama, facilitando la rapidez de atención.

1.5.1.2.1.2. Organigrama funcional.

El organigrama funcional es aquel que demuestra de manera clara y precisa las funciones y atribuciones de cada unidad departamental, la misma que es de gran utilidad para la presentación formal de la estructura y funcionamiento de la empresa.

Se basa en el principio de especialización. Las características son autoridad funcional o dividida, líneas directas de comunicación, descentralización de decisiones y diferenciación de actividades o funciones (Barrera, 2018).

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Alta supervisión técnica por la especialización de los departamentos. • Comunicación directas y sin intermediación. • Separación de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de autoridad. • Subordinación múltiple. • Competencia entre los especialistas. • Tendencia a confusión y conflictos en la organización.

Figura 7. Ventajas y desventajas del organigrama funcional
Fuente: (Terrazas, 2018).

Por tanto, este tipo de organigrama está diseñado sobre la base de las funciones, existe la división por departamentos, ayudando a los empleados a tener tareas bien definidas facilitando la determinación de responsabilidades.

1.5.1.2.1.3. Organigrama Lineal-Staff.

Este tipo de organigrama según Toscano (2018) menciona:

Es una combinación de la organización lineal y funcional, maximizando las ventajas de ambas y reduciendo las desventajas, pero predominando las características lineales. Existen órganos de línea (de ejecución o de operación) y órgano de staff (de consultoría, asesoría o prestación de servicios especializados) (p.56).

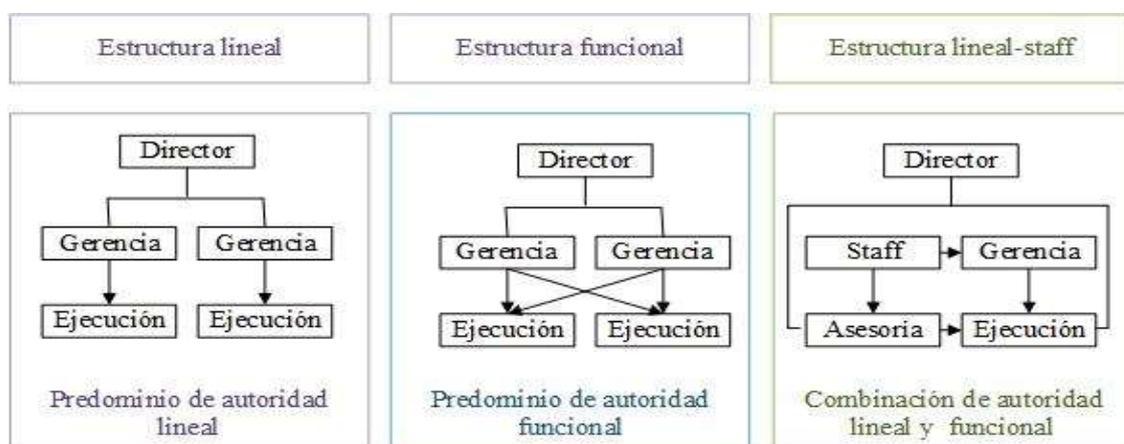


Figura 8. Diferencia entre estructura, funcional y lineal-staff
Fuente: (Terrazas, 2018)

De modo que una organización es un conjunto ordenado de personas que cumplen diferentes roles, funciones, responsabilidad o cargos en orden jerárquico. La estructura organizacional de una empresa se ve reflejada en los diversos organigramas que optan por diseñarlas de acuerdo con el tamaño de esta.

1.5.1.3. Dirección.

Se conoce como dirección al camino o rumbo que se debe seguir para alcanzar un objetivo, también se puede decir que es un conjunto de personas que dirigen, gobiernan, mandan, lideran, empresas, establecimientos o grupos.

Dirigir “es el proceso de guiar y proveer el soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización”(Franklin & Krieger, 2016, p.3). Este elemento se puede lograr a través de la aplicación de un manual de funciones y procedimientos. A continuación, se detallan los principales temas que se mencionan en la dirección de una empresa.



Figura 9. Actividades de dirección
Fuente: (Franklin & Krieger, 2016)

La dirección abarca tres niveles en las cuales se encuentran:

- Dirección global, corresponde al presidente de la empresa y cada director en el área respectiva, abarca el nivel estratégico de la entidad.
- Dirección departamental, está constituida por los mandos medios de una organización, en la que se encuentra el nivel táctico.
- Dirección operacional, agrupa al personal que se representa en la base del organigrama, en ellos se encuentra el nivel operativo.

Cada uno de los niveles se encuentra enfocados dentro de los manuales de funciones y de procedimientos, ayudan a que la gestión administrativa sea eficiente y eficaz.

1.5.1.4. Control.

El control es una de las etapas más importantes en la administración, pues se utiliza como fuente para verificar la situación actual de una empresa. Por tanto, sirve para cerciorarse si las actividades o tareas que se realizan tanto en el ambiente interno como externo, se está encaminando correctamente, y cumpliendo con los objetivos planteados.

Desde esta perspectiva, Franklin y Krieger (2016) indican que: “El control es el proceso que aplica una persona, grupo u organización para normar las acciones, y direccionarlas hacia expectativas determinadas en los planes, metas y en los estándares de desempeño” (p. 4). Por tanto, dentro de la dinámica administrativa cumple el rol de regulador.

Bajo este contexto se puede añadir que el control sirve para una mejor calidad dentro de la gestión administrativa, se puede detectar fallas en los procesos donde se llevan a cabo a nivel interno. En el presente caso enfocado a una empresa de prestación de servicios de transporte, es un elemento muy importante para verificar que las actividades

se ejecuten de acuerdo con las planificaciones y horizonte empresarial, a fin de crear valor para el cliente.

Según Ramón (2018) el control desarrolla las siguientes actividades dentro de la empresa:

Definir los estándares

- Representan el desempeño que se desea y las normas que guían las decisiones.
- Establece qué hacer y qué resultados se espera como deseado.
- Pueden ser expresados en tiempo, dinero, calidad y unidades físicas.

Monitorear el desempeño

- Permite ajustar operaciones a determinados estándares y se basa en la información recibida.
- Busca obtener información precisa de la operación que se controla.

Evaluar el desempeño

- La actividad puede tener variaciones, errores o desviaciones.
- Es importante determinar los límites de aceptación normal.
- El desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones.

Emprender acciones correctivas

- Busca que lo realizado corresponda exactamente con lo que se esperaba realizar.

Figura 10.

Fuente: (Ramón, 2018)

1.5.2. Gestión por procesos.

Procesos “es un conjunto de actividades interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados después de añadirles un valor” (Pardo, 2017, p.18). Se conforma de una serie de acciones que se encuentran conectadas y dependientes unas de otras.

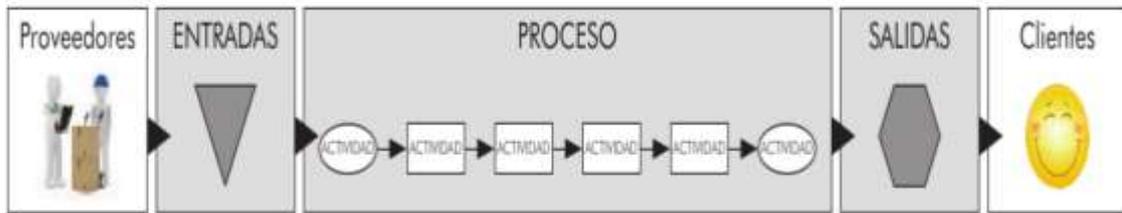


Figura 11. Esquema de un proceso
Fuente: (Arias, 2017, p.18)

La gestión por proceso es otra forma de organización diferente a la clásica, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la empresa, aportando con herramientas para mejorar y rediseñar el flujo del trabajo.

1.5.2.1. Mapa de procesos.

Los procesos según las tareas se clasifican en:

- Estratégicos o también conocidos como gerenciales, directivos o procesos de dirección. Estos procesos son propios de los departamentos gerenciales.
- Operativos o llamados claves, misionales debido a que a través de ellos se generan los productos o servicios para entregar a los clientes.
- Soporte o denominados también procesos de apoyo o auxiliares, estos son de ayuda a los procesos operativos y estratégicos de una forma minoritaria.

Tomando en cuenta estos tipos de procesos se puede identificar y elaborar un mapa en el cual se representa de manera general el procedimiento que muestra una secuencia y relación entre ellos dentro de la entidad.

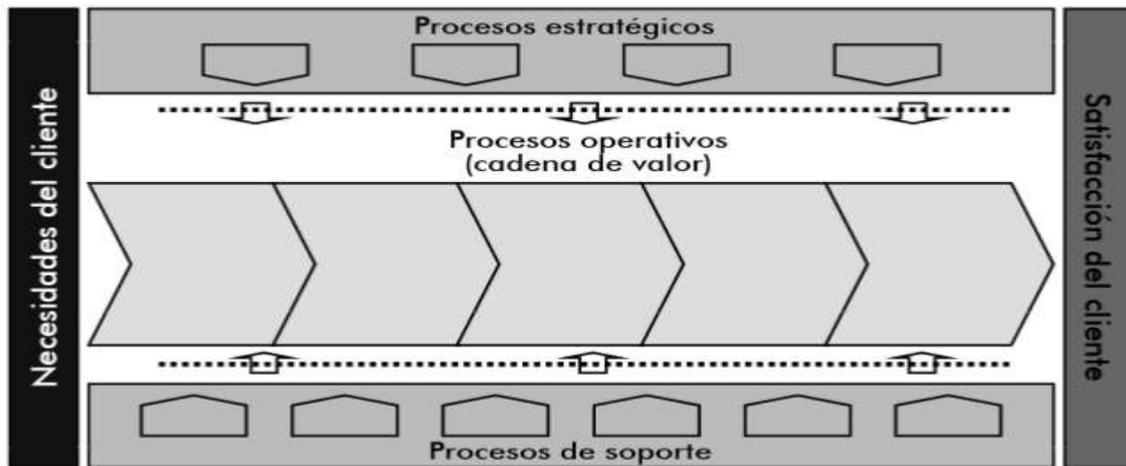


Figura 12. Esquema de mapas de proceso

Fuente: (Beltran, 2017, p.55)

El mapa de procesos es la representación gráfica de los procedimientos y actividades existentes para la elaboración de productos o prestación de servicios en una empresa, que ayudan a identificar las relaciones e interrelaciones de cada uno de ellos.

1.5.2.2. Diagrama de flujo.

Un diagrama de flujo es la representación gráfica de secuencias o rutinas simples de manera simbólica o pictórica, se trata de una herramienta esencial para entender las diferentes fases de un proceso y función.

Por otro lado, un diagrama de flujo para Pardo (2017):

Es la representación gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso. Los flujogramas son de fácil elaboración e interpretación, constituyendo una alternativa muy apropiada para documentar los procesos, pues de un solo vistazo pueden entenderse con rapidez, incluso no estando familiarizado con esta herramienta(p.72)

Existen diferentes tipos de flujogramas, de los cuales los más utilizados son los formatos lineal o matricial.

- Formato lineal, se realiza la gráfica de las actividades que conforman el proceso de forma ordenada y sucesiva.
- Formato matricial, los responsables del proceso se ubican en la parte superior de la gráfica, para posteriormente secuenciar las actividades.

La simbología utilizada para la elaboración de los flujogramas se visualiza a continuación en donde se detalla el símbolo, el nombre y el uso en la representación de los procesos que una entidad económica realiza para satisfacer las necesidades del cliente.

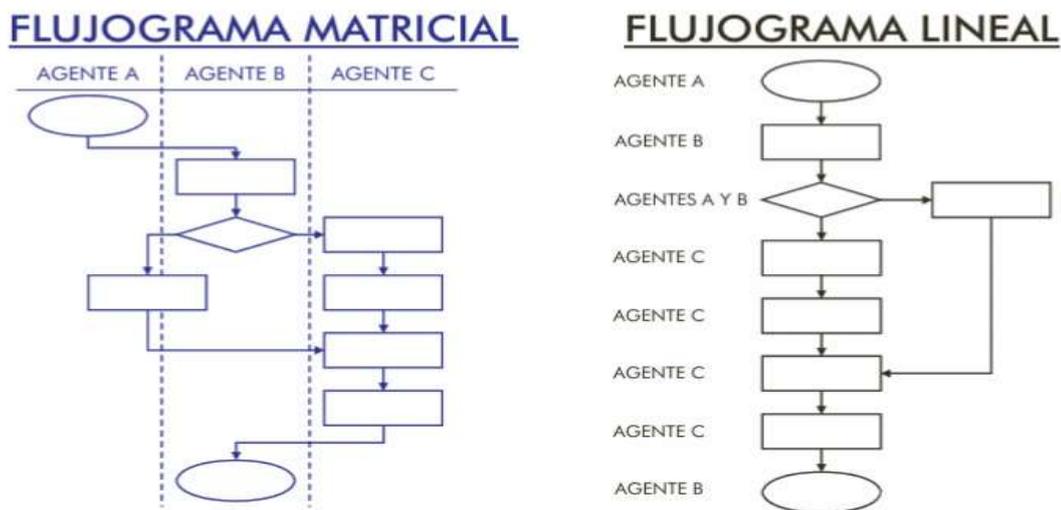


Figura 13. Representación de flujograma matricial y lineal
Fuente: (Aguirre, 2017)

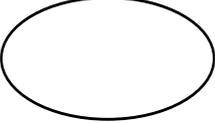
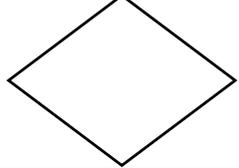
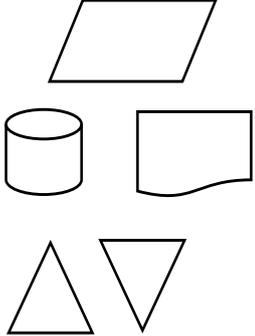
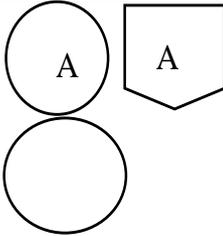
Símbolo	Nombre	Descripción
	Elipse u óvalo	Indica el inicio y el final del diagrama del flujo. Está reservado a la primera y a la última actividad. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales.
	Rectángulo o caja	Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden numerar.
	Rombo	Aparece cuando es necesario tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta.
	Flecha	Utilizada para unir el resto de los símbolos entre sí, indicando la dirección secuencial de las actividades.
	Símbolos de entrada y salida	Se utilizan para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso, o para recoger salidas generadas durante el desarrollo de este.
	Conectores	Usados para representar conexiones con otras partes del flujograma o con otros procesos. Si el proceso es largo y el diagrama no cabe en una hoja, se suele utilizar un símbolo para conectar una hoja con otra. Una letra o un número en el interior del símbolo indican que la secuencia enlazada con un símbolo equivalente.

Figura 14: Símbolos utilizados en la construcción de flujogramas
Fuente: (Pardo, 2017, pág. 74).

1.5.2.3. Gestión de riesgos operativos.

Los riesgos operativos provocan pérdidas, esto a consecuencia de errores humanos, defectos en algún proceso, fallas en los sistemas o por algún factor externo, por tanto, requiere de una gestión adecuada de los procesos internos. Según Rodríguez & Ortiz, (2017) implica: “Analizar el impacto y probabilidad de que un evento no deseado pueda afectar el logro de las metas y objetivos” según Mejía (2015) se centra en manejar la incertidumbre relacionada a una amenaza como consecuencia de una actividad humana.

Por otra parte, desde la posición de Marcillo (2015), la gestión de riesgos operacionales se encuentra en los procesos clave, es decir en la elaboración de un producto o prestación de servicios que realiza una empresa. Estos pueden originarse por fallos de información de los sistemas o controles, cuyos efectos pueden influir en la pérdida o fracaso.

Bajo este argumento, según manifiesta Porto (2018), la gestión de riesgos cumple las siguientes etapas:



Figura 15. Etapas de la gestión de riesgo
Fuente: (Rodríguez & Ortiz, 2017).

Para la identificación del riesgo es necesario considerar factores internos y externos, debido a que pueden afectar directamente al cumplimiento de los objetivos de la empresa. En la evaluación de estos se desarrollan varios procedimientos de control. Dentro de los cuales se realizan la gestión, pasando varias etapas, que va desde la identificación, evaluación, medición, monitoreo y control.

La etapa de medición implica la realización de actividades operativas y la gestión de esta se lleva a cabo a través de técnicas cualitativas y cuantitativas, métodos que sirven para evaluar las posibles pérdidas y el nivel de confianza dado o una combinación de ambos. De igual forma mediante el monitoreo, se busca detectar riesgos y aplicar correcciones pertinentes en los procesos operacionales a fin de reducir impactos (Porto, 2018).

Por tanto, para Marcillo (2015): “la gestión de riesgos operativos es una actividad que se debe llevar a cabo en una organización con el fin de identificar fallos, errores o inconvenientes” (p. 78-79). Con ello se puede aplicar los correctivos o medidas idóneas que permitan la gestión eficaz y eficiente de los procesos u actividades que se desarrollan en el ambiente interno, así también considerando el aspecto externo.

1.6. Gestión financiera

La gestión financiera es aquella que se encarga del uso y la administración de los recursos económicos disponibles en una organización, con el propósito de contar con la reserva de fondos que logren cubrir los egresos e ingresos de la entidad. La responsabilidad recae para el departamento financiero, quien debe cumplir con el proceso de control y dirección del componente monetario.

“La gestión financiera está compuesta de procesos dirigidos al control y administración de los fondos económicos, es decir del manejo correcto del dinero. Para esto, el responsable tiene que respaldar con documentos, en caso de realizar cualquier transacción monetaria” (Córdoba, 2017, p. 17). Es decir, se encarga del manejo exclusivo de los recursos monetarios de la entidad utilizando diferentes herramientas.

Por otro lado según Gómez (2015), la gestión financiera es una disciplina dirigida a la toma de decisiones con respecto al manejo de los recursos económicos. Se toma en cuenta

la disponibilidad de fondos, las actividades que requieren utilizar, así como los logros esperados. En varias ocasiones el administrador financiero propone más de una alternativa para analizar e interpretar los resultados, optando por la que genere beneficios a favor de la empresa.

Hoy en día se ha visto diversos cambios en el ámbito económico y mercados financieros, a la vez incrementando las exigencias en el mundo empresarial, razón por la cual las empresas que manejen altos niveles de riesgo financiero tienen la obligación de hacer el uso de mecanismos que faciliten la aplicación de estrategias, disminuir posibles eventualidades y aumentar los beneficios.

De acuerdo con Córdoba (2017), el objetivo general de la gestión financiera se visualiza desde dos puntos de vista. La primera se enfoca en la generación de ingresos económicos; y la segunda se centra en la efectividad de mantener un estricto control con la finalidad tener un nivel alcanzable en la administración. Por consiguiente, el objetivo es obtener un control y estricto manejo de recursos económicos para evitar gastos innecesarios.

Por medio de la gestión financiera se pretende que los recursos económicos de la empresa se maximicen, para lo cual es de vital importancia que las unidades o departamentos trabajen con un solo propósito, y de forma coordinada para facilitar la ardua labor del administrador financiero. Una de las actividades fundamentales para cumplir con el objetivo es la elaboración de presupuestos, ya sean de egresos e ingresos, esto servirá para la administración óptima de los mismos.

1.6.1. Importancia de la información financiera.

La información financiera contiene una serie de datos que se recopilan de los movimientos del manejo y control del dinero disponibles de una empresa. Esta es preparada por el departamento contable con la finalidad de conocer la realidad económica de la entidad.

En este contexto, la información financiera es de suma importancia dentro de una empresa. Al respecto Gómez (2015) manifiesta: “este tipo de información se ha convertido en un elemento indispensable para la toma de decisiones” (p. 50). Esto quiere decir que a partir de los resultados contables se puede evaluar la situación económica, con el fin de tomar la decisión asertiva en beneficio de la entidad.

Al respecto existen lineamientos contables que regulen la forma de presentar la información contable, esto se lo realiza a través de los estados financieros. Existen normas internacionales que regulan la presentación, agrupando en cuentas contables. En el Ecuador el ente regulador es la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, aplicando las Normas Internacionales de Información Financiera.

1.6.2. Sistema contable.

Sistema contable es una estructura que se encuentra organizada a través del cual se recopila información de tipo contable de una empresa como resultado de las actividades y operaciones realizadas, utilizando como herramientas los formularios, reportes, informes y otros. Estos son presentados a la unidad gerencial, misma que permiten la correcta toma de decisiones financieras (González, 2015).

Los sistemas contables se desarrollan teniendo en cuenta la siguiente temática:

- Catálogo de cuentas

- Dinámica de cuentas
- Proceso contable
- Estados financieros
- Razones financieras

Un sistema financiero sirve como base para recoger la información económica obtenida como consecuencia de las transacciones y operaciones llevadas a cabo en la empresa, en la prestación de algún servicio o venta de productos.

1.6.2.1. *Ciclo contable.*

El ciclo contable es el proceso ordenado y sistemático que consiste en registrar transacciones realizadas en períodos establecidos por la organización, con la finalidad de crear una base de datos y que con el tiempo esta información sea útil para tomar decisiones (Valdivieso, 2015).

El ciclo contable contiene cuatro procesos principales:



Figura 16. Registro del ciclo contable
Fuente: (Valdivieso, 2015).

El proceso contable se inicia con el registro de los aportes de capital de los socios o accionistas, el inventario inicial existente para la constitución empresarial inscrito en el libro diario y mayor, así como también las transacciones comerciales que se generen en proceso operativo. Los movimientos se pueden actualizar de forma diaria, semanal, quincenal o mensual dependiendo de las necesidades o de las oportunidades de venta ejecutadas, finalmente se elabora el balance de comprobación o de prueba y a partir de este se establecen los estados financieros.

1.6.3. Estados financieros.

La información generada en el proceso contable de una organización se registra en el diario y mayor respaldado con documentos fuente, para probar la correcta elaboración de los libros se realiza el balance de comprobación. Según la Norma NIIF para las Pequeñas y Medianas empresas (2015) se desarrollan los siguientes estados financieros:



Figura 17. Estados financieros

Fuente: (Valdivieso, 2015, p.20-21).

1.6.4. Razones o indicadores financieros.

Son fórmulas que permiten medir la liquidez, estabilidad y rentabilidad de una empresa, esto se convierte en una herramienta útil para el análisis de la realidad financiera y con ello la toma de decisiones por los mandos directivos de la entidad.

Según Aguirre (2016) las razones financieras se clasifican en cuatro grandes grupos, que a continuación se detallan:

Tabla 2
Indicadores de liquidez

Liquidez capacidad de pago en efectivo de la organización.		
Tipo	Descripción	Fórmula
Solvencia o liquidez	Capacidad de cumplimiento de obligaciones a corto plazo.	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Capital de trabajo neto	Es la inversión realizada en activos a corto plazo.	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Prueba ácida	Capacidad de pago de pasivos a corto plazo, sin considerar el inventario.	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$
Índice de caja	Capacidad de pago inmediato de pago de deudas a corto plazo.	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario} - \text{Cuentas por cobrar}}{\text{Pasivo corriente}}$
Índice de liquidez inmediata	Fortaleza de la tesorería en relación a todo el pasivo corriente.	$\frac{\text{Caja Bancos}}{\text{Pasivo corriente}}$

Fuente: (Aguirre, 2016)

Tabla 3**Indicadores de actividad**

Identifican el nivel de eficiencia de la administración para gestionar y recuperar recursos

Tipo	Descripción	Fórmula
Rotación de inventarios	Identifica la cantidad de veces en un año que venden los inventarios.	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$
Rotación de cartera	Identifica la cantidad de veces que las cuentas por cobrar se transforman en efectivo en un año o período.	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$
Período promedio de cobro	Analiza a cantidad promedio de tiempo que se necesita para recuperar las cuentas por cobrar.	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio por día}}$
Período promedio de pago	Analiza a cantidad promedio de tiempo que se necesita para liquidar las cuentas por pagar.	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras promedio por día}}$
Rotación de activos	Eficiencia del uso de activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$

Fuente: (Aguirre, 2016)

Tabla 4**Indicadores de endeudamiento**

Abarca la participación de acreedores en los activos de la compañía		
Tipo	Descripción	Fórmula
Nivel de endeudamiento	Analiza el total de activos aportado por los acreedores.	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
Razón pasiva – capital	Indica la relación entre los fondos a largo plazo aportado por acreedores y propietarios de la compañía.	$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$
Apalancamiento total	Indica hasta qué nivel está comprometido el patrimonio de los accionistas en relación con los acreedores.	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$
Apalancamiento financiero		$\frac{\text{Pasivo con entidades financieras}}{\text{Patrimonio}}$
Apalancamiento a largo plazo		$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$
Apalancamiento corriente		$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}}$

Fuente: (Aguirre, 2016)

Tabla 5**Indicadores de rentabilidad**

Mide las ganancias de la organización		
Tipo	Descripción	Fórmula
Margen bruto de utilidades	Identifica el porcentaje que queda sobre las ventas luego que la compañía cancela las existencias.	$\frac{Ventas - Costo de Ventas}{Ventas}$
Margen de utilidades Operacionales	Identifica la utilidad que obtiene la compañía en cada venta.	$\frac{Utilidad operativa}{Ventas}$
Margen neto de utilidad	Identifica el porcentaje que queda sobre las ventas luego de disminuir todos los gastos e impuestos.	$\frac{Utilidad Neta}{Ventas}$
Rentabilidad de activo total	Rendimiento de la administración para generar utilidades con los activos disponibles.	$\frac{Utilidad Neta después de Impuesto}{Activos Totales} * 100$
Rendimiento sobre el capital (ROE)	Rendimiento obtenido respecto al valor en libros del capital.	$\frac{Utilidad Neta}{Capital} * 100$
Rentabilidad del patrimonio	Desempeño y la probabilidad de obtener beneficios de la operación.	$\frac{Utilidad Neta después de Impuesto}{Patrimonio}$

Fuente: (Aguirre, 2016)

1.6.5. Análisis financiero vertical.

Es un método que ayuda a comparar un rubro determinado con el total del grupo del que forma parte (Block, Hirt, & Danielsen, 2016).

- Los porcentajes de variación se obtienen de la división del rubro para el total multiplicado por 100.
- Métodos: Reducción a porcentajes integrales, razones financieras simples y razones financieras estándar.
- La reducción a porcentajes integrales calcula los componentes porcentuales del activo, pasivo y capital, considerando como base el total del rubro.

$$\% \text{ integral} = \frac{\text{Valor parcial}}{\text{Valor base}} * 100$$

- Las razones financieras simples permiten determinar la rentabilidad, liquidez, gestión de activos, pasivos, entre otros.
- En las razones estándar se obtienen usando las cifras que son adecuadas para generar mayor eficiencia, estas pueden ser según el origen (internas – externas) y naturaleza (dinámicas, estáticas, estático – dinámicas, dinámico – estáticas).

1.6.5.1. Análisis financiero horizontal.

Este método ayuda a identificar el comportamiento de los rubros que forman parte de los estados financieros (Resultados – Balance General) (UNID, 2015).

- Determina el crecimiento o decrecimiento de cada partida.
- Se obtiene considerando el año base, asignando el 100%, con esto se calcula los incrementos o reducciones de cada partida.
- Identifica la variación absoluta y relativa de las partidas durante un período en particular.
- En la variación absoluta se obtiene a través de la diferencia entre períodos.

$$\text{Variación absoluta} = P2 - P1$$

- Para calcular la variación relativa se aplica la regla de tres, considerando el período P1 o P2.

$$\text{Variación relativa} = \left(\left(\frac{P2}{P1} \right) - 1 \right) * 100$$

CAPÍTULO II

PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

2.1. Introducción

Para el diseño del sistema de gestión administrativa y financiera de la compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A., es importante aplicar una metodología de investigación que permitan obtener información para conocer la situación actual de la empresa, y así desarrollar procesos para cumplir: los objetivos planteados, establecer las conclusiones pertinentes y estrategias de solución a la propuesta.

2.2. Objetivo

Determinar el método de investigación adecuado para el diseño de un sistema de gestión administrativo y financiero de la compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A.

2.3. Tipo de investigación

El presente trabajo se basa en una investigación mixta. Por una parte, usa el enfoque cualitativo que permite caracterizar o describir los hechos, situaciones, eventos y fenómenos para comprender las cualidades y generar criterios generales (Muñoz, 2015).

Desde la perspectiva cualitativa se realiza una descripción de la situación actual financiera y administrativa en base a los balances, ingresos, gastos, forma de organización, políticas, estructura y horizonte empresarial. Este tipo de investigación se

sustenta en fuentes secundarias, información que se obtiene a través de libros, documentos y otros (Parraguez, Flores, & Romero, 2017).

El presente estudio permite conocer los aspectos generales, teóricos y las principales características de la compañía que presta el servicio de transporte pesado, además se realiza un énfasis primordial en los aspectos financieros, administrativos y sistemas de gestión. Lo que sirve para comprender a profundidad los factores que inciden en torno al tema de investigación planteado, de igual manera la información que ayuda en el desarrollo de la propuesta.

Por otra parte, desde la perspectiva cuantitativa, de acuerdo con Toscano (2018), se busca recolectar información numérica de acuerdo con las variables a investigar, utilizando instrumentos de recolección de datos como la encuesta. Por medio de este, se conoce la percepción de cada unidad departamental de la compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A., referente a la situación financiera y administrativa de la misma.

2.4. Métodos

2.4.1. Investigación documental.

El método de investigación documental sirve como soporte teórico para el desarrollo de un estudio, en base a información que se encuentra en fuentes secundarias (Parraguez, Flores, & Romero, 2017).

Para esto se recurre a la revisión de libros, estudios, revistas científicas, sitios web y otras teorías de resultados ya existentes que sirven para desarrollar el trabajo, retroalimentar el conocimiento. Se recaba información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y la empresa para conocer datos de la compañía y realizar el análisis correspondiente.

2.4.2. Investigación de campo.

La investigación de campo refiere al proceso de recolección de datos nuevos por medio de fuentes primarias con un fin específico. Es un método enfocado en la recopilación de información para comprender, observar e interactuar con los individuos en el estado natural (Arias, 2015).

Se acude a la compañía para obtener datos de la situación actual de los procesos internos, a nivel organizativo, administrativo, legal, aspectos contables, financieros, políticas, horizonte empresarial y otros.

2.5. Técnicas e instrumentos

2.5.1. Encuesta.

Es una técnica empleada para recolectar información de primera mano, directamente del lugar de estudio o sujeto de investigación. Se estructura un cuestionario compuesto de preguntas abiertas o cerradas, con el fin de que el encuestado puede responder de manera objetiva a los interrogantes planteados en la encuesta (López & Fachelli, 2015).

Para la recopilación de datos cuantitativos se utiliza la técnica de encuesta (Ver anexo A). Este instrumento se enfoca en obtener datos sobre la situación financiera y administrativa de la compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A., por medio de un cuestionario. Para llevar a cabo esta investigación se acudió a la empresa para que las personas objeto de estudio puedan responder el interrogativo planteado, en este caso a los trabajadores.

Esta información sirve para analizar la situación actual de las empresas y con ello se puede establecer fortalezas y debilidades. Al mismo tiempo para recoger datos referentes a la forma de organización, estructura, clientes, servicio y otros.

2.5.2. Entrevista.

Este instrumento es utilizado para recabar información específica, a través de una conversación directa con las personas o individuos directamente relacionados con el fenómeno o situaciones que se investiga (Grau, 2016).

Este instrumento de investigación se aplica al gerente y contador de la compañía de transporte (Ver anexo B y C), mediante el uso de un cuestionario previamente elaborado de forma subjetiva, con la finalidad de conocer la realidad de la entidad, saber cómo están llevando la administración y finanzas; si cuentan con un manual de funciones y operaciones, la filosofía empresarial, base de datos de proveedores, clientes, estados financieros y otros. A través de los balances se pueden proyectar la situación económica, y realizar un análisis del impacto generado en los flujos de caja. Además, al cliente fijo para conocer su satisfacción con el servicio que adquiere.

2.6. Población y muestra.

La población está conformada por el conjunto de sujetos o elementos con características comunes (Arias, Villacís, & Miranda, 2016). El universo poblacional para investigar se encuentra constituido por el personal administrativo, socios de la compañía y clientes de la empresa Transportes Aguilar Parra S.A. A continuación, se detalla cada grupo:

Tabla 6
Personal administrativo

N°	Cargo	Técnica
1	Gerente	Entrevista
1	Contador	Entrevista

Elaborado por: La autora

Fuente: Compañía Aguilar Parra S.A

Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020), la empresa Aguilar Parra S.A., está conformado por 5 trabajadores. Por tanto, es un universo poblacional pequeño, en este sentido no se considera necesario aplicar el método de muestreo para la recolección de información. De igual forma se toma en cuenta aplicar una encuesta de satisfacción al cliente principal y fijo para la compañía debido a la especialización de transportar químicos que cuenta esta, se recopila información de la base de datos de clientes que utilizan el servicio de transporte pesado por más de 3 años.

Tabla 7
Población

N°	Detalle
1	Gerente
1	Contador
5	Trabajadores
1	Cliente fijo
TOTAL	8

Elaborado por: La autora

Fuente: Compañía Aguilar Parra S.A.

La población del presente estudio se encuentra constituido por 8 personas a quienes se aplicó las herramientas de recolección de información.

2.7. Variables diagnósticas

Según Hernández (2014) las variables diagnósticas, se trata de elementos que pueden fluctuar o variar, por tanto, son susceptibles de medición u observación. Los elementos de estudio refieren a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto al elemento a tratar.

En contraposición Portugal (2017) acota que, las variables diagnósticas dentro del ámbito empresarial son aquellas que permiten establecer la realidad actual de una empresa, determinando las fortalezas, oportunidades, debilidades o posibles amenazas, que sirven para la toma de decisiones futuras, reestructuración de la entidad y alcanzar los objetivos propuestos.

En base a lo anterior expuesto, para la presente investigación se planten las variables en torno al tema de investigación para conocer las características y descripción de cada elemento.

A continuación, se detallan las principales variables a estudiar:

- Variable independiente: Sistema de gestión por procesos
- Variable dependiente: Situación administrativa y financiera

Hipótesis: El sistema de gestión administrativa y financiera influye en la operatividad de los procesos internos de la compañía Aguilar Parra S. A.

2.7.1. Matriz de relación diagnóstica.

Tabla 8

Matriz de relación diagnóstica

Objetivos	VARIABLES	Indicadores	Técnicas	Fuente	Informante
Determinar la estructura administrativa, mediante el uso de información primaria con el fin de conocer el estado actual de la compañía.	Estructura administrativa	Marco legal Misión Visión Objetivos Valores Políticas Estructura organizacional Funciones	Entrevista Encuesta	Primaria	Personal administrativo
Tener conocimiento de los procedimientos a seguir en la prestación del servicio, para la implementación de un sistema de gestión por procesos en la entidad.	Procesos	Gestión por procesos. Mapa de procesos Gestión de riesgos	Entrevista Encuesta	Primaria	Personal administrativo y contable.
Identificar el proceso contable y financiero, para determinar normas y políticas contables aplicables en la empresa.	Estructura contable y financiera	Plan de cuentas Dinámica contable Estados financieros Indicadores Financieros	Investigación bibliográfica	Secundaria	Superintendencia de Compañías
Evaluar la satisfacción del cliente.	Satisfacción del cliente	Calidad en la atención Fidelidad del cliente	Encuesta	Primaria	Clientes fijos

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

3.1. Introducción

La Compañía Aguilar Parra S.A., presta servicios de transporte pesado, está constituida legalmente como sociedad anónima, cuenta con oficinas en la cual se lleva a cabo procesos operativos y administrativos. En este sentido es importante realizar un diagnóstico de las principales actividades en torno a la misma, mediante este análisis se determina la situación actual de la empresa. En base a esta información se desarrolla la propuesta del diseño de un sistema de gestión administrativa y financiera que permita el cumplimiento de los objetivos, para mejorar la eficiencia y eficacia en el ámbito laboral.

Se realiza el análisis de las principales variables en la estructura administrativa que comprende la filosofía empresarial, la organización, funciones y procesos que se realizan en la Compañía Aguilar Parra S.A., a través de la aplicación de un cuestionario previamente estructurado al gerente, contadora, una encuesta al personal con la finalidad de conocer la dinámica operativa de los procesos contable y financiero. De igual forma, para determinar el nivel de satisfacción por servicio prestado, se recurre a la base de datos, y selecciona a un cliente fijo, a quien se encuesta para determinar la percepción sobre el tema.

Con esta información recopilada se analiza y determina el estado en el que se encuentra la entidad.

3.2. Objetivo

- Determinar la estructura administrativa y financiera actual, mediante el uso de información primaria con el fin de conocer el estado actual de la compañía.

3.3. Tabulación y análisis de resultados encuesta

La información recopilada por medio de las encuestas permite conocer la gestión administrativa y financiera de la compañía. A continuación, se analizan las encuestas realizadas a los trabajadores:

1. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

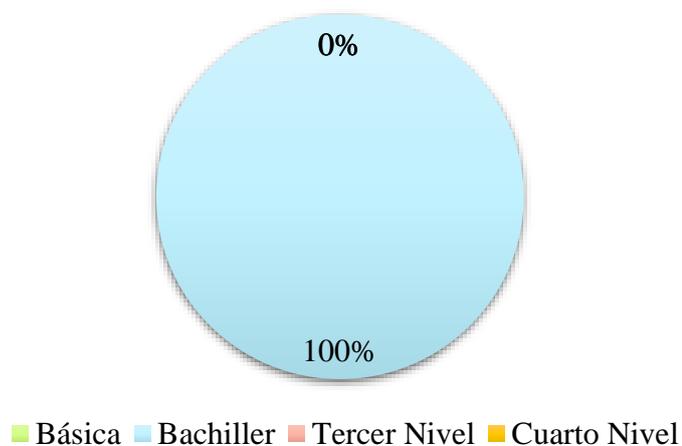


Figura 18. Nivel de instrucción
Elaborado por: La autora

Análisis

El 100% del personal encuestado (5 trabajadores) tienen un nivel de instrucción de bachillerato, indicando que han cursado cerca de 12 años el nivel de educación, sin embargo, no han avanzado a otros grados para adquirir mayor conocimiento técnico y especializado, con ello han logrado obtener una licencia de conducir.

2. ¿En qué área de la empresa se desempeña?

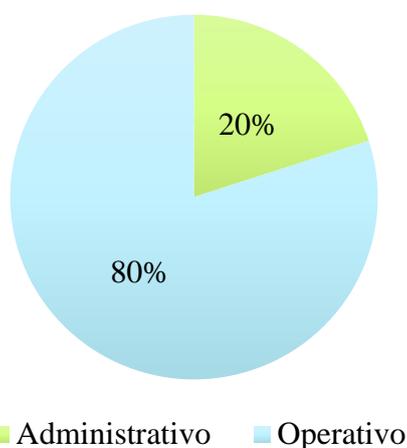


Figura 19. Área de desempeño

Elaborado por: La autora

Análisis

Los resultados de la encuesta muestran que el 80% (4 personas) laboran en el área operativa, mientras que el 20% (1) se encuentran desempeñándose en la unidad de administración. Lo que quiere decir, existe gran concentración de personal en actividades de transporte, lo que indica que funciones contables, organizativas, dirección y otros se encuentra bajo la responsabilidad de una sola persona, deduciendo que existe gran carga laboral y necesidad de incorporar nuevos trabajadores que ayuden en tareas de oficina a fin de que se puedan alcanzar los objetivos propuestos, por cada área y unidad departamental.

3. ¿Qué tipo de licencia de conducir posee?

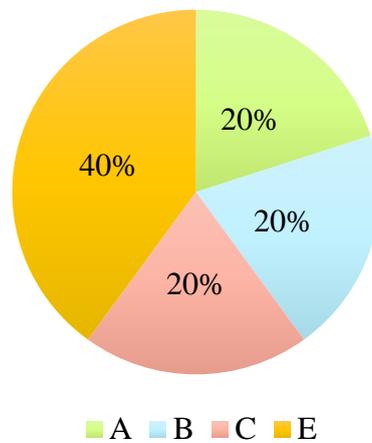


Figura 20. Tipo de licencia
Elaborado por: La autora

Análisis

En la encuesta realizada se pudo determinar que el 40% de socios cuentan con una licencia tipo E, la cual es la exigida para conducir camiones pesados, el 60% (3) poseen la de tipo C, A, B requerida para manejar vehículos de bajo tonelaje, ciclomotores y automóviles respectivamente. Esto indica que el personal operativo cuenta con la documentación legal y trabajan al margen de Ley de Tránsito y lo que emana los organismos competentes.

4. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

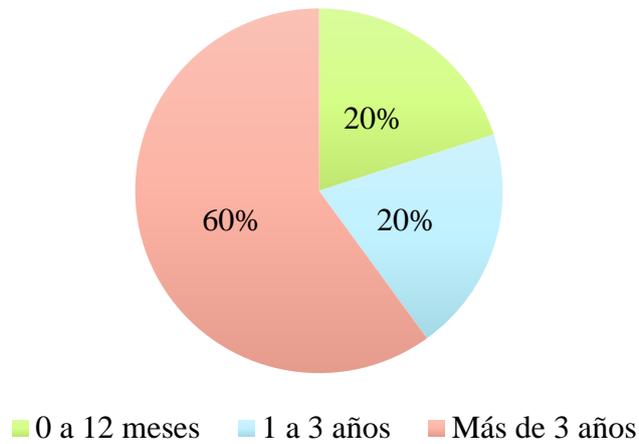


Figura 21. Tiempo de trabajo en la compañía
Elaborado por: La autora

Análisis

Según la encuesta realizada el 60% de los trabajadores de la empresa, operan más de 3 años, otro 40% trabajan entre 1 año y menos de 3 años. Lo anterior mencionado, deja entrever que la compañía cuenta con personal capacitado y experticias moderadas en el sector de transporte pesado; existen otro porcentaje minoritario que se encuentran en proceso de adquisición de nuevos conocimientos y experiencias, por lo que la permanencia puede ser variable ante cualquier eventualidad.

5. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la empresa en la que usted labora?

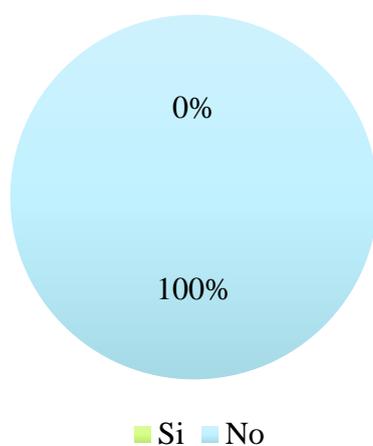


Figura 22. Conocimiento sobre la filosofía empresarial
Elaborado por: La autora

Análisis

Con la aplicación de la encuesta se pudo determinar que el 100% del personal de la empresa no tienen conocimiento sobre la misión, visión, objetivos empresariales y políticas, lo que indica el bajo nivel de empoderamiento y falta de participación de los trabajadores. Cabe señalar que este, es una de las principales falencias que ha limitado el crecimiento empresarial y competitividad, puesto que el desconocimiento de estas directrices muestra la falta de un direccionamiento organizativo.

6. ¿Conoce cuáles son los beneficios que la ley brinda al trabajador?

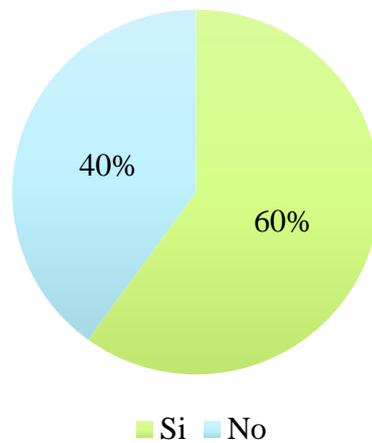


Figura 23. Conocimiento sobre los beneficios sociales
Elaborado por: La autora

Análisis

El 60% de los encuestados tienen conocimientos sobre los beneficios sociales de ley que debe recibir como trabajadores de la compañía; el otro 40% desconoce; debido a que no se informa y comunica estos aspectos en la inducción. Esto quiere decir que, la mayor parte de los empleados tiene claro los derechos y obligaciones que deben percibir. Cabe señalar que la compañía se rige a lo que establece el Ministerio de Trabajo y el Instituto de Seguridad Social.

7. ¿Conoce usted cuáles son los procesos que debe seguir para las funciones encomendadas de forma efectiva?

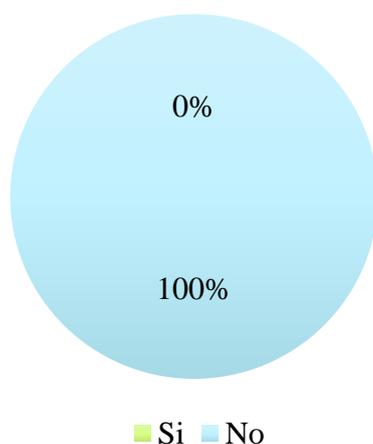


Figura 24. Conocimiento sobre cumplimiento de funciones
Elaborado por: La autora

Análisis

De la encuesta realizada se pudo determinar que el 100% de los encuestados no tienen claro el proceso a seguir para cumplir cada una de las funciones asignadas de manera efectiva. Esto quiere decir que, los trabajadores, desconocen el rol y actividades que deben cumplir según el cargo, lo que puede ocasionar, recargo de trabajo en unos, otros por el contrario sin tareas, aquello por falta de un manual.

8. ¿Conoce usted de manera clara las funciones y responsabilidades en la empresa?

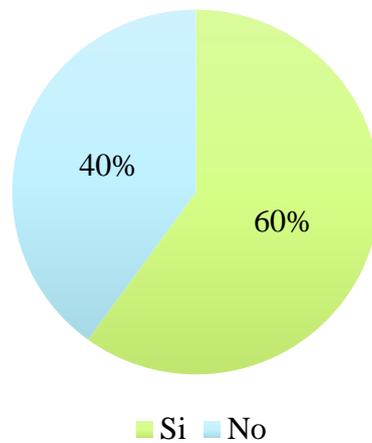


Figura 25. Conocimiento sobre funciones y responsabilidades
Elaborado por: La autora

Análisis

De 5 trabajadores encuestados, el 60% tienen conocimiento sobre las funciones y responsabilidades que deben realizar dentro de la empresa, mientras que el 40% no tienen claro. Cabe señalar que, no cuentan con un manual de funciones, por lo que, el conocimiento que indican refiere desde el punto de vista empírico, basado en las habilidades y destrezas de cada uno para llevar a cabo una actividad; por otra, existe un porcentaje de personas que desconocen del tema, por lo que de alguna manera están errados sobre el papel que deben desempeñar cada uno; por lo que se hace necesario proponer una estrategia a fin de una correcta designación de tareas de forma organizada, profesional y según las necesidades de cada puesto.

9. ¿Cuenta con los recursos y materiales necesarios para desarrollar su trabajo de manera eficiente?

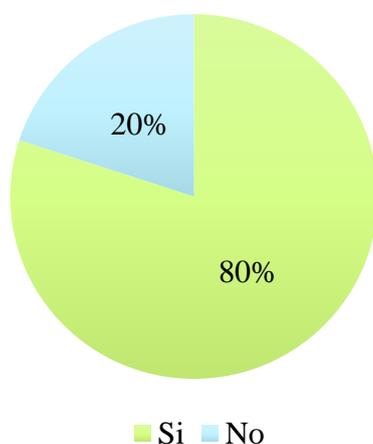


Figura 26. Disponibilidad de vestimenta y materiales
Elaborado por: La autora

Análisis

Los resultados de la encuesta determinan que el 80% de los trabajadores de la empresa cuentan con la vestimenta y materiales como zapatos industriales, uniforme, guantes, mascarillas entre otros; y el 20% no cuenta con los implementos de trabajo; debido a que se encarga de actividades administrativas, concluyendo que no se requiere más materiales, la indumentaria uniforme es suficiente. En tanto existe un 20% de personal que no se encuentra con implementos necesarios para trabajar, el hecho de que la actividad sea de oficina, no quiere decir que es innecesario.

10. ¿Cómo evalúa el ambiente laboral en el área en que se desempeña?



Figura 27. Situación del ambiente laboral
Elaborado por: La autora

Análisis

Según el 100% de los encuestados el ambiente laboral en la compañía es muy bueno, lo que muestra que existe compañerismo, buena comunicación un ambiente armonioso entre los trabajadores. Esto indica que disfrutan del trabajo, por ende, lo transmiten en el gusto y placer por servir al cliente.

11. ¿Cómo percibe la satisfacción del cliente al momento de la prestación del servicio?

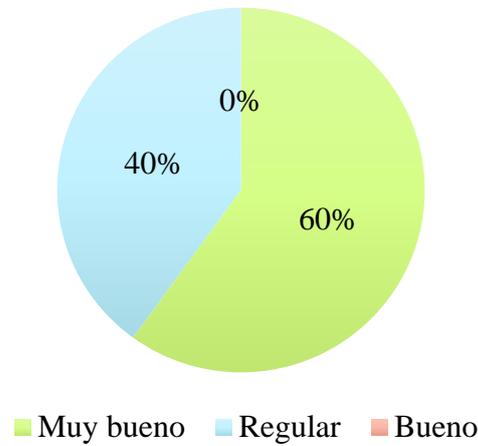


Figura 28. Percepción sobre la satisfacción del cliente
Elaborado por: La autora

Análisis

En cuanto a la percepción de los encuestados sobre la satisfacción de cliente, el 60% mencionan que muestra satisfacción por el servicio que han prestado; es decir, perciben una calificación de muy bueno. Por el contrario, solo para el 20% ha sido insatisfactorio, debido a que los vehículos no acuden a la hora estipulada, lo cual generó retrasos en las actividades causando molestias. Este resultado indica que, a criterio de los socios, los clientes reciben buen trato y un servicio de calidad por parte de la empresa; sin embargo, hay aspectos que se debe mejorar.

3.4. Análisis de microambiente

3.4.1. Resumen de principales hallazgos.

La Compañía Aguilar Parra S.A., no cuenta con un sistema de gestión administrativa situación que impide una correcta planificación, organización, cumplimiento de metas y objetivos planteados. Puesto que la mayor parte de operarios desconocen la filosofía empresarial, es decir de la razón de ser, lo que puede ser una desventaja en el momento de plantear el proyecto.

Otra de las principales problemáticas de la empresa radica en que la mayor parte de actividades se realiza empíricamente, es decir no cuenta con un manual de funciones que especifique las tareas que tiene que desempeñar cada puesto de trabajo, lo cual ha originado problemas de duplicidad de trabajos y por ende la disminución de la productividad. Paralelamente, no poseen un diagrama de procesos y procedimientos administrativos diseñados que faciliten el cumplimiento de actividades, mucho menos un direccionamiento que permita guiar la consecución del horizonte empresarial, la definición de la misión y visión.

Al no disponer manuales de funciones o responsabilidades ha sido imposible realizar un control eficaz de la operatividad de la empresa, pues no se dispone de documentos o lineamientos que permitan verificar si se está cumpliendo con las necesidades que se requieren en cada puesto de trabajo, así como también realizar comparaciones de los resultados obtenidos al finalizar un periodo con las planificaciones y establecer el nivel de eficiencia.

A pesar de lo mencionado uno de los elementos a destacar y tomar como un punto de fortaleza es la calidad del clima laboral, lo cual es muy importante sobre todo porque la

empresa presta servicios, en consecuencia, si los trabajadores se sienten cómodos y con entusiasmo transmiten esta energía al cliente, siendo este un elemento importante a tomar en cuenta para plantear estrategias.

3.4.2. Análisis de resultados de la entrevista.

La Compañía de Transporte Aguilar Parra S.A., legalmente constituida como sociedad anónima, cuenta con los permisos de Ley, licencia ambiental para transportar químicos, se encuentra bajo la legislación de la Superintendencia de Compañías y Seguros. No cuenta con un manual de procedimientos administrativos y financieros, las actividades se desarrollan sin conocimiento técnico, basados únicamente en la experiencia, aunado a ello no existe una misión, visión, objetivos y políticas definidos.

Por otra parte, la falta de un organigrama estructural ha sido uno de los principales problemas y limitaciones para la comunicación vertical, lo que ha influido en el bajo desempeño en el cumplimiento de funciones, por la no existencia de un documento donde se detalle el perfil del puesto, responsabilidades y funciones a realizar según el área. En el proceso de contratación de personal únicamente se basan en que el postulante cuente con un certificado de vacunas (requisito para viajes al oriente ecuatoriano contra la enfermedad del dengue), licencia, experiencia y otros, dejando de lado el aspecto técnico y profesional, para enfocarse en requisitos básicos.

En cuanto a temas financieros, los encargados de revisar o supervisar los procesos contables son el gerente y contador, para que se realicen de forma efectiva la toma de decisiones. Para el mantenimiento y actividades relacionadas con la prestación del servicio, mensualmente se planifican un presupuesto. A pesar de que cuentan con un sistema contable y financiero no lo aplican adecuadamente. La empresa cuenta con una

póliza de seguro que cubre eventualidades en caso de siniestro o contaminación este último para remediar el medio ambiente.

La compañía cuenta con un plan de contingencia para el cual el personal se encuentra capacitado, la formación en estos temas se realiza de manera constante. Se resalta un sistema de rastreo satelital para la parte operativa, se trata de una alarma central, se activa en caso de aceleramiento de los vehículos. No se realiza una evaluación para conocer el nivel de satisfacción del cliente.

La información obtenida de la entrevista al gerente de la compañía se constituye como el conocimiento integro de los procesos de gestión, así mismo se conoce las medidas de control para mitigar los riesgos que conlleva la prestación del servicio de carga pesada en particular de productos químicos. Se deja a un lado la planificación empresarial, es decir, sin tomar en cuenta la importancia que tiene para el desarrollo y competitividad de la empresa.

En cuanto a los resultados de la entrevista al área de contabilidad, se puede determinar que esta área no es importante dentro de la empresa porque aún es pequeña, estas actividades son realizadas de forma esporádica por un profesional de la rama, mediante servicios profesionales, basados en las Normas Internacionales de Información Financiera.

La compañía no cuenta con un catálogo de cuentas, y el registro se realiza como ingresos y gastos con la documentación respectiva, para luego cumplir con cada una de las obligaciones con el Servicio de Rentas Internas; a pesar de que poseen un sistema contable por nivel de complejidad, optan por registrar las operaciones contables en Excel; se realizan los estados financieros anuales para rendir cuentas a la Superintendencia de Compañías, este se actualiza cada mes, en algunos casos han sido objeto de análisis para la toma de decisiones, para lo cual no se considera el análisis de indicadores financieros.

El personal cuenta con los beneficios que le otorga la ley, por lo cual no se ha recibido sanciones por los organismos rectores del trabajo. No existe un control laboral, es decir, de los fletes o transporte que realizan debido a que los transportistas laboran fuera de las oficinas de la empresa.

De las respuestas a la entrevista realizada a QUIMIPAC S.A., que es una empresa dedicada al diseño de soluciones químicas a la medida de las necesidades de producción, refinación, transporte de petróleo y otros. Este ente privado es el principal cliente de la compañía.

Según el entrevistado el servicio que presta la empresa Aguilar Parra S.A., es muy buena, la atención excelente pues logra cumplir con las necesidades. En la larga trayectoria ha mostrado responsabilidad y cumplimiento. Este cliente utiliza 2 a 3 unidades por semana dependiendo de la demanda. En consecuencia, muestra un alto grado de satisfacción, debido a la buena organización y responsabilidad. Sumando a ello, QUIMIPAC destaca el profesionalismo del personal, por lo que inclusive facilitan cursos de capacitación para el correcto manejo de productos químicos. Una de las variables que recomienda es la preparación constante en la calidad del servicio.

3.5. Análisis de macro ambiente

3.5.1. Factor legal.

En el aspecto legal, la compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A., se rige a las normativas que se detallan a continuación:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Compañías.

- Código de Trabajo.
- Ley de Seguridad Social.
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y a su Reglamento.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley Ambiental.

La Compañía, fue creada en la ciudad de San Francisco de Quito, capital de la República del Ecuador, el día lunes 09 de enero del año 2012; bajo escritura celebrada en la Notaria Quinta, con el nombre de Transporte Aguilar Parra S.A., con los siguientes accionistas: Armando Javier Aguilar Prado, Klever Fernando Parra Guaras, Ana Lucía Guaras, Carlos Román Enríquez; con el capital social de \$ 1.000,00 (Mil dólares americanos); la misma que tiene el domicilio en el cantón Gonzalo Pizarro, provincia de Sucumbíos. Está regulada por la Superintendencia de Compañías y Seguros del Ecuador al ser Sociedad Anónima conformada por acciones.

3.5.2. Sector transporte.

En el crecimiento de un país “depende del nivel de producción en el cual el transporte es una operación que aporta al desarrollo, según el Banco Central del Ecuador del Producto Interno Bruto de 2018 el 7% pertenece a la participación del transporte”. Al ser esta una actividad comercial prestadora de servicios depende de otras actividades económicas que demandan de este servicio (Asamblea Nacional Constituyente, 2017).

La investigación permite identificar la existencia de una creciente demanda, especialmente en los sectores industriales y productivos que tengan relación directa con el transporte pesado, como es el caso del sector petrolero en el cual se evidencia un claro crecimiento empresarial, con ello se demuestra una posible demanda del servicio, creando

así una ventaja competitiva para la Compañía Aguilar Parra S.A., la cual desde la creación se ha dedicado al flete de químicos, por tanto, el personal está capacitado en temáticas de control y prevención de accidentes provocados por estos, también las unidades de transporte se encuentran adaptadas para el traslado de mercadería que es considerada peligrosa.

3.6. Desarrollo de variables

3.6.1. Estructura administrativa.

En la información primaria obtenida de cada una de las técnicas investigativas se puede determinar la inexistencia de un reglamento interno, manual de funciones o procedimientos, y la inexistencia de la filosofía empresarial que comprende: misión, visión, objetivos, valores y políticas hacia las cuales direccionar a la compañía, aunado a ello no se realizan acciones para marcar un horizonte fijo.

En cuanto a la estructura organizacional la compañía cuenta únicamente con lo que la Superintendencia de Compañías exige como sociedad anónima: un gerente y entre los socios un presidente, los demás niveles jerárquicos no se establecen de manera clara, por lo cual las funciones no se detallan y documentan en la entidad.

3.6.2. Procesos.

En los resultados de la entrevista se evidenció que la compañía no cuenta con un manual de procedimientos, lo cual lleva a deducir que los procesos que se generan en la prestación del servicio son desarrollados de manera empírica, en la encuesta se puede determinar que

los trabajadores desconocen del método a seguir para cumplir las funciones de manera correcta. Las actividades empíricas se realizan sin tener en cuenta la entrada, el procedimiento y que resultado a obtener.

Es importante recalcar que en la entidad cumple con la normativa de seguridad y salud en el trabajo, tienen los equipos de protección personal como casco, indumentaria textil, zapatos industriales, guantes, mascarillas entre otros, debido a que la labor es directamente con materiales que pueden poner en riesgo la salud, así mismo permite identificar y brindar buena presencia a la compañía. Sin embargo, aún persiste la falta de recursos y materiales para el área administrativa.

3.6.3. Estructura contable y financiera.

En las entrevistas realizadas se pudo conocer que los movimientos generados por la actividad económica son registrados con ingresos y gastos con el respectivo respaldo, así mismo se menciona que no cuentan con un plan de cuentas que permita ordenar y clarificar el proceso contable para obtener un resultado oportuno y confiable. A pesar de ello se procesa la información contable hasta llegar a los estados financieros que se deben presentar a la Superintendencia de Compañías; dentro del proceso contable no se aplica ningún indicador financiero que le permita tomar decisiones encaminadas al beneficio de la entidad. También se menciona que los trabajadores tienen todos los beneficios que la ley les otorga al estar bajo dependencia.

3.6.4. Satisfacción del cliente.

Para cuanto, a esta variable, en la compañía hay la percepción de cumplimiento con cada una de las expectativas del cliente, deduciendo que no ha sido necesario competencias especializadas para cumplir un objetivo, con conocimientos empíricos se han obtenido buenos resultados, en la calidad de atención, logrando fidelizarlos y tener un portafolio fijo. Sin embargo, para aumentar la cartera y tener un crecimiento en el mercado laboral, es importante una buena administración y tener clara los metas que desea alcanzar.

3.6.5. Capacidad financiera.

Para medir la capacidad financiera de la compañía Aguilar Parra S.A., se realiza un análisis de los estados financieros de los períodos 2018-2019, en base al cual será posible tomar decisiones acertadas. Para ello se aplican herramientas como: análisis horizontal, análisis vertical e indicadores financieros. Se conoce que la empresa no calcula índices financieros, para anticiparse al futuro o planificar metas.

Para conocer la situación económica de la empresa, se utiliza el balance general del período 2018 y 2019. Para lo cual se toma en cuenta las principales cuentas para conocer la evolución:

Tabla 9

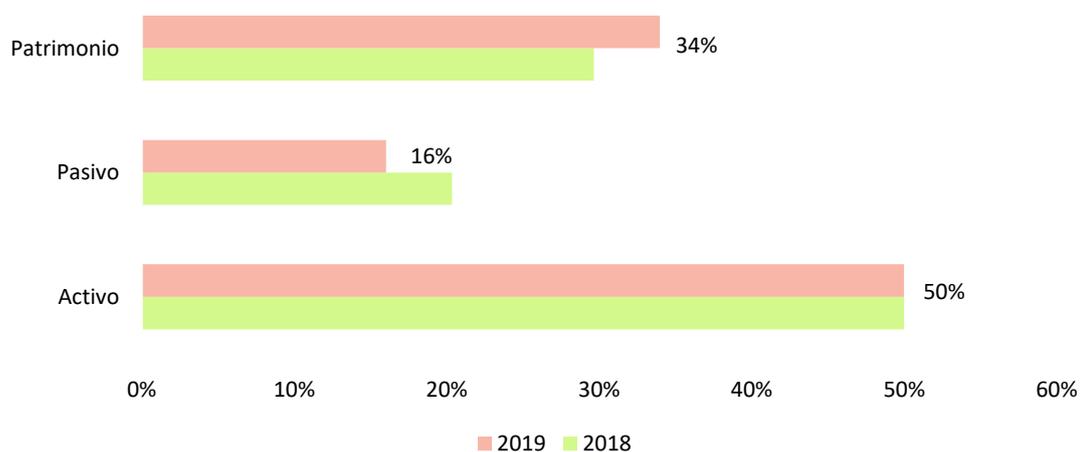
Valores totales del estado de situación inicial

Años	Activo	Pasivo	Patrimonio
2018	44.066,82	17.940,02	26.126,80
2019	39.749,30	12.740,00	27.009,30

Elaborado por: La autora

Fuente: Estados Financieros Compañía Aguilar Parra S.A.

En la tabla No. 9 se puede ver que las cuentas de activos, pasivos y patrimonio ha disminuido en el año 2019 en comparación con el año 2018. Esta variación de la cuenta activos y pasivos deja como resultado un saldo del capital positivo en el año 2019, sin embargo, cabe recalcar que no es tan alto como se esperaba, pues el crecimiento es ínfimo con relación al 2018. Lo que quiere decir que, las utilidades y reservas se registran en la misma proporción y dinámica de variación.

**Figura 29.** Distribución de cuentas principales

Elaborado por: La autora

Fuente: Estados Financieros Compañía Aguilar Parra S.A.

En la figura N° 29 se puede observar la estructura de capital de la compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A., dentro del cual los activos representan el 50% y el

otro 50% está conformado por el grupo de pasivos y patrimonio. En este segundo grupo, el patrimonio tiene mayor participación, con el 34%, es decir 18 puntos porcentuales más sobre los pasivos.

Estos valores indican que la empresa mantiene equilibrio entre el rendimiento que tiene con el riesgo financiero. Esto implica que, la compañía se apalanca de manera moderada lo que sirve para evitar la contracción de posibles eventualidades, tanto a nivel económico, como la probabilidad de perder el control o autonomía.

3.6.5.1. *Capital de trabajo.*

El capital de trabajo está compuesto por los recursos líquidos que posee la empresa, necesarios para la operatividad de esta reinvertir en un corto plazo. Es el excedente que resulta del activo corriente sobre el pasivo.

Tabla 10
Capital de trabajo

Años	Activo Corriente (1)	Pasivo Corriente (2)	Capital trabajo (1-2)	de Variación (%)
2018	30.781,14	17.940,02	12.841,12	0,58
2019	30.754,62	12.740,00	18.014,62	0,41

Elaborado por: La autora

Fuente: Estados financieros compañía Aguilar Parra S.A.

De acuerdo con la tabla anterior se puede deducir que la Compañía Aguillar Parra S.A., posee capital de trabajo en los períodos analizados, lo que quiere decir que puede afrontar compromisos en las operaciones diarias. La variación porcentual es de 0,41 (2018 - 2019) lo que significa que, tiene liquidez y está en capacidad de cubrir las deudas a corto plazo.

Este capital de trabajo positivo se justifica por la reducción de gastos, este último de 58% en el 2018, se reduce 17 puntos porcentuales al 2019, es decir a 41%.

3.7. Matriz de análisis diagnóstico y cruce de estrategias

Una vez realizado el análisis externo e interno de la Compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A., se ha determinado fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 11
Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. Transporte pesado de todo tipo de mercadería.	D1. Falta de un reglamento interno.
F2. Cobertura nacional.	D2. Inexistencia de una planificación específica.
F3. Cumplimiento de obligaciones con organismos de control.	D3. No cuenta con una estructura organizacional y manual de funciones.
F4. Capacitación del personal.	D4. Inexistencia de una filosofía empresarial.
F5. Experiencia en el transporte de productos químicos.	D5. No cuenta con procesos específicos donde se detalle la entrada, procedimiento y salida.
F6. Cumplimiento con la normativa de seguridad y salud en el trabajo.	D6. Falta de unidades de transporte.
F6. Buen clima laboral.	D7. Ineficiente uso del sistema contable.
F7. Calidad del servicio.	D8. Baja cartera de clientes.
F8. Licencia ambiental.	D9. El estatuto se encuentra desactualizado.
	D10. Presentación de los estados financieros solo para fines tributarios.
Oportunidad	Amenazas
O1. Inversión en vías por parte del estado.	
O2. Creciente demanda.	A1. Incremento de competencia.
O3. Talento humano profesional y con experticia.	A2. Desastres naturales .
O4. Nuevas tecnologías.	A3. Inestabilidad política.
O5. Implementación del sistema de gestión administrativo y financiero.	A4. Riesgo de cartera vencida.

Elaborado por: La autora

Fuente: Elaborado a partir de información de diagnóstico micro y macro entorno

Tabla 12.
Matriz de cruce estratégico- FODA

Compañía Aguilar Parra S.A.		Amenazas-A	Oportunidades-O
Fortalezas –F	FA	F2. A2. Por cobertura nacional de la compañía puede tomar rutas alternativas para no ocasionar demoras en la entrega de los productos en caso de desastres naturales. F4. A4. El personal capacitado en áreas administrativas y de ventas permite disminuir el riesgo de cartera vencida. F5. F7. F8. A1. Utilizar la experiencia laboral, licencia ambiental para hacer frente a la competencia con un servicio de calidad.	FO F1. F4. O2. Hacer uso del permiso para transportar todo tipo de mercadería pesada y así cubrir la creciente demanda.
Debilidades-D	DA	D3. A3. D4. Plantear políticas, normativas y filosofía empresarial, aunado con una planificación considerando riesgos para afrontar posibles efectos por la inestabilidad política del país.	DO D3. D4. D5. D6. D7. D9. D10. O3. O4. Aprovechar el talento humano profesional y con experticia para planificar, organizar dirigir y controlar la administración y la tecnología para sistematizar los procesos, desarrollar manuales de funciones, actualizar estatutos e implantar un sistema automatizado para general balances financieros. Así también para plantear un sistema de gestión administrativa y financiera. D8. O3.O4. La baja cartera de clientes se puede afrontar utilizando el talento humano profesional con gran experticia y tecnología para realizar marketing y publicidad online.

Elaborado por: La autora

Fuente: Elaborado a partir de información de diagnóstico micro y macro entorno

3.8. Conclusión diagnóstica.

Realizado el estudio diagnóstico de la Compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A., se identifica que se encuentra desactualizado el estatuto, no se realiza una planificación estratégica en donde se encuentren la misión, visión, objetivos, valores y políticas institucionales, la estructura organizacional, de igual manera no cuentan con manual de funciones por cada puesto de trabajo. Una principal problemática es la baja cartera de clientes, lo cual representa una debilidad.

Los procesos de la prestación del servicio no están debidamente establecidos y documentados para lograr un mejor desempeño, así mismo estos no son evaluados correctamente para mitigar todo tipo de riesgo; no se identifican las actividades de entrada, procedimiento y resultados, para elaborar un mapa de procesos que permita un fácil entendimiento. En el área contable no se rigen a un plan de cuentas estandarizado para obtener los estados financieros e indicadores que permitan medir el crecimiento económico de la empresa. Lo expuesto se puede corroborar en la matriz Score Card (Ver Anexo E), en la que se analizó los principales riesgos a los que se enfrenta la empresa, tanto a nivel micro, como macro.

Adjunto a lo antes mencionado, la falta de conocimientos técnicos y planificación de cada uno de los procesos, la inexistencia de una guía de los procedimientos para administrar la entidad, la falta de un plan de cuentas para poder realizar un análisis de crecimiento económico, constituyen el conjunto de motivaciones que lleva a la necesidad de elaborar el proyecto denominado “SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y

FINANCIERA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO AGUILAR
PARRA S.A., SECTOR EL REVENTADOR, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Introducción

Una vez concluido el diagnóstico y determinar los puntos críticos relacionados con la administración de la entidad, el presente estudio proporciona un sistema o modelo de gestión administrativo y financiero que direcciona, y a la vez permita cumplir con los objetivos y metas propuestos, puesto que la empresa no cuenta con lineamientos, políticas, normas que orienten al progreso y desarrollo de este, tanto en el aspecto administrativo y financiero.

Por una parte, en el área administrativa se establecen: la denominación de la empresa, una base filosófica que comprende la misión, visión, valores y objetivos de la compañía, la estructura organizacional y funcional, a partir del cual se determina las funciones para el personal, procedimientos aplicables a las actividades de la entidad y para la gestión de riesgos operativos.

En el aspecto financiero se plantea una estructura de los estados financieros, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), así como también las fórmulas aplicables de los índices financieros, con el objetivo de dar a conocer la estructura ideal de la presentación de los informes, puesto la entidad, solo lo realiza para fines tributarios.

4.2. Objetivo

Facilitar el desarrollo y fortalecimiento organización de la Compañía de Transporte Pesado “Aguilar Parra S.A”, mediante el diseño e implementación de un sistema de gestión administrativa y financiera.

4.3. Gestión administrativa

La Compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A es una sociedad con personería jurídica dedicada al servicio de transporte de carga por carretera: troncos, ganado, transporte refrigerado, carga pesada, carga a granel, incluido el transporte en camiones cisterna, desperdicios y materiales de desecho, sin recogida ni eliminación.

4.3.1. Ubicación.

La compañía Aguilar Parra se encuentra ubicada en el kilómetro 76 de la vía Lago Agrio:

Tabla 13

Ubicación de la Compañía Aguilar Parra S.A

Parroquia	El Reventador
Cantón	Gonzalo Pizarro
Provincia	Sucumbíos

Fuente: Compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A

4.3.2. Logotipo de la empresa.



Figura 30. Logotipo

Fuente: Compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A.

El significado del logotipo se relaciona con el caballo debido a que muestra la valentía, libertad y astucia, lo que caracteriza al transporte, además trata de enfatizar la calidad del servicio que ofrece la compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A.

4.3.3. Slogan.

“Transportes sin límites”, un eslogan particular que demuestra que la entidad pretende brindar un servicio de calidad cumpliendo con todos los estándares, por el trabajo arduo para poder alcanzar los objetivos y metas propuestos. La Compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A. brinda el servicio a nivel nacional.

4.3.4. Base filosófica.

La filosofía empresarial de la compañía Aguilar Parra S.A consta de una misión, visión, valores y objetivos empresariales que persigue la empresa, con el fin de dar a conocer los lineamientos a los que se rigen para generar un servicio efectivo.

4.3.4.1. Misión.

La misión se refiere a la principal actividad económica que realiza la empresa, aplicando estrategias empresariales para brindar un servicio distintivo.

La Compañía de Transporte Pesado “Aguilar Parra” S.A, es una empresa líder en el transporte pesado a nivel nacional especialmente de productos químicos, comprometida con los clientes en la prestación del servicio de calidad, basados en la capacidad profesional e integral del talento humano y la aplicación de estándares de seguridad y confianza.

4.3.4.2. Visión.

Es una declaración de las aspiraciones que desea cumplir la empresa en un futuro ya sea a corto mediano o largo plazo.

Aguilar Parra S.A en el 2024 será una de las empresas de transporte de carga más importante y dinámica, con crecimiento sostenido, en base a el talento humano que presta los servicios con calidad y calidez, honestidad, transparencia con una estrecha y personalizada relación con el cliente y medio ambiente.

4.3.4.3. *Objetivos estratégicos.*

La determinación de los objetivos permite identificar los logros a futuro de la empresa y evaluar en qué temática deben mejorar para crecer como institución.

- Cumplir con las normativas establecidas para la prestación del servicio.
- Aplicar estrategias sustentables para la protección del medio ambiente.
- Brindar un excelente servicio, cumpliendo con las necesidades y expectativas del cliente.
- Capacitar al personal para brindar mayor seguridad al cliente en el transporte de la carga.

4.3.4.4. *Valores corporativos.*

Los valores corporativos definen los aspectos y características éticas que se usan dentro de la compañía para lograr los resultados esperados.

- **Responsabilidad.** - La empresa asume una obligación con los trabajadores, clientes, proveedores y demás colaboradores, desempeñando una gestión seria y eficaz en todo momento.
- **Honestidad.** - Es un eje fundamental en cada actividad realizada dentro de la institución, todos quienes conforman la cadena de valor en la empresa incluyen la verdad como guía de gestión.
- **Integridad.** - Los servicios ofrecidos por la entidad son realizados con total transparencia y ética, sin perjuicios para la sociedad donde la empresa labora.

- **Calidad.** - La calidad de los servicios prestados se ve reflejada en cada proceso realizado dentro de la compañía, se busca entregar la máxima satisfacción al cliente por medio de altos estándares de calidad.
- **Confianza.** - La Compañía Aguilar Parra S.A mantiene una imagen positiva y alto grado de credibilidad, por medio de la generación de servicios seguros.
- **Compromiso.** - La entidad se compromete activamente a realizar una gestión socialmente responsable, procurando velar por el bienestar de las personas y el entorno natural en el que opera.

4.3.4.5. Políticas empresariales.

Las políticas empresariales se convierten en guías orientadoras para el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Según las Normas ISO 9000 (2000) de Sistema de gestión de Calidad, establece que, una política proporciona la base necesaria para la definición de los objetivos de este tipo, es decir, estos deben ser coherentes con los lineamientos de la política.

4.3.4.5.1. Administrativas.

- Mantener al talento humano motivado en el desarrollo de las actividades.
- Fomentar el cumplimiento de la normativa legal.
- Mantener un medio ambiente amigable.
- Cumplir con las normas de seguridad industrial.
- Los vehículos que prestan en servicio deben recibir mantenimiento preventivo y correctivo para garantizar el buen estado.

4.3.4.5.2. Financieras.

- Los presupuestos serán elaborados dos meses antes de terminar el periodo fiscal por parte del gerente.
- El cobro de cuotas pendientes se realizará en un plazo de 30 días y máximo 90 días si fuese necesario.
- Para el caso de pagos a proveedores serán cancelados de acuerdo con las condiciones del contrato establecido.

4.3.5. Gestión de procesos.

Con base al fundamento científico de Porter (2016), en este sistema se establecen las actividades primarias que agregan valor a la empresa y corresponde a: la infraestructura, talento humano, administración de inventarios e investigación y desarrollo, con el fin de asegurar el alcance los objetivos comunes de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción de los clientes de la entidad.

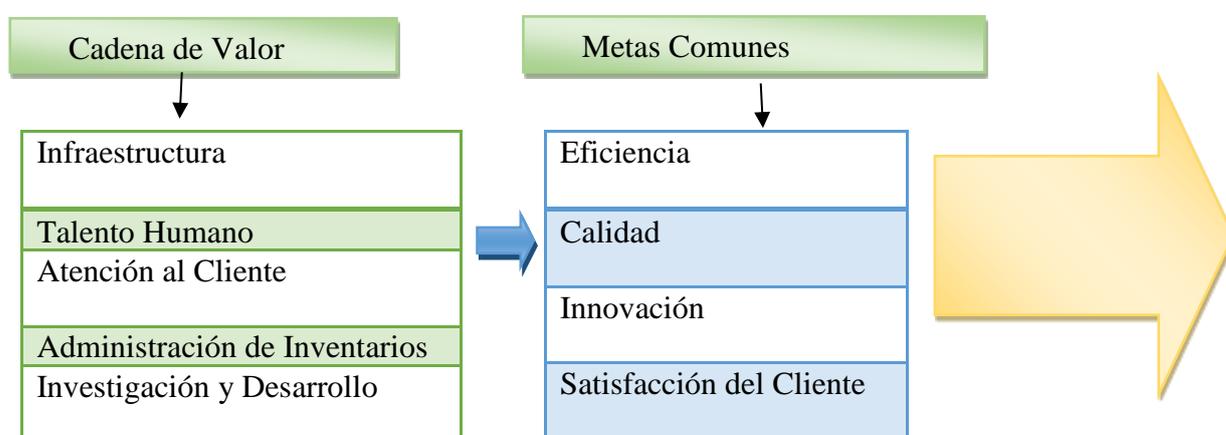


Figura 31. Cadena de valor
Fuente: (Porter, 2016).

4.3.5.1. Mapa de procesos.

El mapa de procesos de la Compañía de Transporte Aguilar Parra S.A está formado por procesos estratégicos, claves, de apoyo y de gestión.

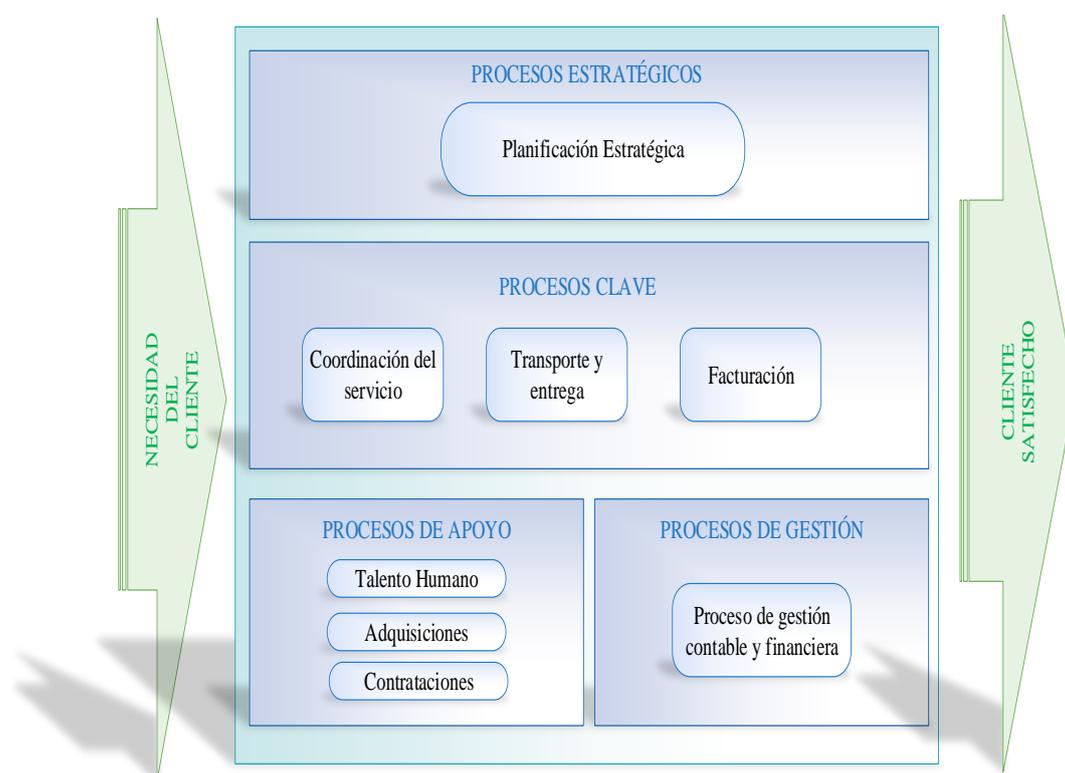


Figura 32. Mapa de procesos
Elaborado por: La autora

Para diferenciar los procesos administrativos y financieros, se utiliza la siguiente simbología:

- Procesos estratégicos = PE
- Procesos clave = PC
- Procesos de apoyo = PA
- Procesos de gestión = PG
- Número del proceso = 0n (01, 02, ...0n)

4.3.5.2. *Manual de procesos.*

Este manual se enfoca en determinar los procesos de la actividad operativa de la Compañía Aguilar Parra S.A., así mismo se detallan las actividades esenciales para cumplir con la prestación del servicio de transporte y el responsable de realizar el procedimiento de manera efectiva para garantizar la satisfacción del cliente.

Tabla 14

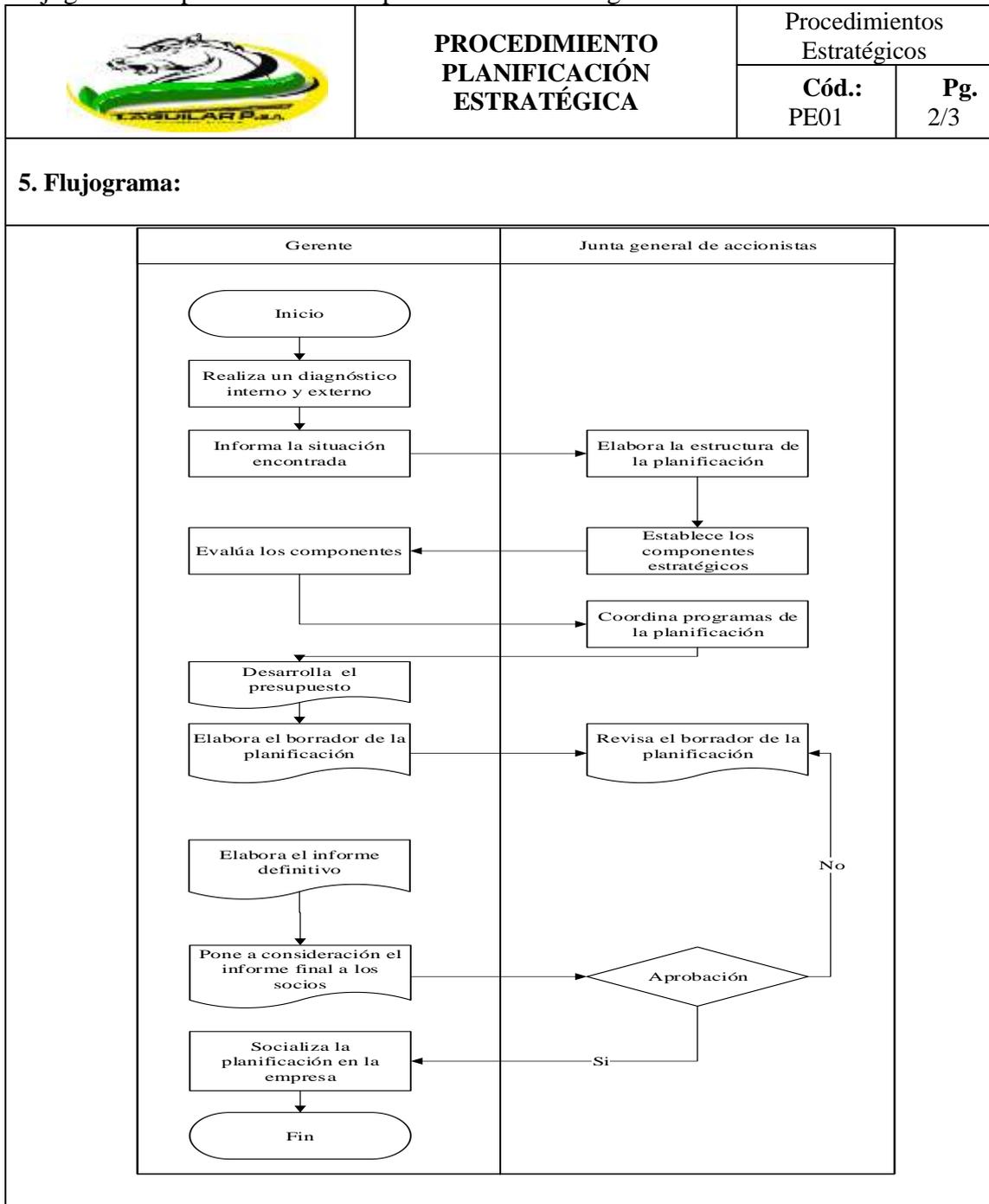
Proceso de planificación estratégica

	PROCEDIMIENTO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		Procesos Estratégicos	
			Cód.: PE01	Pg. 1/3
1. Propósito: Determinar actividades que permitan la elaboración de la planificación estratégica de la entidad.				
2. Alcance: Aplica en los niveles directivos y operativos de la compañía.				
3. Responsabilidad: El gerente general evalúa la planificación y da a conocer al personal operativo.				
4. Metodología:				
N°	Responsable	Descripción de Actividades		
1	Gerente	Realiza un diagnóstico interno y externo para determinar aspectos positivos y negativos en la empresa.		
2		Informa la situación encontrada sustentando con los resultados.		
3	Junta general de accionistas	Elabora la estructura de la planificación estratégica que va a direccionar a la compañía por los próximos 5 años.		
4		Establecer componentes estratégicos (misión, visión, valores y objetivos) a corto, mediano y largo plazo.		
5	Gerente	Revisa, evalúa los componentes y programas planteados.		
6	Junta general de accionistas	Coordinan los programas necesarios a aplicar en los cinco años siguientes. Envían al gerente para establecer el presupuesto.		
7	Gerente	Elabora el presupuesto, un informe de borrador de la planificación y entrega a la junta general de accionistas para su posterior revisión y aprobación.		
8	Junta general de accionistas	Revisa el borrador de la planificación y se define una fecha de reunión con la gerencia para preparar la planificación estratégica definitiva.		
9	Gerente	Elabora el informe de la planificación estratégica aprobada con la junta general de accionistas.		
10		Poner a consideración y análisis a la asamblea general de socios el documento.		
11	Junta general de accionistas	Aprobación del informe final planificación estratégica, si no se aprueba regresa al punto 8.		
12	Gerente	Socializa la planificación a cada uno de los miembros de la empresa.		

Elaborado por: La autora

Tabla 15

Flujograma del procedimiento de planificación estratégica



Elaborado por: La autora

Tabla 16

Indicador de gestión procedimiento de planificación estratégica

		<p align="center">PROCEDIMIENTO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</p>		Procedimientos Estratégicos		
				Cód.: PE01	Pg. 3/3	
6. Indicador de Gestión:						
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Fuente de información
Presupuesto ejecutado para cumplir con la planificación	Porcentaje de ejecución	%	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto Total}} * 100$	Gerente	Anual	Documento de ejecución del presupuesto

Elaborado por: La autora

Tabla 17

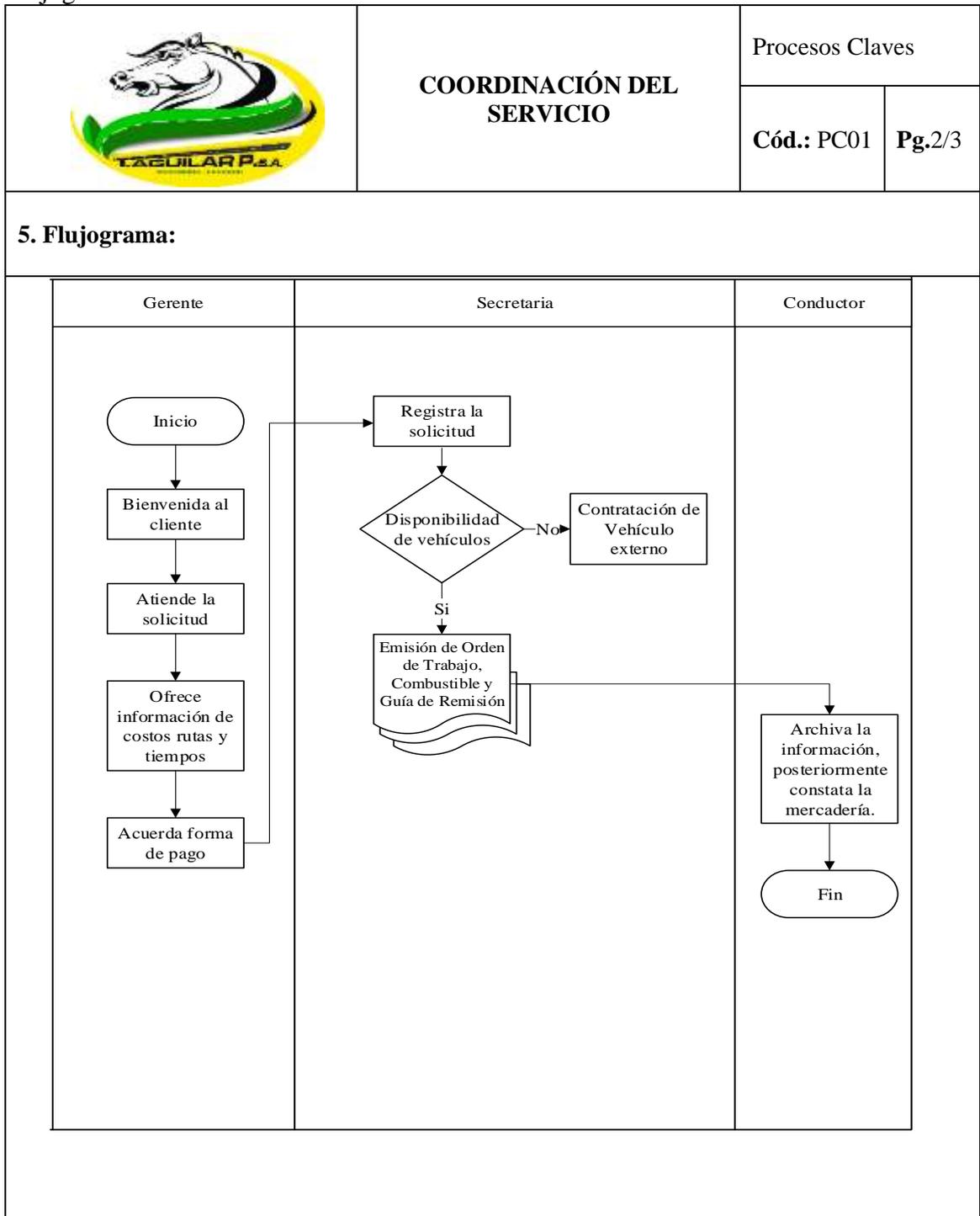
Proceso de coordinación del servicio

		COORDINACIÓN DEL SERVICIO		Proceso Clave	
				Cód.: PC01	Pg. 1/3
1. Propósito: Ofrecer una atención de calidad a los clientes que requieren el servicio de transporte pesado.					
2. Alcance: Aplica en niveles directivos, desde la negociación hasta envío de información del conductor y vehículo al cliente.					
3. Responsabilidad: El gerente general atiende la solicitud del cliente eficientemente.					
4. Metodología:					
N°	Responsable	Descripción de actividades			
1	Gerente	Brinda una cordial bienvenida al cliente.			
2		Atiende la solicitud del cliente con amabilidad y agilidad.			
3		Ofrece información relacionada con el requerimiento: costos, rutas y tiempo de traslado de la mercadería.			
4		Acuerdan la forma de pago: contado o a crédito.			
5	Secretaria	Registra la solicitud del cliente.			
7		Verifica la disponibilidad de unidades de transporte de acuerdo con las especificaciones técnicas del pedido. Caso contrario contratan vehículos externos.			
8		Asigna y registra el vehículo y conductor.			
9	Secretaria	Emite y entrega la orden de trabajo y combustible, Guía de Remisión al conductor.			
10	Conductor	Archiva la información del servicio que realiza, para constatar posteriormente la mercadería del cliente.			

Elaborado por: La autora

Tabla 18

Flujograma de coordinación de servicio



Elaborado por: La autora

Tabla 19

Indicador de gestión coordinación del servicio

		COORDINACIÓN DEL SERVICIO		Proceso Clave		
				Cód.: PC01	Pg. 3/3	
6. Indicador de Gestión:						
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Fuente de información
Viajes realizados a la semana	Promedio de viajes ejecutados semanales	Unidad	$\frac{\text{Viajes del mes}}{\text{Número de semanas (4)}}$	Gerente	Mensual	Registro de solicitud del servicio de transporte

Elaborado por: La autora

Tabla 20

Proceso de transporte y entrega

	TRANSPORTE Y ENTREGA		Procesos Claves	
			Cód.: PC02	Pg. 1/3
<p>1. Propósito: Ejecutar el servicio de transporte de la mercadería de manera efectiva para entregar al lugar del destino en óptimas condiciones.</p>				
<p>2. Alcance: Aplica el personal operativo desde la evaluación de vehículo asignado para el transporte hasta el regreso de este a las instalaciones.</p>				
<p>3. Responsabilidad: Conductor llevar de forma segura la mercadería con el apoyo de la/el secretaria/o</p>				
<p>4. Metodología:</p>				
N°	Responsable	Descripción de actividades		
1	Conductor	Revisa los neumáticos y seguridad del vehículo, si se encuentra en buen estado pasa al siguiente paso, caso contrario procede a llevar a mecánica o mantenimiento y si es necesario un repuesto se realiza una orden de requerimiento.		
2		Traslado al lugar de origen de la mercadería.		
3	Secretaria	Registra el ingreso del conductor y el vehículo en la bodega del cliente.		
4	Conductor	Constata física y documental la mercadería a transportar, si esta todo correcto pasa el siguiente paso, caso contrario la secretaria realiza las correcciones pertinentes y empiezan a cargar al vehículo.		
5		Inspecciona que esté asegurada correctamente a la plataforma.		
6	Secretaria	Registra la salida del conductor y el vehículo de la bodega.		
7	Conductor	Revisa constantemente la mercadería para verificar el buen estado, caso contrario avisa a la secretaria el inconveniente.		
8	Secretaria	Comunica al cliente y gerente la complicación dada en el camino por diferentes causas.		
9	Conductor	Con las indicaciones del gerente y tomando en cuenta las medidas de seguridad de la mercadería, se soluciona el inconveniente.		
10		Continúa con la ruta planificada para realizar la entrega lo más pronto posible.		
11		Una vez que haya llegado al lugar de destino, entrega la mercancía al bodeguero conforme a las especificaciones técnicas detalladas en la Guía de Remisión.		
12		Retorna con la unidad de transporte a las oficinas de la compañía.		

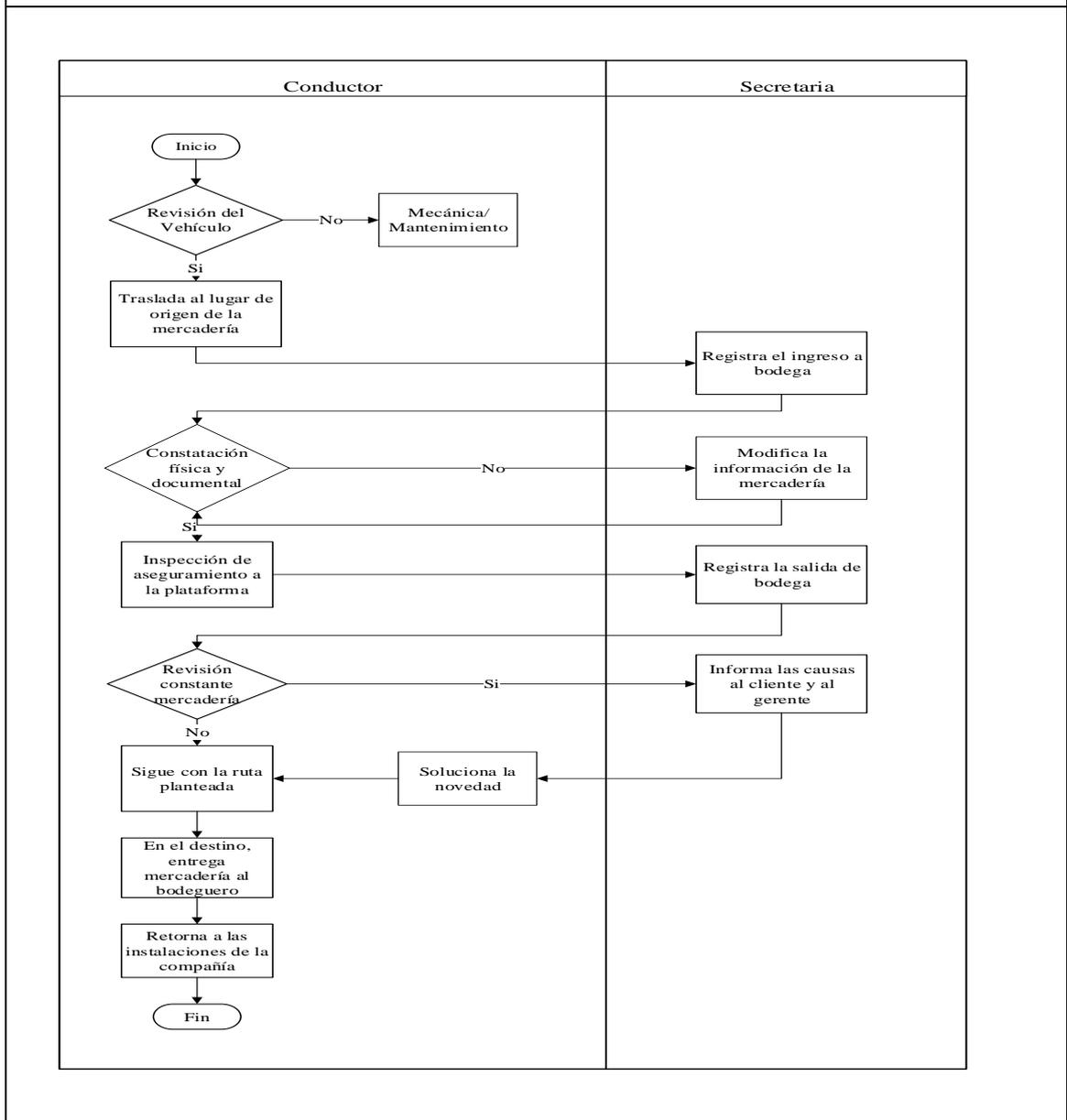
Elaborado por: La autora

Tabla 21

Flujograma de transporte y entrega

	TRANSPORTE Y ENTREGA		Procedimientos Claves	
	Cód.: PC02		P g.2/3	

5. Flujograma:



Elaborado por: La autora

Tabla 22

Indicador de gestión de transporte y entrega

		<p style="text-align: center;">TRANSPORTE Y ENTREGA</p>		Proceso Clave		
				<p>Cód.: PC02</p>	<p>Pg. 3/3</p>	
<p>6. Indicador de Gestión:</p>						
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Fuente de información
Clientes satisfechos con la entrega	Porcentaje de entregas satisfechas	%	$\frac{\text{Entregas Satisfechas} - \text{Entregas Insatisfechas}}{\text{Total entregas}} * 100$	Gerente General	Mensual	Documento de ejecución del presupuesto

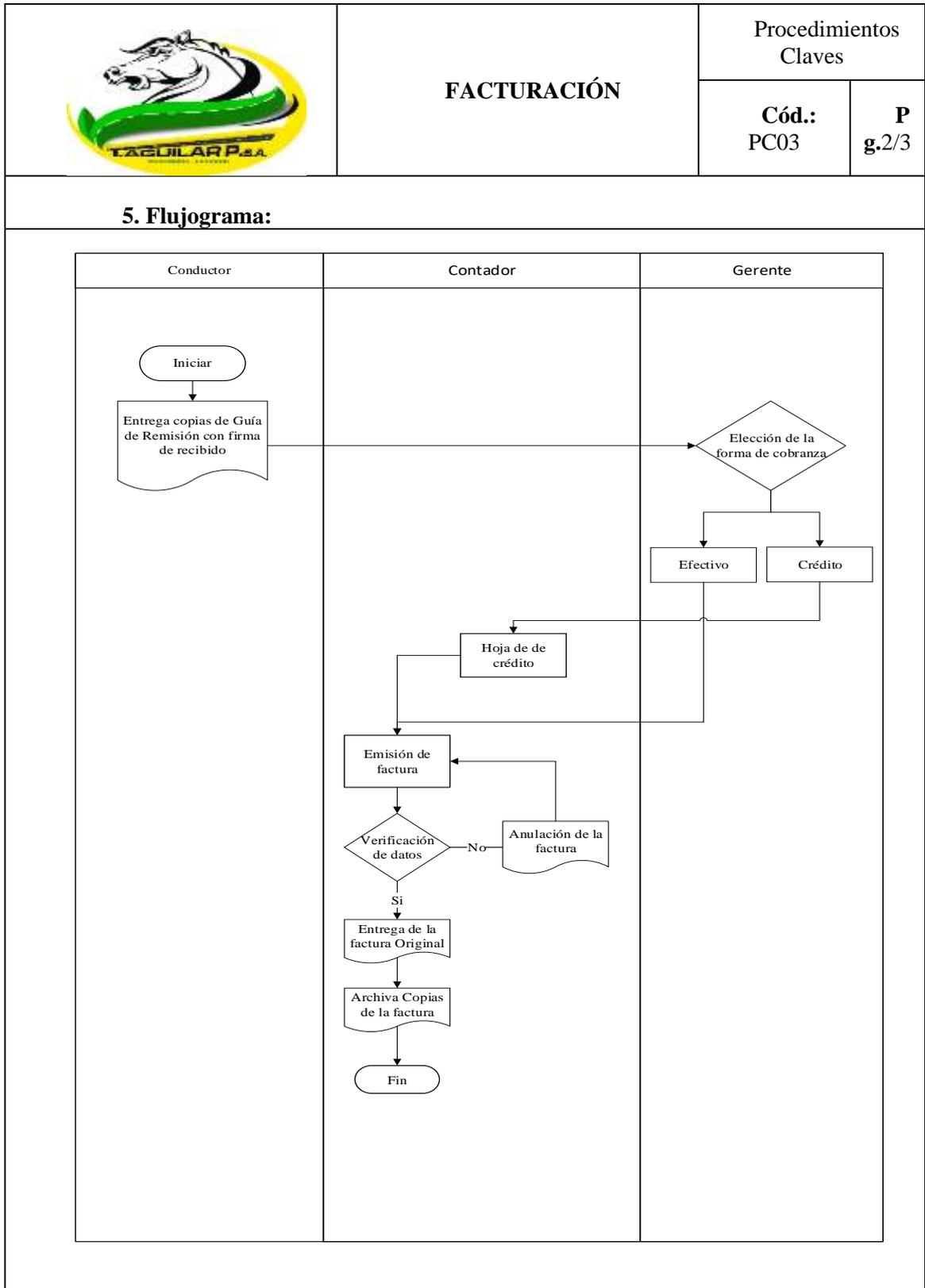
Elaborado por: La autora

Tabla 23
Proceso de facturación

	FACTURACIÓN		Procesos Claves	
			Cód.: PC03	Pg. 1
1. Propósito: Emitir las facturas correctamente y disminuir la anulación de las estas.				
2. Alcance: Aplica a niveles directivos y operativos, desde la recepción de Guía de Remisión validada hasta archivo de la factura.				
3. Responsabilidad: Contador/a es responsable de la facturación después de elegir la forma de cobro.				
4. Metodología:				
N°	Responsable	Descripción de actividades		
1	Conductor	Entrega copias de Guía de Remisión con la firma de recibido.		
2	Gerente	Elección forma de cancelación: si es al contado o crédito.		
3	Contador	Si es a crédito elabora una hoja de crédito y en ambas situaciones se emite la factura.		
4		Verifica que los datos y valores sean correctos, suscribe la factura, si no están correcta la información se anula la factura y se emite otra.		
5		Entregar la factura original al cliente.		
6		Archiva las copias como respaldo de la transacción y para realizar el registro contable.		

Elaborado por: La autora

Tabla 24
Flujograma de facturación



Elaborado por: La autora

Tabla 25

Indicador de gestión de facturación

		FACTURACIÓN		Proceso Clave		
				Cód.: PC03	Pg. 3/3	
6. Indicador de Gestión:						
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Fuente de información
Cantidad de facturas anuladas	Identificar cuantas facturas han sido anuladas	Cantidad	<i>Total de facturas – Facturas emitidas</i>	Gerente general	Mensual	Facturas

Elaborado por: La autora

Tabla 26

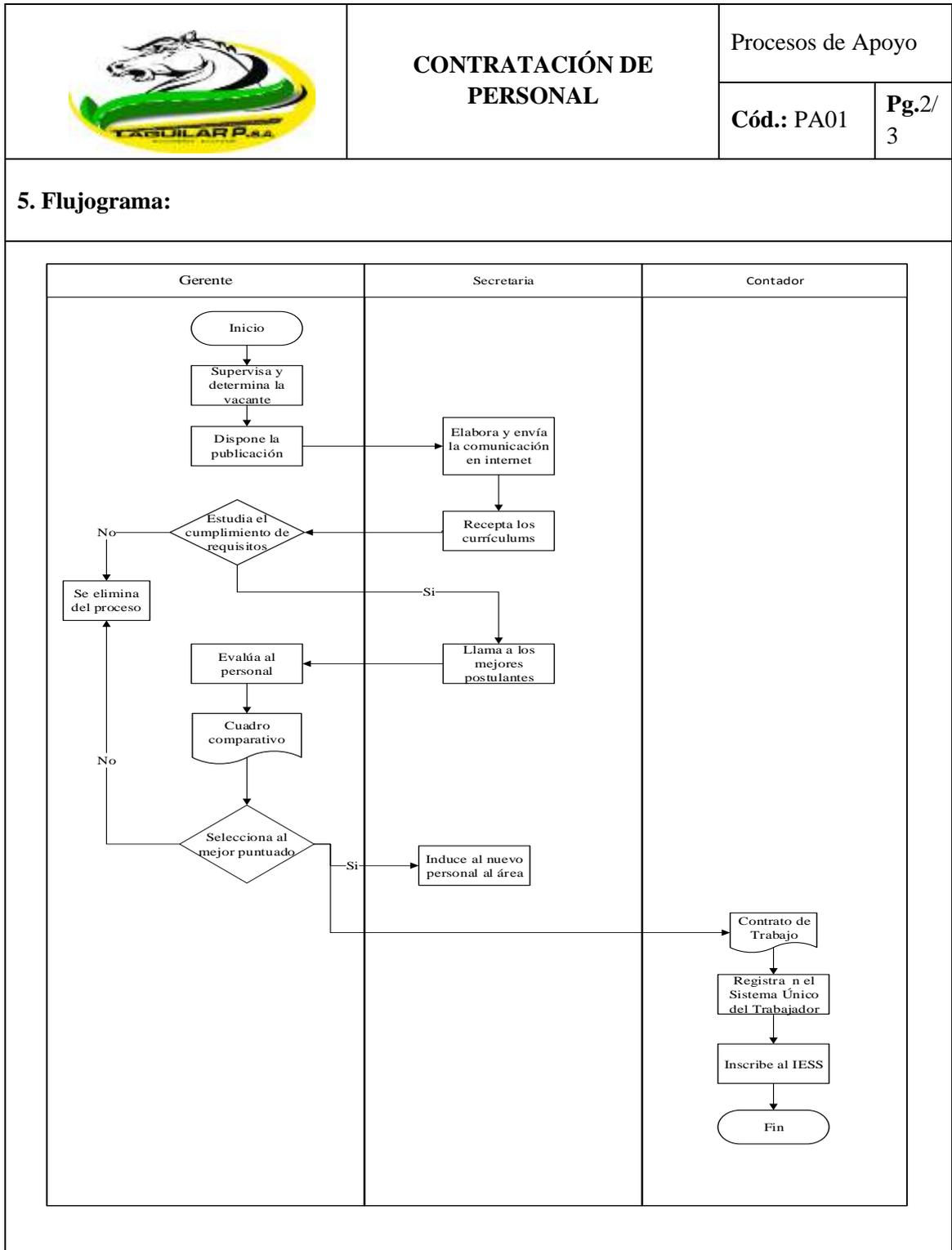
Proceso de contratación de personal

	CONTRATACIÓN DE PERSONAL		Procesos de Apoyo	
			Cód.: PA01	Pg. 1/3
<p>1. Propósito: Analizar y evaluar al mejor postulante para un puesto específico, tomando en cuenta las características, habilidades y funciones con las que debe contar para el cargo.</p>				
<p>2. Alcance: Identificación de la necesidad de personal en un cargo hasta la incorporación en la compañía.</p>				
<p>3. Responsabilidad: El gerente general para la elección y contador para registrar al nuevo personal.</p>				
4. Metodología:				
N°	Responsable	Descripción de Actividades		
1	Gerente	Supervisa las áreas y determina si existe una vacante, y si es necesario contratar nuevo personal.		
2		Dispone la publicación del perfil profesional de la vacante.		
3	Secretaria	Elabora y envía la comunicación en portales de internet y la prensa local.		
4		Recepción de carpetas u hojas de vida de los aspirantes.		
5	Gerente	Estudia y selecciona los cinco mejores currículums, que cumplan en la mayoría los requerimientos exigidos por la compañía, caso contrario se elimina del proceso.		
6	Secretaria	Llama a los mejores postulantes.		
7	Gerente	Evalúa a los postulantes con entrevistas y pruebas.		
8		Elabora un cuadro comparativo.		
9		Selecciona a los mejores puntuados, los demás se eliminan del proceso.		
10	Secretaria	Induce al nuevo personal al ambiente de trabajo.		
11	Contador	Elaboración y suscripción del contrato de trabajo.		
12		Registra en el Sistema Único del Trabajador en la plataforma del Ministerio de Trabajo.		
13		Inscribe al Instituto de Seguridad Social.		

Elaborado por: La autora

Tabla 27

Flujograma de contratación de personal



Elaborado por: La autora

Tabla 28

Indicador de gestión de contratación de personal

		CONTRATACIÓN DE PERSONAL		Procesos de Apoyo		
				Cód.: PA01	Pg. 3/3	
6. Indicador de Gestión:						
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Fuente de información
Rotación del personal en la compañía	Índice de rotación o permanencia del personal	Unidad	$\frac{\text{Número de personas dadas de baja al año}}{\text{Número total de empleados}}$	Gerente general	Anual	Contratos de trabajo terminados

Elaborado por: La autora

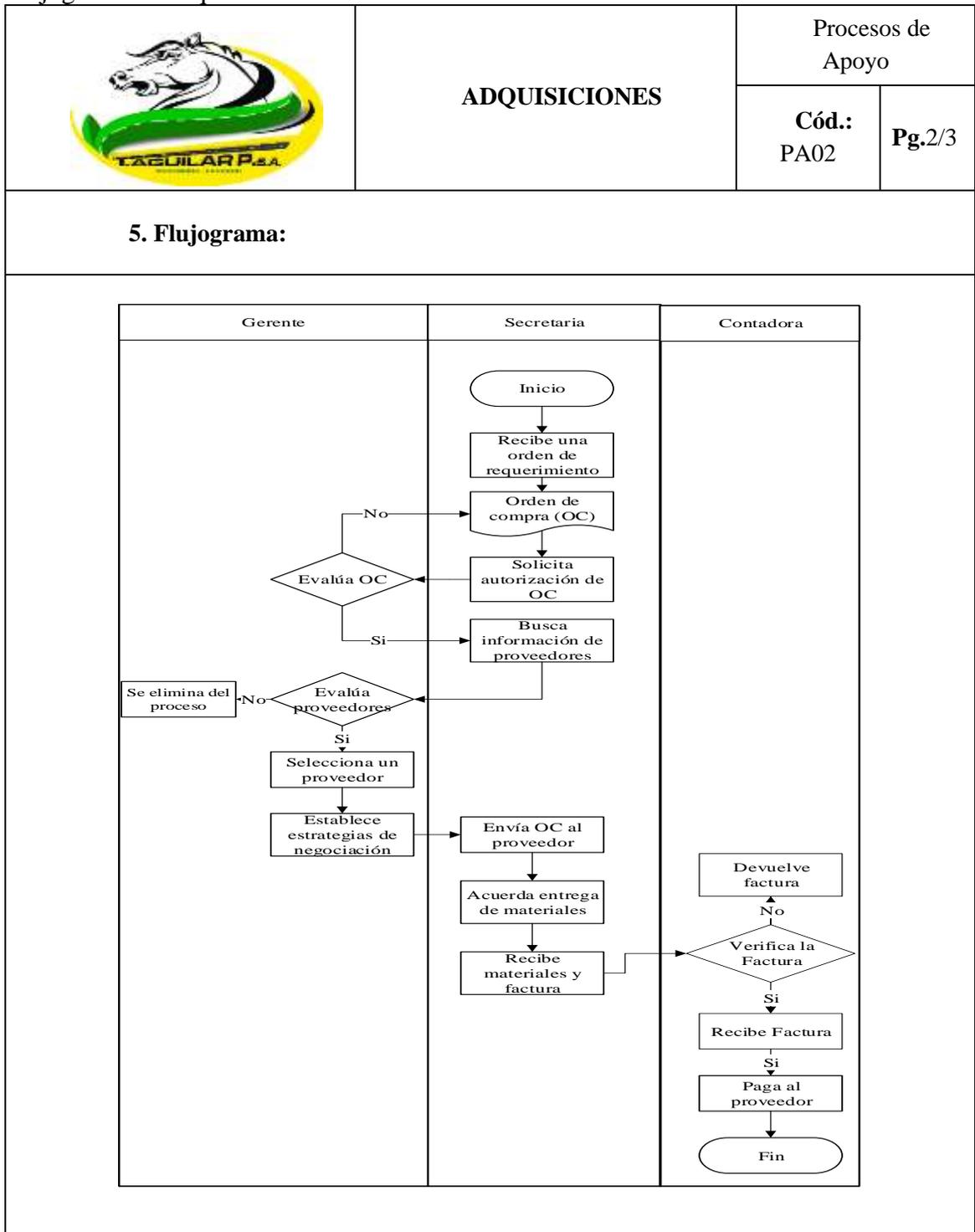
Tabla 29

Proceso de adquisición

	ADQUISICIONES	Procesos de Apoyo	
		Cód.: PA02	Pg. 1/3
<p>1. Propósito: Evaluar la mejor alternativa de los proveedores de materiales, con el fin de lograr las mejores opciones en la compra.</p>			
<p>2. Alcance: Nivel directivo, desde el requerimiento hasta el pago al proveedor.</p>			
<p>3. Responsabilidad: La secretaria se encarga del requerimiento y el/a contador/a del pago correspondiente.</p>			
<p>4. Metodología:</p>			
N°	Responsable	Descripción de Actividades	
1	Secretaria	Recibe la orden de requerimiento de repuestos o materiales.	
2		Elabora una orden de compra especificando lo necesario.	
3		Solicita autorización para la orden de compra.	
4	Gerente	Evalúa y aprueba la orden de compra, si no es aceptada regresa a emisión de orden de compra.	
5	Secretaria	Busca información de posibles proveedores.	
6	Gerente	Evalúa las cotizaciones.	
7		Selecciona el proveedor que cumpla con las características específicas de los materiales.	
8		Establece estrategias de negociación con el proveedor.	
9	Secretaria	Elabora y envía orden de compra al proveedor.	
10		Acuerda la entrega de materiales.	
11		Recibe los materiales requeridos.	
12	Contador	Verifica los datos y receipta la factura, si hay errores es devuelta para recibir otra que sirva como sustento contable.	
13		Paga al proveedor.	

Elaborado por: La autora

Tabla 30
Flujograma de adquisiciones



Elaborado por: La autora

Tabla 31

Indicador de gestión adquisiciones

		ADQUISICIONES		Procesos de Apoyo		
				Cód.: PA02	Pg. 3/3	
6. Indicador de Gestión:						
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Fuente de información
Adquisición	Evaluar Proveedor	Unidad	Volúmenes de Compra	Gerente general	Anual	Compras realizadas

Elaborado por: La autora

4.3.6. Organigrama.

4.3.6.1. Organigrama estructural.

A continuación, se presenta el organigrama estructural en donde se establece la jerarquía en que el personal de la empresa se guía para realizar cada una de las funciones e identificar la relación que existe entre ellos.

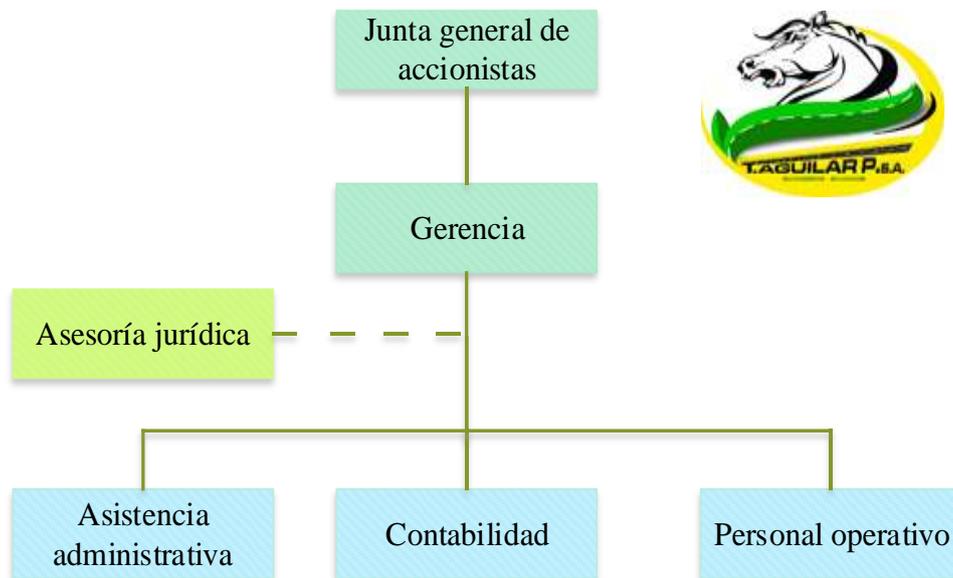


Figura 33. Organigrama estructural
Elaborado por: La autora

4.3.6.2. Organigrama funcional

La figura N° 33 representa la función específica del área de trabajo y da a conocer a quienes se debe presentar resultados, con la finalidad de que todas las actividades sean

coordinadas, en cuanto a las relaciones entre las aéreas o departamentos, para alcanzar objetivos productivos y económicos para el desarrollo de la empresa.

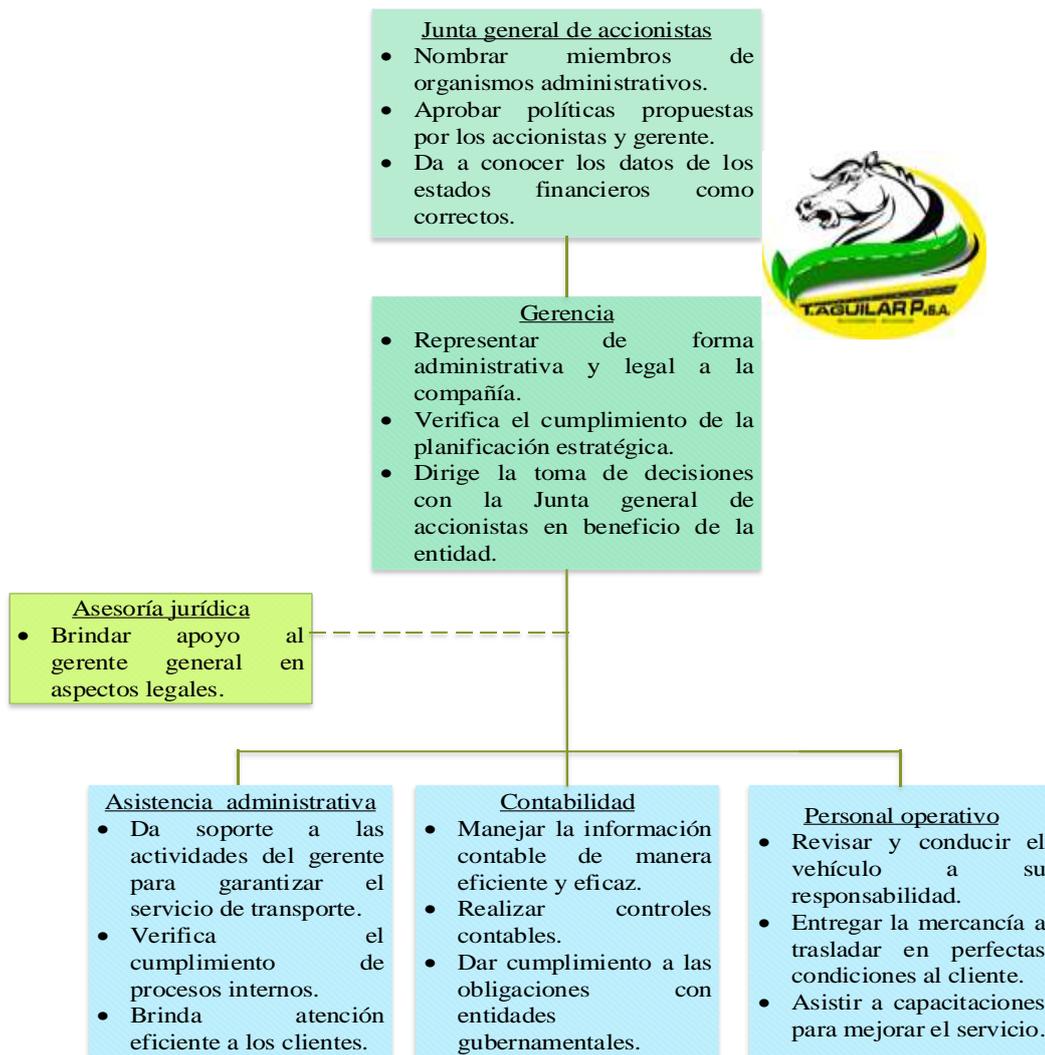


Figura 34. Organigrama funcional
Elaborado por: La autora

4.3.6.3. *Manual de funciones*

La elaboración del manual de funciones permite guiar cada una de las tareas al cumplimiento de los objetivos, delimitando la responsabilidad de cada cargo que interviene en el proceso de prestación del servicio.

Tabla 32

Manual de funciones de la Junta General de Accionistas

	MANUAL FUNCIONES	DE	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
			1/1
INDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:			Junta General de Accionistas
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA:			El Reventador
AMBIENTE DE TRABAJO:			Oficina
ÁREA DE GESTIÓN:			Legislativa
NIVEL DE PUESTO			
REPORTA A:			N/A
SUPERVISA A:			Gerente general
MISIÓN DEL PUESTO			
Ejerce las funciones reguladoras y fiscalizadoras de la compañía, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos en las juntas de accionistas cada año.			
PERFIL DEL CARGO			
No se establece un perfil profesional específico, únicamente debe formar parte de los accionistas de la compañía.			
ACTIVIDADES ESCENCIALES.			
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nombra y remueve a los miembros de los organismos administrativos. ❖ Establece la remuneración del gerente y demás organismos de administración si los hubiere. ❖ Establece las políticas generales para alcanzar los objetivos planteados en la empresa. ❖ Determina normas para garantizar la liquidez y la efectividad administrativa-económica. ❖ Da a conocer y autoriza los estados financieros como correctos. ❖ Conoce las cuentas, el balance, los informes que le presente el gerente anualmente, así mismo los informes de auditoría externa si lo existiera. ❖ Orienta la repartición de utilidades y el incremento la reserva si aceptan los demás accionistas. ❖ En las reuniones de Junta General de accionistas, es el encargado de la instalación y de la constatación del quórum. ❖ Resuelve aspectos de disolución anticipada de la compañía. 			

Elaborado por: La autora

Fuente: (Código del Trabajo, Art. 45)

Tabla 33

Manual de funciones Gerente

	MANUAL DE FUNCIONES	GERENTE
		1/1
INDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		Gerente general
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA:		El Reventador
AMBIENTE DE TRABAJO:		Oficina
ÁREA DE GESTIÓN:		Ejecutiva
NIVEL DE PUESTO		
REPORTA A:		Junta general de accionistas
SUPERVISA A:		Personal de departamentos del Nivel Medio o Táctico
MISIÓN DEL PUESTO		
Administrar, dirigir y orientar el desarrollo organizacional en cada una de las áreas de la compañía.		
PERFIL DEL CARGO		COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 18 años. • Título de tercer nivel en Administración de empresas o carreras relacionadas, debidamente registrado en la SENECYT. • Experiencia mínima de 2 años en cargos similares. 		<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y motivación del personal. • Trabajo en equipo, liderazgo • Capacidad de decisión, comunicación. • Atención y servicio al cliente. • Capacidad de negociación. • Pensamiento analítico y crítico.
RIESGOS		
Ergonómico: posturas mantenidas. Psicosociales: alta responsabilidad, trabajo presión.		
ACTIVIDADES ESCENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ejerce la representación legal de la empresa a nivel nacional. ❖ Verifica constantemente el cumplimiento de la filosofía empresarial. ❖ Planifica a corto, mediano y largo plazo los objetivos y metas a cumplir. ❖ Determina políticas administrativas, económicas y comerciales. ❖ Elabora el presupuesto de la planificación de la base filosófica. ❖ Dirige la toma de decisiones para concretar los procesos de cada área. ❖ Presenta a la Junta General los balances anuales de: estados de pérdidas y ganancias, un informe relativo a la gestión y a la marcha del negocio dentro del período. ❖ Activa, administra e inactiva las cuentas bancarias ya sean estas corrientes o de ahorro. ❖ Gira cheques sobre los saldos acreedores, deudores o en sobregiros autorizados en las cuentas bancarias a los clientes o proveedores. ❖ Representar a la compañía en licitaciones públicas o privadas. 		

Elaborado por: La autora

Fuente: (Código del Trabajo, Art. 45)

Tabla 34

Manual de funciones asistencia administrativa

	MANUAL DE FUNCIONES	ASISTENCIA ADMINISTRATIVA
		1/1
IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		Asistente administrativo (secretaria)
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA:		El Reventador
AMBIENTE DE TRABAJO:		Oficina
ÁREA DE GESTIÓN:		Administrativa
NIVEL DE PUESTO		
REPORTA A:		Gerente General
SUPERVISA A:		N/A
MISIÓN DEL PUESTO		
Sirve de soporte al gerente para garantizar eficientemente el transporte de mercadería bajo estrictas normas y protocolos de seguridad con el personal debidamente capacitado para la prestación de este servicio.		
PERFIL DEL CARGO		COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 18 años. • Título de tercer nivel en licenciatura de Secretariado Ejecutivo o carreras relacionadas. • Experiencia mínima de 2 años en cargos similares. 		<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de tiempo. • Relaciones interpersonales. • Empatía. • Comunicación, trabajo en equipo. • Capacidad de coordinación.
RIESGOS		
Ergonómico: posturas mantenidas.		
Psicosociales: trabajo bajo presión y monótono, trato con clientes.		
ACTIVIDADES ESCENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realiza funciones de apoyo a la logística de transporte. ❖ Verifica el cumplimiento de los procesos de la empresa. ❖ Ayuda con las cotizaciones de seguros: personal, vehicular, mercadería y de responsabilidad social, proveedores. ❖ Colabora en la selección del personal idóneo para los puestos de trabajo. ❖ Supervisa el personal de manera recurrente para dar informe al gerente. ❖ Brinda atención ágil y eficaz a los clientes. ❖ Verifica y controla que el personal se capacite en los cursos dictados en la empresa y por los clientes. ❖ Maneja la información importante y confidencial. 		

Elaborado por: La autora

Fuente: (Código del Trabajo, Art. 45)

Tabla 35

Manual de funciones contabilidad

	MANUAL DE FUNCIONES	CONTABILIDAD
		1/1
IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		Contador
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA:		El Reventador
AMBIENTE DE TRABAJO:		Oficina
ÁREA DE GESTIÓN:		Administrativa
NIVEL DE PUESTO		
REPORTA A:		Gerente General
SUPERVISA A:		N/A
MISIÓN DEL PUESTO		
Controlar los archivos y manejar de manera eficiente la información contable para realizar el proceso y obtener resultados favorables para la compañía.		
PERFIL DEL CARGO		COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 30 años. • Título de tercer nivel en Contabilidad o carreras relacionadas, registradas en el SENECYT. • Experiencia mínima de 3 a 4 años en cargos similares. 		<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo. • Gestión del Tiempo. • Responsable. • Liderazgo y supervisión. • Análisis numérico • Organización de la información.
RIESGOS		
Ergonómico: posturas mantenidas. Psicosociales: alta responsabilidad, trabajo presión.		
ACTIVIDADES ESCENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Determinación y recaudación de los ingresos ❖ Recabar documentación de constancia de las recaudaciones ❖ Emisión de especies valoradas ❖ Verificación de los ingresos ❖ Manejo de cuentas bancarias corrientes ❖ Realizar conciliaciones bancarias ❖ Realizar controles previos al pago. ❖ Cumplimiento de obligaciones ❖ Utilizar el flujo de caja en la programación financiera ❖ Transferencia de fondos por medios electrónicos ❖ Pago de obligaciones con entidades bancarias ❖ Realizar conciliaciones de los saldos de las cuentas ❖ Diseño de formularios y documentos ❖ Inversiones financieras, adquisición y venta ❖ Inversiones financieras, control y verificación física ❖ Manejar la caja chica de la entidad ❖ Arqueos sorpresivos de los valores en efectivo. ❖ Análisis y confirmación de saldo ❖ Conciliación y constatación 		

Elaborado por: La autora

Fuente: (Contraloría General del Estado, p. 18-19)

Tabla 36

Manual de funciones personal operativo

	MANUAL DE FUNCIONES	PERSONAL OPERATIVO
		1/1
IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:		Conductor
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA:		El Reventador
AMBIENTE DE TRABAJO:		Oficina
ÁREA DE GESTIÓN:		Operativa
NIVEL DE PUESTO		
REPORTA A:		Gerente General
SUPERVISA A:		N/A
MISIÓN DEL PUESTO		
Realizar actividades de manejo vehicular para el traslado de la mercadería y ser el responsable del mantenimiento vehicular para minimizar riesgo de daños.		
PERFIL DEL CARGO		COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor de 18 años. • Título de Bachiller. • Tenga licencia Tipo E, especializada en conducción de vehículos para carga pesada. • Experiencia mínima de 2 años en conducción de camiones. • Carnet de vacunas actualizado. 		<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del tiempo. • Relaciones interpersonales. • Conocimientos de Leyes de Tránsito • Conocimiento básico de mecánica. • Adaptación al entorno.
RIESGOS		
Físicos: vibraciones, temperaturas altas y bajas. Biológicos: virus y hongos. Ergonómicas: posturas prolongadas y forzadas o extremas. Del medio ambiente: desastre natural.		
ACTIVIDADES ESCENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Verifica que la documentación emitida por el cliente este acorde con las especificaciones de la mercadería física. ❖ Evalúa el vehículo y lleva a realizar mantenimiento cada cierto período de tiempo. ❖ Mantiene el vehículo en óptimas condiciones de limpieza. ❖ Traslada y custodia la documentación y mercadería al cargo. ❖ Conduce el vehículo dando cumplimiento con la normativa referente al tránsito vehicular. ❖ Apoya en la carga y descarga de la mercadería cuando se requiera. ❖ Supervisa durante el transporte la mercadería e informa a la secretaria si hay una situación negativa en el trayecto. ❖ Elabora informes de resultados. 		

Elaborado por: La autora

Fuente: (Código del Trabajo, Art. 45)

4.3.7. Gestión de talento humano

En el área administrativa es importante la gestión del talento humano, con el objeto de alcanzar un mejor desempeño en las respectivas actividades de acuerdo con la estructura organizativa de la entidad (Díaz & Redondo, 2019).

Con esta finalidad se recomienda desarrollar una propuesta metodológica para la gestión del talento humano en las áreas de innovación tecnológica y adaptación al cambio en la empresa, para lo cual es necesario realizar los siguientes procesos:

1. Diagnóstico y vinculación del talento humano.
2. Identificar el talento humano necesario para cada área.
3. Ubicar al talento humano de acuerdo con los requerimientos.
4. Estimular el desempeño y desarrollo del talento humano
5. Reclutamiento y selección de nuevos talentos.

Todo este proceso se relaciona entre sí, se trata de un sistema integral donde la función y desarrollo de cada paso genera un resultado positivo, es decir es un ciclo constante que se realiza siempre de manera conjunta (Flores, 2016).

A continuación, se detalla cada etapa que se deben realizar.

1. Diagnóstico del talento humano.

Actividades.

- Datos de identificación.
- Datos familiares.
- Puesto actual.
- Formación.
- Historial profesional.

- Conocimientos.
- Habilidades.
- Capacidades.

2. Identificar el talento humano necesario para cada área.

Actividades.

- Identificar al personal adecuado para cada área.
- Diseñar los puestos de trabajo.
- Definir las competencias laborales.

3. Ubicar al talento humano de acuerdo con los requerimientos y organizar en base al talento que posee cada persona.

Actividades.

- Recopilar información de etapas anteriores.
- Ubicar al talento humano donde realmente genere impacto positivo de desempeño.

4. Estimular el desempeño y desarrollo del talento humano

Actividades.

- Recabar información de las etapas anteriores.
- Elaborar plan de capacitación.
- Diseño de sistema de pago que estimule al talento humano.
- Diseñar y aplicar estrategias de estímulo moral y personal.
- Estudios de clima laboral.
- Cultura organizacional.

5. Reclutamiento y selección de nuevos talentos.

Actividades.

- Reclutamiento y selección de personal en base a las competencias de puesto ocupacional.

4.3.7.1. Relaciones internas.

Se refiere la relación entre el gerente y el personal, con el fin de lograr una óptima relación y crear un clima laboral satisfactorio. Para llegar al objetivo se deben considerar los siguientes aspectos:



Figura 35. Aspectos para una óptima relación interna
Fuente: (Díaz & Redondo, 2019).

4.3.7.2. Evaluación del desempeño del talento humano.

Esta evaluación se realiza de acuerdo con los requerimientos y exigencias del puesto laboral orientado hacia el cumplimiento de los objetivos, planes y programas de la empresa. Es necesario establecer indicadores e instrumentos definidos con una metodología clara y concisa, con el fin de evaluar el desempeño de los cargos ocupados.

4.3.7.3. Escala de calificación.

Se establece la escala de calificación de acuerdo con los parámetros de indicadores de gestión que permitan evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades planificadas.

Tabla 37
Escala de calificación

Calificación	Escala
Excelente	Igual o superior a 9,5
Muy bueno	8,5 a 9,00
Satisfactorio	7.5 a 8,4
Deficiente	6,5 a 7,4
Inaceptable	Igual o inferior a 6,4

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación propia

4.3.7.4. Matriz de evaluación y control interno del desempeño del talento humano

A continuación, se detalla un listado de preguntas que se puede aplicar para medir el desempeño del talento humano. La calificación es 1 a 10, obteniendo un promedio y valoración de acuerdo con la Tabla No. 37.

Tabla 38**Matriz de evaluación**

Preguntas	Calificación
¿Cumple con el perfil adecuado?	
¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas que requiere el cargo?	
¿Cumple con puntualidad los horarios del trabajo?	
¿Realiza y cumple con las actividades encomendadas?	
¿Tiene conocimiento de los objetivo y estrategias de la entidad?	
¿Tiene disposición de trabajar en equipo?	
¿Es constante en cada tarea que emprende?	
¿Tiene las aptitudes necesarias para trabajar en la función?	
¿Se responsabiliza de los errores?	
¿Tiene una comunicación respetuosa y profesional con todos?	
¿Expresa nuevas ideas y opiniones para el desarrollo y progreso de la entidad?	
¿Se muestra satisfecho dentro del ambiente de trabajo?	
¿Mantiene un equilibrio entre la vida laboral y personal?	
¿Puede emprender las actividades sin que le indiquen?	
¿Resuelve los problemas que se presentan sin la necesidad de recurrir a alguien?	
¿Participa en la elaboración en los planes de trabajo?	
¿Se interesa por dar un punto de vista en la toma decisiones?	
¿Qué grado de cooperación mantiene dentro del ambiente laboral?	
¿Qué grado de capacidad tiene para planificar y organizar el trabajo?	
¿Tiene una comunicación afectiva y amigable?	
¿Tiene la capacidad de asumir nuevas responsabilidades?	
¿Se siente orgulloso de formar parte de la empresa?	
¿El trabajo influye en el éxito general de la empresa?	
¿Siempre da lo mejor en cada actividad que realice?	
¿Tiene aptitudes de crecimiento tanto personal como profesional?	
PUNTAJE TOTAL/N° PREGUNTAS	

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación propia

4.3.8. Riesgos operativos.

La gestión de estas actividades se realiza en función de identificación, análisis y evaluación de los riesgos que se puedan determinar en el proceso de la prestación del servicio, estos pueden afectar al desarrollo de las actividades normales de la compañía. Este sistema permite determinar las estrategias para administrar y mitigar los conflictos.

4.3.8.1. *Identificación de riesgos.*

Los riesgos operativos los podemos encontrar dentro de cada uno de los procesos que conforman la prestación del servicio de transporte, para ello es importante identificar y aplicar un método de evaluación con la finalidad de determinar estrategias y controles en las actividades realizadas.

Tabla 39

Identificación de riesgos operativos- Coordinación del servicio

	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
Dependencia: Gerente	Fecha: 15/01/2020
Área: Secretaría	Cargo: Secretaria
Nombre del Proceso: Clave	Nombre del Subproceso: Coordinación del servicio
1- Objetivo del proceso: Brindar una atención con celeridad y oportunidad al momento de contratar el servicio.	
2- Actividad del proceso en que podría presentarse la situación describir. Análisis de costos, rutas y tiempo de traslado de la mercadería. Registra la solicitud cliente y realiza la documentación que garantiza el requerimiento del servicio como: factura, hoja de ruta.	
3- Descripción minuciosa del evento que impide el cumplimiento del objetivo planteado. Se brinda la atención al cliente de forma empírica lo que ocasiona que los trámites sean repetitivos, burocráticos causando inseguridad al cliente.	
4- Agentes generadores de la situación descrita (quién o, qué). Falta de eficiencia de la secretaria para la atención al cliente. La escasez de equipos genera una demora en la prestación del servicio.	
5- Activos tangibles o intangibles afectados por la situación. Cliente tiene mala impresión de la compañía, por cuanto no cuenta con una infraestructura y los equipos necesarios, para atención eficiente al cliente.	
6- Causas que permitieron que se generara la situación. Falta de capacitación y motivación al talento humano. Escasez de recursos económicos.	
7- Frecuencia de ocurrencia de la situación Alta. Ocurre una vez al trimestre <input checked="" type="checkbox"/> Baja. Superior al semestre <input type="checkbox"/> Media. Ocurre una vez al semestre <input type="checkbox"/>	
8- Consecuencias de la materialización de la situación. Pérdida de confianza del cliente lo cual hace que cancele el servicio de transporte.	
9- Impacto de materialización de la situación. Catastrófico <input type="checkbox"/> Moderado <input checked="" type="checkbox"/> Leve <input type="checkbox"/>	
10- Identifique el riesgo presentado en la situación. Imagen negativa de la entidad. Pérdida de recursos.	
11- Con relación al control del riesgo: ¿Existen tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo? Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Se están aplicando en la actualidad? Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	

Elaborado por: La autora

Tabla 40

Identificación de riesgos operativos- Transporte y entrega

		IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	
Dependencia: Gerente		Fecha: 15/01/2020	
Área: Operativa		Cargo: Conductor	
Nombre del Proceso: Clave		Nombre del Subproceso: Transporte y entrega de la mercadería	
1- Objetivo del proceso: Transportar y entregar la mercadería de manera eficiente y en óptimas condiciones.			
2- Actividad del proceso en que podría presentarse la situación describir. Transporta las mercancías por la ruta establecida en la coordinación del servicio.			
3- Descripción minuciosa del evento que impide el cumplimiento del objetivo planteado. El transporte se puede ver afectado por fallas mecánicas, accidentes de tránsito, desastres naturales o el congestionamiento del tráfico, haciendo que la mercadería llegue tarde al lugar de destino.			
4- Agentes generadores de la situación descrita (quién o, qué). Falta de capacitación de leyes de tránsito o mecánica integral al conductor. Cambios climatológicos. Demora en el flujo vehicular.			
5- Activos tangibles o intangibles afectados por la situación. Los vehículos se pueden retener por desastres naturales ocasionados por los cambios de clima. Accidentes laborales a los conductores. El congestionamiento de vehículos hace que se demore el transporte.			
6- Causas que permitieron que se generara la situación. Falta de capacitación del personal operativo de la compañía en temas específicos. Inexistencia de nuevas rutas.			
7- Frecuencia de ocurrencia de la situación Alta. Ocurre una vez al trimestre <input type="checkbox"/> Baja. Superior al Semestre <input checked="" type="checkbox"/> Media. Ocurre una vez al semestre <input type="checkbox"/>			
8- Consecuencias de la materialización de la situación. Desconfianza en el tiempo de entrega de la mercadería.			
9- Impacto de Materialización de la Situación. Catastrófico <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Leve <input checked="" type="checkbox"/>			
10- Identifique el riesgo presentado en la situación Quejas por demora en la entrega de la mercadería. Prácticas laborales y seguridad en el trabajo.			
11- Con relación al control del riesgo: ¿Existen tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo? Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Se están aplicando en la actualidad? Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>			

Elaborado por: La autora

4.3.8.2. Valoración y evaluación.

Después de identificar los posibles riesgos que están afectando a la Compañía Aguilar Parra S.A., se aplica una valoración de acuerdo con la probabilidad de reincidencia e impacto, con la finalidad de conocer los peligros que puede tener en la operatividad para la prestación del servicio.

Tabla 41

Escala de probabilidad de ocurrencia

FRECUENCIA	VALOR	CALIFICACIÓN
Alta	1 vez al trimestral	3
Media	1 vez al semestre	2
Baja	más de 1 al semestre	2

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación propia

Tomando en cuenta la Tabla No. 41 se puede señalar que el riesgo es alto cuando hay la probabilidad o reincidencia de que actividad negativa ocurra una vez cada tres meses, medio cada seis meses y existe la posibilidad de que se suscite durante el transcurso de los seis meses siendo peligro bajo.

Tabla 42

Escala de probabilidad de impacto

FRECUENCIA	CALIFICACIÓN	ELEMENTOS
Catastrófico	20	Objetivos, demandas, entidades de control, efectos reputacionales
Moderado	10	Objetivos, quejas, entidades de control, efectos reputacionales.
Leve	5	Objetivos, quejas, entidades de control, efectos reputacionales.

Elaborado por: La autora

Fuente: (Contraloría General del Estado)

Tabla 43

Valoración de riesgos

OCURRENCIA	Alta (3)	Moderado-15	Importante-30	Inaceptable-60
	Media (2)	Tolerable-10	Moderado-20	Importante-40
	Baja (1)	Aceptable-5	Tolerable-10	Moderado-20
	Leve (5)	Moderado (10)		Catastrófico (20)
IMPACTO				

Elaborado por: La autora

Fuente: (Contraloría General del Estado)

4.3.8.3. Aplicación de controles.

Tabla 44

Controles

Controles		Tiempo
Tipos	<ul style="list-style-type: none"> • Preventivo • Correctivo • Detectivo • Inexistente 	<ul style="list-style-type: none"> • Antes o al inicio del proceso • Durante el proceso • Final del proceso • No existe
Periodicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Permanente • Periódico • Ocasional 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el proceso • Transcurridas algunas actividades • Forma ocasional

Elaborado por: La autora

Fuente: Investigación propia

4.3.8.4. Evaluación del riesgo.

OCURRENCIA	Alta (3)	Moderado-15	Importante-30R1	Inaceptable-60
	Media (2)	Tolerable10	Moderado-20	Importante-40
	Baja (1)	Aceptable-5R2	Tolerable-10	Moderado-20
		Leve (5)	Moderado (10)	Catastrófico (20)
		IMPACTO		

Figura 36. Evaluación de riesgos

Elaborado por: La autora

R1. - Imagen negativa de la entidad generando pérdida de recursos.

R2. - Entrega de mercancía tardía.

4.3.8.5. Matriz de riesgos.

Tabla 45
Matriz de riesgos

N°	Proceso	Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Evaluación riesgo	Controles	Periodicidad
1	Coordinación del servicio	Pérdida de confianza del cliente lo cual hace que cancele el servicio de transporte.	3	10	30	Capacitar y motivar al personal encargado del contacto directo con el personal.	Permanente
2	Transporte y entrega	Desconfianza en el tiempo de entrega de la mercadería. Quejas por demora en la entrega de la mercadería Prácticas laborales y seguridad en el trabajo.	1	5	5	Verificar las hojas de ruta y cerciorarse de que no haya inconvenientes , caso contrario cambiar la ruta con anticipación.	Ocasional

Elaborado por: La autora

4.4. Gestión financiera

La presentación de este manual tiene como principal objetivo determinar la situación económica mediante la elaboración y el análisis pertinente de los estados financieros de cada período contable de la Compañía Aguilar Parra S.A para la toma de decisiones de acuerdo con los resultados obtenidos. Estos son:

- Estado de situación financiera

- Estado de resultados
- Estado de flujo y efectivo
- Estado de cambios en el Patrimonio
- Notas a los estados financieros

4.4.1. Fundamentación del plan de cuentas.

Según las Normas Internacionales de Información Financiera para las PYMES (2017), el plan o catálogo de cuentas está constituido por los siguientes grupos: activo, pasivo, patrimonio, ingresos y gastos de los cuales se subdividen en subgrupos como se detallan a continuación:

Tabla 46
Grupos contables



GRUPOS CONTABLES

ELEMENTO Y GRUPO	CUENTA
1	ACTIVO
1.1	Activo corriente
1.2	Activo no corriente
2	PASIVO
2.1	Pasivo corriente
2.2	Pasivo no corriente
3	PATRIMONIO
3.1	Capital
3.2	Reservas
3.3.	Resultados acumulados
3.4	Resultados del ejercicio
4	INGRESOS
4.1	Ingresos operacionales
4.2	Ingresos no operacionales
5	GASTOS
5.1	Gastos operacionales
5.2	Beneficios sociales
5.3	Servicios
5.4	Suministros y materiales
5.5	Gastos financieros

Fuente: (Norma NIIF para las PYMES, 2017)

4.4.2. Catálogo de Cuentas

Tabla 47
Plan de cuentas



PLAN DE CUENTAS

CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA
1	<u>ACTIVO</u>
1.01	ACTIVO CORRIENTE
1.01.01	Caja
1.01.01.01	Caja General
1.01.01.02	Caja chica
1.01.02	Bancos
1.01.02.01	Banco Pichincha
1.01.02.02	Banco Bolivariano
1.01.03.	Documentos y cuentas por cobrar
1.01.03.01	Documentos y cuentas por cobrar clientes
1.01.03.02	Documentos y cuentas por cobrar proveedores
1.01.03.03	Provisiones cuentas incobrables
1.01.04	Inventarios
1.01.04.01	Suministros de oficina
1.01.04.02	Repuestos, herramientas y accesorios
1.01.05	Otros activos corrientes
1.01.05.01	Anticipo impuesto a la renta
1.01.05.02	Retención en la fuente
1.01.05.03	IVA compras
1.01.05.04	Retención de Impuesto al Valor Agregado (IVA)
1.02	ACTIVO NO CORRIENTE
1.02.01	Propiedad, planta y equipo
1.02.01.01	Terrenos
1.02.01.02	Edificios
1.02.01.03	Muebles y enseres
1.02.01.04	Equipo de oficina
1.02.01.05	Vehículos
1.02.02	Depreciación acumulada propiedad planta y equipo
1.02.02.01	Muebles y enseres
1.02.02.02	Equipo de oficina
1.02.02.03	Vehículos



PLAN DE CUENTAS

1.02.02.04	Revaluaciones
1.03	OTROS ACTIVOS
2	<u>PASIVO</u>
2.01	PASIVO CORRIENTE
2.01.01	Obligaciones laborales por pagar
2.01.01.01	Sueldos
2.01.01.02	Aporte personal
2.01.01.03	Aporte patronal
2.01.01.04	Décimo tercero
2.01.01.05	Décimo cuarto
2.01.01.06	Vacaciones
2.01.01.06	Fondo de reserva
2.01.01.07	Horas extras
2.01.02	Obligaciones por pagar a terceros
2.01.02.01	Documentos y cuentas por pagar
2.01.02.01.01	Proveedores
2.01.02.02	Obligaciones con entidades financieras
2.01.03	Obligaciones tributarias
2.01.03.01	IVA por pagar
2.01.03.02	Retenciones en la fuente por pagar
2.01.03.03	Impuesto a la renta por pagar
2.01.04	Otros pasivos corrientes
2.02	PASIVO NO CORRIENTE
2.02.01	Documentos y cuentas por Pagar
2.02.01.01	Obligaciones con instituciones financieras largo plazo
2.03	OTROS PASIVOS
3	<u>PATRIMONIO</u>
3.01	CAPITAL
3.01.01	Capital suscrito
3.01.01.01	Capital suscrito no pagado
3.02	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS
3.03	RESERVAS
3.03.01	Reserva legal
3.03.02	Reserva facultativa y estatutaria
3.03.03	Otras reservas
3.04	RESULTADOS ACUMULADOS
3.04.01	Ganancias acumuladas



PLAN DE CUENTAS

3.04.02	Pérdidas acumuladas
3.04.03	Reserva de capital
3.05	RESULTADOS DEL EJERCICIO
3.05.01	Ganancia neta del período
3.05.02	Pérdida neta del período
4	<u>INGRESOS</u>
4.01	INGRESOS OPERACIONALES
4.01.01	Venta de servicios
4.02	INGRESOS NO OPERACIONALES
4.02.01	Venta de activos fijos
5	GASTOS
5.01	GASTOS OPERACIONALES
5.01.01	Gastos sueldos y salarios
5.02	BENEFICIOS SOCIALES
5.02.01	Décimo tercer sueldo
5.02.02	Décimo cuarto sueldo
5.02.03	Vacaciones
5.02.04	Desahucio – indemnizaciones
5.02.05	Aporte patronal 12.15%
5.03	SERVICIOS
5.03.01	Arriendo
5.03.02	Servicios básicos
5.03.03	Publicidad
5.03.04	Seguros
5.03.05	Reparaciones y mantenimiento
5.04	SUMINISTROS Y MATERIALES
5.05	GASTOS FINANCIEROS
5.05.01	Gastos bancarios

Fuente: (Norma NIIF para las PYMES, 2017)

4.4.3. Dinámica de cuentas.

Se realiza una descripción de cómo es la operación de las cuentas contables que son aplicables a la Compañía Aguilar Parra S.A., en la cual se describe brevemente la cuenta, la forma de registro en el débito y crédito, control interno y la normativa que rige la información contable.

Tabla 48

Dinámica de cuentas activo corriente – Caja

		DINÁMICA CONTABLE	
FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN DE CUENTAS			
Nivel 1	ELEMENTO	1	ACTIVO
Nivel 2	GRUPO	1.01	ACTIVO CORRIENTE
Nivel 3	Cuenta	1.01.01	Caja
Nivel 4	Subcuenta	1.01.01.01 1.01.01.02	Caja General Caja Chica
DESCRIPCIÓN			
Estas cuentas representan el efectivo disponible para ejecutar la operación comercial a un corto plazo.			
DINÁMICA			
Es una cuenta de naturaleza deudora, debido a que el registro en el débito el activo aumenta y en el crédito disminuye el saldo.			
DÉBITOS		CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de efectivo por el servicio de transporte pesado. • Cuentas pendientes cobradas. • Apertura de caja chica y el cierre. 		<ul style="list-style-type: none"> • Pago al contado a proveedores, servicios y otros. • Depósitos del dinero recaudado a las cuentas bancarias • Pagos o gastos menores dentro de la operatividad empresarial. 	
CONTROL INTERNO			
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar todos los ingresos y egresos de dinero. • Arqueos de caja sorpresa en presencia del custodio para verificar inconsistencias si las hubiere. • Los movimientos serán registrados con los documentos de respaldo. • Monto máximo en caja chica de \$600,00; siendo fondos destinados a útiles de oficina, de aseo, o mantenimiento de vehículos de forma imprevista. • Se liquidará caja chica cuando haya insuficientes fondos y se solicita un reintegro a este rubro. • Los saldos se cargarán a gastos según las especificaciones de los documentos de sustento. 			
REFERENCIA A LA NORMATIVA		NIIF para PYMES: Sección 7 NIC 7	

Elaborado por: La autora

Fuente: (Norma NIIF para las PYMES, 2017)

Tabla 49

Dinámica de cuentas activo corriente – Bancos

		DINÁMICA CONTABLE	
		FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN DE CUENTAS	
Nivel 1	ELEMENTO	1	ACTIVO
Nivel 2	GRUPO	1.01	ACTIVO CORRIENTE
Nivel 3	Cuenta	1.01.02	Bancos
Nivel 4	Subcuenta	1.01.02.01	Banco Pichincha
		1.01.02.02	Banco Bolivariano
DESCRIPCIÓN			
Estas cuentas representan depósitos, transferencias o cheques en las entidades financieras para ejecutar la operación comercial.			
DINÁMICA			
Es una cuenta de naturaleza deudora, debido a que el registro en el débito el activo aumenta y en el crédito disminuye el saldo.			
DÉBITOS		CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de depósitos en efectivo, transferencias o cheques por la prestación del servicio de transporte pesado. • Entradas por créditos solicitados a entidades financieras. • Movimientos que generen aumento en la cuenta. 		<ul style="list-style-type: none"> • Pago a proveedores a través de depósitos, cheques o transferencias bancarias. • Cancelaciones automáticas por obligaciones tributarias. • Débitos por pago de préstamos bancarios. • Retiros de la cuenta bancaria. 	
CONTROL INTERNO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la conciliación bancaria de forma mensual. • Llevar un registro del libro bancos actualizado. • Para el pago con cheques se realiza directamente a nombre del beneficiario. • Verificar el saldo de la cuenta antes de realizar un pago. • El gerente es el único quien tenga acceso a la banca electrónica y da autorización de pagos mediante cheque. • Por ningún motivo firmar un cheque en blanco. • Registrar la palabra anulado en el cheque si es el caso. • Los anticipos o pagos por el servicio al contado se depositan al día hábil siguiente de realizarse la operación. 			
REFERENCIA A LA NORMATIVA		NIIF para PYMES: Sección 7 NIC 7	

Elaborado por: La autora

Fuente: (Norma NIIF para las PYMES, 2017)

Tabla 50

Dinámica de cuentas activo corriente – Documentos y cuentas por cobrar

		DINÁMICA CONTABLE	
FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN DE CUENTAS			
Nivel 1	ELEMENTO	1	ACTIVO
Nivel 2	GRUPO	1.01	ACTIVO CORRIENTE
Nivel 3	Cuenta	1.01.03	Documentos y cuentas por cobrar
Nivel 4	Subcuenta	1.01.03.01	Documentos y cuentas por cobrar clientes
		1.01.03.02	Documentos y cuentas por cobrar proveedores
		1.01.03.03	Provisiones cuentas incobrables
DESCRIPCIÓN			
Estas cuentas representan las deudas pendientes o derechos de cobro que mantiene la compañía con los clientes, ya sean nacionales o extranjeros.			
DINÁMICA			
Es una cuenta de naturaleza deudora, debido a que en el registro en el débito el activo aumenta y en el crédito disminuye el saldo.			
DÉBITOS		CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso pendiente de pago por prestación del servicio de transporte pesado. • Pago con anticipación a proveedores. • Refinanciamiento de los documentos o cuentas por cobrar. 		<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de pago del cliente. • Valores de cuentas incobrables. • Cierre de anticipación a proveedores. 	
CONTROL INTERNO			
<ul style="list-style-type: none"> • Se otorgan créditos por la prestación del servicio a los clientes fijos o más frecuentes. • Los montos y plazos deberán ser analizados antes de la emisión del crédito. • Revisar periódicamente los libros de cartera y gestionar cobros vencidos. • Confirmar los saldos de cuentas de los clientes. • Se establece una provisión del 1% para créditos incobrables según lo estipulado en el Art. 10, numeral. 11 de la LORTI. • Registrar detalladamente los anticipos a proveedores y con sustento de pago. 			
REFERENCIA A LA NORMATIVA		NIIF para PYMES: Sección 11-21 NIC 7	

Elaborado por: La autora

Fuente: (Norma NIIF para las PYMES, 2017)

Tabla 51

Dinámica de cuentas activo corriente – Inventarios

		DINÁMICA CONTABLE	
FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN DE CUENTAS			
Nivel 1	ELEMENTO	1	ACTIVO
Nivel 2	GRUPO	1.01	ACTIVO CORRIENTE
Nivel 3	Cuenta	1.01.04	Inventarios
Nivel 4	Subcuenta	1.01.04.01 1.01.04.02	Suministros de oficina Repuestos, herramientas y accesorios.
DESCRIPCIÓN			
Son las existencias en bodega que se encuentran listas para ser usadas para mejorar la prestación del servicio. Representa el precio de estas.			
DINÁMICA			
Es una cuenta de naturaleza deudora, debido a que en el registro en el débito el activo aumenta y en el crédito disminuye el saldo.			
DÉBITOS		CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de materiales o repuestos. • Donaciones recibidas por terceros. 		<ul style="list-style-type: none"> • Devolución de materiales al proveedor por fallas. • Deterioro de materiales, repuestos y herramientas. 	
CONTROL INTERNO			
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar tarjetas kárdex de los materiales de bodega con el método promedio ponderado. • Realizar revisión de inventario una vez al mes. • Realizar una solicitud para uso de materiales y repuestos indicando para la unidad o área que usa. • Tener repuestos necesarios disponibles antes del tiempo de cambio. 			
REFERENCIA A LA NORMATIVA		<ul style="list-style-type: none"> • NIIF para PYMES: Sección 13 	

Elaborado por: La autora

Fuente: (Norma NIIF para las PYMES, 2017)

Tabla 52

Dinámica de cuentas activo corriente – Activos por impuestos

		DINÁMICA CONTABLE	
FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN DE CUENTAS			
Nivel 1	ELEMENTO	1	ACTIVO
Nivel 2	GRUPO	1.01	ACTIVO CORRIENTE
Nivel 3	Cuenta	1.01.05	Activos por impuestos corrientes
Nivel 4	Subcuenta	1.01.05.01 1.01.05.02 1.01.05.03 1.01.05.04	Anticipo impuesto a la renta Retención en la fuente IVA compras Retención de impuesto al valor agregado (IVA)
DESCRIPCIÓN			
Representa los registros de cumplimiento de obligaciones tributarias que tiene la empresa con el estado por la actividad económica.			
DINÁMICA			
Es una cuenta de naturaleza deudora, debido a que en el registro en el débito el activo aumenta y en el crédito disminuye el saldo.			
DÉBITOS		CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de facturas con adquisiciones con IVA. • Anticipo de IR. • Pago de retenciones del IVA por ventas de bienes o servicios. 		<ul style="list-style-type: none"> • Devolución o pago mensual del IVA. • Pago anual del IR. 	
CONTROL INTERNO			
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el cumplimiento de las normas establecidas por la autoridad tributaria en el pago de los impuestos. • Verificar fechas de emisión, caducidad y porcentajes de retención de los comprobantes recibidos y entregados. • Aplicar y efectuar el registro correcto de los porcentajes de retención de IR y del IVA; realizar las declaraciones de retención del IR y del IVA en los períodos establecidos en los arts. 95,102 y 148 del Reglamento para la aplicación de la LORTI respectivamente. • Capacitación continua de los cambios tributarios. 			
REFERENCIA A LA NORMATIVA		NIIF para PYMES: Sección 29 NIC 12	

Elaborado por: La autora

Fuente: (Norma NIIF para las PYMES, 2017)

Tabla 53

Dinámica de cuentas activo no corriente – Propiedad, planta y equipo

		DINÁMICA CONTABLE	
FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN DE CUENTAS			
Nivel 1	ELEMENTO	1	ACTIVO
Nivel 2	GRUPO	1.02	ACTIVO NO CORRIENTE
Nivel 3	Cuenta	1.02.01	Propiedad, planta y equipo
Nivel 4	Subcuenta	1.02.01.01	Terrenos
		1.02.01.02	Edificios
		1.02.01.03	Muebles y enseres
		1.02.01.04	Equipo de oficina
		1.02.01.05	Vehículo
		1.02.01.06	Revaluaciones
		1.02.02	Depreciación acumulada
DESCRIPCIÓN			
<p>Vite (2017) menciona: “Son bienes tangibles que tienen por objeto: a) El uso o usufructo de estos o en beneficio de la entidad, b) la producción de artículos para su venta o para el uso de la propia entidad, c) la prestación de servicios a la entidad, a su clientela o al público en general. La adquisición de dichos bienes denota el propósito de utilizarlos y no de venderlos en el curso normal de las operaciones de la entidad.” (p. 38).</p>			
DINÁMICA			
Es una cuenta de naturaleza deudora, debido a que en el registro en el débito el activo aumenta y en el crédito disminuye el saldo.			
DÉBITOS		CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de propiedad, planta y equipo. • Revaluaciones en activos fijos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Venta de propiedad, planta y equipo. • Devolución de los activos. • Deterioro de los bienes. • Equipamiento dado de baja. • Depreciación acumulada. 	
CONTROL INTERNO			
<ul style="list-style-type: none"> • Archivar los documentos que sustentan la compra de los activos. • elaborar un registro de cada activo, asignando un código único de identificación. • Realizar inspecciones de los bienes muebles e inmuebles de la compañía, para verificar el estado en el que se encuentran. • Dar de baja los bienes cuando cumplan la vida útil o estén deteriorados, • Aplicar el cálculo de la depreciación de los bienes según la normativa vigente. 			
REFERENCIA A LA NORMATIVA		NIIF para PYMES: Sección 17 NIC 16	

Elaborado por: La autora

Fuente: (Norma NIIF para las PYMES, 2017)

Tabla 54

Dinámica de cuentas pasivo corriente - Obligaciones laborales por pagar

		DINÁMICA CONTABLE	
FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN DE CUENTAS			
Nivel 1	ELEMENTO	2	PASIVO
Nivel 2	GRUPO	2.01	PASIVO CORRIENTE
Nivel 3	Subgrupo	2.01.01	Obligaciones laborales por pagar
Nivel 4	Cuenta	2.01.01.01 2.01.01.02 2.01.01.03 2.01.01.04 2.01.01.05 2.01.01.06 2.01.01.06 2.01.01.07	Sueldos Aporte personal Aporte patronal Décimo tercero Décimo cuarto Vacaciones Fondo de reserva Horas extras
DESCRIPCIÓN			
Registra los beneficios de ley correspondientes a los empleados en un corto plazo.			
DINÁMICA			
Es una cuenta de naturaleza acreedora, debido a que en el registro en el débito el pasivo disminuye y en el crédito aumenta el saldo.			
DÉBITOS		CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Roles de pago. 		<ul style="list-style-type: none"> • Pago de las obligaciones laborales de forma mensual durante el periodo contable. • Provisiones beneficios sociales. • Ajustes a los asientos contables. 	
CONTROL INTERNO			
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar la aprobación de los sueldos por parte gerente. • Verificar los valores los asientos contables de las obligaciones laborales a cancelar. • Archivar los roles de pago ejecutados como documento de soporte para la transacción. • Verificar los cálculos del sueldo y beneficios sociales. 			
REFERENCIA A LA NORMATIVA		NIIF para PYMES: Sección 28 NIC 19	

Elaborado por: La autora

Fuente: (Norma NIIF para las PYMES, 2017)

Tabla 55

Dinámica de cuentas pasivo corriente – Obligaciones por pagar a terceros

		DINÁMICA CONTABLE	
FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN DE CUENTAS			
Nivel 1	ELEMENTO	2	PASIVO
Nivel 2	GRUPO	2.01	PASIVO CORRIENTE
Nivel 3	Cuenta	2.01.02	Obligaciones por pagar a terceros
Nivel 4	Subcuenta	2.01.02.01	Documentos y cuentas por pagar
Nivel 5	Subcuentas aux.	2.01.02.01.01	Proveedores
DESCRIPCIÓN			
Registra los valores de obligaciones que la compañía ha contraído con proveedores para la ejecución de la actividad económica.			
DINÁMICA			
Es una cuenta de naturaleza acreedora, debido a que en el registro en el débito el pasivo disminuye y en el crédito aumenta el saldo.			
DÉBITOS		CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Pago de las deudas a crédito de repuestos y materiales. • Devolución en compra de mercaderías. 		<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de obligaciones por la compra a crédito. 	
CONTROL INTERNO			
<ul style="list-style-type: none"> • Las obligaciones que se cancelan deben tener el respectivo documento de soporte. • Registrar la forma en que se realiza el abono ya sea por transferencia, cheque o efectivo. • Verificar y comparar los saldos a pagar de las obligaciones pendientes. • La fecha de pago será uno o dos días antes de su vencimiento para evitar multas o interés por mora. 			
REFERENCIA A LA NORMATIVA		<ul style="list-style-type: none"> • NIIF para PYMES: Sección 11 • NIC 32 	

Elaborado por: La autora

Fuente: (Norma NIIF para las PYMES, 2017)

Tabla 56

Dinámica de cuentas activo corriente - Obligaciones tributarias

		DINÁMICA CONTABLE	
		FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN DE CUENTAS	
Nivel 1	ELEMENTO	2	PASIVO
Nivel 2	GRUPO	2.01	PASIVO CORRIENTE
Nivel 3	Cuenta	2.01.03	Obligaciones tributarias
Nivel 4	Subcuenta	2.01.03.01	IVA por pagar
		2.01.03.02	Retenciones en la fuente por pagar
		2.01.03.03	Impuesto a la renta por pagar
DESCRIPCIÓN			
Registra los valores de obligaciones de la compañía con el estado generadas dentro de un año fiscal actual o años anteriores.			
DINÁMICA			
Es una cuenta de naturaleza acreedora, debido a que en el registro en el débito el patrimonio disminuye y en el crédito aumenta el saldo.			
DÉBITOS		CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> El cumplimiento de las obligaciones determinadas en la LORTI. 		<ul style="list-style-type: none"> Registro de facturas de venta con IVA. Registro de retenciones en la fuente en compras. Pago de los valores del cálculo del impuesto a la renta. 	
CONTROL INTERNO			
<ul style="list-style-type: none"> Emitir el documento de retención del IVA y del IR de acuerdo con los porcentajes establecidos por normativa tributaria. Archivar adecuadamente los comprobantes de retención. Realizar las declaraciones en los periodos determinados por la ley, para no incurrir en multas o intereses. Verificar concordancias en valores declarados y pagados en el ente regulador. 			
REFERENCIA A LA NORMATIVA		<ul style="list-style-type: none"> NIIF para PYMES: Sección 29 NIC 12 	

Elaborado por: La autora

Fuente: (Norma NIIF para las PYMES, 2017)

Tabla 57

Dinámica de cuentas pasivo corriente – Documentos y cuentas por pagar

		DINÁMICA CONTABLE	
FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN DE CUENTAS			
Nivel 1	ELEMENTO	2	PASIVO
Nivel 2	GRUPO	2.01	PASIVO CORRIENTE
Nivel 3	Cuenta	2.01.01	Documentos y cuentas por pagar
Nivel 4	Subcuenta	2.01.02.02	Obligaciones con entidades financieras corto plazo
DESCRIPCIÓN			
Registra los valores de obligaciones que la compañía ha contraído con instituciones financieras, para la ejecución de la actividad económica.			
DINÁMICA			
Es una cuenta de naturaleza acreedora, debido a que en el registro en el débito el pasivo disminuye y en el crédito aumenta el saldo.			
DÉBITOS		CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Pago o abono a las obligaciones financieras. 		<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de una deuda en el sector financiero. • Sobregiros. • Tarjetas de créditos. 	
CONTROL INTERNO			
<ul style="list-style-type: none"> • Las obligaciones que se cancelan deben tener el respectivo documento de soporte. • Registrar la forma en que se realiza el abono ya sea por transferencia o con cheque y en las fechas establecidas. • Verificar y comparar los saldos a pagar de las obligaciones de la compañía. • Analizar las tablas de amortización y verificar que los registros estén acordes a la contabilidad. 			
REFERENCIA A LA NORMATIVA		<ul style="list-style-type: none"> • NIIF para PYMES: Sección 25 • NIC 23 	

Elaborado por: La autora

Fuente: (Norma NIIF para las PYMES, 2017)

Tabla 58

Dinámica de cuentas capital – Capital suscrito

		DINÁMICA CONTABLE	
FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN DE CUENTAS			
Nivel 1	ELEMENTO	3	PATRIMONIO
Nivel 2	GRUPO	3.01	CAPITAL
		3.02	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS
		3.03	RESERVAS
		3.03	RESULTADOS ACUMULADOS
		3.04	RESULTADOS DEL EJERCICIO
Nivel 3	Cuenta	3.01.01	Capital suscrito
		3.03.01	Reserva legal
		3.03.02	Reserva facultativa y estatutaria
		3.04.01	Ganancias acumuladas
		3.04.02	Pérdidas acumuladas
		3.05.01	Ganancia neta del período
		3.05.02	Pérdida neta del período
DESCRIPCIÓN			
<p>Vite (2017) menciona: “Al capital contribuido lo forman las aportaciones de los dueños y las donaciones recibidas por la entidad, así como también el ajuste a estas partidas por la repercusión de los cambios en los precios.” (pág. 59). En la compañía el capital suscrito está conformado por las contribuciones o aportes de los socios.</p>			
DINÁMICA			
Es una cuenta de naturaleza acreedora, debido a que en el registro en el débito el patrimonio disminuye y en el crédito aumenta el saldo.			
DÉBITOS		CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Disminución o retiros del capital por parte de los socios. • Pérdidas acumuladas de los ejercicios anteriores. • Pérdidas en los resultados del ejercicio contable actual. • Pago de dividendos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Aumentos de capital por accionistas. • Incrementos de capital por nuevos socios. • Utilidades acumuladas de los ejercicios anteriores. • Utilidad del ejercicio contable actual. • Registro de las reservas. • Apreciación de terrenos. 	
CONTROL INTERNO			
<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar los aumentos y disminuciones del rubro capital. • Realizar documentos de soporte de la conformación del capital. • Emitir informes sobre cambios que afecten el capital de la compañía. • Evaluar los resultados del ejercicio contable sean razonables a la operación empresarial. • Respalda el pago de dividendos con documentos financieros. 			
REFERENCIA A LA NORMATIVA		<ul style="list-style-type: none"> • NIIF para PYMES: Sección 1 • NIC 1 	

Elaborado por: La autora

Fuente: (Norma NIIF para las PYMES, 2017)

Tabla 59

Dinámica de cuentas Ingresos

		DINÁMICA CONTABLE	
		FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN DE CUENTAS	
Nivel 1	ELEMENTO	4	INGRESOS
Nivel 2	GRUPO	4.01 4.02	INGRESOS OPERACIONALES INGRESOS NO OPERACIONALES
Nivel 3	Cuenta	4.01.01 4.02.01	Venta de servicio Venta de activos fijos
Nivel 4	Subcuenta	4.01.01.01	-
DESCRIPCIÓN			
Registra las cuentas que representan los beneficios operativos y económicos en la actividad económica.			
DINÁMICA			
Es una cuenta de naturaleza acreedora, debido a que en el registro en el débito el ingreso disminuye y en el crédito aumenta el saldo.			
DÉBITOS		CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Valores del cierre de período contable, pérdida o ganancia. • Descuentos en el servicio. • Descuentos por pérdida de la carga. 		<ul style="list-style-type: none"> • Prestación del servicio. • La utilidad en la venta de activos fijos e inversiones. • Sobrantes sin documentos de soporte en la caja o inventarios. 	
CONTROL INTERNO			
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar los ingresos obtenidos por la prestación del servicio al momento del pago. • Comprobantes de venta deben cumplir con cada uno de los requisitos según el Art. 103 de la LORTI. • Ordenar los documentos en un archivo de forma correcta, para sustentar cada transacción. 			
REFERENCIA A LA NORMATIVA		<ul style="list-style-type: none"> • NIIF para PYMES: Sección 23 • NIC 18 	

Elaborado por: La autora

Fuente: (Norma NIIF para las PYMES, 2017)

Tabla 60

Dinámica de cuentas Gastos

		DINÁMICA CONTABLE	
		FUNDAMENTACIÓN DEL PLAN DE CUENTAS	
Nivel 1	ELEMENTO	5	GASTOS
		5.01 5.02 5.03 5.04	GASTOS OPERACIONALES BENEFICIOS SOCIALES SERVICIOS SUMINISTROS Y MATERIALES
Nivel 2	GRUPO	5.05	GASTOS FINANCIEROS
Nivel 3	Cuenta	5.01.01 5.02.01 5.02.02 5.02.03 5.02.04 5.02.05 5.03.01 5.03.02 5.03.03 5.03.04 5.03.05 5.05.01	Gastos sueldos y salarios Décimo tercer sueldo Décimo cuarto sueldo Vacaciones Desahucio – indemnizaciones Aporte patronal 12.15% Arriendo Servicios básicos Publicidad Seguros Reparaciones y mantenimiento Gastos bancarios
DESCRIPCIÓN			
Registra las cuentas que representan cargos operativos o financieros que la compañía realiza para la ejecución de la actividad económica los beneficios operativos y económicos en la actividad económica.			
DINÁMICA			
Es una cuenta de naturaleza deudora, debido a que en el registro en el débito el gasto aumenta y en el crédito disminuye el saldo.			
DÉBITOS		CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Pagos de gastos beneficios sociales. • Pagos de arriendos, servicios básicos, publicidad y seguros. • Pagos de intereses a instituciones financieras. 		<ul style="list-style-type: none"> • Cierre del ejercicio contable con la finalidad de obtener resultados. 	
CONTROL INTERNO			
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que los valores de las facturas correspondan con los de registrados en el ejercicio contable y tengan documentos de respaldo. • Las órdenes de pedido deben estar autorizadas por el gerente. • Registrar la información de gastos ejecutados para la prestación del servicio inmediatamente después del pago. • Ordenar los documentos que sustentan los egresos en un archivo por operacionales y no operacionales. 			

REFERENCIA A LA NORMATIVA	<ul style="list-style-type: none">• NIIF para PYMES:• Sección 5
----------------------------------	--

Elaborado por: La autora

Fuente: (Norma NIIF para las PYMES, 2017)

4.4.4. Estados financieros.

A continuación, según la Norma NIIF para las PYMES (2017) se presenta la estructura de cada uno de los estados financieros que permitan desarrollar una información contable ordenada y oportuna.

4.4.4.1. Estado situación financiera.

La estructura del balance general determina la realidad financiera reflejada en los activos, pasivos y patrimonio que tiene la compañía en la realización de las actividades. La información obtenida de este documento permite a la empresa dar cumplimiento a las obligaciones con la Superintendencia de Compañías y tomar decisiones oportunas.

Tabla 61

Estructura de estado de situación financiera



COMPAÑÍA DE TRANSPORTE AGUILAR PARRA S. A
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX
EXPRESADOS EN DÓLARES AMERICANOS

ACTIVOS		PASIVO	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVO CORRIENTE	
Caja	XXX	Obligaciones laborales por pagar	XXX
Caja General	XXX	Sueldos	XXX
Caja Chica	XXX	Aporte personal	XXX
Bancos	XXX	Aporte patronal	XXX
Banco Pichincha	XXX	Décimo tercero	XXX
Banco del Austro	XXX	Décimo cuarto	XXX
Doc. y Ctas. por Cobrar	XXX	Vacaciones	XXX
Doc. y Ctas. por cobrar clientes	XXX	Fondo de reserva	XXX
Doc. y Ctas. por cobrar proveedores	XXX	Horas extras	XXX
Provisiones Cuentas Incobrables	(XXX)	Obligaciones por pagar a terceros	XXX
Inventarios	XXX	Documentos y Cuentas por Pagar	XXX
Suministros de oficina	XXX	Proveedores	
Repuestos, Herramientas y Accesorios	XXX	Obligaciones con entidades financieras	XXX
Otros activos corrientes	XXX	IVA por pagar	XXX
Anticipo impuesto a la renta	XXX	Retenciones en la fuente por pagar	XXX
Retención en la fuente	XXX	Impuesto a la renta por pagar	XXX
IVA compras	XXX	Otros Pasivos Corrientes	XXX
Retención de Impuesto al Valor Agregado (IVA)	XXX	PASIVO NO CORRIENTE	
ACTIVO NO CORRIENTE		Documentos y cuentas por Pagar	XXX
Propiedad, Planta y Equipo	XXX	Obligaciones con instituciones financieras	XXX

Terrenos	XXX		OTROS PASIVOS	XXX
Edificios	XXX		TOTAL PASIVOS	<u>XXX</u>
Muebles y enseres	XXX			
Equipo de oficina	XXX		<u>PATRIMONIO</u>	
Vehículos	XXX		CAPITAL	
Depr. Acum. Propiedad Planta y Equipo		(XXX)	Capital Suscrito	XXX
Muebles y Enseres	XXX		APORTES DE ACCIONISTAS	
Equipo de Oficina	XXX		Aportes al Capital	XXX
Vehículo	XXX		RESERVAS	
OTROS ACTIVOS		XXX	Reserva Legal	XXX
			Reserva Facultativa y Estatutaria	XXX
			Otras Reservas	XXX
			RESULTADOS ACUMULADOS	
			Ganancias Acumuladas	XXX
			Pérdidas Acumuladas	(XXX)
			Reserva de Capital	XXX
			RESULTADOS DEL EJERCICIO	
			Ganancia Neta del Período	XXX
			Pérdida Neta del Período	(XXX)
			TOTAL PATRIMONIO	XXX
TOTAL ACTIVOS		<u>XXX</u>	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<u>XXX</u>

GERENTE

CONTADOR

Elaborado por: La autora

Fuente: (Norma NIIF para las PYMES, 2017)

4.4.4.2. Estado de resultados integrales

El estado pérdidas y ganancias, como también es conocido determina la utilidad o pérdida del ejercicio económico, siendo este importante para la compañía permitiendo tomar decisiones en función a los logros obtenidos.

Tabla 62

Estado de resultados integrales



COMPAÑÍA DE TRANSPORTE AGUILAR PARRA S. A
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX
EXPRESADOS EN DÓLARES AMERICANOS

<u>INGRESOS</u>		
INGRESOS OPERACIONALES		
Venta de Servicios		<u>XXX</u>
GANANCIA BRUTA		XXX
<u>(-) GASTOS</u>		
GASTOS OPERACIONALES		
Gastos Sueldos	XXX	(XXX)
BENEFICIOS SOCIALES		
Aporte personal	XXX	(XXX)
Aporte patronal	XXX	
Décimo tercero	XXX	
Décimo cuarto	XXX	
Vacaciones	XXX	
SERVICIOS		
Arriendo	XXX	(XXX)
Servicios básicos	XXX	
Publicidad		
Seguros	XXX	
Reparaciones y mantenimiento	XXX	
SUMINISTROS Y MATERIALES		
GASTOS FINANCIEROS		
Gastos bancarios	XXX	(XXX)
TOTAL GASTOS		
		<u>XXX</u>
UTILIDAD/PÉRDIDA	ANTES	15%
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IR		
		XXX
15 % PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		
		<u>(XXX)</u>
UTILIDAD/PÉRDIDA ANTES DEL IR		
		XXX
IMPUESTO A LA RENTA		
		<u>(XXX)</u>
UTILIDAD/PÉRDIDA NETA DEL EJERCICIO		
		XXX

Gerente

Contador

Elaborado por: La autora

Fuente: (Norma NIIF para las PYMES, 2017)

4.4.4.3. *Estado de cambios en el patrimonio*

Es un estado financiero que establece la variación o cambios que ha sufrido el patrimonio dentro de un período contable, con el fin de demostrar y analizar cada una de las variaciones, los motivos, causas dentro de la estructura que permita tomar decisiones óptimas.

Tabla 63

Estructura del estado de cambios en el patrimonio



**COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO AGUILAR PARRA
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX
EXPRESADOS EN DÓLARES AMERICANOS**

Concepto	Capital Social	Reservas	Ganancia/ Pérdida Acumulada	Ganancia/Pérdida Del Ejercicio	Total Patrimonio
Saldo al 01/01/20XX	XXX		XXX	XXX	XXX
Cambios en políticas contables					
Corrección de errores					
CAMBIOS DEL AÑO					
Aumento/Disminución del capital	XXX	XXX			XXX
Dividendos					
Transferencia a resultados acumulados					
Saldo al 31/12/20XX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
	Gerente		Contador		

Elaborado por: La autora

Fuente: (Norma NIIF para las PYMES, 2017)

4.4.4.4. *Estado de flujo del efectivo*

Es estado de flujo del efectivo muestra los movimientos del caja y equivalentes dentro de la actividad económica, estas se visualizan de forma separada según el origen de la transacción en la operación, inversión o financiamiento del negocio.

Tabla 64

Estructura estado de flujo del efectivo



**COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO AGUILAR
PARRA S. A
ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX
EXPRESADOS EN DÓLARES AMERICANOS**

A. FLUJO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
1. Recibido de clientes		XXX
Ventas netas	XXX	
Cuentas por cobrar	XXX	
2. Pago a proveedores		(XXX)
Costo de ventas	XXX	
Compra de insumos	XXX	
3. Pago a otros proveedores		(XXX)
Gastos administrativos	XXX	
Gastos no operativos	XXX	
TOTAL, EFECTIVO PREVISTO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		XXX
B. FLUJO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
1. Entradas por:		XXX
Venta de activos fijos	XXX	
2. Salidas por:		(XXX)
Adquisición de Propiedad, planta y equipo	XXX	
TOTAL DE EFECTIVO PREVISTO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		XXX
C. FLUJO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
1. Ingreso de:		XXX
Emisión y venta de acciones	XXX	
Préstamos netos recibidos	XXX	
2. Egresos de:		(XXX)
Pago de préstamos a instituciones financieras	XXX	
Pago de Dividendos a accionistas	XXX	
TOTAL DE EFECTIVO PREVISTO DE ACT. DE FINANCIAMIENTO		XXX
TOTAL INCREMENTO O DECREMENTO NETO DE EFECTIVO		XXX
RESUMEN		
SALDO FINAL DE EFECTIVO		XXX
SALDO INICIAL DE EFECTIVO		XXX
INCREMENTO/DISMINUCIÓN NETO DE EFECTIVO		XXX

Gerente

Contador

Elaborado por: La autora

Fuente: (Norma NIIF para las PYMES, 2017)

4.4.5. Índices financieros

La aplicación de las fórmulas o indicadores permiten realizar análisis exhaustivos de un tema específico y tomar decisiones, en lo que se puede determinar si la empresa tiene liquidez, estabilidad y rentabilidad con la actividad económica que desarrolla.

Tabla 65

Indicador de solvencia

	
RAZONES FINANCIERAS	
TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR
Liquidez o solvencia	Índice de Solvencia
DESCRIPCIÓN	
Beltrán (2017) menciona: “Se denomina también relación corriente. Mide las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para pagar compromisos o deudas también a corto plazo”.	
FÓRMULA	APLICACIÓN
$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Después realizar el ejercicio contable, se toma los valores necesarios en la fórmula para obtener el resultado.
ANÁLISIS	
El resultado es:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor a 1, indica que el índice es generalmente aceptado y la empresa tiene capacidad para cumplir con las obligaciones corrientes. • Menor a 1, significa que la entidad no puede cubrir deudas por problemas de liquidez. 	
Elaborado por: La autora	
Fuente: (Beltrán, 2017)	

Tabla 66

Indicador – Prueba ácida

RAZONES FINANCIERAS	
TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR
Liquidez o solvencia	Prueba Ácida
DESCRIPCIÓN	
Aguirre (2011) manifiesta: “Establece la capacidad de pago inmediata de la empresa para pagar pasivos corrientes considerando los activos más líquidos excluyendo a inventarios.”	
FÓRMULA	APLICACIÓN
$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Después realizar el ejercicio contable, se toma los valores necesarios en la fórmula para obtener el resultado.
ANÁLISIS	
El resultado es:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor a 1, indica que el índice es generalmente aceptado y la empresa tiene capacidad para cumplir con las obligaciones corrientes. • Menor a 1, significa que la entidad no puede cubrir deudas por problemas de liquidez. 	
Elaborado por: La autora	
Fuente: (Beltrán, 2017)	

Tabla 67

Indicador – Capital de trabajo



RAZONES FINANCIERAS

TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR
Liquidez o solvencia	Capital de trabajo
DESCRIPCIÓN	
Para Beltrán (2017): “Indica la cantidad de recursos que dispone la empresa para realizar operaciones, después de satisfacer obligaciones o deudas a corto plazo”.	
FÓRMULA	
$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	
APLICACIÓN	
Después realizar el ejercicio contable, se toma los valores necesarios en la fórmula para obtener el resultado.	
ANÁLISIS	
Muestra el valor que la entidad tendría después de hacer frente a obligaciones corrientes. El resultado es:	
<ul style="list-style-type: none">• Mayor a 0, indica que la entidad tiene la capacidad de seguir con la actividad económica.• Menor a 0, la entidad expresa inestabilidad económica en las operaciones.	

Fuente: (Beltrán, 2017)

Tabla 68

Indicador de solidez



RAZONES FINANCIERAS

TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR
Estabilidad	Solidez
DESCRIPCIÓN	
Para Beltrán (2017): “También llamado Protección del activo, muestra las veces que los activos totales cubren los pasivos totales”.	
FÓRMULA	
$\text{Solidez} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$	
APLICACIÓN	
Después realizar el ejercicio contable, se toma los valores necesarios en la fórmula para obtener el resultado.	
ANÁLISIS	
Representa la capacidad de pago a corto y largo plazo que tiene la entidad, este sirve para demostrar la estabilidad la económica.	

Elaborado por: La autora

Fuente: (Beltrán, 2017)

Tabla 69

Indicador – Margen de utilidad sobre ventas



RAZONES FINANCIERAS

TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR
Rentabilidad	Margen de utilidad sobre ventas
DESCRIPCIÓN	
Este indicador muestra la relación entre la utilidad y las ventas del ejercicio económico.	
FÓRMULA	
$\text{Margen de utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$	
APLICACIÓN	
Después realizar el ejercicio contable, se toma los valores necesarios en la fórmula para obtener el resultado.	
ANÁLISIS	
Si más alto es el resultado, indica que tiene mayor rendimiento de los ingresos en la entidad.	

Elaborado por: La autora

Fuente: (Beltrán, 2017)

Tabla 70

Indicador – Rentabilidad sobre el activo total



RAZONES FINANCIERAS

TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR
Rentabilidad	Rentabilidad sobre el Activo Total
DESCRIPCIÓN	
Para Beltrán (2017): “Mide el beneficio logrado en función de los recursos de la empresa, independientemente de las fuentes de financiamiento”.	
FÓRMULA	
$\text{Rentabilidad sobre el Activo Total} = \frac{\text{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\text{Activo Total}}$	
APLICACIÓN	
Después realizar el ejercicio contable, se toma los valores necesarios en la fórmula para obtener el resultado.	
ANÁLISIS	
Si el índice es alto la rentabilidad es buena, esto depende de la composición de los Activos, no todos tienen igual rentabilidad.	

Elaborado por: La autora

Fuente: (Beltrán, 2017)

Tabla 71

Indicador – Rentabilidad sobre el patrimonio



RAZONES FINANCIERAS

TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR
Rentabilidad	Rentabilidad sobre Patrimonio
DESCRIPCIÓN	
Para Beltrán (2017): “Mide el beneficio logrado en función de los recursos de la empresa, independientemente de las fuentes de financiamiento”.	
FÓRMULA	
$\text{Rentabilidad sobre Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$	
APLICACIÓN	
Después realizar el ejercicio contable, se toma los valores necesarios en la fórmula para obtener el resultado.	
ANÁLISIS	
Si más alto es el resultado, indica mayor rendimiento sobre el patrimonio de la entidad.	
Elaborado por: La autora	
Fuente: (Beltrán, 2017)	

4.4.6. Análisis financiero

Para detectar la razón por la que se reduce en gran medida los gastos, conocer las variaciones de las diferentes cuentas, se efectúa un análisis horizontal y vertical, a través de los cuales es posible visualizar el comportamiento de las cuentas de los estados financieros.

4.4.6.1. Análisis horizontal

El análisis horizontal sirve para conocer las variaciones de las cuentas de los estados financieros, permitiendo analizar las mejoras o falencias a nivel económico de la compañía. Para este proceso se toma en cuenta datos de los estados financieros de los años 2018-2019.

Tabla 72

Análisis horizontal - Estado de situación financiera

DETALLE	2018	2019	Variación 2018 – 2019	
			Absoluta	Relativa
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalente	7.890,14	8.845,10	954,96	12,10%
Cuentas y documentos por cobrar	21.130,00	20.918,70	-211,30	-1,00%
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas	211,30	209,18	-2,12	-1,00%
Anticipo impuesto a la renta	1.972,30	1.200,00	-772,30	-39,16%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	30.781,14	30.754,62	-26,52	-0,09%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Vehículo	42.910,00	38.619,00	-4.291,00	-10,00%
(-) Costo histórico antes de revaluaciones	29.624,32	29.624,32	0,00	0,00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	13.285,68	8.994,68	-4.291,00	-32,30%
TOTAL ACTIVO	44.066,82	39.749,30	-4.317,52	-9,80%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas y documentos por pagar	5.739,06	4.634,20	-1.104,86	-19,25%
Otras cuentas y documentos por pagar	1.987,45	2.499,00	511,55	25,74%
Obligaciones con instituciones financieras	10.043,25	5.456,30	-4.586,95	-45,67%
Obligaciones con el IESS	170,26	150,5	-19,76	-11,61%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	17.940,02	12.740,00	-5.200,02	-28,99%
PATRIMONIO				
Capital suscrito y/o asignado	1.000,00	1.000,00		0,00%
Reserva legal	773,49	773,49	0,00	0,00%
Utilidad no distribuida	21.353,31	22.235,81	882,50	4,13%
Utilidad del ejercicio patrimonio	3.000,00	3.000,00	0,00	0,00%
UTILIDAD PATRIMONIO NETO	26.126,80	27.009,30	882,50	3,38%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	44.066,82	39.749,30	-4.317,52	-9,80%

Elaborado por: La autora

Fuente: Estados financieros Compañía Aguilar Parra S.A.

Activo

El elemento número 1 (Tabla No. 46) está conformado por el activo corriente, dentro del cual se puede ver que el efectivo y equivalente que comprende caja y bancos, teniendo un incremento de 12,10%, los documentos y cuentas por cobrar, deterioro acumulado del valor de estos rubros. Anticipo impuesto a la renta no tiene ningún incremento. La empresa tiene recursos líquidos que deben ser aprovechados para cubrir obligaciones.

Dentro del grupo de activos está el no corriente, conformado por las cuentas de vehículos que tiene una disminución del -10% y costo histórico antes de revaluaciones por cobrar, este último no registran ningún movimiento. Esto indica que la compañía no ha realizado inversiones en la compra de equipos, vehículos o infraestructura entre los años 2018-2019.

Pasivo

En el elemento 2, los pasivos corrientes compuesto por cuentas y documentos por pagar, obligaciones con instituciones financieras y con el IESS muestran disminuciones significativas, la más representativa se muestra por concepto de obligaciones con instituciones bancarias en -45,67%, lo que quiere decir que la empresa ha cancelado una gran parte de las deudas por concepto de préstamos, sumado a ello también hay reducciones en el pago de cuentas y documentos por pagar en -19,25%. Mismas que hacen que el valor total de los pasivos corrientes disminuya en -28,99%.

Patrimonio

En las cuentas de patrimonio no existen variaciones en los dos períodos analizados; a excepción de las utilidades no distribuidas de 4,13%. Por otra parte, considerando las cuentas capital suscrito o asignado de los socios se puede observar que no hay aumentos de capital, de igual manera manteniendo el valor en la reserva legal. El mismo caso sucede en el registro de las utilidades del ejercicio del patrimonio. Según este último resultado, se puede

evidenciar que la compañía no ha tenido flujos de grandes ingresos por prestación de servicios de transporte en los años mencionados; esto indica que no muestran ganancias considerables.

4.4.6.2. *Análisis vertical*

El análisis vertical permite conocer la forma de distribución de las cuentas de pasivos y patrimonio, con relación al total de los activos, de igual forma para determinar el valor porcentual de participación de los gastos en comparación a los ingresos. Este análisis ayuda a identificar si la compañía ha realizado el uso eficiente de los recursos dependiendo de las necesidades.

Tabla 73

Análisis vertical- Estado de situación financiera

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

DETALLE	2018		2019	
	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalente	7.890,14	17,90%	8.845,10	22,25%
Cuentas y documentos por cobrar	21.130,00	47,95%	20.918,70	52,63%
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas	211,30	0,48%	209,18	0,53%
Anticipo impuesto a la renta	1.972,30	4,48%	1.200,00	3,02%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	30.781,14	69,85%	30.754,62	77,37%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Vehículo	42.910,00	97,37%	38.619,00	97,16%
(-) Costo histórico antes de revaluaciones	29.624,32	67,23%	29.624,32	74,53%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	13.285,68	30,15%	8.994,68	22,63%
TOTAL ACTIVO	44.066,82	100,00%	39.749,30	100,00%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas y documentos por pagar	5.739,06	31,99%	4.634,20	36,38%
Otras cuentas y documentos por pagar	1.987,45	11,08%	2.499,00	19,62%
Obligaciones con instituciones financieras	10.043,25	55,98%	5.456,30	42,83%
Obligaciones con el IESS	170,26	0,95%	150,5	1,18%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	17.940,02	40,71%	12.740,00	32,05%
PATRIMONIO				
Capital suscrito y/o asignado	1.000,00	3,83%	1.000,00	3,70%
Reserva legal	773,49	2,96%	773,49	2,86%
Utilidad no distribuida	21.353,31	81,73%	22.235,81	82,33%
Utilidad del ejercicio patrimonio	3.000,00	11,48%	3.000,00	11,11%
UTILIDAD PATRIMONIO NETO	26.126,80	59,29%	27.009,30	67,95%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	44.066,82	100,00%	39.749,30	100,00%

Elaborado por: La autora

Fuente: Estados financieros compañía Aguilar Parra S.A.

Activo

En el año 2018 los activos corrientes representaron el 69,85% del total de este elemento, siendo la más representativa la cuenta efectivo y equivalente 17,90%, cuentas y documentos por cobrar 47,95%, con relación a esta última se registra un valor de 0,48%, valor que es deducible, puesto que se trata de un destinado al pago por concepto de egresos contraídos por la empresa, sin haber planificado o tenido un control eficiente.

Con relación al año 2019, el activo corriente corresponde al 77,37% del total, de estos las cuentas y documentos por cobrar es el que tiene mayor representatividad con 52,63% dentro de este grupo, seguido del rubro efectivo y equivalente de 22,25%.

Pasivos

Los pasivos del año 2018 representan el 40,71%, de los cuales el rubro obligaciones con instituciones financieras representa el 55,98%, siendo este con el que más tienen compromisos pendientes. Los documentos por pagar comprenden el 31,99% del total de este elemento. La misma tendencia se observa en otras cuentas y documentos por pagar que tiene en los pasivos alrededor de 11,08%, y solo en el caso de obligaciones con el IESS se tiene un pasivo que representa 0,95%.

Con relación al año 2019, los pasivos representan el 32,05% contribuido por deberes formales con instituciones financieras en 42,83%, este rubro deja entrever que la compañía ha logrado cancelar gran parte la deuda contraída con establecimientos bancario o cooperativistas, es decir se ha pagado un 13% del crédito, en el caso de los documentos por pagar 36,38% existe un incremento de alrededor de 5%, lo mismo sucede con las otras cuentas por pagar aumenta en 8%, y en obligaciones con el IESS sube a 1,18%. Cabe resaltar que, por pago de préstamos, se refleja una gran disminución de gastos. Estos resultados indican que la Compañía de Transporte Pesado Parra Aguilar S.A., no maneja altos índices

de nivel de endeudamiento, maneja pasivos por debajo del 50%, lo que permite mantener la autonomía de la empresa.

Patrimonio

En el año 2018, el patrimonio represento el 59,29% del valor total de activos, contribuido en mayor proporción por la utilidad no distribuida en un 81,73% y por utilidad del ejercicio patrimonio en 11,48% y un porcentaje no significativo por parte de las reservas y el capital suscrito.

Para el año 2019 se tiene una dinámica de crecimiento en la cuenta de patrimonio, que representa el 67,95%, la cuenta utilidad no distribuida es la que más aporta con 82,33% Esto muestra que, el patrimonio de la empresa está constituido por los remanentes obtenidos de las utilidades no distribuidas por servicios de transporte.

4.4.7. Indicadores financieros.

Los indicadores financieros se basan en los estados económicos de la empresa, ofreciendo visiones amplias con aspectos importantes rendimiento, liquidez y apalancamiento. Con estos resultados se puede tomar decisiones y predecir el futuro de la compañía.

Tabla 74
Indicadores financieros

Índices		Fórmulas	2018		2019			
Liquidez			Cálculo	Resultado	Cálculo	Resultado		
Solvencia corriente	o liquidez	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	30.781,14	17.940,02	1,72	30.754,62	12.740,00	2,41
Liquidez inmediata		$\frac{\text{Caja bancos}}{\text{Pasivo corriente}}$	7.890,14	17.940,02	0,44	8.845,10	12.740,00	0,69
Endeudamiento								
Endeudamiento total		$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Total de activos}}$	17.940,02	44.066,82	0,41	12.740,00	39.749,30	0,32
Rentabilidad								
Rentabilidad del activo total		$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$	3.000,00	44.066,82	0,07	3.000,00	39.749,30	0,08
Rentabilidad del Patrimonio		$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	3.000,00	26.126,80	0,11	3.000,00	27.009,30	0,11

Elaborado por: La autora

Fuente: Estados financieros Compañía Aguilar Parra S.A.

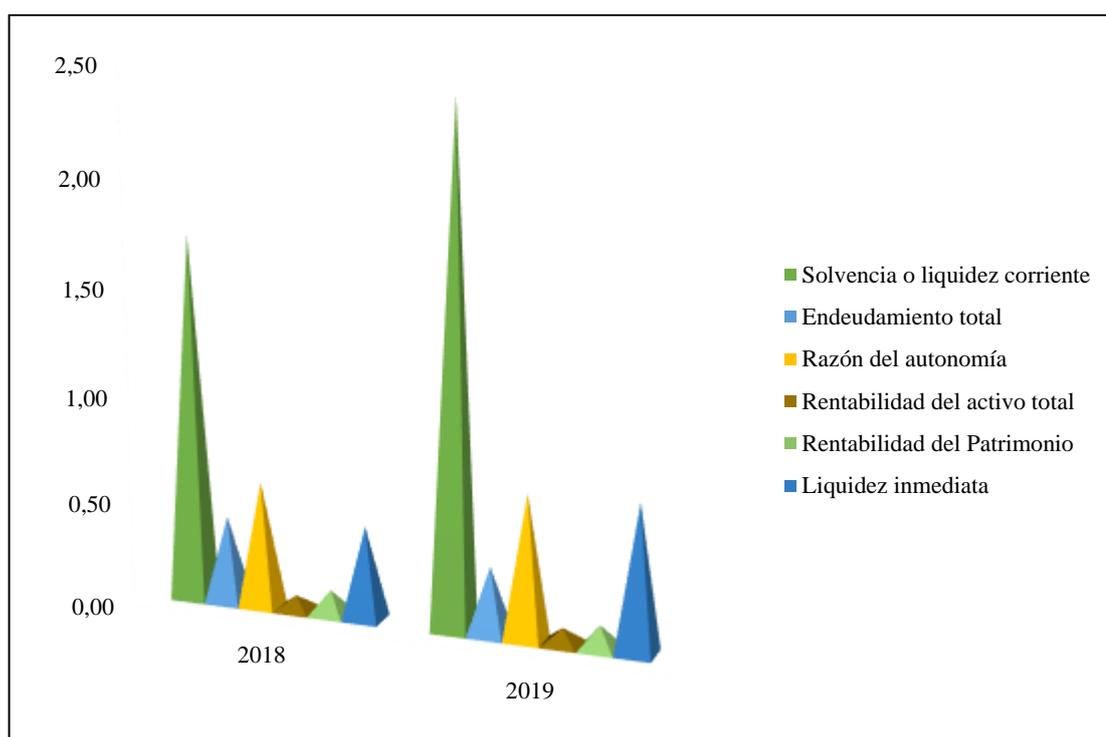


Figura 37. Indicadores financieros

Fuente: Estados financieros Compañía Aguilar Parra S.A.

Se puede observar que el índice de liquidez inmediata muestra que la empresa tiene disponibilidad de dinero y capital de trabajo listo para cubrir las obligaciones a corto plazo tanto en el año 2018 como en el año 2019, registra una relación de USD 1,72 y USD 2,41 respectivamente. Lo que se puede deducir que la empresa no tiene demasiadas deudas a corto plazo que represente riesgo para la compañía.

Con respecto a los índices de endeudamiento total, se tiene un nivel de 41% (2018) y 32% (2019), esto indica que la empresa mantiene niveles moderados de riesgos financieros. La compañía se encuentra en un equilibrio entre el nivel de obligaciones comprometidas con los recursos propios. La razón de autonomía indica que por cada dólar invertido en la compra de activos fijos USD 0,59 (2018) y 0,68 (2019) se adquirió con recursos de propiedad de la compañía.

Las ratios de rentabilidad del activo total tienen un valor de USD 0,07 (2018) y 0,08 (2019), esto refleja que a la compañía le falta gestionar los activos para un uso más eficiente de los recursos, para obtener mayores ganancias. La utilidad en el patrimonio presenta un resultado de USD 0,11 es decir la utilidad neta de cada dólar invertido es de once centavos.

CAPÍTULO V

VALIDACIÓN DE RESULTADOS

5.1. Introducción

En base a la investigación cuantitativa y cualitativa, se comprobó la hipótesis planteada, en base al cual se determinó que el sistema de gestión administrativa y financiera si influye en la operatividad de los procesos internos de la Compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A., puesto que la falta de este, se evidencia en la inexistencia de una filosofía empresarial, organigrama estructurado, manual de funciones, gestión por procesos y contable, a lo cual en este capítulo se busca verificar si los procedimientos y actividades planteadas en el documento son aceptados y útiles en la empresa para desarrollarse de una mejor manera en el ámbito mercantil.

Para validar la aceptación de este trabajo en la empresa, la investigación es revisada por docentes técnicos, juntamente con la directora del presente trabajo, lo cual permite conocer si este ayuda a mejorar la administración y actualizar el proceso contable, así mismo se evalúa el grado de aceptación de la propuesta. La matriz de validación consta en la tabla No. 78.

5.2. Descripción del estudio

5.2.1. Objetivo.

Realizar una validación de resultados obtenidos con la aplicación de la propuesta, a través de un cuestionario o matriz de información donde se refleja aspectos positivos y negativos que se crean con la implementación de este proyecto.

5.2.2. Equipo de trabajo.

Autor: Ortega Evelyn

Director: Mcs. Rocío León

Oponentes: Mcs. Alba Cevallos y Mcs. María de los Ángeles Torres

5.2.3. Método de verificación.

La presente investigación es evaluada con un método descriptivo con lo cual se determina qué tan aplicable es la propuesta desarrollada para la compañía Aguilar Parra S.A., para gestionar los procedimientos.

Tabla 75
Matriz de verificación

Propuesta	Indicadores	Verificación	
		Si	No
ADMINISTRATIVA	Misión	✓	
	Visión	✓	
	Valores corporativos	✓	
	Objetivos empresariales	✓	
	Gestión por procesos	✓	
	Organigrama	✓	
RIESGOS	Manual de funciones	✓	
	Identificación de riesgos operativos	✓	
	Valoración y evaluación	✓	
	Matriz de riesgos	✓	
CONTABLE FINANCIERO	Y Plan de cuentas	✓	
	Dinámica de cuentas	✓	
	Estados financieros	✓	
	Indicadores financieros	✓	

Elaborador por: La autora

5.2.4. Método de calificación.

Para evaluar las respuestas de la matriz de utiliza las siguientes calificaciones:

Tabla 76
Matriz calificación

Aplicabilidad	Puntuación
Muy Aplicable	3 puntos
Aplicable	2 puntos
Poco Aplicable	1 punto

Elaborador por: La autora

5.2.5. Rango de interpretación

Para una interpretación clara a las calificaciones se establecen los siguientes porcentajes de aplicabilidad:

Las condiciones son obtenidas del total del 100% dividido para 3 indicadores: muy aplicable, aplicables y poco aplicable, de lo cual se obtiene el resultado de 33% que se suman al número del rango anterior; quedando de la siguiente manera:

Tabla 77
Matriz de interpretación

Aplicabilidad	Rango
Muy Aplicable	De 68% a 100%
Aplicable	De 34% a 67%
Poco Aplicable	De 0% a 33%

Elaborador por: La autora

5.3. Resultados del estudio

Los resultados de la evaluación de los indicadores administrativos, contables y financieros son obtenidos mediante la elaboración de una matriz de validación, así:

Tabla 78

Matriz de validación

N° Variable	Indicadores	Msc. Rocío León			Msc. Alba Cevallos			Msc. María Torres		
		Muy Aplicab le	Aplicab le	Poco Aplicab le	Muy Aplicab le	Aplicab le	Poco Aplicab le	Muy Aplicab le	Aplicab le	Poco Aplicab le
1	¿La propuesta de la misión es?	√				√		√		
2	¿La propuesta de la visión es?	√				√		√		
3	¿La propuesta de valores corporativos es?	√				√		√		
4	¿La propuesta de objetivos empresariales es?		√			√		√		
5	¿La propuesta de gestión por procesos es?		√			√		√		
6	¿El organigrama es?	√				√			√	
7	¿La propuesta de manual de funciones es?	√				√			√	
8	¿La matriz de evaluación de riesgos es?	√				√		√		
9	¿El plan de cuentas es?	√				√			√	
10	¿La dinámica de cuentas es?	√				√			√	
11	¿Los formatos de Estados financieros son?	√				√			√	
12	¿Los indicadores financieros son?		√			√		√		
Resultado		27	6	0	0	24	0	21	10	0
Fecha		17/08/2021			16/08/2021			17/08/2021		
Firma										

Elaborado por: La autora

5.3.6. Calificación total.

- Total indicadores: TI
- Calificación: nC

Calificación total: $(TI * C) + (TI * nC)$

$$CT = (16 * 3) + (20 * 2)$$

$$CT = 48 + 40$$

$$CT = 88$$

Tabla 79
Calificación

Calificación	Resultado
Muy aplicable	48
Aplicable	40
Poco aplicable	0
Total	88

Elaborado por: La autora

5.3.7. Interpretación.

En la calificación de la matriz de validación se obtiene el siguiente resultado.

- Validación= V
- Calificación obtenida =Co
- Calificación total = Ct

$$V = \frac{Co}{Ct} * 100$$

$$V = \frac{88}{108} * 100$$

$$V = 81.48\% \text{ Muy aplicable}$$

El desarrollo de un sistema de gestión administrativo y financiero para la compañía de Transporte pesado Aguilar Parra S.A., es muy aplicable, dado que el resultado obtenido es de 88.89%. Para ello se estima que en el uso del presente documento es de gran importancia para agilizar los procesos en la prestación del servicio y contables, minimizar riesgos, de tal manera que permita tener resultados óptimos y sean utilizados en la toma de decisiones en beneficio de la entidad.

CONCLUSIONES

- En el marco teórico se realizó un análisis conceptual de los elementos que conforman un sistema de gestión administrativo y financiero, permitiendo visualizar diferentes puntos de vista de autores y tomando como referencia para la elaboración de la propuesta.
- Mediante el uso de técnicas de investigación, en el diagnóstico situacional se determinó la estructura organizacional de la empresa, encontrando varios aspectos relevantes en la planificación, filosofía empresarial, definición del organigrama, funciones y responsabilidades de acuerdo con el perfil profesional requerido en cada cargo. Así también la inexistencia de la gestión por procesos lo cual no permite ser eficiente y eficaz para cumplir los objetivos planteados.
- La implementación de la propuesta del sistema de gestión se enfocó en dar lineamientos a seguir para la Compañía Aguilar Parra S.A., en aspectos administrativos como la formulación de misión, visión, valores y objetivos empresariales; así también se establecen procedimientos de las actividades que ejecuta la compañía para la prestación del servicio, mediante diagramas de flujo y fichas explicativas, en donde se detallan el manual de funciones, procedimientos y evaluación de riesgos operativos.
- En la compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A., el proceso contable y financiero únicamente es utilizado para fines tributarios y de cumplimiento con la Superintendencia de Compañías, más no para la toma de decisiones que ayuden a impulsar la productividad en el sector de transporte.

RECOMENDACIONES

- Es importante que en la Compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A se conozcan los elementos establecidos en el marco conceptual, lo cual permiten dar mayor comprensión para la aplicabilidad de los procesos de gestión administrativos, operativos y financieros propuestos en beneficio institucional.
- La Compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A debería revisar continuamente los factores que inciden en la empresa, para facilitar la aplicación de estrategias de acuerdo con la situación que se presente, fomentando en todo el personal administrativo y operativo la misión, visión, objetivos y principios, teniendo un talento humano comprometido con las actividades de la institución, permitiéndole alcanzar las metas propuestas y tener un crecimiento económico y empresarial.
- Además, sería conveniente implementar el presente sistema de gestión administrativa, el cual tiene como principal finalidad guiar y apoyar las operaciones ejecutadas en la prestación del servicio y contribuir en la productividad.
- Realizar controles preventivos y correctivos para mitigar riesgos financieros existentes o futuros en la empresa, por ello es necesario que ejecute un control en el proceso contable y un análisis de los estados financieros, mediante indicadores para facilitar la toma de decisiones que permitan un buen desarrollo institucional y dar cumplimiento las disposiciones de la normativa vigente de manera eficiente y eficaz.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, L. (2011). *Manual de Financiamiento para Empresas* (1 ed.). Guayaquil: Plus Ediciones.
- Aguirre, L. (2016). *Manual de Financiamiento para Empresas* (1 ed.). Guayaquil: Plus Ediciones.
- Anaya, J. (2015). *El transporte de mercancías- Enfoque logístico de la distribución*. España: ESIC.
- Arce, L. (23 de Junio de 2017). *Objetivos y estrategias empresariales*. Cochabamba, Bolivia: INCAE.
- Arias, J., Villacís, K., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: La población de estudio. *Revista Alergia México, LXIII(2)*, 201-206.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2017). Registro Oficial Suplemento 418.
- Barrerra, M. (24 de Enero de 2018). *Análisis del proceso administrativo de la empresa "Contruservicios"*. Jutiapa, Colombia.
- Beltrán, J. (2017). *Indicadores de gestión* (Vol. 2). Quito: Editores 3R.
- Block, S., Hirt, G., & Danielsen, B. (2016). *Fundamentos de Administración Financiera* (Décimocuarta ed.). CDMX: Programas Educativos S.A.
- Córdoba, M. (2017). *Gestión financiera*. Quito: Ecoe Ediciones.
- Díaz, J., & Redondo, C. (2019). *Administración de empresas*. Madrid: Adolfo Vasquez.
- Díaz, M. J. (2016). *Atención básica al cliente: Manual teórico*. Madrid, España: CEP, S.L.
- Flores, S. (18 de Marzo de 2016). *Proceso administrativo y gestión empresarial*. Matagalpa, Mexico: Coproabas.
- Franklin, E., & Krieger, M. M. (2016). *Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- García, E., & Badia, M. (2017). *Marketing y venta en imagen personal*. Valencia, España: Paraninfo.
- Gómez, R. (2015). *Introducción a la gestión financiera*. Mexico: Universidad de la Granada.
- González, J. (2015). *Implantación y control de un sistema contable informatizado*. España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Grau, J. (2016). Entrevistas, Encuestas y Cuestionarios. *Fundación Walter Benjamín*, 1-25.
- Hernández, S. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill Education.
- Marcillo, F. (2015). *La gestión del riesgo en empresas industriales*. España: Delta Publicaciones.
- Mejía, O. (2015). *Importancia de la implementación de un sistema de gestión integral en empresas colombianas*. Cartagena de Indias: Universidad de Buenaaventura Colombia.
- Migliaccio, G. (2017). Sistema de gestión de calidad. 54. Mexico, Mexico: Proinca.
- Montero, G. (2018). Introducción a los sistemas de gestión. Sevilla: Proinca.
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la Investigación*. Inglaterra: Oxford University Press.
- Nadales, D. (2015). Gestión de empresas. *La administración empresarial*, 45. Quito, Pichincha: Malaga.
- Normas ISO 9000. (2000). Sistema de gestión de calidad.

- Pardo, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Génova España: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Parraguez, S., Flores, M., & Romero, R. (2017). *El estudio y la investigación documental: Estrategias metodológicas y herramientas TIC*. Perú: Gerardo Chunga Chinguel.
- Porter, M. (2016). *Ventaja Competitiva* (Quinta ed., Vol. 4).
- Porto, I. (2018). *El control administrativo*. Quito: Wordexpress.
- Portugal, V. (25 de Noviembre de 2017). *Diagnóstico Empresarial. I*, 89. Bogota, Colombia: Areandino.
- Ramón, V. (2018). *El control como función administrativa*. Quito: Asem Solutions.
- Rhea, S. (2017). *Trabajo de Grado*. Ibarra, Ecuador: Editorial UTN.
- Rodríguez, F., & Ortiz, W. (2017). *Riesgo Operativo. Veritas*, 16.
- Salgado, S., & Calderón, L. (2016). *Sistema de control de gestión y desempeño organizacional: una revisión conceptual*. Mexico: XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2020). *Portal de Información Superintendencia de Compañías Valores y Seguros*. Recuperado el 30 de Agosto de 2020, de [www.supercias.gob.ec: https://appscvs1.supercias.gob.ec/portalCia/contenedor.zul?param=fGwjShgSMdM9-8Kqe2tCRp4n8u8LoTWSxYDAYwWwO0Girj3vKwsaXiqP7rCVCRCY](https://appscvs1.supercias.gob.ec/portalCia/contenedor.zul?param=fGwjShgSMdM9-8Kqe2tCRp4n8u8LoTWSxYDAYwWwO0Girj3vKwsaXiqP7rCVCRCY)
- Terrazas, R. (2018). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectivas*(23), 55-72.
- The International Financial Reporting Standard. (2017). *Norma NIIF para las PYMES*. Estados Unidos: IFRS.
- Toruel, M. (2017). *Guía para la implantación de un sistema de gestión de calidad* (3 ed., Vol. 2). (G. d. Aragon, Ed.) Calavia Servicios Integrales.
- Toscano, F. (2018). *Metodología de la Investigación*. Colombia: U. Externado de Colombia.
- Tschohl, J. (2019). *El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia* (Vol. 5). Mexico: Minneapolis.
- UNID. (2015). *Principios de finanzas: Análisis e interpretación financiera*. CDMX: Universidad Interamericana para el Desarrollo.
- Valdivieso, M. (2015). *Contabilidad General* (11 ed.). Quito: Escobar Impresores.
- Vite, V. T. (2017). *Contabilidad general*. México: Editorial Digital UNID.

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta dirigido a trabajadores.



Objetivo: Conocer la situación actual de la compañía de Transporte Pesado Parra Aguilar S.A, con respecto al aspecto administrativo y financiero.

1. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Básica ()

Bachiller ()

Tercer nivel ()

Cuarto Nivel ()

2. ¿En qué área de la empresa se desempeña?

Administrativo ()

Operativo ()

3. ¿Qué tipo de licencia de conducir posee?

A ()

B ()

C ()

E ()

4. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

A 12 meses ()

1 a 3 años ()

Más de 3 años ()

5. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la empresa en la que usted labora?

Si ()

No ()

6. ¿Conoce cuáles son los beneficios que la ley brinda al trabajador?

Si ()

No ()

7. ¿Conoce usted cuáles son los procesos que debe seguir para las funciones encomendadas de forma efectiva?

Si ()

No ()

8. ¿Conoce usted de manera clara las funciones y responsabilidades en la empresa?

Si ()

No ()

9. ¿Cuenta con los recursos y materiales necesarios para desarrollar su trabajo de manera eficiente?

Si ()

No ()

10. ¿Cómo evalúa el ambiente laboral en el área en que se desempeña?

Muy bueno ()

Regular ()

Bueno ()

11. ¿Cómo percibe la satisfacción del cliente al momento de la prestación del servicio?

Muy bueno ()

Regular ()

Bueno ()

Anexo B. Formato de entrevista dirigido a Gerente y Contador.



1. ¿Cómo está constituida la compañía?
2. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la compañía?
3. Cuenta con un manual de procedimientos administrativos y financieros
4. La compañía cuenta con una filosofía empresarial (misión, visión, objetivos, principios, valores y políticas)
5. Cuenta con un documento que exprese su estructura organizacional
6. Determina el perfil profesional necesario para el personal de su empresa
7. ¿Cuántas unidades de transporte contratadas, registra la compañía?
8. Verifica constantemente que los procesos contables se manejen de manera efectiva
9. Se establecen presupuestos para el servicio y mantenimiento de las unidades

10. Se ha establecido un Sistema de seguridad para transporte de carga peligrosa
11. Cuenta con un seguro de las unidades de transporte en caso de siniestro
12. Dentro de la compañía, se cuenta con planes de contingencia
13. Dentro de la empresa tiene implementado equipos tecnológicos que permitan un servicio efectivo
14. Cuenta con una licencia ambiental para el transporte de productos químicos
15. Evalúa el grado de satisfacción que tiene su cliente con el servicio prestado.

Anexo C. Formato de entrevista dirigida a clientes



Objetivo: Conocer la percepción del cliente con respecto al servicio de transporte que reciben, en relación con tiempo con las formas de pago, atención al cliente, y otros.

1. ¿Cuánto tiempo es cliente usted de la Compañía de Transporte Pesado Parra Aguilar S.A.?
2. ¿Recibe atención oportuna y eficaz en cuanto al servicio de transporte?
3. ¿Cuál es el motivo por el cual usted decide contratar los servicios de la compañía Parra Aguilar S.A.?
4. ¿Qué es lo que le gustaría que la compañía implemente, para un mejor servicio al cliente?
5. Le gustaría a usted cómo cliente, ¿que la compañía Parra Aguilar S.A., implemente nuevas estrategias como promociones, cambio de uniformes de personal, publicidad y otros para un mejor servicio al cliente?

Anexo D. Instructivo-Identificación de riesgos

No.	ITEM	DESCRIPCIÓN
1	Nombre de la entidad	Señalar el nombre o denominación de la entidad.
2	Componente	Componentes de COSO: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión.
3	Subcomponente	Elementos, factores o partes del Componente de COSO. Ejemplo: En el componente de Ambiente de Control: la integridad y valores éticos, la estructura organizacional, la filosofía y estilo de la dirección, etc. se identifican como subcomponentes.
4	Riesgo	Identificación resumida o el título del riesgo o evento que afecta la consecución de los objetivos de la entidad.
5	#	Número secuencial de factor de riesgo.
6	Descripción del riesgo	Identificar y describir los eventos negativos (o no deseados) que en caso de ocurrir, tengan un impacto adverso en el desarrollo de las funciones de la entidad y afecten la consecución de los objetivos.
7	Factores internos o externos	Señalar con una x el factor interno o externo que puede afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Son medios, circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.
8	Factores internos	Señalar con una x el factor interno o externo que puede afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Son medios, circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.

9 Importancia La **importancia** del riesgo identificado está relacionada con la relevancia del factor en la gestión institucional. Se calificará con el valor de **(10)** cuando el factor de riesgo es muy importante en el contexto de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso.
(5) cuando el factor de riesgo tiene importancia media o moderada en la gestión de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso, y;
(1) cuando el factor de riesgo no sea significativo en la gestión de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso.

10 Probabilidad **Probabilidad** es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, que puede ser medida con criterios de Frecuencia (por ejemplo, número de veces en un tiempo determinado) o Factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo.
Se calificará bajo los siguientes parámetros:

Valor	Escala	Concepto
3	Muy Probable	Se espera que ocurra al menos una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces.
2	probable	Puede ocurrir alguna vez/ha ocurrido solo una vez
1	Improbable	No ha ocurrido nunca, pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancia excepcionales

10 Impacto Por **impacto** se entiende las consecuencias o la magnitud de los efectos.
Se calificará bajo los siguientes parámetros:

Valor Escala Concepto

- 3 Alto** Las consecuencias amenazarán la supervivencia del programa, proyecto, actividad, proceso de la entidad.
Las consecuencias amenazarán la efectividad del programa o del cumplimiento de objetivos de la entidad.
- 2 Medio** Las consecuencias no amenazarán el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, proceso, o de los objetivos, pero requerirán cambios significativos o formas alternativas de operación.
- 1 Bajo** Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.

12 Riesgo Inherente **Riesgo inherente**, es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de los directivos para modificar la probabilidad o impacto.
Es el resultado de la multiplicación de la importancia, probabilidad e impacto.

Ejemplo: (10 importancia, 2 Probable, 3 Alto impacto) = 60

Calificados cada uno de los riesgos identificados en la matriz, se clasificarán en bajo, moderado y alto, según la siguiente escala y colores:

Calificación Final:	Riesgo	Color
De 1 a 10	BAJO	Verde
De 11 a 30	MODERADO	Naranja
De 31 a 90	ALTO	Rojo

13	Controles	<p>En esta columna se describirán los controles existentes o implantados por la entidad en los diferentes procesos, para combatir, minimizar o prevenir el riesgo.</p> <p>Los controles son políticas o procedimientos que forman parte del control interno y que son diseñados para asegurar el funcionamiento o procesamiento adecuado de la información.</p>
14	Importancia	Se valorará nuevamente el riesgo considerando los controles existentes y los parámetros establecidos en el No. 9 de este instructivo.
15	Probabilidad	Se valorará nuevamente el riesgo considerando los controles existentes y los parámetros establecidos en el No. 10 de este instructivo.
16	Impacto	Se valorará nuevamente el riesgo considerando los controles existentes y los parámetros establecidos en el No. 11 de este instructivo.
17	Riesgo Residual	Es el riesgo remanente luego que la entidad ha llevado a cabo una acción para modificar la probabilidad o impacto de un riesgo. Es el resultado de la multiplicación de la importancia, probabilidad e impacto. La clasificación de alto, moderado o bajo se efectuará según los parámetros establecidos en el No. 12 de este instructivo.
18	Actividades	<p>Se describirán las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de modo adecuado y oportuno.</p> <p>Es la aplicación concreta de las opciones de manejo del riesgo que servirán para prevenir o reducir el riesgo y que forman parte del plan de mitigación o tratamiento.</p> <p>Las actividades de control pueden ser las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprobaciones - Verificaciones o revisiones - Análisis - Segregación de funciones - Conciliaciones, etc
19	Priorización	Poner el orden de prioridad de atención a los riesgos desde el más significativo al menos relevante.
20	Responsables (Cargo)	Se identificará el cargo(s) del servidor (es) responsable (s) del cumplimiento de las actividades de control necesarias para mitigar los riesgos, que se definirán en el punto 18 según este instructivo.

21	Recursos	Se señalarán los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el cumplimiento de las actividades de control definidas en el numeral 18.
22	Duración	Se consignará el tiempo necesario en días laborables para la ejecución o implementación de las actividades de control, por parte de los responsables (numeral 19).
23	Fecha de inicio	Se indicará la fecha de inicio de la actividad de control prevista en el plan de mitigación, con el siguiente formato (dd/mm/aaaa)
24	Fecha de término	Se indicará la fecha de término de la actividad de control prevista en el plan de mitigación, con el siguiente formato (dd/mm/aaaa)
25	Indicadores	Se consignarán los indicadores diseñados para evaluar el desarrollo de las actividades de control implementadas.

Anexo E. Matriz de evaluación de riesgos

COMPañÍA DE TRANSPORTE PESADO AGUILAR PARRA S.A.																	Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos														
Componente	Subcomponente	Riesgo	#	Descripción del Riesgo	Factores externos				Factores internos				Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual	Priorización	Actividades	Responsables (Cargo)	Recursos	Cronograma			Indicadores		
					Económico	Medioambiente	Políticos y Sociales	Tecnológico	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología														Duración	Fecha Inicio	Fecha Término			
Ambiente de control	Gestión administrativa	Administrativo	1	Baja cartera de clientes	X						X			10	3	2	ALTO	Sin control	10	2	2	ALTO	5	Elaborar un plan de fidelización de clientes mediante publicidad	Gerente general	Tecnológico, profesional en el área	2 semanas	1/9/2021	15/9/2021	Indicadores de gestión	
			2	No cuenta con filosofía empresarial				X			X	X			5	3	2	MODERADO	Sin control	10	2	2	ALTO	5	Elaborar una planificación específica	Gerente general	Tecnológico, humanos	2 Semanas	1/3/2021	15/3/2021	Indicadores de Gestión
			3	Inexistencia de un manual de funciones y procesos							X	X			5	3	2	MODERADO	Sin control	10	2	2	ALTO	5	Elaborar un manual de funciones de los puestos y procedimientos	Gerente general	Tecnológico, humanos	2 Semanas	16/3/2021	30/3/2021	Indicadores de gestión
	Gestión financiera	Financiero	4	Falta de un plan de cuentas estandarizado	X			X				X		5	3	2	MODERADO	Sin control	5	2	2	MODERADO	5	Acogerse a los formatos y lineamientos de las NIIF	Contador, Gerente general	Capacitación en actualizaciones en reformas contables y tributarias	1 Semanas	1/4/2021	1/4/2021	Indicadores financieros	
			5	Presentación de estados financieros solo para fines tributarios	X						X			10	3	3	ALTO	Sin control	5	3	3	ALTO	5		1 Semanas						

Anexo G. RUC de Compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A.

 **REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES** 
SOCIEDADES ...le hace bien al país!

NUMERO RUC: 2191725460001
RAZON SOCIAL: COMPAÑIA DE TRANSPORTE PESADO AGUILAR PARRA S.A.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: AGUILAR PRADO ARMANDO JAVIER
CONTADOR:

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 13/12/2012 **FEC. CONSTITUCION:** 14/09/2012
FEC. INSCRIPCION: 13/12/2012 **FECHA DE ACTUALIZACION:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
TRANSPORTE DE CARGA PESADA POR CARRETERA.

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: SUCUMBIOS Cantón: GONZALO PIZARRO Parroquia: EL REVENTADOR Barrio: RECINTO ALMA
ECUATORIANA Calle: VIA QUITO Número: S/N Intersección: LAGO AGRIO Oficina: PB Kilómetro: 76 Referencia ubicación:
A UN KILOMETRO DE LA ESCUELA MIGUEL DE SANTIAGO Celular: 0997589443
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \ REGIONAL NORTE\ SUCUMBIOS **CERRADOS:** 0

 
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: EVRV140408 **Lugar de emisión:** LAGO AGRIO/CALLE ELOY **Fecha y hora:** 13/12/2012 10:22:36

Página 1 de 2

 **SRI.gob.ec**

Nota: Estos datos son utilizados únicamente para fines académicos

Anexo H. Aplicación de técnicas de investigación



Uso de encuesta al personal de la Compañía de Transporte Pesado Aguilar Parra S.A para obtener información primaria.