



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

### **CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### **TEMA**

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA SAVE CÍA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**

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

**Autora:** Brenda Arturo

**Asesor:** Ing. Carlos Merizalde Leiton

**Ibarra, Noviembre 2016**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Diseñar un manual de procedimientos administrativos y contables no es una tarea simple, sobre todo, para organizaciones que están en marcha, lo anterior, producto que toda organización tiene una cultura organizacional difícil de erradicar por el tiempo que sus administradores y colaboradores llevan trabajando en esta. Lo más difícil de esta tarea es cambiar los procedimientos administrativos, sobre todo, aquellos relacionados con el aspecto de administración del talento humano, asuntos tales como la selección y contratación del personal que son fundamentales para que la organización pueda contar con personal calificado de acuerdo a los requerimientos de cada cargo y por lo tanto, cumplir con las expectativas de los clientes tanto externos como internos, y de esta forma cumplir con los objetivos propuestos son normalmente tomados a la ligera contratando personal por afinidad más que por decisiones técnicas, estos cambios son vitales de realizar para asegurar la permanencia de la institución en el tiempo.

Por otra parte, el aspecto contable en empresas pequeñas y de carácter familiar es llevado a cabo de forma muy simple, difícilmente el administrador recibe información confiable y a tiempo lo que dificulta su gestión obligándolo en ocasiones a tomar decisiones basadas en hechos irreales, esto, porque se pone mucha atención en aspectos productivos o comerciales descuidando lo contable y por lo tanto, corriendo el riesgo de perder dinero por falta de control.

Todo lo anterior es lo que pretende corregir este trabajo, pero, sin lugar a dudas, la principal intención es ayudar a mantener puestos de trabajo asegurando dentro de lo posible que la empresa se mantenga en el mercado y que el dueño se mantenga incentivado en mantener su inversión en la empresa.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

Design a manual of administrative and accounting procedures is not a simple task, especially for organizations that are underway, the above product every organization has a difficult organizational culture to eradicate by the time your managers and employees have been working on this.

The hardest part of this task is to change administrative procedures, especially those related to the appearance of administration of human talent, issues such as the selection and recruitment of staff who are critical to the organization to have qualified personnel according to the requirements of each position and therefore meet the expectations of both external and internal customers, and thus meet the proposed objectives are normally taken lightly hiring staff affinity rather than technical decisions, these changes are performing vital to ensure the permanence of the institution over time. Moreover, the accounting aspect in small and family-owned enterprises is carried out very simply, hardly the administrator receives reliable and timely information which hinders their management forced him at times to make decisions based on unreal facts, this because much attention in productive or commercial aspects it gets neglecting the accounting and therefore the risk of losing money due to lack of control.

All this is intended to correct this job, but, without doubt, the main intention is to help keep jobs ensuring where possible that the company will remain on the market and that the owner remains incentivized to maintain its investment in the company.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Brenda Lisseth Arturo Chulde, portadora de cédula de ciudadanía N°1004702385, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional y que luego de haber consultado las referencias bibliográficas se concluye en este documento.



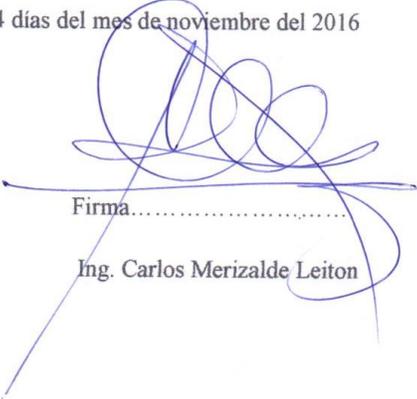
Brenda Lisseth Arturo Chulde

1004702385

## INFORME DE DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

Una vez concluido todo el proceso investigativo del Trabajo de Grado denominado “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA SAVE CÍA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA” certifico que el mismo puede ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal.

En la ciudad de Ibarra, a los 24 días del mes de noviembre del 2016



Firma.....

Ing. Carlos Merizalde Leiton

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Brenda Lisseth Arturo Chulde, con cedula de ciudadanía N° 1004702385, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos Patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículo 4,5,6 en calidad de autor del trabajo de grado denominado “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA SAVE CÍA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”, que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora me reservo los derechos morales del trabajo antes citado. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Brenda Lisseth Arturo Chulde

1004702385

Ibarra, a los 24 días del mes de noviembre del 2016



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### 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 dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información.

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004702385
APELLIDOS Y NOMBRES:	Brenda Lisseth Arturo Chulde
DIRECCIÓN:	Pilanqui, pasaje B, casa #5-65
EMAIL:	<a href="mailto:brenditaarturito18@hotmail.es">brenditaarturito18@hotmail.es</a>
TELÉFONO FIJO:	2-643-245
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Manual de procedimientos administrativos, contables y financieros para la empresa SAVE Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.
FECHA:	24 de noviembre del 2016
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA
ASESOR/ DIRECTOR:	Ing. Carlos Merizalde Leiton

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

Yo, Brenda Lisseth Arturo Chulde, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo 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 144.

### 3. CONSTANCIAS

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

Ibarra, a los 24 días del mes de noviembre del 2016

La autora

(Firma).....

Nombre: Brenda Lisseth Arturo Chulde

C.I. 1004702385

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la posibilidad de existir, por mi vida; gracias por iluminarme y darme fuerzas para seguir adelante.

A mi padre, por su apoyo incondicional.

A mi madre, por su amor, por ser como un ángel de la guardia.

A mis hermanas, por brindarme siempre una palabra dulce y una sonrisa cuando estuve en mis peores momentos.

Brenda

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica del Norte, porque en sus aulas recibí el conocimiento intelectual y humano de cada uno de sus docentes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, a mis maestros, que a lo largo de la carrera me transmitieron sus conocimientos; especialmente a mi director de tesis el Ing. Carlos Merizalde Leiton, por sus consejos y amistad.

Brenda

## **PRESENTACIÓN**

El Tema de Investigación presentado en este informe “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA SAVE CÍA. LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”, está estructurado, de acuerdo con las especificaciones dispuestas por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte, por capítulos.

El Informe Final describe el proceso cumplido que inicia en el Capítulo I con el marco contextual del problema, las generalidades, objetivos y justificación.

El Segundo Capítulo corresponde al Marco Teórico que permite aclarar y presentar el contenido científico del problema en investigación, la información se obtuvo de la recopilación publicada por expertos en el tema que aborda este trabajo.

El Tercer Capítulo corresponde a la elaboración de la propuesta la que intenta corregir los problemas detectados en el diagnóstico situacional, el objetivo general de este apartado es la elaboración de un manual de procedimientos que permita mejorar el manejo administrativo y contable de la empresa en intervención, este manual está destinado para el uso del propietario ya que es el quien asume la responsabilidad total por la administración de la organización.

El Cuarto capítulo muestra los principales impactos derivados de la ejecución del proyecto

## ANTECEDENTES

El servicio de mantenimiento automotriz hoy en día es un negocio lucrativo, los automóviles cuentan con sistemas sofisticados y nueva tecnología por lo tanto requieren personal muy especializado para mantenerlos a punto, a diferencia de décadas anteriores donde los mecánicos prácticamente se formaban solos, hoy en día se requieren profesionales en el tema.

SAVE Cía. Ltda., es una empresa dedicada a brindar servicios técnicos de mantenimiento preventivo automotriz. La empresa inicio sus actividades el 01 de octubre del 2010, su gerente general es el Abogado Carlos Gudiño León, actualmente cuenta con 8 trabajadores, y se encuentra ubicada en las calles Juan José Páez 3-82 y Luis Felipe Borja en la ciudad de Ibarra.

A pesar de su crecimiento y posicionamiento en el mercado, la empresa tiene ciertas debilidades dentro de las cuales se puede mencionar, no posee políticas administrativas contables y financieras, el manual de funciones que maneja la empresa se encuentra desactualizado ya que no se describe de una forma correcta las funciones y responsabilidades de cada trabajador, no se realiza un control adecuado de los inventarios, entre otros, lo que imposibilita visualizar el real funcionamiento de la empresa.

La empresa “SAVE Cía. Ltda.”, al no disponer de manuales administrativos contables y financieros se pone en riesgo, ya que refleja una mala gestión dentro de todas las actividades provocando de esta manera un daño alto en donde puede afectar a toda la empresa.

Por tal motivo, se hace necesaria la creación de un MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y FINANCIEROS el mismo que aportara a la empresa y a su administración de información correcta permitiendo de esta manera brindar un mejor servicio y atención a sus clientes.

## JUSTIFICACIÓN

Actualmente en toda empresa los Manuales de procedimientos permiten a las empresas simplificar el trabajo, ahorrar recurso y disminuir el tiempo empleado en la realización de las actividades permitiendo de esta manera a la gerencia tomar decisiones oportunas.

La implementación del presente MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y FINANCIEROS, podrá ser de invaluable utilidad para la empresa, dentro de sus aportes se consideran:

Desde la perspectiva administrativa, permitirá tener definida la filosofía empresarial de la empresa, así como también permitirá describir las funciones de cada trabajador lo que ayudara a que no exista ambigüedad en la definición de labores que tiene que realizar el personal de la misma.

Desde la óptica contable, ayudara a tener procedimientos contables claros que aseguren el acceso a información veraz y a tiempo para el dueño de la empresa lo que permitirá una base mejor para la toma de decisiones.

Dentro desde el punto financiero, a través de dicho manual permitirá tener una planificación financiera a mediano y largo plazo lo que ayudara a optimizar de una mejor forma los recursos de la empresa.

Finalmente se considera que el presente proyecto es factible ser desarrollado ya que existe la predisposición y conocimiento de todos los que contribuirán en este proyecto.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un manual de procedimientos administrativos, contables y financieros para la empresa SAVE Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el diagnóstico situacional de la empresa SAVE Cía. Ltda., mediante la utilización de la matriz FODA.
- Estructurar las bases teóricas científicas a través de la investigación bibliográfica y linkografica, para la propuesta del estudio.
- Estructurar un manual de procedimientos administrativos, contables y financieros para la empresa SAVE Cía. Ltda.
- Determinar los posibles impactos que se generaría en la implementación de la propuesta.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
EXECUTIVE SUMMARY .....	iii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iv
INFORME DE DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO .....	v
CESIÓN DE DERECHOS.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	vii
CONSTANCIAS.....	ix
DEDICATORIA .....	x
AGRADECIMIENTO .....	xi
PRESENTACIÓN.....	xii
ANTECEDENTES .....	xiii
JUSTIFICACIÓN .....	xiv
OBJETIVOS .....	xv
OBJETIVO GENERAL.....	xv
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	xv
ÍNDICE.....	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xxi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xxii
CAPITULO I .....	24
1    DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	24
1.1    Antecedentes.....	24
1.2    Objetivos del diagnóstico.....	25

1.2.1	Objetivo General.....	25
1.2.2	Objetivos específicos .....	25
1.2.3	Variables Diagnósticas.....	25
1.2.4	Indicadores o sub aspectos que definen las variables .....	26
1.3	Mecánica operativa .....	27
1.3.1	Población.....	27
1.3.2	Muestra .....	28
1.4	Análisis interno .....	29
1.4.1	Desarrollo del Checklist aplicado al área administrativa.....	30
1.4.2	Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa SAVE Cía. Ltda. ....	33
1.4.3	Desarrollo del Checklist aplicado al área contable .....	40
1.4.4	Desarrollo del Checklist aplicado al área financiera.....	43
1.5	Análisis externo .....	44
1.5.1	Desarrollo de la matriz del entorno externo.....	45
1.5.2	Encuesta aplicada a los clientes de la compañía SAVE Cía. Ltda.....	50
1.6	Análisis FODA.....	54
1.7	Determinación del problema diagnóstico .....	55
CAPÍTULO II.....		56
2	MARCO TEÓRICO.....	56
2.1	Introducción .....	56
2.2	Conceptualización de términos genéricos.....	56
2.2.1	Manuales .....	56
2.2.2	Manuales de políticas y procedimientos .....	58
2.2.3	Contenido de un manual de procedimiento .....	59
2.3	Método y procedimiento .....	59

2.4	Administración.....	60
2.4.1	Características de la administración.....	61
2.4.2	Etapas de la administración .....	62
2.5	Contabilidad.....	65
2.5.1	Contabilidad de gestión.....	66
2.5.2	Normalización de la contabilidad de gestión .....	67
2.6	Finanzas .....	67
2.6.1	Definición .....	67
2.6.2	Las decisiones financieras.....	68
CAPITULO III.....		70
3	PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA“SAVE CÍA. LTDA.”	70
3.1	Introducción .....	70
3.2	Objetivos.....	70
3.2.1	Objetivo general.....	70
3.2.2	Objetivos específicos .....	70
3.3	Manual De Gestión Administrativa .....	73
3.3.1	Objetivo.....	74
3.3.2	Contenido.....	74
3.3.3	Base filosófica.....	75
3.3.4	Estructura organizacional propuesta para la empresa.....	77
3.3.5	Manual de funciones .....	78
3.3.6	Políticas Administrativas .....	84
3.3.7	Simbología del diagrama de flujo .....	85
3.3.8	Procedimientos administrativos .....	86

3.4	Gestión de talento humano.....	92
3.5	Manual De Gestión Contable.....	96
3.5.1	Objetivo del manual contable .....	97
3.5.2	Contenido.....	97
3.5.3	Políticas contables.....	98
3.5.4	Plan de cuentas.....	98
3.4.5	Plan de cuentas para la empresa “SAVE Cía. Ltda.”.....	99
3.5.5	Identificación de las principales cuentas.....	103
3.5.6	Estados financieros .....	115
3.5.7	Procedimientos contables.....	121
3.5.8	Control de inventarios.....	133
3.6	Manual De Gestión Financiera .....	135
3.6.1	Objetivo.....	136
3.6.2	Contenido.....	136
3.6.3	Políticas financieras .....	137
3.6.4	Gestión financiera .....	137
3.6.5	Procedimientos Financieros.....	141
4	IMPACTOS .....	143
4.1	Impacto social .....	144
4.2	Impacto económico.....	145
4.3	Impacto empresarial.....	147
4.4	Impacto general.....	148
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	149
	Conclusiones.....	149
	Recomendaciones .....	150

5	Bibliografía .....	151
	Anexo 1: Misión y visión vigentes publicadas .....	154
	Anexo 2: Reglamento interno vigente publicado.....	155
	Anexo 3: Organigrama vigente publicado .....	156
	Anexo 4 Logotipo de la empresa .....	157
	Anexo 5 Instalaciones de la empresa .....	157
	Anexo 6 Checklist dirigido al gerente general de la empresa “SAVE Cía. Ltda.” .....	161
	Anexo 7 Checklist dirigido al contador de la empresa “SAVE Cía. Ltda.” .....	164
	Anexo 8 Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa “SAVE Cía. Ltda.” .....	167
	Anexo 9 Encuesta dirigida a los clientes dirigida a los clientes de la empresa “SAVE Cía. Ltda.” .....	169

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.1</b> <i>Existencia de filosofía empresarial</i> .....	33
<b>Figura 1.2</b> <i>Estructura organizacional</i> .....	34
<b>Figura 1.3</b> <i>Obligaciones laborales</i> .....	35
<b>Figura 1.4</b> <i>Capacitaciones Laborales</i> .....	36
<b>Figura 1.5</b> <i>Funciones y responsabilidades</i> .....	37
<b>Figura 1.6</b> <i>Clima laboral</i> .....	38
<b>Figura 1.7</b> <i>Plazos de entrega</i> .....	50
<b>Figura 1.8</b> <i>Precios</i> .....	51
<b>Figura 1.9</b> <i>Seguridad en la atención</i> .....	52
<b>Figura 1.10</b> <i>Nivel de satisfacción con el servicio</i> .....	53
<b>Figura 3.1</b> <i>Estructura organizacional</i> .....	77
<b>Figura 3.2</b> <i>Simbología del diagrama de flujo</i> .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.1</b> <i>Personal de SAVE Cía. Ltda.</i> .....	27
<b>Tabla 1.2</b> <i>Matriz de relación diagnóstica administrativa</i> .....	29
<b>Tabla 1.3</b> <i>Verificación de indicadores del área administrativa</i> .....	30
<b>Tabla 1.4</b> <i>Existencia de filosofía empresarial</i> .....	33
<b>Tabla 1.5</b> <i>Estructura organizacional</i> .....	34
<b>Tabla 1.1.6</b> <i>Obligaciones laborales</i> .....	35
<b>Tabla 1.7</b> <i>Capacitaciones Laborales</i> .....	36
<b>Tabla 1.8</b> <i>Funciones y responsabilidades</i> .....	37
<b>Tabla 1.9</b> <i>Clima laboral</i> .....	38
<b>Tabla 1.10</b> <i>Matriz de relación diagnóstica contable</i> .....	39
<b>Tabla 1.11</b> <i>Verificación de indicadores del área contable</i> .....	40
<b>Tabla 1.12</b> <i>Matriz de relación diagnóstica financiera</i> .....	42
<b>Tabla 1.13</b> <i>Verificación de indicadores del área financiera</i> .....	43
<b>Tabla 1.14</b> <i>Matriz de relación diagnóstica del entorno externo</i> .....	44
<b>Tabla 1.15</b> <i>Crecimiento del PIB periodo 2000-2015</i> .....	47
<b>Tabla 1.16</b> <i>Desempleo a nivel nacional</i> .....	48
<b>Tabla 1.17</b> <i>Plazos de entrega</i> .....	50
<b>Tabla 1.18</b> <i>Precios</i> .....	51
<b>Tabla 1.19</b> <i>Seguridad en la atención</i> .....	52
<b>Tabla 1.20</b> <i>Nivel de satisfacción con el servicio</i> .....	53
<b>Tabla 1.21</b> <i>Matriz FODA</i> .....	54
<b>Tabla 3.1</b> <i>Plan de capacitación para la empresa SAVE Cía. Ltda.</i> .....	92
<b>Tabla 3.2</b> <i>Plan de cuentas para la empresa SAVE Cía. Ltda.</i> .....	99
<b>Tabla 3.3</b> <i>Identificación de cuentas</i> .....	103
<b>Tabla 3.4</b> <i>Control de inventarios</i> .....	133
<b>Tabla 4.1</b> <i>Escala de evaluación</i> .....	143
<b>Tabla 4.2</b> <i>Impacto social</i> .....	144

<b>Tabla 4.3</b> <i>Impacto económico</i> .....	145
<b>Tabla 4.4</b> <i>Impacto empresarial</i> .....	147
<b>Tabla 4.5</b> <i>Impacto general</i> .....	148

## CAPITULO I

### 1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 1.1 Antecedentes

SAVE Cía. Ltda., es una compañía conformada por 4 socios la cual se dedica a brindar servicios técnicos de mantenimiento preventivo de vehículos como son: revisión de frenos, mantenimiento de suspensión y motor, alineación, balanceo y cambios de aceite. Inició sus actividades el 01 de Octubre del 2010, se encuentra representada por su Gerente General el Abogado Carlos Gudiño León. Actualmente cuenta con ocho trabajadores y se encuentra ubicada en las calles Juan José Páez 3-82 y Luis Felipe Borja en la ciudad de Ibarra.

Para realizar este diagnóstico se hicieron varias visitas para recoger datos, la primera visita fue realizada el 22 de abril del 2016 al área administrativa de la compañía en donde el Gerente General se mostró con la disponibilidad de ayudar en esta investigación proporcionando toda la información abarcando de esta manera varios temas como son :filosofía empresarial, estructura organizacional, reglamento interno, servicios que ofrece la empresa, funciones y responsabilidades de los trabajadores, entre otros. Se aplicó además varias técnicas de investigación como son los Checklist y la observación directa permitiendo de esta manera tener mayor información de la compañía y poder determinar las falencias de la misma.

La segunda visita se realizó al Contador de la compañía el Ingeniero Rómulo Flores, en donde se mencionó aspectos importantes que ayudaran a llevaran a cabo la investigación como son: políticas contables que maneja la empresa así como también el software que utilizan para registrar

y llevar un control adecuado del circulante que ingresa y sale de la empresa, entre otros, se aplicó como técnica de investigación el Checklist.

Además se dialogó con el contador de la compañía sobre temas financieros en donde se manifestaron los siguientes: políticas financieras con las que maneja la empresa así como también las fuentes de financiamiento, presupuesto, entre otros. Se aplicó como técnicas de investigación el Checklist.

## **1.2 Objetivos del diagnóstico**

### **1.2.1 Objetivo General**

Conocer la situación actual de la compañía SAVE Cía. Ltda., con la finalidad de determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, especialmente en los aspectos administrativos, contables y financieros.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Analizar la gestión administrativa de la compañía SAVE Cía. Ltda.
- Examinar el aspecto contable de la compañía SAVE Cía. Ltda.
- Estudiar el aspecto financiero de la compañía SAVE Cía. Ltda.
- Analizar el entorno externo en el que se desenvuelve la compañía SAVE Cía. Ltda.

### **1.2.3 Variables Diagnósticas**

Entre las variables diagnósticas a aplicar en la presente investigación, son las siguientes:

- Área Administrativa
- Área Contable
- Área Financiera
- Entorno externo

## **1.2.4 Indicadores o sub aspectos que definen las variables**

### **1.2.4.1 Variable: Administrativa**

- Filosofía empresarial
- Estructura organizacional
- Reglamento interno de trabajo
- Servicios
- Remuneración
- Selección y contratación al personal
- Horario de trabajo
- Funciones y responsabilidades
- Capacitaciones laborales
- Frecuencia de capacitaciones
- Clima organizacional
- Control de asistencia laboral

### **1.2.4.2 Variable: Contable**

- Políticas contables
- Declaraciones tributarias
- Plan de cuentas
- Control de Inventarios
- Software Contable

### **1.2.4.3 Variable: Financiera**

- Política financiera

- Presupuesto
- Fuentes de financiamiento
- Indicadores financieros

#### 1.2.4.4 Variable: Entorno Externo

- Cambio de orientación política del gobierno
- Ley de compañías
- Valor de los commodities
- Crecimiento del PIB mundial
- Desempleo
- Cambio tecnológicos

### 1.3 Mecánica operativa

#### 1.3.1 Población

La población en estudio está compuesta por los trabajadores de la empresa en intervención, el gerente general, contador y clientes (30).

**Tabla 1.1**

*Personal de SAVE Cía. Ltda.*

N°	Apellido y Nombre	Cargo	Título
1	Gudiño Carlos	Gerente general	Abogado Ingeniero Electrónico
2	Flores Rómulo	Contador	Ingeniero en Contabilidad y Auditoria
3	Alvear Luis	Asesor de servicios	-
4	Arias Guido	Mecánico general	Técnico Mecánico Automotriz
5	Ibadango José	Ayudante de mecánica general	-
6	Ipiales Richard	Ayudante de mecánica general	Mecánico Automotriz
7	Quiñonez Alexander	Ayudante de servicios	-
8	Tixilima Edwin	Mecánico automotriz	-

Fuente: SAVE Cía. Ltda.

### **1.3.2 Muestra**

La muestra para recabar información relativa a los indicadores en estudio es la siguiente:

- Se aplicó el Checklist al Gerente General y Contador de la compañía SAVE Cía. Ltda.
- Trabajadores de la empresa: se aplicó un censo a la totalidad de estos por ser la población menor a 50.
- Se aplicó una encuesta opinión a 30 clientes de la empresa para conocer la calidad de servicios, la misma que se recabó desde el 22 de abril del 2016 hasta el 26 de abril del 2016.

## 1.4 Análisis interno

**Tabla 1.2**

*Matriz de relación diagnóstica administrativa*

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTE
Analizar la gestión administrativa de la compañía SAVE Cía. Ltda.	Administrativa	Filosofía empresarial	Checklist	Primaria
			Encuesta	Primaria
		Estructura organizacional	Checklist	Primaria
			Encuesta	Primaria
		Reglamento interno de trabajo	Checklist	Primaria
			Encuesta	Primaria
		Servicios	Checklist	Primaria
		Remuneración	Checklist	Primaria
			Encuesta	Primaria
		Selección y contratación al personal	Checklist	Primaria
		Horario de trabajo	Checklist	Primaria
		Funciones y responsabilidades	Checklist	Primaria
			Encuesta	Primaria
		Capacitaciones laborales	Checklist	Primaria
			Encuesta	Primaria
		Frecuencia de capacitaciones	Checklist	Primaria
Clima organizacional	Checklist	Primaria		
	Encuesta	Primaria		
Control de asistencia laboral	Checklist	Primaria		

Elaborado por: La investigadora

### 1.4.1 Desarrollo del Checklist aplicado al área administrativa

**Nombre:** Abogado Carlos Gudiño León

**Cargo:** Gerente General

**Tabla 1.3**

*Verificación de indicadores del área administrativa*

N°	INDICADOR	EXISTE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	<b>Filosofía empresarial</b>			Se manifestó que se encuentran actualizadas y que están visibles dentro de las instalaciones, sin embargo no se pudo constatar la existencia de valores de la compañía.
	Misión	X		
	Visión	X		
	Valores		X	
2	Reglamento Interno de trabajo	X		Aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales, el 16 de mayo del 2013.
3	Funciones y responsabilidades	X		
4	Capacitaciones laborales	X		Se realiza una vez al año.
5	Clima organizacional	X		

Elaborado por: La investigadora

#### **Análisis:**

Una vez aplicado el Checklist para verificar la existencia de instrumentos que faciliten la gestión administrativa, se deduce, que del total de indicadores, se cumple con el 80%.

Para dar un mejor tratamiento a este instrumento aplicado, a continuación se reflexiona lo siguiente; así.

Misión y visión: se consultó acerca de la vigencia de la misión y visión; el gerente supo manifestar que están actualizadas y han sido difundidas entre todos los colaboradores de la empresa. Se sugiere realizar modificaciones respecto a la misión y visión vigentes de la compañía. Ver anexo n°1.

Reglamento interno de trabajo: Se examinó la vigencia del reglamento interno el gerente manifestó que se encuentra aprobado el 16 de mayo del 2013 por el Ministerio de Relaciones Laborales, y además expresó que los trabajadores de la empresa tienen conocimiento de la existencia de este reglamento, por lo cual no amerita ninguna modificación o actualización. Ver anexo n°2.

Funciones y responsabilidades de los trabajadores: El gerente expresó que la compañía cuenta con un manual de funciones, el mismo que se sugiere modificar con la finalidad de identificar de forma clara cuales son las funciones y responsabilidades de cada trabajador.

Capacitaciones: Se manifestó que la compañía envía al gerente general así como también al presidente a recibir capacitaciones en diferentes ciudades del Ecuador con la finalidad de que ellos difundan mediante charlas a los trabajadores.

Clima laboral: Se manifestó que la compañía trata de mantener una buena comunicación con sus trabajadores con el propósito de que ellos se sientan a gusto en su lugar de trabajo y por ende brinden un excelente servicio a sus clientes.

#### **Prácticas internas:**

##### ➤ Estructura organizacional

La compañía en la actualidad cuenta con una estructura organizacional formal, la misma que identifica las áreas que maneja la empresa SAVE Cía. Ltda., como son: área administrativa y área operativa, se recomienda realizar modificaciones al organigrama estructural de la empresa. Ver anexo n°3.

##### ➤ Servicios

La compañía ha eliminado los servicios de enderezada y pintura automotriz, dedicándose de esa manera a brindar servicios de mantenimiento preventivo teniendo como fin reducir la probabilidad de fallo del vehículo, el cual consiste en: cambio de aceite, filtros, revisión de frenos, etc.

➤ Selección y contratación del personal

Para contratar al personal, la compañía SAVE Cía. Ltda., realiza varios pasos como son: primero realiza entrevistas a los aspirantes en donde se abarcan aspectos que se encuentran ligados con la compañía de esta manera se continúa hacer un test, en caso de que este resulte favorable se procede a realizar una semana de inducción para luego volver a realizar el test definitivo con la finalidad de realizar el contrato formal.

➤ Horario de trabajo

El horario que maneja la compañía para realizar sus actividades diarias inicia de 7:30am y culmina a 6:00pm. La empresa realiza pago de horas extras.

Durante el lapso de 7:30am a 8:00am el gerente reúne a sus trabajadores con la finalidad de darles indicaciones acerca del trabajo a realizar.

El Contador de la compañía se encuentra laborando medio tiempo por ende su horario de trabajo es de 8:00am a 12:00pm.

➤ Control de asistencia

La compañía controla la asistencia de sus trabajadores mediante el uso del Reloj Biométrico.

### 1.4.2 Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa SAVE Cía. Ltda.

1. Conoce si la empresa “SAVE Cía. Ltda.”, cuenta con filosofía empresarial es decir con misión, visión y valores:

**Tabla 1.4**

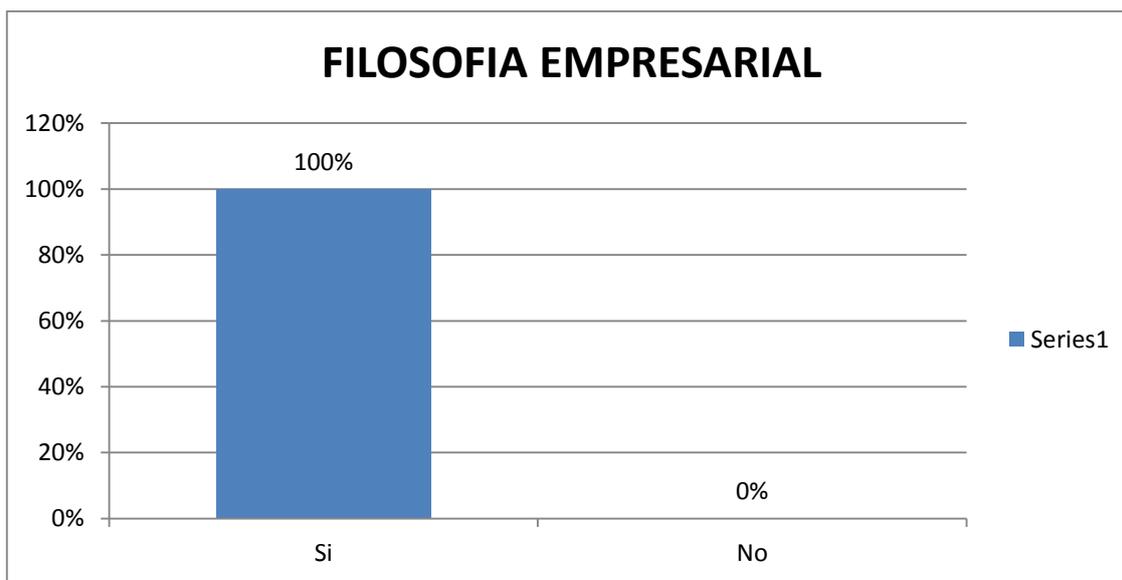
*Existencia de filosofía empresarial*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	6	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: La investigadora

**Figura 1.1**

*Existencia de filosofía empresarial*



Elaborado por: La investigadora

#### **Análisis:**

El 100% de los trabajadores encuestados en la empresa SAVE Cía. Ltda., tienen conocimiento de la existencia de una misión y visión debido a que se encuentran visibles en las instalaciones.

2. ¿Conoce cómo se encuentra estructurada organizacionalmente la empresa SAVE Cía. Ltda.?

**Tabla 1.5**

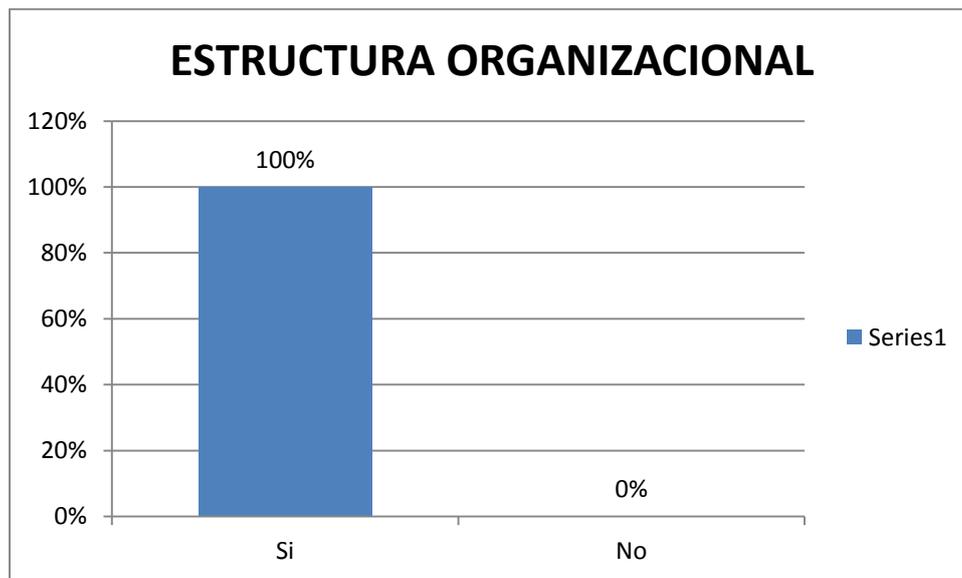
*Estructura organizacional*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	6	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: La investigadora

**Figura 1.2**

*Estructura organizacional*



Elaborado por: La investigadora

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas se puede observar que el 100% de los encuestados conocen que la empresa SAVE Cía. Ltda., cuenta con un organigrama en donde se identifica el área administrativa como el área operativa de la misma.

3. La empresa “SAVE Cía. Ltda.”, cumple con las obligaciones laborales a tiempo?

**Tabla 1.1.6**

*Obligaciones laborales*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: La investigadora

**Figura 1.3**

*Obligaciones laborales*



Elaborado por: La investigadora

**Análisis:**

El 100% de los encuestados revelaron que la empresa SAVE Cía. Ltda., cumple a tiempo con el pago de sus obligaciones laborales, por tal motivo no existe ninguna inconformidad en este aspecto.

4. Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa para desempeñar su cargo de una manera adecuada?

**Tabla 1.7**

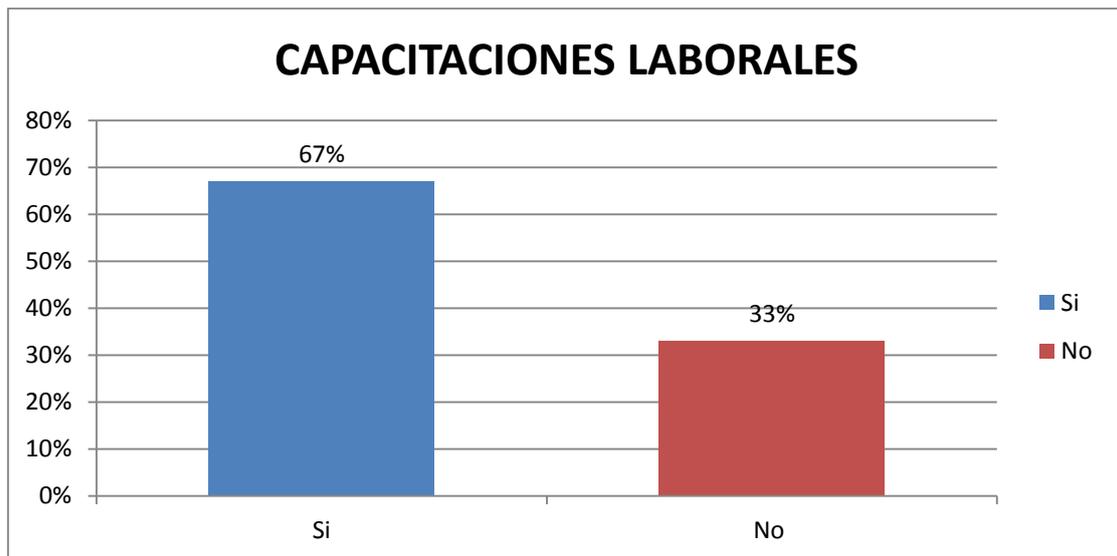
*Capacitaciones Laborales*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	67%
No	2	33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: La investigadora

**Figura 1.4**

*Capacitaciones Laborales*



Elaborado por: La investigadora

### **Análisis:**

Del 100% de los trabajadores de la empresa SAVE Cía. Ltda., el 67% menciona que reciben capacitaciones mientras que el 33% responden que no han recibido capacitaciones, lo cual se contrapone con el Checklist aplicado al gerente general, ya que manifiesta que las capacitaciones se realizan a todos sus trabajadores una vez al año. Se recomienda al gerente de la compañía implementar un plan de capacitación con el objetivo de mantener actualizados a los trabajadores de la empresa SAVE Cía. Ltda.

5. Conoce sus funciones a desempeñar dentro de la empresa “SAVE Cía. Ltda.”?

**Tabla 1.8**

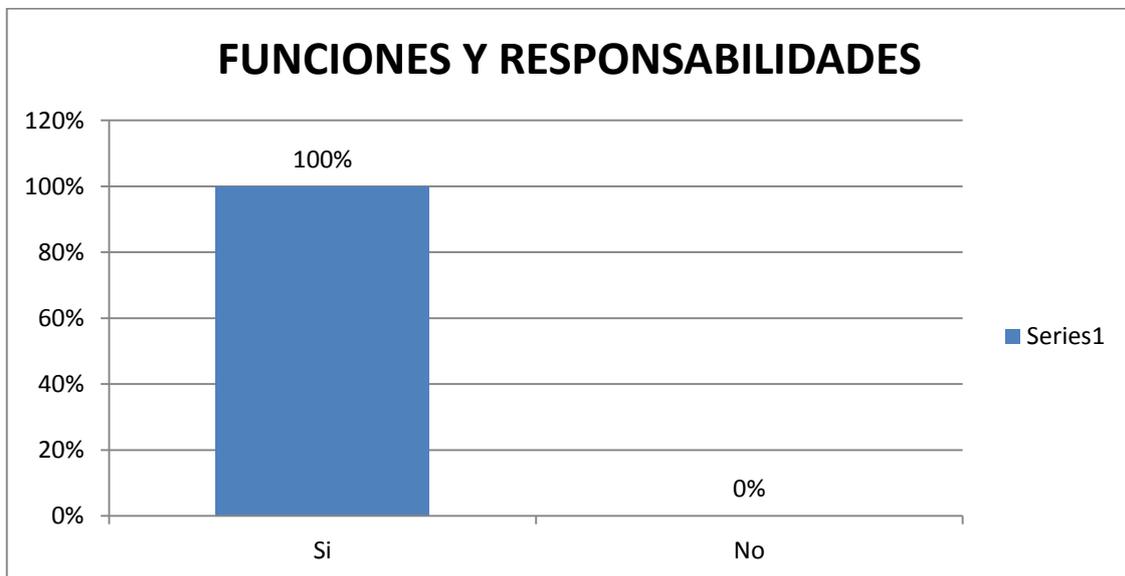
*Funciones y responsabilidades*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	6	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: La investigadora

**Figura 1.5**

*Funciones y responsabilidades*



Elaborado por: La investigadora

**Análisis:**

El 100% de los encuestados en la empresa SAVE Cía. Ltda., manifestaron que conocen claramente sus funciones para desarrollar su trabajo de una manera eficiente.

6. Como considera su ambiente de trabajo dentro de la empresa?

**Tabla 1.9**

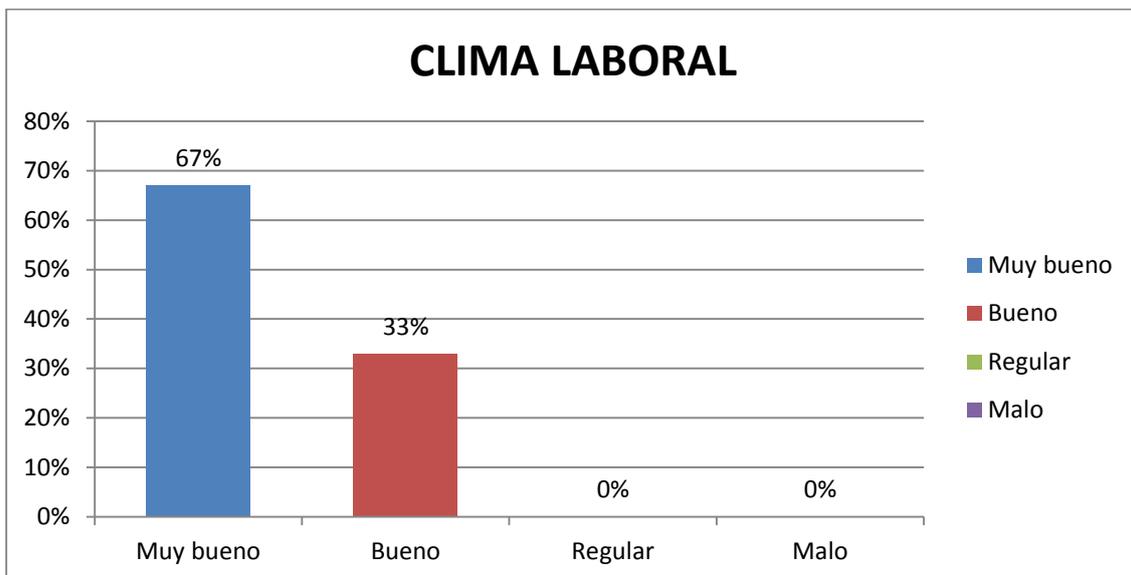
*Clima laboral*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy bueno	4	67%
Bueno	2	33%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: La investigadora

**Figura 1.6**

*Clima laboral*



Elaborado por: La investigadora

**Análisis:**

Del 100% de los encuestados en la empresa SAVE Cía. Ltda., el 67% mencionan que reciben un trato muy bueno, mientras que el 33% responden que tiene un trato bueno, lo cual refleja que no hay un trato acorde con todo el personal lo que podría ocasionar problemas dentro de la misma.

**Tabla 1.10***Matriz de relación diagnóstica contable*

<b>OBJETIVO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>FUENTE</b>
Examinar el aspecto contable de la compañía SAVE Cía. Ltda.	Contable	Políticas contables	Checklist	Primaria
		Plan de cuentas	Checklist	Primaria
		Declaraciones tributarias	Checklist	Primaria
		Control de inventarios	Checklist	Primaria
		Software contable	Checklist	Primaria

Elaborado por: La investigadora

### 1.4.3 Desarrollo del Checklist aplicado al área contable

**Nombre:** Ingeniero Rómulo Flores

**Cargo:** Contador

**Tabla 1.11**

*Verificación de indicadores del área contable*

N°	INDICADOR	EXISTE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	Políticas contables		X	
2	Plan de cuentas	X		
3	Declaraciones tributarias	X		La empresa realiza declaraciones tributarias cada 20 días de cada mes.
4	Control Inventarios		X	
5	Software contable	X		En la actualidad la empresa trabaja con el programa Tini.

Elaborado por: La investigadora

#### **Análisis**

Una vez aplicado el Checklist para verificar el manejo contable de la compañía, se deduce, que el total de indicadores, el 60% si se dispone.

Para dar un mejor procedimiento a este instrumento aplicado, a continuación se reflexiona sobre lo más relevante; así:

Políticas contables: Según la investigación realizada en la empresa en el área contable se manifestó que no se manejan políticas contables dentro de la misma, lo que puede ser perjudicial en cuanto a la calidad y eficiencia de información contable de la empresa. Dando paso de esta manera a la toma de decisiones contables erróneas.

Control de inventarios: se consultó acerca del manejo y control de inventarios, donde el contador expresó que la compañía no lleva un control adecuado de los inventarios que posee la empresa como son aceite, filtros, etc, ya que ellos trabajan de acuerdo a las necesidades de mantenimiento de cada vehículo, es decir los repuestos de otro tipo que no posea la empresa son adquiridos a base de pedidos, por tal motivo han descuidado este aspecto.

## **Prácticas internas**

- Leyes que regulan el funcionamiento

La empresa SAVE Cía. Ltda., en la actualidad se encuentra regulada por las siguientes leyes como son:

- Superintendencia de compañías
- Servicio de rentas internas
- Normas Internacionales de Información Financiera NIIF
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC
- Normas Internacionales de Contabilidad NIC

**Tabla 1.12**

*Matriz de relación diagnóstica financiera*

<b>OBJETIVO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>FUENTE</b>
Estudiar el aspecto financiero de la compañía SAVE Cía. Ltda.	Financiero	Política financiera	Checklist	Primaria
		Presupuesto	Checklist	Primaria
		Fuentes de financiamiento	Checklist	Primaria
		Indicadores financieros	Checklist	Primaria

Elaborado por: La investigadora

#### 1.4.4 Desarrollo del Checklist aplicado al área financiera

Tabla 1.13

Verificación de indicadores del área financiera

N°	INDICADOR	EXISTE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	Políticas financieras		X	
2	Presupuesto	X		Se realiza cada año para conocer cuáles son los gastos en que la empresa va incurrir durante todo un periodo.
3	Fuentes de financiamiento	X		
4	Indicadores financieros		X	

Elaborado por: La investigadora

#### Análisis:

Una vez aplicado el Checklist para verificar el manejo contable de la compañía, se deduce que el total de indicadores, el 50% si se dispone,

Para dar un mejor procedimiento a este instrumento aplicado, a continuación se reflexiona sobre lo más relevante; así:

Políticas financieras: El contador manifestó que no se manejan políticas financieras dentro de la compañía, dando paso de esta manera a las malas decisiones en cuestión de inversión, etc.

#### Prácticas internas:

##### ➤ Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento que maneja la compañía son las siguientes:

- Aporte de socios
- Créditos bancarios
- Proveedores en donde se realiza el pago cada 30 días de cada mes.

## 1.5 Análisis externo

**Tabla 1.14**

*Matriz de relación diagnóstica del entorno externo*

<b>OBJETIVO</b>	<b>ANÁLISIS PEST</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>FUENTE</b>
Analizar el entorno externo en el que se desenvuelve la compañía SAVE Cía. Ltda.	Perspectiva Política	Cambio de orientación política del gobierno	Investigación documental	Secundaria
		Ley de Compañías	Investigación documental	Secundaria
	Perspectiva Económica	Valor de los commodities	Investigación documental	Secundaria
		Crecimiento del PIB mundial	Investigación documental	Secundaria
	Perspectiva Social	Desempleo	Investigación documental	Secundaria
	Perspectiva Tecnológica	Cambio tecnológicos	Investigación documental	Secundaria

Elaborado por: La investigadora

### 1.5.1 Desarrollo de la matriz del entorno externo

#### ➤ Perspectiva política

El país atravesará el próximo año nuevas elecciones presidenciales lo que crea un clima de incertidumbre natural en la población, lo que está en juego es un cambio en las condiciones actuales en el país desde el punto de vista político y económico. Desde lo político, de ser elegido un presidente con una orientación distinta a la actual, se producirían cambios en la forma de administración del gobierno, de ser elegido un presidente de tendencia socialista, se impondría un enfoque tendiente a beneficiar a la población más desprotegida, para esto, seguramente habría un incremento de impuestos a bienes suntuarios; de ser elegido un presidente con orientación más neoliberal, el enfoque sería tal vez hacia el mercado, aumentando la libre competencia y confiando en la capacidad del mercado en relación a alcanzar un equilibrio entre la oferta y demanda de manera automática, el rol del estado en este caso solo sería de características subsidiarias, es decir, intervenir en aquellas áreas donde el sector privado no lo hace y solo controlando la ética de este.

En relación al aspecto legal, la empresa SAVE es de tipo de Responsabilidad Limitada, con domicilio en el país tal como lo impone la Ley de Compañías (2014), es su artículo n° 5: “Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional”. (p.3)

Por otra parte, la Asamblea Nacional Constituyente (2014), art. N°2, aclara: “Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y, La compañía de economía mixta.” (p.12)

Como se explicó anteriormente, SAVE es una compañía de Responsabilidad Limitada, y al respecto, la Ley de Compañías (2014) estipula lo siguiente en el artículo n°92:

La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

En relación al número mínimo y máximo de socios que pueden conformar una organización de este tipo, la Ley de Compañías (2014), artículo n° 95, aclara: “La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince; si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse”. (p.29)

En relación al capital necesario para conformar una Compañía de Responsabilidad Limitada, este se aclara en la Ley de Compañías (2014), art. N°102:

El capital para conformar la compañía de responsabilidad limitada se encuentra estructurado por las aportaciones ya sean estas numerarias o en especies (bienes muebles o inmuebles) de los socios. En la actualidad, el capital mínimo que está establecido por la ley es de \$400.

➤ **Perspectiva económica**

La disminución en la tasa de crecimiento de China ha provocado a nivel mundial una disminución en el precio de los commodities lo que afecta directamente al Ecuador pues su principal fuente de ingreso de divisas es el petróleo, los países limítrofes al nuestro han depreciado sus monedas (65% Colombia y 40% Perú en momentos picos) sorteando de alguna

forma el problema, sin embargo, Ecuador carece de moneda propia por lo que le es imposible esta actividad, por lo tanto, el gobierno se ha visto en la obligación de aumentar los aranceles (sobretasa arancelaria) para desincentivar las importaciones encareciendo de manera artificial los bienes y servicios importados, además, se han puesto cuotas de importación para algunos bienes, todo lo anterior repercute en que se disminuya la demanda por los servicios que presta la empresa.

El crecimiento de Producto interno bruto del país muestra los diferentes ciclos económicos por los que hemos pasado:

**Tabla 1.15**

*Crecimiento del PIB periodo 2000-2015*

Año	Ecuador
2000	1,1
2001	4,02
2002	4,1
2003	2,72
2004	8,21
2005	5,29
2006	4,40
2007	2,19
2008	6,36
2009	0,57
2010	3,53
2011	7,87
2012	5,64
2013	4,55
2014	3,67
2015	0,29

Fuente: BCE

De la tabla anterior se puede concluir que durante el periodo analizado, Ecuador ha crecido en promedio un 4,03%, además se pueden identificar 3 periodos difíciles para el país:

- Año 2000: Crisis del año 1999
- Año 2009: Recesión mundial (crisis hipotecas sub-prime)
- Año 2015: Baja en el precio del petróleo

En relación a los aranceles, Ecuador impuso en el año 2015, una sobre tasa arancelaria para una canasta de producto (básicamente productos terminados), esto para cubrirse del fortalecimiento del dólar que quita competitividad a nuestra economía y para defenderse de la devaluación de nuestros países vecinos.

➤ **Perspectiva social**

Dado los cambios económicos que actualmente se desarrollan a nivel mundial en relación al bajo precio de los commodities, principal fuente de ingresos de los países en vías de desarrollo y del nuestro también, es que el bajo precio del petróleo ha repercutido en una disminución del ingreso de dólares al país, lo anterior se aprecia en un aumento del desempleo y empleo informal, disminución de la capacidad del mercado para generar nuevos empleos formales, todo lo anterior repercute en una disminución de los ingresos para los hogares y por lo tanto su ingreso disponible y los obliga a orientar su consumo a aquellos bienes y servicios estrictamente necesarios posponiendo aquellos gastos que no son urgentes en espera de una mejora de la situación económica actual.

Desempleo:

La siguiente tabla muestra el nivel de desempleo (a nivel nacional) desde el año 2000 al año 2015:

**Tabla 1.16**

*Desempleo a nivel nacional*

Periodo	Porcentaje
2000	7,20%
2001	8,40%
2002	9,10%
2003	9,30%
2004	6,70%
2005	6,60%
2006	6,30%
2007	5,00%
2008	6,00%
2009	6,50%

2010	5,00%
2011	4,20%
2012	4,10%
2013	4,20%
2014	4,60%
2015	4,77%

Fuente: BCE

La tabla anterior muestra el promedio anual de desempleo en el país, el máximo se alcanza en el año 2003 bajo el gobierno de Gustavo Novoa, a partir del año 2004 la tasa de desempleo baja constantemente a excepción del año 2009 periodo en el cual se produce una recesión a nivel mundial la que se inicia en Estados Unidos producto de malas prácticas financieras de algunos bancos de ese país, superada esa crisis, el indicador continua a la baja repuntando levemente en los años 2014 y 2015 causa atribuible a la disminución del precio del petróleo, principal commodities de exportación del país.

➤ **Perspectiva tecnológica**

Desde el punto de vista tecnológico, la empresa participa en un mercado con rápidos cambios tecnológicos por ende la empresa debe capacitar constantemente a sus trabajadores, estos cambios provienen normalmente de países desarrollados desde donde se importan normalmente los vehículos y llegan al país con algún grado de retraso, desde este punto de vista, la tecnología llega más tarde a nuestro país de lo que lo hacen los vehículos, lo que encarece la gestión de la empresa al dificultar el acceso a la tecnología necesaria para realizar su trabajo.

### 1.5.2 Encuesta aplicada a los clientes de la compañía SAVE Cía. Ltda.

1. ¿La empresa “SAVE Cía. Ltda.”, cumple con la hora y fecha acordada para la entrega de su vehículo?

**Tabla 1.17**

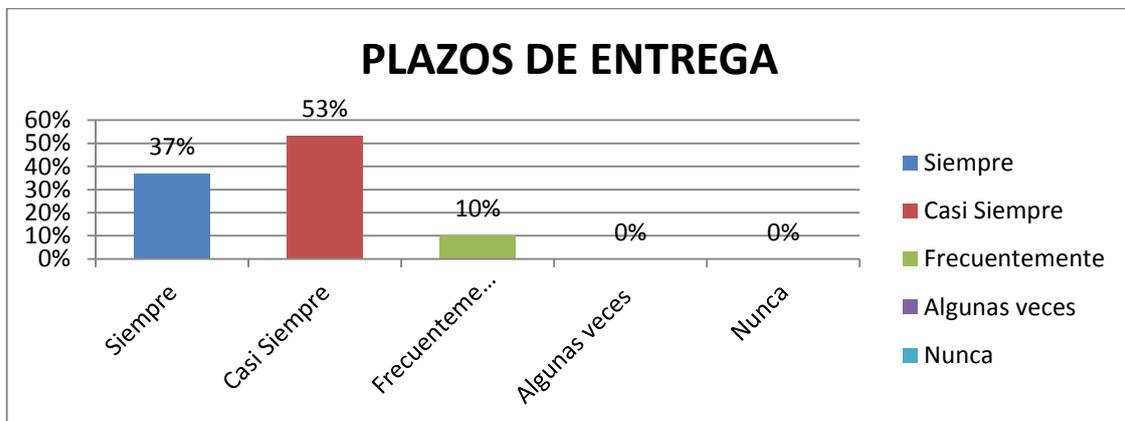
*Plazos de entrega*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	37%
Casi Siempre	16	53%
Frecuentemente	3	10%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: La investigadora

**Figura 1.7**

*Plazos de entrega*



Elaborado por: La investigadora

#### **Análisis:**

Una vez aplicada la encuesta a los clientes se logra determinar que los plazos de entrega se cumplen siempre en un 37% mientras que en un 53% relativamente alto casi siempre se cumple, lo cual nos indica que la compañía SAVE Cía. Ltda., cumple con los plazos de entrega establecidos, excepto en caso de algunos incidentes.

2. Considera que los precios establecidos en la empresa “SAVE Cía. Ltda.”, por el mantenimiento de su vehículo son:

**Tabla 1.18**

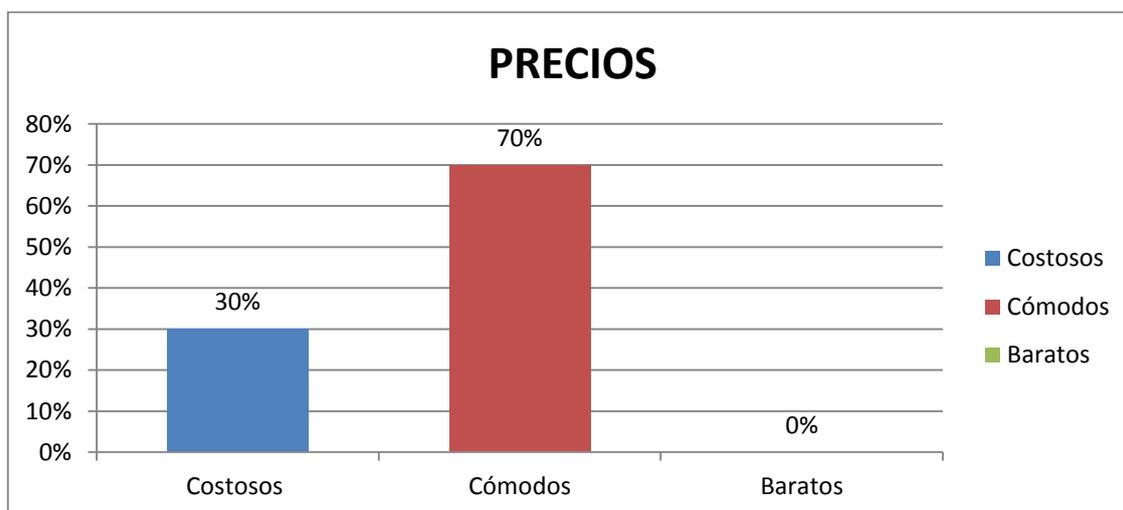
*Precios*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Costosos	9	30%
Cómodos	21	70%
Baratos	0	0%
<b>TOTAL</b>	30	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: La investigadora

**Figura 1.8**

*Precios*



Elaborado por: La investigadora

### **Análisis:**

De la investigación realizada se puede ver que la mayoría de clientes de la compañía SAVE Cía. Ltda., consideran que los precios que se han establecido y se cobran por los servicios de mantenimiento preventivo de vehículos son cómodos, mientras que la minoría de clientes considera que son costosos. Por lo que se puede analizar que la compañía SAVE Cía. Ltda., maneja precios accesibles para los clientes.

3. La seguridad que ofrece la empresa “SAVE Cía. Ltda.”, en el cuidado de su vehículo así como también de pertenencias es:

**Tabla 1.19**

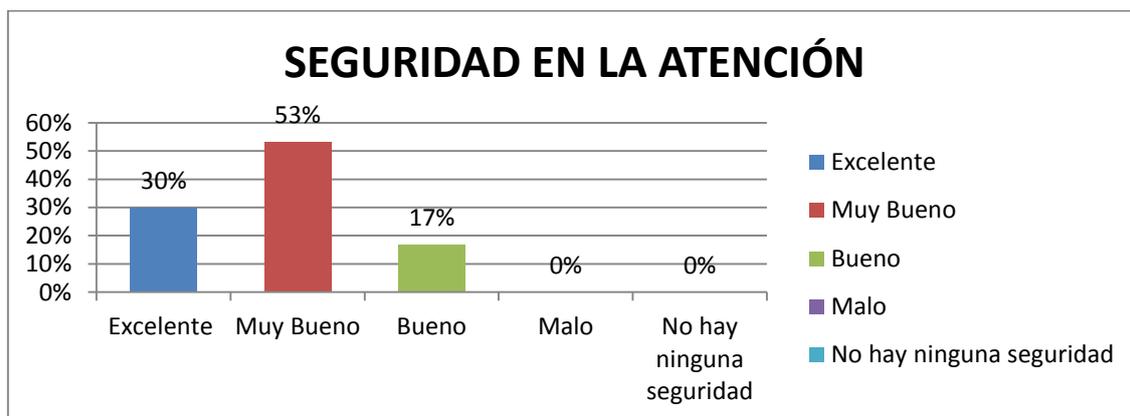
*Seguridad en la atención*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	30%
Muy Bueno	16	53%
Bueno	5	17%
Malo	0	0%
No hay ninguna seguridad	0	0%
<b>TOTAL</b>	30	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: La investigadora

**Figura 1.9**

*Seguridad en la atención*



Elaborado por: La investigadora

### **Análisis:**

De la investigación realizada a los clientes de la empresa se puede ver que el 53% consideran muy buena la seguridad brindada por la misma, el 17% manifiestan que es buena y el 30% dice que es excelente, gracias a estos resultados la empresa deberá mejorar con respecto a la seguridad que brinda en el cuidado de sus vehículos así como también de pertenencias con la finalidad de que los clientes puedan sentirse seguros y cómodos al dejar su vehículo.

4. Indique su nivel de satisfacción general con la empresa “SAVE Cía. Ltda.”, en una escala del 1 al 4.

**Tabla 1.20**

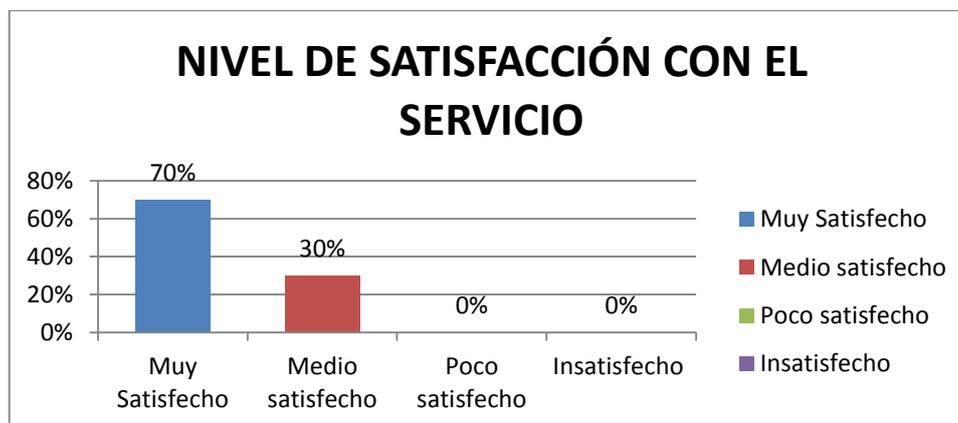
*Nivel de satisfacción con el servicio*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy Satisfecho	21	70%
Medio satisfecho	9	30%
Poco satisfecho	0	0%
Insatisfecho	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: La investigadora

**Figura 1.10**

*Nivel de satisfacción con el servicio*



Elaborado por: La investigadora

**Análisis:**

La mayor parte de los clientes de SAVE Cía. Ltda., manifiestan que se encuentran muy satisfechos de la atención recibida por parte de la compañía en el mantenimiento de sus vehículos mientras que en su minoría manifiestan que se encuentran medio satisfechos por la atención. Por lo que se puede analizar que la atención brindada por parte de la compañía cumple con las expectativas de los clientes.

## 1.6 Análisis FODA

**Tabla 1.21**

*Matriz FODA*

<b>FODA</b>	<b>PUEDEN GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	<b>PUEDEN GENERAR PROBLEMAS</b>
<b>INTERNAS</b>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1 Tiene estructurada una misión y visión  F2 Cuenta con un organigrama en donde se identifica el área administrativa y operativa de la empresa.  F3 Cuenta con un manual de funciones  F4 Posee un reglamento interno  F5 Existe un proceso de selección para el nuevo personal</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1 No cuenta con un plan de capacitación  D2 No lleva un control de inventarios  D3 No existe políticas contables, financieras.</p>
<b>PROVENIENTES DEL MERCADO</b>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1 Servicios dirigidos a un segmento socioeconómico medio alto y alto.  O2 Confianza en los clientes.  O3 Aprovechar medios de publicidad que faciliten difundir los servicios que realiza la empresa</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1 Cambios en la orientación política del gobierno  A2 Bajo crecimiento del PIB mundial  A3 Aumento del desempleo  A4 Competencia de países limítrofes por menores precios en sus servicios</p>

Elaborado por: La investigadora

## 1.7 Determinación del problema diagnóstico

Una vez realizado el diagnóstico situacional, en el cual se determinaron las fortalezas y debilidades internas de la empresa y oportunidades y amenazas externas a esta, se puede concluir que la empresa está inserta en una industria altamente competitiva y con un acelerado cambio tecnológico permanente, la organización debe competir con otras empresas mejor posicionadas en el mercado y con mayor potencial financiero que les permite adaptarse rápidamente a cambios en la industria, dentro de su sistema administrativo, la empresa ha definido su filosofía empresarial así como ha diseñado un reglamento interno y un manual de funciones que le permite a sus trabajadores operativos realizar sus funciones con relativa eficiencia, sin embargo dentro del ámbito contable y financiero se detectan fallas que urge corregir puesto que el control de costos y claridad confiabilidad de la información que estos departamentos entregan a los directivos de la empresa es fundamental para hacerla más competitiva puesto que con estos datos los socios pueden tomar decisiones acertadas y a tiempo, sin embargo, la mayor amenaza que enfrenta en estos momentos la empresa es el ambiente externo a ella, la coyuntura económica por la cual atraviesa el país puede llevar a que la organización deje de percibir ingresos por concepto de ventas dada la disminución del ingreso disponible de los ecuatorianos producto de una serie de factores tales como aumento de los impuestos, aumento del desempleo, encarecimiento de los productos importados, competencia de la industria de países limítrofes, entre muchos otros, es por esto, que se hace necesario elaborar un **Manual de procedimientos administrativos contables y financieros para la empresa SAVE Cía. Ltda.** El cual tiene como principal objetivo mejorar su competitividad en relación a la industria en la cual se inserta.

## CAPÍTULO II

### 2 MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Introducción

En el presente capítulo se realiza una recopilación de las principales publicaciones de expertos en temas administrativos, contables y financieros, el objeto de realizar este análisis es tener una base teórica que pueda ser aplicada en el diseño de la propuesta de solución al problema de investigación detectado, en esta sección del trabajo se analizan los principales términos que componen el tema de investigación, para su realización se tomó como variable independiente el concepto de manual de procedimientos y como variable dependiente los aspectos administrativos contables y financieros.

#### 2.2 Conceptualización de términos genéricos

##### 2.2.1 Manuales

Para Reyes (2011), el manual es:

El concepto de lo que es un manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: significa un folleto, libro, carpeta, etc... En que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran, en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto; orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa. (p.261)

Existen muy diversos tipos de manuales; a continuación se mencionan sólo algunos de los principales:

Para Álvarez (2012) los principales tipos de manuales son los siguientes:

- a. Manual de objetivos y políticas. Como su nombre lo indica, reúne un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos, y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.
- b. Los manuales departamentales. Son aquellos en que se agrupan todos los objetivos, políticas, programas, reglas, entre mucho otros, aplicables en cada departamento determinado. Son los que mejor merecen el nombre, de acuerdo con la definición dada.
- c. Los manuales del empleado o de bienvenida. Suelen englobar todo lo que le interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa.
- d. Manuales de organización. Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización.
- e. Manuales de procedimientos. Son de gran utilidad, pues de manera precisa, preferentemente gráfica, fijan a cada trabajador lo que debe hacer en las principales actividades técnicas que le son encomendadas.
- f. De contenido diverso. Muchas veces se combinan varios de estos niveles en uno solo, siempre que tal combinación favorezca el principio de Unidad de Dirección sin omitir el concepto de que el conjunto sea manuable y claro. (p.87)

En definitiva, un manual (cumpla el objetivo que cumpla), es una forma de documentar la tecnología de la organización, de no existir este documento, equivaldría a que cada nueva generación de la humanidad empezara de cero para descubrir, redescubrir o inventar conocimientos, medicamentos, equipo electrónico, computadoras y tecnología, por el contrario, aquellas empresas que diseñan manuales o documentan su tecnología significa entre otras cosas,

que dichas organizaciones cuentan con manuales funcionales y que hay sistemas con mucha gente preparada para hacer frente a su mercado. Estas organizaciones ven como algo cotidiano multiplicar y documentar su nivel de experiencia organizacional.

Por su parte, Lamata (2012) define el concepto de manual como: “Un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones”. (p.43).

La definición antes mencionada se refiere a que, los manuales hoy en día son herramientas importantes dentro de las empresas ya que estos logran transmitir conocimientos en los distintos departamentos de la misma, además la idea de diseñar un manual implica a que las personas aprendan de manera rápida, logrando de esta manera llegar a ser unos expertos en sus actividades laborales específicas.

### **2.2.2 Manuales de políticas y procedimientos**

Para Doménech (2011),

Los capítulos en que puede estar dividido el manual de procedimientos del área o departamento, están en función de las actividades y responsabilidades que realiza dicha área. Esto significa que a pesar de que en todas las áreas se tengan Manuales de políticas y procedimientos, los contenidos de cada uno de ellos sean distintos. Aunque por supuesto, habrá políticas y procedimientos que estén repetidas en más de un área debido al alcance de dicha política o procedimiento. (p.99)

La elaboración de Manuales de políticas y procedimientos implica en primer lugar definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización, incluso, en

algunos casos lo primero que hay que hacer es definir las áreas, agrupando o separando funciones según sea lo más conveniente, para hacer frente al mercado y cumplir con su misión.

### **2.2.3 Contenido de un manual de procedimiento**

Dentro del manual de procedimientos es importante tener en cuenta los siguientes contenidos de acuerdo a lo que establece Tomey (2013) :

Portada

Índice

I Hoja de autorización del área

II Política de calidad

III Objetivos del manual

IV Revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos

V Políticas

VI Procedimientos

VII Formatos

VIII Anexos

Es claro que el responsable de la edición, revisión y actualización del manual de procedimientos es el gerente o el responsable de cada área que diseña el documento, además, para que sea aplicable debe ser socializado ampliamente a cada uno de los colaboradores del área.

### **2.3 Método y procedimiento**

Para Muñoz (2011)

Un proceso es el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Un proceso está formado por Materiales, Métodos y

Procedimientos, Recursos Humanos, Maquinaria y Equipo y el Medio Ambiente. En este capítulo solo nos enfocaremos a los Métodos y Procedimientos. (p.76)

El término es muy similar al concepto de organización, el que según Alonso (2012), es “Un conjunto de actividades interrelacionadas mediante las que se persigue la consecución de un fin”. (p.77); entonces si la organización produce productos o presta servicios. Para ello necesita ordenar sus distintas actividades elementales de un modo determinado. Cada una de estas ordenaciones constituye un proceso.

Para Alarcón (2012), “Un método es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como una persona realiza un trabajo”. (p.54), por lo tanto, el método está orientado a describir al trabajador los pasos necesarios para alcanzar su objetivo, esto porque los métodos pueden variar de función en función.

De acuerdo a Fernández (2013), “Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo “. (p.132), todas las actividades que realiza el hombre están de manera natural regidas por métodos y procedimientos. Es a través de ellos que se documentan los conocimientos y experiencia de las generaciones anteriores.

## **2.4 Administración**

Reyes (2012), Define el concepto citando de J.D. Mooney:

Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana y contrapone esta definición con la que da acerca de la organización, a la que define como: la técnica de relacionar los deberes o funciones específicos en un todo coordinado. (p.23)

Desde el punto de vista anterior, quien realiza por sí mismo una función no es un administrador, desde el momento en que delega en otros determinadas funciones y siempre que estas funciones se realicen en una organización, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, se le puede llamar administrador.

Un aporte interesante sobre el objetivo de la administración lo da Everrte (2011):

La sociedad, esto es "la unión moral de hombres que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común" es por lo tanto, el objeto sobre el que recae la Administración. Precisamente, el elemento coordinación sistemática de medios es el que exige el concepto de la Administración en toda sociedad. (p.54)

Entonces, la administración es la coordinación de un grupo humano y sus recursos para alcanzar un objetivo.

#### **2.4.1 Características de la administración**

Daft (2011), menciona las siguientes características de la administración:

Su universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

Su especificidad. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta: en la empresa: funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.). El fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un

pésimo administrador. Cuanto más grande sea el organismo social, la función más importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.

Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, controlar, organizar, etc.

Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo. (p.45)

Todo lo anterior tiene su base en que la administración es la coordinación del esfuerzo humano y los recursos materiales para alcanzar un objetivo social y desde ese punto de vista, es una ciencia, técnico u arte universal, se da en todas las organizaciones humanas, para ser un buen administrador, no es necesario ser experto en determinada área del conocimiento humano, solo es necesario saber tomar buenas decisiones o la mejor decisión dentro de las posibilidades existentes, es temporal, producto de que las condiciones del medio, tanto externo como interno están en constante cambio y por último se basa en una jerarquía, la cual puede ser horizontal o vertical.

#### **2.4.2 Etapas de la administración**

Para Gonzáles (2014) , mencionan lo siguiente:

La administración está integrada por etapas, fases y elementos, las cuales se llevan a cabo mediante el proceso administrativo. El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Henry Fayol cita cinco elementos de la administración que contribuyen el nombrado proceso administrativo y que en la actualidad es base para las organizaciones:

1. Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar: construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. Dirigir: guiar y orientar al personal.
4. Coordinar: ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
5. Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas. (p.44)

El autor hace referencia a que en la actualidad los procesos de planeación, organización, dirección y control representan la base de las organizaciones, ya que si se toman en su totalidad ayudarán a la consecución de objetivos.

#### **2.4.2.1 Planeación**

Según Zacarías & Helí (2014), definen como planeación lo siguiente:

La planeación es el primero de los cinco elementos administrativos de Fayol para poner en orden y hacer eficiente cualquier organización. Es el primero de los cinco elementos de lo que se conoce como proceso administrativo. En efecto, cualquier administrador que desea saber cómo estuvo y esta su organización, debe elaborar un diagnóstico, para después conciliar lo posible con lo deseable que se conoce como pronóstico organizacional.

Diagnóstico y pronóstico son los componentes esenciales de la planeación, el primero señala cual es la situación de la organización y el segundo cuales los cursos de acción para alcanzar los productos, servicios o resultados esperados. (p.95)

Según la definición antes mencionada refleja que la planeación corresponde a lo que se anhela lograr y a la vez los medios que se utilizaran para alcanzar los objetivos planteados por la empresa SAVE Cía. Ltda.

#### **2.4.2.2 Organización**

Para Gonzáles (2014), la organización es:

La palabra organización proviene del griego órganon que significa instrumento. La organización es un grupo de personas con una meta común, unidos por un conjunto de relaciones de responsabilidad – autoridad. Una de las responsabilidades de la administración es organizar los recursos de la empresa disponibles para realizar operaciones efectivas. (p.72)

La definición anterior se refiere a que organizar es definir una estructura organizacional en donde se vean reflejadas las funciones y responsabilidades de cada trabajador en las actividades a desempeñar dentro de la empresa, en otras palabras la organización se orienta principalmente al personal de la empresa.

#### **2.4.2.3 Dirección**

Sánchez (2015) , define el concepto citado de Lerner y Baker:

“Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para tener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.” (p. 88)

En definitiva la dirección consiste en coordinar esfuerzos de todo el recurso humano de la empresa para alcanzar los objetivos planteados en la misma, además es importante que exista la motivación al personal dentro de las empresas ya que de esta manera incentivan a que ellos ejecuten todas sus labores diarias de una manera más eficiente.

#### **2.4.2.4 Control**

Para Hernández (2014) define lo siguiente:

El control se define como la función administrativa que consiste en medir y comparar los resultados realmente obtenidos con los objetivos planificados, analizar las desviaciones existentes y efectuar las correcciones necesarias para mantener la actividad organizacional dentro de límites permisibles, de acuerdo con las expectativas de la organización. (p.300)

Según lo anterior el control dentro de una empresa es de gran importancia ya que permite detectar a tiempo las desviaciones con respecto a lo planificado, en caso de que sea una desviación negativa se deberá aplicar planes de contingencia con la finalidad de que se logren corregir a tiempo los problemas encontrados y así pueda verse reflejado un trabajo bien realizado con resultados positivos dentro de la empresa.

### **2.5 Contabilidad**

Definición:

Para Granados (2011), la contabilidad es:

“Un conjunto orgánico de registros o documentos destinados a la anotación de los hechos traducidos en fórmulas contables a medida que se conocen. Un sistema contable se caracteriza por el número y disposición de los libros contables necesarios para la organización, cumpliendo con las normas legales”. (p.44)

En definitiva la contabilidad es un sistema cuyo propósito es registrar todas las transacciones realizadas por una empresa en un periodo determinado, esto proporciona a los administradores las herramientas necesarias para la toma de decisiones.

Los principales libros que debe llevar una organización para tener un registro ordenado de sus transacciones son:

- Diario.
- Mayor.
- Inventarios y Balances.

En relación al libro diario, se define como aquel en el que se registran todas las operaciones comerciales que realiza una empresa, en orden cronológico (según fechas en que se realiza la operación).

Libro mayor

Es el saldo de las cuentas principales que se toman del libro diario columnario (generalmente son el movimiento de un período dado).

Inventario y balances:

Toda empresa al iniciar sus actividades está en la obligación de elaborar un Inventario y un Balance General para determinar su patrimonio inicial: posteriormente, cada año deberá repetir el mismo ejercicio contable para determinar los cambios patrimoniales.

### **2.5.1 Contabilidad de gestión**

Según Fullana (2011),

“La contabilidad de gestión es la rama de la contabilidad que tiene por objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control, con

el fin de suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones empresariales”. (p.66)

De acuerdo a lo anterior, los objetivos de la contabilidad de gestión son generar y transmitir información a todas las áreas de la organización como base para la toma de decisiones en términos financieros, contribuir con su información a coordinar todas las actividades de la empresa hacia la consecución de los objetivos generales mediante la planificación, el control y la medida de su eficiencia y conseguir la coordinación de todas las áreas funcionales de la empresa.

### **2.5.2 Normalización de la contabilidad de gestión**

Para Alcarria (2011), “Se entiende como normalización contable el conjunto de normas y criterios a los que ha de ajustarse la contabilidad con el fin de presentar una información homogénea que permita su comprensión y comparación” (p.76)

La importancia de lo anterior tiene relación con la necesidad de proporcionar a los usuarios externos una información que sea comprensible, uniforme, comparable y relevante.

## **2.6 Finanzas**

### **2.6.1 Definición**

Para Bodie (2013),

“Las finanzas, como disciplina científica, consisten en el estudio de la manera como se asignan recursos escasos a lo largo del tiempo en condiciones de incertidumbre, existen tres pilares analíticos de las finanzas: la optimización en el tiempo (el análisis de las compensaciones intertemporales), la valuación de activos y la administración del riesgo

(que incluye a la teoría de la cartera). En el centro de cada uno de estos pilares hay algunas leyes y principios básicos que se aplican a todas las subdivisiones” (p.44)

De acuerdo a lo anterior, las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo, esto implica tomar decisiones acerca de los costos y beneficios de las decisiones financieras ya que estos se distribuyen a lo largo del tiempo, y generalmente no son conocidos con anticipación por los encargados de tomar decisiones ni por nadie más.

### **2.6.2 Las decisiones financieras**

De acuerdo a Massons (2012), los individuos tienen que hacer frente a cuatro tipos básicos de decisiones financieras:

1. Decisiones de consumo y ahorro.
2. Decisiones de inversión:
3. Decisiones de financiamiento:
4. Decisiones de administración de riesgo”. (p.65)

En otras palabras, las personas y organizaciones deben pensar financieramente en cuánta de su riqueza actual deben gastar en consumo y cuánto de su ingreso corriente deben ahorrar para el futuro, cómo deben invertir el dinero que han ahorrado, cuándo y cómo deben usar el dinero de otras personas para llevar a cabo sus planes de consumo e inversión y por último, cómo y en qué términos deben buscar disminuir el riesgo financieros que enfrentan, o cuándo deben aumentar sus riesgos.

El concepto de riesgo es muy importante en finanzas, como resultado de ahorrar parte de su ingreso para usarlo en el futuro, la gente acumula riqueza, la cual puede mantener en distintas formas. Una de ellas son las cuentas bancarias otras puede ser un bien raíz o un negocio, es decir,

el ahorro puede ser invertido en activos que en términos financieros son cualquier cosa que tiene valor económico.

## **CAPITULO III**

### **3 PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA “SAVE CÍA. LTDA.”**

#### **3.1 Introducción**

Una vez realizada la investigación diagnóstica se detectaron varios hallazgos en los aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa “SAVE Cía. Ltda.”, los mismos que se tomarán en cuenta para la elaboración de este capítulo , desarrollando contenidos que servirán de ayuda para mejorar la gestión interna de la empresa.

La propuesta se desarrollará en tres partes, la primera parte es la gestión administrativa en donde abarcará aspectos como base filosófica, organigrama estructural, manual de funciones, proceso de selección y contratación del personal así como también plan de capacitación.

En la segunda parte se hablará acerca de la gestión contable en donde se hará énfasis, a las políticas contables, plan de cuentas, control de inventarios, entre otros.

Y la tercera parte será un apoyo a la gestión financiera, aquí se hará referencia a aspectos como políticas financieras, presupuesto, nivel de endeudamientos, entre otros.

#### **3.2 Objetivos**

##### **3.2.1 Objetivo general**

Incrementar el nivel de fortalecimiento de los procesos internos de “SAVE Cía. Ltda.”

##### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Formular la propuesta del manual para la gestión administrativa de la empresa “SAVE Cía. Ltda.”

- Formular la propuesta del manual para la gestión contable de la empresa “SAVE Cía. Ltda.”
- Formular la propuesta del manual para la gestión financiera de la empresa “SAVE Cía. Ltda.”

### **Consideraciones a tomar en cuenta para la elaboración del presente manual:**

Para la elaboración de la misión, se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

- Debe ser clara, concisa y precisa.
- Debe reflejar cual es el propósito principal de la empresa.

Para la creación de la visión, se tomó en cuenta aspectos como:

- Debe ser realista y confiable.
- Debe ser clara con respecto a lo que la empresa desea alcanzar en un futuro.
- Debe ser de largo alcance, lo cual se logrará con sacrificio, pasión y constancia por quienes integran la empresa.

Para definir los valores de la empresa, se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

- Representan la esencia y la identidad de la empresa.
- Deben verse reflejados durante toda la jornada de trabajo.
- Debe responder las siguientes cuestiones: como es la empresa y en que cree la misma.

Para la elaboración del organigrama estructural de la empresa se consideró los diferentes departamentos dentro de empresa, con la finalidad de representar de manera gráfica la relación ordenada que debe existir entre los mismos, la aplicación de los niveles jerárquicos dependen de cada organización, para SAVE Cía. Ltda., se consideró los siguientes niveles jerárquicos:

- Nivel directivo, es el responsable de crear políticas y normas que debe seguir la organización así como también de realizar reglamentos, decretar resoluciones y tomar decisiones. Es decir es la máxima autoridad.
- Nivel ejecutivo, es el encargado de hacer cumplir las políticas, normas y reglamentos, es decir vela por el correcto funcionamiento de la empresa.
- Nivel auxiliar o apoyo, es el encargado de apoyar al nivel ejecutivo o directivo, sin embargo esto no impide que se pueda proporcionar a otros niveles administrativos, en los casos que se considere necesario.
- Nivel operativo, es el encargado de realizar en forma eficaz, las distintas órdenes que se le han encomendado.

Para elaborar el manual de funciones se tomó en cuenta aspectos como:

- Debe estar definido el organigrama estructural de la empresa.
- Debe reflejar lo que tiene que hacer cada trabajador según el nivel jerárquico en que se encuentra ubicado dentro del organigrama estructural de la empresa.
- Ayuda a evaluar el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores.

Para elaborar el plan de cuentas, se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

- Debe ser flexible, para poder ir agregando cuentas en la medida que vayan surgiendo de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Debe ser sistematizado, para poder seguir un cierto orden.
- Se debe asignar una codificación, para facilitar el reconocimiento de cada cuenta.

En base a esto se propone el siguiente manual.



### **3.3 Manual De Gestión Administrativa**

Matriz: Luis Felipe Borja 11-79 y Juan José Páez – Urb. La Quinta

Telfs. (06) 2610 195 – 2601 892 Cel.: 0991383363

[www.save.com.ec](http://www.save.com.ec) / email: [servicios@save.com.ec](mailto:servicios@save.com.ec)

Ibarra-Ecuador

### **3.3.1 Objetivo**

Formular la propuesta del manual para la gestión administrativa de la empresa “SAVE Cía. Ltda.”

### **3.3.2 Contenido**

- Base filosófica
- Organigrama estructural
- Manual de funciones
- Políticas administrativas
- Procedimientos administrativos
- Plan de capacitación

### **3.3.3 Base filosófica**

#### **3.3.3.1 Misión**

*“Proporcionar el mejor servicio de mantenimiento automotriz utilizando la más moderna tecnología disponible en el mercado y el talento humano mejor capacitado”*

#### **3.3.3.2 Visión de SAVE Cía. Ltda. Al 2021**

*“Consolidarse en cinco años como la empresa más confiable en el mantenimiento automotriz y por la calidad de su talento humano en el mercado de Ibarra “*

#### **3.3.3.3 Valores Corporativos**

➤ *Calidad*

La calidad de SAVE Cía. Ltda., se evidencia en la atención al cliente, repuestos originales, cumplimiento de entrega, trato a los empleados y procesos amigables con el medio entorno.

➤ *Transparencia*

Todo el personal realizará su trabajo de forma objetiva, clara y verificable, con la finalidad de que el cliente se sienta tranquilo al contratar el servicio.

➤ *Compromiso*

Todo el personal de la empresa será encargado de ejecutar su trabajo con disciplina dentro de los plazos establecidos, con la finalidad de mantener al cliente satisfecho.

➤ *Respeto*

La empresa fomentará un entorno positivo tanto con el personal de la empresa, clientes y proveedores.

#### **3.3.3.4 Objetivos estratégicos**

- Mejorar la atención hacia nuestros clientes, con la finalidad de incrementar mayores ingresos.
- Capacitar a nuestros trabajadores en todas las áreas.
- Incentivar y motivar a nuestros trabajadores dentro de la empresa.

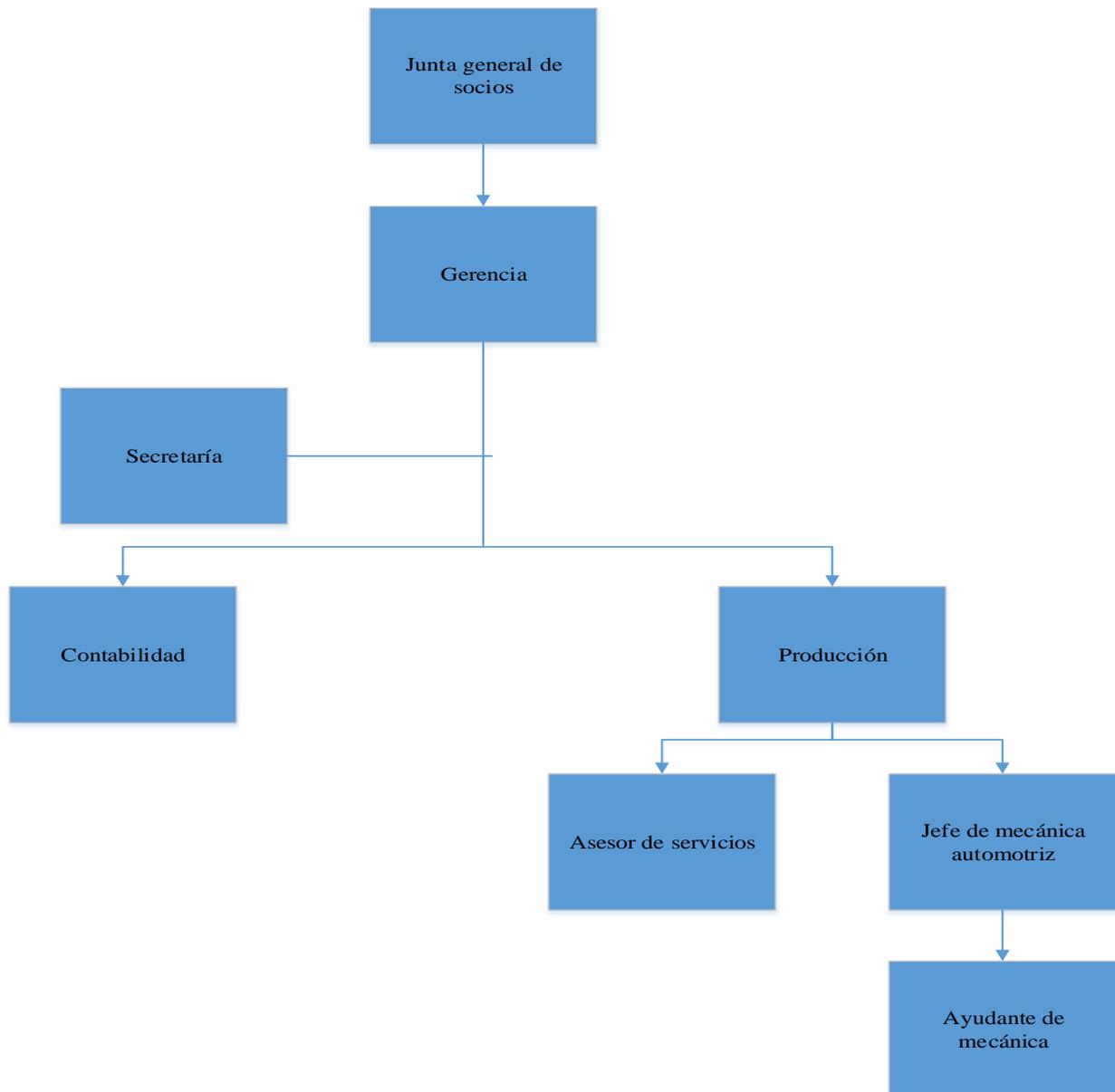
### 3.3.4 Estructura organizacional propuesta para la empresa

Figura 3.1

*Estructura organizacional*



#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA SAVE CÍA. LTDA.



Elaborado por: La investigadora

### 3.3.5 Manual de funciones



#### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, FUNCIONES, HABILIDADES Y RIESGOS

<b>DENOMINACIÓN DE CARGO:</b>	Gerente General
<b>NUMERO DE PUESTOS:</b>	1
<b>ÁREA:</b>	Gerencia General

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> Encargado de la dirección estratégica de la empresa y de su representación legal.
<b>FUNCIONES:</b> Dentro de las funciones el gerente deberá: <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Representar legalmente a la organización</li><li>➤ Elaborar la planificación estratégica</li><li>➤ Fijar objetivos a corto y largo plazo.</li><li>➤ Organizar la estructura organizacional de la empresa</li></ul>
<b>HABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Motivar al personal de la empresa</li><li>➤ Capacidad para tomar decisiones</li><li>➤ Empatía</li></ul>
<b>RIESGOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Riesgo psicosocial ( Estrés)</li></ul>
<b>REQUISITOS:</b> <b>Formación académica:</b> Título en Ingeniería comercial, economía o carreras afines. <b>Experiencia:</b> 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

Elaborado por: La investigadora



## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS , FUNCIONES, HABILIDADES Y RIESGOS

<b>DENOMINACIÓN DE CARGO:</b>	Secretaria
<b>NUMERO DE PUESTOS:</b>	1
<b>ÁREA:</b>	Administración

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> Encargado/a de apoyar a los niveles ejecutivos en su función.
<b>FUNCIONES:</b> Dentro de las funciones deberá: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apoyar administrativamente al nivel ejecutivo</li> <li>➤ Receptar denuncias de clientes y proveedores y direccionarlas</li> <li>➤ Administrar el archivo</li> <li>➤ Controlar caja chica</li> <li>➤ Controlar asistencia del personal</li> <li>➤ Las demás funciones que le asigne la gerencia</li> </ul>
<b>HABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ser disciplinado en todos los aspectos de su labor, utilizando normas y principios vigentes.</li> <li>➤ Capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>➤ Capacidad para solucionar problemas.</li> <li>➤ Ser responsable en manejar grandes cantidades de datos.</li> </ul>
<b>RIESGOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Riesgo psicosocial ( Estrés)</li> <li>➤ Riesgo ergonómico</li> </ul>
<b>REQUISITOS:</b> <b>Formación académica:</b> Titulo en secretariado <b>Experiencia:</b> 1 años de experiencia mínimo. <b>Conocimientos adicionales:</b> Excel avanzado.

Elaborado por: La investigadora



## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS , FUNCIONES, HABILIDADES Y RIESGOS

<b>DENOMINACIÓN DE CARGO:</b>	Contador
<b>NUMERO DE PUESTOS:</b>	1
<b>ÁREA:</b>	Contabilidad

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:** El contador de la empresa debe estar comprometido con la planificación, organización, dirección, y control de todas las operaciones contables de la empresa, es el responsable de mantener actualizados sus estados financieros, además es el encargado de cumplir con las obligaciones tributarias y todas las disposiciones legales emitidas por los organismos de control.

### **FUNCIONES:**

Dentro de las funciones el contador deberá:

- Controlar todas las actividades que le competen al departamento.
- Realizar los estados financieros de acuerdo a las NIIF.
- Revisar todos los documentos contables de la empresa.
- Atender requerimientos de información de organismos de control interno y externo a la compañía.
- Cumplir con las normas, procedimientos, leyes, para el correcto manejo económico y control de la empresa.

### **HABILIDADES:**

- Ser disciplinado en todos los aspectos de su labor, utilizando normas y principios vigentes.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad para tomar decisiones
- Capacidad para solucionar problemas.
- Ser responsable en manejar grandes cantidades de datos.

### **RIESGOS:**

- Riesgo psicosocial ( Estrés)
- Riesgo ergonómico

### **REQUISITOS:**

**Formación académica:** Titulo en Ingeniería en contabilidad y auditor. CPA

**Experiencia:** 2 años de experiencia mínimo como contador.

**Conocimientos adicionales:** Excel avanzado, Manejo de normas NIIF.

Elaborado por: La investigadora



## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS , FUNCIONES, HABILIDADES Y RIESGOS

<b>DENOMINACIÓN DE CARGO:</b>	Asesor de servicios
<b>NUMERO DE PUESTOS:</b>	1
<b>ÁREA:</b>	Producción

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:** Responsable de brindar una excelente experiencia de servicio al cliente desde el momento de llega hasta su fin, con la finalidad de motivar el regreso del mismo.

### **FUNCIONES:**

Dentro de las funciones el asesor de servicios deberá ser:

- Conocer todo el proceso de recepción, es decir desde que el cliente lleva el vehículo a realizar el mantenimiento, hasta la entrega del vehículo reparado.
- Distribuir el trabajo diario en la empresa, manteniendo una lista de órdenes de reparación y a la vez registrar la información de su estado diariamente.
- Conocer los costos tanto en mano de obra así como también en los repuestos requeridos para realizar dicho mantenimiento.
- Entregar el vehículo en los plazos establecidos con el cliente.
- Realizar seguimiento al cliente, mediante llamadas telefónicas.

### **HABILIDADES:**

- Capacidad para tomar decisiones
- Capacidad para solucionar problemas
- Capacidad para comunicarse con personas
- Capacidad para trabajar en quipo
- Habilidad para hacer negociaciones

### **RIESGOS:**

- Riesgo psicosocial ( Estrés)
- Riesgo ergonómico (fatiga física- desplazamiento)

### **REQUISITOS:**

**Formación académica:** Ingeniero en mecánica automotriz o culminando la carrera.

**Experiencia:** Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares.

Elaborado por: La investigadora



## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, FUNCIONES, HABILIDADES Y RIESGOS

<b>DENOMINACIÓN DE CARGO:</b>	Mecánico Automotriz
<b>NUMERO DE PUESTOS:</b>	1
<b>ÁREA:</b>	Producción

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:** Encargado de planificar controlar, supervisar el mantenimiento y reparación de los vehículos con el fin de garantizar un buen funcionamiento del mismo.

### FUNCIONES:

Dentro de las funciones el mecánico automotriz deberá:

- Conocer los requerimientos del cliente o a su vez dialogar con el asesor de servicios para identificar los problemas a reparar de los vehículos.
- Determinar el desgaste o el daño del vehículo.
- Probar y ajustar los sistemas reparados.
- Asegurar que las instalaciones de la empresa se encuentren en condiciones operativas respecto a la limpieza, estado de equipos, entre otros con la finalidad de realizar un servicio de calidad.
- Realizar pruebas de manejo a los vehículos con la finalidad de que el mantenimiento que se haya realizado no presente ninguna falla.

### HABILIDADES:

- Capacidad para tomar decisiones
- Capacidad para dirigir grupos de trabajo
- Capacidad para tratar con personas.

### RIESGOS:

- Riesgo ergonómico (fatiga física- desplazamiento, fatiga física - esfuerzo)

### REQUISITOS:

**Formación académica:** Tecnólogo o Ingeniero en mecánica automotriz.

**Experiencia:** Mínimo 1 año en cargos similares.

Elaborado por: La investigadora



## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, FUNCIONES, HABILIDADES Y RIESGOS

<b>DENOMINACIÓN DE CARGO:</b>	Ayudante De Mecánica
<b>NUMERO DE PUESTOS:</b>	1
<b>ÁREA:</b>	Producción

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:** Los ayudantes de mecánica tienen como finalidad apoyar a los mecánicos de la empresa reparando los vehículos, para asegurar el correcto funcionamiento de los mismos.

**FUNCIONES:**

Dentro de las funciones el ayudante de mecánica deberá:

- Seleccionar el material necesario para la ejecución de su trabajo.
- Cambiar filtros de combustible, aire, aceite, entre otros.
- Ayudar al mecánico en la revisión del vehículo.
- Realizar el lavado y el aspirado del vehículo
- Mantener orden y limpieza en el sitio de trabajo.
- Realizar cualquier otra tarea que se le asigne por sus superiores.

**HABILIDADES:**

- Capacidad para trabajar en quipo
- Capacidad para captar instrucciones ya sean estas orales o escritas.
- Capacidad para resolver problemas

**RIESGOS:**

- Riesgo ergonómico (fatiga física- desplazamiento, fatiga física – esfuerzo, fatiga física- posición)
- Riesgos físicos ( caídas )

**REQUISITOS:**

**Formación académica:** Bachiller o tecnólogo en mecánica automotriz.

**Experiencia:** Mínimo 6 meses en labores afines o similares.

Elaborado por: La investigadora

### **3.3.6 Políticas Administrativas**

El personal a contratar para llenar cargos vacantes deberá pasar por un proceso de selección en el cual se compruebe contar con los conocimientos y/o habilidades que exige el cargo que desempeñarán.

Es obligación para todo el personal de la empresa conocer la descripción de funciones y responsabilidades inherentes a su cargo.

Los sueldos y salarios se fijarán en base a las funciones y responsabilidades de cada cargo de acuerdo al manual de funciones de la empresa.

La administración general deberá solicitar anualmente a los distintos departamentos las necesidades de capacitación de su personal, la dirección será la encargada de evaluar estos requerimientos aceptándolos, posponiéndolos o negándolos.

### 3.3.7 Simbología del diagrama de flujo

Figura 3.2

*Simbología del diagrama de flujo*

Nombre	Símbolo	Función
<b>Inicio/Final</b>		Se utiliza para representa el inicio o fin de un proceso o programa
<b>Entrada/Salida</b>		Se utiliza para representar la introducción de datos por medio de periféricos.
<b>Proceso</b>		Se utiliza para representar cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información almacenada en memoria, operaciones aritméticas, de transformaciones, etc.
<b>Decisión</b>		Se utiliza para indicar operaciones lógicas o de comparación entre datos.
<b>Documento</b>		Se utiliza para representar la salida de datos por impresora, pero en ocasiones es usado para mostrar datos o resultados.
<b>Desplegar/Mostrar</b>		Este es utilizado para representar la salida o para mostrar la información por medio del monitor o la pantalla.
<b>Proceso predefinido</b>		Se utiliza para representar procesos ya definidos tales como llamada a procedimientos o funciones y el inicio del mismo.
<b>Base de datos</b>		Se utiliza para representar la escritura o almacenado de datos en la base de datos.
<b>Almacenamiento de datos</b>		Se utiliza para representar la escritura o almacenado de datos en disco o en línea.
<b>Unir</b>		Se utiliza para acoplar segmentos del diagrama o para recibir la línea de flujo.
<b>Multi-documento</b>		Se utiliza para representar la salida, despliegue o impresión de varios documentos.
<b>Entrada manual</b>		Representa la intervención de usuario para dar una entrada a datos requeridos (No se confunda con el símbolo de Entrada / Salida).
<b>Operación manual</b>		Representa la intervención del usuario para realizar un proceso manual.
<b>Almacenamiento interno</b>		Se utiliza para representar el almacenamiento en memoria de algún proceso o valor.
<b>Cinta magnética</b>		Representa datos grabados en una cinta magnética.
<b>Límite de ciclo</b>		
<b>Preparación</b>		Expresa proceso de llamada a un proceso subalterno.
<b>Tarjeta</b>		Representa la entrada de datos o lectura de datos de una tarjeta perforada o recientemente de memorias de almacenamiento.
<b>Retraso</b>		Representa la atraso para poder iniciar el siguiente proceso o tarea.
<b>Conector (dentro de página)</b>		Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma página del diagrama
<b>Conector (fuera de página)</b>		Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en distinta página del diagrama
<b>Línea de flujo</b>		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones

Fuente: Rodríguez (2011)

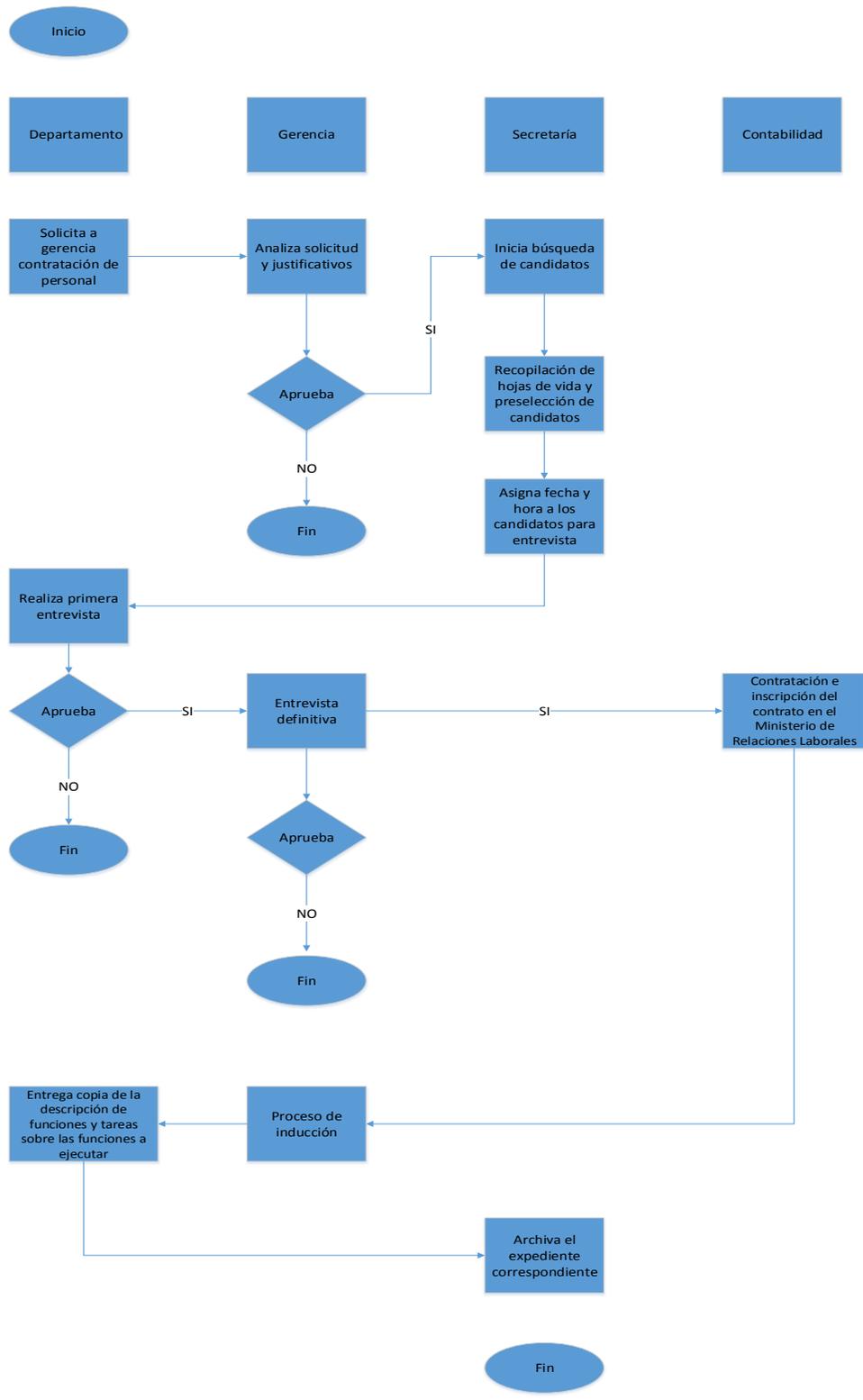
### 3.3.8 Procedimientos administrativos

#### 3.3.8.1 Procedimiento de selección y contratación del personal

Área	N°	ACTIVIDADES
Unidad Interesada	1	Solicita a gerencia la contratación de personal adjuntando los justificativos necesarios
Gerencia	2	Analiza solicitud y los justificativos, de ser procedente acepta e inicia el proceso caso contrario niega la solicitud.
Secretaría	3	Realiza publicación por distintos medios (diarios, Internet), para recepción de carpetas.
Secretaría	4	Recopila las hojas de vida de los aspirantes y realiza la preselección de los candidatos.
Secretaría	5	Asigna fecha y hora llamando a los candidatos para entrevista y concurso de méritos y oposición.
Unidad Interesada	6	Realiza primera entrevista (primer filtro) y pruebas de oposición, realiza una evaluación de los merecimientos de los candidatos y determina una terna.
Gerencia	7	Entrevista a los opcionados y selecciona a quien debe desempeñar ese puesto.
Contabilidad	8	Procede a la contratación y a la inscripción del contrato en la Ministerio de Relaciones Laborales.
Gerencia	9	Procede a realizar la inducción a la empresa del nuevo servidor haciéndole conocer las instalaciones y entregándole la normativa de la entidad.
Unidad interesada	10	Entrega copia de la descripción de funciones y tareas sobre las funciones que le corresponde realizar y le ubica en el lugar de trabajo.
Secretaría	12	Archiva el expediente correspondiente y termina la operación.
Duración del proceso: Mínimo 5 Días, Máximo 15 Días.		

Elaborado por: La investigadora

### 3.3.8.2 Diagrama de selección y contratación del personal



Elaborado por: La investigadora

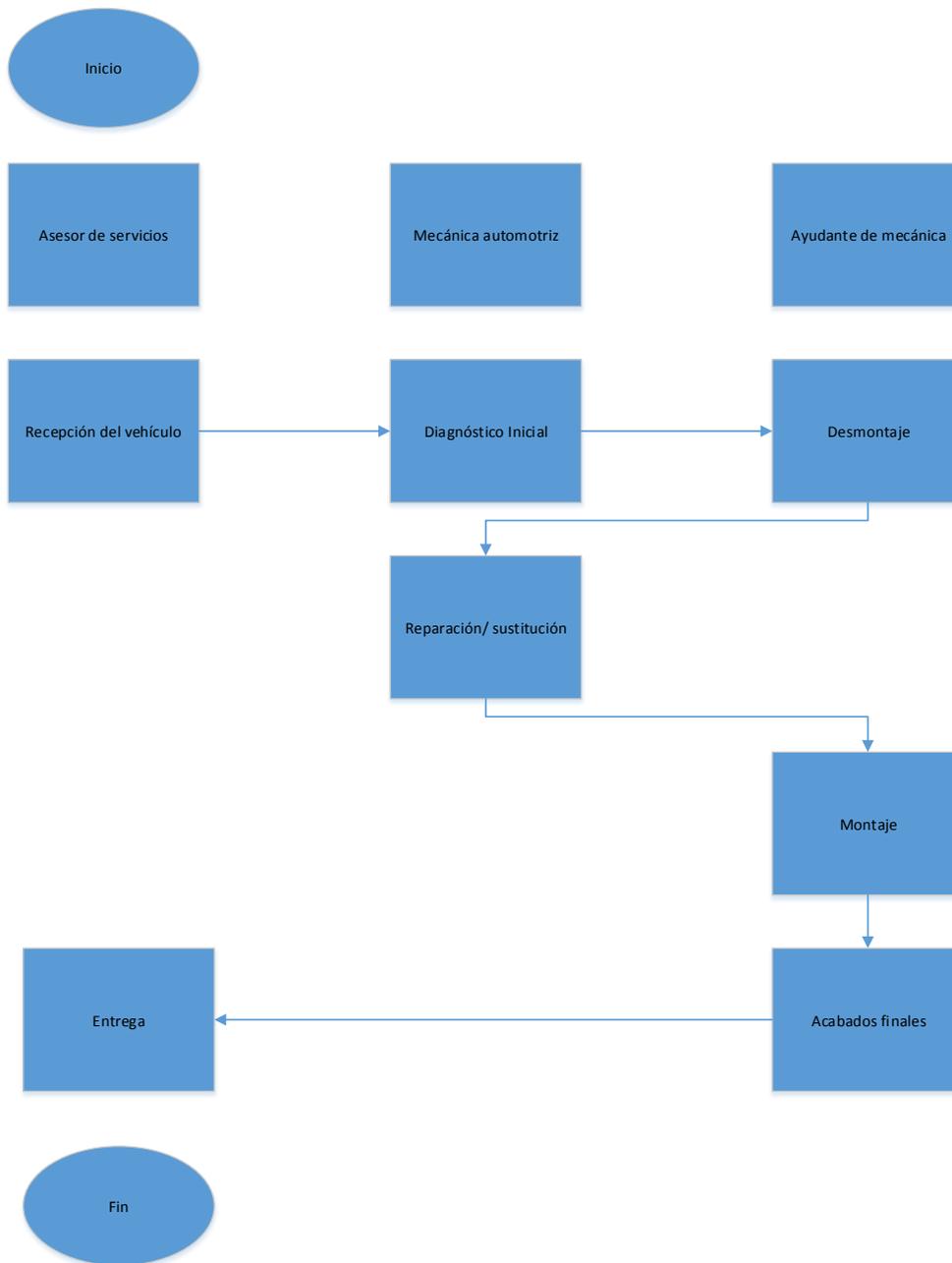
### 3.3.8.3 Procedimiento: Ingreso de vehículos

	
Responsable:	Asesor de servicios

Área	N°	ACTIVIDADES
Asesoría servicios	1	Recepción del vehículo
Mecánica automotriz	2	Diagnóstico inicial
Ayudante mecánica	3	Desmontaje
Mecánica	4	Reparación/ sustitución
Ayudante mecánica	5	Montaje
Ayudante mecánica	6	Acabados finales/limpieza
Asesoría servicios	7	Entrega
Duración del proceso: Mínimo 10 minutos, Máximo 20 minutos.		

Elaborado por: La investigadora

### 3.3.8.4 Diagrama ingreso de vehículos



Elaborado por: La investigadora

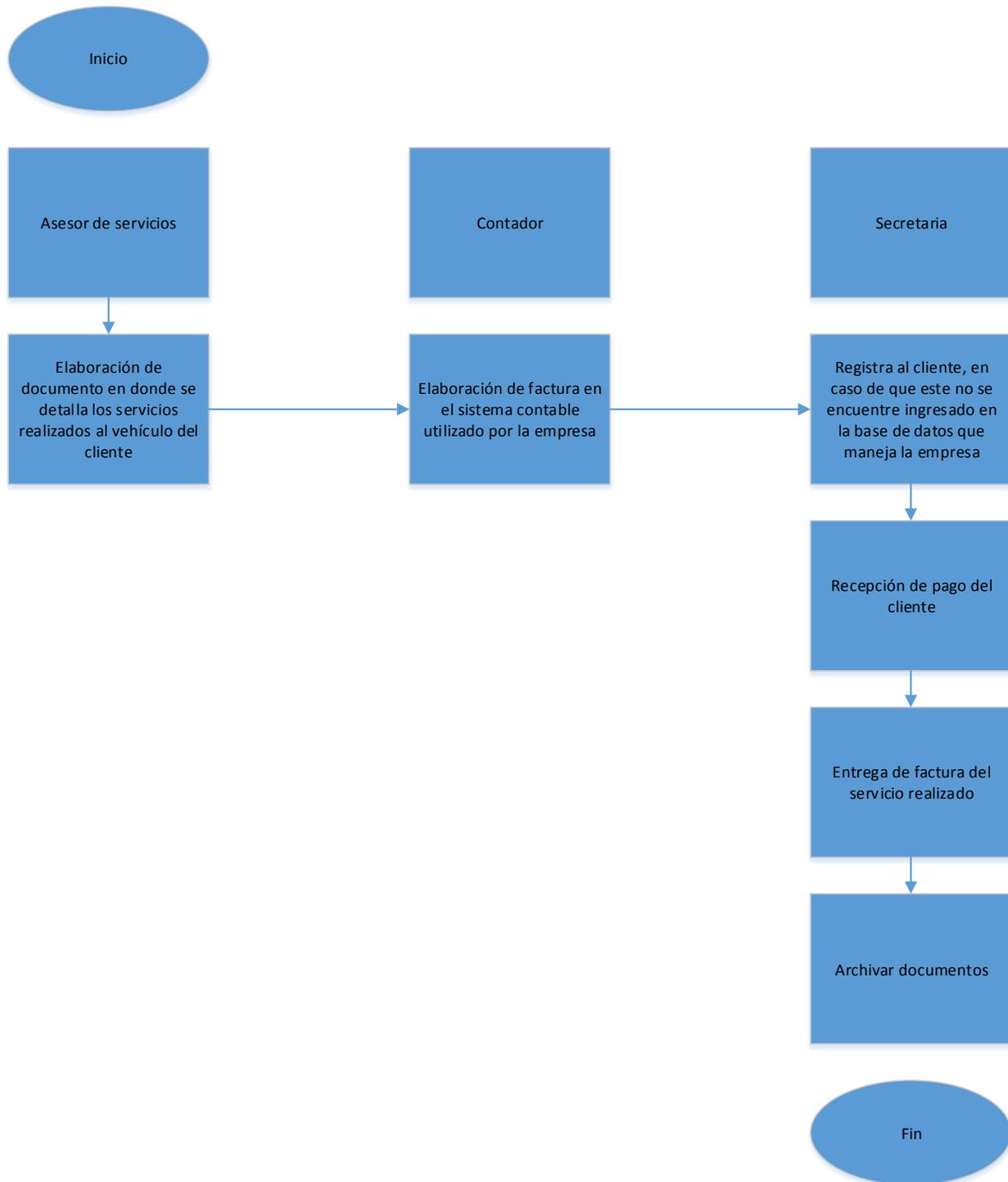
### 3.3.8.5 Procedimiento: Elaboración de factura y cobro por la prestación de servicios

	
Responsable:	Asesor de servicios

Área	N°	ACTIVIDADES
Asesor de servicios	1	Elaboración de documento en donde se detalla los servicios realizados al vehículo del cliente.
Contador	2	Elaboración de factura en el sistema contable utilizado por la empresa
Secretaria	3	Registrar al cliente, en caso de que este no se encuentre ingresado en la base de datos que maneja la empresa.
Secretaria	4	Recepción de pago del cliente
Secretaria	5	Entrega de factura del servicio realizado
Secretaria	6	Archivar documentos
Duración del proceso: Mínimo 15 minutos, Máximo 30 minutos.		

Elaborado por: La investigadora

### 3.3.8.6 Diagrama de elaboración de factura y cobro por la prestación de servicios



Elaborado por: La investigadora

### 3.4 Gestión de talento humano

El desarrollo de Talento Humano es una política de SAVE Cía. Ltda., por este propósito la compañía se propone elaborar el siguiente plan de capacitación:

**Tabla 3.1**

*Plan de capacitación para la empresa SAVE Cía. Ltda.*


<b>PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA “SAVE Cía. Ltda. “</b> <b>AÑO 2016</b>
<b>BASE LEGAL</b>
De acuerdo al Código de Trabajo, en el Capítulo III (DE LA CAPACITACIÓN, LOS TRASLADOS Y PROMOCIONES), y Artículo 30 manifiesta que las empresas deberán realizara programas periódicos de capacitación para ampliar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores.
<b>OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Desarrollar conocimientos y habilidades del personal con la finalidad de que puedan mejorar el desempeño de sus tareas encomendadas.</li><li>➤ Incrementar la productividad dentro de la empresa.</li><li>➤ Mejorar la calidad de servicio que ofrece “SAVE Cía. Ltda.”</li><li>➤ Mantener al personal actualizados con respecto a los cambios tecnológicos.</li></ul>

**CAPACITACIÓN DIRIGIDA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN , CON  
RESPECTO AL MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE VEHÍCULOS**

<b>Actividades de capacitación a desarrollarse</b>	<b>Participantes</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Facilitador/ capacitador</b>	<b>Duración</b>
Capacitación en mantenimiento preventivo del sistema de refrigeración	Jefe de mantenimiento y ayudantes de mecánica	\$ 80,00	Especialista en el área de mecánica automotriz	2 Horas
Capacitación en mantenimiento preventivo del motor	Jefe de mantenimiento y ayudantes de mecánica	\$ 80,00	Especialista en el área de mecánica automotriz	2 Horas
Capacitación en el cuidado y el tiempo de cambio de batería	Jefe de mantenimiento y ayudantes de mecánica	\$ 80,00	Especialista en el área de mecánica automotriz	2 Horas

Capacitación en el cuidado y el tiempo de cambio de llantas	Jefe de mantenimiento y ayudantes de mecánica	\$ 80,00	Especialista en el área de mecánica automotriz	2 Horas
Capacitación en sistema de iluminación	Jefe de mantenimiento y ayudantes de mecánica	\$ 80,00	Especialista en el área de mecánica automotriz	2 Horas
Capacitación en Sistema de frenos	Jefe de mantenimiento y ayudantes de mecánica	\$ 80,00	Especialista en el área de mecánica automotriz	2 Horas
Capacitación en Sistema de suspensión	Jefe de mantenimiento y ayudantes de mecánica	\$ 80,00	Especialista en el área de mecánica automotriz	2 Horas
Capacitación en Sistema de escape	Jefe de mantenimiento y ayudantes de mecánica	\$ 80,00	Especialista en el área de mecánica automotriz	2 Horas
Capacitación en Dirección hidráulica	Jefe de mantenimiento	\$ 80,00	Especialista en el área de	2 Horas

	y ayudantes de mecánica		mecánica automotriz	
Capacitación en Filtros	Jefe de mantenimiento y ayudantes de mecánica	\$ 80,00	Especialista en el área de mecánica automotriz	2 Horas

Elaborado por: La investigadora

**CAPACITACIÓN DIRIGIDA A TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA “SAVE CIA. LTDA.”**

<b>Actividades de capacitación a desarrollarse</b>	<b>Participantes</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Facilitador/ capacitador</b>	<b>Duración</b>
Capacitación para atención al cliente	Todo el personal	\$100	Especialista en el área	2 Horas
Capacitación respecto al clima laboral de la organización	Todo el personal	\$100	Especialista en el área	2 Horas

Elaborado por: La investigadora



### **3.5 Manual De Gestión Contable**

Matriz: Luis Felipe Borja 11-79 y Juan José Páez – Urb. La Quinta

Telfs. (06) 2610 195 – 2601 892 Cel.: 0991383363

[www.save.com.ec](http://www.save.com.ec) / email: [servicios@save.com.ec](mailto:servicios@save.com.ec)

Ibarra-Ecuador

### **3.5.1 Objetivo del manual contable**

Presentar todos los procedimientos realizados dentro del área de contabilidad de la empresa SAVE Cía. Ltda.

### **3.5.2 Contenido**

- Políticas contables
- Plan de cuentas
- Identificación de cuentas
- Estados financieros
- Procedimientos contables
- Control de inventarios

### 3.5.3 Políticas contables

Se elaborará presupuestos al inicio de cada año con la finalidad de determinar los gastos que se incurrirán en el mismo, como son: pago de nómina, pago de servicio básico, pago a proveedores, etc.

Los estados financieros elaborados por el contador de la empresa, deberán cumplir con las Normas Internacionales de Información Financiera.

El valor recaudado en efectivo por la prestación de servicios, deberá ser depositado en un plazo de 24:00 horas.

El contador registrará diariamente las operaciones contables, para lo cual deberá tener toda la documentación para sustentar dichos registros.

Los métodos de costeo permitidos será el FIFO

### 3.5.4 Plan de cuentas

<b>CUENTA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	ACTIVO
2	PASIVO
3	PATRIMONIO NETO
4	INGRESOS
5	COSTOS Y GASTOS

### 3.4.5 Plan de cuentas para la empresa “SAVE Cía. Ltda.”

Tabla 3.2

Plan de cuentas para la empresa SAVE Cía. Ltda.

	
CUENTA	DESCRIPCIÓN
1	ACTIVO
101	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO
1010101	CAJA GENERAL
1010102	CAJA CHICA
1010103	BANCOS
1010206	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS
1010209	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO
10103	INVENTARIOS
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS
1010401	SEGURO PAGADO POR ANTICIPADO
1010402	ARRIENDO PAGADO POR ANTICIPADO
1010403	ANTICIPO A PROVEEDORES
1010404	OTROS ANTICIPO ENTREGADOS
10105	ACTIVO POR IMPUESTOS CORRIENTES

1010503	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA
1010504	IVA PAGADO
102	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>
10201	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO
1020105	MUEBLES Y ENSERES
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO
102011201	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES
102011202	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA MAQUINARIA Y EQUIPO
102011203	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA EQUIPO DE COMPUTACIÓN
10204	ACTIVO INTANGIBLE
1020402	MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE, CUOTAS PATRIMONIALES OTROS SIMILARES
1020404	AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE
1020406	OTROS INTANGIBLES
102040601	PROGRAMAS Y SISTEMAS DE COMPUTO
102040601	PROGRAMAS Y SISTEMAS DE COMPUTO

<b>CUENTA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
2	PASIVO
201	<b>PASIVO CORRIENTE</b>
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR
2010301	PROVEEDORES
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES
2010701	RETENCIÓN EN LA FUENTE
2010702	IVA COBRADO
2010703	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES
2010704	22% IMPUESTO A LA RENTA
20110	ANTICIPO DE CLIENTES
202	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS
2020301	LOCALES

<b>CUENTA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
3	PATRIMONIO NETO
301	CAPITAL
304	RESERVAS
30401	RESERVA LEGAL
30402	RESERVA FACULTATIVA Y ESTATUTARIA
306	RESULTADOS ACUMULADOS

30601	GANANCIAS ACUMULADAS
30602	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS
307	RESULTADO DEL EJERCICIO
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO
30702	(-) PÉRDIDAS NETA DEL PERIODO

<b>CUENTA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
4	INGRESOS
41	INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS
4102	PRESTACIÓN DE SERVICIOS

<b>CUENTA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
5	COSTOS Y GASTOS
52	GASTOS
520101	SUELDOS Y SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES
520110	COMISIONES
520111	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD
520118	SERVICIOS BÁSICOS
520121	DEPRECIACIONES
52012101	GASTO DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES
52012102	GASTO DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO
52012103	GASTO DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTACIÓN

520122	AMORTIZACIONES
52012201	INTANGIBLES

Fuente: Superintendencia de compañías

### 3.5.5 Identificación de las principales cuentas

**Tabla 3.3**

*Identificación de cuentas*

	
<b>IDENTIFICACIÓN DE CUENTAS</b>	
<b>1 ACTIVO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
<p>Son los bienes tangibles e intangibles que la empresa posee, de los cuales se espera conseguir beneficios económicos a futuro.</p>	
<b>101 ACTIVO CORRIENTE</b>	
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
<p>Representa aquel activo que puede convertirse en dinero en efectivo en menos de 1 año, es decir a corto plazo. Estos activo son de gran importancia dentro de la empresa “SAVE Cía. Ltda.”, ya que se encuentran en constante movimiento y la empresa puede utilizarlos o esperar hasta convertirlos en dinero líquido.</p>	
<b>10101 EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	

El efectivo y equivalentes al efectivo estarán compuestos por el efectivo en caja y bancos. Para la determinación del saldo en Efectivo y equivalentes al efectivo.

**1010101 CAJA**

**DESCRIPCIÓN:**

Es el dinero que la empresa recibe por su prestación de servicios al contado.

Se debita por el valor de la prestación de servicios al contado es decir cuando se cobra al cliente por el servicio recibido y se acredita por los depósitos realizados a las instituciones financieras.

**1010102 CAJA CHICA**

**DESCRIPCIÓN:**

Es el fondo que se encuentra destinado para realizar pagos de gastos menores, este movimiento se da de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Se debita por la reposición de la misma y se acredita al efectuar pagos menores.

**1010103 BANCOS**

**DESCRIPCIÓN:**

Es el dinero a la vista que la empresa tiene en las instituciones financieras. Se debita por los depósitos realizados y se acredita por la emisión de cheques o pagos por otros medios (convenios de pago, tarjeta de débito, entre otros)

**1010206 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES**

**RELACIONADOS**

**DESCRIPCIÓN:**

Las cuentas por cobrar se refieren a los créditos concedidos por parte de la empresa a los clientes sin garantía documentaria, mientras que los documentos por cobrar son promesas

por escrito para cancelar en una fecha futura una suma de dinero definida, tales promesas se las realiza con el respaldo de letras de cambio, cheques pos fechados, entre otros.

Esta cuenta se debita en el momento en que se realiza la prestación de servicios y se acredita por los pagos recibidos.

**1010209 (-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES**

**DESCRIPCIÓN:**

Se da cuando los saldos por cobrar tienen problemas de recuperabilidad.

Se debita en el momento que se realiza el ajuste de provisión y se acredita en el momento de registrar la provisión.

**10103 INVENTARIOS**

**DESCRIPCIÓN:**

Son las existencias de repuestos u otros que posee la empresa SAVE Cía. Ltda., con la finalidad de comercializarlos.

**10104 SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS**

**DESCRIPCIÓN:**

Aquí se refleja aquellos pagos en los cuales se ha efectuado con anticipación para obtener servicios durante todo el ejercicio económico.

**1010401 SEGUROS PAGADO POR ANTICIPADO**

**DESCRIPCIÓN:**

Representa el pago referente a la seguridad que la empresa tiene para cuidar sus bienes como son seguro contra incendios, seguro contra robos, entre otros.

Esta cuenta se debita por el valor pagado por la empresa por la seguridad y se acreditan cuando se realiza el ajuste para registrar el gasto.

**1010403 ANTICIPO A PROVEEDORES****DESCRIPCIÓN:**

Representa el pago anticipado que la empresa realiza por la compra de repuestos u otros.

Esta cuenta se debita al efectuarse el anticipo y se acredita cuando el proveedor entrega la mercadería solicitada por la empresa.

**1010404 OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS****101040401 PUBLICIDAD PAGADA POR ANTICIPADO****DESCRIPCIÓN:**

Representa el pago referente a la publicidad que la empresa utiliza para generar mayores ingresos.

Esta cuenta se debita por el valor pagado por la empresa por la publicidad y se acreditan cuando se realiza el ajuste para registrar el gasto.

**10105 ACTIVO POR IMPUESTOS CORRIENTES****1010503 ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA****DESCRIPCIÓN:**

Representa los valores que retiene a los clientes por la prestación de servicios.

Se debita por las ventas realizadas o por la obtención de servicios y se acredita al momento de la declaración del impuesto a la renta.

**1010504 IVA PAGADO****DESCRIPCIÓN:**

Representa al IVA pagado tanto por la mercadería recibida de los proveedores así como también por el IVA de los gastos que realice la empresa.

Se debita por las compras realizadas y se acredita al momento del pago del IVA.

**102 ACTIVO NO CORRIENTE****DESCRIPCIÓN:**

Representan los activos fijos utilizados en la empresa para el desarrollo de su actividad principal.

**10201 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO****DESCRIPCIÓN:**

Son todos los bienes de larga duración que posee la empresa para la producción de servicios, y que por su utilización o el no uso van perdiendo valor.

**1020105 MUEBLES Y ENSERES****DESCRIPCIÓN:**

Denominado también como mobiliario, aquí se llevará un control de mesas, sillas, entre otros, usados en las diferentes oficinas de la empresa.

Esta cuenta se debitan cuando se realizan la compra del bien y se acreditan cuando se realizan las respectivas depreciaciones.

**1020106 MAQUINARIA Y EQUIPO****DESCRIPCIÓN:**

Es el conjunto de máquinas que la empresa utiliza para producir el servicio.

Esta cuenta se debitan cuando se realizan la compra del bien y se acreditan cuando se realizan las respectivas depreciaciones.

**1020108 EQUIPO DE COMPUTACIÓN****DESCRIPCIÓN:**

Refleja los equipos de cómputo que son adquiridos por la empresa para realizar trabajos informáticos.

Esta cuenta se debitan cuando se realizan la compra del bien y se acreditan cuando se realizan las respectivas depreciaciones.

**1020112 DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO**

**DESCRIPCIÓN:**

Es el saldo acumulado a la fecha respecto al activo a lo largo de su vida útil incluyendo el periodo durante el cual se utilizó el activo por parte de la entidad.

Esta cuenta se debita por la compra de los activos y se acredita al momento en que se realiza la respectiva depreciación.

<b>ACTIVO</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
Muebles y enseres	10%	10 años
Maquinaria y equipo	10%	10 años
Equipo de computación	33%	3 años

**10204ACTIVO INTANGIBLE**

**DESCRIPCIÓN:**

Los activos intangibles son activos identificables, de carácter no monetario, sin apariencia física, se puede ejercer control sobre este y genera beneficios económicos a futuro.

Los activos intangibles deben ser amortizados un 20% anualmente.

**1020402 MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE, CUOTAS PATRIMONIALES OTROS SIMILARES**

**DESCRIPCIÓN:**

La marca representa la propiedad del nombre, siglas, que permiten identificar a la empresa.

Se debita al incorporarse al activo y se acredita por la venta del activo o por su amortización anual.

<b>1020204 (-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Representa el acumulado de la amortización del activo.
<b>102040601 PROGRAMAS Y SISTEMAS DE COMPUTO</b>
La empresa “SAVE Cía. Ltda.”, cuenta con un programa contable en donde le permite llevar la contabilidad de una manera más precisa, contribuyendo de forma tal al desarrollo de las actividades de la empresa.
<b>2 PASIVO</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b> El pasivo comprende las obligaciones actuales que tiene la empresa “SAVE Cía. Ltda.”, con terceras personas.
<b>201 PASIVO CORRIENTE</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Son las obligaciones que la empresa debe cancelar dentro de un corto plazo, es decir en un periodo inferior a 1 año.
<b>20103 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Representan las obligaciones documentadas o no a favor de terceros, así como también por créditos a corto plazo otorgados por las instituciones financieras para el financiamiento de las operaciones de la empresa.  Se debita cuando se cancela la obligación y se acredita cuando se adquiere un crédito.
<b>20107 OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b>

Representan las obligaciones que debe asumir la empresa tales como, retención a la fuente, IVA cobrado, entre otros.

Se debita cuando la empresa cancela la obligación fiscal y se acredita con la prestación del servicio motivo de su actividad.

#### **2010701 RETENCIÓN EN LA FUENTE**

Es el porcentaje que se retiene por la compra de suministros, prestación de servicios, entre otros, los cuales están establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno.

#### **2010702 IVA COBRADO**

##### **DESCRIPCIÓN:**

Se origina por el cobro generado por la prestación de servicios. Se debita con su pago y se acredita por la prestación de servicios.

#### **2010703 PARTICIPACIÓN TRABAJADORES**

##### **DESCRIPCIÓN:**

Representa por las obligaciones que la empresa tiene con sus trabajadores. Esta participación de trabajadores es reconocida en el Estado de Resultados.

Se debita por su pago anual y se acredita mediante el reconocimiento de las utilidades antes de impuesto a la renta.

#### **2010704 22% IMPUESTO A LA RENTA**

##### **DESCRIPCIÓN:**

Representan las obligaciones que reconoce la empresa por las utilidades generadas al término del periodo fiscal,

Esta cuenta se debita cuando se paga la obligación y se acredita por el reconocimiento de utilidad anual.

<b>20110 ANTICIPO DE CLIENTES</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Representa el dinero recibido por parte de los clientes como anticipos o avances originados por la prestación de servicios. Se debita en el momento de efectuar la prestación de servicios y se acredita en el momento en que el cliente realiza adelantos.
<b>202 PASIVO NO CORRIENTE</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Son las obligaciones que tiene la empresa a largo plazo, es decir que vencen en un periodo superior a 1 año.
<b>20202 OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>
Representa los compromisos que contrae la empresa con las instituciones financieras. Se debita por el pago de cuotas y se acredita al adquirir la obligación.
<b>3 PATRIMONIO</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Es la parte residual, es decir es la diferencia de los activos menos los pasivos exigibles.
<b>301 CAPITAL</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b> El capital representa el aporte de los socios para la constitución de la compañía o por aumentos pactados entre los dueños.
<b>304 RESERVAS</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b>

Es la retención de un porcentaje de las utilidades con la finalidad de proteger a la empresa de posibles contingencias.

#### **30401 RESERVA LEGAL**

##### **DESCRIPCIÓN:**

Se encuentra constituido por el 5% de las ganancias anuales lo cual forma un fondo de reserva hasta que este alcance por lo menos el 20% del capital social.

Se debita al utilizarla para absorber perdidas y se acredita al reconocer utilidades.

#### **30402 RESERVA FACULTATIVA Y ESTATUTARIA**

##### **DESCRIPCIÓN:**

Son aquellas reservas pactadas por los socios establecida de acuerdo a los estatutos de la compañía.

Se debita al utilizarla para absorber perdidas y se acredita por la creación o aumento de la reserva de acuerdo al % pactado por los dueños de acuerdo a las utilidades anuales.

#### **306 RESULTADOS ACUMULADOS**

##### **DESCRIPCIÓN:**

Representan los resultados del ejercicio que se obtuvieron en periodos anteriores.

#### **30601 GANANCIAS ACUMULADAS**

##### **DESCRIPCIÓN:**

Representan los resultados positivos obtenidos en ejercicios anteriores

#### **30602 (-) PÉRDIDAS ACUMULADAS**

##### **DESCRIPCIÓN:**

Representan los resultados negativos obtenidos de ejercicios anteriores.

#### **307 RESULTADO DEL EJERCICIO**

<b>DESCRIPCIÓN:</b>
Representa los resultados positivos o negativos obtenidos al final del periodo fiscal.
<b>30701 GANANCIA NETA DEL PERIODO</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b>
Representa el resultado positivo obtenido como consecuencia de las operaciones realizadas durante todo el periodo fiscal.
<b>30702 (-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b>
Representa las pérdidas provenientes del ejercicio en curso.
<b>4 INGRESOS</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b>
Representan los ingresos producidos a lo largo del periodo contable.
<b>41 INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b>
Representan los ingresos generados por las actividades frecuentes que realiza la empresa.
<b>4102 Prestación de servicios</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b>
Representa la actividad principal de la empresa. Se debita por errores en facturación y se acredita por el servicio prestado.
<b>5 COSTOS Y GASTOS</b>
<b>52 GASTOS</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b>

Son todos los gastos incurridos por las actividades administrativas, de ventas y gastos financieros de la empresa.

Se debitan en el momento de contraer la obligación con el personal de la empresa, consumo de servicios básicos y de insumos administrativos y se acreditan al momento de cancelar la obligación.

#### **520101 SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES**

##### **DESCRIPCIÓN:**

Son gastos incurridos en el recurso humano de acuerdo a todos los beneficios de ley.

Se debita por el pago de sueldos, salarios y demás remuneraciones y se acredita por el trabajo de los empleados.

#### **520110 COMISIONES**

##### **DESCRIPCIÓN:**

Es el porcentaje adicional al salario de los trabajadores por el buen desempeño en la empresa.

#### **520111 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

##### **DESCRIPCIÓN:**

Representa gasto incurrido por la empresa para darse a conocerse en el mercado. Se debitan en el momento de contraer la obligación y se acreditan al momento de realizar el pago del servicio.

#### **520118 SERVICIOS BÁSICOS**

##### **DESCRIPCIÓN:**

Representa los gastos incurridos por consumo de agua potable, energía eléctrica, y comunicaciones.

Se debitan en el momento de contraer la obligación y se acreditan al momento de realizar el pago.

Elaborado por: La investigadora

### **3.5.6 Estados financieros**

Los estados financieros de la empresa representan la situación financiera y los resultados económicos actuales de esta, obtenidos en la producción de servicios a lo largo del periodo, así como también permite identificar el desempeño de los años anteriores.

Dentro de los estados financieros que deben ser elaborados por la empresa y presentados al Servicio de Rentas Internas así como también a la Superintendencia de Compañías tenemos:

➤ Estado de situación financiera

Denominado también como Balance General, representa la situación financiera de la empresa a una fecha determinada, se encuentra conformada por cuentas como activo, pasivo y patrimonio, el mismo que debe ser presentado al Servicio de Rentas Internas.

➤ Estado de situación económica.

Denominado también como Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias, representa la situación económica de la empresa, está conformado por las cuentas de ingresos, gastos y la utilidad o pérdida que ha generado la empresa durante el periodo determinado, debe ser presentado al Servicio de Rentas Internas.

➤ Estado de flujos de efectivo

Representa las entradas y salidas de dinero es decir determina la liquidez que tiene la empresa, se clasifica por las siguientes actividades como son las de operación, inversión y financiamiento.

Debe ser presentado a la Superintendencia de compañías.

➤ Estados de cambios en el patrimonio

Representa las variaciones en términos de aumentos y disminuciones en cada una de las cuentas del patrimonio durante un periodo determinado, debe ser presentado a la Superintendencia de Compañías.

➤ Notas explicativas

Representan las explicaciones de los movimientos de las cuentas, es importante que tengan concordancia con los Estados Financieros para una correcta interpretación, las mismas deben ser presentadas a la Superintendencia de Compañías.

MODELO DE PRESENTACIÓN DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA



ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO XXXX

(EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja	XXXX	Cuentas por pagar	XXXX
Caja chica	XXXX	Documento por pagar	XXXX
Banco	XXXX	Retención en la fuente	XXXX
Cuentas por cobrar	XXXX	IVA cobrado	XXXX
Documentos por cobrar	XXXX	15% Participación trabajadores	XXXX
(-) Provisión Cuentas incobrables	XXXX	22% Impuesto a la renta por pagar	XXXX
Inventarios	XXXX	TOTAL PASIVO CORRIENTE	XXXX
Seguro prepagado	XXXX		
Arriendo prepagado	XXXX	PASIVO NO CORRIENTE	
Publicidad prepagada	XXXX	Obligaciones con instituciones financieras	XXXX
IVA pagado	XXXX	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	XXXX
Anticipo IVA	XXXX		
Anticipo Impuesto a la renta	XXXX		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	XXXX		
		PATRIMONIO	
ACTIVO NO CORRIENTE		Capital	XXXX
Muebles y enseres	XXXX	Resultado del ejercicio	XXXX
(-) Depreciación acumulada muebles y enseres	XXXX	TOTAL PATRIMONIO	XXXX
Equipo de oficina	XXXX		
(-) Depreciación acumulada equipo de oficina	XXXX		
Equipo de computación	XXXX		
(-) Depreciación acumulada equipo de computación			
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE			
OTROS ACTIVOS			
Gasto de constitución	XXXX		
(-) Amortización acumulada gastos de constitución	XX		
TOTAL OTROS ACTIVOS	XXXX		
TOTAL ACTIVOS	XXXX	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	XXXX

Elaborado por: La investigadora

\_\_\_\_\_  
REPRESENTANTE LEGAL

\_\_\_\_\_  
CONTADOR

## MODELO DE PRESENTACIÓN DEL ESTADO DE SITUACIÓN ECONÓMICA



### ESTADO DE SITUACIÓN ECONÓMICA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO XXXX

(EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)

Ingresos			
Ingreso por prestación de servicios			XXXX
= Utilidad bruta			XXXX
(-) Gastos operacionales			XXXX
Gastos administrativos		XXXX	
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	XXXX		
Luz, agua, y telecomunicaciones	XXXX		
depreciación	XXXX		
Gastos de ventas		XXXX	
Promoción y publicidad	XXXX		
Gastos financieros		XXXX	
Amortización	XXXX		
Comisiones	XXXX		
= Utilidad ante participación de trabajadores			XXXX
15% Participación de trabajadores			XXXX
= Utilidad ante el impuesto a la renta			XXXX
22% Impuesto a la renta			XXXX
= Utilidad o pérdida neta del ejercicio			XXXX

Elaborado por: La investigadora

\_\_\_\_\_  
REPRESENTANTE LEGAL

\_\_\_\_\_  
CONTADOR

MODELO DE PRESENTACIÓN DE ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO



**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**

**AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO XXXX**

**(EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)**

<b>FLUJO ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	
Efectivo recibido clientes	
Prestación de servicios	XXXX
Cuentas por cobrar	XXXX
Ingresos recibido por otros clientes	
Efectivo pagado a proveedores	
Cuentas por pagar proveedores	XXXX
Documentos por pagar proveedores	XXXX
Inventarios	XXXX
Efectivo pagado a otros proveedores	
Gastos operacionales	XXXX
Gasto constitución	XXXX
<b>TOTAL FLUJO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>XXXX</b>
<b>FLUJO ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	
Ingreso	
Egreso	
Propiedad planta y equipo	XXXX
<b>TOTAL FLUJO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>XXXX</b>
<b>FLUJO ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	
Ingreso recibido	
Egreso ejecutado	
Capital social	XXXX
Obligaciones por pagar	XXXX
<b>TOTAL FLUJO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>XXXX</b>
<b>TOTAL FLUJO</b>	<b>XXXX</b>

Elaborado por: La investigadora

\_\_\_\_\_  
REPRESENTANTE LEGAL

\_\_\_\_\_  
CONTADOR

MODELO DE PRESENTACIÓN DE ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO



**ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO**

**AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO XXXX**

**(EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)**

<b>CONCEPTO</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>APORTE PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES</b>	<b>RESERVA LEGAL</b>	<b>OTRAS RESERVAS</b>	<b>UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS</b>
Saldo al 31 de diciembre del XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Cambio de política					(XXXX)
Saldo reestructurado	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Utilidad neta					XXXX
Reserva legal			XXXX		(XXXX)
Dividendos					(XXXX)
Saldo al 31 de diciembre del XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Aumento de capital y Apropriación de reservas	XXXX	(XXXX)	(XXXX)	(XXXX)	
Utilidad neta					XXXX
Reserva legal			XXXX		(XXXX)
Dividendos					(XXXX)
Saldo al 31 de diciembre del XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

Elaborado por: La investigadora

\_\_\_\_\_  
REPRESENTANTE LEGAL

\_\_\_\_\_  
CONTADOR

### 3.5.7 Procedimientos contables

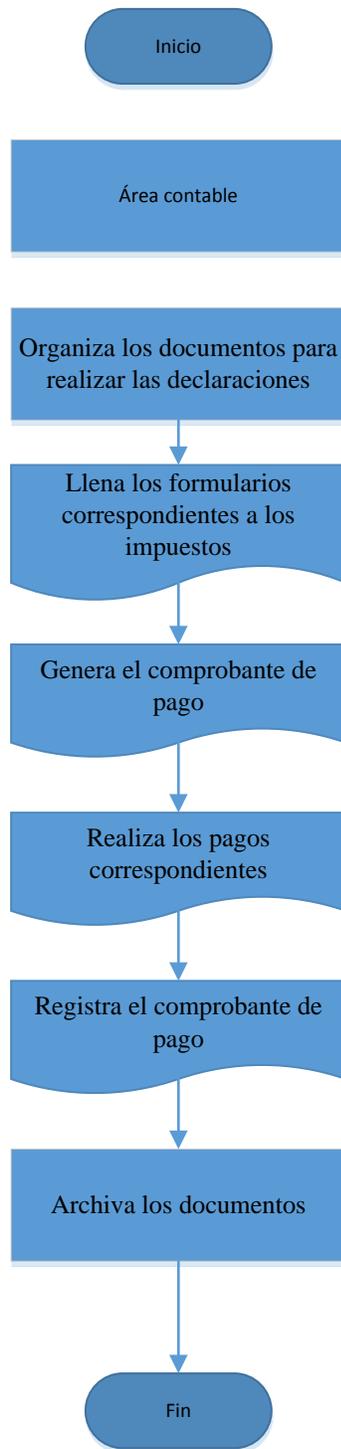
#### 3.5.7.1 Procedimiento: Declaración de impuestos

	
Responsable:	Contador

Área	N°	ACTIVIDADES
Unidad contable	1	Organiza los documentos para realizar las declaraciones
Contador	2	Llena los formularios correspondientes a los impuestos.
Contador	3	Genera el comprobante de pago
Contador	4	Realiza los pagos correspondientes
Contador	5	Registra el comprobante de pago
Contador	6	Archiva los documentos
Duración del proceso: Mínimo 1 Días, Máximo 1 Días.		

Elaborado por: La investigadora

### 3.5.7.2 Diagrama declaraciones de impuesto



Elaborado por: La investigadora

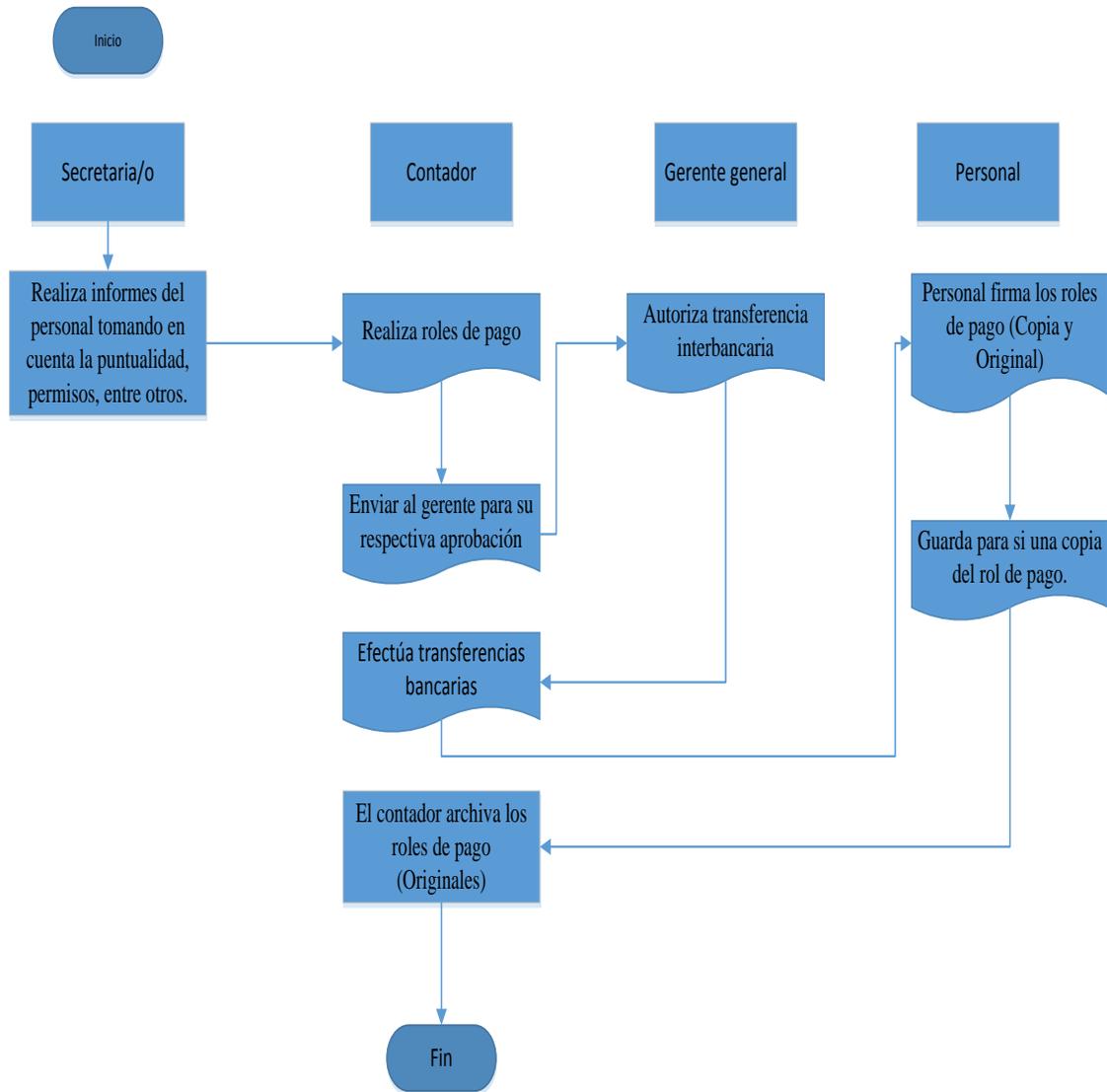
### 3.5.7.3 Procedimiento: Pago de nómina

	
Responsable:	Contador

Área	N°	ACTIVIDADES
Secretaria	1	Realiza informes del personal tomando en cuenta la puntualidad, permisos, entre otros.
Contador	2	Realiza roles de pago
Contador	3	Enviar al gerente para su respectiva aprobación
Gerente	4	Autoriza transferencia interbancaria
Personal	5	Personal firma los roles de pago (Copia y Original)
Personal	6	Guarda para si una copia del rol de pago.
Contador	7	El contador archiva los roles de pago (Originales)
Duración del proceso: Mínimo 1 Días, Máximo 1 Días.		

Elaborado por: La investigadora

### 3.5.7.4 Diagrama pago de nómina



Elaborado por: La investigadora

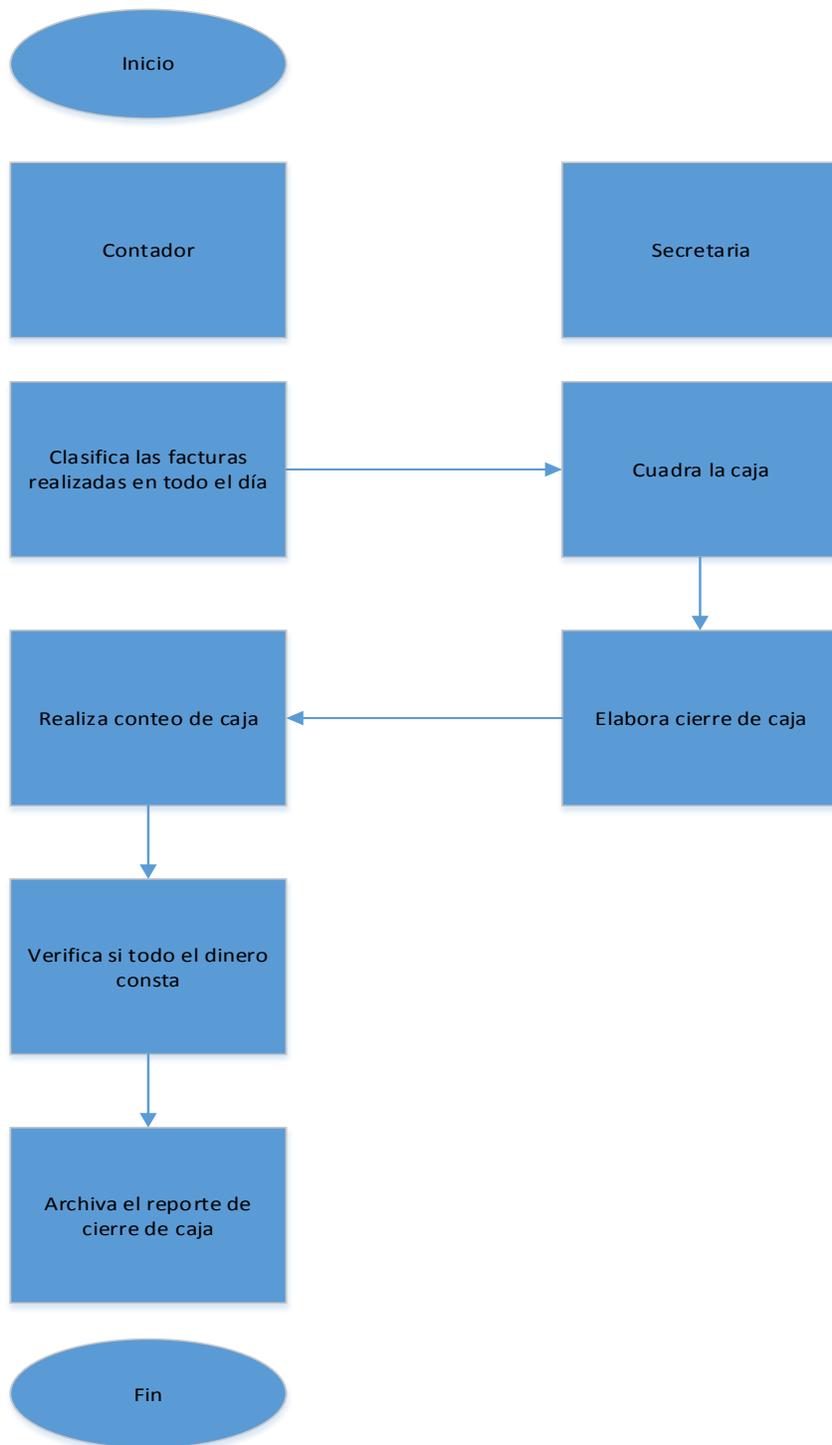
### 3.5.7.5 Procedimiento: Cierre de caja

	
Responsable:	Contador

Área	N°	ACTIVIDADES
Contador	1	Clasifica las facturas realizadas en todo el día.
Secretaria	2	Cuadra la caja.
Secretaria	3	Elaborar el cierre de caja.
Contador	4	Realizar el conteo de caja.
Contador	5	Verificar si todo el dinero consta.
Contador	6	Archiva reporte de cierre de caja.
Duración del proceso: Mínimo 15 minutos, Máximo 45 minutos.		

Elaborado por: La investigadora

### 3.5.7.6 Diagrama de cierre de caja



Elaborado por: La investigadora

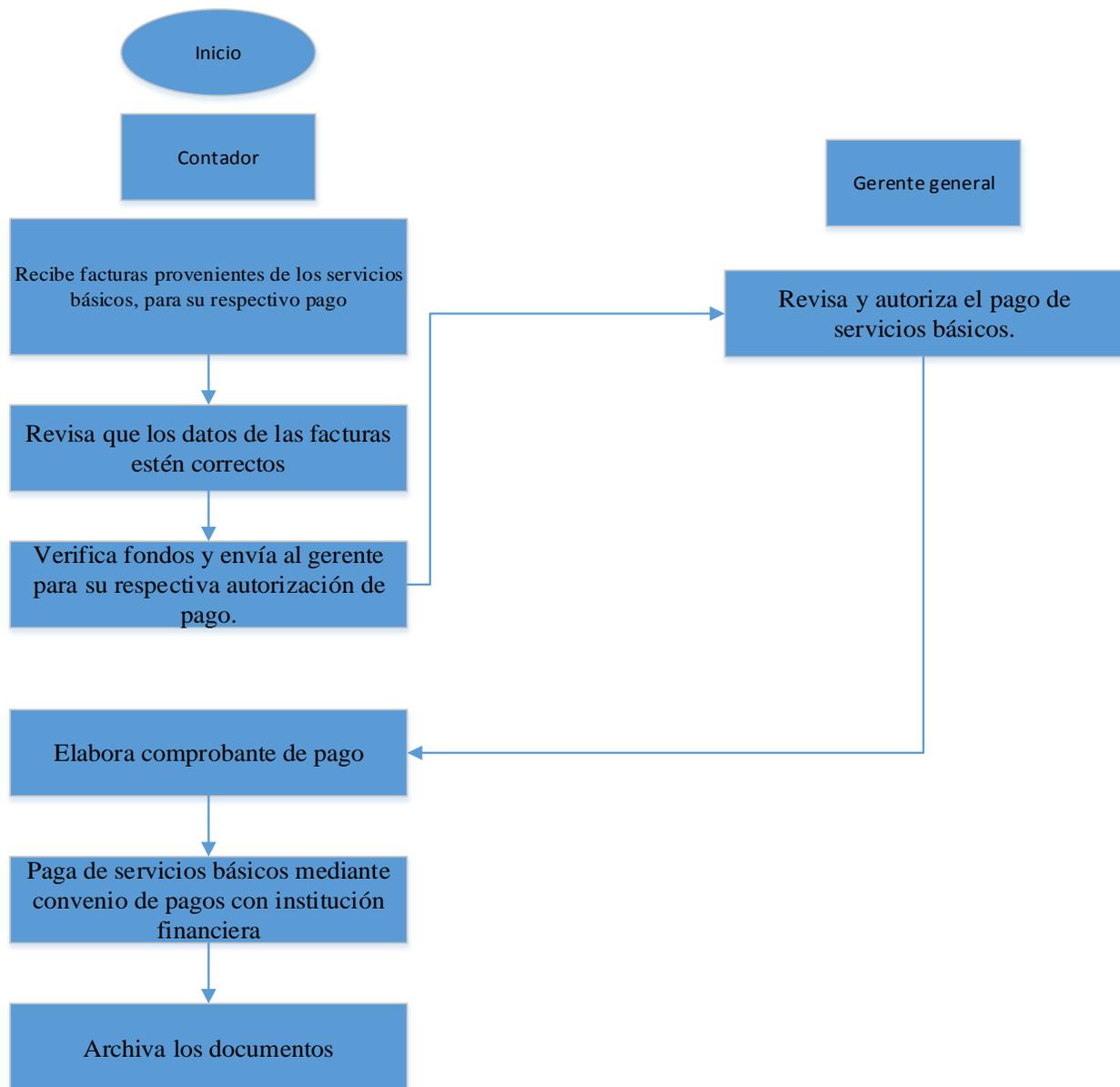
### 3.5.7.7 Procedimiento: Pago de servicios básicos

	
Responsable:	Contador

Área	N°	ACTIVIDADES
Contador	1	Recibe facturas provenientes de los servicios básicos, para su respectivo pago.
Contador	2	Revisa que los datos de las facturas estén correctos
Contador	3	Verifica fondos y envía al gerente para su respectiva autorización de pago.
Gerente general	4	Revisa y autoriza el pago de servicios básicos.
Contador	5	Elabora comprobante de pago
Contador	6	Paga de servicios básicos mediante convenio de pagos con institución financiera
Contador	7	Archiva los documentos
Duración del proceso: Mínimo 15 minutos, Máximo 45 minutos.		

Elaborado por: La investigadora

### 3.5.7.8 Diagrama de pago de servicios básicos



Elaborado por: La investigadora

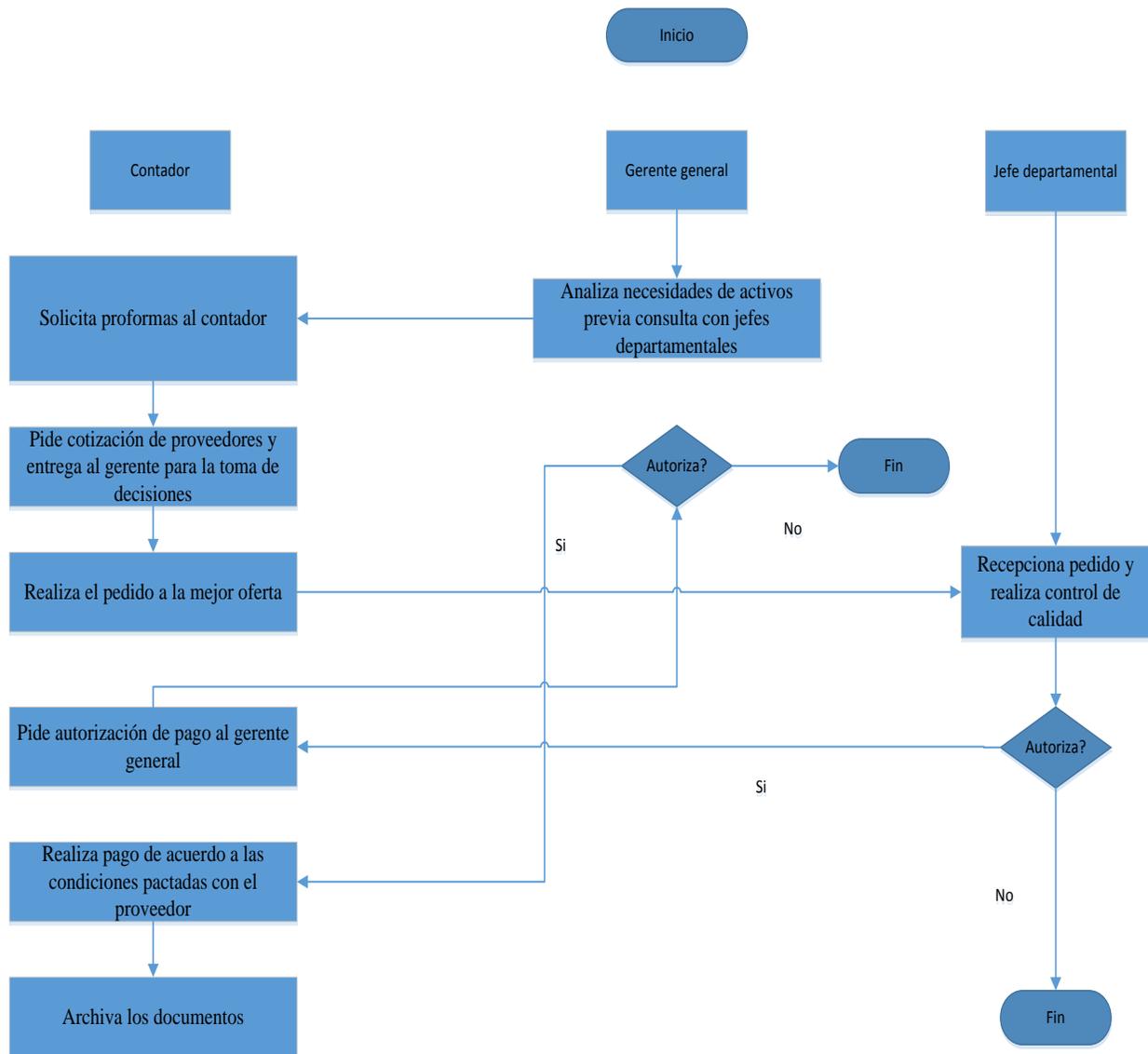
### 3.5.7.9 Procedimiento: Adquisición de bienes

	
Responsable:	Contador

Área	N°	ACTIVIDADES
Gerente general	1	Analiza necesidades de activos previa consulta con jefes departamentales
Gerente general	2	Solicita proformas al contador
Contador	3	Pide cotización de proveedores y entrega al gerente para la toma de decisiones
Contador	4	Realiza el pedido a la mejor oferta
Jefe departamental	5	Recepciona pedido y realiza control de calidad
Contador	6	Pide autorización de pago al gerente general
Contador	7	Realiza pago de acuerdo a las condiciones pactadas con el proveedor
Contador	9	Archiva los documentos
Duración del proceso: 1 día.		

Elaborado por: La investigadora

### 3.5.7.10 Diagrama de adquisición de bienes



Elaborado por: La investigadora

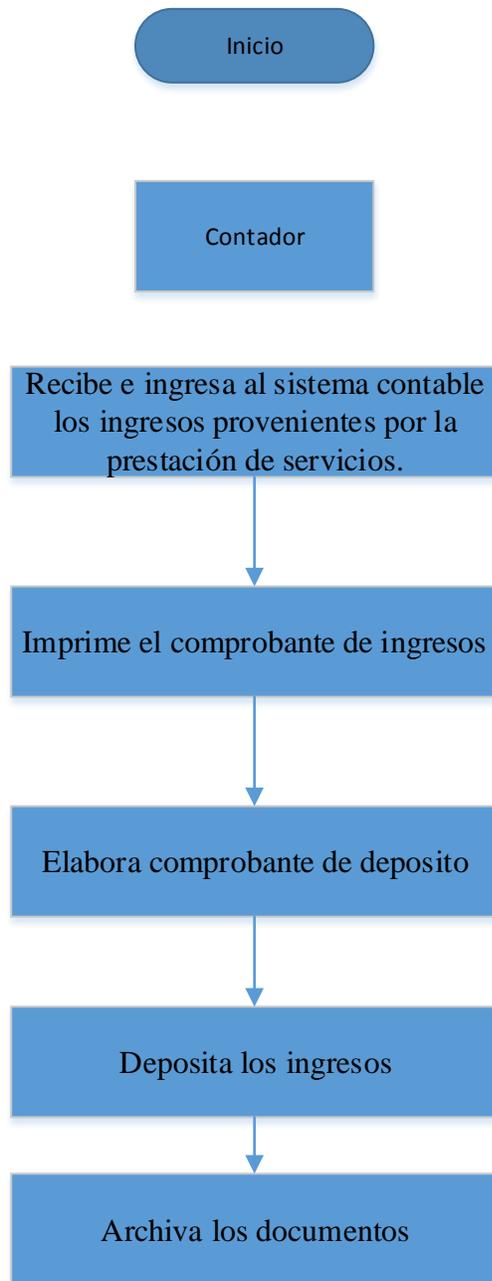
### 3.5.7.11 Procedimiento: Contabilización de Ingresos

	
Responsable:	Contador

Área	N°	ACTIVIDADES
Contador	1	Recibe e ingresa al sistema contable los ingresos provenientes por la prestación de servicios.
Contador	2	imprime el comprobante de ingresos
Contador	3	Elabora comprobante de deposito
Contador	4	Deposita los ingresos
Contador	5	Archiva los documentos
Duración del proceso: 1 día.		

Elaborado por: La investigadora

### 3.5.7.12 Diagrama de contabilización de Ingresos



Elaborado por: La investigadora

### 3.5.8 Control de inventarios

El inventario que maneja en la empresa ha crecido durante los últimos años por eso se requiere diseñar instrumentos para un mayor control, el cual se detalla a continuación:

**Tabla 3.4**

*Control de inventarios*

											
<p><b>Matriz:</b> Luis Felipe Borja 11-79 y Juan José Páez – Urb. La Quinta</p> <p><b>Teléfono:</b> (06) 2610 195 – 2601 892 Cel.: 0991383363</p> <p><b>E-mail:</b> servicios@save.com.ec</p> <p><b>Ibarra-Ecuador</b></p>											
<b>REGISTRO DE CONTROL DE INVENTARIO</b>											
<b>NOMBRE, RAZÓN SOCIAL DEL PROVEEDOR:</b>											
<b>PRODUCTO:</b>											
<b>CÓDIGO:</b>											
<b>DESCRIPCIÓN:</b>											
<b>ELABORADO POR:</b>						<b>APROBADO POR:</b>					
<b>MÉTODO:</b>			<b>ENTRADAS</b>			<b>SALIDAS</b>			<b>EXISTENCIAS</b>		
No.	Fecha	Detalle	Cantida d	Costo Unitario	Costo Total	Cantida d	Costo Unitario	Costo Total	Cantida d	Costo Unitario	Costo Total
<b>OBSERVACIONES GENERALES:</b>											
Elaborado por: La investigadora											

### **3.5.8.1 Control interno sobre inventarios**

El control interno sobre los inventarios es de gran importancia, ya que permitirá llevar un control adecuado sobre la rotación de estos, por tal motivo, se deberá respetar las siguientes políticas:

- Control físico periódico de niveles de inventario realizado por el contador y jefe de bodega, la información se cruzará con los saldos que presenta el sistema.
- El responsable del almacén es el jefe de bodega, en caso de faltantes deberá reponer dicha pérdida.
- En negociación con los proveedores, se deberá poner una cláusula de reemplazo en caso de obsolescencia del producto.
- Deberán fijarse niveles de inventarios mínimos, óptimos y máximos, que corresponden a la tasa de uso de los mismos, se recomienda mantener un nivel de inventario óptimo de 30 días de rotación.
- Cada producto ingresado a bodega debe ser codificado para facilitar su ingreso al sistema y evitar errores de valorización.
- El método de valorización del inventario es el FIFO



### **3.6 Manual De Gestión Financiera**

Matriz: Luis Felipe Borja 11-79 y Juan José Páez – Urb. La Quinta

Telfs. (06) 2610 195 – 2601 892 Cel.: 0991383363

[www.save.com.ec](http://www.save.com.ec) / email: [servicios@save.com.ec](mailto:servicios@save.com.ec)

Ibarra-Ecuador

### **3.6.1 Objetivo**

Presentar todos los procedimientos que se realiza en el área financiera de la empresa SAVE Cía. Ltda.

### **3.6.2 Contenido**

- Políticas financieras
- Índices financieros
- Procedimientos financieros

### **3.6.3 Políticas financieras**

Para el análisis financiero se empleará indicadores financieros los cuales estarán acorde con la actividad que la empresa realiza, así como también con sus movimientos económicos.

El informe realizado para el análisis de los indicadores financieros estará a cargo de elaborar el contador de la empresa, el mismo que entregará al gerente general para su correspondiente análisis.

El informe entregado al gerente general de la empresa servirá para la toma de decisiones, en caso de que el gerente no comprenda lo realizado deberá solicitar al contador la respectiva explicación.

### **3.6.4 Gestión financiera**

#### **3.6.4.1 Indicadores de liquidez**

Este indicador permite medir la capacidad que tiene la empresa SAVE Cía. Ltda., para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. Los indicadores de liquidez se dividen en:

#### **Capital de trabajo**

Es la diferencia aritmética entre el activo corriente y el pasivo corriente, representa el monto de dinero que la empresa posee para poder operar, permitiendo de esta manera aprovechar de forma eficaz todos los recursos que tiene la misma.

Un capital de trabajo positivo representa para la empresa un buen manejo de su liquidez.

#### **Liquidez corriente**

Es el resultado de dividir los activos corrientes (usos corrientes de corto plazo) sobre los pasivos corrientes (obligaciones que tiene la empresa en el corto plazo), permite medir la capacidad de cumplir las obligaciones financieras en el corto plazo.

Interpretación:

$KT > 1$  se puede cubrir las deudas en corto plazo.

$KT < 1$  las deudas en el corto plazo superan las activos corrientes, por lo tanto la empresa presenta problemas de liquidez.

Se recomienda un nivel de liquidez corriente de 2:

$$\text{Capital de trabajo} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}} = 2$$

### **Prueba ácida**

Es la capacidad que tiene la empresa para cancelar los pasivos corrientes, sin tener la necesidad de depender de la venta de inventarios.

Interpretación:

Si el resultado es 1, indica que a pesar de que no se toma en cuenta los inventarios se puede cubrir la deuda a corto plazo.

Si el resultado es menor que 1, nos indica que no se puede cubrir la deuda y que se depende de los inventarios.

Si el resultado es mayor que 1, indica que se puede cubrir la deuda y tener la capacidad de pago.

Se recomienda mantener un nivel de prueba ácida de 1:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}} = 1$$

### **3.6.4.2 Indicadores de rentabilidad**

Este indicador permite medir la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades:

### **Rentabilidad sobre las ventas**

Es conveniente expresarla como porcentaje, en ese caso, es el cociente entre el resultado del ejercicio y los ingresos:

$$Rentabilidad = \frac{Resultado\ del\ ejercicio}{Ingresos}$$

Puesto que actualmente, la tasa activa para medianas empresas es de entre un 11,5% y 12%, se recomienda una rentabilidad no inferior al 15% para permitir a los socios obtener retornos superiores a su costo alternativo.

### **Rendimiento**

Muestra el resultado de la inversión en activos no corrientes sobre el resultado del ejercicio:

$$Rendimiento = \frac{Total\ activos\ no\ corrientes}{Resultado\ del\ ejercicio}$$

El rendimiento tiene directa relación con el apalancamiento operativo, es decir, en cuanto aumenta (disminuye) el resultado del ejercicio ante una variación en el monto de los activos no corrientes, esto implica la calidad y cantidad de estos.

### **Rendimiento del capital**

Muestra la rentabilidad que tienen los socios por el capital invertido dentro de la empresa:

$$Rendimiento\ sobre\ el\ capital = \frac{Ingreso\ neto}{Capital\ contable}$$

Interpretación:

El rendimiento sobre el capital debe ser superior a la rentabilidad sobre ventas puesto que para alcanzar determinado resultado del ejercicio, normalmente se recurre al apalancamiento financiero, es decir, se recurre a cierto nivel de endeudamiento para potenciar los activos de la empresa.

Considerando lo anterior, es que se sugiere una rentabilidad sobre el patrimonio no inferior al 20%

#### **3.6.4.3 Indicador de gestión**

Muestra si la empresa está cumpliendo con sus objetivos, los indicadores financieros mostrados anteriormente son buenos ejemplos de esto.

### 3.6.5 Procedimientos Financieros

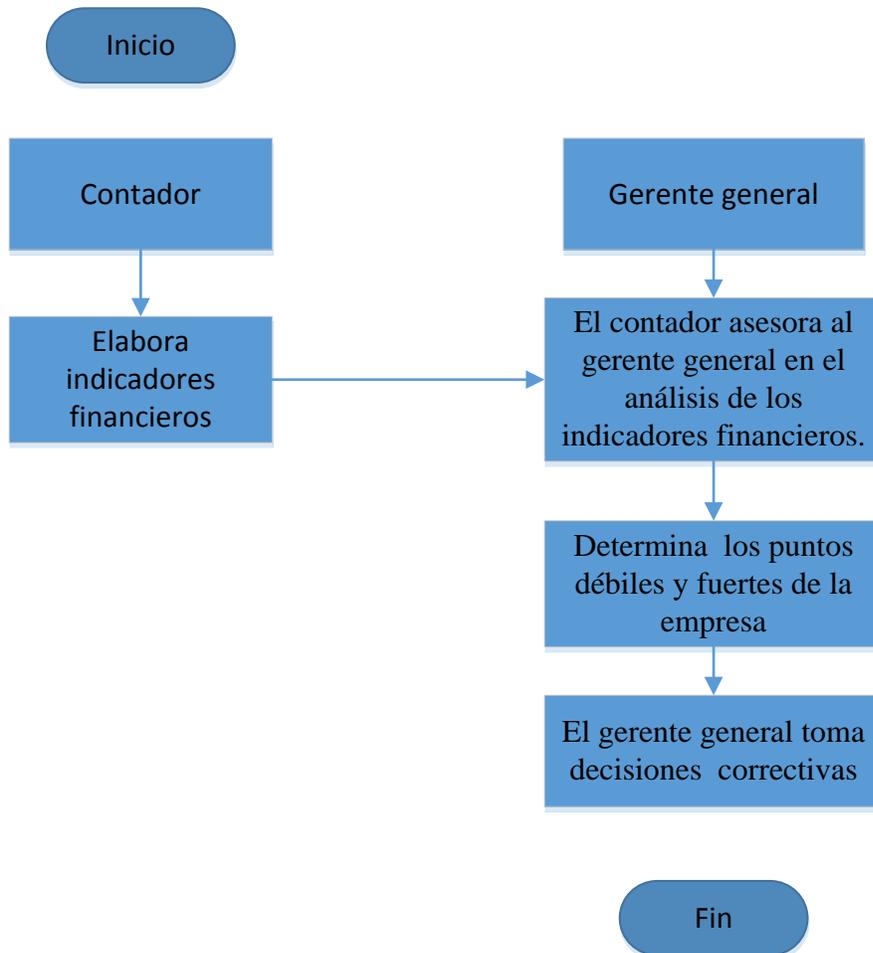
#### 3.6.5.1 Procedimiento: Para los indicadores financieros

	
Responsable:	Contador

Área	N°	ACTIVIDADES
Contador	1	Elabora los indicadores de gestión
Contador	2	El contador asesora al gerente general en el análisis de los indicadores financieros.
Gerente general	3	Determina los puntos débiles y fuertes de la empresa.
Gerente general	4	El gerente general toma decisiones correctivas
Duración del proceso: Mínimo 1 día, Máximo 1 semana.		

Elaborado por: La investigadora

### 3.6.5.2 Diagrama para los indicadores financieros



Elaborado por: La investigadora

## CAPÍTULO IV

### 4 IMPACTOS

Para el desarrollo de este proyecto de tesis se ha tomado en cuenta los impactos más relevantes los mismos que se realizan a través de la matriz de Impactos.

**Tabla 4.1**

*Escala de evaluación*

ESCALA	INDICADORES
3	IMPACTO ALTO POSITIVO
2	IMPACTO MEDIO POSITIVO
1	IMPACTO BAJO POSITIVO
0	NO HAY IMPACTO
-3	IMPACTO ALTO NEGATIVO
-2	IMPACTO MEDIO NEGATIVO
-1	IMPACTO BAJO NEGATIVO

Para analizar los impactos, se deben sumar los niveles, dividiendo para el número total de indicadores obteniendo el nivel de impacto.

## 4.1 Impacto social

Tabla 4.2

*Impacto social*

INDICADORES	3	2	1	0	-1	-2	-3	TOTAL
Administración eficiente de los recursos de la empresa crea un beneficio social	X							3
Aumento de la oferta laboral		X						2
Mejoramiento del nivel de vida de los trabajadores y sus familias.		X						2
<b>Total</b>	3	4						7

Elaborado por: La investigadora

$$\text{Impacto Social} = \frac{\sum \text{Indicadores}}{N^{\circ} \text{ indicadores}}$$

$$\text{Impacto Social} = \frac{7}{3} = 2.33$$

La administración eficiente de los recursos de cualquier organización permite a la sociedad o aumentar la disponibilidad de estos, ya que se evitan pérdidas innecesarias lo que implica una distribución mejor programada de estos.

El producto del impacto anterior, es que una administración eficiente de los recursos de la empresa permitirá a esta lograr mejores tasas de crecimiento y como efecto directo aumenta la contratación de personal lo que beneficia a la sociedad.

Nuevamente este impacto nace de los dos anteriores en el sentido de que un aumento en la oferta laboral crea un círculo virtuoso ya que permite a los nuevos trabajadores dar mejores oportunidades de vida a sus familias todo lo anterior en relación a niveles de educación y salud.

Este impacto por lo tanto tiene una ponderación medio positivo.

## 4.2 Impacto económico

Tabla 4.3

*Impacto económico*

INDICADORES	3	2	1	0	-1	-2	-3	TOTAL
El diseño de un instrumento técnico de planificación, organización, dirección y control en las áreas administrativas, contables y financiera permite una toma de decisiones más informada.		X						2
El manual propuesto da las herramientas técnicas necesarias para establecer como filosofía organizacional un mejoramiento continuo en todas las áreas de la empresa.		X						2
Toma de decisiones oportunas mediante el control y evaluación de las actividades administrativas, contables y financieras, con la aplicación del manual.		X						2
Total		6						6

Elaborado por: La investigadora

$$\text{Impacto Económico} = \frac{\sum \text{Indicadores}}{N^{\circ} \text{ indicadores}}$$

$$\text{Impacto Económico} = \frac{6}{3} = 2$$

El instrumento técnico propuesto permite a la gerencia de establecer un sistema administrativo, contable y financiero que da las herramientas necesarias para una toma de decisiones informada y a tiempo.

Producto de la aplicación del instrumento técnico diseñado es que se puede incluir dentro de la cultura organizacional una permanente evaluación de la gestión y por lo tanto de mejoramiento continuo en todas las prácticas organizacionales.

La toma de decisiones informadas permite a la dirección de la empresa facilitar el alcance de los objetivos propuestos.

Este impacto por lo tanto tiene una ponderación media positiva.

### 4.3 Impacto empresarial

Tabla 4.4

*Impacto empresarial*

INDICADORES	3	2	1	0	-1	-2	-3	TOTAL
Ordenar la estructura organizacional para mejorar la gestión Administrativa, Contable y Financiera mediante la aplicación del Manual.		X						2
Mejorar la competitividad de la empresa en el mercado con la aplicación del manual.		X						2
Administración óptima de los recursos de la empresa.		X						2
<b>Total</b>		6						6

Elaborado por: La investigadora

$$\text{Impacto Empresarial} = \frac{\sum \text{Indicadores}}{N^{\circ} \text{ indicadores}}$$

$$\text{Impacto Empresarial} = \frac{6}{3} = 2$$

Dentro del impacto empresarial, resalta la necesidad de ordenar la estructura organizacional para adecuarla a las exigencias de la propuesta elaborada en el presente trabajo, esta optimización tendrá como efecto mejorar la competitividad de la empresa en su mercado lo que impondrá una administración óptima de los recursos de la organización logrando de esta forma obtener una rentabilidad adecuada que asegure a la empresa su permanencia en el tiempo.

Este impacto por lo tanto tiene una ponderación media positiva.

#### 4.4 Impacto general

Tabla 4.5

*Impacto general*

<b>INDICADORES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Impacto Social</b>	2,33
<b>Impacto Económico</b>	2
<b>Impacto Empresarial</b>	2
<b>Total</b>	6.33

Elaborado por: La investigadora

$$\text{Impacto General} = \frac{\sum \text{Indicadores}}{N^{\circ} \text{ indicadores}}$$

$$\text{Impacto General} = \frac{6,33}{3} = 2,11$$

El presente Proyecto generará un nivel de impacto medio positivo por cuanto se puede apreciar que con la implementación de un manual de procedimientos administrativos, contable y financieros para la empresa SAVE Cía. Ltda. Benefician tanto los trabajadores, socios, clientes y sociedad en general.

Este impacto por lo tanto tiene una ponderación medio positivo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

La empresa está inserta en una industria altamente competitiva y con un acelerado cambio tecnológico permanente, la organización debe competir con otras empresas mejor posicionadas en el mercado y con mayor potencial financiero que les permite adaptarse rápidamente a cambios en la industria, dentro de su sistema administrativo, la empresa ha definido su filosofía empresarial así como ha diseñado un reglamento interno y un manual de funciones que le permite a sus trabajadores operativos realizar un funciones con relativa eficiencia, sin embargo dentro del ámbito contable y financiero existen fallas factibles de ser corregidas y que de lograrse se mejorará su competitividad.

La propuesta elaborada no representa un costo un gasto adicional para la empresa, simplemente estimula el orden de la gestión de cada uno de los departamentos por lo tanto para su ejecución es necesaria la colaboración de cada uno de los integrantes de la organización, comenzando por sus directivos y tomando en cuenta la opinión inclusive la persona que ponen las estructuras organizacionales inferiores, lo anterior implica que cada elemento dentro de la organización es importante y tiene sus propias propuestas para mejorar su desempeño, no debe olvidarse que cada trabajador aporta para la consecución de los objetivos organizacionales.

La propuesta presenta un impacto medio positivo, el más importante es el impacto social, ya que el fin último de toda organización es contribuir con la sociedad en la medida de sus posibilidades.

## **Recomendaciones**

Recomendar a los directivos de la organización realizar constantes investigación de mercado, esto debe cumplir objetivos puntuales de los más importantes son: adelantarse al cambio tecnológico, evaluar el cambio del gusto y preferencia de los consumidores, estar atentos a la coyuntura económica tanto a nivel nacional como externa, todo lo anterior permitirá a la empresa realizar cambios a tiempo ante posibles modificaciones del entorno.

Realizar encuestas del clima laboral la que deben ser realizadas de forma permanente para detectar posibles inconformidades de los trabajadores, la importancia de esto radica en que cada colaborador es importante para la organización de que el desempeño global depende del desempeño individual.

El manual propuesto debe ser constantemente actualizado, se recomienda una periodicidad no superior a los dos años puesto que en el mercado cambia constantemente, es importante asimismo que la empresa considere mejorar permanentemente su relación con la comunidad y de esta forma esta le retribuirá consumiendo los bienes y servicios que la empresa oferta.

## 5 Bibliografía

- Alarcón, J. (2012). *Reingeniería de procesos empresariales*. Madrid: Confemetal.
- Alcarria, J. (2011). *Contabilidad financiera*. España: UJ.
- Alonso, Á. (2012). *Conceptos de organización industrial*. España: Marcombo.
- Álvarez, M. (2012). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Mexico: Panorama.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2014). *Ley de Compañías*. Quito: Centro de estudios y publicaciones.
- Bodie, Z. (2013). *Finanzas*. Mexico: Pearson.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera* . Ecoe Ediciones .
- Daft, R. (2011). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Doménech, J. (2011). *Guía para la implementación de un sistema de gestión*. España: Netbiblo.
- Ebert, R. (2013). *Manual de la producción y operaciones*. EEUU: Universidad de Missouri.
- Everrte, A. (2011). *Administración de la producción y operaciones*. EEUU: Universidad de Columbia.
- Fernández, V. (2013). *Desarrollo de sistemas de información*. España: UPC.
- Fullana, C. (2011). *Manual de contabilidad de costos*. España: Delta.
- Gonzáles, A. (2014). *Proceso Administrativo* . México : Grupo Editorial Patria.
- Granados, I. (2011). *Contabilidad gerencial*. Colombia: UNC.
- Guerrero, J. (2014 ). *Contabilidad I* . Larousse - Grupo Editorial Patria .
- Hernández, M. (2014). *Administración de empresa*. Ediciones Pirámide.

- Lamata, F. (2012). *Manual de administración*. Barcelona: Diaz de Santos.
- Massons, J. (2012). *Análisis y estrategia financiera*. España: ESADE.
- Muñoz, A. (2011). *La gestión de calidad total*. Barcelona: Diaz de Santos.
- Reyes, A. (2011). *Administración moderna*. España: Noriega.
- Reyes, A. (2012). *Administración moderna*. Mexico: Limusa.
- Sánchez, M. (2015). *Administración* . Grupo Editorial Patria .
- Tomey, A. (2013). *Gestión y dirección*. EEUU: Universidad de Indiana.
- Uribe, L. (2016 ). *Plan de cuentas para sistemas contables en NIIF* . Ecoe Ediciones .
- Zacarías, T., & Helí, T. (2014). *Planeación y Control* . México : Grupo Editorial Patria .

# ANEXOS

## Anexo 1: Misión y visión vigentes publicadas

**VISION:**

Ayudar a nuestros clientes a mantener sus vehículos como nuevos.

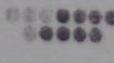


**MISION:**

Con nuestro mantenimiento entregar autos como nuevos y clientes felices y satisfechos, que puedan tener viajes seguros, tranquilos y confortantes.



## Anexo 2: Reglamento interno vigente publicado

 Ministerio de Relaciones Laborales

**DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE IBARRA**

**Resolución Aprobación de Reglamento Interno N° MRL-DRTSP1-2013-0093-R2-MJ**

**IBARRA, 16 de mayo de 2013**

**CONSIDERANDO:**

QUE, en la Reforma Integral del ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, publicado en el Registro Oficial N° 159, del 24 de junio del 2011, considera las atribuciones y responsabilidades de las Direcciones Regionales del Trabajo y Servicio Público:

*"cc) Aprobar reglamentos internos de trabajo; y, gg) Resolver sobre la aprobación de reglamentos internos de trabajo y horarios de trabajo de empresas legalmente constituidas y de personas naturales"*

QUE, el Proyecto de Reglamento Interno de Trabajo de la COMPAÑIA SAVE CIA. LTDA., con domicilio en el Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura, fue presentado para su aprobación por el Representante Legal CARLOS GUDIÑO LEÓN.

QUE, la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Ibarra, considera procedente la aprobación del Reglamento Interno de la COMPAÑIA SAVE CIA. LTDA.

En ejercicio de las Atribuciones que le confiere el Art. 64 del Código de Trabajo esta Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público de Ibarra.

**RESUELVE:**

Art. 1.- Aprobar el Reglamento Interno de Trabajo de la COMPAÑIA SAVE CIA. LTDA., con domicilio en el cantón Ibarra, Provincia de Imbabura.

Art. 2.- Quedan incorporadas al Reglamento Interno de Trabajo, de la COMPAÑIA SAVE CIA. LTDA., las disposiciones del Código del Trabajo, que prevalecerán en todo caso, así como lo convenido en el Contrato Colectivo, si lo hubiere.

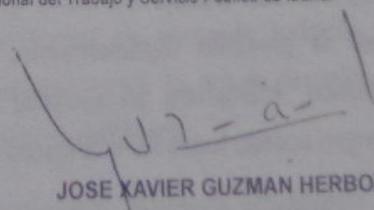
Art. 3.- Todo lo que se contraponga a la Constitución de la República del Ecuador, a los Tratados Internacionales en materia laboral y al Código de Trabajo se entenderán como nulos.

Art. 4.- La presente Resolución y el Reglamento Interno de Trabajo de la COMPAÑIA SAVE CIA. LTDA., deberán ser exhibidos permanentemente en lugares visibles del trabajo.

Art. 5.- Se deja constancia que la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Ibarra, deslinda cualquier tipo de responsabilidad, respecto de la veracidad y autenticidad de la información y documentación anexa para la aprobación del presente registro.

Art. 6.- Regístrese en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Ibarra.

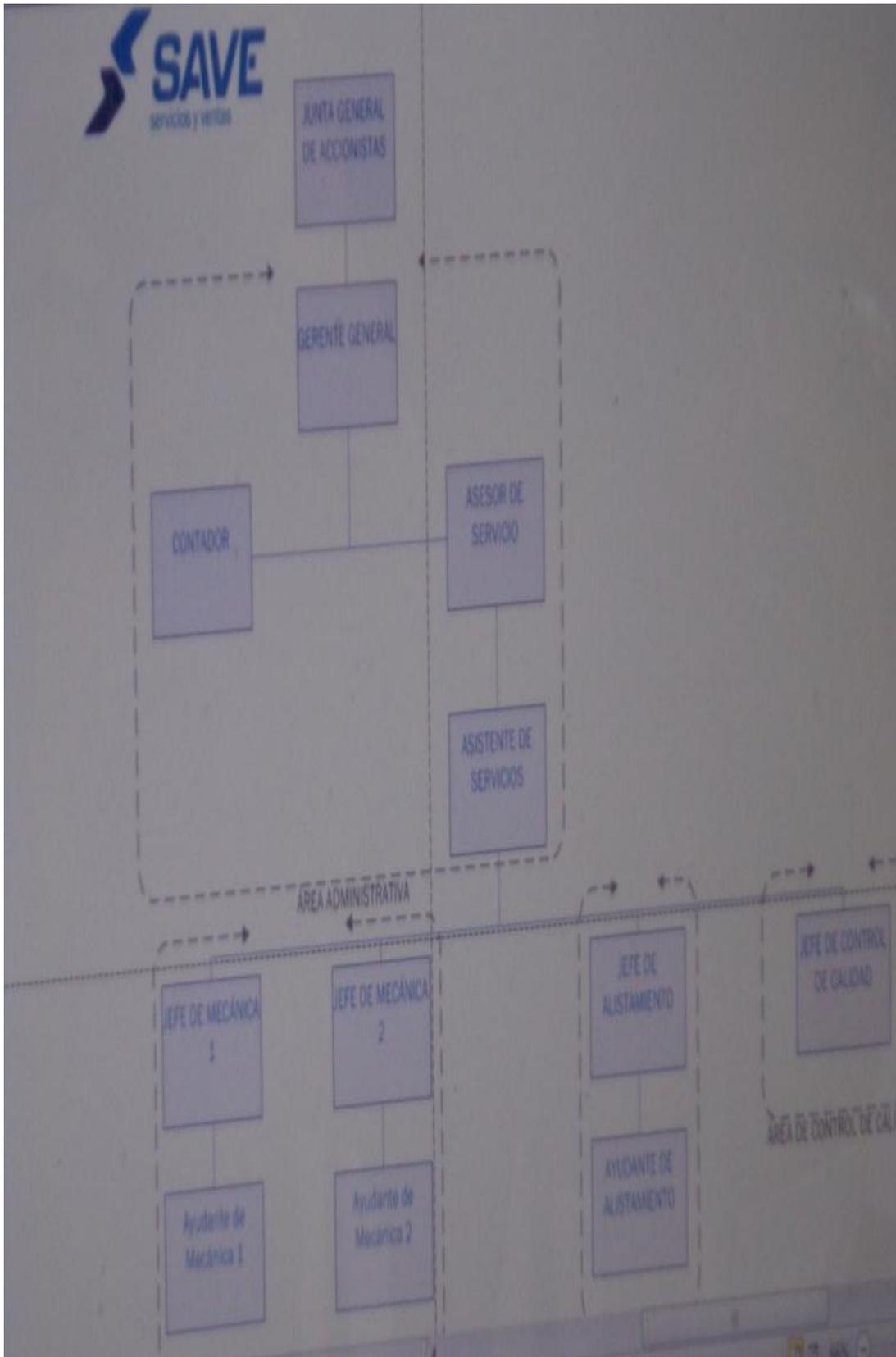
COMUNÍQUESE;

  
JOSE XAVIER GUZMAN HERBOZO



DIRECTOR REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE IBARRA

Anexo 3: Organigrama vigente publicado



#### Anexo 4 Logotipo de la empresa



#### Anexo 5 Instalaciones de la empresa











**Anexo 6 Checklist dirigido al gerente general de la empresa “SAVE Cía. Ltda.”**

**Objetivo:** Conocer el funcionamiento de la empresa “SAVE Cía. Ltda.” para establecer la matriz FODA.

**Nombre:** Abogado Carlos Gudiño León

1. La empresa “SAVE Cía. Ltda.”, tiene establecido políticas administrativas?

Si  No

Observaciones:

.....  
.....

2. La empresa “SAVE Cía. Ltda.”, cuenta con filosofía empresarial:

Misión Si  No

Visión Si  No

Valores Si  No

Observaciones:

.....  
.....

3. Como se encuentra estructurada organizacionalmente su empresa?

.....  
.....

4. La empresa posee algún reglamento interno?

Si  No

Observaciones:

.....  
.....

5. Cuáles son los servicios que ofrece la empresa “SAVE Cía. Ltda.” a sus clientes?

.....  
.....

6. Como se realiza el proceso para la selección y contratación del personal dentro de la empresa?

.....  
.....

7.Cuál es el horario de trabajo del personal de la empresa “SAVE Cía. Ltda.”?

.....  
.....

8. Como controla la empresa la asistencia del personal?

.....  
.....

9. Las funciones y responsabilidades del personal de la empresa se encuentran claramente definidas?

Si  No

Observaciones:

.....  
.....

10. Se realizan capacitaciones al personal de la empresa?

Si  No

En caso de que la respuesta sea Si, Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones?

.....  
.....

11. Considera que existe una buena comunicación con todos quienes integran la empresa  
“SAVE Cía. Ltda.”

Si  No

Observaciones:

.....  
.....



**Anexo 7 Checklist dirigido al contador de la empresa “SAVE Cía. Ltda.”**

**Objetivo:** Conocer el funcionamiento de la empresa “SAVE Cía. Ltda.” para establecer la matriz FODA.

**Nombre:** Ingeniero Rómulo Flores

1. La empresa “SAVE Cía. Ltda.”, tiene establecido políticas contables?

Si  No

Observaciones:

.....  
.....

2. La empresa “SAVE Cía. Ltda.”, cuenta con un software contable?

Si  No

Observaciones:

.....  
.....

3. La empresa “SAVE Cía. Ltda.”, cuenta con un plan de cuentas apropiado?

Si  No

Observaciones:

.....  
.....

4. Se realiza las declaraciones tributarias de manera oportuna?

Si  No

Observaciones:

.....  
.....

5. La empresa lleva un control adecuado de los inventarios?

Si  No

Observaciones:

.....  
.....

6. La empresa "SAVE Cía. Ltda.", tiene establecido políticas financieras?

Si  No

Observaciones:

.....  
.....

7. La empresa realiza presupuesto inicial?

Si  No

Observaciones:

.....  
.....

8. La empresa realiza indicadores financieros para determinar los puntos fuertes y débiles de la misma?

Si  No

Observaciones:

.....  
.....

9. Cuáles son las fuentes de financiamiento que maneja la empresa “SAVE Cía. Ltda.”?

.....  
.....



## Anexo 8 Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa “SAVE Cía. Ltda.”

**Objetivo:** Conocer el criterio de los trabajadores con respecto al funcionamiento de la empresa “SAVE Cía. Ltda.” para establecer la matriz FODA.

### Instrucciones:

- Lea detenidamente las preguntas antes de contestar.
- Marque con una x, su respuesta.

1. Conoce si la empresa “SAVE Cía. Ltda.”, cuenta con filosofía empresarial es decir con misión, visión y valores?

Si

No

2. Conoce como se encuentra estructurada organizacionalmente la empresa?

Si

No

3. La empresa “SAVE Cía. Ltda.”, cumple con las obligaciones laborales a tiempo?

Si

No

4. Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa para desempeñar su cargo de una manera adecuada?

Si

No

5. Conoce sus funciones a desempeñar dentro de la empresa "SAVE Cía. Ltda."?

Si

No

6. Como considera su ambiente de trabajo dentro de la empresa?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo



**Anexo 9 Encuesta dirigida a los clientes dirigida a los clientes de la empresa “SAVE Cía. Ltda.”**

**Objetivo:** Determinar la calidad de servicio brindado por la empresa “SAVE Cía. Ltda.”, a sus clientes.

**Instrucciones:**

- Lea detenidamente las preguntas antes de contestar.
- Marque con una x, su respuesta.

1. ¿La empresa “SAVE Cía. Ltda.”, cumple con la hora y fecha acordada para la entrega de su vehículo?

Siempre	
Casi Siempre	
Frecuentemente	
Algunas veces	
Nunca	

2. Considera que los precios establecidos en la empresa “SAVE Cía. Ltda.”, por el mantenimiento de su vehículo son:

Costosos	
Cómodos	
Baratos	

3. La seguridad que ofrece la empresa “SAVE Cía. Ltda.”, en el cuidado de su vehículo así como también de pertenencias es:

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Malo	
No hay ninguna seguridad	

4. Indique su nivel de satisfacción general con la empresa “SAVE Cía. Ltda.”, en una escala del 1 al 4.

1 Insatisfecho	2 Poco Satisfecho	3 Medio Satisfecho	4 Muy Satisfecho
----------------	-------------------	--------------------	------------------

Nivel de satisfacción: