



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA**

**INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y  
FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE  
TURÍSTICO SINFONÍA NORTEÑA “TUSINNOR” CÍA LTDA.  
UBICADO EN LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE  
IMBABURA.”**

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

**AUTORAS: FLORES OÑA NARCISA**

**MORENO FIERRO JESSICA**

**ASESOR: ING.VALENZUELA FERNANDO**

**IBARRA, AGOSTO 2012**

## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente proyecto referente al Modelo de Procedimientos Administrativos y Financieros de la compañía de transporte turístico SINFONÍA NORTEÑA – TUSSINOR CÍA. LTDA., según el diagnóstico realizado presenta desventaja al no contar con un manual de funciones y procedimientos por lo que la compañía se ha visto impedida a actuar con normalidad dentro de lo que corresponde a responsabilidades de cada uno de sus directivos y empleados. La propuesta establece implementar un manual administrativo financiero, con la finalidad de que la compañía tenga un orden organizacional, procedimientos, control y un manual de funciones que le permita llevar un efectivo control en la eficiencia, responsabilidad, cumplimiento de metas, optimización de recursos y calidad del servicio que brinda. El manual es una oportunidad para que los socios y empleados tengan un correcto manejo económico-administrativo para cumplir con todas las obligaciones y así mejorar la calidad del servicio, siendo competitivos y eficientes. Podemos decir que mediante el desarrollo del manual se ha ido observando las ventajas que significa para la empresa poder contar con un manual de procedimientos administrativos y financieros, ya que con esto se conocerán con exactitud las funciones de cada empleado logrando de este modo optimizar el factor tiempo y por ende produce más y sus directivos podrán hacer uso de los resultados financieros para una toma oportuna de decisiones, dentro de todo lo conseguido durante la investigación se destaca la implementación de las NIIF en la contabilidad de la compañía como parte fundamental en el cumplimiento de las disposiciones de la Superintendencia de Compañías como parte fundamental de las leyes y normas actuales para poder consolidar la contabilidad a nivel internacional y de este modo todos hablar un solo lenguaje financiero.

## EXECUTIVE SUMMARY

In this project relating to the Model Administrative Procedures and Financial tourist transport company NORTHERN SYMPHONY - TUSSINOR CIA. LTDA., According to the diagnosis presents a disadvantage in not having an operational manual and procedures so that the company has been prevented to act normal in responsibilities corresponding to each of its directors or employees. The proposal provides for implementing a financial administrative manual, in order that the company has an organizational, procedures, control and a manual function that permits an effective control on efficiency, accountability, performance goals, resource optimization and quality of service provided. The manual is an opportunity for members and employees have a right economic and administrative management to meet all obligations and improve service quality, remain competitive and efficient. We can say that through the development of the manual has been observing the advantages it means for the company to have a manual of administrative procedures and financial and that this will know exactly the functions of each employee thereby achieving optimize the time factor and thus produce more and their managers can make use of the financial results for timely decision making, within what has been achieved during the investigation was the introduction of IFRS in accounting for the company as a key part in implementing the provisions of the Superintendency of Companies as a fundamental part of the laws and standards in order to consolidate the accounts international level and thus all speak only one language of finance.

## AUTORÍA

Nosotras Narcisa Esperanza Flores Oña y Jessica Paola Moreno Fierro portadoras de la cédula Nro. 100157628-7, 1002613204 respectivamente, declaramos bajo juramento que el proyecto de Grado titulado “**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA SINFONÍA NORTEÑA- TUSSINOR**” CÍA. LTDA. UBICADO EN LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA, es de nuestra autoría, en virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido y alcance científico de este trabajo.

Atentamente,

Narcisa E. Flores Oña

Jessica P. Moreno Fierro

## OFICIO DE APROBACIÓN

Ibarra, 20 de agosto 2012

Ingeniero Comercial

Ney Mora., Decano Facultad

### **CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

Señor Decano:

Informo que he concluido con la revisión técnica del trabajo de grado titulado **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO SINFONÍA NORTEÑA TUSINNOR CÍA. LTDA. UBICADO EN IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”**, desarrollado por las egresadas señoras Narcisa Esperanza Flores Oña y Jessica Paola Moreno Fierro, previo a la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad Superior y Auditoría CPA, modalidad Semipresencial, el cuál considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador.

Atentamente,

Ing. Fernando Valenzuela

**DIRECTOR DE TESIS**



## CESIÓN DE DERECHOS

Nosotras, Narcisa Esperanza Flores Oña y Jessica Paola Moreno Fierro, con cédula de ciudadanía Nro. 1001576287 y 1002613204, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autoras del trabajo de grado denominado: **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO SINFONÍA NORTEÑA “TUSINNOR” CÍA LTDA. UBICADO EN LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA. en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En nuestra condición de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hacemos entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Firma.....

Narcisa Esperanza Flores Oña.

100157628-7

Firma.....

Jessica Paola Moreno Fierro.

100261320-4

Ibarra, a los 20 días del mes de agosto del 2012



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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

##### 1 IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1001576287 1002613204		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Flores Oña Narcisa Esperanza Moreno Fierro Jessica Paola		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Pasaje J 205 y Carlos Barahona – La Victoria Jacinto Egas 12-71 y Hernán Gonzales de Saá		
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:narcysaflores@gmail.com">narcysaflores@gmail.com</a> <a href="mailto:jessypaho@yahoo.com">jessypaho@yahoo.com</a>		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	2602 837 2608 560	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	085305443 095084623

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO SINFONÍA NORTEÑA “TUSSINOR” CÍA LTDA. UBICADO EN LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA.</b>
<b>AUTOR (ES):</b>	Narcisa Esperanza Flores Oña Jessica Paola Moreno Fierro
<b>FECHA: AAAAMMDD</b>	2012-07-01
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	Ingenieras en Contabilidad y Auditoría CPA.
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Ing. Fernando Valenzuela

## **2 AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

Nosotras, Narcisa Esperanza Flores Oña y Jessica Paola Moreno Fierro, con cédula de ciudadanía Nro.1001576287 y 1002613204, en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

## **3 CONSTANCIAS**

Las autoras manifestamos 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 son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el

contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 20 días del mes de agosto del 2012.

**AUTORAS:**

Firma.....

Nombre: Narcisa E. Flores O.

C.C.: 100157628-7

Firma.....

Nombre: Jessica P. Moreno F.

C.C.: 100261320-4

**ACEPTACIÓN:**

Firma.....

Nombre: Lic. Ximena Vallejos.

Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario \_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a toda nuestra familia que nos brindaron su apoyo incondicional y que comprendieron la necesidad de que debemos continuar preparándonos para un mejor bienestar de la familia, tanto en el área del conocimiento como para nuestro desenvolvimiento profesional.

Dedicamos también a nuestros queridos profesores de la Universidad Técnica del Norte, que con su paciencia y dedicación, compartieron sus amplios conocimientos sin ningún egoísmo, al contrario nos estimulaban a conocer más sobre nuestra profesión que es muy amplia.

Narcisa

Jessica

## **AGRADECIMIENTO**

Primero agradecemos a Dios y a La Virgen María por habernos permitido culminar con nuestros estudios profesionales; así como también agradecer a la prestigiosa Universidad Técnica del Norte, por habernos abierto sus puertas por medio de la modalidad de estudios Semipresencial, lo cual hizo posible nuestra profesionalización y por ende contribuir de mejor manera en nuestros lugares de trabajo.

Agradecemos de manera especial a nuestros seres queridos que nos brindaron su apoyo y confianza para poder seguir adelante hasta la culminación de nuestros objetivos, como es lograr la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

## PRESENTACIÓN

La planificación, desarrollo de procesos, funciones y la disciplina en el ejercicio de la empresa es fundamental para el desarrollo y crecimiento de la misma. El presente proyecto referente a Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Compañía de Transporte Turístico Sinfonía Norteña- TUSSINOR Cía. Ltda., es una herramienta fundamental en funcionamiento y crecimiento de la compañía de acuerdo a los objetivos planteados en la creación de la empresa.

En el primer capítulo se presenta una investigación a profundidad de la situación actual de la compañía: el estudio del entorno en el cual la empresa está inmersa, evaluaciones internas y externas en cuanto al funcionamiento del equipo de trabajo, evaluaciones de resultados, un análisis de las proyecciones que los dirigentes han definido, y el planteamiento de los objetivos que se pretende lograr a través del desarrollo del presente proyecto.

En el capítulo dos se detalla la argumentación teórico científica en la cual se basó el proyecto. Los conceptos, técnicas, procedimientos, filosofías y demás elementos que de acuerdo a los resultados de la investigación se ha apoyado el desarrollo de la propuesta buscando solucionar de manera efectiva las necesidades de la compañía TUSSINOR Cía. Ltda.

En el capítulo tres se desarrolla la propuesta con la cual se pretende lograr los objetivos planteados, destacando el desarrollo del manual de procedimientos y funciones, organigramas y demás procesos con los cuales

la compañía logrará un orden y crecimiento sostenido, con altos índices de calidad.

En el capítulo cuatro, se presenta los principales impactos que se logrará al desarrollar el presente proyecto, además de conclusiones y recomendaciones que se definen de acuerdo al análisis y desarrollo del proyecto.

## **INDICE**

Portada	i
Resumen Ejecutivo	iii
Executive Summary	iv
Autoría	v
Oficio Aprobación Asesor	vi
Cesión de Derechos	vii
Autorización de uso y publicación	viii
Dedicatoria	xi
Agradecimiento	xii
Presentación	xiii
Índice	xv
Introducción	23

## **CAPITULO I**

DIAGNÓSTICO TÉCNICO SITUACIONAL	27
Antecedentes del diagnóstico	27
Objetivos del diagnóstico	28
Objetivo General	28
Objetivos específicos	28
Variables diagnósticas	29
Indicadores de las variables	29
Matriz de la relación diagnóstica	31
Mecánica operativa	32
Población	32

Muestra	32
Tabulación, análisis y evaluación de la información	33
Entrevista a los socios y directivos de la compañía de Transporte Turístico Sinfonía Norteña “TUSSINOR”.	33
Ficha de Observación	36
Entrevista a los colaboradores de la compañía (Contadora)	37
Encuesta a los clientes de la compañía	39
Resultados y análisis de acuerdo a datos demográficos de encuestados	47
Matriz FODA	50
Factores Internos	51
Factores Externos	52
Cruces estratégicos FA, FO, DO, DA.	53
Identificación del problema diagnóstico con causas y efectos	54

## **CAPITULO II**

Marco teórico	55
Definición de empresa	55
Objetivos de la empresa	55
Importancia	55
Definición de la Administración	56
Importancia de la Administración	56
Elementos básicos de la Administración	56
Planeación	57

Organización	58
Manuales Administrativos	59
Manual de Funciones	59
Manual de procedimientos	60
Principios de la Organización	61
Pasos de la Organización	62
Tipos de la Organización	63
Control	66
Ventajas del proceso Administrativo	68
La Contabilidad	69
Definición	69
Objetivo	70
Importancia	70
Disposiciones legales	70
Principios de Contabilidad	70
Normas Técnicas de Contabilidad	74
Las NIIFs en la PYMES	78
La Cuenta Contable	82

### **CAPITULO III**

Propuesta Estratégica	87
Propósito	87
Misión – Visión	87

Principios y Valores	88
Organigrama	89
Manual Administrativo	90
Organigrama Estructural	90
Organigrama Funcional	91
Políticas Administrativas	92
Procedimientos Administrativos	93
Manual de Funciones	94
Manual de procedimientos del Área Financiera-Contabilidad-para la compañía de Transporte Turístico Sinfonía Norteña “TUSSINOR” CÍA. LTDA., de Ibarra.	109
Introducción	109
Objetivos	109
Objetivos de la Contabilidad	110
Políticas Financieras	110
Políticas Contables	111
Proceso Contable	118
NIIFs – PYMES	140
Activos	140
Pasivos	141
Patrimonio	143
Ingresos	144
Gastos	145
Control Interno	146

Caja – Bancos	147
Cuentas por Cobrar	149
Propiedad Planta y Equipo	149
Obligaciones	150
Ingresos	150
Gastos	151
Tributos	152

## **CAPITULO IV**

Principales Impactos	153
Impacto Económico	154
Optimización de Recursos	155
Utilidad	155
Competitiva	155
Impacto Social	156
Mejor servicio	156
Rápida atención	157
Clientes satisfechos	157
Impacto Educativo	157
Fuente de apoyo	158
Programas de capacitación	159
Impacto Organizacional	159
Ambiente Laboral	160

Trabajo en Equipo	160
Grado de comunicación	160
CONCLUSIONES	161
RECOMENDACIONES	163
GLOSARIO	165
BIBLIOGRAFÍA	167
LINCOGRAFÍA	169
ANEXOS	

## INDICE DE CUADROS

Cuadro Nro. 1 Matriz de Relación diagnóstica Compañía Sinfonía Norteña “TUSSINOR”.	30
Cuadro Nro.2 Nivel de conocimiento del nombre de la Compañía.	39
Cuadro Nro.3 Actividad de la Compañía.	40
Cuadro Nro.4 Clientes que han utilizado el servicio	41
Cuadro Nro.5 Servicio más utilizado de TUSSINOR	42
Cuadro Nro.6 Nivel de satisfacción del cliente.	43
Cuadro Nro.7 Atributos más destacados del servicio.	44
Cuadro Nro. 8 Recomendaciones para la compañía	45
Cuadro Nro.9 Edades encuestados.	46
Cuadro Nro. 10 Género encuestados.	47
Cuadro Nro.11 Nivel socio económico encuestados.	48
Cuadro Nro.12 Cruce estratégico compañía Sinfonía Norteña TUSINNOR.	52
Cuadro Nro.13 Montos para utilización de compras.	102
Cuadro Nro.14 Plan de cuentas sugerido para TUSINNOR CÍA. LTDA.	109
Cuadro Nro.15 Procedimientos, contabilización Ingresos de cuotas.	119
Cuadro Nro.16 Procedimientos contabilización de facturas.	121
Cuadro Nro.17 Procedimientos contabilización Caja Chica.	124
Cuadro Nro.18 Procedimientos realización Estados Financieros.	127
Cuadro Nro.19 Valoración de impactos.	142
Cuadro Nro.20 Impacto Económico.	143
Cuadro Nro.21 Impacto Social.	145
Cuadro Nro.22 Impacto Educativo.	147
Cuadro Nro.23 Impacto Organizacional.	148

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nro. 1 Nivel de conocimiento del nombre de la Compañía.	39
Gráfico Nro. 2 Actividad de la Compañía.	40
Gráfico Nro. 3 Clientes que han utilizado el servicio.	41
Gráfico Nro. 4 Servicios más utilizados de TUSINNOR.	42
Gráfico Nro. 5 Nivel de satisfacción del cliente.	43
Gráfico Nro. 6 Atributos más destacados del servicio.	44
Gráfico Nro. 7 Edades encuestados.	46
Gráfico Nro. 8 Género encuestados.	47
Gráfico Nro. 9 Nivel socio económico encuestados.	48
Gráfico Nro. 10 Organigrama estructural.	86
Gráfico Nro. 11 Organigrama funcional de la Compañía.	87
Gráfico Nro.12 Procedimiento para selección y reclutamiento personal	
Gráfico Nro. 13 Procesos compañía TUSINNOR.	116
Gráfico Nro. 14 Procesos Área Financiera TUSINNOR.	117
Gráfico Nro. 15 Contabilización Ingresos por cuotas.	118
Gráfico Nro. 16 Contabilización del pago de facturas.	120
Gráfico Nro. 17 Contabilización reposición Caja Chica.	123
Gráfico Nro. 18 Realización Estados Financieros.	126

# INTRODUCCIÓN

## ANTECEDENTES.-

Vista las necesidades que tiene el norte de nuestro país referente al transporte turístico, en la ciudad de Ibarra se reúnen un grupo de once ciudadanos emprendedores que desean formar una compañía limitada constituida el 28 de diciembre del 2009 ante la Notaría Tercera de Ibarra con número de escritura pública # 5407, y poder satisfacer las necesidades de sus beneficiarios ofertando sus servicios en el mundo del transporte turístico.

En base a estos antecedentes y a un análisis de la empresa definimos que la problemática es la falta de un manual de funciones, un organigrama, un presupuesto para su funcionamiento, estatutos y reglamento interno, en estas circunstancias la compañía se ha visto impedida de actuar con normalidad dentro de lo que corresponde a responsabilidades de cada uno de sus directivos, empleados y trabajadores tomando en cuenta que el objetivo de sus dirigentes es el constante crecimiento de la misma.

En la provincia de Imbabura se ha observado ser una pionera en la formación de compañías de transporte público, que han abierto sus servicios para el desarrollo y progreso tanto social, económico y financiero de sus accionistas.

Por esta razón como futuras profesionales y consientes de la situación que está atravesando la compañía por falta de una orientación técnica y apropiada, se propone solucionar parte de esta problemática a través del

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO SINFONÍA NORTEÑA TUSINNOR CÍA. LTDA. UBICADO EN IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”, el mismo que tendrá como finalidad asegurar el correcto manejo económico-administrativo para cumplir con las obligaciones tributarias y requerimientos de la Súper Intendencia de Compañías.

El manual se presenta como una oportunidad para que los accionistas accedan como fuente de consulta para la correcta administración y logren así un mejoramiento administrativo y financiero. Siendo el objetivo lograr que los accionistas mantengan un orden organizacional, el mismo que proporciona al socio una guía de ayuda para facilitar la solución de sus problemas, la optimización de sus recursos el manejo fácil y adecuado de la contabilidad de Compañías, siendo un sistema especial.

### **JUSTIFICACIÓN.-**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una compañía. También presentan sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeñan responsabilidades específicas.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informando al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente, un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

Por estas razones es importante la realización del manual administrativo y financiero para que sus directivos y empleados sepan cuáles son las

funciones que le corresponde cumplir y pueda la Asamblea como máxima autoridad de la compañía exigir justificaciones y explicaciones de su rendimiento, el avance o negligencia de sus actividades a cada funcionario encomendado.

Sinfonía Norteña es una compañía que debe regirse a normas y procedimientos establecidos en la Ley Orgánica de Compañías, razón por la cual se hace necesario hacer un estudio sobre las necesidades y requerimientos de la compañía para establecer los estatutos y reglamentos internos que sirvan de guía a la compañía y evitar de esta manera la duplicidad de funciones o tal vez controversias entre sus autoridades y trabajadores.

Sin embargo, una de las razones de esta investigación es poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la preparación académica, por esa razón se escogió como objeto de estudio la compañía Sinfonía Norteña por ser una compañía con necesidades particulares tanto en su aspecto administrativo y financiero de esa manera incorporar normas y procedimientos en orden de importancia.

A través de este trabajo se puede lograr resultados favorables donde no solo obtenga práctica profesional; sino incluso sirva como aporte en el momento de la elaboración de un nuevo manual de normas y procedimientos administrativos en la Compañía de Transporte Turístico Sinfonía Norteña.

Este trabajo servirá de guía para los directivos y socios de la compañía, para que puedan manejar de forma técnica la parte financiera y administrativa, de igual manera puedan mejorar y perfeccionar cada vez más las funciones que desempeñan y así puedan lograr sus objetivos y metas fijadas.

Este trabajo comprende el Diseño de Estatutos y Reglamentos, que regirá las actividades que se llevan a cabo en la compañía Sinfonía Norteña.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **OBJETIVO GENERAL.-**

Diseñar el manual de procedimientos administrativos y financieros para la Compañía de Transporte Turístico Sinfonía Norteña TUSINNOR Cía. Ltda. Ubicada en la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura, en un plazo de 4 meses.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.-**

- Realizar el diagnóstico técnico situacional que permita establecer el problema.
- Estructurar las bases teóricas, científicas, mediante la investigación documental, bibliográfica y lincografía, para sustentar la propuesta.
- Diseñar el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la compañía de Transporte Turístico Sinfonía Norteña TUSINNOR Cía. Ltda. Ubicada en la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura.
- Determinar los principales impactos que generará la aplicación del presente proyecto como son: impacto social, económico, ético, empresarial y educativo.

# **CAPÍTULO I:**

## **1.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL DIAGNÓSTICO**

Sinfonía Norteña “TUSINNOR”, es una compañía conformada por 11 socios que se dedica a brindar servicio de transporte turístico; fue constituida el 28 de diciembre del 2009, ante la Notaría Tercera de Ibarra con número de escritura pública # 5407, está ubicada en el cantón de Ibarra provincia de Imbabura.

La compañía desde sus inicios y hasta la actualidad se ha manejado por los directivos quienes no cuentan con un plan estratégico y un orden para llevar un control y registro de cada una de las actividades que se realiza, lo cual ha generado grandes dificultades en la toma de decisiones tanto administrativas como financieras lo que conlleva que la compañía tenga dificultades en identificar sus objetivos, sus responsabilidades, beneficios y su nivel de crecimiento.

Con la identificación y análisis de la problemática existente a través de la presente investigación, se pretende determinar los indicadores, variables y objetivos que permitan establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía con la finalidad de crear un manual de procedimientos administrativos y financieros con información detallada, ordenada, sistemática que contendrá todas las políticas, normas, procedimientos, funciones y responsabilidades de las diferentes actividades que se realizan en la compañía.

Además los resultados de la investigación permitirá a los socios realizar las acciones necesarias para la optimización de recursos, la mejor toma de decisiones, y un adecuado control en todas las áreas para así brindar un servicio eficiente y eficaz para la satisfacción de los clientes llegando a obtener la calidad del servicio.

## **1.2. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO.**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL.-**

Realizar un Diagnóstico Situacional de la compañía Sinfonía Norteña “TUSINNOR” para identificar los procesos administrativos y financieros actuales, mediante la determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que permita la creación de un manual de procedimientos administrativos y financieros.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Determinar la situación del manejo de la contabilidad y finanzas de la compañía.
- ✓ Analizar la gestión administrativa de la compañía.
- ✓ Identificar las funciones y niveles de cumplimiento de las responsabilidades de cada unidad de trabajo de la compañía.
- ✓ Conocer la satisfacción del servicio que la empresa brinda a clientes.

### **1.2.3. VARIABLES DIAGNÓSTICAS**

- ✓ Contabilidad y Finanzas
- ✓ Gestión Administrativa
- ✓ Funciones de la unidades de trabajo
- ✓ Satisfacción del Servicio

### **1.3. Indicadores de las variables**

Los indicadores que a continuación se detallan, se los ha considerado en función de las variables antes indicadas, los cuales nos servirán para el análisis correspondiente.

#### **1.3.1. Contabilidad y Finanzas**

- ✓ Políticas Financieras.
- ✓ Políticas Contables
- ✓ Procesos Contables
- ✓ Procedimientos Financieros
- ✓ Plan de Cuentas

#### **1.3.2. Gestión Administrativa**

- ✓ Organización
- ✓ Planificación
- ✓ Dirección

- ✓ Ejecución
- ✓ Control

#### 1.3.3. Funciones de las unidades de trabajo.

- ✓ Eficiencia y Efectividad
- ✓ Gestión
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Metas

#### 1.3.4. Satisfacción.

- ✓ Calidad de Servicio.
- ✓ Atención al Cliente.
- ✓ Mejoramiento Continuo.
- ✓ Seguridad.

1.4. Matriz de la relación diagnóstica conformada por:

**Cuadro Nro. 1 Matriz de relación diagnóstica Compañía Sinfonía Norteña TUSSINOR**

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS
Determinar la situación del manejo de la contabilidad y finanzas de la compañía	Contabilidad y Finanzas	Políticas Financieras Políticas Contables Procesos Contables Procedimientos Financieros Plan de cuentas	Socios / Contadora	Entrevistas Observación
Analizar la gestión administrativa de la compañía	Gestión Administrativa	Organización Planificación Dirección Ejecución Control	Socios Directivos Empleados	Entrevistas Observación
Identificar las funciones y niveles de cumplimiento de las responsabilidades de cada unidad de trabajo de la compañía.	Funciones de las unidades de trabajo	Eficiencia y efectividad Gestión Responsabilidad Metas	Directivos Empleados	Entrevistas Observación Observación Observación Observación
Conocer la satisfacción del servicio que la empresa brinda a clientes.	Clientes	Calidad de Servicio Atención al Cliente Mejoramiento Continuo Seguridad	Clientes	Encuestas Encuestas Encuestas Encuestas/ Observaciones

## **1.5 Mecánica Operativa**

### **1.5.1 Población**

Población es un término que señala la cantidad de personas que viven en un determinado lugar en un momento particular.

La investigación se llevará a cabo en la compañía de transporte turístico Sinfonía Norteña “TUSINNOR”, ubicado en la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura, a donde van orientados los resultados, por ende la población o universo está determinado por todos los socios y empleados de la compañía, mismos que contribuyeron al desarrollo de este trabajo, los usuarios del servicio.

### **1.5.2. Muestra**

Es un subconjunto de la población. A los elementos integrantes se les llama elementos de la muestra. Al total de estos elementos se les llama muestra.

La población con formada por los socios y directivos por ser menor a cien unidades se aplicó la técnica del Censo. Para la población que se conforma por los usuarios del servicio, se tomó una muestra aleatoria de 30 clientes, a criterio del experto.

## **1.6. Tabulación, análisis y Evaluación de la Información**

### **1.6.1 ENTREVISTAS A LOS SOCIOS Y DIRECTIVOS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO “SINFONÍA NORTEÑA” TUSINNOR**

#### **ENTREVISTA GERENTE Y SOCIOS DE LA COMPAÑÍA**

**1.- ¿Cree usted que la planificación estratégica es el método por lo cual la compañía cumpla con los objetivos?**

Sí, creo que el plan estratégico es vital para el engrandecimiento de la compañía

**2.- ¿Cuenta la compañía con un plan negocios?**

Todavía no hemos concretado nuestro plan de negocios.

**3.- Dentro del crecimiento de la compañía, cuál es el nivel de importancia del plan de negocios.**

El plan de negocios es parte del plan estratégico de la compañía por lo tanto se convierte en el pilar fundamental del desarrollo de la compañía.

**4.- Según el plan de negocios ¿En qué fase se encuentra la compañía?**

La compañía avanza en un 50% ya que estamos solicitando el aumento de cupos para el desarrollo del transporte turístico.

**5.- ¿Cuál es la proyección que usted tiene a corto, mediano y largo plazo para la compañía?**

Como parte de la directiva buscamos el incremento de cupos a corto y mediano plazo para en el futuro ser una compañía competitiva en el norte del país.

**6.- ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha tenido para el crecimiento de la compañía?**

El principal obstáculo que ha tenido la compañía para su crecimiento es la negativa al incremento de cupos por parte de las autoridades pertinentes, debido al incremento de accidentes de tránsito en estos últimos años, lo que causó la suspensión de las autorizaciones.

**7.- Dentro de la parte administrativa, usted cree que un manual de funciones es importante para el desempeño de la compañía?**

Es muy importante, nos servirá para poder responder cada funcionario sobre nuestras responsabilidades dentro de nuestras funciones asignadas.

**8.- ¿Se ha realizado algún estudio de mercado en la compañía?**

Si, previo a la creación de la compañía

**9.-Para usted, ¿Cuál es la proyección de mercado turístico local, regional y nacional?**

Según el estudio de mercado existen buenas posibilidades de crecimiento del transporte turístico, en función del aumento de la población y la satisfacción de las necesidades.

**10.- De acuerdo a las proyecciones del mercado, ¿Qué ventajas tiene la compañía ante la competencia?**

Nuestras fortalezas son la presentación de unidades de transportes nuevas, cómodas, con atención personalizada a nuestros clientes, precios competitivos entre otros.

**CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE Y SOCIOS DE LA COMPAÑÍA**

Luego de la entrevista realizada a los principales directivos de la compañía y reuniones de trabajo, existe un claro interés en el crecimiento de la empresa. Lamentablemente por una carencia en tener un pensamiento estratégico, planificación y organización la compañía ha caído en errores comunes que dificultan el crecimiento y excelencia en el funcionamiento tanto del equipo de trabajo, como de la empresa como un negocio exitoso.

Es por ello, que la creación de un Manual de procedimientos es fundamental para corregir falencias, mejorar el desempeño del trabajador y maximizar el cumplimiento de objetivos y proyecciones de la compañía.

## **1.6.2 FICHA DE OBSERVACIÓN**

### **1.- ¿La compañía cuenta con el espacio físico apropiado?**

Los vehículos de la compañía permanecen en los domicilios de sus propietarios

### **2.- ¿Las oficinas están estratégicamente ubicadas?**

Se ha observado que la oficina se encuentra ubicada en un lugar céntrico de la ciudad.

### **3.- ¿El espacio de trabajo de los colaboradores es el adecuado?**

Se nota la buena distribución del espacio físico de acuerdo a las necesidades de los funcionarios.

### **4.- ¿La compañía cuenta con los vehículos especializados para este servicio?**

Existe modelos de vehículos, los más indispensables para este tipo de negocio, como busetas de doce, diez y seis, y veinte pasajeros.

### **5.- ¿Los colaboradores conocen la filosofía de la empresa y aplican la cultura corporativa de la compañía?**

Necesitan cursos de capacitación sobre calidad total, cultura corporativa, entre otros.

## **CONCLUSIONES DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN**

Luego de visitar por varias ocasiones a las instalaciones de la Compañía y vehículos que prestan el servicio actualmente, existen los recursos necesarios para ofrecer al potencial cliente un servicio de calidad.

Sin embargo, es importante indicar que la Compañía deberá estar en constante actualización tanto de vehículos, accesorios para mejorar la comodidad y el servicio. Siendo fundamental solucionar la problemática de planificación anteriormente citada para lograr una Calidad Total en el servicio y éxito de la Compañía.

### **1.6.3 ENTREVISTA A LOS COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA: (CONTADORA)**

#### **1.- ¿Cuenta la empresa con un sistema contable?**

No, la compañía todavía no cuenta con un sistema de contabilidad apropiada para este tipo de negocio.

#### **2.- ¿El departamento de contabilidad dispone de políticas contables establecidas?**

No, todavía la compañía no cuenta con políticas contables apropiadas.

#### **3.- ¿Cuenta con un plan de cuentas acorde a las necesidades de la compañía?**

No, la compañía carece de un plan de cuentas acordes a las necesidades de la misma.

**4.- ¿Existe resoluciones en la compañía para mantener capacitados y actualizados a los colaboradores en el área contable?**

No existe ninguna resolución sobre el tema de capacitación

**5.- ¿La información financiera se procesa de acuerdo a las normas, leyes y disposiciones aplicables para este fin?**

Si se aplican las normas y leyes básicas para la presentación de estados financieros.

**6.- ¿Se elaboran todos los Estados Financieros?**

Es necesaria la elaboración de estados financieros para la permanencia de la compañía, caso contrario se perderá la autorización de su funcionamiento por parte de la Superintendencia de Compañías.

**7.- ¿De acuerdo a los informes financieros, existen decisiones gerenciales en la compañía?**

Sirven para informar a los accionistas sobre las necesidades y satisfacciones financieras de la compañía y por ende para la toma de decisiones por parte de la asamblea mediante el informe de gerencia.

## **RESUMEN DE LA ENTREVISTA A LOS COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA, CONTADORA**

Es evidente la problemática existente en el departamento contable de la empresa, al ser manejada la empresa sin un pensamiento estratégico y

planificación, la falta de un plan financiero, plan de cuentas, manual de procedimientos y normativas están en un segundo plan, no siendo consientes que estos parámetros son fundamentales para el desarrollo, crecimiento y buen funcionamiento de la empresa.

Es indispensable la colaboración de todo el equipo de trabajo de la compañía adoptar en su accionar diario la serie de procedimientos, planteamientos y planificación que se propone en el presente trabajo para mejorar el funcionamiento y calidad total.

#### **1.6.4 ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA COMPAÑÍA**

**La presente encuesta tiene como finalidad conocer la situación actual sobre: posicionamiento en el mercado, atención al cliente, eficiencia y efectividad del servicio.**

**1.- ¿Conoce o a escuchado sobre la Compañía Sinfonía Norteña TUSNINOR?**

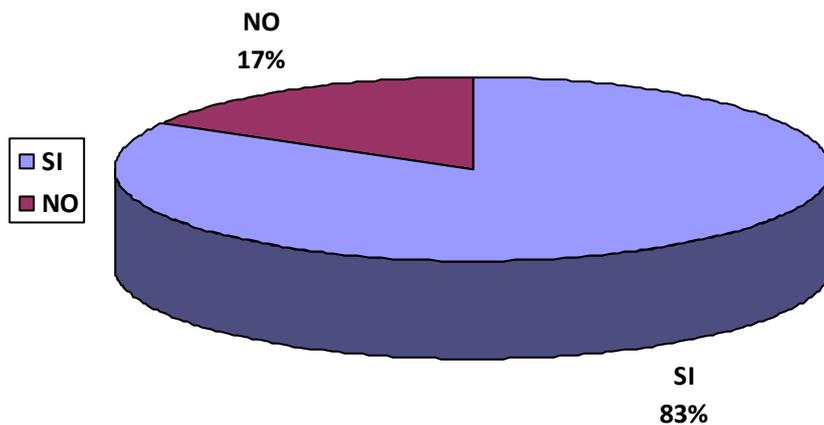
**Cuadro Nro. 2 Nivel de Conocimiento del nombre de la compañía**

CATEGORIAS	f	%
Si	25	83%
No	5	17%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes

Elaborado por: Las Autoras

**Gráfico Nro. 1 Nivel de Conocimiento del Nombre de la compañía**



**ANÁLISIS:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos observar que la mayoría de los encuestados conocen o han escuchado de la compañía.

## 2.- ¿A qué cree usted que se dedica la compañía TUSNINOR?

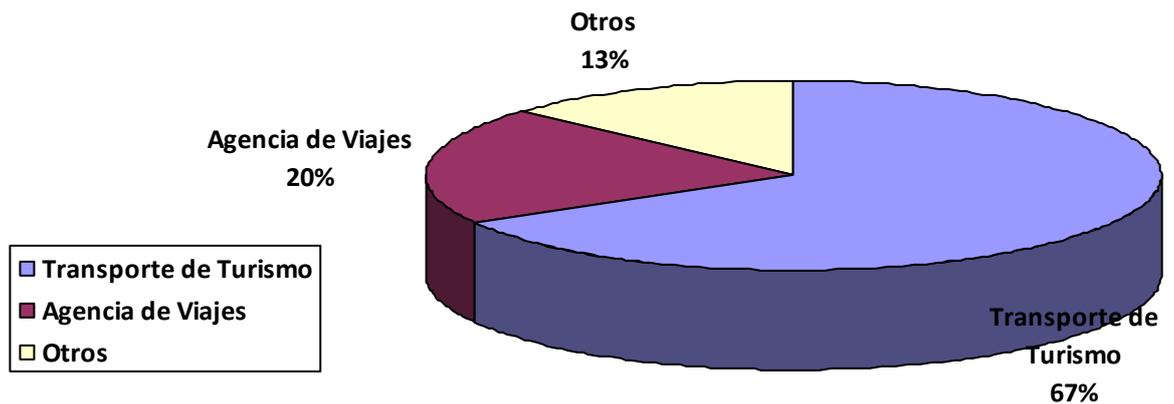
**Cuadro Nro. 3 Actividad de la Compañía**

CATEGORIAS	f	%
Transporte de Turismo	20	67%
Agencia de Viajes	6	20%
Otro	4	13%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes

Elaborado por: Las Autoras

**Gráfico Nro. 2 Actividad de la compañía**



### ANÁLISIS:

La compañía actualmente trabaja con el servicio de transporte turístico, siendo este servicio el más conocido por los encuestados, destacándose el transporte turístico, esto quiere decir que la empresa tiene muy buena acogida.

### 3.- ¿Ha usado alguno de los servicios que presta TUSINNOR?

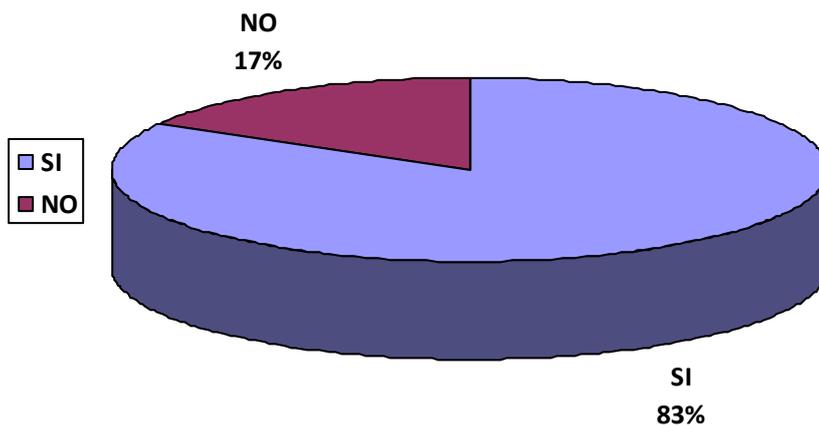
**Cuadro Nro. 4 Clientes que han utilizado el servicio**

CATEGORIA	f	%
Si	25	83%
No	5	17%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes

Elaborado por: Las Autoras

**Gráfico Nro. 3 Clientes que han utilizado el servicio**



#### **ANÁLISIS:**

Como podemos observar la mayoría de encuestados ha utilizado los servicios de la compañía, esto garantiza un buen futuro para la compañía respecto a su crecimiento económico.

## ¿Qué servicio ha utilizado?

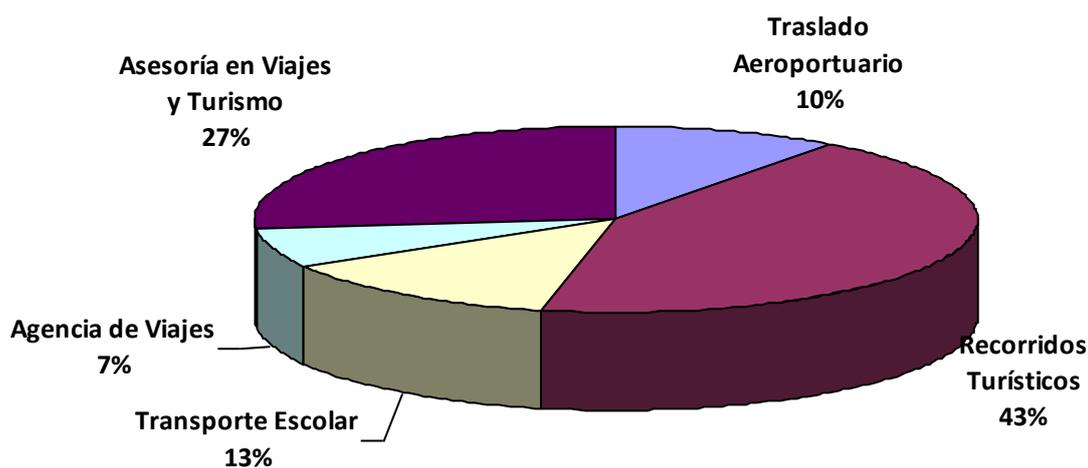
**Cuadro Nro. 5 Servicios más utilizados de TUSINNOR**

CATEGORIA	f	%
Traslado Aeroportuario	3	10%
Recorridos Turísticos	13	43%
Transporte Escolar	4	13%
Agencia de Viajes	2	7%
Asesoría en Viajes y Turismo	8	27%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes

Elaborado por: Las Autoras

**Gráfico Nro. 4 Servicios más utilizados de TUSINNOR.**



### ANÁLISIS:

Aprovechando los recursos turísticos de la región y el país, el transporte turístico es el principal servicio que los clientes han utilizado, seguido por servicios derivados del turismo y el transporte escolar.

4.- En la escala del 1 al 5, donde cinco es excelente y 1 pésimo, ¿Qué calificación daría usted al servicio que recibió de la compañía TUSINNOR?

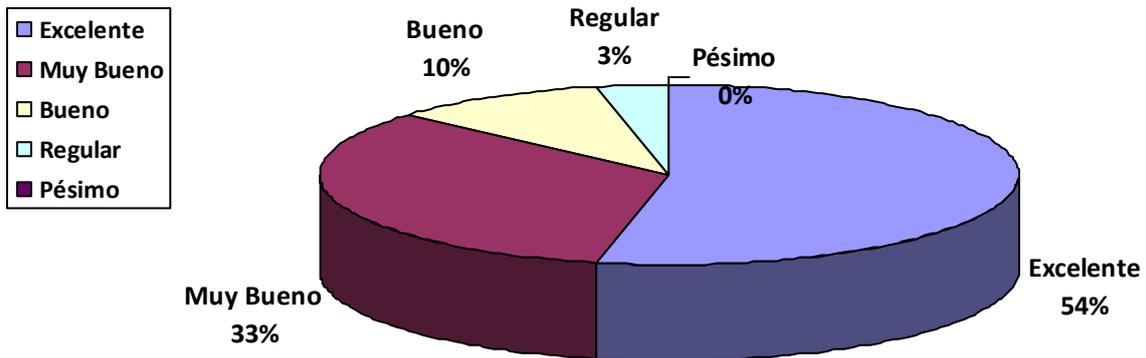
**Cuadro Nro. 6 Nivel de Satisfacción del Cliente**

CATEGORIA	f	%
Excelente	16	53%
Muy Bueno	10	33%
Bueno	3	10%
Regular	1	3%
Pésimo	0	0%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes

Elaborado por: Las Autoras

**Gráfico Nro. 5 Nivel de Satisfacción del Cliente.**



**ANÁLISIS:**

Existe un alto porcentaje en buena atención al cliente, encontrando satisfechos en el servicio y buen trato por parte de los colaboradores de la compañía a cada cliente de la misma.

5.- De acuerdo al servicio que usted recibió de la compañía TUSINNOR, ¿Qué atributo destacaría?

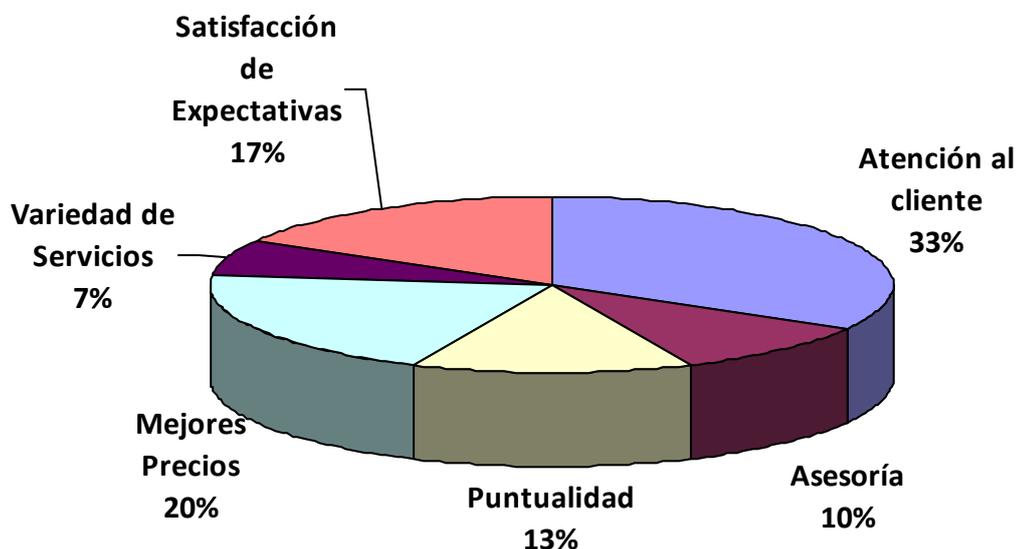
**Cuadro Nro. 7 Atributos más destacados del servicio**

CATEGORIA	f	%
Atención al Cliente	10	33%
Asesoría	3	10%
Puntualidad	4	13%
Mejores Precios	6	20%
Variedad de Servicios	2	7%
Satisfacción de Expectativas	5	17%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes

Elaborado por: Las Autoras

**Gráfico Nro. 6 Atributos más destacados del servicio.**



### ANÁLISIS:

La atención personalizada y con buenos valores es su principal atributo de la compañía, asegurando la fidelidad del cliente al momento de contratar el servicio. Además la puntualidad y satisfacción de expectativas son elementos que aportan al buen funcionamiento del servicio.

**6.- De acuerdo a su experiencia, ¿Qué recomendaciones daría a la compañía TUSINNOR para mejorar su calidad y servicio?**

La mayoría de encuestados, indican que la ampliación de recorridos turísticos, facilidades de pago y ampliación de servicios como reservación de hoteles y paquetes turísticos totales son las principales necesidades que los encuestados indican.

**Cuadro Nro. 8 Recomendaciones para la Compañía**

<b>Nro.</b>	<b>PARTICIPANTES EN LAS RESPUESTAS</b>	<b>f</b>
1	Ampliación de recorridos turísticos	25
2	Facilidades de pago en recorridos	26
3	Ampliación de servicios directos	24
4	Reservación de hoteles	28
5	Reservación de paquetes turísticos	27

**ANÁLISIS:**

Según se observa las recomendaciones de los clientes, la compañía puede ampliar sus servicios de transporte turístico a realizar contratos con otro tipo de operadoras turísticas, mismas que harán que los clientes tengan mayor facilidad en al momento de escoger sus salidas a vacacionar junto a sus familiares y amigos, mismos que tendrán todo en un solo lugar.

## 1.6.5 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE ACUERDO A DATOS DEMOGRÁFICOS DE ENCUESTADOS.

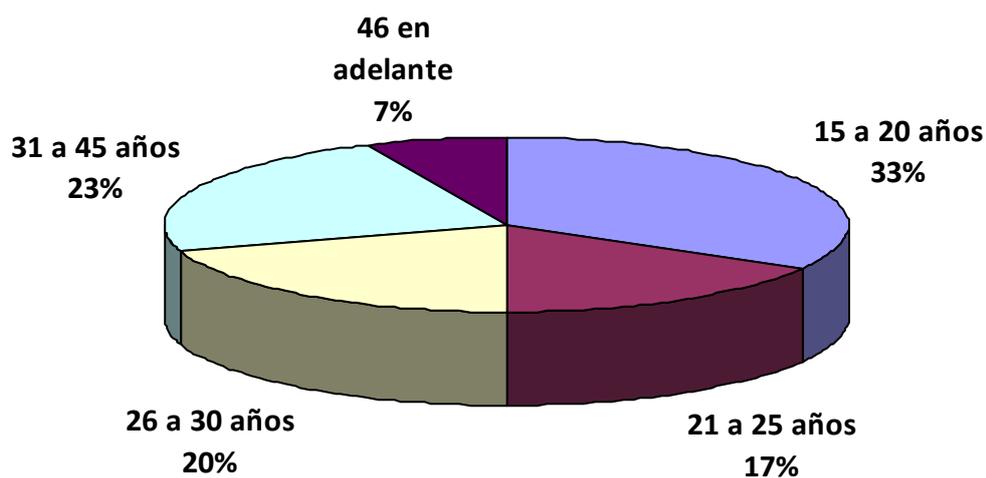
Edad:

Cuadro Nro. 9 Edades Encuestados		
CATEGORIA	f	%
15 a 20 años	10	33%
21 a 25 años	5	17%
26 a 30 años	6	20%
31 a 45 años	7	23%
46 en adelante	2	7%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico Nro. 7 Edades Encuestados.



**Análisis:**

De acuerdo al gráfico estadístico vemos que la mayor población demográfica de encuestados es gente joven como potencial clientela en un rango de 20 a 45 años de edad.

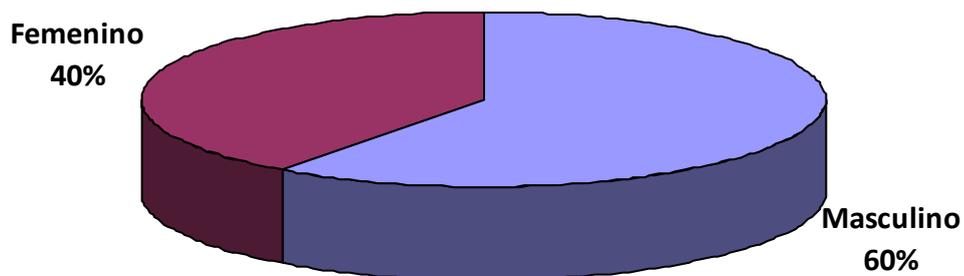
**Género:**

<b>Cuadro Nro. 10 Género Encuestados</b>		
<b>CATEGORIA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Masculino	18	60%
Femenino	12	40%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes

**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico Nro. 8 Género Encuestados.**



**Análisis:**

Dentro del grupo demográfico encuestado que utiliza el servicio de transporte turístico, vemos que la mayor parte de la población está conformado por el género masculino.

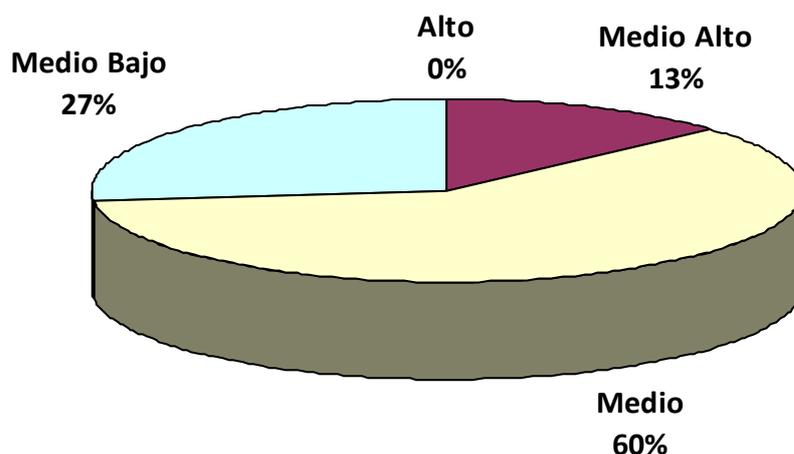
## Nivel Socio Económico:

<b>Cuadro Nro. 11 Nivel Socio Económico Encuestados</b>		
<b>CATEGORIA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Alto	0	0%
Medio Alto	4	13%
Medio	18	60%
Medio Bajo	8	27%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes

Elaborado por: Las Autoras

**Gráfico Nro. 9 Nivel Socio Económico Encuestados.**



### Análisis:

Notamos que dentro del grupo de encuestados según su nivel socio económico está la clase media la que más utiliza el servicio de transporte turístico, esto se debe a que la clase media alta y alta, utiliza sus propios medios.

## 1.7. Matriz FODA

Se trata de una herramienta de análisis estratégico que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con el fin de definir su capacidad competitiva en un periodo determinado. Con la aplicación de ésta técnica, podemos determinar los factores que afectan a la organización, sean internos o externos.

En los factores internos encontramos a las fortalezas y debilidades, y dentro de los factores externos están las oportunidades y amenazas que inciden en el desarrollo de la empresa.

El FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

### ✓ **Fortalezas**

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

### ✓ **Oportunidades**

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

✓ **Debilidades**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

✓ **Amenazas**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

## **1.7.1 FACTORES INTERNOS**

### **1.7.1.1 Fortalezas**

- ✓ Unidades de Transporte Propio
- ✓ Personal Calificado.
- ✓ Empresa ya constituida o legalizada.
- ✓ Seguridad
- ✓ Transporte de Calidad
- ✓ Infraestructura adecuada

### **1.7.1.2 Debilidades**

- ✓ Carecen de estrategias en el accionar de la compañía.
- ✓ No cuenta con manual de procedimientos.

- ✓ No cuentan con una planificación a corto y largo plazo.
- ✓ No disponen de información contable financiera para la toma de decisiones oportuna.
- ✓ Problemas de coordinación y relacionamiento colectivo.
- ✓ Carece de acciones de control y toma de decisiones para el mejoramiento empresarial.

## **1.7.2 FACTORES EXTERNOS**

### **1.7.2.1 Oportunidades**

- ✓ Creación de Paquetes Turísticos
- ✓ Aprovechar Temporada / Feriados
- ✓ Expansión y posicionamiento en el mercado.
- ✓ Convenios o alianzas estratégicas con instituciones.
- ✓ Aprovechar los recursos naturales y turísticos del país y generar océanos azules.

### **1.7.2.2 Amenazas**

- ✓ Competencia desleal
- ✓ Situaciones no controlables como desastres naturales, accidentes viales, entre otros.

### 1.8. Cruces estratégicos FA, FO, DO, DA

En la siguiente matriz se presenta el cruce estratégico de las fortalezas con las oportunidades **(FO)** y con las amenazas **(FA)** y las debilidades con las oportunidades **(DO)** y con las amenazas **(DA)**

**Cuadro Nro. 12 Cruce Estratégico Compañía Sinfonía Norteña TUSINNOR**

	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>F</b> <b>o</b> <b>r</b> <b>t</b> <b>a</b> <b>l</b> <b>e</b> <b>z</b> <b>a</b> <b>s</b>	Al ser Tusinnor una compañía legalmente constituida y cumpliendo las normas legales garantiza un servicio de calidad diferenciándose de otras empresas fantasmas que manejan una competencia desleal.	Al contar la compañía TUSINNOR con transporte propio podrán generar recorridos turísticos exclusivos acorde a las expectativas del cliente.
	Al contar con personal calificado y con experiencia dentro del rubro la compañía podrá tomar decisiones gerenciales adecuadas para el mantenimiento de la misma en caso de inestabilidades sociales y políticas que se puedan presentar.	La compañía Tusinnor cuenta con personal calificado en este rubro, pudiendo lograr a mediano plazo la expansión y posicionamiento en el mercado como uno de los referentes en el transporte turístico. Al ser una compañía formalmente constituida y cumpliendo con las normas legales existe la oportunidad de lograr acuerdos y convenios con instituciones públicas y privadas .
	Tusinnor cuenta con unidades de transporte propio siendo estas manejadas por profesionales los mismos que están capacitados en tomar acciones en caso de situaciones no controlables como desastres naturales, situaciones políticas y sociales, entre otros.	Aprovechando la diversidad turística, gastronómica, cultural y social del país existe posibilidad de generar servicios exclusivos y de calidad convirtiéndose estos en potenciales océanos azules dentro del mercado. Tusinnor cuenta con la infraestructura adecuada y el personal calificado para ofertar servicios y promociones de acuerdo a las temporadas que existen en el país.
<b>D</b> <b>e</b> <b>b</b> <b>i</b> <b>l</b> <b>i</b> <b>d</b> <b>a</b> <b>d</b> <b>e</b> <b>s</b>	La competencia desleal en este mercado es frecuente y adoptar un pensamiento estratégico, planificado y con proyección a corto y mediano plazo es fundamental para el éxito de la compañía.	La compañía deberá adoptar un pensamiento estratégico tanto para el accionar de la compañía como para la diversificación de servicios, aprovechando y explotando los recursos naturales y turísticos que tiene la región y el país.
	Al no contar con un manual de procedimientos es más complicado la toma de decisiones gerenciales, en caso de situaciones como inestabilidad política y social , por ello es recomendable manejarse en base a este tipo de herramientas.	La compañía deberá establecer un manual de procedimientos el mismo que garantice la maximización de resultados en la explotación de las diferentes temporadas turísticas existentes.
	La toma de decisiones oportunas pueden afectar positiva o negativamente el accionar de la compañía, es importante manejar responsablemente y disciplinadamente la información financiera, administrativa y demás parámetros que nos indiquen el rumbo que está tomando actualmente la compañía.	Establecer acciones de control y toma de decisiones en las distintas etapas de la compañía es fundamental para la expansión y posicionamiento en el mercado. Se deberá mejorar los problemas de coordinación y relacionamiento colectivo con la finalidad de lograr acuerdos y convenios con instituciones públicas y privadas garantizando un servicio de calidad total.

## 1.9. Identificación del problema diagnóstico con causas y efectos

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación se puede definir la existencia de una problemática en el accionar de la compañía TUSINNOR Cía. Ltda.:

- La compañía de Transporte TUSINNOR Cía. Ltda., no cuenta con un plan estratégico y de funcionamiento a corto, mediano y largo plazo. Esto origina la dificultad de la toma de decisiones, no tener claro el rumbo de la compañía y en la toma de acciones de control y crecimiento.

- En el ámbito administrativo y financiero la carencia de un manejo y control adecuado por la falta de aplicación de herramientas básicas y esenciales puede generar conflictos en el manejo de los recursos económicos, técnicos y tecnológicos de la empresa y toma de decisiones.

Una vez identificada ésta problemática existente en la compañía se propone la realización de un **Manual de Procedimientos Administrativo y Financiero para la compañía de Transporte Turístico Sinfonía Norteña TUSINNOR Cía. Ltda.**

Este manual servirá como herramienta para el registro contable y nos permitirá la toma de decisiones a futuro.

## **CAPÍTULO II:**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. La Empresa**

##### **2.1.1. Definición de Empresa**

Según Bravo, Mercedes. (2009:3) se define como *“Es una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica a actividades de producción, comercialización y prestación de bienes y servicios a la colectividad”*

Es la combinación entre capital y talento humano para conseguir la producción, comercialización de bienes y servicios.

##### **2.1.2. Objetivos de la Empresa**

Según Bravo, Mercedes. (2009:3) se define como *“su objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad”*

##### **2.1.3. Importancia**

Según Bravo, Mercedes. (2009:3) se define como *“empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía”*

## **2.2. La Administración**

### **2.2.1. Definición de Administración**

Según Chiavenato Idalberto. (2006:8) *“La palabra administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y de minister (subordinación u obediencia) y se refiere a aquel que realiza una función bajo el mando de otro, pero a través del tiempo este término sufrió una transformación radical en su significado original.”*

Según Fayol; Chiavenato, Idalberto. (2006:64) *“define el acto de administrar como: prever, organizar, dirigir, coordinar, y controlar.”*

Administrar es el acto de prever, organizar, dirigir, coordinar, y controlar bajo el mando de un líder.

### **2.2.2. Importancia de la Administración**

Según Chiavenato Idalberto (2006:12) *“La administración es fundamental en la conducción de la sociedad moderna; no es un fin en si misma sino un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia.”*

### **2.2.3. Elementos básicos de la Administración**

Según Chiavenato, Idalberto (2006:64) Los elementos básicos de la administración son:

“Prever, Organizar, Dirigir, Coordinar, Controlar”

Para Urwick *“Los elementos de la administración son siete, a saber: Investigación, Previsión, Planeación, Organización, Coordinación, Dirección, Control.”*

## **2.2.4. Planeación**

### **2.2.4.1. Definición**

Según Chiavenato, Idalberto (2006:65, 70) dice: *“Prever. Visualizar el futuro y trazar el programa de acción”*

*“Previsión. Evalúa el futuro y la programación de acciones en función de este”*

*“Planeación. Es la actividad de trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y fijar los métodos de hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa”*

Es mirar hacia el futuro en base a lineamientos estratégicos para alcanzar los objetivos de la empresa.

### **2.2.4.2. Propósito de la planeación**

Según Chiavenato, Idalberto (2006:137) dice: *“Las organizaciones no trabaja con base en la improvisación, todo en ello está planeado con anticipación. La Planeación es la primera función administrativa, por ser una base para las demás.*

*Además, la planeación es la función administrativa que define cuales son los objetivos a seguir y qué se debe hacer para alcanzarlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura.*

*Comienza con la definición de los objetivos y detalla los planes para lograrlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación define a donde queremos llegar, lo que se debe hacer, cuando y en qué secuencia.”*

### **2.2.4.3. Etapas de la Planeación**

- 1.- Propósitos
- 2.- Premisas
- 3.- Objetivo
- 4.- Estrategias
- 5.- Políticas
- 6.- Programas
- 7.- Presupuesto
- 8.- Procedimientos

### **2.2.5. Organización**

#### **2.2.5.1. Definición**

Según Eugenio Sixto Velasco, "*Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad,*

*responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir."*

Toda organización requiere de un marco de actuación como es una estructura organizacional.

Organización es agrupar las funciones, responsabilidades y jerarquías para establecer las relaciones entre las personas cumpliendo un objetivo en común.

#### **2.2.5.2. Propósitos de la Organización**

Según Eugenio Sixto Velasco se define como *"El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional"*

#### **2.2.5.3. Manuales Administrativos**

Según Benjamín, Enrique. (2010:244) *"Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, entre otros.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas"*.

#### **2.2.5.4 Manual de funciones**

Según Benjamín, Enrique. (2010:245), *"Estos manuales contienen información detallada sobre antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales."*

*Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización”*

#### **2.2.5.5. Manual de procedimientos**

##### **Concepto**

*Según Benjamín, Enrique. (2010:245), “Constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencia de operaciones conectadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización, todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente”*

Es un documento donde constan los procesos y secuencia de operaciones para la realización de una tarea específica.

##### **Antecedentes**

*Según Benjamín, Enrique. (2010:245), “La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad”*

##### **Objetivos**

Según Benjamín, Enrique. (2010:244),

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial)
- ✓ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✓ Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- ✓ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones con los procesos de negocio.
- ✓ Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- ✓ Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, financieros y tecnológicos disponibles.
- ✓ Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.

### **Clasificación**

Según Benjamín, Enrique. (2010:245),

- ✓ Por su naturaleza o área de aplicación
- ✓ Por su contenido
- ✓ Por su ámbito

#### **2.2.5.6. Principios de la Organización**

Según Newstrom, John. (2008:124), *“El diseño de organizaciones implica fundamentalmente establecer la interrelación que presentan los principios de organización al desarrollo del nuevo sistema. La finalidad de estos principios ha sido guiar a los demás en la organización y en la forma de crear sistemas de organización óptimos.*

*Las principales guías para el establecimiento de una correcta organización son:*

*La organización debe ser una expresión de los objetivos.*

*La coordinación de personas y actividades y la unidad en el esfuerzo, son propósitos básicos de la organización.*

*La definición de cada puesto, sus diferencias, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben ser establecidas por escrito y puestas en conocimiento, de todos los miembros del grupo.*

*La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente.*

*Por lo que respecta a la capacidad de control, ninguna persona debe supervisar más de cinco.*

*Es esencial que las distintas unidades de organización se mantengan en proporción a su autoridad y responsabilidad.*

*Toda organización exige una continuidad en su proceso y estudio y en nuevas técnicas o aplicaciones”*

#### **2.2.5.7. Pasos de la Organización**

Según Newstrom, John. (2008:124) recomienda los siguientes criterios:

##### **Precisión**

En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.

### **Sencillez**

Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Para ello se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.

### **Uniformidad**

Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.

### **Presentación**

En gran medida, su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.

### **Vigencia**

Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Cuando se elabora es recomendable que en el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización”.

#### **2.2.5.8. Tipos de Organización**

Según Newstrom, John. (2008:128),

#### **Por su presentación**

- ✓ Verticales

- ✓ Horizontales
- ✓ Mixtos
- ✓ De bloque

#### **a) Verticales**

Según Newstrom, John. (2008:128) se define como, *“Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización”*

#### **b) Horizontales**

Según Newstrom, John. (2008:128) se define como, *“Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente”*

#### **c) Mixtos**

Según Newstrom, John. (2008:128), *“Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con gran número de unidades en la base”*

#### **d) De Bloque**

Según Newstrom, John. (2008:128), *“Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos”*

#### **2.2.6. Dirección**

Según Lerner y Baker, *“Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión”*

Según Robert B. Buchele, *“Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”*

##### **2.2.6.1. Motivación**

Según John, W. Newstrom. (2008:101) *“La **motivación del trabajo** es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde el punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona”.*

##### **2.2.6.2. Liderazgo**

Según John, W. Newstrom. (2009:159) *“El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo para alcanzar*

*ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para lograrlas”.*

### **2.2.6.3. Comunicación**

Según John, W. Newstron. (2008:45) *“La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a otros transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió que lo hiciera”.*

### **2.2.6.4. Trabajo en equipo**

Según John, W. Newstron. (2008:162) *“La **habilidad humana** es la facultad que permite trabajar bien con la gente y construir el trabajo en equipo. Incluye un amplio arsenal de conductas: energizar a los individuos, retroalimentar, entrenar, interesarse por ellos, demostrar empatía y sensibilidad, y mostrar compasión y apoyo para las personas que lo requieren”*

### **2.2.7. Control**

Según Robert B. Buchele: *“Es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”*

#### **2.2.7.1. Proceso de aplicación del control**

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

### **a) Establecimiento de estándares:**

Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:

- ✓ Estándares de cantidad: Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
- ✓ Estándares de calidad: Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
- ✓ Estándares de tiempo: Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros.
- ✓ Estándares de costos: Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.

### **b) Evaluación del desempeño.**

Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

### **c) Comparación del desempeño con el estándar establecido.**

Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

#### **d) Acción correctiva.**

Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado.

La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

#### **2.2.8. Ventajas del proceso Administrativo**

Se ofrece un marco de trabajo conceptual. Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.

Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones. Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.

El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.

Los principios de la administración están derivados, aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa. Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

## 2.3. La Contabilidad

### 2.3.1. Definición

Según La Contabilidad Básica 1, Colección Creciendo Juntos (2009:69) *“La contabilidad es considerada una ciencia, porque se basa en principios de contabilidad generalmente aceptados “PCGA” y normas ecuatorianas de contabilidad (NEC), que nos permiten ordenar, clasificar, resumir, registrar todos los movimientos financieros que tenga una empresa con la finalidad de interpretar los resultados obtenidos al final de un período fiscal, y tomar decisiones en beneficio de la empresa”*.

Según Bravo, Mercedes. (2009:1) *“Se puede conceptualizar a la contabilidad como un campo especializado de las ciencias administrativas, que se sustentan en principios y procedimientos generalmente aceptados, destinados a cumplir con los objetivos de: análisis, registro y control de las transacciones en operaciones realizadas por una empresa o institución en funcionamiento, con las finalidades de informar e interpretar la situación económica financiera y los resultados operacionales alcanzados en cada período ejercicio contable, durante toda la existencia permanente de la entidad”*.

Es el arte de recoger, resumir, analizar e interpretar datos financieros, para obtener así las informaciones necesarias relacionadas con las operaciones de la empresa.

### **2.3.2. Objetivo**

Tiene como Objetivo, planificar, controlar e informar sobre la situación económica de una empresa y sirve de apoyo a los ejecutivos en la toma de decisiones.

### **2.3.3. Importancia**

Según La Contabilidad Básica 1, colección creciendo juntos. (2009:69) *“La contabilidad es importante porque: radica en la necesidad de registrar, clasificar y analizar las transacciones comerciales y controlar las finanzas de un ente contable, aplicando la partida doble, cuyo autor fue el monje Francisco Luca Pacioli, que hace un estudio de matemática y sienta las bases de la contabilidad”*.

### **2.3.4. Disposiciones Legales**

Como bases legales se puede mencionar El Código de Comercio, Ley de Régimen Tributario Interno, Ley de Compañías, Ley de Contratación Pública y otras leyes que puedan afectar a la empresa, para que la contabilidad refleje de manera legal el contenido jurídico de las actividades.

### **2.3.5. Principios de Contabilidad**

#### **2.3.5.1. Ente Contable**

Según Contabilidad Básica 1, Colección creciendo juntos. (2009:23) *“El ente contable lo constituye la empresa como entidad que desarrolla la actividad económica, el campo de acción de la contabilidad financiera, es la actividad económica de la empresa”*.

Toda información financiera se registra y se informa separadamente de la información personal del dueño del negocio.

#### **2.3.5.2. Existencia Permanente**

Según Contabilidad Básica 1, Colección creciendo juntos. (2009:23)  
*“Principio básico de contabilidad gubernamental que establece que el ente debe tener vida permanente, salvo modificación posterior de la ley o decreto que lo creó; en la que se especifique lo contrario”*

#### **2.3.5.3. Periodos Contables**

Según Contabilidad Básica 1, Colección creciendo juntos. (2009:23),  
*“El ciclo contable es el proceso ordenado y sistemático de los registros contables en un período determinado, regularmente en un año calendario o ejercicio contable, desde la elaboración de comprobantes de contabilidad y el registro en libros, hasta la presentación de estados financieros”*

#### **2.3.5.4. Costo Histórico**

Según Contabilidad Básica 1, Colección creciendo juntos. (2009:23)  
*“Los bienes se deben de registrar a su costo de adquisición o a su valor estimado, en caso de que sean producto de una donación, expropiación o adjudicación”*

#### **2.3.5.5. Partida Doble**

Según Contabilidad Básica 1, Colección creciendo juntos. (2009:23)  
*“Significa que toda transacción que se realice en la empresa será registrada en cuentas deudoras que reciben valores y en cuentas acreedoras que*

*entreguen valores. Tanto en el “Debe” como en el “Haber” se registrará el mismo valor”*

#### **2.3.5.6. Objetividad**

Según Contabilidad Básica 1, Colección creciendo juntos. (2009:23),

- ✓ Facilitar la búsqueda de una cuenta.
- ✓ Facilitar la preparación de estados financieros
- ✓ Facilitar la identificación de las cuentas por grupos
- ✓ Abarcar todas las actividades de una empresa.

#### **2.3.5.7. Negocio en Marcha**

Según Contabilidad básica 1, Colección creciendo juntos. (2009:23)  
*“Los principios contables parten del supuesto de la continuidad de las operaciones del ente contable, empresa en marcha, a menos que se indique lo contrario, en cuyo caso se aplicarán técnica contables de reconocido valor, en atención a las particulares circunstancias del momento”.*

#### **2.3.5.8. Unidad Monetaria**

Según Contabilidad Básica 1, Colección creciendo juntos. (2009:23)  
*“La contabilidad cuantifica en términos monetarios los recursos, las obligaciones y los cambios que se producen en ellos. La unidad monetaria de medida para la contabilidad y para la información financiera, en la República del Ecuador, es el dólar”*

### **2.3.5.9. Realización**

Según Contabilidad Básica 1, Colección creciendo juntos. (2009:23), *“El ingreso es reconocido usualmente cuando los activos son vendidos o los servicios son prestados, siendo esta la base de medición del principio de realización”*

### **2.3.5.10. Entrenamiento**

Según la opinión de muchos contadores éste principio es el más importante. Conforme a este principio se pretende que se enlacen los ingresos de un ejercicio contable con los gastos incurridos para la obtención de aquellos. Los contadores deben hacer el mejor intento para determinar las utilidades correctas respetando el principio de enfrentamiento. Al fisco no le preocupa tal enfrentamiento pues su objetivo es otro, el recaudar los mayores impuestos posibles

### **2.3.5.11. Revelación Suficiente**

Según Contabilidad Básica 1, Colección creciendo juntos. (2009:23), *“Los estados financieros presupuestales y patrimoniales deben incluir la información suficiente para mostrar amplia y claramente la situación financiera, presupuestal y patrimonial del ente.*

*Es indispensable que los estados arriba señalados muestren la información necesaria relativa a la situación financiera presupuestal y patrimonial y los resultados de las operaciones del ente, inclusive, si es necesario, dichos estados se acompañarán de notas explicativas de información, que sea conveniente revelar con el fin de que los usuarios estén suficientemente informados”*

### **2.3.5.12. Consistencia**

Según Contabilidad Básica 1, Colección creciendo juntos. (2009:23), *“Los estados financieros se refieren siempre a un ente donde el elemento subjetivo o propietario es considerado como tercero. Este supuesto define que todo estado financiero debe hacer referencia a una entidad en la cual los propietarios o accionistas se consideran como terceros, por tal motivo se deben separar el patrimonio personal del propietario o del dueño, del patrimonio de la entidad.*

*Conforme a este principio, se parte del supuesto, de que una empresa tiene una personalidad jurídica distinta a los de los miembros que la integran. La empresa es un ente jurídico. La contabilidad considerará sobre los bienes, derechos y obligaciones de la empresa y no sobre los correspondientes a sus propietarios”*

### **2.3.5.13. Conservatismo**

Según Contabilidad Básica 1, Colección creciendo juntos. (2009:23), *“Existe una frase típica que resume este principio, "no anticipar ganancias, pero si las pérdidas". Esto se traduce en que para el caso de las pérdidas, basta que exista algún hecho que indique que podría generarse una pérdida para registrarla, sin embargo en el caso de las ganancias, debe tenerse certeza absoluta para poder registrarla”*

### **2.3.6. Normas Técnicas de Contabilidad**

Desarrollan las normas básicas, regulan el ciclo contable, la entrada de información, el procesamiento y salida de datos.

### **2.3.6.1. Sujeción a la Ley y a la Normativa Contable**

La normativa contable imparte el uso de sus facultades y son de aplicación obligatoria para todas las entidades en el cumplimiento de los fines propios de cada una.

### **2.3.6.2. Sistema de contabilidad**

Según Bravo, Mercedes. (2009:16) *“El sistema contable suministra información cuantitativa y cualitativa con tres grandes propósitos.*

- ✓ Información interna para la gerencia que la utilizará en planeación y control de las operaciones que se llevan a cabo.
- ✓ Información interna a los gerentes, para el uso de la planeación de la estrategia, toma de decisiones y formulación de políticas generales y planes de largo alcance.
- ✓ Información externa para los accionistas, el gobierno y terceras personas.

*“El sistema de información contable es la combinación del personal, los registros y los procedimientos que se usan en un negocio para cumplir con las necesidades de información financiera”.*

*El sistema contiene la clasificación de las cuentas y de los libros de Contabilidad, formas, procedimientos y controles, que sirven para contabilizar y controlar el activo, pasivo, patrimonio, ingresos, gastos y los resultados de las transacciones”.*

### **2.3.6.3. Planes de cuentas**

Según Bravo, Mercedes. (2009:20), *“Denominado también Catálogo de cuentas, es la enumeración de cuentas ordenadas sistemáticamente,*

*aplicables a un negocio concreto, que proporciona los nombres y el código de cada una de las cuentas. Es una lista de cuentas, acompañada de una descripción del uso y operación general de cada cuenta en los libros de contabilidad, da lugar a una clasificación o manual de cuentas”*

#### **2.3.6.4. Registros de entrada original**

Según Bravo, Mercedes. (2009:19) se define como, *“El diario general es uno de los registros de entrada original. Es la puerta de entrada al sistema contable y sirve para registrar las transacciones desplegadas en partida doble, es decir separando las cuentas y valores del débito y las cuentas y valores del crédito; el total del débito necesariamente será igual al total del crédito, para mantener el principio de la partida doble.*

*De esta manera, nos aseguramos que en todos los resultados contables existirá la igualdad entre el débito y el crédito”*

#### **2.3.6.5. Mayor General**

Según Bravo, Mercedes. (2009:52) *“Pertenece al grupo de los libros principales, en este libro se registra en forma clasificada y de cuenta todos los asientos journalizados previamente en el diario”.*

El Mayor es un libro formado por todas las hojas de las Cuentas que son necesarias en la Contabilidad de una empresa.

#### **2.3.6.6. Mayores auxiliares**

Según Bravo, Mercedes. (2009:52) *“Para efectos de control es conveniente que el Libro Mayor (General) se subdivida en los mayores auxiliares necesarios para cada una de las cuentas. Este registro se realiza utilizando las SUBCUENTAS e individualizando la información contable*

*especialmente la que se refiere a Cuentas y Documentos por Cobrar y por Pagar”.*

#### **2.3.6.7. Documentos fuente**

Según Contabilidad Básica 1, Colección creciendo juntos. (2009:44)  
*“Los documentos contables son de vital importancia para mantener un apropiado control de todas las acciones que se realizan en una compañía o empresa, permiten controlar las operaciones practicadas por la empresa o el comerciante y la comprobación de los asientos de contabilidad.*

*Su misión es importante ya que en ellos queda precisada la relación jurídica entre las partes que intervienen en una determinada operación, o sea, derechos y obligaciones. También ayudan a demostrar la realización de alguna acción comercial y por ende son el elemento fundamental para la contabilización de tales acciones”.*

#### **✓ Corrección de errores**

Puede darse la circunstancia de que en un ejercicio se detecten errores cometidos al preparar los estados financieros de uno o más ejercicios anteriores, que han sido definitivamente aprobados por el órgano competente. Puede tratarse de errores aritméticos, errores en la aplicación de principios contables, errores en la interpretación de hechos económicos, omisiones, entre otros. Cuando el error tiene un efecto significativo en los estados financieros de uno o más ejercicios, los estados financieros correspondientes no pueden ser considerados fiables para la fecha en que se emitieron.

## ✓ **Métodos de Contabilización**

Cualquier empresa, para llevar a cabo su actividad, realiza operaciones con el mundo exterior: compra, vende, etc.; como consecuencia de estas actuaciones, su patrimonio se ve alterado y obtiene resultados: ganancia o pérdida.

La contabilidad financiera es el área contable que se ocupa de emitir información relativa a este tipo de transacciones, proporcionando datos que se refieren, principalmente, al patrimonio poseído por la empresa en un momento dado y a los resultados generados en cierto período de tiempo.

Para elaborar esta información, se sigue y aplica un método específico, que engloba y reúne una serie de principios e hipótesis.

### **2.3.7. LAS NIIFs EN LAS PYMES**

#### **2.3.7.1. INTRODUCCIÓN**

El comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), así como El Consejo de la Federación Internacional de Contabilidad (IFAC), son organizaciones relacionadas con la presentación de información financiera a nivel mundial, tal es el caso de las NIC. Todos los miembros integrantes de la IFAC

La Unión Europea ha exigido a las Empresas que cotizan en bolsa, la aplicación de las NIIF a partir del año 2005. Paulatinamente esta decisión o exigibilidad se ha globalizado en todo el mundo, por tanto el uso de las NIIF deja de ser un enunciado técnico en materia Contable, para convertirse en

una necesidad urgente de aplicación, habiendo el Ecuador decidido adoptar estas normas a partir del 1 de enero del 2009, según Resolución de la Superintendencia de Compañías No. 06.Q.ICI.004 emitida por el Señor Superintendente de Compañías publicado en Registro Oficial No. 348 de lunes 4 de septiembre del 2006

### **2.3.7.2. PROCESO DE APLICACIÓN DE LAS NIIFs**

**GRUPO 1.- Aplicarán desde el 1 de enero del 2010:** La Compañías y los Entes sujetos y regulados por la Ley de Mercados de Valores, así como todas las Compañías que ejercen actividades de auditoría externa. Se establece al año 2009 como período de transición; para tal efecto, este grupo de compañías y entidades deberán elaborar y presentar sus estados financieros y comparativos de acuerdo a la NIIF a partir del ejercicio económico 2009.

**GRUPO 2.- Aplicarán a partir del 1 de Enero del 2011:** las Compañías que tengan activos totales iguales o superiores a USD 4000.000,00 al 31 de diciembre del 2007; las compañías Holding o tenedoras de acciones que voluntariamente que hubieren conformado grupos empresariales ; las compañías de economía mixta y las que bajo la forma jurídica de sociedades constituya el estado y entidades del sector público; las sucursales de compañías extranjeras u otras empresas extranjeras estatales, paraestatales, privadas o mixtas, organizadas como personas jurídicas y las asociaciones que estas formen y que ejerzan sus actividades en el Ecuador. Se establece el año 2010 como período de transición; para tal efecto este grupo de compañías y entidades deberán elaborar y presentar

sus estados financieros comparativos de acuerdo a las NIIF a partir del ejercicio económico 2010.

**GRUPO 3.- Aplicarán a partir de Enero del 2012:** las demás compañías no consideradas en los grupos anteriores. Se establece en el año 2011 como período de transición; para tal efecto este grupo de compañías deberán elaborar y presentar sus estados financieros comparativos de acuerdo a las NIIF, a partir del 2012.

### **2.3.7.3. REQUERIMIENTOS ADICIONALES.**

Como parte del proceso de transición, las compañías que conforman los tres grupos determinados por la SIC elaborarán obligatoriamente hasta marzo del 2009, Marzo 2010 y marzo del 2012 en su orden un cronograma de implementación de dicha disposición, el cual tendrá, al menos, lo siguiente:

- ✓ Un Plan de Capacitación.
- ✓ El respectivo plan de implementación
- ✓ La fecha del diagnóstico de los principales impactos de la empresa.

Esta información deberá ser aprobada por la Junta General de Socios o Accionistas, o por el Organismo que estatutariamente esté facultado para tales efectos; o, por el apoderado en el caso de entes extranjeros que ejerzan actividades en el País. Adicionalmente, estas empresas elaborarán, para sus respectivos períodos de transición, lo siguiente:

- ✓ Conciliaciones del Patrimonio Neto reportado bajo NEC al patrimonio bajo NIIF, al 1 de Enero y al 31 de Diciembre de los dos períodos de transición.
- ✓ Conciliaciones del Estado de Resultados del 2.009, 2010, 2011, según el caso, bajo NEC al Estado de Resultados bajo NIIF.
- ✓ Explicar cualquier ajuste material si lo hubieres al Estado de Flujos de Efectivo del 2009, 2010 y 2011 según el caso, previamente presentado bajo NEC.

Las conciliaciones se efectuarán con suficiente detalle para permitir a los usuarios (accionistas, instituciones financieras, proveedores, entidades de control, etc.) la comprensión de los ajustes significativos realizados en el estado de situación financiera y en el caso de Resultados. La conciliación del Patrimonio Neto al inicio de cada período de transición, deberá ser aprobada por el directorio o por el Organismo que estatutariamente este facultado para tales efectos, hasta el 30 de septiembre del 2009, 2010 ó 2011, según corresponda, y ratificada por la Junta General de Accionistas, o por el Apoderado en caso de Entes Extranjeros que ejerzan actividades en el País, cuando conozcan y aprueben los primeros Estados Financieros bajo NIIF.

Los ajustes efectuados al término del período de transición, al 31 de Diciembre del 2009, 2010, 2011 según el caso deberán contabilizarse el 1 de Enero del 2010, 2011 y 2012 respectivamente.

#### **2.3.7.4. OBJETIVOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LAS PYMES**

- ✓ Proporcionar información sobre los estados financieros, rendimiento y flujo de caja en una entidad.
- ✓ Que sea útil para la toma de decisiones económicas de amplia gama de usuarios (ejemplo inversionistas y acreedores)

- ✓ Que no estén en condiciones de exigir informes adaptados para satisfacer sus necesidades particulares de información.
- ✓ Comparabilidad
- ✓ Oportunidad
- ✓ Materialidad
- ✓ Equilibrio entre beneficio y costo
- ✓ Comprensibilidad:
- ✓ Relevancia
- ✓ Fiabilidad:
- ✓ Representación fiel
- ✓ Esencia sobre la forma
- ✓ Libre de error material
- ✓ Libre de parcialidad o prejuicio(neutral, prudencia)
- ✓ Integridad

### **2.3.8. La cuenta contable**

#### **2.3.8.1. Definición**

Según Contabilidad Básica 1, Colección creciendo juntos. (2009:80)  
*“Cuenta en general es el nombre que se utiliza para registrar en forma ordenada las operaciones que diariamente realiza una empresa. Es decir el nombre genérico que se asigna a un grupo homogéneo de bienes y servicios o valores que se registran en contabilidad”.*

### **2.3.8.2. Plan de cuentas**

Según Bravo, Mercedes. (2009:23), *“El plan de cuentas es un listado que presenta las cuentas necesarias para registrar los hechos contables. Se trata de una ordenación sistemática de todas las cuentas que forman parte de un sistema contable”*

#### **a) Importancia**

Según Bravo, Mercedes. (2009:23) *“El plan general de cuentas constituye un listado lógico y ordenado de las cuentas de Mayor General y las subcuentas aplicables a una entidad específica con su denominación y código correspondiente”*.

#### **b) Estructura**

El Plan o Catálogo de Cuentas debe contener:

Activos

Pasivos

Patrimonio

Ingresos (Rentas)

Costos

Gastos

Cuentas de Orden

## - **Activos**

Según Bravo, Mercedes. (2009:23), *“En el activo se agrupan las cuentas que representan bienes, valores y derechos que son propiedad de la empresa; las cuentas se presentan de acuerdo a su liquidez o facilidad de conversión en dinero en efectivo”*

*“Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de eventos pasados del que la entidad espera obtener flujos económicos futuros.”*

## - **Pasivos**

Según Bravo, Mercedes. (2009:23), *“En el pasivo se agrupan las cuentas que demuestran las obligaciones que tiene la empresa con terceras personas, las cuentas se presentan de acuerdo a la fecha de vencimiento, considerándose como corto plazo las deudas que deben ser canceladas dentro del año y como largo plazo las deudas que vencen en períodos mayores a un año. Un pasivo es una obligación presente de la entidad, surgida como consecuencia de eventos pasados, efectuando desembolsos esperados de beneficios económicos.”*

## - **Patrimonio**

Según Bravo, Mercedes. (2009:23), En el Patrimonio se agrupan las cuentas que representan el derecho del propietario o propietarios sobre el Activo de la empresa.

*“El patrimonio es la participación residual en los activos de la Organización una vez deducido todos sus pasivos. El importe del patrimonio se obtiene de*

*la aplicación de los requisitos de las NIIF y las políticas contables adoptadas por la Organización”*

**- Ingresos**

Según Bravo, Mercedes. (2009:23), Valores que representan beneficio.

*“La definición de ingresos incluye los ingresos de la operación y las ganancias. Los ingresos de la operación aparecen en el curso de las actividades ordinarias de una Organización y adoptan una gran variedad de nombres.”*

**- Gastos**

Según Bravo, Mercedes. (2009:23), Valores que disminuyen la utilidad de la empresa. *“La definición de gasto incluye tanto las pérdidas como los gastos que surgen en las actividades ordinarias de la Organización. Los gastos se reconocen cuando se produce una disminución en los beneficios económicos futuros.”*

## **CAPÍTULO III:**

### **3. PROPUESTA ESTRATÉGICA**

#### **3.1. Propósito**

Con la finalidad de contribuir con el desarrollo de la compañía de Transporte Turístico TUSINNOR CÍA. LTDA., se ha visto la necesidad de elaborar un manual de procedimientos Administrativos y Financieros para que tanto sus directivos como sus accionistas tengan un documento que sirva de base para la toma de decisiones en el área administrativa-financiera y se evite el enfrentamiento entre las diferentes unidades administrativas de la institución, por lo que a continuación se presenta una propuesta del organigrama con el cual debería funcionar la empresa.

#### **3.2. Misión – Visión (Empresa)**

##### **MISIÓN**

La misión de la Compañía de transporte Turístico TUSINNOR CÍA. LTDA., es servir con eficiencia y eficacia en el transporte turístico a todos los usuarios de nuestro país con la mejor hospitalidad y puntualidad, para así contribuir al crecimiento de los socios y colaboradores.

##### **VISIÓN.**

La compañía TUSINNOR CÍA. LTDA., tiene como objetivo ser una empresa líder en el transporte turístico, cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes, ampliando el parque automotriz con unidades de servicio más amplias, que permita impulsar el turismo y crear nuevas fuentes de trabajo en nuestro país en un plazo de cinco años.

### 3.3. Principios y Valores

#### PRINCIPIOS

**La equidad**, implica que la sociedad genere y mantenga relaciones justas y solidarias que le permitan acceder y controlar recursos, aprovechar oportunidades, tener poder de decisión y negociación; además que reciba beneficios acordes con su inversión, el trabajo realizado y el riesgo asumido.

**La sustentabilidad**, es necesario de políticas insertas en un proceso de cambio que perdure en el tiempo, preservando el sistema ecológico, que es el soporte de la vida humana y políticas enfocadas en la demanda de mercado y en los requerimientos de los usuarios del turismo.

**La honestidad**, que considera una forma de vivir, ética que genera respeto por uno mismo y por los demás. Actuar con honestidad significa generar transparencia y confianza; y, expresa conciencia de las cosas para una auténtica vida comunitaria.

#### VALORES

**La gobernabilidad**, entendida como la capacidad de la sociedad ecuatoriana, para resolver sus conflictos y problemas, canalizando y atendiendo las demandas de los actores sociales, mediante instituciones sólidas.

**Liderazgo**, comprendido como la actividad que permite potencializar habilidades, objetivos y metas comunes de la colectividad de forma equitativa con responsabilidad y participación social.

**La innovación** que requiere el parque automotor para ser competitivo de manera permanente, enfocada a reducir costos en los servicios, incrementar la productividad, mejorar la rentabilidad, obtener calidad en el servicio entregado.

**La cooperación**, que se expresa en los diversos tipos de alianzas y formas asociativas en los planos sectoriales, con el fin de lograr economías de escala, como respuesta colectiva a los desafíos de la competitividad mundial.

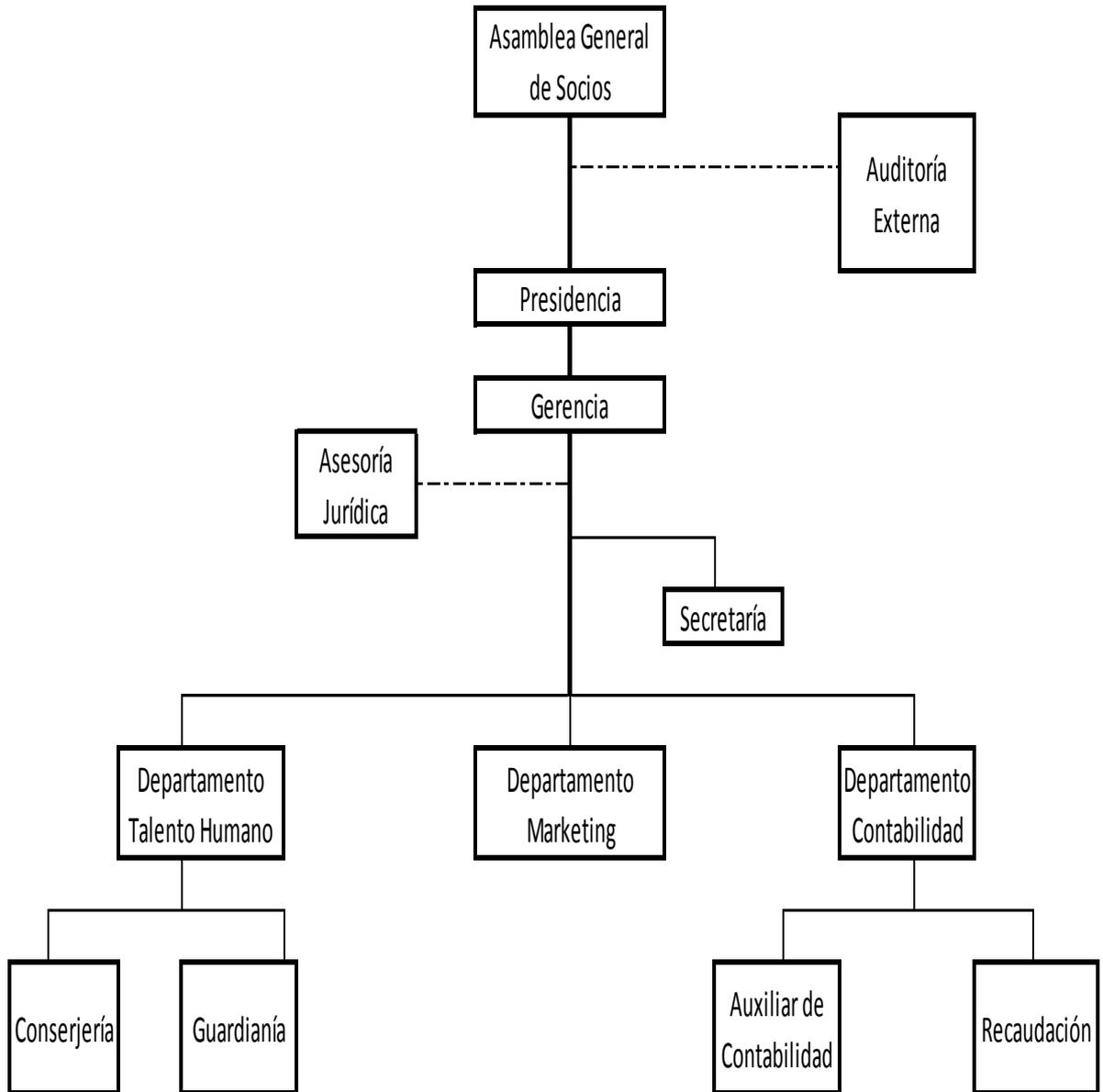
### **3.4. Organigrama**

A continuación presentamos una propuesta de organigrama tanto administrativo como financiero que esperamos se adapte a las necesidades de la compañía de Transporte Turístico Sinfonía Norteña “TUSINNOR” CÍA. Ltda., y puede realizarse modificaciones de así creerlo conveniente.

### 3.5 Manual Administrativo

#### 3.5.1 Organigrama Estructural

GRÁFICO NRO. 10 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COMPAÑÍA

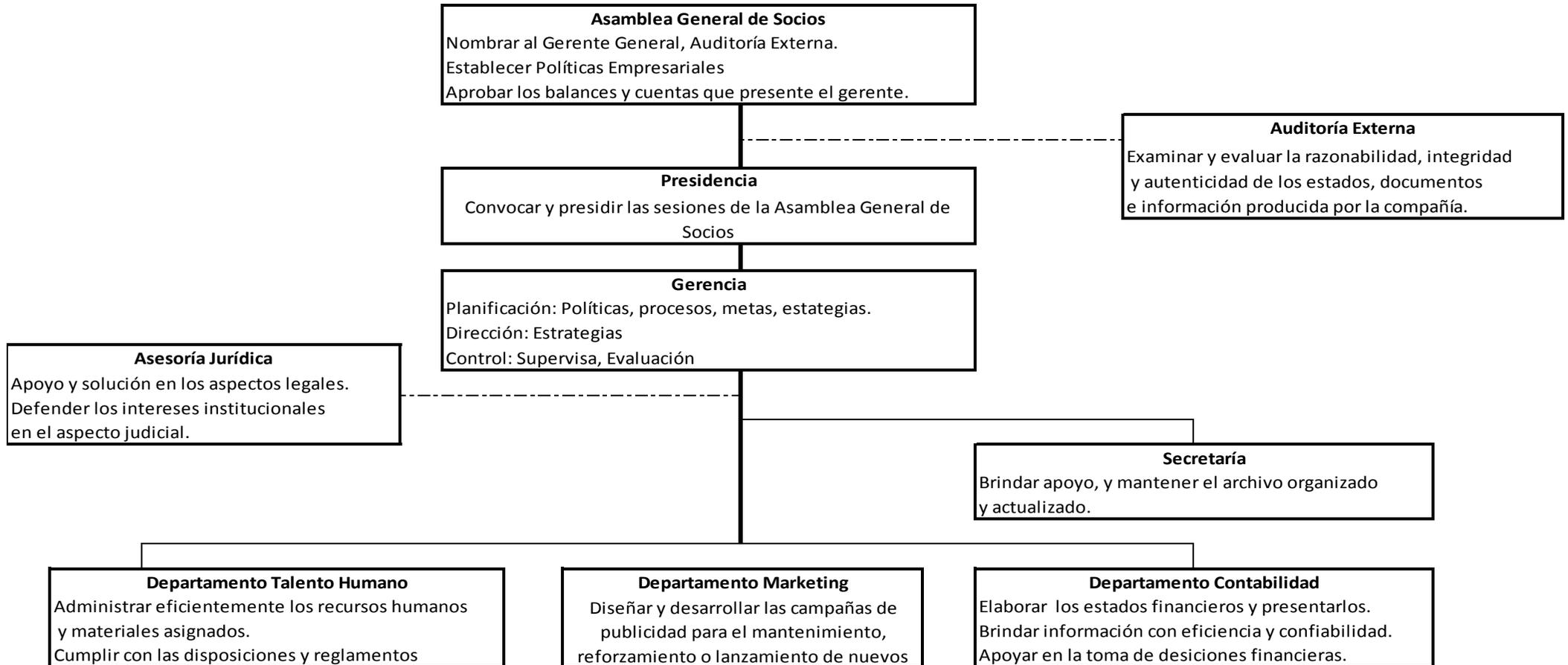


**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Autoras de la Investigación

### 3.5.2 Organigrama Funcional

GRÁFICO NRO. 11 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COMPAÑÍA



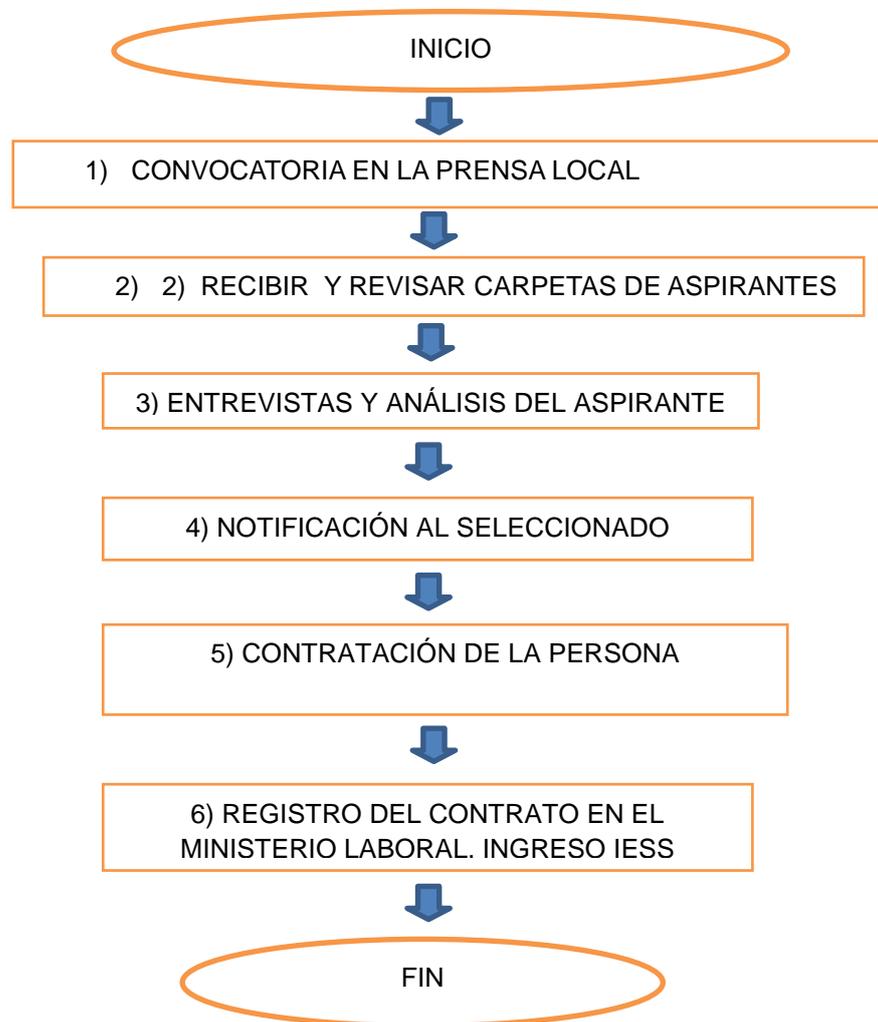
### **3.5.3 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

#### **3.5.3.1 Políticas para el Reclutamiento y Selección del Personal.**

- ✓ Realizar la convocatoria por medio de la prensa local para la vacante.
  
- ✓ Todos los aspirantes a empleados de la compañía TUSINNOR, deberán presentarse a concurso de merecimiento para llenar la vacante.
  
- ✓ Para llenar la vacante se procederá de acuerdo con el Código de trabajo vigente.
  
- ✓ Luego de los tres primeros meses de labores se firmará el contrato de trabajo.
  
- ✓ Los horarios de trabajo serán de acuerdo a las necesidades de la compañía TUSINNOR.
  
- ✓ Todo el personal deberá llevar puesto el identificador de la empresa .
  
- ✓ Será de estricto cumplimiento la utilización del uniforme de la compañía TUSINNOR.

### 3.5.4 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

**GRÁFICO NRO.12 PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO PERSONAL**



Fuente: Investigación

Elaborado por: Autoras de la investigación.

### **3.6 MANUAL DE FUNCIONES**

Las funciones, líneas de autoridad y responsabilidad, relaciones de coordinación del personal se detalla a continuación:

#### **FUNCIONES ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS**

##### **MISIÓN DEL PUESTO:**

Establecer las políticas empresariales, la aprobación de los balances y cuentas que debe rendir el gerente y resolver sobre la aplicación de los resultados, es decir disponer sobre las utilidades generadas o afrontar la pérdida si lo hubiere.

**RELACIÓN DE DEPENDENCIA:** Ninguno

##### **ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIDAD:**

- ✓ Presidente
- ✓ Gerente General
- ✓ Auditoría Externa
- ✓ Asesoría Jurídica

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** Asamblea General de Socios

##### **FUNCIONES:**

- ✓ Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el

estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo,

- ✓ Conocer anualmente las cuentas, los estados financieros, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente.
- ✓ Conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni los estados financieros ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios.
- ✓ Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;
- ✓ Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales
- ✓ Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones.
- ✓ Resolver acerca de la amortización de las acciones.
- ✓ Acordar todas las modificaciones al contrato social.
- ✓ Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.
- ✓ La asamblea general de socios son ordinarias y extraordinarias.

## **FUNCIONES AUDITORÍA EXTERNA**

### **MISION DEL PUESTO:**

Emitir un dictamen sobre los estados financieros, examinar y evaluar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, documentos e información producida por la compañía.

**RELACIÓN DE DEPENDENCIA:** Asamblea General de Socios

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** Auditor(a) Externo(a)

### **PERFIL:**

Título de tercer nivel: Ingeniero/a en contabilidad y Auditoría CPA.

Experiencia 2 años

Cédula de ciudadanía

Papeleta de votación

Cursos de capacitación

### **FUNCIONES:**

- ✓ Preparar el informe de la auditoría externa para presentar a la Asamblea General de Socios.
- ✓ Verificar que los Estados Financieros presenten razonablemente la situación económica financiera de la compañía.
- ✓ Evaluar los registros contables e información financiera.
- ✓ Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.

- ✓ Examinar y evaluar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles.
- ✓ Asesorar a la administración

## **FUNCIONES PRESIDENCIA**

### **MISIÓN DEL PUESTO:**

Determinar con los Socios de la Compañía las políticas, lineamientos generales y disposiciones legales, evaluar resultados y convocar a la Asamblea General de Socios.

**RELACIÓN DE DEPENDENCIA:** Asamblea General de Socios

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** Presidente

### **PERFIL:**

No es necesario por ser un delegado de la Asamblea General de Socios

### **FUNCIONES:**

- ✓ Convocar y presidir las sesiones.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las obligaciones de los funcionarios de la compañía, así como por la aplicación de sus resoluciones válidamente adoptadas.
- ✓ Evaluar la productividad y gestión de la empresa
- ✓ Velar por el cumplimiento del objetivo social de la compañía y por la aplicación de las políticas de la entidad

- ✓ Efectuar un seguimiento al cumplimiento de las metas estratégicas, mediante una revisión y análisis de los reportes estadísticos, indicadores de gestión, estados financieros.

## **FUNCIONES GERENCIA**

### **MISIÓN DEL PUESTO:**

Representar judicial y extrajudicialmente a la Compañía, planificar, organizar, dirigir y supervisar sus actividades, ejecutando y controlando el cumplimiento de políticas, objetivos, métodos y estrategias en el campo administrativo, financiero, leyes, reglamentos y estatutos de la compañía.

**RELACIÓN DE DEPENDENCIA:** Gerente General

### **PERFIL:**

Título de tercer nivel: en Administración de Empresas o afines.

Experiencia 2 años

Cédula de ciudadanía

Papeleta de votación

Cursos de capacitación

### **FUNCIONES:**

- ✓ Representar legalmente a la compañía en forma judicial y extrajudicial.

- ✓ Gestionar, planificar, coordinar, poner en marcha y cumplir las actividades de la compañía.
- ✓ Conducir la gestión de los negocios sociales y la marcha administrativa de la compañía.
- ✓ Dirigir la gestión administrativa y financiera de la compañía.
- ✓ Inscribir el nombramiento con la razón de su aceptación en el Registro Mercantil.
- ✓ Cuidar que los registros contables se lleven de acuerdo a las leyes y reglamentos.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General de Socios.
- ✓ Presentar a la Asamblea General de Socios los estados financieros para la oportuna toma de decisiones.
- ✓ Elaborar planes estratégicos y operativos de la compañía.
- ✓ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- ✓ Crear un ambiente en que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, optimizando los recursos disponibles.
- ✓ Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- ✓ Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes de ejecución.
- ✓ Llevar a cabo operaciones bancarias, comerciales, financieras.
- ✓ Firmar cheques o papeletas de retiro de fondos de las cuentas de la compañía conjuntamente con el Presidente para el buen funcionamiento de la misma.
- ✓ Proponer y ejecutar planes de financiamiento e inversión en coordinación con la Asamblea General de Socios.

## **FUNCIONES DEPARTAMENTO DE MARKETING**

### **MISIÓN DEL PUESTO:**

Es responsable de crear e implementar las estrategias necesarias de marketing y publicidad, que permitan fortalecer la difusión y la imagen corporativa de la compañía.

### **DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** Marketing

### **PERFIL:**

Título de tercer nivel: Ingeniero/a en Marketing, y afines

Experiencia 2 años

Cédula de ciudadanía

Papeleta de votación

Cursos de capacitación

Habilidades de Comunicación

### **FUNCIONES:**

- ✓ Reforzar la imagen y el posicionamiento de la compañía y favorecer la implementación de los objetivos, apoyando la gestión de venta.
- ✓ Detectar oportunidades de mercado, valorar el potencial de venta de los diferentes servicios que se brinda.
- ✓ Elaborar el plan de medios publicitario, negociando y contratando los espacios publicitarios.
- ✓ Determinar las necesidades institucionales de comunicación, con el fin de proponer y desarrollar estrategias, planes y programas para el establecimiento y mantenimiento de canales de comunicación

corporativa, optimizando la relación con los trabajadores y los clientes.

- ✓ Apoyar en la difusión y crecimiento comercial de los servicios en el ámbito del marketing, a través de los instrumentos de comunicación, relaciones públicas y publicidad.
- ✓ Organizar y supervisar el diseño, diagramación y elaboración de los diferentes materiales y elementos publicitarios como afiches, volantes, entre otras que requiera la compañía.
- ✓ Administrar el contenido y diseño de la página web de la compañía y mantener actualizada la información que se publica en la misma.
- ✓ Diseñar y desarrollar las campañas de publicidad para el mantenimiento, reforzamiento o lanzamiento de nuevos servicios.
- ✓ Administrar los riesgos de su competencia a través de la identificación, tratamiento y control de los mismos.
- ✓ Atender e implementar las medidas correctivas recomendadas por la Junta General de Socios.
- ✓ Desarrollar y supervisar la implementación de las campañas de posicionamiento del servicio, evaluando el impacto.

## **FUNCIONES DEL CONTADOR(A)**

### **MISIÓN DEL PUESTO:**

Es responsable de la planificación, dirección, supervisión y control de las operaciones contables de la compañía, velando por mantener actualizados sus estados financieros, y cumplir con las obligaciones tributarias y las disposiciones legales emitidas por los organismos de control.

### **ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIDAD:**

- ✓ Auxiliar de Contabilidad
- ✓ Recaudador

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** Contador (a)

**PERFIL:**

Título de tercer nivel: Ingeniero/a en contabilidad y Auditoría CPA., y afines

Experiencia 2 años

Cédula de ciudadanía

Papeleta de votación

Cursos de capacitación

**FUNCIONES:**

- ✓ Planificar, organizar, dirigir, programar y controlar las actividades del departamento
- ✓ Emitir estados financieros oportunos, confiables y de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera y otras disposiciones vigentes.
- ✓ Supervisar, evaluar y controlar la emisión de órdenes de pago.
- ✓ Revisar reportes o estados financieros y demás documentos contables resultados de la gestión.
- ✓ Revisar conciliaciones bancarias y declaraciones de impuestos.
- ✓ Analizar saldos de cuentas contables de años anteriores requerido por organismos financieros de control.
- ✓ Desarrollar e implantar la nueva estructura contable y procedimientos de control que fortalezcan la actividad económica de la Compañía.

- ✓ Diseño e implantación de reportes gerenciales que faciliten la interpretación correcta de la información contable financiera.
- ✓ Atender requerimientos de información de organismos de control externo a la compañía, como el SRI, Superintendencia de Compañías, entre otros.
- ✓ Mantener reuniones periódicas con el personal a su cargo para delegar y controlar cumplimiento de objetivos del departamento.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos y demás disposiciones regulatorias para el manejo económico
- ✓ Firmar las declaraciones mensuales y anuales de impuestos y estados financieros para presentar a organismos de control.

## **FUNCIONES AUXILIAR DE CONTABILIDAD**

### **MISIÓN DEL PUESTO:**

Apoyar la ejecución de labores contables y mantener debidamente actualizados los libros de contabilidad, cumpliendo con las disposiciones legales y reglamentarias.

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** Auxiliar Contable

### **PERFIL:**

Título de tercer nivel: Ingeniero/a en contabilidad y afines

Cédula de ciudadanía

Papeleta de votación

Cursos de capacitación no indispensable

## **FUNCIONES:**

- ✓ Ayudar a preparar estados financieros mensuales y anuales de la compañía.
- ✓ Elaborar y controlar los comprobantes de ingreso, egreso.
- ✓ Revisar los comprobantes de pago y demás documentos de soporte que garanticen la transacción contable.
- ✓ Mantener en archivo los documentos contables originales y sus respaldos.
- ✓ Elaborar cheques y comprobantes de pago.
- ✓ Realizar trámites bancarios en coordinación con el Contador (a)
- ✓ Mantener arreglado y limpio su puesto de trabajo.
- ✓ Cuidar y velar por el buen funcionamiento del mobiliario y equipo a su cargo y bajo su responsabilidad.
- ✓ Asistir puntualmente al trabajo y cumplir con las funciones y reglamentos de la compañía.

## **FUNCIONES DE RECAUDACIÓN**

### **MISIÓN DEL PUESTO:**

Planificar, organizar, supervisar y dirigir las actividades de área de recaudación, custodiar y manejar los valores recaudados en la compañía.

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** Recaudador(a)

### **PERFIL:**

Título de tercer nivel: Ingeniero/a en Contabilidad o afines

Cédula de ciudadanía

Papeleta de votación

Cursos de capacitación

**FUNCIONES:**

- ✓ Recibir y custodiar los pagos que realicen los clientes y los aportes de los socios.
- ✓ Custodiar y poner a buen recaudo los ingresos recibidos coordinando con el Contador(a) el cierre diario de caja.
- ✓ Presentar diariamente a contabilidad el cierre diario de caja, detallando los ingresos del día con una demostración del saldo.
- ✓ Cuidar y velar por el buen funcionamiento del mobiliario y equipo a su cargo y bajo su responsabilidad.

**FUNCIONES DE LA ASESORÍA JURÍDICA**

**MISIÓN DEL PUESTO:**

Responsable del asesoramiento, interpretación y aplicación de la legislación vigente, así como de efectuar acciones en el campo jurídico en apoyo a la gestión de la compañía.

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** Asesor(a) Jurídico

**PERFIL:**

Título de tercer nivel: Abogado

Experiencia 2 años

Cédula de ciudadanía

Papeleta de votación

Cursos de capacitación

**FUNCIONES:**

- ✓ Asesorar a las dependencias de la compañía en asuntos de carácter jurídico.
- ✓ Asumir la defensa de la compañía en las acciones judiciales.
- ✓ Revisar los contratos y documentos que requiera la compañía desde el punto de vista legal.
- ✓ Otras funciones que le encomiende la Junta General de Socios.
- ✓ Dictaminar y opinar sobre aspectos jurídicos de las actividades de la compañía encargadas por la Gerencia.

**FUNCIONES DE SECRETARIA**

**MISIÓN DEL PUESTO:**

Brindar un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa.

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** Secretaria

**PERFIL:**

Título de tercer nivel: Lcdo. /a en Secretariado

Cédula de ciudadanía

Papeleta de votación

Cursos de capacitación

## **FUNCIONES DEL PUESTO:**

- ✓ Mantener el archivo organizado y actualizado.
- ✓ Encargarse de la correspondencia.
- ✓ Convocar y organizar la documentación para las sesiones.
- ✓ Atender la central telefónica.
- ✓ Recepción y tramitación de solicitudes.
- ✓ Recibir y contestar emails.
- ✓ Organizar la agenda de la Gerencia y diversas actividades propias de la compañía.

## **FUNCIONES DE CONSERJERÍA**

### **MISIÓN DEL PUESTO:**

Vigilancia y control de las instalaciones de la compañía, así como también de las personas que ingresan, velando porque no se perturbe el orden del mismo.

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** Conserje

### **PERFIL:**

Título de Bachiller

Cédula de ciudadanía

Papeleta de votación

Certificados de honorabilidad

**FUNCIONES:**

- ✓ Apertura y cierre de las oficinas de la compañía.
- ✓ Limpieza de accesos y de las oficinas de la compañía.
- ✓ Brindar apoyo en cualquier área solicitada.
- ✓ Encargado del reparto de mensajería.

**FUNCIONES DE GUARDIANÍA****MISIÓN DEL PUESTO:**

Brindar seguridad y protección a las personas y a los bienes en general.

**DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** Guardia

**PERFIL:**

Título de bachiller

Certificado de haber asistido al acuartelamiento

Cédula de ciudadanía

Papeleta de votación

**FUNCIONES:**

- ✓ Ejercer la vigilancia y protección de los bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en el mismo.
- ✓ Efectuar controles de identidad en el acceso.
- ✓ Evitar actos delictivos o infracciones.

- ✓ Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.

### **3.7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL AREA FINANCIERA- CONTABILIDAD - PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO SINFONÍA NORTEÑA “TUSINNOR” CÍA. LTDA. DE IBARRA.**

#### **3.7.1. INTRODUCCIÓN**

El presente manual de procedimientos de la compañía TUSINNOR CÍA. LTDA., tiene por objetivo presentar los lineamientos generales para garantizar el cumplimiento de las metas propuestas de la empresa y la seguridad en la ejecución de los procesos Financieros, generando confianza en sus accionistas a través de procedimientos ágiles que demuestren transparencia en el uso de los ingresos que tiene la compañía.

El manual de Procedimientos Financiero constituye el marco normativo donde se presentan las políticas a seguir tanto los empleados y trabajadores, así como; sus directivos en concordancia con las disposiciones de los estatuto, necesarias para lograr un eficiente desarrollo de las actividades que contribuyan a una adecuada administración y gestión de los recursos financieros de la compañía de transporte turístico TUSINNOR CÍA. LTDA.

#### **3.7.2. OBJETIVOS**

Entregar al personal ejecutivo y operativo de “TUSINNOR CÍA. LTDA.”, un documento del proceso Financiero que debe ser ejecutado por la compañía que detalla las actividades y tareas a cumplir según las disposiciones del estatuto y reglamento aplicables para ese tipo de empresa.

### **3.7.3. OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD**

Conseguir que la información financiera sea útil a los Socios para la toma de decisiones, a través de registros contables y la emisión de estados financieros elaborados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera.

Abastecer de información confiable para la administración de los recursos económicos de la Compañía y posterior toma de decisiones oportunas por los ejecutivos.

### **3.7.4. POLÍTICAS FINANCIERAS**

#### **1 Políticas para los Estados Financieros**

- 1.1 Los Estados Financieros deben cumplir con las Normas Internacionales de Información Financiera,
- 1.2 Las notas aclaratorias a las Cuentas Contables deben ser lo más explícitas para las personas que tomarán decisiones,
- 1.3 Los Estados Financieros deben presentarse mensualmente ante la Directiva de TUSINNOR CÍA. LTDA.
- 1.4 Los documentos financieros deben cumplir estrictamente con las Normativas vigentes esto es guardar la documentación por lo menos siete años.
- 1.5 Los involucrados en el Área Financiera deben tener conocimientos de las Normas Internacionales de Información Financiera que son de cumplimiento obligatorio.
- 1.6 Los directivos de TUSINNOR CÍA LTDA., deben recibir el curso de las Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES

### **3.7.5. POLÍTICAS CONTABLES**

#### **2 Políticas para los Ingresos**

- 2.1 Todos los ingresos tendrán sustentos en las papeletas de depósito, formularios comprobantes de ingreso a caja y papeletas de depósito al banco,
- 2.2 Los valores recaudados se depositarán inmediatamente intactos e inmediatos, máximo en las 24 horas siguientes a su recepción en consecuencia no se podrán cambiar cheques, realizar préstamos, pagos por compras menores, entre otros,
- 2.3 Los únicos fondos en efectivo serán los fondos entregados para Caja Chica fijados por TUSINNOR CÍA. LTDA.
- 2.4 Los cheques recibidos a nombre de TUSINNOR CÍA. LTDA., serán depositados inmediatamente a través del uso del cheque cruzado.

#### **3 Políticas para los Egresos**

- 3.1 Todo egreso de fondos por adquisición de un bien o servicio será con cheques, para su cancelación tendrá el documento “Comprobante de Pago” teniendo como documento de soporte:
  - 3.1.1 Contrato de compra o servicio,
  - 3.1.2 Factura debidamente autorizada por el SRI y vigente,
  - 3.1.3 Comprobantes de Retención en la Fuente e IVA.
  - 3.1.4 Autorización del Gerente en egresos frecuentes
  - 3.1.5 Autorización de la asamblea para compra de activos
  - 3.1.6 Legalización del comprobante de pago entre los involucrados.
  - 3.1.7 Certificado de garantía técnica
  - 3.1.8 Otros.

- 3.2 Todo egreso que no cumpla requisitos legales dará origen a una contingencia tributaria al ser revisados por el SRI,
- 3.3 Todo egreso será registrado por la Contador/a y verificado que cumpla con la documentación de respaldo,
- 3.4 Todo egreso por disposición de la Ley de Régimen Tributario Interno está sujeto a porcentajes de Retención en la Fuente.

#### **4 Políticas para el presupuesto**

- 4.1 El presupuesto responderá al plan operativo de cada año relacionado con el plan estratégico de TUSINNOR CÍA. LTDA.
- 4.2 El presupuesto elaborado será de efectivo, inversiones o de gastos, detallado en TUSINNOR CÍA. LTDA.
- 4.3 La aprobación del presupuesto y sus reformas, corresponde a la asamblea general de socios, la elaboración, ejecución y liquidación al Gerente y Contador/a.
- 4.4 La liquidación comparará el valor aprobado original con sus reformas con el valor ejecutado.
- 4.5 A la liquidación se adjuntará un informe ejecutivo que explique el grado de cumplimiento y sus variaciones,
- 4.6 El presupuesto será considerado una herramienta de gestión financiera.

#### **5 Procedimientos para la compra de Bienes o Contratación de Servicios:**

Para la compra de bienes o prestación de servicios que la compañía TUSINNOR CÍA. LTDA., necesite se sujetará a los siguientes procedimientos básicos.

## **5.1 Nivel de Autorización del Gerente de 1,00 a 5.000,00 USD.**

### **TIPOS DE COMPRAS**

#### **COMPRAS DIRECTAS**

Serán aquellas que realicen por autorización directa del Gerente dentro de la cuantía fijada para el Gerente que está en el rango de 1,00 a 5.000,00 USD., para lo cual el procedimiento será:

#### **CUADRO NRO.13 MONTOS PARA AUTORIZACIÓN COMPRAS**

<b>No.</b>	<b>VALOR EN RANGOS</b>	<b>REQUISITOS</b>
1	1,00 a 1.000,00	Una cotización
2	1.000,01 a 2.000,00	Dos cotizaciones
3	2.000,01 a 5.000,00	Tres cotizaciones

### **CONCURSO DE PRECIOS**

Son aquellas compras cuyos montos superen los 2.000,00 USD., y se sujetarán a los procedimientos generales y a los procedimientos especiales detallados en el numeral 5.3 que se cita en lo posterior.

## **5.2 Nivel de autorización de la Asamblea General de Accionistas de 3.000,00 en adelante**

Serán aquellas que realicen por autorización de la Asamblea General de Accionistas.

### **CONCURSO DE OFERTAS**

Se sujetará a los procedimientos generales y a los procedimientos especiales detallados en el numeral 5.3 (4) que se citan posteriormente.

### **5.3 Procedimientos Generales para todo tipo de concurso**

#### **INTEGRACIÓN:**

Estará integrado por:

Gerente,

Contador/a,

Un socio,

Se nombrará un presidente/a y un secretario/a de los miembros que conformen el comité de contratación.

#### **SESIONES**

Las sesiones del comité se llevarán a cabo previa convocatoria por escrito del secretario/a por disposición del Presidente/a del comité de Contrataciones con 24 horas de anticipación, tendrá validez estas sesiones cuando se reúnan todos sus integrantes.

#### **LISTADO DE PROVEEDORES:**

El Comité de Contrataciones realizará un listado de proveedores confiables y solventes, previamente calificados para efectos de invitarlos a participar e los diferentes concursos.

No intervendrán en calidad de proveedores los Accionistas, empleados o funcionarios de TUSINNOR CÍA. LTDA., para que no exista conflicto de intereses.

#### **ELABORACIÓN DEL CONTRATO**

El contrato se celebrará en el término máximo de 3 días, contados a partir de la fecha de notificación al adjudicatario para valores mayores a 2.000,00 en cualquier tipo de compra.

La adquisición de bienes, suministros y materiales en cuantías menores se lo realizará mediante proformas y se utilizará la factura que otorga el vendedor, sin embargo, cuando se considere necesario asegurar de mejor manera el cumplimiento de obligaciones de los proveedores, debe celebrarse el contrato escrito firmado por las partes. En este caso el Presidente del comité de contrataciones deberá obtener las cotizaciones en las casa comerciales.

#### **PRESENTACIÓN DE UNA SOLA OFERTA:**

Si se presentare una sola oferta, el Comité podrá adjudicar el contrato siempre que aquella cumpla con los requisitos establecidos.

#### **5.4 Procedimientos especiales para compras con concurso de precios y de ofertas.**

Los procedimientos siguientes se cumplirán para las adquisiciones mediante Concurso de Precios y Ofertas

#### **INVITACIÓN:**

El comité creará las bases o condiciones para la invitación a los proveedores que participen en la oferta del bien o servicio a comprarse o contratarse.

#### **CARTA DE PRESENTACIÓN O COMPROMISO:**

Contendrá la obligación del oferente de someterse a las condiciones o exigencias del bien a comprarse.

#### **MODELO DE FORMULARIO DE PROPUESTA:**

Precisará rubros, cantidades, precios unitarios y totales, plazos de validez de la oferta y ejecución del contrato y firma de responsabilidad del

oferente.

### **INVITACIÓN O CONVOCATORIA:**

Dependiendo del bien o servicio a adquirirse la invitación se realizará directamente y por escrito a los proveedores, de preferencia locales y que se encuentren calificados en la lista de proveedores.

### **PRESENTACIÓN DE OFERTAS:**

Las ofertas se entregarán a la Secretaria/o del comité hasta las doce horas del día señalado en la convocatoria, en sobre cerrado, la secretaria/o conferirá el recibido anotando la fecha y hora de recepción de las ofertas.

### **CONTENIDO DE LAS OFERTAS EN SOBRE ÚNICO:**

Contendrá los siguientes documentos actualizados en original o copia certificada por la autoridad competente:

- ✓ Carta de presentación y compromiso
- ✓ La propuesta según el modelo preparado por el comité.
- ✓ Para el caso de personas Jurídicas el nombramiento del representante legal.
- ✓ El original de la garantía de seriedad de la propuesta por el valor equivalente al 2% del monto de la oferta.
- ✓ Copia certificada del Registro Único de Contribuyentes - RUC
- ✓ Los demás documentos y certificaciones que según la naturaleza del contrato, solicite el comité.

**APERTURA DE LOS SOBRES:**

Los sobres que contengan las ofertas se abrirán en el lugar, día y hora señalada para el efecto en la convocatoria, en el acto de apertura de los sobres podrán estar presentes los oferentes o sus representantes.

**OFERTAS A CONSIDERARSE:**

El comité de contratación considerará únicamente las ofertas que se ciñan a los requisitos establecidos

**ADJUDICACIÓN:**

El comité de contratación adjudicará el contrato a la oferta más conveniente a los intereses de la compañía TUSINNOR CÍA. LTDA.

**CONCURSO DESIERTO.**

El comité declarará desierto el concurso cuando ocurra una de las siguientes causas:

- ✓ Por no haberse presentado ninguna oferta;
- ✓ Por haber sido descalificadas o consideradas inconvenientes a los intereses de la compañía.

**NOTIFICACIÓN:**

El presidente/a y secretaria/o del comité de contrataciones notificará mediante comunicación escrita a los oferentes dentro del término de veinte días contados a partir de la fecha de adjudicación, el resultado del concurso, y se devolverá las garantías a los oferentes no aceptados.

## **6. Políticas para administrar seguros.**

- 6.1 El Gerente es el único responsable del ejecutar la contratación y renovación de los seguros;
- 6.2 Se contratará seguros de protección contra todo tipo de siniestros para las propiedades, planta y equipo de TUSINNOR CÍA. LTDA., de manejo de bienes y fondos;
- 6.3 El Gerente informará y entregará los documentos al contador/a para su registro;
- 6.4 El pagador/a será responsable de la custodia de las pólizas y vigilará su vencimiento.

## **7 Políticas para administrar Tributos**

- 7.1 En base a la cancelación tributaria del año anterior se tomen correctivos para disminuir los gastos considerables no deducibles;
- 7.2 Capacitar permanentemente al personal del área financiera en el reglamento de facturación, pagos, registros contables cumpliendo la LRTI, su reglamento y disposiciones del Servicio de Rentas Internas SRI.

### **3.7.6. PROCESO CONTABLE**

Un sistema de información debidamente procesada brinda información oportuna y confiable para la toma de decisiones de sus usuarios sobre el movimiento económico de los recursos de la Compañía.

El sistema de información contable de TUSINNOR CÍA. LTDA., deberá contener como módulos básicos los siguientes:

- ✓ Contabilidad General
- ✓ Presupuesto

- ✓ Inventarios
- ✓ Nómina

### **3.7.6.1. COMPONENTES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

La elaboración de los Estados Financieros se sujetará a las disposiciones dadas por las NIIF y son las siguientes:

- ✓ Estado de Situación Financiera
- ✓ Estado de Resultados
- ✓ Estado de Evolución del Patrimonio
- ✓ Estado de Flujo del Efectivo
- ✓ Notas y Políticas Contables

### **3.7.6.2. CATÁLOGO ÚNICO DE CUENTAS**

El Catálogo de Cuentas será utilizado por el Contador/a en base a las necesidades de la compañía y el adaptado a la compañía es el siguiente:

#### **CUADRO NRO.14 PLAN DE CUENTAS SUGERIDO PARA TUSSINOR CÍA. LTDA.**

##### **ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>		
1	ACTIVO	-	
101	ACTIVO CORRIENTE	-	

10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO		P
1010101	Caja General		P
1010102	Caja Chica		P
1010103	Fondo Rotativo		P
1010104	Banco Pichincha		P
1010206	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS		P
101020601	Anticipo de Sueldos		P
101020602	Anticipo a proveedores		P
101020603	Otras cuentas por Cobrar		P
101020604	Acciones Emitidas por Cobrar		P
1010209	(-) Provisión Cuentas Incobrables		N
10103	INVENTARIOS	-	
1010301	Útiles de oficina		P
1010302	Uniformes y prendas de vestir		P
1010303	Herramientas menores		P
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	-	
1010401	Seguros pagados por anticipado		P
1010402	Anticipo a proveedores		P
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	-	
1010501	Crédito Tributario a favor de la empresa (IVA)		P
1010502	Crédito Tributario a favor de la empresa (I.R)		P
1010503	Anticipo de Impuesto a la Renta		P
102	ACTIVO NO CORRIENTE	-	
10201	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	-	

1020101	Muebles y Enseres		P
1020102	Equipo de Oficina		P
1020103	Equipos y Paquetes Informáticos		P
1020104	Vehículo		P
1020105	Edificio		P
1020112	(-) Depreciación Acumulada de Propiedad Planta y Equipo		N
10202	PROPIEDADES DE INVERSIÓN		P
1020201	Terreno		P
1020202	Edificio		P
1020203	(-) Depreciación acumulada de propiedades de inversión		N
10204	ACTIVO INTANGIBLE	-	
1020401	Plusvalías		P
2	PASIVOS	-	
201	PASIVO CORRIENTE	-	
	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS		
20104		-	
2010401	LOCALES		P
201040101	Sobregiro bancario		P
201040102	Préstamo Bancario		P
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	-	
2010701	Con la administración tributaria		P
2010702	Impuesto a la Renta por Pagar del Ejercicio		P
2010703	Con el IESS		P

2010704	Por beneficios de Ley a Empleados		P
2010705	Participación trabajadores por pagar del ejercicio		P
2010706	Dividendos por pagar		P
20110	Anticipo de clientes		P
20112	PORCIÓN CORRIENTE POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	-	
2011201	Jubilación Patronal		P
2011202	Otros Beneficios a Largo Plazo para los Empleados		P
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	-	
2020201	Locales		P
20205	OBLIGACIONES EMITIDAS		P
20206	ANTICIPO DE CLIENTES		P
20207	BENEFICIOS A EMPLEADOS	-	
2020701	Fondos de Reserva		P
2020702	Descuentos y Multas al personal		P
2020703	Provisión Vacaciones por Pagar		P
2020704	Créditos otras instituciones Personal		P
3	PATRIMONIO	-	
301	CAPITAL	-	
30101	Capital suscrito o asignado		P
33102	(-) Capital suscrito no pagado, acciones en Tesorería		N
302	Aportes de socios o accionistas para futura capitalización		
303	PRIMA POR EMISIÓN PRIMARIA DE ACCIONES		P
304	RESERVAS	-	

30401	Reserva Legal		P
30402	Reserva Facultativa y Estatutaria		P
306	RESULTADOS ACUMULADOS	-	
30601	Ganancias acumuladas		P
30602	(-) Pérdidas acumuladas		N
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	-	
30701	Ganancia neta del período		P
30702	(-) Pérdida neta del período		N

#### ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL

CODIGO	DESCRIPCIÓN	VALOR US\$	
4	INGRESOS		
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	-	
4102	Prestación de servicios		P
4106	Intereses		P
4107	Dividendos		P
4112	(-) Otras rebajas comerciales		N
42	GANANCIA BRUTA		
5	GASTOS	-	
52	GASTOS ADMINISTRATIVOS	-	
5202	Sueldos, Salarios y demás remuneraciones		P
520202	Aportes a la Seguridad Social (incluido fondo de reserva)		P

520203	Beneficios sociales e indemnizaciones		P
520208	Mantenimiento y reparaciones		P
5202011	Promoción y publicidad		P
520212	Combustibles		P
520213	Lubricantes		P
520214	Seguros y reaseguros (primas y cesiones)		P
520216	Gastos de Gestión (agasajos a socios, trabajadores, clientes)		P
520217	Gastos de viaje		P
520218	Agua, Energía, Luz y telecomunicaciones		P
520219	Notarios y registradores de la Propiedad		P
520220	Impuestos y contribuciones		P
520221	Depreciaciones:		
52022101	Propiedad, planta y equipo		P
52052102	Propiedades de inversión		P
520222	Amortizaciones:		
52022201	Intangibles		P
520223	Gasto deterioro:		
52022301	Propiedad, planta y equipo		P
52022302	Inventarios		P
52022305	Cuentas por cobrar		P
52022306	Otros activos		P
5203	GASTOS FINANCIEROS		
520301	Intereses		P
520302	Comisiones		P

520303	Gasto de financiamiento de activos		P
60	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DEL 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DICONTINUADAS	-	
61	15% Participación a trabajadores		P
62	GANANCIA(PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	-	
63	Impuesto a la Renta		P
64	Ganancia (Pérdida) de operaciones continuadas	-	
79	Ganancia (pérdida) neta del período	-	
82	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	-	
90	Ganancia por acción:		
9001	Ganancia por acción básica en operaciones continuadas	-	P
91	UTILIDAD A REINVERTIR		

**Fuente:** Investigación Superintendencia de Compañías

**Elaborado por:** Autoras de la Investigación

### 3.7.6.3 RESPONSABILIDADES

**Al Gerente** le corresponde como responsable del manejo de la compañía, revisar y presentar un informe administrativo de los balances anuales al Directorio, y poner a consideración de la Asamblea General de Accionistas para su aprobación.

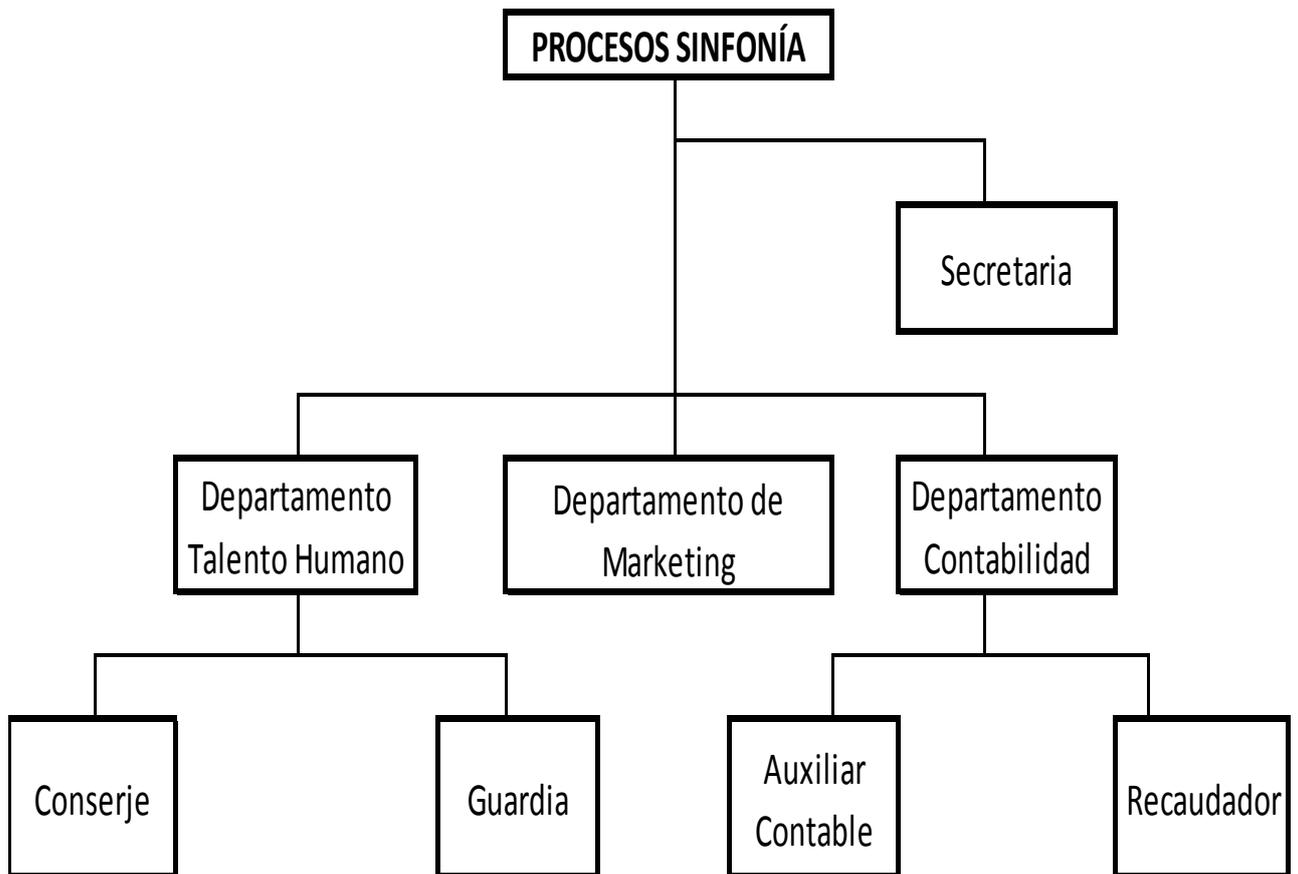
**El Contador/a** es el responsable legal de los registros contables de las

operaciones de TUSINNOR CÍA.LTDA., empezando por la elaboración de los documentos de soporte como son comprobantes de ingreso, egreso, facturas, comprobantes de retención, registros y archivos de las transacciones, hasta la elaboración de los Estados Financieros y demás informes para su correspondiente análisis e interpretación.

Dentro de las responsabilidades del contador/a también estará las declaraciones mensuales del IVA y las retenciones en la fuente, la declaración anual del Impuesto a la Renta, preparación de anexos tributarios para el Servicio de Rentas Internas, presentación de informes a la Súper Intendencia de Compañías.

**3.7.6.4 PROCESOS COMPAÑÍA TRANSPORTE TURÍSTICO SINFONÍA NORTEÑA “TUSSINOR” CÍA. LTDA.**

**GRAFICO NRO. 13 PROCESOS COMPAÑÍA TUSSINOR**

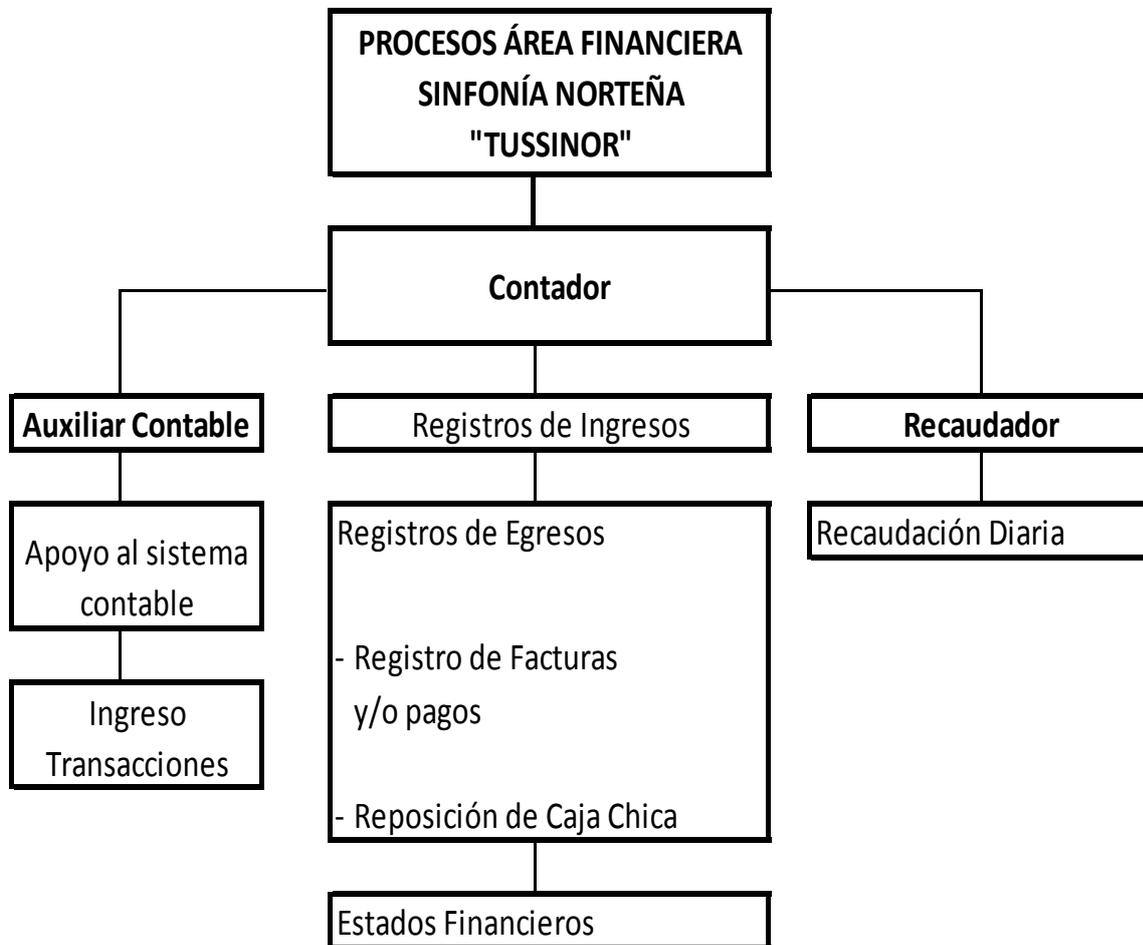


**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Autoras de la investigación.

### 3.7.6.5 PROCESO ÁREA FINANCIERA

GRAFICO NRO. 14 PROCESOS AREA FINANCIERA TUSSINOR



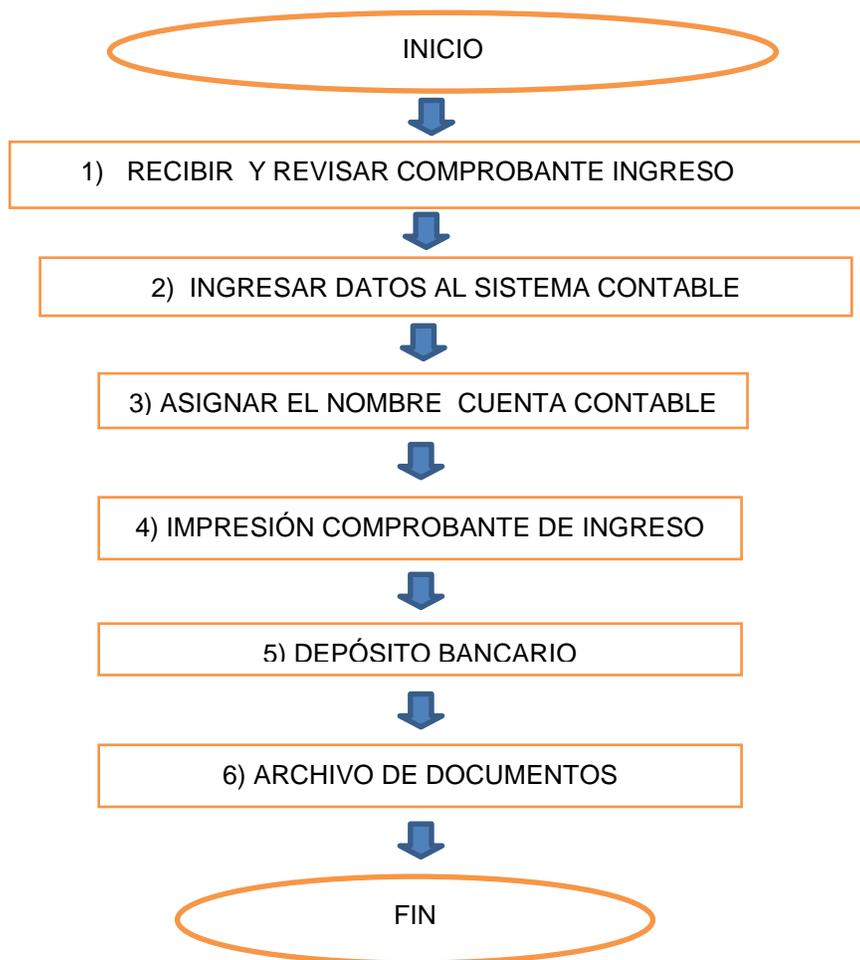
**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Las Autoras

### 3.7.6.6 PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA FINANCIERA

- ✓ CONTABILIDAD
- ✓ REGISTRO DE INGRESOS
- ✓ CUOTAS

**GRÁFICO 15. CONTABILIZACIÓN INGRESOS POR CUOTAS**



Fuente: Investigación

Elaborado por: Autoras de la investigación.

### 3.7.6.7 PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA FINANCIERA

- ✓ CONTABILIDAD
- ✓ REGISTRO DE INGRESOS
- ✓ CUOTAS

**CUADRO NRO. 15 PROCEDIMIENTOS CONTABILIZACIÓN INGRESO DE CUOTAS**

<b>No.</b>	<b>ÁREA Y PERSONAL RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TAREAS</b>
1	CONTABILIDAD CONTADORA	<b>RECIBIR Y REVISAR COMPROBANTE DE INGRESO</b>	Verificar que la información entregada por la recaudadora esté de acuerdo
2	CONTABILIDAD CONTADORA	<b>INGRESAR DATOS AL SISTEMA CONTABLE</b>	Registrar en el sistema contable
3	CONTABILIDAD CONTADORA	<b>ASIGNAR CUENTAS CONTABLES</b>	Registrar las correspondientes cuentas contables
4	CONTABILIDAD CONTADORA	<b>IMPRESIÓN DE COMPROBANTE DE INGRESO</b>	Imprimir los documentos respectivos
5	CONTABILIDAD CONTADORA	<b>COMPROBANTE DE DEPÓSITO</b>	Elaborar comprobantes de depósito
6	CONTABILIDAD CONTADORA	<b>ARCHIVO DE DOCUMENTOS</b>	Archivar en forma cronológica

Fuente: Investigación

Elaborado: Autoras de la Investigación

### 3.7.6.8 PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA FINANCIERA

- ✓ CONTABILIDAD
- ✓ REGISTRO DE EGRESOS
- ✓ REGISTROS DE FACTURAS Y/ O PAGOS

GRÁFICO NRO. 16 CONTABILIZACIÓN DEL PAGO DE FACTURAS



Fuente: Investigación

Elaborado por: Autoras de la investigación.

### 3.7.6.9 PROCEDIMIENTO ÁREA FINANCIERA

- ✓ CONTABILIDAD
- ✓ REGISTRO DE EGRESOS
- ✓ REGISTRO DE FACTURAS Y / O PAGOS

**CUADRO 16. PROCEDIMIENTOS CONTABILIZACIÓN PAGO DE FACTURAS**

<b>No.</b>	<b>ÁREA Y PERSONAL RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TARÉAS</b>
<b>01</b>	CONTABILIDAD CONTADORA	<b>VERIFICAR LAFACTURA DEL BIEN O SERVICIO</b>	a.- Revisar que la factura cumpla los requisitos del reglamento de facturación dispuestos por el SRI y con el reglamento de Adquisiciones, verificar si el producto cumple con las especificaciones técnicas de lo solicitado
<b>02</b>	CONTABILIDAD CONTADORA	<b>ELABORAR EL COMPROBANTE DE RETENCIÓN</b>	a.- Calcular el valor de retención en la fuente e IVA aplicando el porcentaje según la clase de compra dispuesto por el SRI; b.- Imprimir o llenar el comprobante de retención en la fuente e IVA, en original y copia.
<b>03</b>	CONTABILIDAD CONTADORA	<b>REGISTRO CONTABLE</b>	a.- Ingresar al módulo de contabilidad; b.- Asignar cuentas contables según el catálogo de cuentas de TUSINNOR; c.- Grabar registro.
<b>04</b>	CONTABILIDAD CONTADORA	<b>ELABORAR REPORTE DE PAGO</b>	a.- Elaboración e impresión del comprobante de pago; b.- Elaborar cheque; c.- Adjuntar facturas y comprobante de retención; d.- Legalizar con firma del contador en " <i>Elaborado por Contador/a</i> "

<b>05</b>	CONTABILIDAD  CONTADOR GERENTE	<b>LEGALIZACIÓN DEL PAGO</b>	a.- Enviar el comprobante al Gerente para autorización del pago; b.- Legalizar con firma del Gerente en reporte contable de pago y firma de cheque; Entregar el comprobante de pago y cheque a contabilidad, legalizado.
<b>06</b>	CONTABILIDAD  CONTADORA	<b>DESEMBOLSO DEL PAGO</b>	a.- Recibir del Gerente el comprobante de pago y cheques; b.- Hacer firmar la beneficiario el comprobante de pago en el casillero " <i>recibí conforme</i> "
<b>07</b>	CONTABILIDAD CONTADORA	<b>ARCHIVAR LA DOCUMENTACIÓN</b>	a.- Archivar en orden cronológico y secuencial el comprobante de pago y retención en la fuente e IVA.

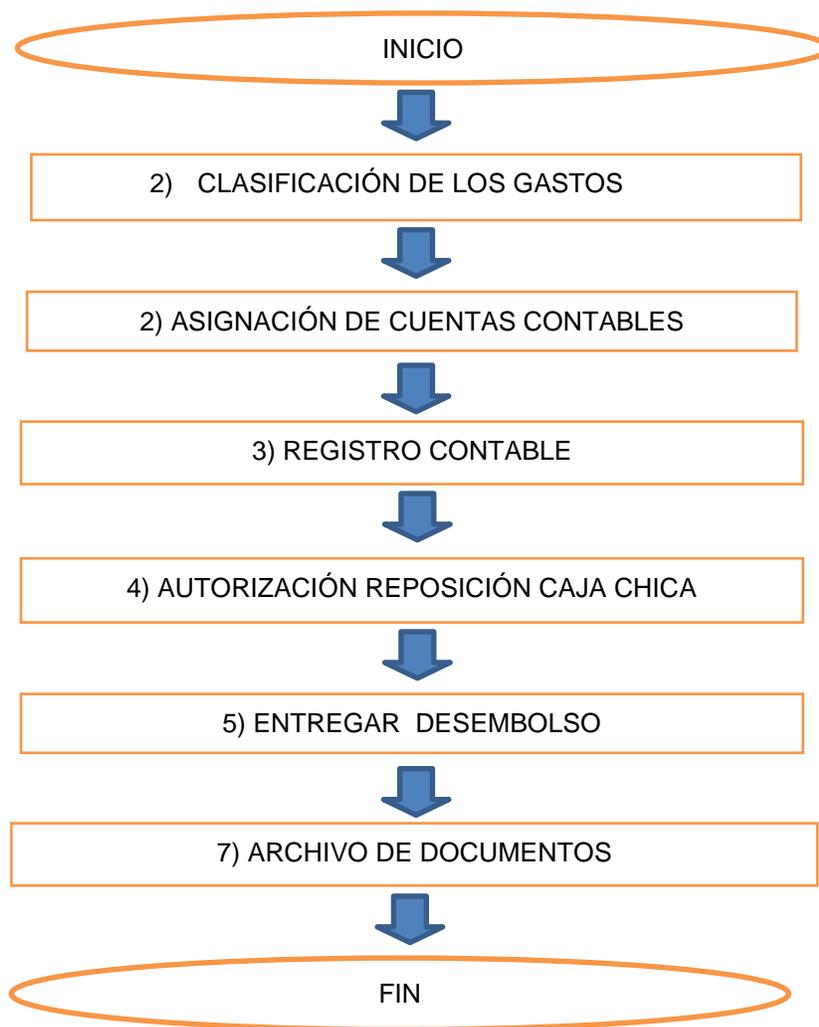
Fuente: Investigación

Elaborado por: Autoras de la investigación.

### 3.7.6.10 PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA FINANCIERA

- ✓ CONTABILIDAD
- ✓ REGISTRO DE EGRESOS
- ✓ REPOSICIÓN CAJA CHICA

#### GRÁFICO NRO .17 CONTABILIZACIÓN REPOSICIÓN CAJA CHICA



**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Autoras de la Investigación.

### 3.7.6.11 PROCEDIMIENTO ÁREA FINANCIERA

- ✓ CONTABILIDAD
- ✓ REGISTRO DE EGRESOS
- ✓ REGISTRO FONDO CAJA CHICA

#### CUADRO NRO. 17 PROCEDIMIENTOS CONTABILIZACIÓN CAJA CHICA

No.	ÁREA Y PERSONAL RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TARÉAS
01	CONTABILIDAD CONTADORA	<b>VERIFICAR LAS FACTURA DEL BIEN O SERVICIO</b>	a.- Revisar que las facturas cumplan los requisitos del reglamento de facturación dispuestos por el SRI y con el reglamento de Adquisiciones
02	CONTABILIDAD CONTADORA	<b>ASIGNAR CUENTAS CONABLES</b>	a.- Elaborar la clasificación de las cuentas según el motivo del gasto; b.- Previo a su registro debió haberse realizado las retenciones en la fuente.
03	CONTABILIDAD CONTADORA	<b>REGISTRO CONTABLE</b>	a.- Ingresar al módulo de contabilidad; b.- Asignar cuentas contables según el catálogo de cuentas de TUSINNOR; c.- Grabar registro.
04	CONTABILIDAD CONTADORA	<b>ELABORAR REPORTE DE PAGO</b>	a.- Elaboración e impresión del comprobante de pago; b.- Elaborar cheque; c.- Legalizar con firma del contador en "Elaborado por Contador/a"

<b>05</b>	CONTABILIDAD  CONTADOR GERENTE	<b>LEGALIZACIÓN DEL PAGO</b>	a.- Enviar el comprobante al Gerente para autorización del pago; b.- Legalizar con firma del Gerente en reporte contable de pago y firma de cheque; Entregar el comprobante de pago y cheque a contabilidad, legalizado.
<b>06</b>	CONTABILIDAD  CONTADORA	<b>DESEMBOLSO DEL PAGO</b>	a.- Recibir del Gerente el comprobante de pago y cheques; b.- Hacer firmar la beneficiario el comprobante de pago en el casillero " <i>recibí conforme</i> "
<b>07</b>	CONTABILIDAD CONTADORA	<b>ARCHIVAR LA DOCUMENTACIÓN</b>	a.- Archivar en orden cronológico y secuencial el comprobante de pago y retención en la fuente e IVA.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autoras de la investigación.

### 3.7.6.12 PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA FINANCIERA

- ✓ CONTABILIDAD
- ✓ ELABORACIÓN DE LOS ESTOS FINANCIEROS

**GRÁFICO NRO. 18 REALIZACIÓN ESTADOS FINANCIEROS**



**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Autoras de la investigación.

### 3.7.6.13 PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA FINANCIERA

- ✓ CONTABILIDAD
- ✓ ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

**CUADRO NRO. 18 PROCEDIMIENTOS REALIZACIÓN ESTADOS FINANCIEROS**

No.	ÁREA Y PERSONAL RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TAREAS
01	CONTABILIDAD CONTADOR/A	REGISTRO PROVISIONES AMORTIZACIONES	1.- Realizar el cálculo de provisiones de pago sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sueldos y salarios( Mensual)</li> <li>b) Depreciaciones y amortizaciones (anual)</li> <li>c) Otras Provisiones (mensual)</li> </ul> 2.- Registrar el valor de la provisiones y amortizaciones en el sistema
02	CONTABILIDAD CONTADOR/A	REGISTRO CUENTAS POR COBRAR Y PAGAR	1.- Registro mensual de cuentas por cobrar y por cuentas por pagar 2.- Actualización de saldos 3.- Impresión de auxiliares
03	CONTABILIDAD CONTADOR/A	REGISTRO DE GASTOS DIARIOS	1.- Registro diario de gastos de la Compañía; 2.- Impresión de auxiliares.
04	CONTABILIDAD CONTADORA	REALIZAR CONCILIACIONES BANCARIAS	1.- Realizar conciliaciones bancarias mensuales; 2.- Impresión de conciliaciones.
05	CONTABILIDAD CONTADOR/A	DECLARACIÓN Y PAGO DE IMPUESTOS S.R.I.	1.- Revisión de cuentas de IVA en compras y ventas, retenciones del IVA y de la Fuente; 2.- Impresión de auxiliares 3.- Elaboración de formularios 4.- Elaboración del comprobante de

			pago y cheque para pago respectivo.
06	<b>CONTABILIDAD CONTADOR/A</b>	<b>REALIZAR CIERRE DE CUENTAS ANUALES</b>	1.- Verificar saldos de módulos con contabilidad; 2.- Realizar asientos de ajuste
07	<b>CONTABILIDAD CONTADOR/A</b>	<b>EMITIR ESTADOS FINANCIEROS MENSUALES Y ANUALES</b>	1.- Realizar proceso de mayorización; 2.- Emitir los Estados Financieros mensuales: a) Estado de Situación Financiera; b) Estado de resultados; c) Estado de Evolución del Patrimonio; d) Flujo del efectivo 3.- Imprimir los cuatro Estados Financieros 4.- Emitir los estados financieros anuales a) Estado de Situación Financiera; b) Estado de Resultados; c) Evolución de Patrimonio; d) Flujo del efectivo.
08	<b>CONTABILIDAD CONTADOR/A</b>	<b>REALIZAR ANÁLISIS FINANCIERO</b>	En base a los Estados Financieros anuales realizar los siguientes análisis: 1.- Realizar análisis financiero 2.- Realizar liquidación presupuestaria; 3.- Presentar un informe al Gerente sobre los dos análisis realizados en los numerales 1 y 2.
09	<b>CONTABILIDAD CONTADOR/A</b>	<b>IMPRESIÓN Y ARCHIVO DE ESTADOS FINANCIEROS</b>	1.- Archivo de Estados Financieros anuales y sus correspondientes anexos y auxiliares.

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Autoras de la Investigación.

## **3.8. NIIF – PYMES**

### **3.8.1. Activos**

#### **3.8.1.1 REQUISITOS PARA RECONOCER UN ACTIVO**

Un activo es un recurso controlado por la organización, como resultado de sucesos pasados, del que la Organización espera obtener beneficios económicos futuros.

El reconocimiento de un activo depende, en primer lugar, de que sea probable que la Organización vaya a obtener los beneficios económicos futuros asociados al mismo y, en segundo lugar, de que su costo o valor pueda determinarse con fiabilidad.

La compañía “TUSINNOR” CÍA. LTDA., debe aplicar los nuevos criterios de revalorización que solicita la norma.

#### **3.8.1.2 ACTIVO INTANGIBLE**

Un activo intangible es un activo no monetario, identificable y sin apariencia física, es decir, se pueda vender, transferir o alquilar o cuando surja de derechos contractuales u otros derechos legales, por lo tanto el personal del área financiera debe aplicar con propiedad las instrucciones emitidas por las NIIFs para PYMES.

#### **3.8.1.3. REVALORIZACIÓN**

Cada unidad de la empresa deberá mantener un correcto registro de la información concerniente a los Activos Fijos, en aspectos del estado de conservación de estos, informar de mejoras o fallas de los mismos, depreciaciones, altas y bajas.

Con estas recomendaciones si se revaloriza un elemento de activo fijo también deberán revalorizarse todos los demás activos que pertenezcan a la misma clase de activos. Las revalorizaciones deberán practicarse con suficiente regularidad para asegurar que el importe en libros no difiera significativamente del valor razonable en la fecha del balance.

### **3.8.2. PASIVOS**

#### **3.8.2.1. CUANDO ES UN PASIVO**

Un pasivo es una obligación presente de la Organización, surgida como consecuencia de sucesos pasados, para cuya cancelación la Organización espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos.

Una obligación presente puede ser una obligación legal derivada de un contrato o de un requisito legal o una obligación implícita que surja por una política o un patrón establecido de comportamiento de la Organización.

Los pasivos financieros se valoraran inicialmente por su valor razonable considerado, en el caso de un pasivo financiero que no se contabilice a valor razonable con cambios en resultados, los costos de la transacción que sean directamente atribuibles a la emisión del pasivo financiero.

Un instrumento deberá clasificarse como pasivo financiero cuando su método de liquidación (es decir, mediante la entrega de efectivo o de un número variable de acciones) dependa de la ocurrencia de sucesos futuros inciertos que no se encuentren bajo el control del emisor. Sin embargo cuando la

posibilidad de que el emisor este obligado a liquidar el instrumento, deberá hacerse caso omiso de lo establecido para liquidaciones contingentes y el instrumento se clasificará como patrimonio neto.

### **3.8.2.2. IMPUESTO A LA RENTA**

#### **RECONOCIMIENTO Y VALORACIÓN**

Se deberá reconocer todos los impuestos diferidos que surjan de cualquier diferencia temporaria que se origine entre las bases fiscales de activos y pasivos y sus correspondientes importes en libros en los Estados Financieros.

### **3.8.2.3. BENEFICIO A LOS EMPLEADOS**

Los beneficios a los empleados comprenden todos los tipos de remuneraciones que la Organización proporciona a los trabajadores a cambio de sus servicios.

Estas retribuciones incluyen las prestaciones salariales (tales como sueldos, salarios, participaciones en las ganancias e incentivos, los permisos remunerados después de largos periodos de servicio y planes de compensación con acciones) indemnizaciones por terminación de relación laboral (tales como indemnizaciones por despido o por baja voluntaria, indemnizaciones por años de servicios) y prestaciones post-empleo (como pensiones).

### **3.8.3. PATRIMONIO**

#### **3.8.3.1. CAPITAL**

El patrimonio es la participación residual en los activos de la Organización una vez deducido todos sus pasivos. El importe del patrimonio se obtiene de la aplicación de los requisitos de las NIIF y las políticas contables adoptadas por la Organización. Normalmente, el importe acumulado del patrimonio no se corresponde con el valor de mercado acumulado de las acciones de la Organización, no con el importe que podría obtenerse vendiendo uno por uno los activos netos de la Organización o como un todo sobre la base de la empresa en marcha.

#### **3.8.3.2. COSTOS DE EMISIÓN DE ACCIONES**

Los costos de una transacción está rigurosamente definidos y únicamente aquellos incrementos directamente atribuibles a una transacción de patrimonio, que resulte en un aumento o disminución del mismo, se contabilizarán como una deducción del patrimonio. Los costos de transacción relativos a la emisión de un instrumento financiero compuesto se distribuirán entre los componentes de pasivo y de patrimonio del instrumento en función de los recursos obtenidos.

#### **3.8.3.3. ACCIONES PROPIAS O DE TESORERÍA.**

Las acciones de tesorería figuran en el balance como una línea de ajuste al patrimonio neto o bien mostrando su valor nominal (si hubiera) como una deducción de capital social con ajustes a otras categorías del patrimonio neto. Los costos de la transacción se contabilizarán como una deducción de patrimonio neto (de cualquier incentivo fiscal relacionado), en la medida que sean costos incrementales directamente atribuibles a la transacción de

patrimonio. La venta posterior de las acciones de tesorería no dará lugar a ninguna pérdida o ganancia y, por tanto, no formará parte del resultado del ejercicio. La contraprestación de las ventas se presentará como un incremento en el patrimonio neto.

### **3.8.4. INGRESOS**

#### **3.8.4.1. RECONOCIMIENTO**

De acuerdo con el análisis y las recomendaciones de las NIIFs para PYMES el área financiera de la compañía TUSINNOR CÍA. LTDA. Debe tomar en cuenta los principios básicos para reconocer un ingreso.

Se reconoce un ingreso en el estado de resultados integrales cuando se produce un incremento en los beneficios económicos futuros, relacionado con incremento en los activos o una disminución en los pasivos, y cuyo importe puede determinarse con suficiente fiabilidad.

La definición de ingresos incluye los ingresos de la operación y las ganancias. Los ingresos de la operación aparecen en el curso de las actividades ordinarias de una organización y adoptan una gran variedad de nombres como ventas, honorarios, intereses, dividendos, alquileres y regalías. Las ganancias comprenden otras partidas que cumplen con la definición de ingresos y, a menudo, se presentan netas de los correspondientes gastos.

#### **3.8.4.2. INGRESOS DE LA OPERACIÓN**

El departamento financiero de la compañía TUSINNOR CÍA.LTDA.,

debe reconocer como ingresos la venta de sus servicios de transporte turístico, ya que esto constituye la actividad ordinaria de la empresa.

Los ingresos de la operación procedentes de la venta de bienes se reconocerán en los Estado Financieros cuando la Organización haya traspasado de una manera significativa los riesgos y beneficios derivados de la propiedad y el control de los bienes, y el importe de los ingresos de la operación y los costos puedan valorarse con fiabilidad.

### **3.8.5. GASTOS**

#### **3.8.5.1. RECONOCIMIENTO DE GASTO**

Los gastos se reconocen cuando se produce una disminución en los beneficios económicos futuros, relacionada con una disminución en los activos o un incremento en los pasivos, y cuyo importe puede estimarse de forma fiable.

Los funcionarios del área financiera de la compañía TUSSINOR CÍA. LTDA., deben presentar los gastos en el estado de resultados por función (en cuyo caso la Organización deberá revelar información adicional sobre la naturaleza de tales gastos) o por naturaleza.

#### **3.8.5.2. DEFINICIÓN DE GASTO**

La definición de gastos incluye tanto las pérdidas como los gastos que surgen en las actividades ordinarias de la Organización. Entre los gastos que surgen en las actividades ordinarias de la Organización se encuentran el costo de ventas, los gastos por beneficios a empleados, los gastos de publicidad y las amortizaciones. Generalmente, los gastos toman la forma de una salida o disminución de activos, tales como efectivo y otras partidas

equivalentes al efectivo, existencias o activo fijo. Las pérdidas representan otras partidas que cumplen la definición de gastos.

### **3.9. CONTROL INTERNO**

#### **SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA FINANCIERA, PARA LA COMPAÑÍA TUSINNOR CÍA. LTDA. DE IBARRA**

##### **1. NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO**

###### **1.1 NORMAS GENERALES**

###### **1.1.1 GERENCIA ESTRATÉGICA**

Se mantendrá un plan estratégico orientado a cumplir con TUSINNOR CÍA. LTDA.

###### **1.1.2 SISTEMATIZACIÓN**

La gestión de la Compañía será apoyada por la informática a través de un sistema de información integrado (sistemas de contabilidad que se encuentra en el mercado)

###### **1.1.3 IMPLANTACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Debe ser actualizado constantemente el sistema de Control Interno, mediante manuales, reglamentos e instructivos y más normativas vigentes relacionadas a las compañías y será de responsabilidad del Directorio su implantación y del Gerente y del personal operativo su cumplimiento.

## **2. NORMAS GENERALES ADMINISTRATIVAS**

### **2.1. PLANEACIÓN**

De los recursos humanos, materiales, financieros, publicidad y de información, para lograr el cumplimiento de los objetivos de TUSINNOR CÍA. LTDA.

### **2.2 ORGANIZACIÓN**

Se definirán y delimitarán las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación en el Manual de Funciones.

### **2.3 UNIDAD DE MANDO Y SUPERVISIÓN DIRECTA**

Será de exclusiva responsabilidad de la directiva de TUSINNOR CÍA. LTDA., sobre los demás niveles.

### **3.9.1. CAJA – BANCOS**

## **1. NORMAS SOBRE LAS CUENTAS CAJA Y BANCOS**

**1.1 Caución**, los empleados que manejan fondos y valores, están obligados a presentar caución.

**1.2 La cuantía** será fijada por la Directiva en base a los siguientes parámetros propuestos:

- 1.2.1 Nivel de responsabilidad;
- 1.2.2 Monto de los fondos manejados de manera permanente o eventual;
- 1.2.3 Nivel de riesgo;
- 1.2.4 La caución será una póliza de fidelidad y responsabilidad por el manejo de bienes y valores que otorgan las compañías de seguros;
- 1.2.5 El Contador/a solicitará o tramitará la vigencia y renovación oportuna de las pólizas

**1.3. La cuenta Caja será controlada bajo los siguientes parámetros:**

- 1.3.1 Arqueos sorpresivos que serán periódicos y comprobados;
- 1.3.2 Depósitos que deben ser de manera intacta e inmediata, máximo en veinte y cuatro horas;
- 1.3.3 Se manejará con formularios previamente numerados y legalizados por el Gerente de la Compañía.

**1.4 La cuenta Bancos cumplirá con las siguientes recomendaciones:**

- 1.4.1 La apertura de las cuentas bancarias serán abiertas a nombre de la Compañía;
- 1.4.2 Se manejarán a través de firmas conjuntas del Gerente y/o Presidente y Contador/a de TUSINNOR CÍA. LTDA.;
- 1.4.3 Todos los desembolsos serán realizados mediante cheque;
- 1.4.4 Se realizarán conciliaciones bancarias cada mes, una vez recibido el Estado de Cuenta;
- 1.4.5 Se solicitarán cortes de cuenta periódicos como una forma de Control Interno.

### **3.9.2. CUENTAS POR COBRAR**

#### **2 NORMAS SOBRE CUENTAS POR COBRAR**

- 2.1 Sistema de registro, se establecerá registros detallados y clasificados por conceptos de Cuentas por Cobrar.
- 2.2 Conciliación, se realizarán conciliaciones entre las cuentas de Mayor Auxiliar y las Cuentas Auxiliares
- 2.3 Operación Sistema Administrativo y Financiero, debe ser realizado por una persona que cumpla con el perfil de usuario para cada empleado que lo use y será asignado por el “Administrador del Sistema”.

### **3.9.3. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO**

#### **3 NORMAS SOBRE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO**

- 3.1 Sistema de Registro, se establecerá registros detallados por tipo de activo y se conciliación periódicamente con las cuentas de mayor;
- 3.2 Adquisiciones, las adquisiciones, mejoras y reparaciones se harán, tomando en cuenta lo dispuesto en la Norma Ecuatoriana de Contabilidad NEC No. 12;
- 3.3 Custodia, se realizarán actas de entrega recepción de las personas responsables de la custodia y mantenimiento de los activos;
- 3.4 Constatación física, se realizarán constataciones físicas de los bienes por lo menos una vez al año y dejar constancia en un acta;
- 3.5 Identificación, se establecerá una codificación individual, de preferencia a través de un sistema computarizado, módulo de Activos Fijos;

- 3.6 Ventas, se realizarán con autorización de la Asamblea General de Socios y mediante publicación en la prensa para proceder a la venta, remate o bajas;
- 3.7 Operación Sistema Administrativo y Financiero, el manejo del sistema automatizado será mediante el perfil del usuario para cada empleado que lo use y será asignado por el Administrador del Sistema.

#### **3.9.4. OBLIGACIONES**

### **4 NORMAS SOBRE OBLIGACIONES**

- 4.1 Sistema de registro, se establecerá registros detallados y adecuados que permitan clasificar los tipos de obligación;
- 4.2 Autorización, El Gerente ante los organismos de control y entidades financieras es el responsable de autorizar el registro de las operaciones que originen obligaciones y compromisos;
- 4.3 Conciliaciones periódicas, se efectuarán de manera periódica conciliaciones entre registros auxiliares y los de control,
- 4.4 Operación sistema Administrativo Financiero, el manejo del sistema automatizado será mediante el perfil de usuario para cada empleado que los use y será asignado por el Administrador del Sistema.

#### **3.9.5 INGRESOS**

### **5 NORMAS SOBRE INGRESOS**

- 5.1 Sistema oportuno de registro, se establecerá registros detallados adecuados y automáticos de todos los ingresos, contabilizándolos

- inmediatamente cuando se reciban, especificando el tipo de ingreso,
- 5.2 Formularios pre-numerados, todos los ingresos estarán amparados por formularios pre-numerados, papeletas de depósitos, comprobante de ingreso a caja y contendrán información dispuesta por la LRTI y su reglamento,
  - 5.3 Independencia del manejo, en lo posible el responsable del ingreso será un empleado independiente de la autorización y firma de cheques y registros contables,
  - 5.4 Operación Sistema Administrativo y financiero, El manejo del sistema automatizado será mediante el perfil de usuario para cada empleado que lo use y será asignado por el Administrador del Sistema.

### **3.9.6 GASTOS**

## **6 NORMAS SOBRE GASTOS**

- 6.1 Sistema de registro, se establecerá un sistema de registro detallado adecuado y automático de todos los egresos, contabilizándolos automáticamente a su recepción, especificando los tipos de gastos y según el Plan de Cuentas.
- 6.2 Documentos de respaldo, todo desembolso por gasto requerirá los comprobantes respectivos que deberán reunir la información establecida en la Ley de Régimen Tributario Interno sujeto a comprobación posterior del SRI,
- 6.3 Propiedad, legalidad y veracidad, todo gasto está sujeto a la constatación de su propiedad, legalidad y veracidad de acuerdo al presupuesto de TUSINNOR CÍA. LTDA.

- 6.4 Operación sistema Administrativo y Financiero, el manejo del sistema automatizado será mediante el perfil del usuario para cada empleado que lo use y será asignado por el Administrador del Sistema.

### **3.9.7 TRIBUTOS**

## **7 POLÍTICAS PARA ADMINISTRAR TRIBUTOS**

- 7.1 Se tomará en cuenta las disposiciones de las NIIF en relación a los tributos.
- 7.2 Capacitar con frecuencia al personal del área financiera en relación a los cambios tributarios que se dan en el SRI.

## CAPÍTULO IV:

### 4. PRINCIPALES IMPACTOS

Es necesario realizar un análisis técnico de los impactos que el proyecto generará en el campo: económico, social, educativo y organizacional, para esto se ha utilizado la siguiente metodología; en cada campo a ser analizado se utiliza una matriz de impactos en la que en su eje horizontal ubicamos los niveles de impacto en relación a la siguiente tabla:

**Cuadro Nro. 19 Valoración de Impactos**

-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No hay impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

Fuente: Impactos

Elaborado: Autoras de la investigación

Mientras que en el eje vertical establecemos una serie de indicadores principales, los mismos que nos permitirán posteriormente realizar el análisis, a continuación se deduce el nivel de impacto de acuerdo a la tabla anterior y realizamos la sumatoria de los valores asignados, para determinar el nivel de

impacto del área dividimos la sumatoria para el número de indicadores. Luego bajo cada matriz de impactos realizamos un análisis del porque se asignó determinado nivel de impacto a cada indicador de la matriz.

#### 4.1 Impacto Económico

El presente trabajo tendrá un impacto económico ya que al realizar los manuales en cada área, la empresa estaría optimizando recursos humanos, económicos y recurso tiempo que ahora en este mundo globalizado es muy fundamental, ya que al conocer sus funciones específicas el trabajador/a realizará sus actividades de manera ágil, oportuna y rápida y por ende para el cliente existiría una eficiente atención en sus servicios y por consiguiente aumentarán la demanda de clientes lo que generará un incremento en sus utilidades, así mismo la información financiera será mucho más oportuna y confiable para la toma de decisiones.

**Cuadro Nro. 20 Impacto Económico**

<b>Nivel de Impacto</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3
<b>Indicador</b>							
Optimización de recursos							X
Competitiva							X
Utilidad							X
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0	0	0	9

Fuente: Impactos

Elaborado por: Autoras de la investigación

$$\begin{aligned} \Sigma &= 9/3 \\ &= 3 \end{aligned}$$

#### **4.1.1. Optimización de recursos**

Se asignó un nivel alto positivo a este aspecto ya que la realización de los manuales ayuda a la optimización de recursos que tiene la empresa, a más de que represente un ahorro de recursos económicos

#### **4.1.2. Utilidad**

Se asignó un nivel alto positivo a este indicador ya que para quienes están frente al manejo de aspecto financiero de “TUSSINOR CÍA LTDA.” es importante conocer si la empresa está generando o no utilidades

#### **4.1.3. Competitiva**

Se asignó un nivel de alto positivo a este indicador en razón de que, al contar con manuales en los que se especifiquen las tareas que debe cumplir cada empleado/a y trabajador/a la empresa se vuelve mucho más competitiva con relación a otras empresas similares ya que su atención es rápida y oportuna.

## 4.2 Impacto Social

El presente trabajo tendrá un impacto social ya que al realizar los manuales en cada una de las áreas aumentará la eficiencia con el cliente al mejorar el servicio, la rapidez en la entrega de los servicios y por ende tendremos clientes satisfechos.

**Cuadro Nro. 21 Impacto Social**

<b>Nivel de Impacto</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3
<b>Indicador</b>							
Mejor Servicio							X
Atención Inmediata							X
Cliente Satisfecho							X
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0	0	0	9

Fuente: Impactos

Elaborado por: Autoras de la investigación

$$\begin{aligned} \Sigma &= 9/3 \\ &= 3 \end{aligned}$$

### 4.2.1. Mejor servicio

Es indudable que en el servicio que se brinda en la compañía (transporte turístico) se mejorará, ya que con la aplicación del presente manual, se pretende que cada trabajador conozca sus funciones y

responsabilidades y por ende los procedimientos que aplicará al realizar su trabajo, por lo que esperamos un impacto positivo en este aspecto.

#### **4.2.2. Rápida atención**

Al conocer con claridad cada empleado sus tareas a realizar existirá una rápida atención al cliente en todos los servicios, es decir este aspecto mejorará notablemente por lo que consideramos que habrá un impacto positivo alto.

#### **4.2.3. Clientes satisfechos**

Clientes satisfechos obtenemos cuando los dos pasos anteriores tengan efecto, cumpliendo a cabalidad los requerimientos que el cliente demanda en la adquisición del servicio que la compañía brinda. Además se logrará tener una mejor imagen institucional de la empresa porque se fortalecerá hacia la ciudadanía que es la que usa el servicio y será reconocida en el mercado local y nacional como una compañía seria que posee un servicio rápido, eficaz y eficiente y que cuenta con talento humano capacitado.

### **4.3 Impacto Educativo**

Este proyecto tendrá un impacto académico debido a que se a puesto en práctica todo conocimiento adquirido durante nuestros estudios universitarios; por lo que dejamos a consideración de futuros profesionales contadores para que tengan una base de realización de trabajos similares.

Cabe decir que este Manual se lo ha realizado, basándonos en datos bibliográficos y en un estudio de las actividades de TUSINNOR CÍA. LTDA., para luego proceder a un diagnóstico que, puede servir como base para la realización de otros manuales que puedan ser requeridos para beneficio de la Empresa.

**Cuadro Nro.22 Impacto Educativo**

<b>Nivel de Impacto</b>							
<b>Indicador</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3
Fuente de apoyo							X
Programas de capacitación							X
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>

Fuente: Impactos

Elaborado por: Autoras de la investigación.

$$\begin{aligned} \Sigma &= 6/2 \\ &= 3 \end{aligned}$$

#### 4.3.1. Fuente de Apoyo

Se asignó un nivel de alto positivo a este indicador, debido a que el trabajo que se realizó pretende colaborar no solo a TUSINNOR CÍA LTDA., sino también a otras empresas de turismo que presente el mismo problema.

### 4.3.2. Programas de capacitación

Se asignó un nivel de alto positivo a este indicador ya que, es necesario que a los empleados se les brinden programas de capacitación para que les resulte más fácil adaptarse a los procedimientos establecidos en este manual.

### 4.4. Impacto Organizacional

El Manual de Procedimientos Administrativos Financieros, tendrá un impacto organizacional, ya que se establecen por medio de documentos las condiciones necesarias para una adecuada organización con la finalidad de optimizar los recursos humanos, materiales y económicos.

El personal que desempeña los diferentes cargos dentro de TUSINNOR CÍA. LTDA., se beneficiará al conocer las normas, políticas y procedimientos a seguir, para el normal y correcto desempeño de sus actividades, y además permitirá que todas las operaciones sigan un proceso ya establecido el mismo que será supervisado y revisado por las personas responsables de los mismos.

**Cuadro Nro. 23 Impacto Organizacional**

<b>Nivel de Impacto</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3	
<b>Indicador</b>								
Ambiente Laboral						X		
Trabajo en equipo							X	
Grado de comunicación							X	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

Fuente: Impactos

Elaborado por: Autoras de la investigación

$$\begin{aligned} \Sigma &= 8/3 \\ &= 2.67 \end{aligned}$$

#### **4.4.1. Ambiente Laboral**

Se estableció un nivel de medio a este indicador, debido a que es importante que los procedimientos y controles que se establezcan se los realice dentro de un ambiente armonioso, de respeto mutuo, de confianza, en donde las relaciones interpersonales contribuyan al alcance de los objetivos.

#### **4.4.2. Trabajo en equipo**

Se ha dado un nivel de alto positivo a este indicador, ya que es fundamental que en el acoplamiento de los diferentes controles participen todos y cada uno de los empleados para así poder cumplir con los resultados deseados.

#### **4.4.3. Grado de comunicación**

Se ha establecido un nivel de alto positivo a este indicador debido a que la única forma de hacer conocer los manuales tanto de funcionamiento como de procedimientos, es manteniendo una buena comunicación, de lo contrario, se presentarían inconvenientes al momento de cumplir o aplicar los mismos.

## CONCLUSIONES

- ✓ Luego del estudio realizado se concluyó que es necesario y urgente de contar con los Manuales: Orgánico Funcional y Procedimientos Financieros con el fin de contar con herramientas técnicas y normativas que orienten al desarrollo de las actividades y crecimiento organizacional e institucional.
- ✓ Del estudio realizado se determina que es procedente aplicar a la gestión administrativa los manuales que servirán como guía para la capacitación y desarrollo del personal de la Empresa “TUSINNOR CÍA LTDA.”, ya que servirán como medio de información, que satisfagan sus propias exigencias beneficiando así el crecimiento empresa, de esta manera entrar en una etapa de cambio en beneficio tanto de la Institución como la sociedad que le rodea.
- ✓ En el área financiera no existen por escrito los procedimientos a realizarse especialmente en la realización de registros contables, el manual de procedimientos contables ayudará al personal a desempeñar sus funciones de manera eficiente y oportuna.
- ✓ El sistema de control interno realizado en el manual de procedimientos financieros ayudará a controlar de manera más efectiva los recursos de la empresa ya que se aplicará en las transacciones que se realice dentro del departamento de contabilidad.
- ✓ Las funciones de autorización, contabilización de transacciones y

custodia de los recursos no son tratados de forma independiente ya que ninguna persona debe ser responsable de una transacción completa.

- ✓ Los manuales realizados servirán al personal nuevo que se integre a la empresa a conocer de manera detallada sus funciones que tendrá que desarrollar dependiendo el área en la cual desempeñe sus funciones.
  
- ✓ Los manuales desarrollados permitirá a la empresa ser más competitiva, y por ende atraer más clientes lo que permitirá el aumento de utilidades beneficiando a sus accionistas, empleados y trabajadores.
  
- ✓ Todo el personal tiene un total interés de que dentro de la organización exista estos dos manuales, que lograrán una excelente relación entre jefes y subordinados, que se podrán guiar todos acerca de cualquier duda que tengan sobre información del puesto y de la organización misma.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos de TUSINNOR CÍA. LTDA., lo siguiente:

- ✓ Poner en práctica los manuales administrativos y financieros, con el fin de que todas las actividades conlleven a cumplir los objetivos y metas propuestos dentro de cada una de las áreas y por tanto de la compañía.
- ✓ Se recomienda realizar el Reglamento Interno para la compañía.
- ✓ Utilizar los procesos propuestos para los registros contables en el manual de procedimientos.
- ✓ Implementar los controles internos propuestos en ese manual dentro de las organizaciones, asegura el cumplimiento de los objetivos institucionales acorde con la visión y misión corporativa.
- ✓ Dar a conocer a todos los funcionarios el organigrama ya que especifica quienes son los directivos de la compañía, desde el presidente hasta el jefe de departamento.
- ✓ Implementar las normas de control interno en el área de recaudación, esto es el recaudador/a no puede registrar los ingresos.
- ✓ Hacer una planificación de todas las actividades esto permitirá realizar de manera más eficiente las actividades del personal que labora en las

diferentes áreas de la compañía y la optimización de los recursos económicos y financieros.

- ✓ Capacitar al personal sobre el conocimiento y aplicación de los manuales de funciones lo que permitirá normar el desarrollo de las actividades de cada puesto de trabajo de manera óptima y eficiente para brindar un mejor servicio a sus clientes, además en el departamento financiero tener la información real y oportuna a tiempo.

## GLOSARIO

<b>IASB:</b>	Consejo Internacional de Normas Contables
<b>IASC:</b>	Comité Internacional de Normas Contables (predecesor al IASB).
<b>IFRIC:</b>	Comité Internacional de Interpretación de Información Financiera.
<b>FASB:</b>	Consejo de Normas de Contabilidad Financiera (US).
<b>IOSCO:</b>	Organismo Internacional de Comisiones de Valores.
<b>SIC:</b>	Comité permanente de Interpretaciones (predecesor del IFRIC).
<b>SEC:</b>	Comisión de Acciones e Intercambio (US).
<b>PCGA:</b>	Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
<b>LRTI:</b>	Ley Régimen Tributario Interno.
<b>NIIF:</b>	Normas internacionales de Información Financiera.

- NIC:** Normas Internacionales de Contabilidad.
- ACTIVO:** Aquellos bienes que tienen un beneficio económico a futuro y se puede gozar de los beneficios económicos que otorgue.
- PASIVO:** Es una deuda o un compromiso que ha adquirido una empresa, individuo o institución.
- DIVIDENDO:** Es el pago a los accionistas por haber invertido en una organización, resultado de las utilidades.
- AMORTIZACIÓN:** Es el proceso financiero mediante el cual se extingue gradualmente una deuda, por medio de pagos periódicos.
- INTANGIBLE:** Capital intelectual, administración y economía del conocimiento.
- P:** Positivo.
- N:** Negativo.
- D:** Positivo o Negativo (Dual).

## BIBLIOGRAFÍA:

- 1 ACOSTA, José María, DELEGAR, Editorial ESIC, Madrid-2010
- 2 ALLES, Martha Alicia, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Editorial, Pearson Educación, México-2008
- 3 CORPORACION de Estudios y Publicaciones, LEY DECOMPAÑIAS, LEGISLACIÓN CONEXA CONCORDANCIAS, VI 3; Edición 2009, Quito – Ecuador
- 4 CLAUDE, George, Lourdes, HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO, Editorial Pearson Educación, México-2005.
- 5 CHIAVENATO, Idalberto, INNOVACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN. TENDENCIAS Y ESTRATEGIAS DE LOS NUEVOS PARADIGMAS, Editorial Mc Graw-Hill, Madrid-2010.
- 6 DAVIS, Keith, Werther, William B., ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS: EL CAPITAL HUMANO DE LAS EMPRESAS, Editorial Mc Graw-Hill, Bogotá, 2008.
- 7 DE LA TORRE, Jefferson, DISEÑOS DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIOS, Editorial CODEU, año 2007.

- 8 ESTUDIO Y PUBLICACIÓN, Normas Ecuatorianas de Contabilidad, Editorial Corporación, 2005
- 9 FRANKLIN, Benjamín Enrique, organización DE EMPRESAS, editorial Mc Graw-Hill, Bogotá, 2009.
- 10 HANSEN HOLM, NIIF, Normas Internacionales de Información Financiera, año 2009
- 11 LANDON, Kenneth C., SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL: AMINISTRACION DE LA EMPRESA DIGITAL, editorial Pearson Educación, México-2008
- 12 MARISTANE, Jonie, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Pearson Educación, México-2007.
- 13 SUMMERS, Donna, ADMINISTRACION DE CALIDAD, Editorial Pearson Educación, México, 2006
- 14 TORRES, Zacarías, TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, Editorial Patria, México-2005

## **Lincografía:**

15. <http://www.monografias.com.htm>

16. <https://www.sri.gob.ec>

17. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

18. <http://es.wikipedia.org/wiki/turismo>.

19. [www.supercia.gob.ec](http://www.supercia.gob.ec)

**ANEXOS**

**ENTREVISTAS A LOS SOCIOS Y DIRECTIVOS DE LA COMPAÑÍA DE  
TRANSPORTE TURÍSTICO “SINFONÍA NORTEÑA” TUSSINOR**

**ENTREVISTA GERENTE Y SOCIOS DE LA COMPAÑÍA**

**1.- ¿Cree usted que la planificación estratégica es el método por lo cual la compañía cumpla con los objetivos?**

.....  
.....  
.....

**2.- ¿Cuenta la compañía cuenta con un plan negocios?**

.....  
.....  
.....

**3.- Dentro del crecimiento de la compañía, cuál es el nivel de importancia del plan de negocios.**

.....  
.....  
.....

**4.- Según el plan de negocios ¿En qué fase se encuentra la compañía?**

.....  
.....  
.....

**5.- ¿Cuál es la proyección que usted tiene a corto, mediano y largo plazo para la compañía?**

.....  
.....  
.....

**6.- ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha tenido para el crecimiento de la compañía?**

.....  
.....

**7.- Dentro de la parte administrativa, usted cree que un manual de funciones es importante para el desempeño de la compañía?**

.....  
.....  
.....

**8.- ¿Se ha realizado algún estudio de mercado en la compañía?**

.....  
.....  
.....

**9.-Para usted, ¿Cuál es la proyección de mercado turístico local, regional y nacional?**

.....  
.....  
.....

**10.- De acuerdo a las proyecciones del mercado, ¿Qué ventajas tiene la compañía ante la competencia?**

.....

.....

.....

.....

.....

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

**1.- ¿La compañía cuenta con el espacio físico apropiado?**

.....  
.....

**2.- ¿Las oficinas están estratégicamente ubicadas?**

.....  
.....

**3.- ¿El espacio de trabajo de los colaboradores es el adecuado?**

.....  
.....

**4.- ¿La compañía cuenta con los vehículos especializados para este servicio?**

.....  
.....

**5.- ¿Los colaboradores conocen la filosofía de la empresa y aplican la cultura corporativa de la compañía?**

.....  
.....

**ENTREVISTA A LOS COLABORADORES DE LA  
COMPAÑÍA(CONTADORA)**

**1.- ¿Cuenta la empresa con un sistema contable?**

.....  
.....

**2.- ¿El departamento de contabilidad dispone de políticas contables establecidas?**

.....  
.....

**3.- ¿Cuenta con un plan de cuentas acorde a las necesidades de la compañía?**

.....  
.....

**4.- ¿Existe resoluciones en la compañía para mantener capacitados y actualizados a los colaboradores en el área contable?**

.....  
.....

**5.- ¿La información financiera se procesa de acuerdo a las normas, leyes y disposiciones aplicables para este fin?**

.....  
.....

**6.- ¿Se elaboran todos los Estados Financieros?**

.....  
.....

**7.- ¿De acuerdo a los informes financieros, existen decisiones gerenciales en la compañía?**

.....  
.....

## ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA COMPAÑÍA

La presente encuesta tiene como finalidad conocer la situación actual sobre: posicionamiento en el mercado, atención al cliente, eficiencia y efectividad del servicio.

1.- ¿Conoce o a escuchado sobre la Compañía Sinfonía Norteña TUSSINOR?

SI ( ) NO ( )

2.- ¿A qué cree usted que se dedica la compañía TUSSINOR?

Transporte Escolar ( )

Transporte de Turismo ( )

Agencia de Viajes ( )

Otros.....

3.- ¿Ha usado alguno de los servicios que presta TUSSINOR?

SI ( ) NO ( )

¿Cuál?

Traslados Aeroportuario ( )

Recorridos Turísticos ( )

Transporte Escolar ( )

Asesoría en Viajes y Turismo ( )

**4.- En la escala del 1 al 5, donde cinco es excelente y 1 pésimo, ¿Qué calificación daría usted al servicio que recibió de la compañía TUSSINOR?**

5) Excelente ( )

4) Muy Bueno ( )

3) Bueno ( )

2) Regular ( )

1) Pésimo ( )

**5.- De acuerdo al servicio que usted recibió de la compañía TUSSINOR, ¿Qué atributo destacaría?**

Atención al Cliente ( )

Asesoría ( )

Puntualidad ( )

Mejores Precios ( )

Variedad de Servicios ( )

Satisfacción de Expectativas ( )

**6.- De acuerdo a su experiencia, ¿Qué recomendaciones daría a la compañía TUSSINOR para mejorar su calidad y servicio?**

.....  
.....  
.....