



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

### PLAN DE TRABAJO DE GRADO

#### **TEMA:**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA”, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.

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

**AUTORA:** Alexandra del Rocío Narvárez Ruiz

**DIRECTOR:** Rita Lucía Lomas Paz, MSc.

**IBARRA, FEBRERO 2019**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El desarrollo del presente proyecto corresponde a la elaboración de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Compañía de Buses Interparroquiales CAMPELINOR CIA. LTDA., ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura; está basada en un previo estudio y análisis de las actividades de la entidad es notable la ausencia de un documento que describa las funciones y responsabilidades del personal, situación que ha generado dificultades en el cumplimiento de sus labores. El proyecto comprende en la elaboración de un manual de procedimientos administrativos y financieros, con el fin de proporcionar información ordenada y sistemática que facilitara el cumplimiento de las tareas; además dispone de un manual de funciones que permitirá a los administrativos medir la eficiencia, eficacia, desempeño del personal, calidad y seguridad del servicio proporcionado a los usuarios. El manual es un instrumento necesario para los socios de la compañía que les facilitará el seguimiento de las actividades, el cual se conseguirá a través de una adecuada distribución de funciones entre el personal de esta manera se optimiza los recursos disponibles, ofertando un servicio de calidad y seguro proporcionando competitividad en el mercado. Al desarrollar el manual son evidentes las ventajas que representa para la compañía, como es la comprensión de la funcionalidad de cada proceso optimizando la toma de decisiones; esperando que la adopción de este trabajo en la institución sea de utilidad en la aplicación de políticas, lineamientos, procedimientos y responsabilidades establecidos en base a su organigrama estructural, como resultado se pretende conseguir la participación activa de todo el personal, incrementar el rendimiento laboral, estabilidad y formar alianzas estratégicas con empresas del sector público o privadas del medio para fortalecer la vida institucional de la compañía.

### **ABSTRACT**

The development of this project corresponds to the preparation of a Manual of Administrative and Financial Procedures for the Interparroquial Bus Company CAMPESINOR CIA. LTDA., Located in the city of Ibarra, province of Imbabura; it is based on a previous study and analysis of the activities of the entity. The absence of a document that describes the functions and responsibilities of the staff is notable, a situation that has generated difficulties in the fulfillment of their tasks. The project includes the preparation of a manual of administrative and financial procedures, in order to provide systematic and orderly information that will facilitate the fulfillment of tasks; It also has a manual of functions that will allow managers to measure the efficiency, effectiveness, performance of the staff, quality and safety of the service provided to users. The manual is a necessary tool for the partners of the company that will facilitate the monitoring of the activities, which will be achieved through an adequate distribution of functions among the staff in this way optimizes the available resources, offering a quality service and sure to provide competitiveness in the market. When developing the manual, the advantages it represents for the company are evident, as is the understanding of the functionality of each process, optimizing decision making; hoping that the adoption of this work in the institution will be useful in the application of policies, guidelines, procedures and responsibilities established on the basis of its structural organization, as a result the active participation of all personnel is expected, to increase work performance, stability and form strategic alliances with companies of the public or private sector of the medium to strengthen the institutional life of the company.

## AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de su autora, el mismo que no ha sido presentado para ningún grado, ni calificación profesional; en los contenidos tomados de diferentes fuentes de consulta, se ha hecho constar sus respectivas citas bibliográficas.



---

Alexandra Del Roció Narváez Ruiz  
CI. 100349545-2

## **INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por la egresada Alexandra del Rocío Narvárez Ruiz, para optar por el Título de Ingeniera Comercial, cuyo tema es: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA”, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 19 días del mes de febrero del 2019.



Rita Lucía Lomas Paz, Mgs.  
C.I. 1001348695



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Alexandra del Rocío Narvárez Ruiz, con cédula de ciudadanía Nro. 1003495452, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES "CAMPELINOR CIA. LTDA", EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA", que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERIA 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 autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

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

Alexandra Del Rocío Narvárez Ruiz  
Cédula: 1003495452

Ibarra, a los 19 días del mes de febrero del 2019



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

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

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003495452		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Narvárez Ruiz Alexandra Del Rocío		
DIRECCIÓN:	San Antonio, Calle 10 de Agosto y Línea Férrea		
EMAIL:	<a href="mailto:alexandranarvaezruiz@gmail.com">alexandranarvaezruiz@gmail.com</a>		
TELÉFONO FIJO:	-----	TELÉFONO MÓVIL:	0981888778

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES CAMPESINOR CIA. LTDA.
AUTOR:	Alexandra Del Rocío Narvárez Ruiz
FECHA: AAAAMMDD	2019-02-19
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA
ASESOR /DIRECTOR:	Rita Lomas Paz, Mgs.

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

Yo, ALEXANDRA DEL ROCÍO NARVÁEZ RUIZ, con cédula de ciudadanía Nro. 1003495452, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago 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 derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 19 días del mes de febrero de 2019

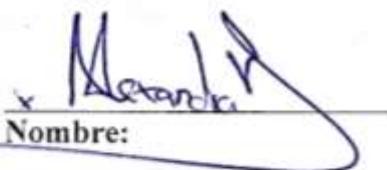
**EL AUTOR:**



Nombre: Alexandra Narváez Ruiz

.....  
C.C.: 1003495452  
BIBLIOTECA

**ACEPTACIÓN:**



Nombre:

Cargo: JEFE(a) DE

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

## *Dedicatoria*

*Dedico este trabajo con mucho amor y cariño a:*

*Mi querida madre quien ha sido mi luz en momentos difíciles y familia, por ser mi pilar fundamental en el trascurso de mi formación académica y personal, quienes han sido incondicionales con su apoyo; cada integrante de mi familia aportó un granito de arena a mi formación académica guiándome hacia la superación profesional.*

*Mis docentes quienes pacientemente compartieron sus conocimientos, anécdotas y experiencias de la vida profesional, incentivándome hacer realidad mi más profundo ideal; como no mencionar a mis amigas y compañeros de aula tantas experiencias vividas juntos hasta las discusiones que nos hacían un grupo único.*

*¡Esto es posible gracias a ustedes!*

*Alexandra Narváez R.*

## *Agradecimiento*

*Mi agradecimiento se dirige a mi querida madre y familia quienes han forjado mi camino y direccionado por el sendero correcto, a Dios, el que en todo momento está conmigo ayudándome y enseñándome lecciones de vida. Es quien guía el destino de mi vida.*

*Alexandra Narváez R.*

## PRESENTACIÓN

La elaboración de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la Compañía de Buses Interparroquiales CAMPESINOR CIA. LTDA, en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura; consiste en diseñar un manual que detalle las funciones de quienes integran la empresa, tomando en cuenta el nivel de responsabilidad de las actividades que desempeña, de tal manera evitar la duplicidad de funciones. Aportar a la compañía un manual que le permita desarrollar y fortalecer sus actividades, mediante la búsqueda continua de satisfacer las necesidades de los usuarios y especialmente el bienestar, a través la vinculación al cooperativismo.

Se desarrollará un diagnóstico situacional, el cual permitirá conocer la situación actual y su posicionamiento; a más de contener los objetivos general y específicos, variables diagnósticas, indicadores del diagnóstico, matriz de relación diagnóstica, identificación del problema, en esta fase del proyecto se construirá una Matriz FODA que se relacionará con las variables del diagnóstico (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas); también se analizará un cruce estratégico y la identificación de la propuesta a plantear con la finalidad de obtener información oportuna que lógicamente permite la interpretación de resultados.

Siguiendo con el desarrollo del proyecto se analizará un marco teórico que constituye la base donde se sustentará la propuesta a plantear, finalmente, la formulación de conclusiones la organización metodológica contendrá los siguientes aspectos: compañía de transporte público y todo lo relacionado a este tema, importancia, leyes de tránsito, mercado, oferta, demanda, principales competidores, calidad del servicio, aspectos contables, contabilidad, pasivo, activo, patrimonio, indicadores financieros, estructura organizacional, organigrama; los cuales se los efectuará mediante la investigación bibliográfica.

También se desarrollará un capítulo con el diseño de la propuesta estratégica, la cual se iniciará por las descripciones de la razón social de la entidad, tipo de empresa, logotipo, filosofía empresarial, principios, valores corporativos, organigrama estructural, funcional, manual de funciones, aspecto legal y obligaciones tributarias.

Como parte fundamental del proyecto se analizarán los impactos que generará el proyecto dentro de la compañía y sus principales clientes, pretendiendo conocer en profundidad el ámbito social, económico, cultural y educativo. Determinando minuciosamente los niveles de impacto, valorando las ventajas positivas y negativos del proyecto.

Finalmente se registrará los alcances, logros, hallazgos e información de relevancia para el desarrollo de todas las etapas del proyecto, presentando las respectivas conclusiones y recomendaciones del caso.

## ÍNDICE GENERAL

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	I
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	II
<b>ABSTRACT</b> .....	III
<b>AUTORÍA</b> .....	IV
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO .....	V
<b>CESIÓN DE DERECHOS</b> .....	VI
<b>AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN</b> .....	VII
<b>DEDICATORIA</b> .....	IX
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	X
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	XI
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	XIII
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	XVII
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	XIX
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	XX
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	XXI
<b>OBJETIVOS</b> .....	XXII
OBJETIVO GENERAL .....	XXII
OBJETIVO ESPECIFICO .....	XXII
<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b> .....	1
1.1. ANTECEDENTES DEL DIAGNÓSTICO.....	1
1.2. OBJETIVOS.....	2
1.2.1. Objetivo general .....	2
1.2.2. Objetivos específicos.....	2
1.3. VARIABLES.....	2
1.4. INDICADORES.....	2
1.5. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICO .....	4
1.6. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN .....	5
1.6.1. Población.....	5
1.6.2. Muestra.....	5
1.6.3. Calculo de la muestra .....	5
1.7. DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.7.1. Información primaria.....	6

1.7.2.	Información secundaria .....	7
1.8.	TABULACIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	7
1.8.1.	Entrevista al Presidente de la Compañía CAMPESINOR CIA LTDA. ....	7
1.8.2.	Entrevista al Gerente General de la Compañía CAMPESINOR CIA LTDA. ....	9
1.8.3.	Entrevista al Gerente de Operaciones de la Compañía CAMPESINOR CIA LTDA ...	13
1.8.4.	Encuesta dirigida a los usuarios .....	14
1.9.	MATRIZ FODA.....	25
1.9.1.	Factores internos y externos del FODA .....	26
1.10.	CRUCE ESTRATÉGICO FO, FA, DO, DA.....	27
1.11.	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO .....	28
<b>CAPITULO II</b> .....		<b>29</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....		<b>29</b>
2.1.	OBJETIVO GENERAL .....	29
2.2.	COMPAÑÍA.....	29
2.2.1.	Definición.....	29
2.2.2.	Clasificación.....	29
2.3.	FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN .....	30
2.3.1.	Definición.....	30
2.3.2.	Objetivos .....	31
2.3.3.	Importancia.....	31
2.3.4.	Procesos de la administración .....	31
2.4.	CONTROL INTERNO.....	32
2.4.1.	Definición.....	32
2.4.2.	Importancia.....	32
2.4.3.	Componentes Control Interno .....	33
2.4.4.	Control Interno Administrativo .....	35
2.4.5.	Control Interno financiero .....	35
2.5.	MANUAL .....	35
2.5.1.	Definición.....	35
2.5.2.	Objetivos .....	35
2.5.3.	Importancia.....	36
2.5.4.	Tipos de Manuales.....	36
2.5.5.	Manual Administrativo.....	37
2.5.6.	Manual de Procedimientos .....	37
2.6.	ORGANIGRAMAS .....	38
2.6.1.	Definición.....	38

2.6.2.	Importancia.....	39
2.6.3.	Tipos de Organigramas.....	39
2.6.4.	Simbología.....	39
2.7.	FLUJOGRAMAS.....	40
2.7.1.	Definición.....	40
2.7.2.	Importancia.....	41
2.7.3.	Tipos de flujogramas .....	41
2.7.4.	Simbología.....	41
2.8.	NORMATIVA CONTABLE .....	42
2.8.1.	Conceptos básicos de contabilidad.....	42
2.8.2.	Disposiciones legales .....	43
2.8.3.	Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados .....	44
2.8.4.	Ciclo contable.....	47
2.8.5.	Estados Financieros.....	47
2.8.6.	Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) .....	49
2.9.	MARCO LEGAL .....	50
2.9.1.	Compañía de Responsabilidad Limitada .....	50
2.9.2.	Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial (2017).....	51
2.9.3.	Obligaciones Tributarias .....	52
<b>CAPITULO III.....</b>		<b>53</b>
<b>3.</b>	<b>DISEÑO DE LA PROPUESTA ESTRATEGIA .....</b>	<b>53</b>
3.1.	INTRODUCCION.....	53
3.2.	FINALIDAD DE LA PROPUESTA.....	53
3.3.	OBJETIVO DE LA PROPUESTA .....	53
3.4.	EMPRESA .....	53
3.4.1.	Razón social .....	54
3.4.2.	Tipo de empresa .....	54
3.4.3.	Logotipo .....	54
3.5.	FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	54
3.5.1.	Misión.....	54
3.5.2.	Visión .....	54
3.5.3.	Principios y valores .....	55
3.5.4.	Lema institucional .....	56
3.6.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	56
3.6.1.	Organigrama estructural .....	57
3.6.2.	Organigrama funcional.....	58

3.7.	REGLAMENTO GENERAL DEL MANUAL.....	59
3.8.	POLÍTICAS INSTITUCIONALES GENERALES DEL MANUAL.....	59
3.9.	INTRODUCCIÓN AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO .....	60
3.9.1.	Manual de Funciones Administrativos.....	60
3.9.2.	Manual de Procedimientos Administrativos .....	79
3.10.	INTRODUCCIÓN AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLE - FINANCIERO.....	93
3.10.1.	Proceso Contable.....	94
3.10.2.	Catálogo único de cuentas.....	95
3.10.3.	Manual Contable .....	97
3.10.4.	Manual de Procedimientos Contable - Financiero .....	107
3.10.5.	Estados Financieros.....	115
3.10.6.	Indicadores financieros.....	120
<b>CAPITULO IV</b>	.....	<b>121</b>
4.	ANÁLISIS DE IMPACTOS .....	121
4.1.	Valoración de los impactos .....	121
4.2.	Identificación de Impactos .....	121
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	.....	<b>127</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	.....	<b>127</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	.....	<b>128</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	.....	<b>129</b>
<b>ANEXOS</b>	.....	<b>132</b>
ANEXO 1	.....	133
ANEXO 2	.....	134
ANEXO 3	.....	136
ANEXO 4	.....	137
ANEXO 5	.....	139
ANEXO 6	.....	142
ANEXO 7	.....	143
ANEXO 8	.....	144
ANEXO 9	.....	144
ANEXO 10	.....	145
ANEXO 11	.....	145

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro N° 1:</b> Matriz de Relación Diagnóstico de la Compañía.....	4
<b>Cuadro N° 2:</b> Edad de los Encuestados .....	15
<b>Cuadro N° 3:</b> Género de encuestados .....	16
<b>Cuadro N° 4:</b> Frecuencia de uso de las unidades.....	17
<b>Cuadro N° 5:</b> Preferencias de uso del servicio .....	18
<b>Cuadro N° 6:</b> Mantenimiento y limpieza de las unidades .....	19
<b>Cuadro N° 7:</b> Precaución al conducir en la carretera.....	20
<b>Cuadro N° 8:</b> Calificación a la forma de conducir de los choferes .....	21
<b>Cuadro N° 9:</b> Atención y el trato de recibe por parte de los choferes y ayudantes .....	22
<b>Cuadro N° 10:</b> Atributo destacado.....	23
<b>Cuadro N° 11:</b> Aspecto que le gustaría que mejore la compañía .....	24
<b>Cuadro N° 12:</b> Factores del FODA.....	26
<b>Cuadro N° 13:</b> Cruce estratégico de la Compañía <b>CAMPESINOR CIA. LTDA.</b> .....	27
<b>Cuadro N° 14:</b> Funciones Junta General de Socios .....	61
<b>Cuadro N° 15:</b> Funciones Consejo de Vigilancia .....	62
<b>Cuadro N° 16:</b> Asesoría Jurídica .....	63
<b>Cuadro N° 17:</b> Funciones de Presidencia .....	64
<b>Cuadro N° 18:</b> Funciones Gerente General .....	65
<b>Cuadro N° 19:</b> Funciones Comisión de Asuntos Sociales.....	66
<b>Cuadro N° 20:</b> Funciones de la Comisión de deportes .....	67
<b>Cuadro N° 21:</b> Funciones de la Comisión de Asistencia Social y Accidentes .....	68
<b>Cuadro N° 22:</b> Funciones Gerente De Operaciones .....	69
<b>Cuadro N° 23:</b> Funciones de la Secretaria General .....	70
<b>Cuadro N° 24:</b> Funciones del Departamento de Recursos Humanos .....	71
<b>Cuadro N° 25:</b> Funciones de Logística y Operación .....	72
<b>Cuadro N° 26:</b> Funciones de los Choferes.....	73
<b>Cuadro N° 27:</b> Funciones de los Ayudantes .....	74
<b>Cuadro N° 28:</b> Funciones del Contador.....	75
<b>Cuadro N° 29:</b> Funciones del Agente Vendedor .....	76
<b>Cuadro N° 30:</b> Funciones del Taller Mecánico .....	77
<b>Cuadro N° 31:</b> Funciones del Mecánico .....	78
<b>Cuadro N° 32:</b> Procedimiento Habilitación operacional del socio.....	79
<b>Cuadro N° 33:</b> Procedimiento de Incorporación de un conductor, ayudante o azafata.....	81

<b>Cuadro N° 34:</b> Procedimiento de Control del cumplimiento de ruta de las unidades .....	83
<b>Cuadro N° 35:</b> Procedimiento de reclutamiento de personal.....	85
<b>Cuadro N° 36:</b> Procedimiento de Venta de boletos y recaudación de aporte de los socios ..	87
<b>Cuadro N° 37:</b> Procedimiento de Ingreso de una unidad al taller mecánico .....	89
<b>Cuadro N° 38:</b> Procedimiento Revisión vehicular interna.....	91
<b>Cuadro N° 39:</b> Catalogo único de cuentas .....	95
<b>Cuadro N° 40:</b> Dinámica de la cuenta Caja .....	98
<b>Cuadro N° 41:</b> Dinámica de la cuenta Bancos.....	99
<b>Cuadro N° 42:</b> Dinámica de Cuentas por cobrar.....	100
<b>Cuadro N° 43:</b> Dinámica de Propiedad planta y equipo .....	101
<b>Cuadro N° 44:</b> Dinámica de la Cuenta Inventarios.....	102
<b>Cuadro N° 45:</b> Dinámica de Cuentas y documentos por pagar .....	103
<b>Cuadro N° 46:</b> Dinámica de Obligaciones tributarias.....	104
<b>Cuadro N° 47:</b> Dinámica de Capital suscrito .....	105
<b>Cuadro N° 48:</b> Dinámica de Ingresos .....	106
<b>Cuadro N° 49:</b> Dinámica de Gastos .....	107
<b>Cuadro N° 50:</b> Procedimiento Elaboración de Rol de pagos .....	108
<b>Cuadro N° 51:</b> Procedimiento para la Realización de declaraciones por internet .....	110
<b>Cuadro N° 52:</b> Procedimiento Generación de planilla IESS .....	112
<b>Cuadro N° 53:</b> Procedimiento Arqueo de caja .....	114
<b>Cuadro N° 53:</b> Valoración de Impactos .....	121
<b>Cuadro N° 54:</b> Impacto Social .....	122
<b>Cuadro N° 55:</b> Impacto Ambiental .....	123
<b>Cuadro N° 56:</b> Impacto Organizacional.....	124
<b>Cuadro N° 54:</b> Económico financiero.....	125
<b>Cuadro N° 54:</b> Impacto General .....	126

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico N° 1:</b> Edad de los Encuestados .....	15
<b>Gráfico N° 2:</b> Género de los encuestados.....	16
<b>Gráfico N° 3:</b> Frecuencia de uso de las unidades.....	17
<b>Gráfico N° 4:</b> Preferencias de uso del servicio .....	18
<b>Gráfico N° 5:</b> Mantenimiento y limpieza de las unidades.....	19
<b>Gráfico N° 6:</b> Precaución al conducir en la carretera.....	20
<b>Gráfico N° 7:</b> Calificación a la forma de conducir de los choferes .....	21
<b>Gráfico N° 8:</b> Atención y el trato de recibe por parte de los choferes y ayudantes .....	22
<b>Gráfico N° 9:</b> Atributo destacado.....	23
<b>Gráfico N° 10:</b> Aspecto que le gustaría que mejore la compañía .....	24
<b>Gráfico N° 11:</b> Proceso Contable - Financiero .....	95

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración N° 1:</b> Tipos de Compañías.....	29
<b>Ilustración N° 2:</b> Proceso Administrativo .....	31
<b>Ilustración N° 3:</b> Componentes del Control Interno.....	33
<b>Ilustración N° 4:</b> Tipos de Manuales. ....	36
<b>Ilustración N° 5:</b> Contenido del Manual de Procedimientos.....	38
<b>Ilustración N° 6:</b> Tipos de Organigrama. ....	39
<b>Ilustración N° 7:</b> Simbología del organigrama.....	39
<b>Ilustración N° 8:</b> Simbología del Flujograma.....	41
<b>Ilustración N° 9:</b> Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados .....	44
<b>Ilustración N° 10:</b> Ciclo Contable .....	47
<b>Ilustración N° 11:</b> Tipos de Estados Financieros. ....	48
<b>Ilustración N° 12:</b> Organigrama Estructural.....	57
<b>Ilustración N° 13:</b> Organigrama Funcional .....	58
<b>Ilustración N° 14:</b> Flujograma Habilitación Operacional del Socio.....	80
<b>Ilustración N° 15:</b> Flujograma de Incorporación de un conductor, ayudante o azafata .....	82
<b>Ilustración N° 16:</b> Flujograma de Control del cumplimiento de ruta de las unidades .....	84
<b>Ilustración N° 17:</b> Flujograma de Reclutamiento del personal .....	86
<b>Ilustración N° 17:</b> Flujograma Venta de boletos y recaudación de aporte de los socios .....	88
<b>Ilustración N° 19:</b> Flujograma de Ingreso de una unidad al taller mecánico .....	90
<b>Ilustración N° 19:</b> Flujograma de Ingreso de una unidad al taller mecánico .....	92
<b>Ilustración N° 21:</b> Flujograma Elaboración de Rol de pagos .....	109
<b>Ilustración N° 22:</b> Flujograma Realización de declaraciones por internet .....	111
<b>Ilustración N° 23:</b> Flujograma Generación de planilla IESS .....	113
<b>Ilustración N° 24:</b> Flujograma Arqueo de caja .....	115

## **TEMA**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA”, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA

### **JUSTIFICACIÓN**

El proyecto de investigación tiene como finalidad brindar a la compañía “CAMPELINOR CIA. LTDA”, ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura un manual de procesos administrativos y financieros que le permita potencializar las funciones del área administrativa y capacidad del personal.

La elaboración de un manual de procedimientos para la compañía “CAMPELINOR CIA. LTDA”, tiene como propósito dar solución a la problemática que enfrenta la misma al no contar con una guía que contribuya a mejorar las funciones de sus autoridades, permitiéndole a la compañía fortalecer su estructura organizacional y control interno.

Siendo así los beneficiarios directos los socios de la compañía en sí, integrada por todos quienes participan en ella y que el bienestar generado internamente se refleje principalmente en los usuarios.

Es por ello que la implementación de un manual de procedimientos administrativos y financieros permitirá a la compañía fortalecer y mejorar sus debilidades, ya que es un documento que contendrá en forma ordenada y sistemática, información de la compañía como lo es su historia, misión, visión, organización, políticas, lineamientos y funciones.

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de procedimientos administrativos y financieros para la Compañía de Buses Interparroquiales CAMPESINOR CIA LTDA., en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura; mediante el análisis de información primaria y secundaria; con el fin de optimizar los recursos de la empresa.

### OBJETIVO ESPECIFICO

- Realizar un análisis de la situación actual de la compañía, a través del diagnóstico institucional para determinar los problemas de la misma.
- Establecer una base teórica a partir de información bibliográfica y linkográfica para adquirir conocimientos y sustentar la propuesta.
- Diseñar el manual de procedimientos Administrativos y Financieros para la compañía de Buses Interparroquiales CAMPESINOR CIA. LTDA, con la adopción y manejo de herramientas técnicas; que permitan optimizar los procesos de la compañía.
- Determinar los principales impactos que genera la aplicación del presente manual con el propósito de tratar aspectos positivos; que contribuyan a mejorar las funciones de la compañía en el ámbito social, económico, empresarial y administrativo.

## CAPÍTULO I

### 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 1.1.ANTECEDENTES DEL DIAGNÓSTICO

La compañía de buses Interparroquiales CAMPESINOR CIA. LTDA, esta conforma por 15 socios que brindan un servicio de transporte público a la colectividad de las zonas que conforman la Unión de Organizaciones Campesinas Cochapamba (UOCC), fue constituida el 11 de julio del 2008 ante Notario Público Primero, mediante resolución 09.Q.IJ.000088 del 12 de enero del 2009, aprobada por la Superintendencia de Compañías, y domiciliada en el cantón Ibarra, provincia de Imbabura; obteniendo el permiso de operaciones el 16 de julio del 2008 iniciando así sus actividades.

La administración de la compañía en sus inicios fue manejada por los directivos en forma empírica, sin contar con un sistema de control de las actividades que se desarrollan dificultando la toma de decisiones. Actualmente presta su servicio de transporte público Interparroquial con buses homologados de acuerdo a las políticas y leyes vigentes.

A pesar de su constante desarrollo en la compañía CAMPESINOR CIA. LTDA es notable la ausencia de ciertas herramientas técnicas que le permitan conocer de manera más efectiva como se están realizando las actividades propias del desarrollo de su objeto social, se ha podido evidenciar que enfrenta algunos problemas como lo es la falta de control interno, de sistematizar la recaudación de sus ingresos y el cumplimiento de políticas internas.

Con los antecedentes expuestos el proyecto de investigación brindará a la empresa un documento que servirá de guía en los procesos administrativos y financieros con información sistemática en la cual se detalla las políticas, procedimientos, normas, funciones, y responsabilidades de las distintas áreas, y así se contribuirá con la toma de decisiones y al fortalecimiento de la compañía de conformidad a lo establecido en normas vigentes, para así brindar un servicio de calidad a las comunidades del norte de la provincia de Imbabura.

## 1.2.OBJETIVOS

### 1.2.1. Objetivo general

Realizar un análisis de la situación actual de la compañía, a través del diagnóstico institucional para determinar los problemas de la misma.

### 1.2.2. Objetivos específicos

- Definir la estructura organizacional de la compañía de transporte de Buses Interparroquiales CAMPESINOR CIA. LTDA, a través de las técnicas de investigación para determinar las debilidades y fortalezas.
- Determinar los procesos administrativos en cada una de las áreas de trabajo dentro de la compañía.
- Identificar el manejo de los procesos financieros dentro de la compañía.
- Analizar la calidad del servicio y seguridad que brinda al usuario, la compañía de transporte de Buses Interparroquiales CAMPESINOR CIA. LTDA.

## 1.3.VARIABLES

- Estructura organizacional
- Gestión administrativa
- Proceso financiero
- Calidad del servicio

## 1.4.INDICADORES

- **Estructura organizacional**
  - Actas de constitución de la empresa
  - Organigrama
  - Procedimientos administrativos
  - Eficiencia y eficacia
  - Responsabilidad
  - Metas
- **Gestión administrativa**
  - Organización
  - Planificación
  - Dirección
  - Ejecución
  - Control

- **Proceso financiero**
  - Política financiera
  - Política contable
  - Procedimientos financieros
- **Calidad del servicio**
  - Calidad del servicio
  - Atención al cliente
  - Mejoras del servicio
  - Seguridad

## 1.5.MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICO

Cuadro N° 1: Matriz de Relación Diagnóstico de la Compañía CAMPESINOR CIA. LTDA.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>PÚBLICO</b>
Definir la estructura organizacional de la compañía de transporte de Buses Interparroquiales CAMPESINOR CIA. LTDA., a través de las técnicas de investigación para determinar las debilidades y fortalezas	Estructura organizacional	Actas de constitución de la empresa Organigrama Procedimientos administrativos Eficiencia y eficacia Responsabilidad Metas	Entrevista Observación	Presidente Gerente General Gerente de Operaciones
Determinar los procesos administrativos en cada una de las áreas de trabajo dentro de la compañía	Gestión administrativa	Organización Planificación Dirección Ejecución Control	Entrevista Observación	Gerente General Gerente de Operaciones
Identificar el manejo de los procesos financieros dentro de la compañía	Proceso financiero	Política financiera Política contable Procedimientos financieros	Entrevista	Gerente General
Analizar la calidad del servicio y seguridad que brinda al usuario, la compañía de transporte de Buses Interparroquiales CAMPESINOR CIA. LTDA	Calidad del servicio	Calidad del servicio Atención al cliente Mejoras del servicio Seguridad	Encuesta	A los principales clientes

## 1.6.IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

### 1.6.1. Población

*“Según Ciro Mat3nez Bercardino, es un conjunto de medidas o el recuento de todos los elementos que presentan una caracter3stica com3n. El termino poblaci3n se usa para denotar el conjunto de elementos del cual se extrae la muestra. (Bencardino, 2011, p3g. 2).”*

La investigaci3n se desarrollar3 en la compa3a de buses Interparroquiales CAMPESINOR CIA. LTDA, ubicada en la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura, raz3n por la cual la poblaci3n o universo est3 delimitado por los socios, empleados y usuarios del servicio que ofrece la empresa.

### 1.6.2. Muestra

*“Seg3n Ciro Mat3nez Bercardino, se define como un conjunto de medidas o el recuento de una parte de los elementos pertenecientes a la poblaci3n. Los elementos se seleccionan aleatoriamente, es decir, todos los elementos que componen la poblaci3n tienen la misma posibilidad de ser seleccionados. (Bencardino, 2011, p3gs. 3,4)”*

La poblaci3n constituida por los socios y directivos es menor a cien unidades raz3n por la cual se aplic3 la entrevista. Para la poblaci3n establecida por los usuarios del servicio, se tom3 una muestra aleatoria de 251 clientes previamente aplicando la formula estadística para obtener este valor.

### 1.6.3. Calculo de la muestra

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

n = Tama3o de la muestra

N = Tama3o de la poblaci3n

Z = Nivel de confianza (1,96)

e<sup>2</sup>= Limite de aceptaci3n de error de la muestra (0,05)

σ<sup>2</sup>= Desviaci3n est3andar (0,5)

Para el cálculo de la muestra se ha considerado una población de 723 clientes que representa el promedio de usuarios a la semana, multiplicado por una desviación estándar de 0,5, un nivel de confianza de 1,96 elevados al cuadrado; y dividido para el tamaño de la muestra restando 1 multiplicada por el límite de aceptación de error de la muestra de 0,05 más la desviación estándar de 0,5 por el nivel de confianza de 1,96 elevado al cuadrado nos da como resultado 251 usuarios que representa el tamaño de la muestra con la cual se desarrollara el presente trabajo.

$$n = \frac{723(0,5)^2(1,96)^2}{(723 - 1)(0,05)^2 + (0,5)^2(1,96)^2}$$

$$n = 251$$

## 1.7.DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### 1.7.1. Información primaria

#### 1.7.1.1.Entrevista

Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar.

Permite recopilar información a través de reuniones, nos será de mucha utilidad en el desarrollo del manual específicamente en el diagnóstico situacional de la compañía permitiéndonos recopilar información real y confiable, y así identificar la problemática.

#### 1.7.1.2.Encuesta

Se denomina encuesta al conjunto de preguntas especialmente diseñadas y pensadas para ser dirigidas a una muestra de población, que se considera por determinadas circunstancias funcionales al trabajo, representativa de esa población, con el objetivo de conocer la opinión de la gente sobre determinadas cuestiones.

Es un instrumento que nos permite cuantificar las opiniones de los demás y así recopilar información, sin modificar el entorno para su posterior tabulación; obteniendo resultados que serán de utilidad para la toma de decisiones y mejorar las actividades de la compañía. Se aplicará encuestas a las autoridades y personal de la empresa.

## 1.7.2. Información secundaria

### 1.7.2.1.Libros, revistas

Los libros y revistas son documentos escritos que brindan información relevante para la investigación y para determinar la terminología que se empleara en el desarrollo del presente proyecto.

### 1.7.2.2.Sitios web

Los sitios web son una serie de páginas web que se encuentran en internet las cuales podemos encontrar a través de los navegadores como Firefox. Chrome, Opera Mini entre otros.

La información que nos brinda este tipo de páginas es fundamental en el desarrollo de la terminología de la investigación.

## 1.8.TABULACIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

### 1.8.1. Entrevista al Presidente de la Compañía CAMPESINOR CIA LTDA.

#### **ENTREVISTA**

**Dirigida a:** Sr. Juan José Quel

**Cargo:** Presidente de la Compañía CAMPESINOR CIA LTDA.

**1. ¿La compañía tiene definido su misión y visión?**

Si, la compañía cuenta con su misión y visión los cuales nos permiten tener un enfoque claro hacia donde queremos llegar.

**2. ¿Los permisos de operación se encuentran vigentes?**

Nuestros permisos de operación se encuentran vigentes de acuerdo al cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

**3. ¿De acuerdo a las disposiciones legales con que periodicidad se renuevan los permisos?**

Los permisos de operación se los renuevan cada 10 años, cabe señalar que hoy en la actualidad se los denomina contratos de operación.

**4. ¿La compañía desarrolla sus actividades en base a una planificación previamente definida?**

Nuestra institución desarrolla las actividades de acuerdo a lo planificado en las reuniones de trabajo.

**5. ¿Cuáles son los principales objetivos de la planificación?**

Uno de los objetivos de la compañía es brindar un servicio de calidad, cumplir con todas las disposiciones de cada uno de los organismos de control en relación al transporte.

**6. ¿Cuáles son los procesos de control que miden el nivel de cumplimiento sobre lo planificado?**

En este aspecto contamos con el consejo de vigilancia que es quien regula las actividades de cada una de los departamentos.

**7. ¿Con qué frecuencia el comité de vigilancia realiza inspecciones?**

El comité de vigilancia realiza inspecciones esporádicas a las actividades que están planificadas.

**8. ¿Los informes del comité de vigilancia son presentados en forma oportuna y tomados en cuenta para la toma de decisiones?**

Los informes emitidos por el consejo de vigilancia son emitidos oportunamente y es de gran ayuda para la toma de decisiones en las reuniones de trabajo.

**9. ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento?**

En un futuro ser una empresa reconocida.

**10. ¿Cuáles son las metas a corto y largo plazo dentro de la compañía?**

Las metas a corto plazo dentro de la empresa es brindar un servicio de calidad y trabajar conjuntamente con los directivos para tener un crecimiento institucional a largo plazo.

**11. ¿La compañía cuenta con un manual de procesos administrativos?**

No, cuenta con un manual de procedimientos el documento con el cual trabajamos es el reglamento interno.

**12. ¿La compañía cuenta con un manual de procesos financieros?**

No, nuestra compañía en la actualidad no dispone de un manual de procesos financieros

**13. ¿Usted considera que es importante que la compañía cuente con un manual de procesos?**

Claro que sí, es fundamental contar con un manual de procedimientos los cuales nos ayudaran a desarrollar las actividades.

**14. ¿En qué medida usted considera que el manual contribuirá al crecimiento de la compañía?**

El manual será de gran ayuda para consolidar los procesos con los cuales actualmente ya cuenta nuestra institución.

**15. ¿Cómo es la comunicación entre el personal administrativo de la compañía?**

La comunicación dentro del personal administrativo es constante, aunque en ocasiones existen diferencias de criterio, esta comunicación nos permite establecer políticas que nos ayudan a tomar buenas decisiones.

**16. ¿Cuál es el mayor reto al que se enfrenta la compañía?**

El principal reto que hemos tenido como empresa es la falta de comunicación e información que brindan las instituciones reguladoras del medio en el que trabajamos, lo que nos ha ocasionado retraso a hora de presentar documentos.

1.8.2. Entrevista al Gerente General de la Compañía CAMPESINOR CIA LTDA.

**ENTREVISTA**

**Dirigida a:** Lic. Darwin Cuasapaz

**Cargo:** Gerente General de la Compañía CAMPESINOR CIA. LTDA.

**1. ¿La Compañía de Buses Interparroquiales CAMPESINOR CIA LTDA dispone de actas de constitución que acredite su legalidad? ¿Cuáles?**

La compañía cuenta con todas las disposiciones legales, dentro de las cuales cabe señalar permiso de operaciones, RUC, registro en la SUPERCIAS.

**2. ¿En qué fecha obtuvo el permiso de operaciones?**

El permiso de operaciones lo obtuvimos el 16 de julio del 2018

**3. ¿La compañía cuenta con misión y visión?**

Si contamos con una misión y visión los cuales nos permiten tener un enfoque claro de adonde queremos llegar como empresa.

**4. ¿La compañía cuenta con una planificación para llevar a cabo sus actividades?**

Si, contamos con una planificación que nos permite desarrollar las actividades en un periodo determinado.

**5. ¿Cuáles son los objetivos de la planificación?**

Uno y el principal de los objetivos de la planificación es prestar un servicio de calidad y seguro a nuestros usuarios.

**6. ¿Los objetivos planteados contribuyen al cumplimiento de las metas?**

Los objetivos que nos planteamos al inicio de un período no siempre logramos alcanzar.

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

La proyección a corto plazo es que la compañía haya crecido y se fortalezca en el mercado, a largo plazo ser una empresa reconocida por su puntualidad en el recorrido y excelente atención a los usuarios y en un largo plazo cambiar las unidades para el confort de nuestros clientes.

**8. ¿La compañía cuenta con un organigrama estructural?**

Si, dentro del reglamento interno contamos con una estructura básica de las principales autoridades que conforman nuestra compañía.

**9. ¿Existe en la compañía un manual de procesos administrativos?**

No, la compañía actualmente no cuenta con un manual de procesos administrativos.

**10. ¿Existen procedimientos para la selección y contratación del personal administrativo?**

Si contamos un procedimiento para la selección y contratación del personal administrativo; las cuales en reunión son elegidas y calificadas por la junta general de socios.

**11. ¿La compañía cuenta con un documento que respalde las funciones y responsabilidades del personal administrativo?**

En las diferentes resoluciones de la junta general de socios se ha mencionado alguna de las funciones de la administración.

**12. ¿Existen procedimientos para la selección y contratación de los choferes y ayudantes?**

Para la contratación de choferes y ayudantes existe una serie de requisitos previos que deben tener para poder laborar en alguna de las unidades que pertenecen a nuestra compañía, por seguridad de los usuarios se exigen con el cumplimiento de estas disposiciones.

**13. ¿Con que frecuencia se actualiza la documentación de los socios, choferes y ayudantes?**

En gran parte los socios de la compañía también son choferes de sus respectivas unidades por ende cuando se actualiza la información del socio está actualizada la información del chofer, esta documentación se la actualiza cada 3 meses para dar

cumplimiento a las dispersiones internas de la compañía y organismos de control vigentes como lo es la empresa pública MOVIDELNOR.

**14. ¿Existe resoluciones en la compañía para mantener capacitado al personal administrativo y colaboradores?**

Contamos con una resolución para mantener capacidad al personal administrativo y colaboradores, estas capacitaciones las tratamos de hacer una vez al año por factor tiempo no es posible realizarlas con mayor frecuencia.

**15. ¿Existe en la compañía un manual de procesos financieros?**

No, contamos con ningún documento que detalle los procesos financieros.

**16. ¿Cuenta la compañía con un sistema contable?**

Contamos con un registro manual de ingresos y egresos que percibe la institución, los cuales se los realizan a diario.

**17. ¿Con que frecuencia se le emite la información al contador?**

La información al contador la emitimos cada mes para la elaboración de declaraciones en el Sistema de Rentas Internas SRI, preparación de estados financieros, en el caso de ser necesario se envía información dos o tres veces por semana.

**18. ¿Los socios de la compañía están al día en sus obligaciones?**

Los socios casi en su mayoría están al día en sus obligaciones ya que contamos con un sistema de cobro que nos permite tener al día los pagos de los mismos, hay dos socios que por razones ajenas a nosotros no están trabajando y por ellos no están al día en sus obligaciones.

**19. ¿Existe en la compañía Normas y Políticas de Control Interno?**

Básicamente nuestra compañía se maneja de acuerdo a las disposiciones del reglamento interno en él están estipuladas políticas y normas bajo las cuales llevamos a cabo nuestras actividades.

**20. ¿Considera usted que es importante que la compañía cuente con un manual?**

Si, considero que el manual para la compañía es beneficioso ya que nos ayudara a consolidar los procesos que actualmente tenemos.

**21. ¿Cuál ha sido el principal obstáculo que ha tenido para el crecimiento la compañía?**

El principal obstáculo que hemos tenido dentro de la institución ha sido que algunos de los socios desconocen el desarrollo de una empresa de transporte ya que ellos han venido de otros lugares y trabajos diferentes a transporte, y en cierta forma se han

venido a estrenarse a nuestra empresa como transportista y por ende a sus responsabilidades y obligaciones como tal.

**22. ¿Administrativamente ha recibido quejas por parte de los usuarios; cual ha sido su respuesta?**

En primera instancia dialogar con tranquilidad con el usuario, para posterior realizar las correspondientes averiguaciones de la situación; y así procesador a llamar la atención al infractor o de ser necesaria la respectiva sanción del caso.

**23. ¿Dentro de la administración existen políticas y normas de sanción para los socios, personal administrativo, choferes y ayudantes que no cumplan con las resoluciones de la directiva?**

Contamos con algunas resoluciones que sancionan a los socios, choferes, ayudantes y personal administrativo.

**24. ¿Con que frecuencia recibe informes del Gerente de Operaciones?**

El gerente de operaciones no emite informes escritos ya que los hace a través de vía telefónica debido al trabajo dentro de la compañía, estamos en constante comunicación y coordinación en cuanto a la distribución de las rutas que deben cumplir las unidades de nuestra institución.

**25. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que tiene la compañía ante la competencia?**

Una de las ventajas que tenemos ante a competencia es que en algunas de nuestras rutas somos la única compañía que ofrece el servicio de transportes de pasajeros.

Mientras que nuestra desventaja frente a otras compañías del medio es que aún seguimos siendo una empresa joven la cual está en proceso de fortalecerse en el mercado.

**26. ¿La compañía está afiliada a alguna institución de transporte del Ecuador? ¿Mencione cuál?**

A la institución que estamos afiliados es a la Federación de Transportistas Urbanos del Ecuador (FENATU).

**27. ¿Considera importante que la compañía establezca alianzas estratégicas con otras instituciones o empresas relacionadas con el servicio de transporte público?**

La alianza con otras compañías de transporte es fundamental para entablar relaciones diplomáticas y comunicar resoluciones de nivel político afecte al sector de transporte.

**28. ¿Considera que el servicio que brinda la compañía satisface las necesidades de los usuarios?**

Considero que el servicio que nuestra institución brinda es adecuado, y satisface la primera necesidad de los usuarios de trasladarse de un lugar a otro.

**29. ¿La toma de decisiones dentro de la compañía están acorde con la razonabilidad de los estados financieros?**

Las resoluciones que toman los directivos en las reuniones están en conformidad con los estados financieros y su razonabilidad, así como también se toma en cuenta las opiniones de los socios y usuarios para mejorar la calidad del servicio que prestamos como empresa.

1.8.3. Entrevista al Gerente de Operaciones de la Compañía CAMPESINOR CIA LTDA

### **ENTREVISTA**

**Dirigido a:** Sr. Luis Cuascota

**Cargo:** Gerente de Operaciones de la Compañía CAMPESINOR CIA LTDA.

1. **¿La compañía cuenta con una planificación para llevar a cabo sus actividades?**  
Si, cuenta con una planificación para llevar acabo las actividades
2. **¿Cuáles son los objetivos de la planificación?**  
El principal objetivo de la planificación es brindar un servicio de calidad, y sobre todo cumplir con todas las rutas establecidas.
3. **¿Los objetivos planteados contribuyen al cumplimiento de las metas?**  
Algunos de los objetivos que nos hemos plantea no ha sido posible cumplirlos, esto se debe a en ocasiones existe diferencias de criterios y no se logrado llegar a un acuerdo que satisfaga a todos.
4. **¿Cuál es la proyección que usted tiene a corto y largo plazo para la compañía?**  
A corto plazo cumplir con las rutas ya establecidas, a largo plazo crecer en el mercado e implementar nuevas rutas a las cuales prestar el servicio.
5. **¿Existe resoluciones en la compañía para mantener capacitado al personal administrativo y colaboradores?**  
Si, existen resoluciones para capacitar al personal administrativo y colaboradores
6. **¿Con qué frecuencia son dictadas las capacitaciones a los choferes y personal de apoyo de cada unidad?**  
Las capacitaciones se las trata de dar una vez al año, a los choferes y personal de apoyo, pero por factor tiempo estas se ven aplazadas.

**7. ¿Se realizan controles de mantenimiento y seguridad de las unidades de la compañía? ¿Con qué frecuencia?**

Si, realizamos controles a las unidades para mejor el servicio que prestamos, estas revisiones se las trata de hacer una vez al mes.

**8. ¿Cómo controla que las unidades que prestan el servicio cumpla su ruta y sea puntual?**

Contamos con el reloj biométrico que nos ayuda a controlar la puntualidad en el cumplimiento de las diferentes rutas que tenemos.

**9. ¿Existes políticas de control interno para verificar que la documentación de los vehículos esté de acuerdo a las leyes de tránsito vigentes?**

Si, verificamos que las unidades cuenten con toda la documentación y cumplan con las disposiciones legales

**10. ¿Existes normas de control interno para verificar que la documentación de los choferes esté de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, con qué frecuencia?**

Si, controlamos que los choferes cuenten con toda la documentación sobre todo revisamos que ellos tengan el tipo de licencia para conducir buses y a su vez dicho documento tenga los puntos vigentes.

**CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DE LA COMPAÑÍA**

Luego de haber aplicado las entrevistas a los principales directivos de la compañía, y de previas reuniones de trabajo, es evidente el interés por el crecimiento de la compañía en el entorno que a diario realizan sus actividades para consolidarse y fortalecerse en un futuro. Un factor negativo dentro de la entidad es la existencia de socios que no conocen los procesos en una compañía de transporte dificultando el desarrollo de la empresa.

Razón por la cual los directivos consideran que es necesario fortalecer y potencializar las capacidades de los empleados.

**1.8.4. Encuesta dirigida a los usuarios**

La presente encuesta tiene como finalidad obtener información sobre la calidad del servicio ofrecido por la compañía de Buses Interparroquiales CAMPESINOR CIA. LTDA., de la ciudad de Ibarra, para elaborar un manual administrativo financiero para mejorar el servicio. Aplicando la técnica de la encuesta, en la cual se tomaron en cuenta indicadores que contribuyen:

## DATOS TÉCNICOS

Resultados y análisis de acuerdo a los datos demográficos de los encuestados.

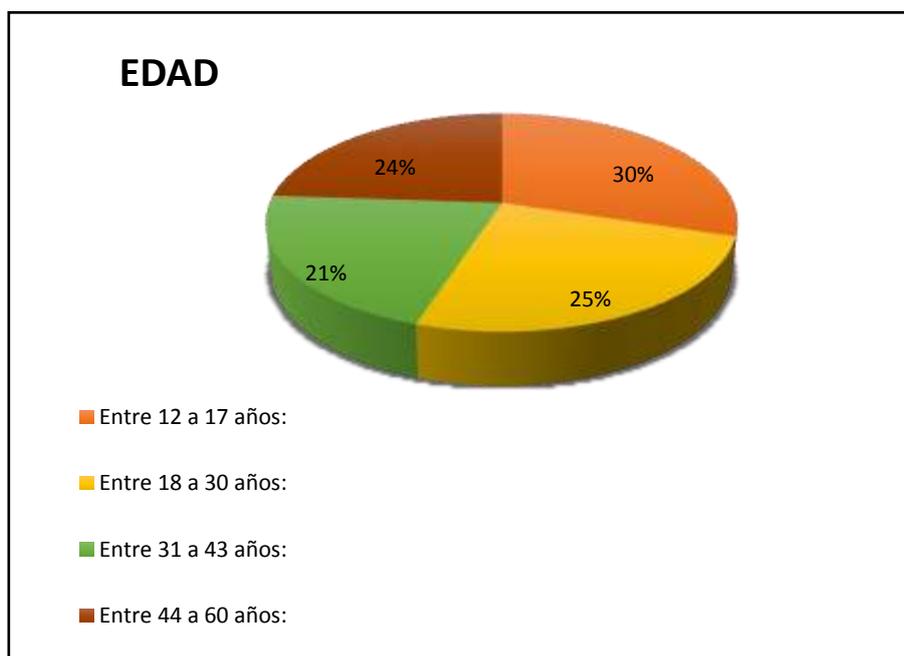
### Rango de edades

**Cuadro N° 2:** *Edad de los Encuestados*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 12 a 17 años	75	30 %
Entre 18 a 30 años	63	25 %
Entre 31 a 43 años	53	21 %
Entre 44 a 60 años	60	24 %
<b>TOTAL</b>	<b>251</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaborado por:** La Autora



**Gráfico N° 1:** *Edad de los Encuestados*

### Análisis:

De acuerdo al gráfico estadístico es notable que la mayor población demográfica de encuestados está en un 30% de usuarios que son estudiantes con un rango de edad entre 12 a 17 años, un 25% entre 18 a 30 años de edad, 21% entre 31 a 43 años de edad y un 24% entre 44 a 60 años de edad.

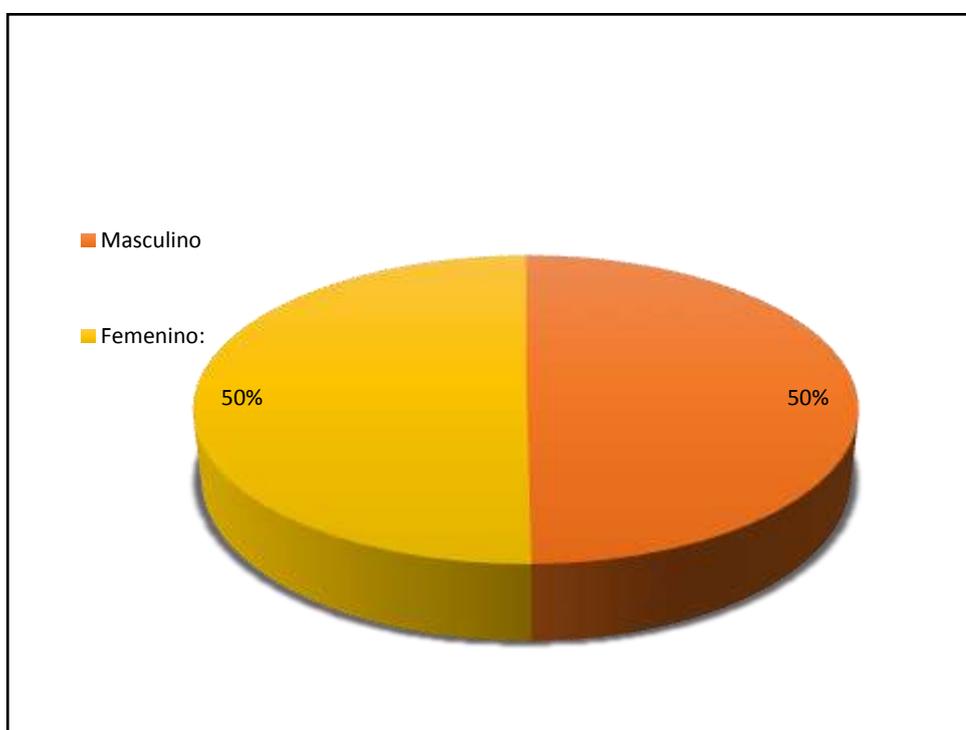
## Género

**Cuadro N° 3:** Género de encuestados

<b>GENERO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Masculino	125	50 %
Femenino	126	50 %
<b>TOTAL</b>	<b>251</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaborado por:** La Autora



**Gráfico N° 2:** Género de los encuestados

### Análisis:

Dentro del grupo demográfico de usuarios encuestados que utiliza el servicio de transporte Interparroquial que brinda la compañía, es evidente que la población está dividida en partes proporcionales de hombres y mujeres, existiendo equidad de género.

## CUESTIONARIO DE PREGUNTAS:

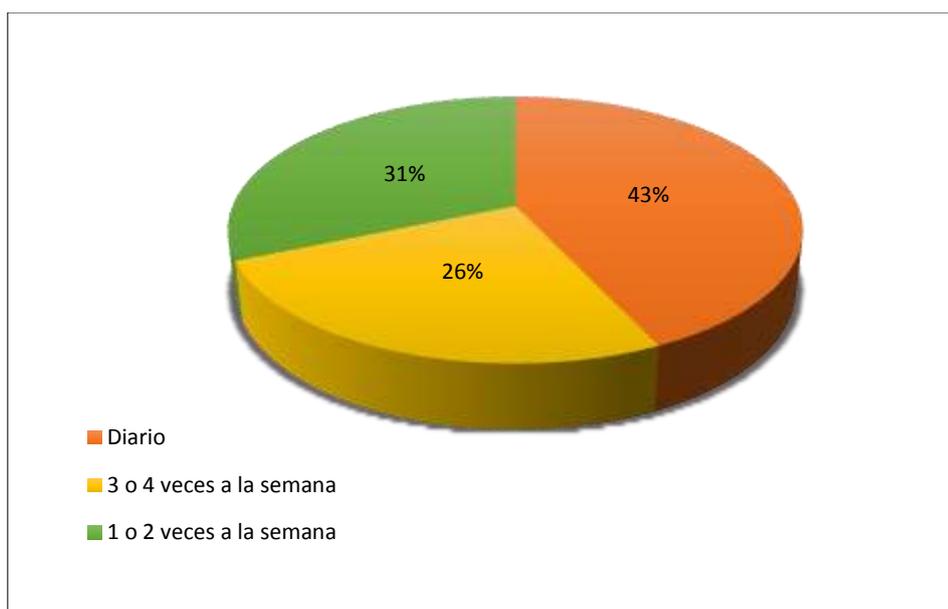
### 1. ¿Con que frecuencia utiliza el servicio que prestan las unidades de la compañía?

**Cuadro N° 4:** *Frecuencia de uso de las unidades*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diario	108	43 %
3 o 4 veces a la semana	64	26 %
1 o 2 veces a la semana	79	31 %
<b>TOTAL</b>	251	100 %

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaborado por:** La Autora



**Gráfico N° 3:** *Frecuencia de uso de las unidades*

### **Análisis:**

De acuerdo a los resultados arrojados por las encuestas aplicadas a los usuarios, es notable un 43 % de la población que usa el servicio de transporte a diario; así como también un 26 % de 3 a 4 veces a la semana que utilizan el transporte y un 31 % dice usar de 1 o 2 veces a la semana las unidades.

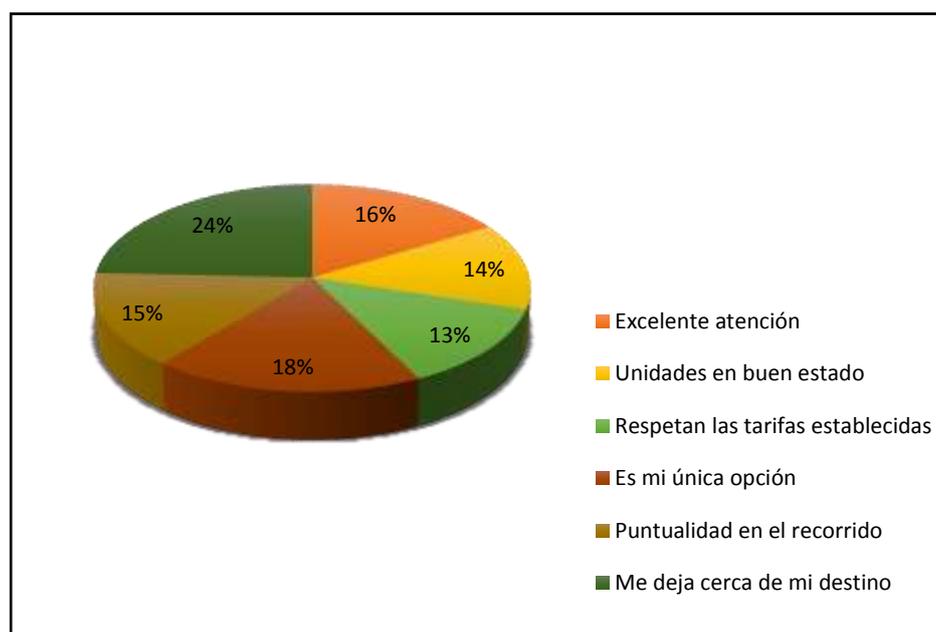
**2. Señale los aspectos por los cuales usted prefiere utilizar los servicios de la compañía**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente atención	41	16 %
Unidades en buen estado	34	14 %
Respetan las tarifas establecidas	32	13 %
Es mi única opción	46	18 %
Puntualidad en el recorrido	37	15 %
Me deja cerca de mi destino	61	24 %
<b>TOTAL</b>	<b>251</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaborado por:** La Autora

**Cuadro N° 5:** Preferencias de uso del servicio



**Gráfico N° 4:** Preferencias de uso del servicio

**Análisis:**

Conforme a la opinión de los usuarios nos indica el 16% prefieren los servicios de la compañía por su excelente atención, un 14% por sus unidades en buen estado, el 13% por que respetan las tarifas establecidas, un 18% nos indica que es su única opción, el 15% por la puntualidad en el recorrido y un 24% manifiesta que le deja cerca de su destino.

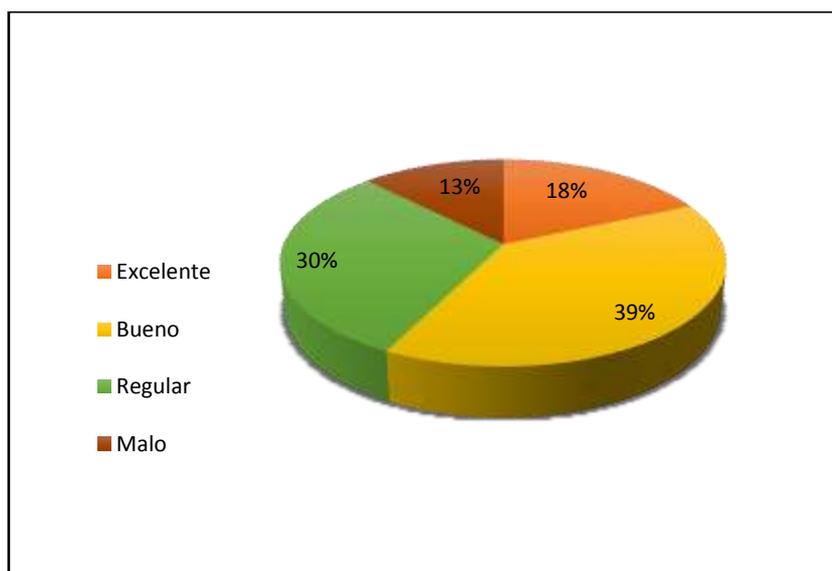
3. ¿Cómo califica usted la limpieza y las condiciones generales de las unidades que están a su servicio?

**Cuadro N° 6:** *Mantenimiento y limpieza de las unidades*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	46	18 %
Bueno	98	39 %
Regular	76	30 %
Malo	31	13 %
<b>TOTAL</b>	<b>251</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaborado por:** La Autora



**Gráfico N° 5:** *Mantenimiento y limpieza de las unidades*

**Análisis:**

Conforme al criterio de los usuarios acerca del mantenimiento y limpieza de las unidades a su servicio, manifiesta un 18% que es excelente, el 39% nos dice que es bueno, 30% de los usuarios coincide que el servicio es regular y 13% de los usuarios coincide que el servicio es malo aspectos que se deben considerar a la hora de tomar decisiones para mejorar el servicio.

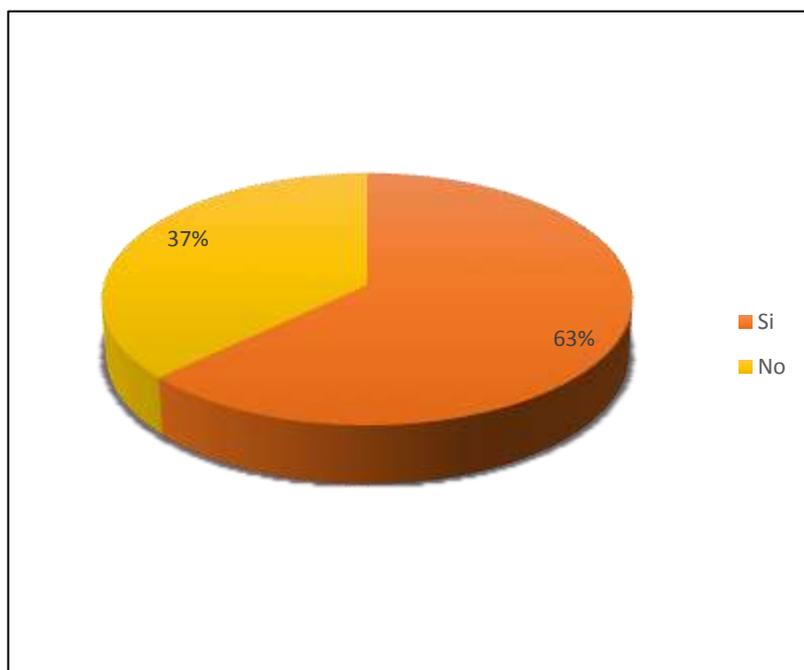
**4. ¿De acuerdo a su experiencia, considera usted que los choferes de las unidades de la Compañía conducen con precaución en la carretera?**

**Cuadro N° 7:** *Precaución al conducir en la carretera*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	158	63 %
No	93	37 %
<b>TOTAL</b>	<b>251</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaborado por:** La Autora



**Gráfico N° 6:** *Precaución al conducir en la carretera*

**Análisis:**

De acuerdo al criterio de los usuarios manifiestan que los choferes si conducen con precaución en la carretera teniendo un 63% de usuarios que concuerdan con este aspecto y un 37% indica que los choferes no conducen con precaución en las vías aspecto que se debe tomar en cuenta a la hora de las capacitaciones a los choferes.

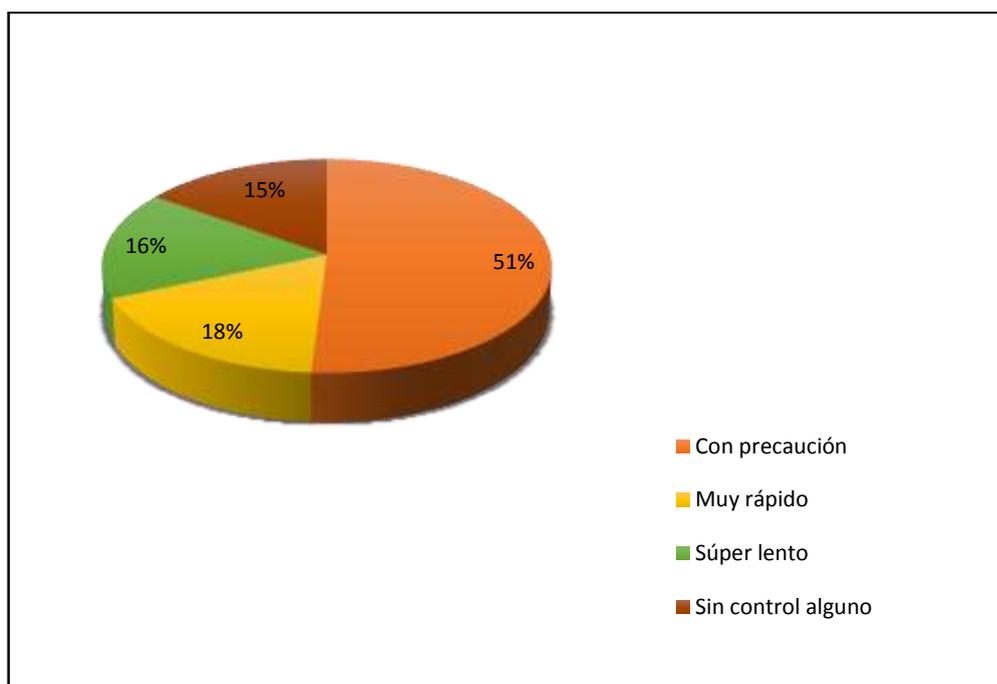
## 5. En seguridad vial, califique la manera en que los choferes conducen sus unidades

*Cuadro N° 8: Calificación a la forma de conducir de los choferes*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Con precaución	128	51 %
Muy rápido	44	18 %
Super lento	41	16 %
Sin control alguno	38	15 %
<b>TOTAL</b>	<b>251</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaborado por:** La Autora



**Gráfico N° 7:** Calificación a la forma de conducir de los choferes

### **Análisis:**

Conforme al criterio de los usuarios, califican a los choferes que un 51% conducen con precaución y la forma de conducir del 49% está entre muy rápido, super lento o sin control alguno en la carretera peculiaridad que la administración debe tomar en cuenta en las capacitaciones y mejorar este aspecto brindando seguridad a los usuarios.

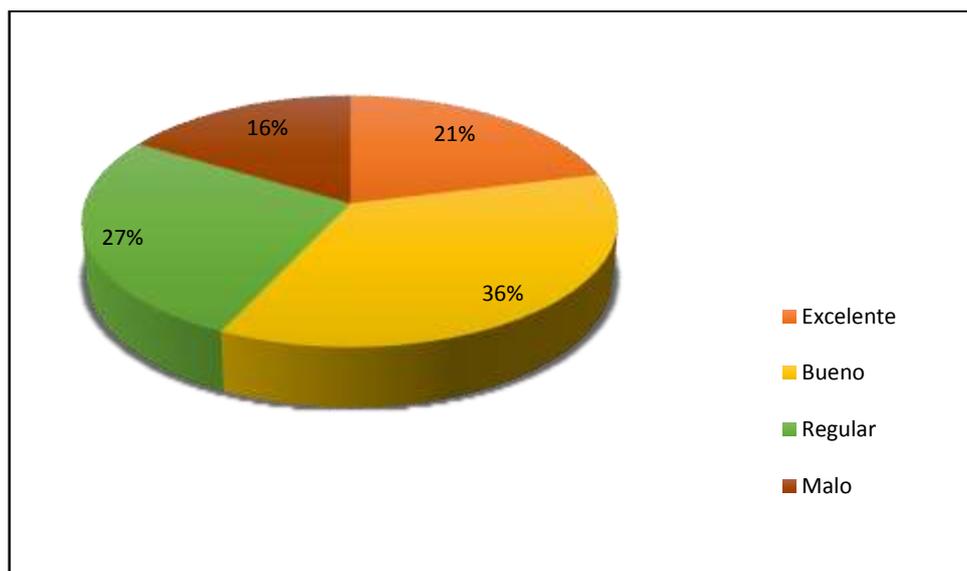
**6. ¿Cómo califica la atención y el trato que recibe por parte de los choferes y ayudantes que trabajan en las unidades?**

**Cuadro N° 9:** Atención y el trato de recibe por parte de los choferes y ayudantes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	53	21 %
Bueno	90	36 %
Regular	67	27 %
Malo	41	16 %
<b>TOTAL</b>	<b>251</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaborado por:** La Autora



**Gráfico N° 8:** Atención y el trato de recibe por parte de los choferes y ayudantes

**Análisis:**

Conforme al criterio de los usuarios la atención y trato que recibieron por parte de los choferes y ayudantes lo califican de la siguiente manera el 21% de encuestados coinciden que la atención es excelente, el 36% que la atención es buena, el 43% opina que la atención está entre regular y mala es necesario tomar medidas correctivas en este aspecto.

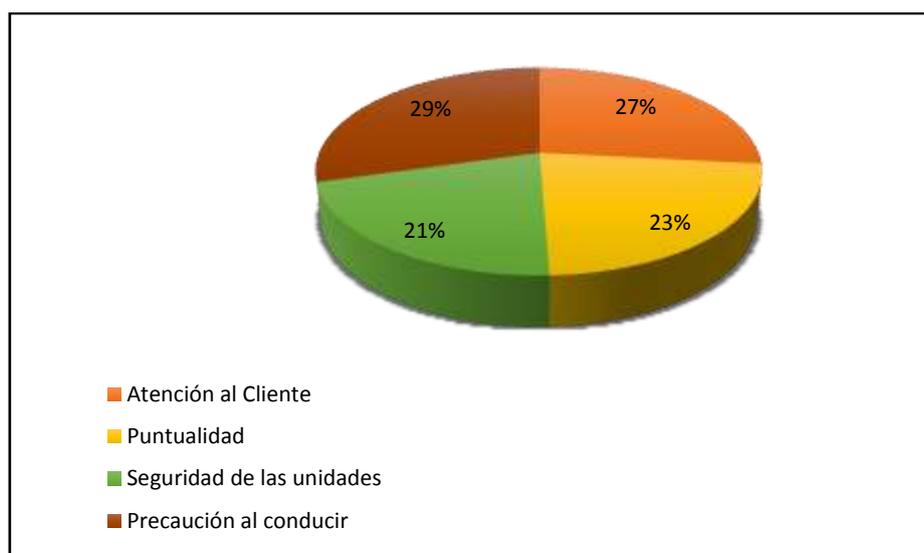
**7. De acuerdo al servicio que usted recibió de la compañía, ¿Qué atributo destacaría?**

**Cuadro N° 10: Atributo destacado**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al Cliente	67	27 %
Puntualidad	57	23 %
Seguridad de las unidades	53	21 %
Precaución al conducir	74	29 %
<b>TOTAL</b>	<b>251</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaborado por:** La Autora



**Gráfico N° 9: Atributo destacado**

**Análisis:**

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas es notable la opinión proporcional del usuario de la siguiente manera, un 27% de los usuarios destacan que la compañía brinda una excelente atención, el 23% destacan su puntualidad, el 21% que brinda seguridad en las unidades y el 29% sobresale la precaución de los choferes al conducir.

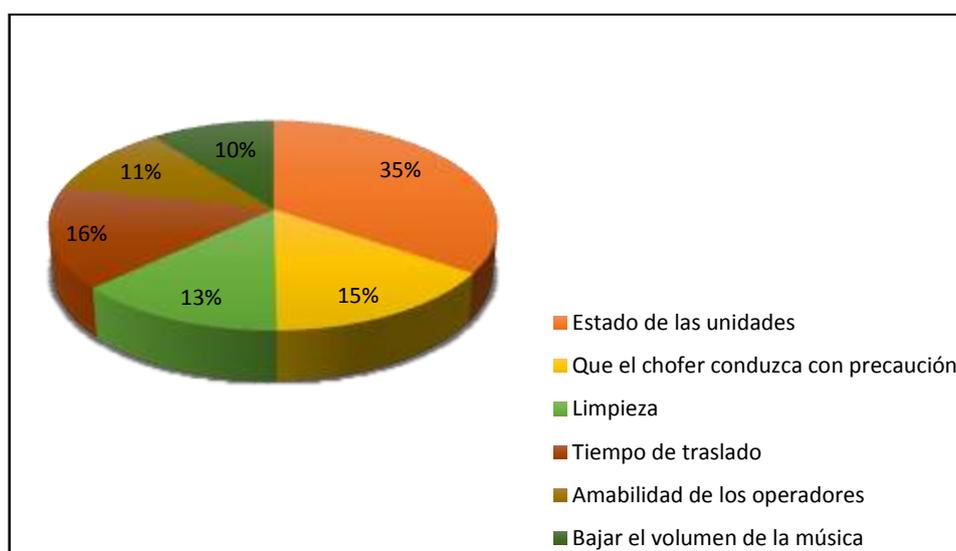
## 8. ¿En qué aspecto le gustaría que la compañía mejore el servicio?

**Cuadro N° 11:** Aspecto que le gustaría que mejore la compañía

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estado de las unidades	87	35 %
Que el chofer conduzca con precaución	38	15 %
Limpieza	33	13 %
Tiempo de traslado	39	16 %
Amabilidad de los operadores	28	11 %
Bajar el volumen de la música	26	10 %
<b>TOTAL</b>	<b>251</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Encuesta directa

**Elaborado por:** La Autora



**Gráfico N° 10:** Aspecto que le gustaría que mejore la compañía

### Análisis:

Conforme a las opiniones de mejora de los usuarios el 35% de la población manifiesta que se mejore el estado de las unidades, con respecto a limpieza, tiempo de traslado y a la precaución del chofer al conducir el 44% de usuarios sugieren tomar en cuenta aspectos en los cuales la administración debe poner atención; el 21% sugiere se mejore la atención por parte de los operadores de las unidades y bajen el volumen de la música dentro de las mismas; se recomienda tomar medidas necesarias para capacitar al personal en atención al cliente.

### 1.9.MATRIZ FODA

Es una herramienta indispensable en la administración y el proceso de la planificación, la cual nos facilita sistematizar la información con la que cuenta una empresa sobre el mercado y sus variables, con el propósito de poder planificar estrategias a futuro que contribuyan al crecimiento de la entidad.

Con la aplicación de esta técnica, podemos establecer los factores internos y externos que afectan a la compañía. El FODA es un método que permite establecer la situación actual de la empresa, para así poder obtener un diagnóstico exacto que nos permita establecer y tomar decisiones en función de los objetivos y normas establecidas.

- **FORTALEZAS**

Son atributos o destrezas que la empresa posee para alcanzar los objetivos y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

- **DEBILIDADES**

Son factores desfavorables para la ejecución de los objetivos, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

- **OPORTUNIDADES**

Son condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la organización para el logro de sus objetivos.

- **AMENAZAS**

Son aquellas ocasiones que forman parte del entorno, situaciones que amenaza la supervivencia de la empresa, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar los objetivos.

## 1.9.1. Factores internos y externos del FODA

Cuadro N° 12: Factores del FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estar reconocida por la Superintendencia de Compañías</li> <li>2. Socios que conocen el área donde prestan el servicio</li> <li>3. Cuenta con una estructura</li> <li>4. Disposición de unidades propias</li> <li>5. Contar con documentación de los choferes vigentes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demanda de usuarios en las comunidades y parroquias</li> <li>2. Instalación de cámaras que garantizan la seguridad</li> <li>3. Que otras organizaciones e instituciones soliciten nuestros servicios</li> <li>4. Accesibilidad a las instituciones financieras para obtener créditos</li> <li>5. El estado exonera el impuesto verde a los vehículos de servicio público</li> </ol>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de un manual de procedimientos</li> <li>2. No contar con capital económico suficiente para mejorar nuestras unidades</li> <li>3. Poca aceptación de la compañía por parte de los usuarios</li> <li>4. Falta de capacitación al personal en atención al cliente</li> <li>5. No se consolida la unidad entre los socios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento del costo de los repuestos</li> <li>2. Inviernos largos que dañan la vía</li> <li>3. Que la gente no haga uso de las unidades de transporte</li> <li>4. Presencia de transporte informal.</li> <li>5. Una desleal competencia por entidades afines</li> </ol>

1.10. CRUCE ESTRATÉGICO FO, FA, DO, DA

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

Cuadro N° 13: Cruce estratégico de la Compañía CAMPELINOR CIA. LTDA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>F O R T A L E Z A S</b>	<p><b>F1-O1-O3</b> La compañía al estar legal mente constituida y cumplir con todas las disposiciones legales vigentes, está en condiciones de ofertar un servicio de calidad a los usuarios.</p> <p><b>F2-F5-O2</b> Al contar con socios y choferes calificados que conocen la zona donde se presta el servicio facilita la movilización; así como también la instalación de cámaras garantizan la seguridad a los usuarios.</p> <p><b>F4-O4</b> Los socios de la compañía disponen de unidades propias, lo que les facilita acceder a las instituciones financieras u obtener un crédito.</p> <p><b>F3-O5</b> Al acudir a las instituciones competentes y presentar la respectiva documentación las unidades son sujeto de exoneración de ciertos impuestos a pagar como lo es el Impuesto Verde.</p>	<p><b>F1-F3-A3</b> Al ser una empresa legalmente constituida dispone de una estructura organizacional brinda un servicio de calidad a la colectividad, aunque existe la posibilidad de que la población no utilice las unidades.</p> <p><b>F2-A2</b> La nómina de la compañía está integrada por personas que conocen el estado de las carreteras de las diferentes rutas donde se presta el servicio facilitando las maniobras a la hora de conducir.</p> <p><b>F4-A1</b> Disponer de unidades propias para la prestación del servicio de transporte es una ventaja en el momento de solicitar un crédito en los almacenes de repuestos para el vehículo.</p> <p><b>F5-A4-A5</b> Al tener vigente la documentación de los choferes proporciona seguridad a los usuarios, así como también frente a la competencia desleal e informal; ya que es una entidad que cumple a cabalidad con todas las disposiciones legales.</p>
<b>D E B I L I D A D E S</b>	<p><b>D1-O5</b> La empresa requiere la implementación de un manual de procedimientos el cual maximice los resultados de crecimiento institucional y cumplir con las disposiciones de los organismos competentes siendo sujeto de exoneración del impuesto verde.</p> <p><b>D2-O4</b> Al pertenecer a una empresa de servicio público le facilita el acceso a créditos bancarios, que le permiten al socio mejorar el confort de su unidad para el usuario.</p> <p><b>D4-O1-O3</b> Capacitar oportunamente al personal en atención al cliente permitirá fidelizar a los usuarios de las diversas comunidades, parroquias e instituciones que requieren del servicio.</p> <p><b>D3-D5-O2</b> Existe la presencia de usuarios que no aceptan el servicio, si se trabaja conjuntamente con los socios para trasforma esta opinión y prestar un servicio que garantice seguridad a los clientes y que mejor manera de hacerlo con la instalación de cámaras dentro de las unidades.</p>	<p><b>D1-A4-A5</b> Al carecer de un manual de procedimientos dificulta y retrasa la toma de decisiones gerenciales, en casos fortuitos como es la presencia del transporte informal y la competencia desleal.</p> <p><b>D2-A1</b> Al no disponer del suficiente capital económico se aplaza el cambio de una mejor unidad, así como también se enfrenta al incremento de los repuestos al momento de adquirirlos ya que las políticas económicas cambian.</p> <p><b>D3-D4-A3</b> La existencia de escasa aceptación de algunos usuarios, sumada a la mala atención por parte de los ayudantes reducen las posibilidades de uso de las unidades.</p> <p><b>D5-A2</b> La consolidación entre socios es fundamental al momento de solicitar a las autoridades competentes el mantenimiento de las vías deterioradas por el invierno.</p>

### 1.11. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Conforme a los resultados adquiridos en la presente investigación es notable la presencia de una problemática en el accionar de la compañía de Transporte de Buses Interparroquiales CAMPESINOR CIA. LTDA.

Analizado los resultados de la investigación y habiendo utilizado métodos directos como lo son las entrevistas y encuestas se puede concluir que la entidad no dispone de un documento donde indique los procesos administrativos y financieros, problemática que causa dificultades a la hora de tomar las decisiones dentro de la organización.

El análisis de la Matriz FODA, nos permite establecer la carencia de ciertas herramientas técnicas que le permitan conocer de manera más efectiva como se están realizando las actividades propias del desarrollo de su objeto social, se ha podido evidenciar que enfrenta algunos problemas como lo es la falta de control interno, procesos e incumplimiento de las políticas internas por parte de los miembros de la compañía con estas inconsistencias detectadas es evidente la falta de cumplimiento de metas preestablecidas.

Identificada la problemática en la empresa se propone la elaboración de un MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES CAMPESINOR CIA. LTDA, permitiendo a la entidad que regule el trabajo dentro de todos los departamentos y ser una herramienta que será de utilidad para el registro contable y una adecuada toma de decisiones en el futuro.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1.OBJETIVO GENERAL

Establecer una base teórica a partir de información bibliográfica y linkográfica para adquirir conocimientos y sustentar la propuesta.

#### 2.2.COMPAÑÍA

##### 2.2.1. Definición

*El código civil en su Art. 1957.- Sociedad o compañía es un contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común, con el fin de dividir entre sí los beneficios que de ello provengan. La sociedad forma una persona jurídica, distinta de los socios individualmente considerados.*

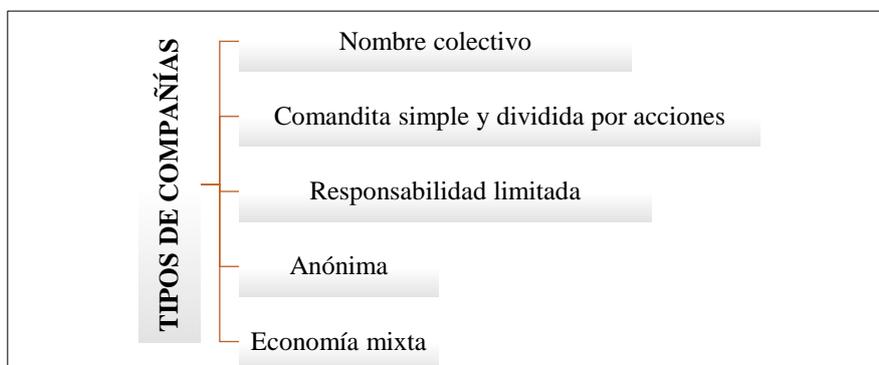
La sociedad o compañía es la unión de dos o más individuos que tienen intereses en común para obtener una rentabilidad, comercialización de bienes y servicios.

##### 2.2.2. Clasificación

De acuerdo a la Ley de Compañías (2014). Registro Oficial 312 de 05-nov-1999. Última modificación: 20-may-2014, existen cinco clases de compañías:

*Art. 2.- 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.*

*Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas. La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación. (pág. 1)*



**Ilustración N° 1:** Tipos de Compañías. *Ley de Compañías. Art. 2. Registro oficial 312 de 05-nov-1999. Última modificación: 20-may-2014.*

**Elaborado por:** La Autora

**Art. 36. La compañía en nombre colectivo.** - *La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas naturales que hacen el comercio bajo una razón social.*

**Art. 59. La compañía en comandita simple y dividida por acciones.** - *La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.*

**Art. 301. El capital.** *El capital de esta compañía se dividirá en acciones nominativas de un valor nominal igual. La décima parte del capital social, por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsables (comanditados), a quienes por sus acciones se entregarán certificados nominativos intransferibles.*

**Art. 92. La compañía de responsabilidad limitada.** - *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 añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.*

**Art. 143. La compañía anónima.** - *La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.*

**Art. 308. La compañía de economía mixta.** - *El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades del sector público, pueden ser parte del capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía*

De acuerdo a la clasificación mencionada con antelación la empresa que se está analizando e investigando en el presente trabajo es una Compañía de Responsabilidad Limitada la cual cuenta con un máximo de 15 socios, su capital social mínimo es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América cuyo objetivo de asociarse es adquirir beneficios económicos.

## 2.3.FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

### 2.3.1. Definición

La administración es el proceso de planear, organizar, direccionar y controlar las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, a través del empleo de recursos económicos y humanos con el propósito de alcanzar metas y objetivos trazados. “Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se

fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado (Sanchez Delgado, 2014, pág. 44)”.

### 2.3.2. Objetivos

“La administración persigue fines integrales, que generalmente se ubican como: **Objetivos sociales** Son los fines que busca alcanzar la administración para contribuir al bienestar de la sociedad.

**Objetivos económicos** Los objetivos económicos son los fines que la Administración persigue lograr para obtener beneficios económicos en el organismo que se lleva a cabo.

**Objetivos organizacionales** La administración coordina los recursos de la empresa, por tal motivo, uno de sus fines básicos es optimizar la coordinación de los recursos de la empresa que se trate (González, 2014)”.

El objetivo de la administración radica en alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos y metas establecidas.

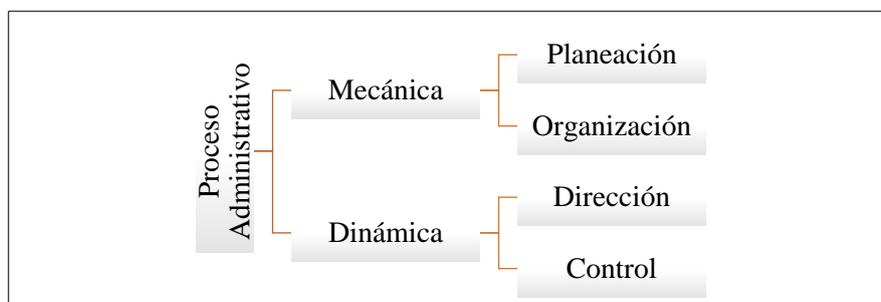
### 2.3.3. Importancia

La administración es un instrumento de suma importancia en el ámbito social y empresarial, a medida que ha evolucionado la sociedad desarrollo mayor complejidad es por ello que se hizo evidente la necesidad de emplear técnicas de organización y administración.

La primordial característica de la administración es; la elaboración de herramientas y técnicas que sean de utilidad en la distribución de los recursos humanos, financieros y tecnológicos; para así poder llevar a cabo una adecuada planificación, organización, dirección y control en la empresa alcanzando la calidad y estabilidad institucional.

### 2.3.4. Procesos de la administración

La administración la está conformada por 4 fases que detallaremos a continuación:



**Ilustración N° 2:** Proceso Administrativo  
Elaborado por: La Autora

#### *2.3.4.1.Planeación*

La planeación es establecer las actividades, políticas, normas y procesos en orden de prioridad para así direccionar a la empresa y alcanzar los objetivos.

#### *2.3.4.2.Organización*

Es la adecuada estructuración y distribución del trabajo entre el personal para conseguir los objetivos trazados.

#### *2.3.4.3.Dirección*

Su finalidad es conseguir que los integrantes de la organización cumplan con sus tareas asignadas con buena predisposición, así contribuirán al logro de objetivos.

#### *2.3.4.4.Control*

Permite identificar el nivel de cumplimiento de los resultados con lo planificado, con el propósito de verificar que las actividades se cumplieron de acuerdo al plan establecido.

### 2.4.CONTROL INTERNO

#### 2.4.1. Definición

Se define al control interno como un sistema, que nos permite ejecutar planes de acción para manejar la seguridad interna de una organización. Con el firme propósito de dar cumplimiento a políticas, normas, planes y al sistema económico de la entidad a través de información confiable para alcanzar los objetivos y metas institucionales.

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones [,] Confiabilidad de la información financiera [y] Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas. (Ladino, 2009, pág. 8).

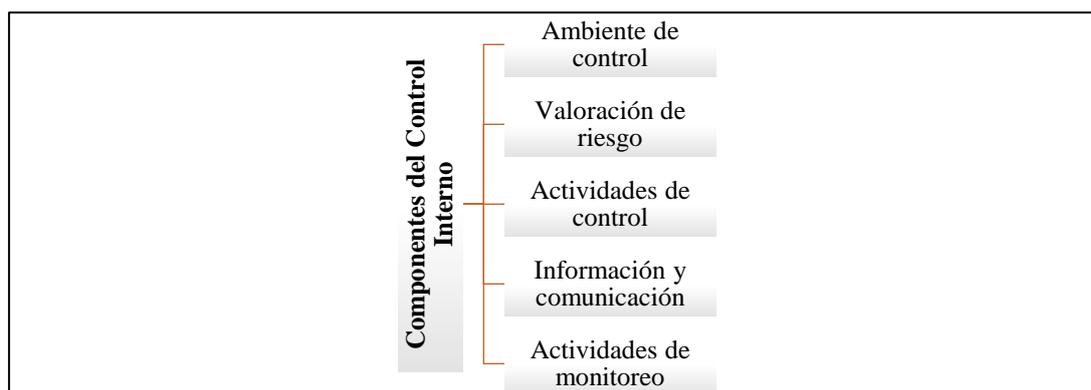
#### 2.4.2. Importancia

El desarrollo adecuado de un control interno en una organización es de vital relevancia para optimizar el uso de recurso humanos y económicos para conseguir una gestión financiera y administrativa de calidad, obteniendo así mejores niveles de productividad.

El control interno contribuye con la seguridad del sistema contable de la empresa, detectando posibles irregularidades y errores, para ser evaluados y proporcionar una solución factible para salvaguardar los recursos de la organización.

### 2.4.3. Componentes Control Interno

*“El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como (Romero, 2012)”.*



**Ilustración N° 3:** Componentes del Control Interno. *Auditoría del control interno. 3ª edición*, págs. 20, 21 por Mantilla, 2013. Bogotá: Editorial. Ecoe Ediciones.

**Elaborado por:** La Autora

#### 2.4.3.1. Ambiente de control

El ambiente de control es el principal aspecto a considerar dentro del registro interno ya que este nos permite establecer una estructura ordena de la institución, considerando aspectos como la disciplina, control de los trabajadores, filosofía empresarial, así como también procesos administrativos.

El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y cómo organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por la junta de directores. (Mantilla, 2013, pág. 84)

#### *2.4.3.2. Valoración del riesgo*

Las empresas a diario se enfrentan a diversos riesgos ya sean estos de carácter externo o interno los cuales deben ser analizados, una de las condiciones previas a la valoración del riesgo es la delimitación de objetivos en sus diversos niveles.

La evaluación del riesgo es la determinación y estudio de los riesgos relevantes para alcanzar los objetivos, estableciendo una guía que nos permite considerar los riesgos y determinar las medidas necesarias frente a los riesgos especialmente asociados a los cambios del entorno.

#### *2.4.3.3. Actividades de control*

Las funciones del control es analizar el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos que se llevan a cabo dentro de la entidad, las cuales ayudaran a una adecuada toma de decisiones y orientación de los riesgos hacia el logro de los objetivos.

Comprendiendo una serie de procesos como lo es autorizaciones, aprobaciones, verificación, conciliación, ejecución operacional y distribución de funciones con sus respectivas obligaciones.

#### *2.4.3.4. Información y comunicación*

Los canales de información y comunicación dentro de la empresa deben ser oportunos, las notificaciones están diseñadas conforme al seguimiento de ciertos pasos que permitan al personal cumplir con sus responsabilidades en un espacio y tiempo determinado. Los sistemas de información generan reportes los cuales contienen datos operacionales y financieros, eventos, actividades y condiciones externas e internas indispensables para la toma de decisiones.

Por otra parte, la comunicación es fundamental en cada una de las áreas de la empresa indistintamente de nivel jerárquico; todo el personal debe recibir un mensaje claro de los mandos superiores y llevar a cabalidad sus labores asignadas; así como también es fundamental la comunicación externa es decir con clientes, proveedores del entorno.

#### *2.4.3.5. Actividades de monitoreo*

La primordial tarea del monitorio dentro del control interno es evaluar la calidad del cumplimiento de los objetivos en el tiempo. El monitoreo se genera en un periodo determinado durante el desarrollo de las actividades administrativas y operacionales permitiendo emitir un informe a la alta gerencia para la toma de decisiones.

#### 2.4.4. Control Interno Administrativo

Integra el plan de la organización sus políticas y normas que están enfocados a los procesos de decisión por parte de la administración, fomentando la eficiencia de las operaciones alcance de metas y objetivos programados.

La custodia de los recursos y emisión de errores o desviación de los mismos es responsabilidad de la gerencia, siendo indispensable establecer un adecuado control interno administrativo.

Cabe resaltar que, para obtener un control interno efectivo dentro de una organización es necesario controles para todos los niveles iniciando por los mandos superiores y finalizando en los mandos operacionales estos debes estar conforme a las necesidades de la empresa y por ende acorde a las leyes y políticas vigentes.

#### 2.4.5. Control Interno financiero

Comprende el plan de la organización, procesos y registros relacionados con la custodia de los activos y verificación de la razonabilidad de los registros e informes financieros, elaborados conforme a las especificaciones de la administración.

Las transacciones se ejecutan conforme a las disposiciones de la administración de la empresa, estas se registran en los asientos contables para controlar las obligaciones, verificar las existencias físicas de los recursos y presentar estados financieros de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

### 2.5. MANUAL

#### 2.5.1. Definición

Son documentos de utilidad en toda organización para la comunicación y coordinación, ya que en él se detalla las funciones de los empleados con su respectivo procedimiento para llevar a cabo dicha actividad. “Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas” (Palma, 2009, pág. 4).

#### 2.5.2. Objetivos

Los manuales administrativos es un medio de comunicación de normas, políticas, reglamentos y estrategias planteadas por la gerencia para los niveles operativos dentro de la entidad podemos definir los siguientes objetivos:

- Diseñar una visión clara de la organización e integral de las operaciones

- Establecer las funciones de cada área administrativa
- Delimitar ordenada y cronológica las actividades de cada proceso
- Definir la responsabilidad y funciones operativas del personal en cada área
- Facilitar un medio de integración y orientación al personal que se incorpora a la empresa
- Brindar un recurso para aprovechar al máximo el personal y materiales

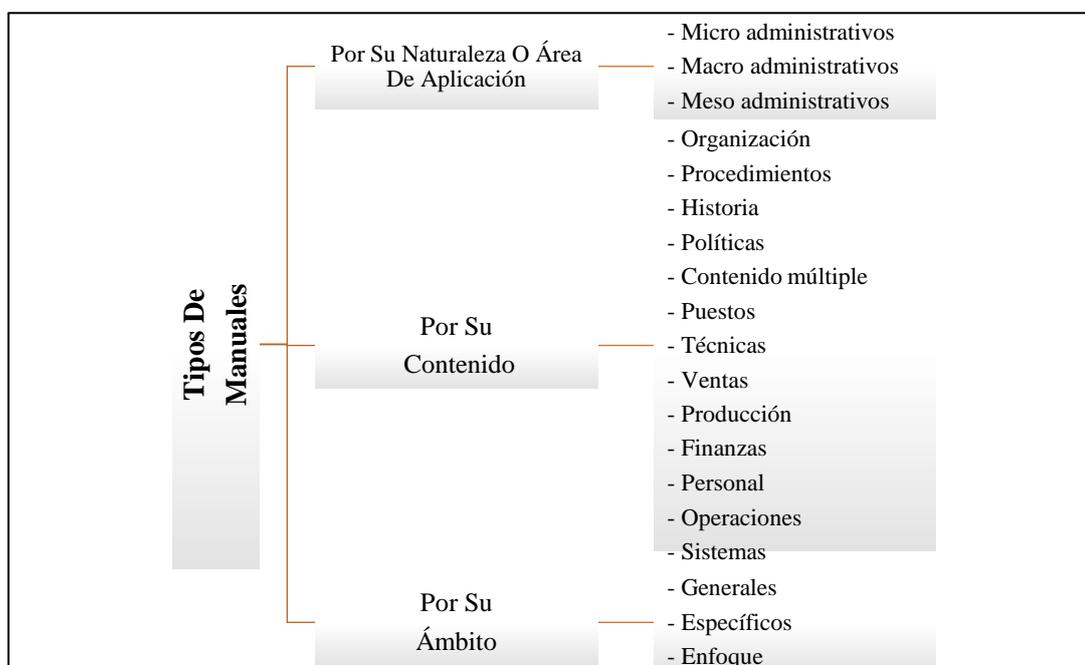
### 2.5.3. Importancia

Dentro de una organización los manuales son de gran importancia ya que estos contienen información detallada ordenada, sistemática e integral de los procedimientos, instrucciones, responsabilidades, políticas, funciones y sistemas de las diferentes operaciones que se ejecutan en una organización; con el firme propósito de evitar errores dentro de la empresa.

Cabe resaltar que son de gran ayuda al momento de incorporarse personal nuevo a la entidad ya que se explica detalladamente el funcionamiento administrativo y procesos que se desarrollan dentro de la misma.

### 2.5.4. Tipos de Manuales

Los manuales se los puede clasificar en 3 ramas, por su naturaleza, contenido y ámbito las que a su vez se subdividen en los siguientes (Valencia, 2012, págs. 69, 71):



**Ilustración N° 4:** Tipos de Manuales. *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones (quinta edición*, por Jones 2008, pág. 552, México. Editorial PEARSON EDUCACIÓN.

**Elaborado por:** La Autora

Existe una diversidad de manuales a disposición de las empresas, esta clasificación ayuda a las corporaciones a identificar que manual se ajusta a la necesidad de la misma.

#### 2.5.5. Manual Administrativo

##### *2.5.5.1. Definición*

Un manual es una herramienta practica dentro de una organización, ya que contiene información ordena de los procesos estableciendo con exactitud las políticas, normas y lineamientos de la compañía facilitando la eficiencia dentro de la entidad.

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificado los criterios de desempeño y cursos de acción que deberían seguirse para cumplir con los objetivos trazados. (Belkis Johanna, 2014)

#### 2.5.6. Manual de Procedimientos

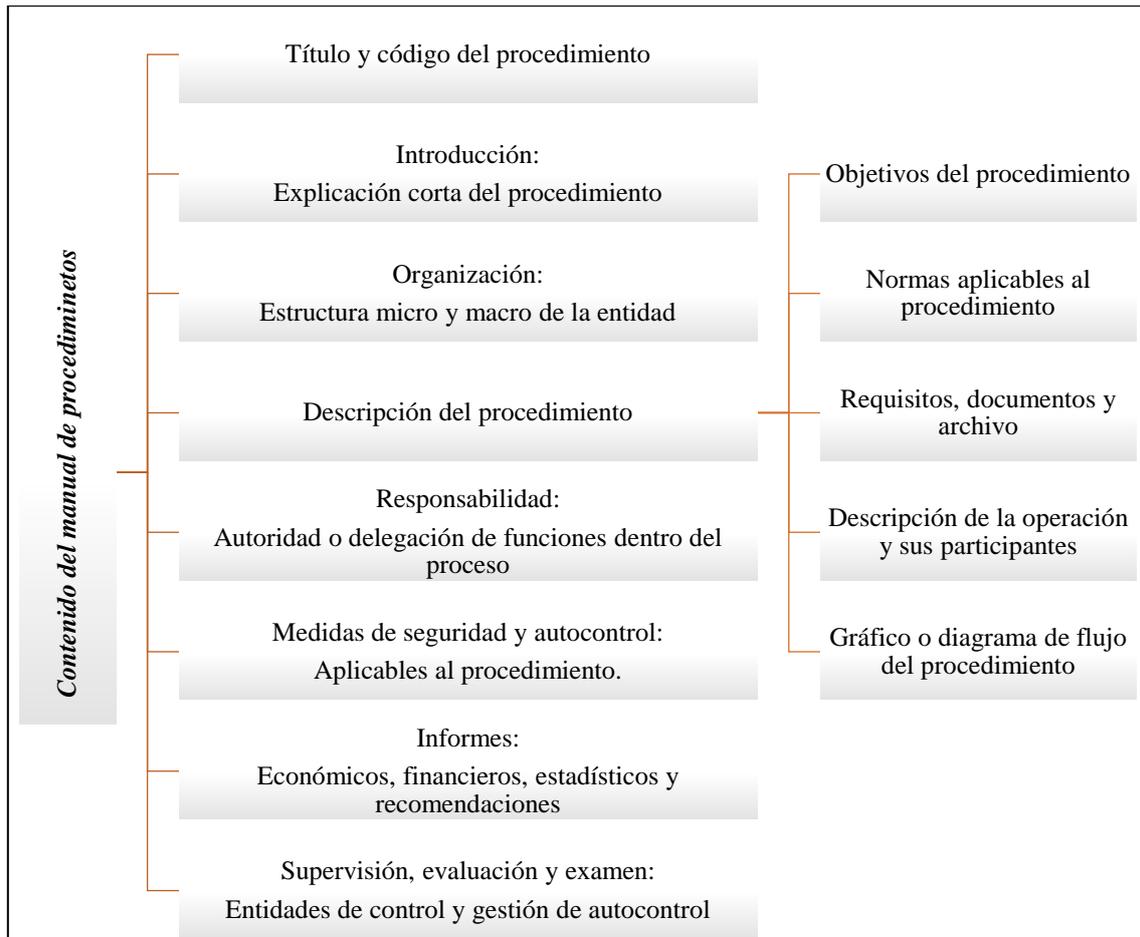
##### *2.5.6.1. Definición*

El manual de procedimientos representa la información básica relacionada con las funciones administrativas y los procesos que se desarrollan dentro de la entidad, facilitando la comunicación entre el personal.

Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones. (Pérez Gutiérrez, 2014)

##### *2.5.6.2. Contenido del manual de procedimientos*

Los siguientes pasos serán de utilidad para la elaboración del contenido de un manual de procedimientos:



**Ilustración N° 5:** Contenido del Manual de Procedimientos. “Manual de funciones y Procedimientos”, por Grupo planeación, 2009, <http://manualdefuncionesyprocedimientos.blogspot.com/>.

**Elaborado por:** La Autora

## 2.6. ORGANIGRAMAS

### 2.6.1. Definición

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, la cual detalla los niveles jerárquicos, la delimitación de las líneas de autoridad y asesoría entre los integrantes de la entidad.

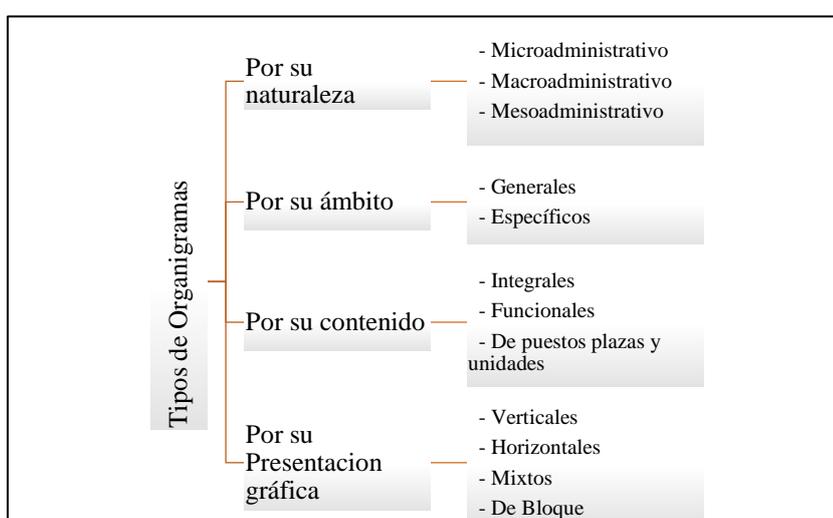
Son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad. También son llamados cartas o gráficas de organización. Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. Los organigramas señalan la vinculación que existe entre sí de los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales. (Mano Carrillo, 2009)

### 2.6.2. Importancia

Resultan indispensable los organigramas dentro de las empresas, debido a que estos contienen información del nivel jerárquico que existe y sea de utilidad para el personal en el desarrollo de sus actividades. Esto se debe a que permite visualizar con claridad las responsabilidades de todo el personal y formar una identificación entre la compañía y sus empleados.

### 2.6.3. Tipos de Organigramas

Según el autor Enrique B. Franklin, en su libro “Organización de empresas”, los organigramas se dividen en los siguientes grupos y sus respectivas subdivisiones:



**Ilustración N° 6:** Tipos de Organigrama. En “Organigrama, prezi.com”, por Salazar, 2014, <https://prezi.com/sx0lnqmszesw/organigrama/>

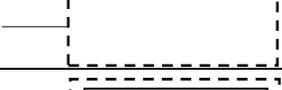
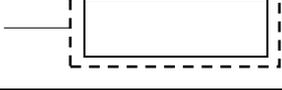
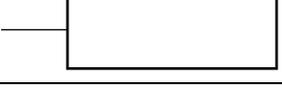
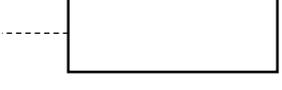
**Elaborado por:** La Autora

### 2.6.4. Simbología

Por lo general los organigramas se diseñan a través de figuras geométricas, enlazadas por líneas que muestran los organismos de dependencia existentes entre las unidades administrativas y operativas de la entidad:

**Ilustración N° 7:** Simbología del organigrama

FIGURA	DESCRIPCIÓN
	<b>Rectángulo:</b> representan los niveles de autoridad y responsabilidad de toda la organización.
	<b>Indica autoridad de línea:</b> relación de autoridad, mando y comunicación.
	<b>Líneas rectas sin interrupción:</b> comunicación.

	<b>Líneas largas de trazo discontinuo:</b> relaciones de colaboración y/o colaboración.
	<b>Líneas cortas de trazo discontinuo:</b> relación con las unidades de mando especializado.
	<b>Líneas largas de trazo discontinuo y un punto intermedio:</b> separación entre unidades centrales y desconcentradas.
	<b>Descentralización:</b> líneas quebradas en forma de “Z”
	<b>Desconcentración:</b> líneas quebradas en forma de dos triángulos laterales, atravesadas por líneas largas de trazo discontinuo con puntos intermedios.
<b>UNIDADES O TIPOS DE ASESORÍAS</b>	
	Asesoría externa que involucra varias asesorías, que se dan en forma periódica y que no es conveniente (por razones prácticas) detallar dentro de la unidad.
	Asesoría externa en un área específica, pero de intervención periódica.
	Unidad de asesoría, comité o comisión de trabajo de reuniones periódicas.
	Asesoría externa específica, pero esporádica.
	Asesoría externa permanente
	Asesoría interna permanente de la entidad, línea llena sin interrupciones, de trazo suave, colocada perpendicular a la unidad administrativa.
	Asesoría de intervención obligatoria. La entidad es intervenida legalmente, con el propósito de asesorar, fiscalizar y dar seguimiento a los lineamientos del ejecutivo en materia de control financiero, contable o de otro tipo.

**Fuente:** Guía técnica para la elaboración de organigramas en el sector público Panameño, julio 2009

**Elaborado por:** La Autora

## 2.7.FLUJOGRAMAS

### 2.7.1. Definición

“*EL Flujoograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos (Robert Acosta, 2009)*”.

Los flujogramas o también llamados diagramas de flujo, nos permiten representar en forma gráfica los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización proporcionan una visión clara de las actividades que se desarrollan en la entidad.

### 2.7.2. Importancia

La importancia de los flujogramas radica en que permite visualizar y comprender la distribución de la carga laboral entre los empleados que interviene en el desarrollo de una determina actividad y así mejorar el sistema de información dentro de la entidad optimizando la gestión organizacional.

### 2.7.3. Tipos de flujogramas

Los flujogramas puedes ser de dos tipos matricial o lineal (Hernández, 2017):

#### 1. TIPO MATRICIAL

Los agentes que intervienen en el proceso aparecen en la cabecera del dibujo y las actividades desempeñadas se encuentran subordinadas a ellos. Se pueden construir de arriba abajo o de izquierda a derecha. Se recomiendan los primeros.

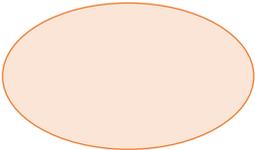
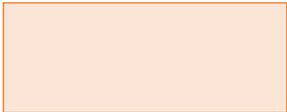
#### 2. TIPO LINEAL

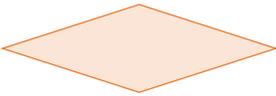
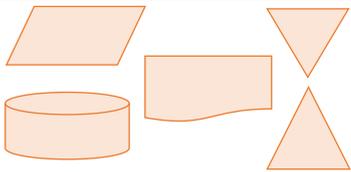
Las actividades del proceso aparecen secuenciadas una debajo de la otra. Es más fácil de construir y es recomendable si los agentes de proceso son mayores a seis, pero aporta menos información

### 2.7.4. Simbología

Muestra el desarrollo del trabajo, a través del empleo de figuras geométricas, asociadas por flechas que indican los procesos operacionales dentro de la entidad:

**Ilustración N° 8:** *Simbología del Flujograma*

NOMBRE	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
Elipse u óvalo		<b>INICIO/FINAL DEL PROCESO:</b> Expresa el inicio o el final del proceso, ubicándose al principio de la línea principal (inicio del proceso) y al final de la misma (final del proceso).
Rectángulo o caja		<b>ACTIVIDAD O TAREA ESTANDAR:</b> Representar actividades o tareas cuya realización sea habitual dentro del proceso y que no tenga un símbolo específico para su representación.

Rombo		<b>DECISIÓN:</b> Se utiliza cuando se debe tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta.
Flecha		<b>TRANSPORTE O TRASLADO:</b> Se utiliza para unir el resto de símbolos entre sí.
Símbolos de entrada y salida		<b>ALMACENAMIENTO:</b> Sirven para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso o para recoger salidas generadas durante su desarrollo.
Círculo, conector fuera de la figura		<b>CONECTORES:</b> Representan conexiones con otras partes del flujograma o con otros procesos.

**Fuente:** Guía metodológica para la elaboración de un flujograma

**Elaborado por:** La Autora

## 2.8.NORMATIVA CONTABLE

### 2.8.1. Conceptos básicos de contabilidad

#### 2.8.1.1. Definición

*“La contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, transformaciones internas y otros eventos (Reyes, 2014, pág. 21)”.*

La contabilidad es una herramienta que permite recoger, resumir, analizar e interpretar los registros contables en forma ordenada y sistemática las actividades económicas que realiza la entidad, aportando información eficaz y oportuna con el fin de contribuir a la hora de tomar decisiones.

#### 2.8.1.2. Importancia

*“Si ya se expresó anteriormente que la contabilidad es una serie de registros ordenados y sistematizados su importancia radica en lo siguiente:*

1. *Que se puede comprobar la información asentada en los registros por medio de la observación.*
2. *Los datos que se asentaron como registros contables son una fuente de información que sirve de base a los ejecutivos para tomar decisiones, por ejemplo, se consulta con el almacenista qué productos le faltan y él recurre a sus auxiliares en donde tiene apuntados los materiales que*

*entran y los que salen del almacén y ya con el reporte del almacenista se tendrán elementos para realizar su trabajo.*

3. *Las autoridades fiscales, también lo toman como fuente de información, partiendo de las declaraciones que se le presentan en forma sistemática, pasando por los registros hasta llegar a los documentos originales que le dieron origen a cada una de las operaciones (Wals, 2009, pág. 5h)''.*

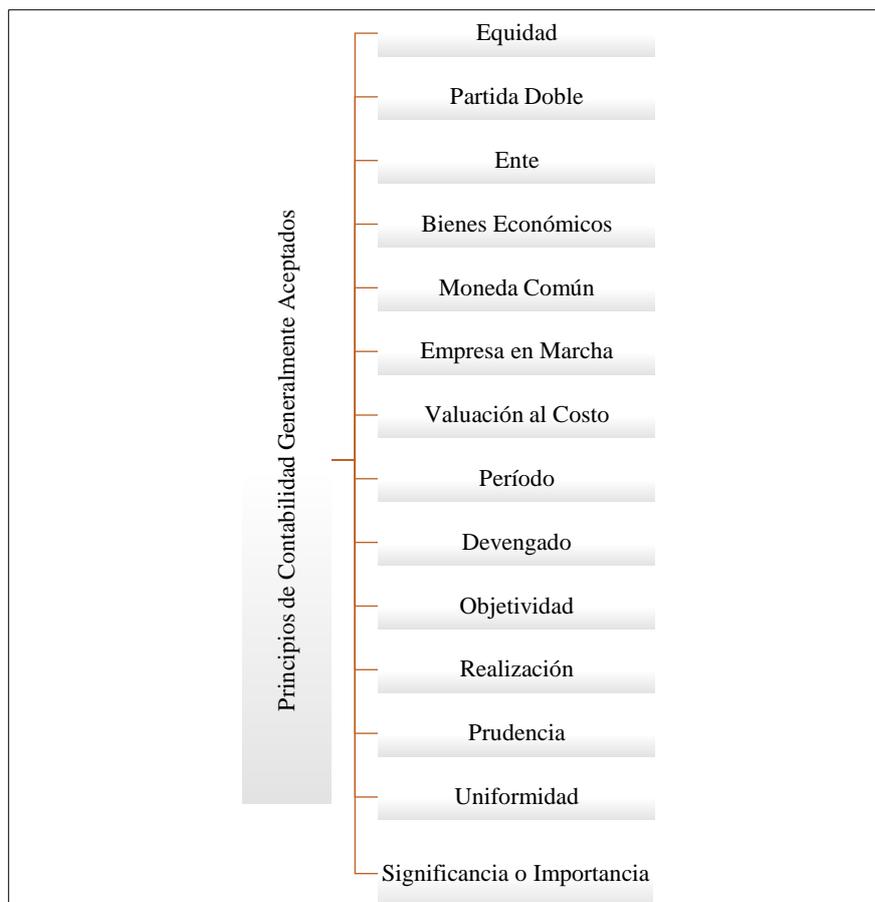
Dentro de una empresa es de vital importancia llevar contabilidad no solo por el hecho de cumplir con las disposiciones legales vigentes, sino porque la aplicación y registro contable permite a la entidad controlar los movimientos económicos en forma ordena y sistemática proporcionando información confiable que contribuye a la hora de tomar decisiones oportunas por parte de los directivos.

#### 2.8.2. Disposiciones legales

Conforme a las disposiciones legales que deben cumplir las empresas para poder ejercer actividades de comercio deben registrarse a través de las siguientes normativas Ley de Compañías, Código de Comercio, Ley de Régimen Tributario Interno, Ley de Tránsito, Código de Trabajo, Código Tributario y otras leyes que pueden afectar el desarrollo económico de la misma, para llevar una contabilidad razonable entorno a un marco jurídico y legal.

### 2.8.3. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

**Ilustración N° 9:** Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados



**Fuente:** (Rodríguez, 2015)

**Elaborado por:** La Autora

#### ▪ **Equidad**

La incidencia en el patrimonio del Ente respecto de las transacciones y, consecuentemente, el registro de los hechos económicos y financieros, debe ser determinada conforme a un criterio ecuánime con relación a las diferentes partes interesadas.

#### ▪ **Ente**

Los estados contables se refieren siempre a una unidad económica identificable, creada para cumplir determinadas metas y objetivos conforme a los ordenamientos jurídicos que la originaron.

#### ▪ **Bienes Económicos**

La información contable se refiere siempre a bienes, derechos y obligaciones que posean valor económico y, por ende, que sean susceptibles de ser valuados objetivamente en términos monetarios.

- **Moneda Común**

Las transacciones que dan origen a las modificaciones patrimoniales y de recursos y gastos serán registradas por la contabilidad de cada Ente en moneda corriente de curso legal.

- **Valuación al Costo**

Las transacciones se registran por su valor original de adquisición, construcción o producción. Para determinados bienes específicos, su valuación será el valor de cotización de mercado, el estimado de realización o aquél que surja del método de valuación que el Órgano Rector le asigne bajo condiciones que lo justifiquen adecuadamente con carácter de excepción.

- **Prudencia**

En la medición o cuantificación de los hechos económico financieros del Ente se debe adoptar un criterio restrictivo a los efectos de exponer la situación menos favorable, dentro de las posibles, para el mismo.

- **Uniformidad**

La registración contable y los estados financieros resultantes deben ser elaborados mediante la aplicación de los mismos criterios de identificación, evaluación y exposición durante los períodos en que se exponen las actividades del Ente (NACIÓN, 2013).

- **Partida Doble**

Los hechos económicos y jurídicos de la empresa se expresan en forma cabal aplicando sistemas contables que registran los dos aspectos de cada acontecimiento, cambios en el activo y en el pasivo (participaciones) que dan lugar a la ecuación contable.

- **Significancia o Importancia**

Al ponderar la correcta aplicación de los principios generales y las normas particulares, es necesario actuar con sentido práctico. Frecuentemente se presentan situaciones que no encuadran dentro de aquellos y que, sin embargo, no presentan problemas porque el efecto que producen no distorsiona el cuadro general.

Desde luego, no existe una línea demarcatoria que fije los límites de lo que es y no es significativo, consecuentemente, se debe aplicar el mejor criterio para resolver lo que corresponde en cada caso, de acuerdo a las

circunstancias, teniendo en cuenta factores tales como el efecto relativo en el activo, pasivo patrimonio o en el resultado de las operaciones (Izaguirre, 2018).

- **Empresa en Marcha**

Salvo indicación expresa en contrario se entiende que los estados financieros pertenecen a una "empresa en marcha", considerándose que el concepto que informa la mencionada expresión, se refiere a todo organismo económico cuya existencia personal tiene plena vigencia y proyección futura.

- **Periodo**

En las empresas en marcha es necesario medir el resultado de la gestión de tiempo en tiempo, ya sea para satisfacer razones de administración, legales, fiscales o para cumplir con compromisos financieros, etc. Es una condición que los ejercicios sean de igual duración, para que los resultados de dos o más ejercicios sean comparables entre sí.

- **Devengado**

Las variaciones patrimoniales que deben considerarse para establecer el resultado económico son las que competen a un ejercicio sin entrar a considerar si se han cobrado o pagado.

- **Objetividad**

Los cambios en los activos, pasivos y en la expresión contable del patrimonio neto, deben reconocerse formalmente en los registros contables, tan pronto como sea posible medirlos objetivamente y expresar esa medida en moneda de cuenta.

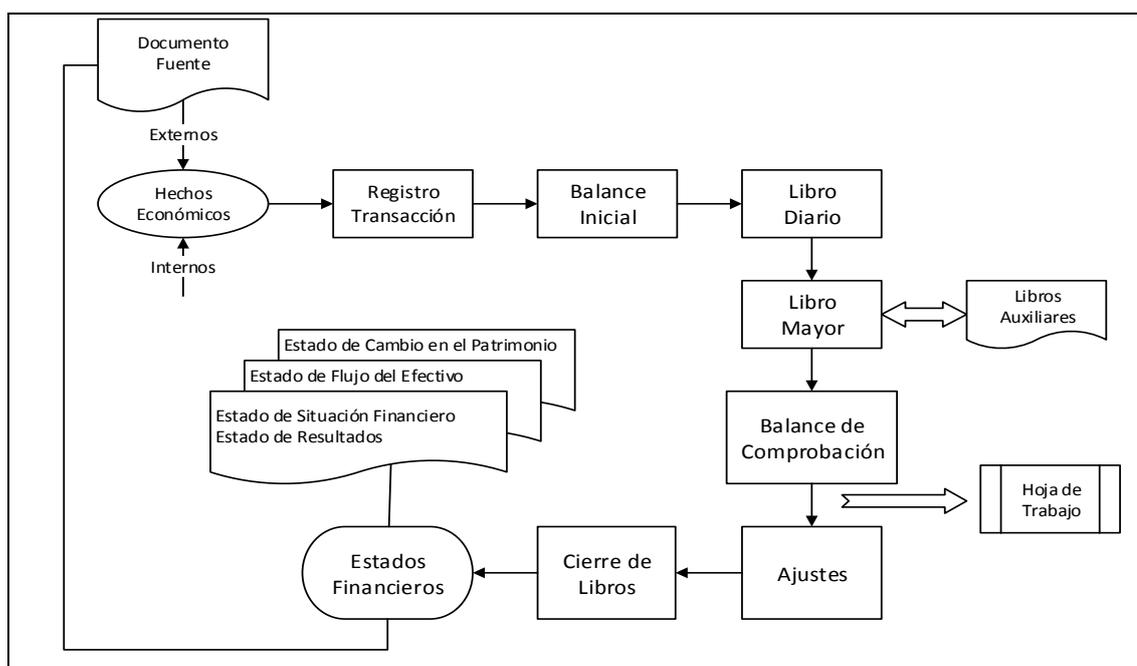
- **Realización**

Los resultados económicos solo deben computarse cuando sean realizados, o sea cuando la operación que los origina queda perfeccionada desde el punto de vista de la legislación o prácticas comerciales aplicables y se hayan ponderado fundamentalmente todos los riesgos inherentes a tal operación. Debe establecerse con carácter general que el concepto "realizado" participa del concepto devengado (Naszewski, s.f.).

### 2.8.4. Ciclo contable

La información contable que se genera en el desarrollo de las actividades dentro de una entidad se la denomina proceso contable, en cual consiste en el ciclo que cumplen las transacciones de una empresa su registro para resumirlas y obtener estados financieros razonables; este proceso está integrado por los siguientes pasos:

**Ilustración N° 10: Ciclo Contable**



**Fuente:** (Ramírez, 2017)  
**Elaborado por:** La Autora

El registro contable de las transacciones dentro de una organización se lo realiza a través del empleo de cuentas permitiendo contabilizar las actividades económicas para finalmente presentar los estados financieros acorde a los principios y normas de contabilidad.

### 2.8.5. Estados Financieros

#### 2.8.5.1. Definición

Los estados financieros son documentos en los cuales se detalla la realidad económica de la empresa, esta información es relevante para conocer cuál es la situación actual de la empresa en tiempo real y los cambios que se han generado en el transcurso de un determinado periodo contable.

De acuerdo a la Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno (2017). Registro Oficial Suplemento 463 de 17-nov.-2004. Última modificación: 29-dic-2017

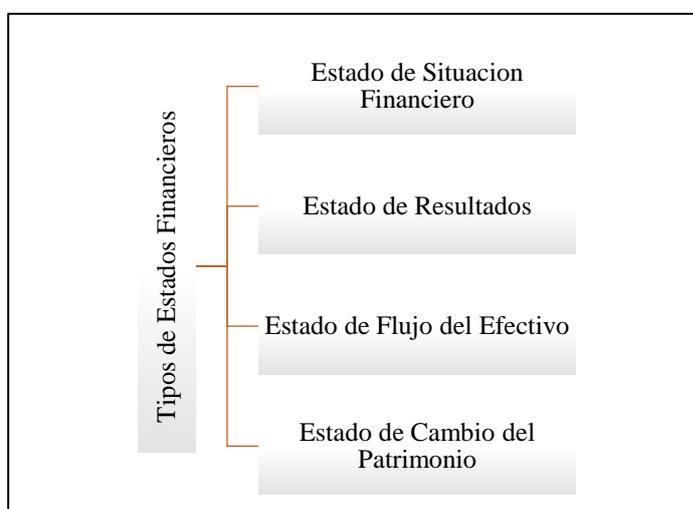
**Art. 21.- Estados Financieros.** - Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras, así como las entidades y organismos del Sector Público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios (pág. 21).

#### 2.8.5.2.Importancia

Los estados financieros son de gran utilidad para las empresas ya que en ellos se visualiza los movimientos económicos y el control de las operaciones que ha tenido la entidad al término del periodo contable dando así cumplimiento a las leyes y regularizaciones vigentes.

#### 2.8.5.3.Tipos de Estados Financieros

Los estados financieros son actas que la empresa presenta al final del ejercicio contable, con el propósito de conocer las actividades de la misma dentro de los cuales tenemos los siguientes balances:



**Ilustración N° 11:** Tipos de Estados Financieros. “Los estados financieros básicos”, por Gómez 2001, <https://www.gestiopolis.com/estados-financieros-basicos/>

**Elaborado por:** La Autora

#### ▪ **Estado de Situación Financiero**

*La entidad revelará ya sea en el balance o en las notas, sub clasificaciones más detalladas de las partidas que componen las rúbricas del balance, clasificadas de una forma apropiada a la actividad realizada por la entidad. El detalle suministrado en*

las sub clasificaciones dependerá de los requisitos afectados. Los factores señalados a continuación se basarán en una evaluación de:

1. la naturaleza y liquidez de los activos;
2. la función de los activos dentro de la entidad; y
3. los importes, la naturaleza y el plazo de los pasivos.

▪ **Estado de Resultados**

Llamado anteriormente Estado de Ganancias y Pérdidas, es una síntesis de las operaciones que en cumplimiento del objeto social lleva a cabo el ente económico durante un tiempo determinado. Este estado al cierre del ejercicio (a 31 de diciembre) debe presentar comparado con el del periodo inmediatamente anterior. Es una herramienta fundamental para el análisis financiero y el desarrollo de otros estados financieros como el Balance General, Estado de Cambios en la situación financiera, Estado de Cambio en el Patrimonio, Estado de Flujos de Efectivo y las notas a los estados financieros, entre otros. Además, facilita como punto de apoyo la evaluación de la gestión desarrollada por los administradores en un período determinado.

▪ **Estado de Flujo del Efectivo**

Es el informe financiero que muestra en forma detallada las variaciones, tanto de aumentos como disminuciones en el valor residual de los activos del ente económico, una vez deducidas todas las obligaciones. Tiene por objeto comparar los saldos del patrimonio de un ente económico del principio y el final de un período contable.

▪ **Estado de Cambio del Patrimonio**

Es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiero. Para el efecto debe determinarse el cambio en las diferentes partidas del balance general que inciden en el efectivo (Ramírez, Contabilidad y presentación de estados financieros (2a. ed.), 2012)”.

2.8.6. Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

2.8.6.1. Definición

Corresponde a normas de contabilidad, establecidas con la finalidad de que estas sean universalmente reconocidas a nivel financiero.

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) son las normas contables emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés) con el propósito de uniformizar la aplicación de normas contables en el mundo, de manera que sean globalmente aceptadas, comprensibles y de alta calidad. Las NIIF permiten que la información de los estados financieros sea comparable y transparente, lo que ayuda a los inversores y participantes de los mercados de capitales de todo el mundo a tomar sus decisiones (Copyright©, Gestion.pe, Grupo El Comercio, 2013).

Se establece como un conjunto de normas contables usadas a nivel mundial, permitiendo visualizar estados financieros razonables y usar sistemas contables semejantes entre otras empresas ubicadas en otros países.

#### *2.8.6.2. Ventajas de Aplicar NIIF*

La implementación de las NIIF se ha convertido en una herramienta estratégica en mundo empresarial proporcionando múltiples ventajas a las entidades entre las cuales se destacan las siguientes:

- Facilitar la comprensión y análisis de Estados Financieros a nivel mundial
- Permite a las empresas competir en el mercado internacional
- Transparencia de la información financiera
- Facilita oportunidades de inversión

### 2.9. MARCO LEGAL

#### 2.9.1. Compañía de Responsabilidad Limitada

##### *2.9.1.1. Constitución*

**Art. 96.-** *El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.*

##### *2.9.1.2. Socios*

**Art. 95.-** *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.*

### 2.9.1.3. Capital

**Art. 102.-** *El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.*

### 2.9.2. Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial (2017)

Las leyes de tránsito vigentes en el Ecuador regulan el control del transporte en el país estableciendo normas y políticas que velan por la seguridad de los ocupantes del vehículo tanto particulares o unidades de servicio público, por lo que señala:

#### 2.9.2.1. Objetivo

**Art. 1.-** *La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.*

#### 2.9.2.2. Naturaleza y Objetivo

**Art. 46.-** *El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional, terminales terrestres y centros de transferencia de pasajeros y carga en el territorio ecuatoriano. Su organización es un elemento fundamental contra la informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional (pág. 17).*

#### 2.9.2.3. Disposiciones Preventivas

**Art. 181.-** *Los usuarios de la vía están obligados a comportarse de forma que no entorpezcan la circulación, ni causen peligro, perjuicios o molestias innecesarias a las personas, o daños a los bienes. Queda prohibido conducir de modo negligente o temerario. Los conductores deberán estar en todo momento en condiciones de controlar el vehículo que conducen y adoptar las precauciones necesarias para su seguridad y de los demás usuarios de las vías, especialmente cuando se trate de mujeres embarazadas, niños, adultos mayores de 65 años de edad, invidentes u otras personas con discapacidades (pág. 47).*

Las políticas preventivas son disposiciones que regulan la documentación de los choferes quienes deben cumplir con las disposiciones legales para prevenir la seguridad de los usuarios del transporte tanto privado como de servicio público.

### 2.9.3. Obligaciones Tributarias

Corresponde a todos aquellos valores que de manera obligatoria los contribuyentes entregan al estado. La Corporación de Estudios y Publicaciones (2017) la define de la siguiente manera:

#### 2.9.3.1. Definición

**Art. 15 (Ex: 14).** - *Concepto. Obligación tributaria es el vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la ley (pág.17).*

Conforme a las disposiciones legales vigentes las empresas deben cumplir con ciertas obligaciones tributarias para el ejercicio de normal de sus actividades estipulas en la Ley de Régimen Tributario Interno, Código Tributario y Superintendencia de Compañías debiendo así cumplir con las siguientes normativas:

#### 2.9.3.2. Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Es el Impuesto fijado al consumir un producto o servicio, el cual personas naturales o las sociedades obligadas a llevar contabilidad están en la obligación de realizar retenciones del IVA dentro de sus operaciones económicas. *“Es un impuesto que grava al valor de las transferencias locales o importaciones de bienes muebles, en todas sus etapas de comercialización y al valor de los servicios prestados”* (SRI.gob.ec, 2018).

#### 2.9.3.3. Impuesto a la Renta

**Art. 2.- Concepto de renta.** - *Para efectos de este impuesto se considera renta:*

- *Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito o a título oneroso provenientes del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y*
- *Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 98 de esta Ley (LORTI, 2016, pág. 2).*

## **CAPITULO III**

### **3. DISEÑO DE LA PROPUESTA ESTRATEGIA**

#### **3.1.INTRODUCCION**

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad brindar a la compañía CAMPEINOR CIA. LTDA, ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura un manual de procesos administrativos y financieros permitiéndole contar con un documento que contendrá información relevante de las funciones y procesos que se desarrollan en la entidad contribuyendo de esta manera el crecimiento de la misma.

La propuesta estará analizada desde dos aspectos de importancia que son: el área administrativa en la cual se diseñará la filosofía institucional, organigrama, implementación del código de ética, con el firme objetivo de alcanzar las metas trazadas.

Otro aspecto relevante es el área financiera colaborando en el orden, precisión en los registros movimientos de la entidad, con la finalidad de obtener información oportuna y razonable facilitando así la toma de decisiones, corregir posibles errores y aprovechar las oportunidades del medio.

#### **3.2.FINALIDAD DE LA PROPUESTA**

Contribuir al crecimiento y desarrollo de la compañía; facilitando a los directivos, empleados y colaboradores al desarrollo de sus actividades generando un mayor control en cada uno de los procesos.

#### **3.3.OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

Diseñar el manual de procedimientos Administrativos y Financieros para la compañía de Buses Interparroquiales CAMPEINOR CIA. LTDA., con la adopción y manejo de herramientas técnicas; que permitan optimizar los procesos de la compañía.

#### **3.4.EMPRESA**

La Compañía de Buses Interparroquiales CAMPEINOR CIA. LTDA., es una empresa de prestación de servicio de transporte público Interparroquial, en buses homologados, conforme a las disposiciones de las autoridades competentes y regulada conforme a la Superintendencia de Compañías.

### 3.4.1. Razón social

Conforme a las leyes y disposiciones del estado ecuatoriano el nombre y razón social es Compañía de Buses Interparroquiales CAMPESINOR CIA. LTDA., con Registro de Contribuyente (RUC) No. 1091727168001

### 3.4.2. Tipo de empresa

CAMPESINOR CIA. LTDA. Es una empresa que debido a sus actividades pertenece al sector de prestación de Servicio de transporte público de pasajeros.

### 3.4.3. Logotipo



**CAMPESINOR:** Esta palabra es una abreviación de “Campesinos del Norte”, mientras que el color verde representa la abundancia de las cosechas y tierra fértil de las comunidades ubicadas en la zona norte de la provincia de Imbabura, amarillo simboliza la fuente de vida de nuestro suelo y el calor humano del pueblo, el sol a través de sus rayos color naranja refleja la riqueza y prosperidad de la zona, el bus icono representativo de las unidades que circulan por las vías del sector y prestan sus servicios a las comunidades, el blanco demuestra la integración y unidad dentro de la institución.

## 3.5.FILOSOFÍA EMPRESARIAL

### 3.5.1. Misión

Ser una compañía de transporte competitiva que brindará una amplia cobertura con una constante innovación de sus unidades que garantice seguridad permanente el servicio de transporte Interparroquial en las comunidades de la Unión Cochapamba y las parroquias de Ambuquí y Salinas ubicadas al norte de la ciudad de Ibarra.

### 3.5.2. Visión

La Compañía de Buses Interparroquiales CAMPESINOR CIA. LTDA., hasta el año 2020 implementará unidades de transporte óptimos que brinden un servicio de calidad y confort a

sus usuarios, tenga un espíritu solidario, justo, serio, económicamente rentable y sus acciones estarán siempre encaminadas a proteger los intereses de socios y usuarios.

### 3.5.3. Principios y valores

#### **PRINCIPIOS**

- **Compromiso con el cliente**

Satisfacer la demanda de los usuarios en forma oportuna, eficiente y eficaz.

- **Equidad.**

Representa el equilibrio entre la calidad de vida de los individuos y su economía, es decir que todos están en las mismas condiciones de aprovechar las oportunidades y justicia legal.

- **Innovación**

Acción de cambio indispensable para ser competitivo en el mercado, minimizando costos, garantizando un servicio de calidad y optimizando la rentabilidad.

- **Limpieza de las unidades**

Es la base fundamental de presentación de las del servicio prestado al usuario.

- **Revisiones técnicas periódicamente**

Realizamos revisiones periódicas del estado de las unidades permite garantizar la seguridad a los usuarios.

- **Trabajo en equipo**

Integrar al personal consolidando un solo grupo enfocado a cumplir un mismo objetivo que es la satisfacción de los usuarios.

#### **VALORES**

- **Cooperación**

Nos preocupamos por conseguir alianzas con organizaciones del sector, con el propósito de dar respuestas colectivas a los desafíos del mercado.

- **Compromiso**

Nos comprometemos con ética y moral con el trabajo que realizamos.

- **Honestidad**

Desarrollamos nuestras actividades con transparencia y rectitud retribuyendo la confianza de nuestros usuarios y acreedores.

- **Puntualidad**

Brindamos un servicio de calidad con horarios acorde a las necesidades de los usuarios.

- **Respeto**

Escuchamos las opiniones y sugerencias de los usuarios y colaboradores para mejorar el servicio que ofrecemos.

- **Servicio**

Nos motiva la satisfacción de brindar un servicio de calidad y seguro, proporcionando un medio de movilización a la población.

#### 3.5.4. Lema institucional

Siendo una compañía de transporte de servicio público, en constante renovación, que pretende brindar un servicio de calidad y seguridad para el usuario se ha adoptado como lema institucional:

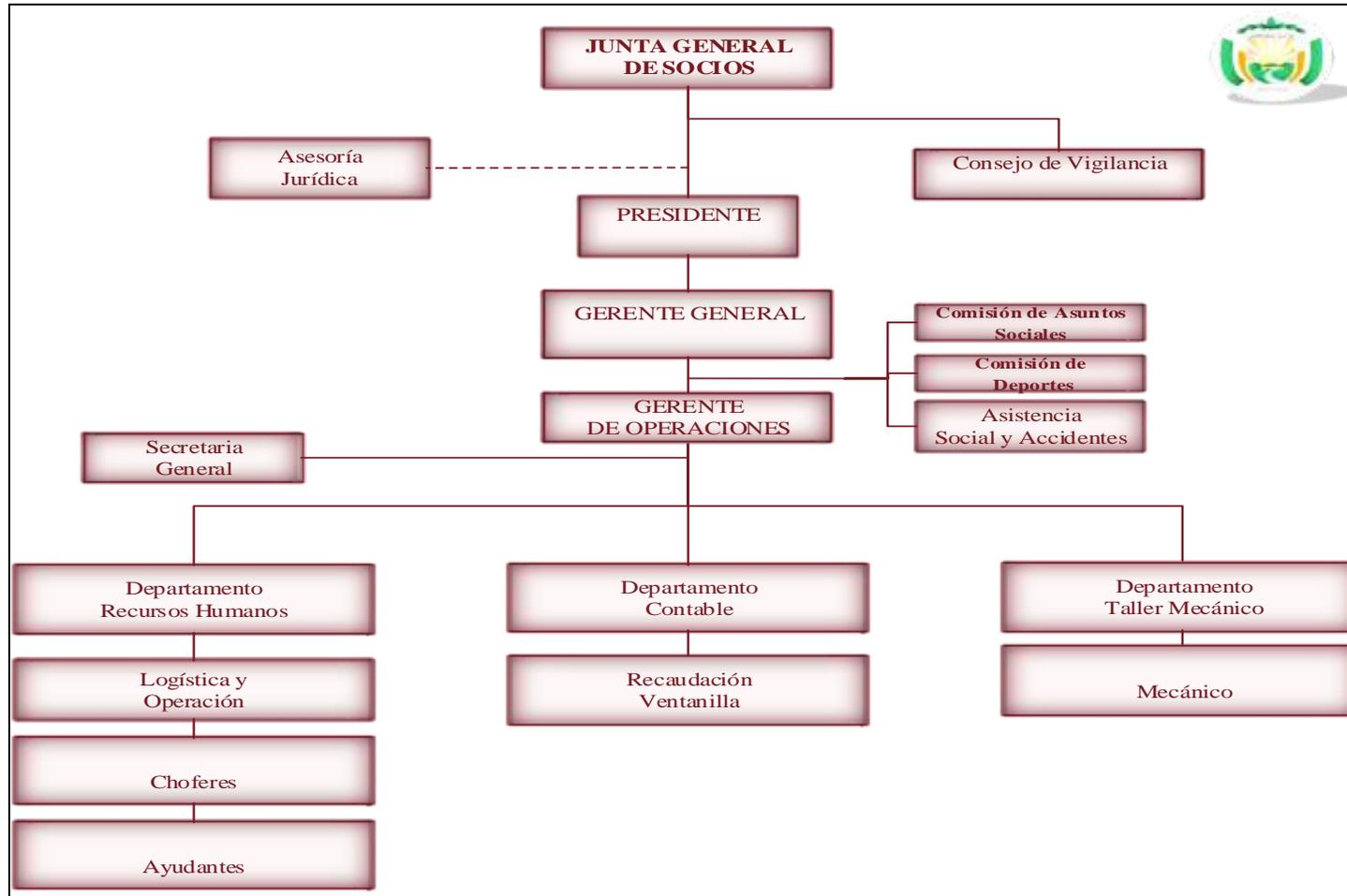
***“Unión y progreso”***

### 3.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Compañía de Buses Interparroquiales CAMPESINOR CIA. LTDA., al ser una empresa legalmente constituida necesita de una organización precisa y eficiente; entre los departamentos administrativos y operativos consiguiendo optimizar los recursos de la misma.

Previo al análisis de los capítulos anteriores, la empresa no cuenta con un organigrama estructural ni funcional, descrito en un manual; el cual contribuirá a la ejecución de las actividades consiguiendo eficaces resultados.

## 3.6.1. Organigrama estructural

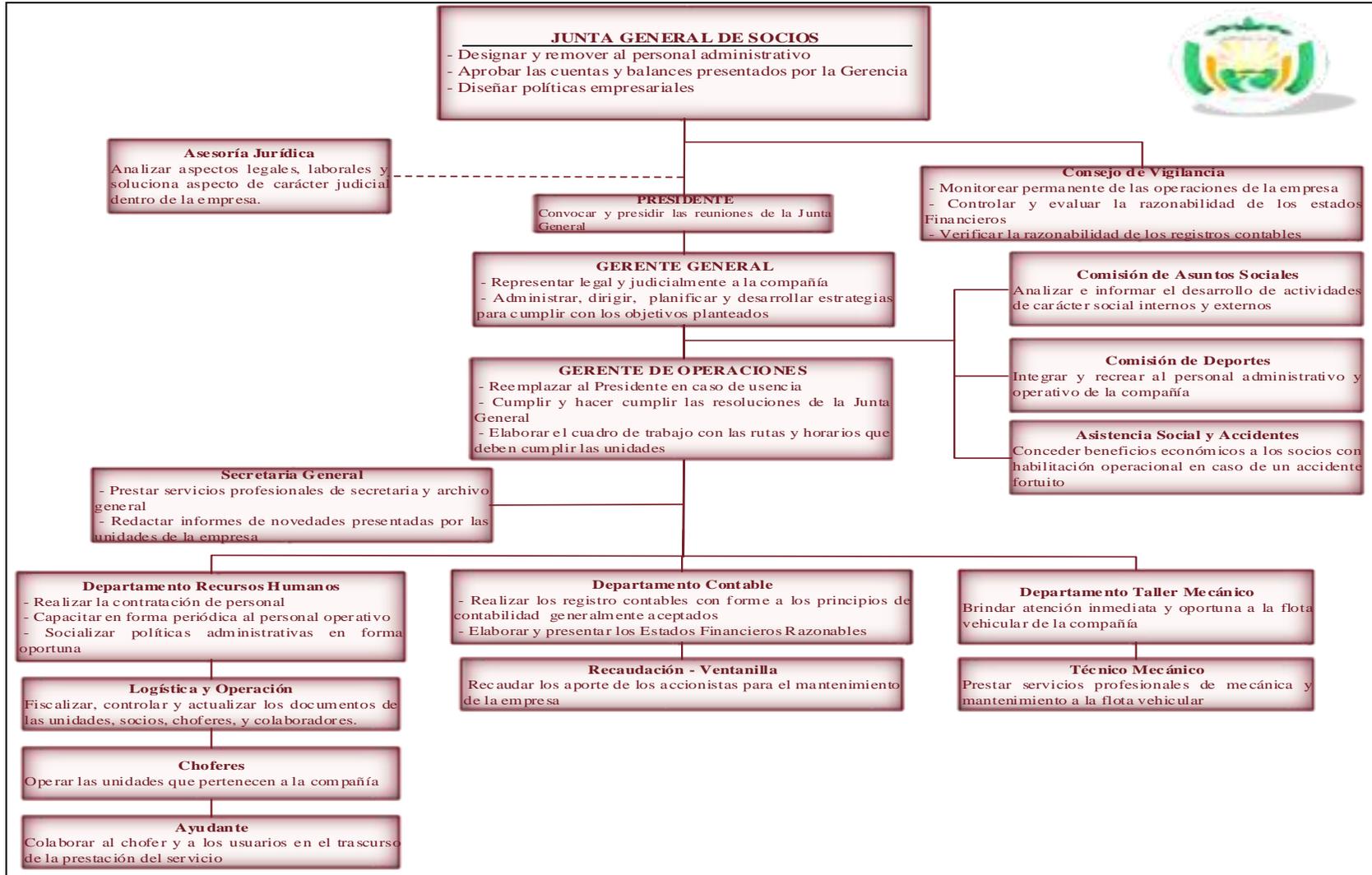
**Ilustración N° 12:** Organigrama Estructural CAMPELINOR CIA. LTDA.

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

3.6.2. Organigrama funcional

Ilustración N° 13: Organigrama Funcional CAMPESINOR CIA LTDA.



Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

### 3.7. REGLAMENTO GENERAL DEL MANUAL

- El manual se lo elaboró de acuerdo a las funciones que desempeñan los empleados existentes y futuros
- Este documento estará bajo el cuidado de la compañía CAMPESINOR. CIA. LTDA, su consulta la podrán realizar los empleados que pertenezcan a ella
- Su custodia, conservación y aplicación será responsabilidad cada integrante de la empresa.
- La información descrita en el manual solo podrá ser modificada con el visto bueno de la Junta General de Socios.
- Las normas y procedimientos establecidos en el presente documento son confidenciales y de cumplimiento obligatorio.
- Será obligación de la compañía mantener actualizado en todo momento el manual de funciones, evitando efectuar cambios informales en las funciones asignadas.
- El manual de funciones tendrá una copia textual y magnética, con el fin de facilitar su actualización y salvaguardar su conservación.
- El manual de funciones se encontrará en un lugar visible, al igual que su Misión, Visión, reglamento interno de trabajo; con el propósito de visualizar la identidad de la compañía.

### 3.8. POLÍTICAS INSTITUCIONALES GENERALES DEL MANUAL

- Los integrantes de la compañía deben laborar bajo principios éticos.
- Ofertar un trabajo de excelencia y calidad a todos los usuarios.
- El trabajo dentro de la institución es de carácter poli funcional, ningún socio podrá negarse a cumplir las funciones encomendadas.
- Planificar el desarrollo de capacitaciones incentivando el respeto y compañerismos entre los integrantes de la compañía.
- Establecer un sistema de comunicación e información sobre los trabajos planificados y realizados por parte de la administración.
- Comunicar oportunamente a los socios las sugerencias, reclamos e insatisfacción de los usuarios ante el servicio.
- Desarrollar estrategias innovadoras para garantizar la satisfacción y fidelización del servicio entre los usuarios.
- Verificar periódicamente las disposiciones legales dictadas por los organismos competentes y cumplir con estas normas vigentes.

- Realizar controles constantes del estado de las unidades para brindar un servicio de calidad y sobre todo brindar seguridad a los usuarios.

### 3.9.INTRODUCCIÓN AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO

El presente documento detalla las funciones y procedimientos del área administrativa de la compañía.

Este manual describe la organización formal de cada puesto de trabajo los conocimientos, funciones, objetivos, responsabilidades, experiencia y tecnología del área con la finalidad de orientar a quienes integran la empresa en el desarrollo de sus labores. Además, los integrantes deberán velar por el buen funcionamiento de la compañía y por crear un adecuado ambiente organizacional y brindar un servicio de calidad a los usuarios.

El presente documento está diseñado en función de cada departamento que interviene en las operaciones de la empresa, tiene la libertad de buscar innovación y creatividad en sus funciones, como también para la identificación de oportunidades que ayuden al mejoramiento de la imagen de la empresa, para facilitar el manejo del manual emplearemos una codificación en la elaboración de cada documento con su respectiva serie que describiremos a continuación:

<b>CÓDIGO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
MFA	Manual de Funciones Administrativo
MPA	Manual de Procedimientos Administrativo

#### 3.9.1. Manual de Funciones Administrativos

El presente manual detalla por en forma escrita las funciones y responsabilidad de cada integrante de la compañía y lo que se espera de él, relacionado con tareas de pertinentes en el desarrollo de sus funciones.

A continuación, se detalla las principales funciones y responsabilidades de quienes integran la compañía, segmentando por áreas de servicio.

Cuadro N° 14: Funciones Junta General de Socios

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPESINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pilanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
<b>Código: MFA - 001</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Área:	Administrativa	
Nombre del Cargo:	JUNTA GENERAL DE SOCIOS	
Nivel:	Ejecutivo	
Supervisa a:	Gerente General	
Reporta a:	NINGUNO	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Estipular las políticas institucionales, aprobación y evaluación de Estados Financieros Razonables presentados por el Gerente General; y así resolver la distribución de utilidades o afrontar pérdidas.	
<b>ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIDAD</b>		
1. Presidente 2. Gerente General 3. Consejo de Vigilancia 4. Asesoría Jurídica		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
La Junta General de Socios es el órgano supremo de la compañía y sus resoluciones son de carácter obligatorio y deberán ser acatadas por todos los socios y organismos.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designar y remover administradores y gerentes; y designar el consejo de vigilancia en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo.</li> <li>• Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes.</li> <li>• Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades</li> <li>• Resolver acerca de la amortización de las partes sociales</li> <li>• Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios</li> <li>• Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social</li> <li>• Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía</li> <li>• Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía</li> <li>• Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 en la Ley de Compañías</li> <li>• Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes</li> <li>• Convocar a las juntas generales de socios ya sean de carácter ordinario o extraordinario.</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 15: Funciones Consejo de Vigilancia

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPESINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pilanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
<b>Código: MFA 002</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Área:	Administrativa	
Nombre del Cargo:	CONSEJO DE VIGILANCIA	
Nivel:	Ejecutivo	
Supervisa a:	Gerente General	
Reporta a:	Junta General de Socios	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Velar el cumplimiento, por parte de los administradores o gerentes, del contrato social y la recta gestión de los negocios de la entidad.	
<b>ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIDAD</b>		
1. Presidencia de la Compañía 2. Presidente de la unidad 3. Primero Vocal 4. Segundo Vocal		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Será designado por la Junta General de Socios estará integrada por tres miembros, socios o no, que no serán responsables de las gestiones realizadas por los administradores o gerentes, pero sí de sus faltas personales en la ejecución del mandato teniendo un tiempo de duración de un año en el cargo.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombrar de su seno al presidente y secretario del consejo</li> <li>• Acceder, inspeccionar y vigilar toda la información que considere necesario para el buen cumplimiento de sus funciones</li> <li>• Fiscalizar y controlar de las actividades de la Administración, de la Gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la compañía.</li> <li>• Controlar las actividades económicas de la compañía</li> <li>• Vigilar que la contabilidad de la compañía se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes</li> <li>• Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la compañía</li> <li>• Presentar a la junta general de socios un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la compañía</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 16: Asesoría Jurídica

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPESINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pílanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
		<b>Código: MFA 003</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Área:	Administrativa	
Nombre del Cargo:	ASESORÍA JURÍDICA	
Nivel:	Organismo Asesor	
Supervisa a:	Ninguno	
Reporta a:	Junta General de Socios	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Atender los asuntos legales que surjan respecto a las actividades de la Organización, a sus normas internas, y a su relación con otras entidades.	
<b>PERFILES DEL CARGO</b>		
Formación Académica	Título de Tercer Nivel Licenciatura en Derecho Maestría en Derecho	
Experiencia Laboral	Derecho Administrativo (2 años) Derecho en General (4 años)	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Prestar servicios de asesoría legal, de representación en litigios, en negociaciones, y en la elaboración de documentos legales para la Secretaría General; los cuerpos políticos y otros órganos dentro de la Organización.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar servicios de consultoría y asesoramiento jurídicos (mediante opiniones verbales y escritas) a los órganos de la empresa</li> <li>• Asesorar en la constitución, gestión y disolución de la sociedad mercantil</li> <li>• Estudiar y resolver los problemas legales relacionados con la empresa, sus contratos, convenios y normas legales</li> <li>• Emitir informes jurídicos sobre las distintas áreas de la empresa</li> <li>• Representar y defender los intereses de nuestra empresa en todo tipo de procedimientos judiciales</li> <li>• Asesorar a la compañía en materia fiscal, preparando todo tipo de declaraciones y obligaciones fiscales, tributarias y laborales</li> <li>• Asesorar en materia de derecho empresarial</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 17: Funciones de Presidencia

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPESINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pilanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Área:	Administrativa	
Nombre del Cargo:	PRESINDENCIA	
Nivel:	Ejecutivo	
Supervisa a:	Gerente General	
Reporta a:	Junta General de Socios	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Garantizar la sostenibilidad de la empresa determinando la orientación estratégica de la organización con un monitoreo constante de las operaciones y la calidad del servicio prestado.	
<b>PERFILES DEL CARGO</b>		
No es necesario por ser un delegado de la Junta General de Socios		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Será designado por la Junta General y deberá dar cumplimiento a los objetivos de la empresa, velar por los intereses de la misma y evaluar la gestión administrativa.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar y dirigir las sesiones</li> <li>• Evaluar la productividad y gestión de la empresa</li> <li>• Aprobar la Apertura de cuentas bancarias</li> <li>• Controlar la emisión y/o giros de cheques</li> <li>• Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes de ejecución</li> <li>• Representar a la Compañía en todo ámbito social donde no asista el Gerente General</li> <li>• Informar a la Asamblea todos los procedimientos en beneficio de la compañía</li> <li>• Conducir la gestión de los negocios sociales y cumplimiento de la tarea administrativa.</li> <li>• Ejecutar las demás funciones conforme las estipulaciones del Reglamento Interno</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 18: Funciones Gerente General

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPESINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pílanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
<b>Código: MFA 005</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Área:	Administrativa	
Nombre del Cargo:	GERENTE GENERAL	
Nivel:	Ejecutivo	
Supervisa a:	Todas áreas operativas	
Reporta a:	Presidente y Junta General de Socios	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Establecer objetivos, políticas, lineamientos y programas de la empresa, que controlan el funcionamiento de la misma, la adecuada prestación de servicios, satisfacción del usuario y de quienes la integran.	
<b>PERFILES DEL CARGO</b>		
Formación Académica	Título de tercer nivel en Administrador de Empresa o afines Cursos de capacitación	
Experiencia Laboral	(2 a 4 años) en cargos equivalentes	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Administrar, dirigir, representar legal, judicial y extrajudicialmente a la empresa, así como también planificar las actividades, y dar cumplimiento a las políticas, leyes, reglamentos y estatutos de la compañía.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legalmente a la compañía en forma judicial y extrajudicial</li> <li>• Gestionar, planificar, coordinar, poner en marcha y cumplir las actividades de la compañía.</li> <li>• Dirigir la gestión administrativa y financiera de la compañía.</li> <li>• Inscribir el nombramiento con la razón de su aceptación en el Registro Mercantil.</li> <li>• Cuidar que los registros contables se lleven de acuerdo a las leyes y reglamentos.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General de Socios.</li> <li>• Presentar a la Asamblea General de Socios los estados financieros para la oportuna toma de decisiones.</li> <li>• Elaborar planes estratégicos y operativos de la compañía.</li> <li>• Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.</li> <li>• Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes de ejecución.</li> <li>• Proponer y ejecutar planes de financiamiento e inversión en coordinación con la Asamblea General de Socios</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** La Autora

Cuadro N° 19: Funciones Comisión de Asuntos Sociales

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPESINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pílanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Área:	Administrativa	
Nombre del Cargo:	COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES	
Nivel:	Operativo	
Supervisa a:	Ninguno	
Reporta a:	Gerente General	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Lograr la integración del personal administrativo, socios, choferes, colaboradores y usuarios a través de actividades y asuntos sociales permanentes.	
<b>PERFILES DEL CARGO</b>		
No es necesario por ser una comisión integrada por socios que disponen de unidades habilitadas		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Planificar y organizar actividades de integración para fortalecer las actividades sociales, promoviendo la participación activa de quienes integran la compañía.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la vida interna de la institución</li> <li>• Instrumentar una nómina con todos los datos de los colegas que se relacionen con actividades sociales y culturales</li> <li>• Sugerir y promover diferentes tipos de actividades impulsando el acercamiento institucional consolidando vínculos amistosos</li> <li>• Gestionar la firma de convenios con entidades, organizaciones e instituciones que permitan el desarrollo de capacitaciones dirigidas a los conductores, colaboradores y personal administrativo</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** La Autora

Cuadro N° 20: Funciones de la Comisión de deportes

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPESINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pílanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Área:	Administrativa	
Nombre del Cargo:	COMISIÓN DE DEPORTES	
Nivel:	Operacional	
Supervisa a:	Ninguno	
Reporta a:	Gerente General	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Lograr el desarrollo de programas deportivos y recreativos encaminados a la integración de quienes conforman la compañía.	
<b>PERFILES DEL CARGO</b>		
No es necesario por ser una comisión integrada por socios que disponen de unidades habilitadas		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Fomentar, programar y coordinar el punto de encuentro para llevar a cabo las actividades deportivas que integran la compañía en coordinación con las dependencias encargadas de su administración.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar el programa para el desarrollo de la cultura física, deportiva y recreación, promoviendo la participación de todos quienes conforman la compañía</li> <li>• Coordinar el punto de encuentro para llevar a cabo los deportes</li> <li>• Coordinar la utilización óptima de los recursos humanos ligados a las actividades propias del deporte que se realizará</li> <li>• Integrar al personal administrativo, socios, ayudantes, y colaboradores de la institución que participan en el desarrollo de las actividades deportivas</li> <li>• Elaborar el presupuesto anualizado para actividades propias de la comisión y administrar en forma óptima los recursos autorizados por ejercicio</li> <li>• Formular y representar un informe anual de las actividades desarrolladas</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

**Cuadro N° 21:** Funciones de la Comisión de Asistencia Social y Accidentes

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPESINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pílanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Área: Nombre del Cargo: Nivel: Supervisa a: Reporta a:	Administrativa ASISTENCIA SOCIAL Y ACCIDENTES Operacional Ninguno Gerente General - Logística y Operación	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Brindar asistencia social y económica al socio que haya sufrido un accidente fortuito, el cual lo incapacite temporalmente trabajar y cumplir con sus funciones.	
<b>PERFILES DEL CARGO</b>		
No es necesario por ser una comisión integrada por socios que disponen de unidades habilitadas		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
La comisión de asistencia social y accidentes, es una comisión que se encarga de brindar apoyo aquellos socios con habilitación operacional que hayan sufrido un accidente en el cumplimiento de su trabajo, el cual incapacite al accionista trabajar con normalidad.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir a la construcción e instalación de una cultura de trabajo que promueve y garantiza a los conductores y ayudante seguridad y salud laboral</li> <li>• Verificar que los socios con habilitación operacional estén al día en sus obligaciones con respecto a los valores correspondientes al fondo de accidentes</li> <li>• Investigar la magnitud del accidente que le haya ocurrido al socio</li> <li>• Calificar la magnitud del accidente de tránsito ocurrido se extenderá al agraviado un aporte económico de hasta 3 SBU.</li> <li>• Planificar actividades de prevención encaminadas a evitar accidentes de trabajo</li> <li>• Asegurar la pertinencia, oportunidad y calidad del servicio entregado a todos los usuarios, conductores y empleados, a través, del mejoramiento de procesos internos.</li> </ul>		
<hr/> Elaborado por:	<hr/> Revisado por:	<hr/> Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 22: Funciones Gerente De Operaciones

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPESINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pílanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
		<b>Código: MFA 009</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Área:	Administrativa	
Nombre del Cargo:	GERENTE DE OPERACIONES	
Nivel:	Operativo	
Supervisa a:	Choferes – Ayudantes	
Reporta a:	Gerente General	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Planear, organizar, implementar, supervisar y controlar la óptima operación de las unidades que prestan el servicio, de acuerdo con los lineamientos, políticas, procedimientos y criterios de calidad y seguridad establecidos.	
<b>PERFILES DEL CARGO</b>		
Formación Académica	Bachiller o Título profesional	
Experiencia Laboral	Un año en la operación de empresas de transporte en el servicio de pasajeros o afines	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
El gerente de operaciones será designado por la Junta General de Socios, quien deberá ser socio de la compañía, con una duración en el cargo de 2 años calendario.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución del plan de actividades y el presupuesto de la Gerencia de Operaciones, con el fin de cumplir con los objetivos, funciones y metas establecidos</li> <li>• Reemplazar al presidente en caso de ausencia o impedimento temporal</li> <li>• Coordinar con el Gerente General la logística y operación de la empresa</li> <li>• Sugerir los cambios administrativos y operacionales</li> <li>• Supervisar y elaborar los cuadros de trabajo con las rutas y horarios que deben cubrir las unidades</li> <li>• Supervisar a los choferes y ayudantes que prestan su servicio en las diferentes unidades con las dispone la compañía</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 23: Funciones de la Secretaria General

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPESINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pilanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
		<b>Código: MFA 010</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Área:	Administrativa	
Nombre del Cargo:	SECRETARIA GENERAL	
Nivel:	Mandos medios superiores	
Supervisa a:	Ninguno	
Reporta a:	Gerente General	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Coordinar, dirigir, y atender las tareas de secretaria en lo referente al apoyo en las actividades realizadas con la gerencia en de desarrollo de las funciones y servir de enlace con las demás dependencias de la empresa.	
<b>PERFILES DEL CARGO</b>		
Formación Académica	Título de tercer nivel, Lcdo. /a en Secretariado Curso de secretariado o afines	
Experiencia Laboral	Tres (6) meses en labores relacionadas con el cargo	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Realizar un desempeño con calidad cumpliendo los objetivos y metas instituciones mensuales y anuales del cargo, de la Gerencia, con orientación hacia la prestación de un servicio integral excelente al cliente logrando así la satisfacción; mayor grado de lealtad en ellos y posicionando la buena imagen de la compañía.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear diariamente su trabajo ejerciendo autocontrol en la ejecución del mismo</li> <li>• Manejar la agenda del Gerente y actos de confianza de la Gerencia</li> <li>• Manejar la caja menor</li> <li>• Atender a los usuarios y contactos telefónicos con actitud proactiva y auto motivada, de orientación al cliente, con efectividad proyectando la buena imagen corporativa</li> <li>• Apoyar en las acciones relacionadas a las relaciones públicas, así como protocolo y ceremonial</li> <li>• Recepar, clasificar, distribuir la correspondencia y comunicaciones dirigidas al Gerente, en las dependencias que corresponda, de acuerdo a las funciones de su cargo</li> <li>• Mantener actualizados los archivos de la Gerencia, siguiendo las normas técnicas y procedimientos establecidos</li> <li>• Suministrar la información u orientación personal o telefónicamente, según lo requieran los socios, choferes, colaboradores y/o público en general que se presenten en la Gerencia</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación  
 Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 24: Funciones del Departamento de Recursos Humanos

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPESINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pílanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Área:	Administrativa	
Nombre del Cargo:	<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>	
Nivel:	Departamento Recursos Humanos	
Supervisa a:	Logística y Operación	
Reporta a:	Gerente General – Gerente de Operaciones	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Coordinar y reclutar a la fuerza laboral que permita el perfecto funcionamiento de la empresa.	
<b>PERFILES DEL CARGO</b>		
Formación Académica	Licenciatura en Administración de Empresas o Administración de Recursos Humanos	
Experiencia Laboral	Tres años en puestos de dirección Conocimientos de riesgos laborales y medidas de seguridad	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
El Jefe de Recursos Humanos al trabajar con personas debe ser capaz de sobrellevar los distintos tipos de personalidad, entender a cada empleado como un ser individual que tiene distintas metas y características diversas.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y gestionar las plantillas de personal</li> <li>• Identificar las necesidades que tiene la empresa al tiempo que define las prestaciones retributivas</li> <li>• Realizar la búsqueda y selección del personal necesario</li> <li>• Administrar el personal existente</li> <li>• Dar soluciones a los problemas que se presenten entre el personal y la empresa o entre el personal</li> <li>• Capacitar al personal</li> <li>• Terminar con la relación laboral</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 25: Funciones de Logística y Operación

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPESINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pílanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
		<b>Código: MFA 012</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Área:	Administrativa	
Nombre del Cargo:	LOGÍSTICA Y OPERACIÓN	
Nivel:	Operativo	
Supervisa a:	Choferes y Ayudantes	
Reporta a:	Gerente General	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Establecer y regular el derecho de trasportación de acuerdo al número de unidades habilitadas para el efecto, en conformidad con las normas vigentes emitidas por las instituciones competentes.	
<b>PERFILES DEL CARGO</b>		
No es necesario por ser una comisión integrada por socios que disponen de unidades habilitadas		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Tiene como propósito fundamental la formación, control, y regulación de la documentación de cada unidad de transporte, y de los profesionales en conducción quienes serán los responsables de operar las unidades tomando en cuenta la normatividad vigente y contribuyendo de manera eficiente con los procesos productivos de la compañía.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regular y revisar la documentación vigente de cada una de las unidades</li> <li>• Revisar y calificar la documentación de los conductores</li> <li>• Revisar minuciosamente el record de infracciones de tránsito de los conductores</li> <li>• Verificar que los conductores tengan un mínimo de experiencia laboral de dos años en empresas de transporte o afines</li> <li>• Revisar y actualizar la documentación de los ayudantes</li> <li>• Registrar las huellas dactilares de los conductores y ayudantes en los relojes biométricos que dispone la compañía</li> <li>• Realizar un control periódico del estado y confort que las unidades brindan a los usuarios</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 26: Funciones de los Choferes

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPESINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pílanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
		<b>Código: MFA 013</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Área:	Operativa	
Nombre del Cargo:	CHOFERES	
Nivel:	Mandos medios	
Supervisa a:	Ayudantes	
Reporta a:	Gerente de Operaciones	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Cumplir con las rutas designadas y controlar la óptima operación de las unidades que prestan el servicio, de acuerdo con los criterios de calidad y seguridad establecidos.	
<b>PERFILES DEL CARGO</b>		
Formación Académica	Bachiller o Título profesional Licencia profesional de conducir, categoría D para conducir vehículos de servicio de pasajeros	
Experiencia Laboral	Dos años en empresas de transporte en el servicio de pasajeros o afines Conocimientos de los riesgos envueltos en su trabajo y de las medidas de seguridad requeridas	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Conducir los autobuses de la compañía para transportar pasajeros y cargas diversas, tanto en la ciudad como en las comunidades a las que prestamos el servicio.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar la documentación pertinente que lo habilita como chofer autorizado</li> <li>• Portar en todo momento el uniforme, así como también portar su licencia de conducir profesional en todo momento, misma que estará vigente</li> <li>• Conducir las unidades con precaución, cumpliendo con el horario y rutas establecidas</li> <li>• Inspeccionar la unidad antes de salir y velar por el buen funcionamiento del mismo</li> <li>• Informar al superior inmediato sobre los desperfectos que presente la unidad</li> <li>• Realizar reparaciones sencillas que sean necesarias para mantener el vehículo de transporte en perfectas condiciones</li> <li>• Velar por la oportuna renovación del seguro y placa de la unidad</li> <li>• Velar por la seguridad de las personas, carga, equipos y materiales transportados</li> <li>• Cumplir con las disposiciones de la administración, realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 27: Funciones de los Ayudantes

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPESINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pílanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
		<b>Código: MFA 014</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Área: Nombre del Cargo: Nivel: Supervisa a: Reporta a:	Operativa AYUDANTES Mando Operativo Ninguno Chofer - Gerente de Operaciones	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Colaborar al chofer en el cumplimiento de las rutas asignadas y verificar la óptima presentación de la unidad en cuanto a limpieza en la prestación del servicio, de acuerdo con los criterios de calidad.	
<b>PERFILES DEL CARGO</b>		
Formación Académica	Tener aprobada la Educación Básica (8vo) o saber leer y escribir	
Experiencia Laboral	No indispensable	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Colaborar al chofer en el mantenimiento y aseo de la unidad, y prestar un servicio de calidad al usuario en todo momento		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la seguridad de las personas, carga, equipos y materiales transportados</li> <li>• Cumplir con eficiencia y buena voluntad las labores encomendadas</li> <li>• Respetar las tarifas vigentes establecidas a la hora de cobrar los pasajes</li> <li>• Cuidar de su aseo personal y presentar correctamente uniformado</li> <li>• Mantener aseada la unidad en la cual presta sus servicios</li> <li>• Tratar a los usuarios con cortesía y amabilidad</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 28: Funciones del Contador

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPESINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pilanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
		<b>Código: MFA 015</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Área:	Administrativa	
Nombre del Cargo:	CONTADOR	
Nivel:	Departamento contable	
Supervisa a:	Agente Vendedor	
Reporta a:	Gerente General	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Elaborar, analizar y presentar estados financieros razonables al gerente general en forma oportuna para su estudio y en base a ellos poder tomar decisiones.	
<b>PERFILES DEL CARGO</b>		
Formación Académica	Nivel Superior Título de Contador Público Autorizado CPA Ing. En Contabilidad	
Experiencia Laboral	Mínimo 2 años en puestos similares	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Registrar los movimientos económicos de la entidad, cumpliendo con las políticas, normas y lineamientos que garanticen la razonabilidad de los estados financieros. Así como también la preparación de informes que requiera la presidencia, gerencia, o entidades gubernamentales como SRI, Superintendencia de Compañías, municipio entre otras.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar la documentación para respaldar las transacciones</li> <li>• Llevar un registro de las actividades necesarias en el proceso contable</li> <li>• Cumplir con todas las obligaciones tributarias</li> <li>• Elaborar y presentar los estados financieros bajo normas vigentes</li> <li>• Asesorar al gerente</li> <li>• Llevar un control de las responsabilidades con el IESS y SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS</li> <li>• Mantener control permanente sobre las cuentas por cobrar y cuentas por pagar</li> <li>• Archivar correcta y organizada la información contable</li> <li>• Supervisar las actividades realizadas por el agente vendedor</li> <li>• Realizar conciliaciones bancarias</li> <li>• Realizar el pago de las relaciones laborales</li> </ul>		
_____	_____	_____
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 29: Funciones del Agente Vendedor

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPESINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pilanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
		<b>Código: MFA 016</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Área:	Contable	
Nombre del Cargo:	AGENTE VENDEDOR	
Nivel:	Recaudación – ventanilla	
Supervisa a:	Ninguno	
Reporta a:	Contador – Gerente General	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Planificar, organizar, dirigir, controlar, custodiar y manejar los valores recaudados de la compañía.	
<b>PERFILES DEL CARGO</b>		
Formación Académica	Bachiller Capacitaciones permanentes	
Experiencia Laboral	6 meses en atención al cliente o afines	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Realizar actividades de archivo, recaudación y control de las aportaciones de los socios, venta de boletos a los usuarios, emisión de hojas de rutas a cada unidad, contribuyendo de esta manera con la contabilización de los movimientos económicos sirviendo así de apoyo al departamento de contabilidad.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender de manera rápida, amable y eficaz a los usuarios</li> <li>• Atender llamadas telefónicas</li> <li>• Brindar información a los usuarios, socios, choferes y colaboradores</li> <li>• Custodiar los documentos que respaldan las operaciones efectuadas</li> <li>• Ayudar en el registro de transacciones</li> <li>• Informar sobre cualquier anomalía presentada en el desarrollo de sus labores</li> <li>• Mantener arreglado y limpio su lugar de trabajo</li> <li>• Asistir puntualmente al trabajo, cumplir con las funciones y reglamentos de la compañía</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 30: Funciones del Taller Mecánico

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPESINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pílanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
		<b>Código: MFA 017</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Área: Nombre del Cargo: Nivel: Supervisa a: Reporta a:	Operativa <b>JEFE DE TALLER</b> Departamento Taller Mecánico Mecánico Gerente de Operaciones - Chofer	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Planificar las actividades de la unidad bajo su responsabilidad, controlando, coordinando y supervisando el mantenimiento y reparación de las unidades automotoras que ingresan al taller con el de fin de garantizar un buen funcionamiento.	
<b>PERFILES DEL CARGO</b>		
Formación Académica	Título de tercer nivel mención Mecánica Automotriz.	
Experiencia Laboral	Tres años de experiencia progresiva de carácter operativo y supervisor en el área de mecánica	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Supervisar al personal a su cargo, brindar mantenimiento a la flota vehicular de la compañía cuando lo requiera y redactar informes técnicos sobre el estado de las unidades.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y coordinar el trabajo</li> <li>• Elaborar hojas de trabajo</li> <li>• Controlar el mantenimiento y las reparaciones realizadas a las unidades</li> <li>• Seleccionar los materiales y repuestos que van a ser utilizados en el trabajo</li> <li>• Evaluar y controlar el uso, salida y entrada de materiales, herramientas, repuestos</li> <li>• Realizar inventario de herramientas y equipos</li> <li>• Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas</li> <li>• Presentar informes cada 3 meses al Gerente de Operaciones sobre el estado de las unidades</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 31: Funciones del Mecánico

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPESINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pilanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
<b>Código: MFA 018</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
Área:	Operativa	
Nombre del Cargo:	MECÁNICO	
Nivel:	Mandos Operativos	
Supervisa a:	Ninguno	
Reporta a:	Chofer – Jefe de Taller	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Cumplir la programación de mantenimiento a cada unidad de la compañía con el propósito de evitar deterioro y falla.	
<b>PERFILES DEL CARGO</b>		
Formación Académica	Técnico o superior en Mecánica Automotriz.	
Experiencia Laboral	Mínima un año en mecánica de vehículos a diésel	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Brindar mantenimiento a las unidades, así como también tener la capacidad de desmontar, reparar y volver a armar piezas y maquinarias de los vehículos a diésel.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir la orden de trabajo diaria de mantenimiento, emitida por el Jefe de taller</li> <li>• Ejecutar los trabajos de mantenimiento (desmontaje, montaje, inspección técnica y pruebas de funcionamiento) que requieren su experiencia</li> <li>• Mantener el taller mecánico limpio y ordenado</li> <li>• Colaborar en otros trabajos de mantenimiento en coordinación con el Jefe de Taller</li> <li>• Verificar que el mantenimiento vehicular quede en óptimas condiciones.</li> <li>• Colaborar en otras actividades relacionadas al área</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

### 3.9.2. Manual de Procedimientos Administrativos

El manual de procedimientos administrativo para la compañía CAMPELINOR CIA. LTDA, tiene como finalidad contar con una guía que describe las actividades y procesos específicos que deben seguir los administrativos para controlar los recursos económicos y humanos encaminándolos a conseguir los objetivos y metas trazadas; garantizando la óptima operación y desarrollo de las actividades de la empresa.

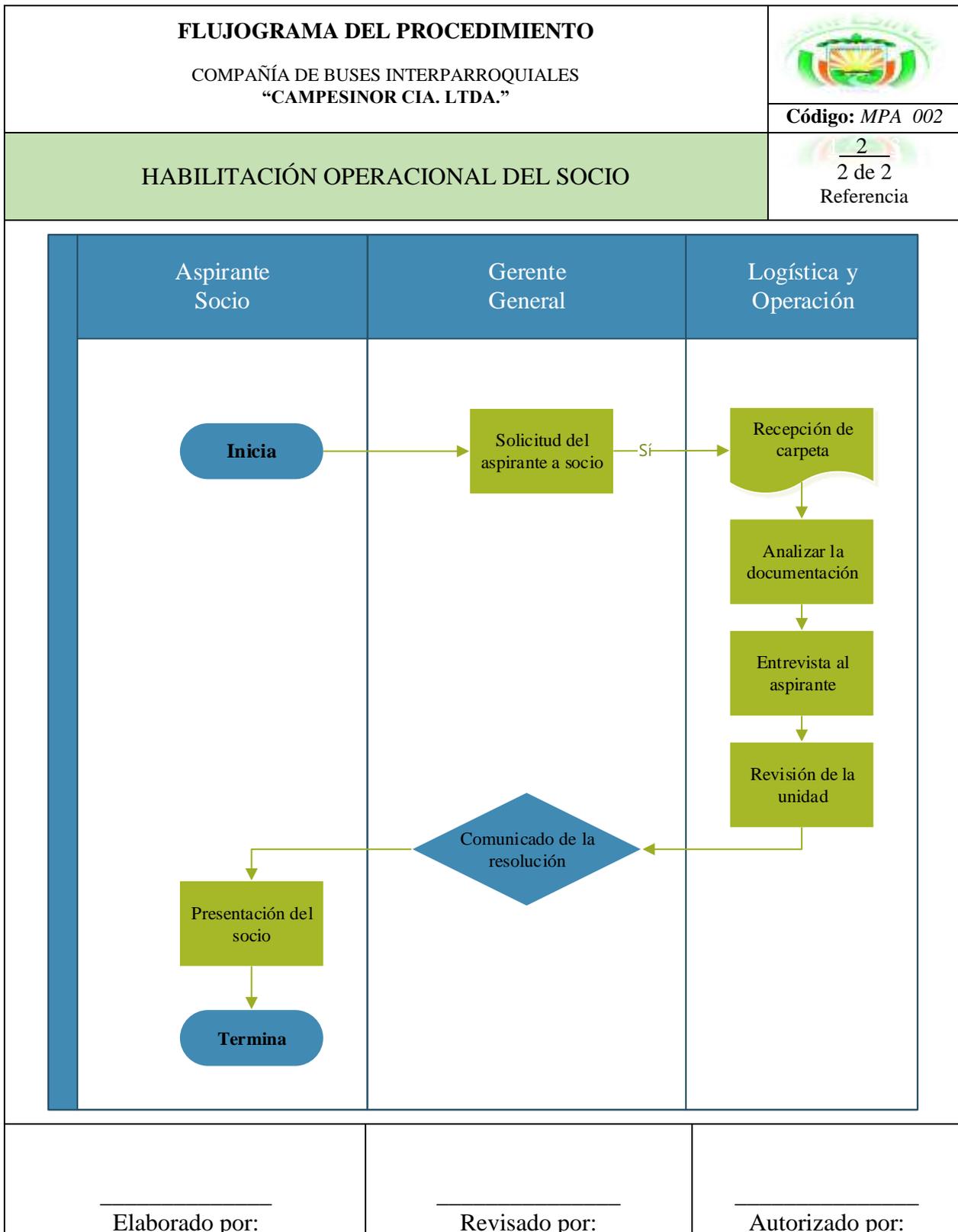
**Cuadro N° 32:** *Procedimiento Habilitación operacional del socio*

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pilanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
<b>PROCEDIMIENTO</b>		Código: <i>MPA 001</i>
Habilitación operacional del socio		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Departamento:	Administrativo	
Responsable:	Logística y Operación	
Reporta a:	Gerente General - Gerente de Operaciones	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud dirigida al Gerente General</li> <li>• Previa a la calificación y registro de habilitación como socio el aspirante, deberá presentar a la comisión los siguientes documentos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hoja de vida</li> <li>○ Cedula de ciudadanía, paleta de votación y Récord policial</li> <li>○ Certificado bancario</li> <li>○ Declaración juramentada que el aspirante a socio, no ha sido expulsado de otra compañía de transporte y demás que estipula el reglamento interno</li> </ul> </li> <li>• Revisar y analizar la documentación presentada por el aspirante</li> <li>• Entrevistar al aspirante que pretende integrar la nómina de socios de la compañía</li> <li>• Revisar el estado del vehículo con los documentos debidamente legalizados en la EP de Movilidad y GAD – IBARRA</li> <li>• Convocar al aspirante para dar a conocer la resolución de la comisión</li> <li>• Presentación del nuevo integrante ante los demás socios</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

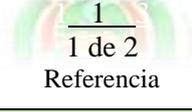
**Ilustración N° 14:** *Flujograma Habilitación Operacional del Socio*



**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** La Autora

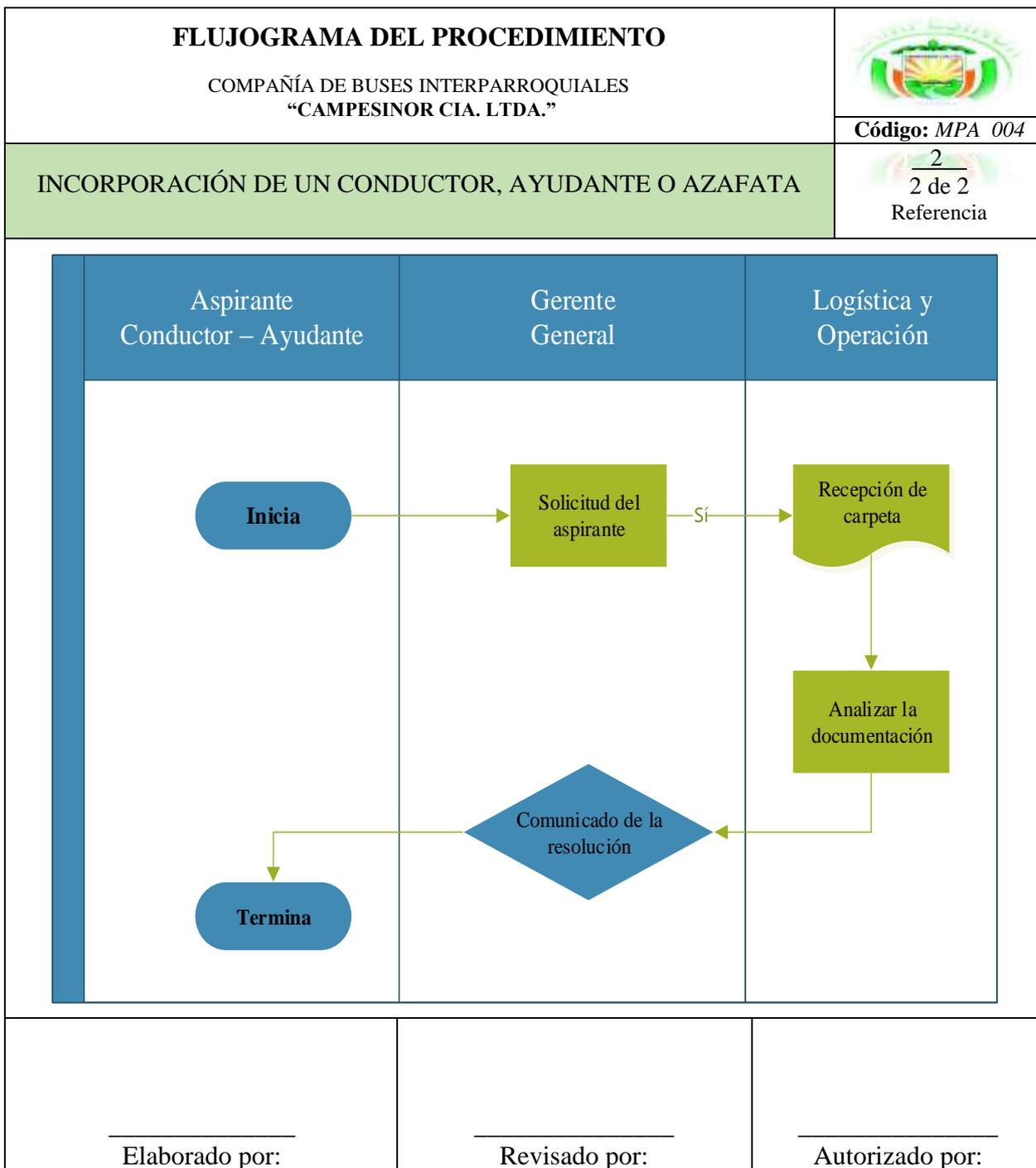
**Cuadro N° 33:** Procedimiento de Incorporación de un conductor, ayudante o azafata

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pílanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>Código: MPA 003</b>
Incorporación de un conductor, ayudante o azafata		 1 1 de 2 Referencia
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Departamento:	Operativo	
Responsable:	Logística y Operación	
Reporta a:	Gerente General - Gerente de Operaciones	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud dirigida al Gerente General por parte del propietario del vehículo</li> <li>• Previa a la calificación y registro como aspirante a conductor, ayudante o azafata, deberá presentar a la comisión los siguientes documentos:           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hoja de vida</li> <li>○ Cedula de ciudadanía, paleta de votación y licencia profesional</li> <li>○ Récord de infracciones de tránsito (Min. 10 puntos) y policial</li> <li>○ Declaración juramentada que el aspirante, no ha sido expulsado de otra compañía de transporte por mala conducta</li> <li>○ Aspirante a Chofer 2 años de experiencia</li> <li>○ Declaración de residencia y plano de ubicación del domicilio</li> </ul> </li> <li>• Revisar la documentación del aspirante</li> <li>• Convocar al aspirante para dar a conocer la resolución de la comisión</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

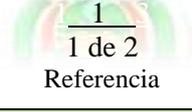
Elaborado por: La Autora

**Ilustración N° 15:** *Flujograma de Incorporación de un conductor, ayudante o azafata*



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** La Autora

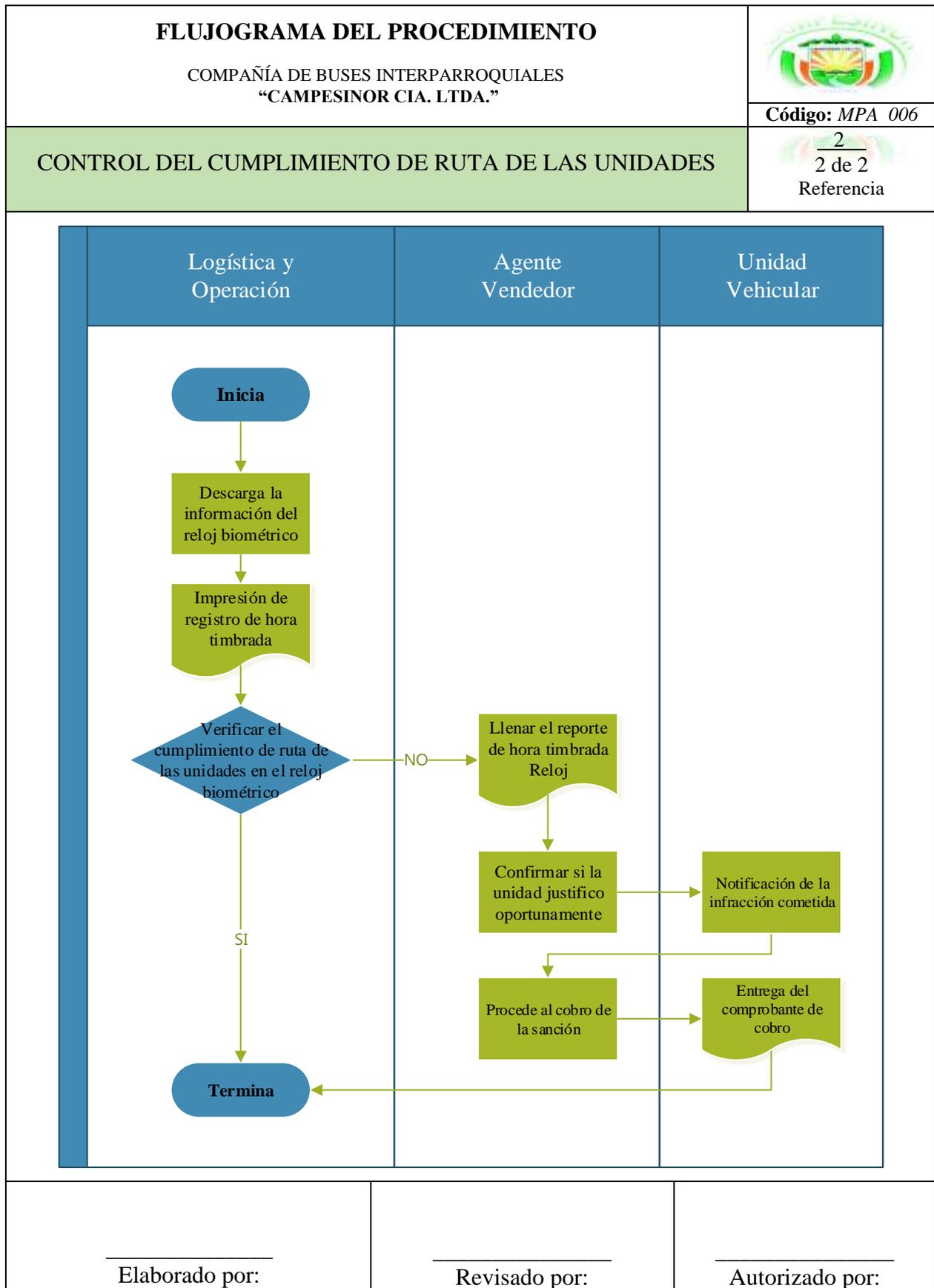
**Cuadro N° 34:** *Procedimiento de Control del cumplimiento de ruta de las unidades*

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pílanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>Código: MPA 005</b>
Control del cumplimiento de ruta de las unidades		 1 1 de 2 Referencia
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Departamento:	Operativo	
Responsable:	Logística y Operación	
Reporta a:	Gerente de Operaciones – Gerente General	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descargar la información de hora timbrada del reloj biométrico</li> <li>• Imprimir el registro de hora timbrada de todas las unidades</li> <li>• Verificar la hora timbrada de acuerdo a la hoja de trabajo de la semana, en caso de incumplimiento de alguna unidad en su turno llenar el formato de novedades (ANEXO 6) para proceder a sancionar de acuerdo a la infracción cometida</li> <li>• Confirmar si el propietario de la unidad infractora justificó oportunamente a través de los medios establecidos (llamada telefónica o fotografía)</li> <li>• Notificar la infracción a la unidad respectiva</li> <li>• Aplicar la sanción económica de acuerdo al reglamento interno de la compañía y proceder con el cobro de la infracción</li> <li>• Entregar el comprobante de cobro de la infracción al propietario de la unidad</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

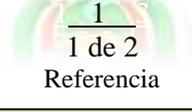
Elaborado por: La Autora

**Ilustración N° 16:** *Flujograma de Control del cumplimiento de ruta de las unidades*



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** La Autora

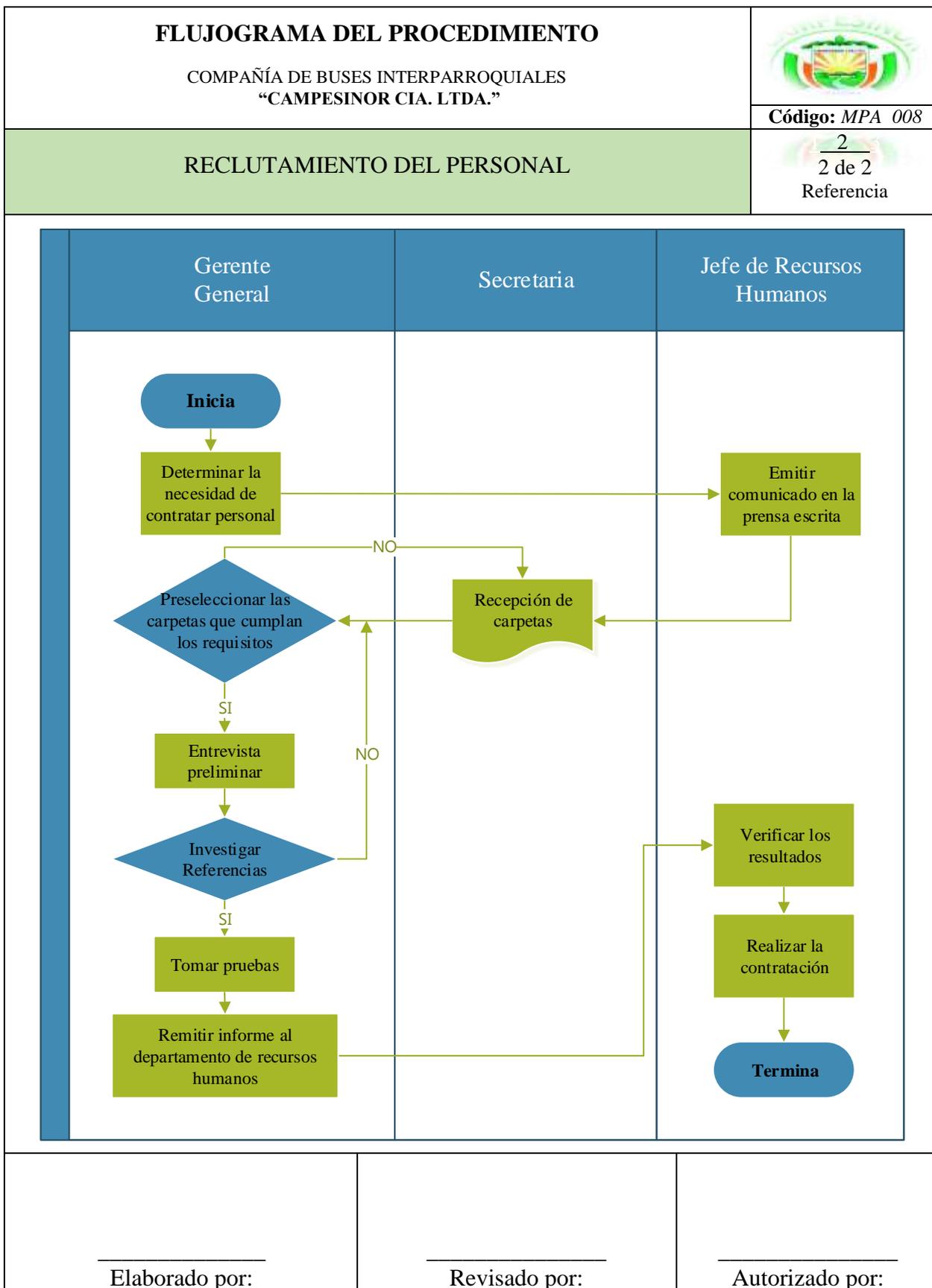
Cuadro N° 35: Procedimiento de reclutamiento de personal

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pílanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
<b>PROCEDIMIENTO</b>		Código: MPA 007
Reclutamiento de personal		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Departamento:	Operativo	
Responsable:	Jefe de Recursos Humanos	
Reporta a:	Gerente General	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la necesidad de contratar nuevo personal</li> <li>• Emitir una convocatoria mediante prensa escrita</li> <li>• Recepar las carpetas de los aspirantes</li> <li>• Preseleccionar las carpetas que cumplan con los requisitos establecidos</li> <li>• Realizar una entrevista preliminar</li> <li>• Investigar referencias</li> <li>• Tomar pruebas de empleo</li> <li>• Remitir la información al departamento de recursos humanos</li> <li>• Verificar los resultados</li> <li>• Realizar la contratación al aspirante que considere apto para ocupar el puesto</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

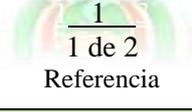
Elaborado por: La Autora

Ilustración N° 17: Flujograma de Reclutamiento del personal



Fuente: Investigación  
 Elaborado por: La Autora

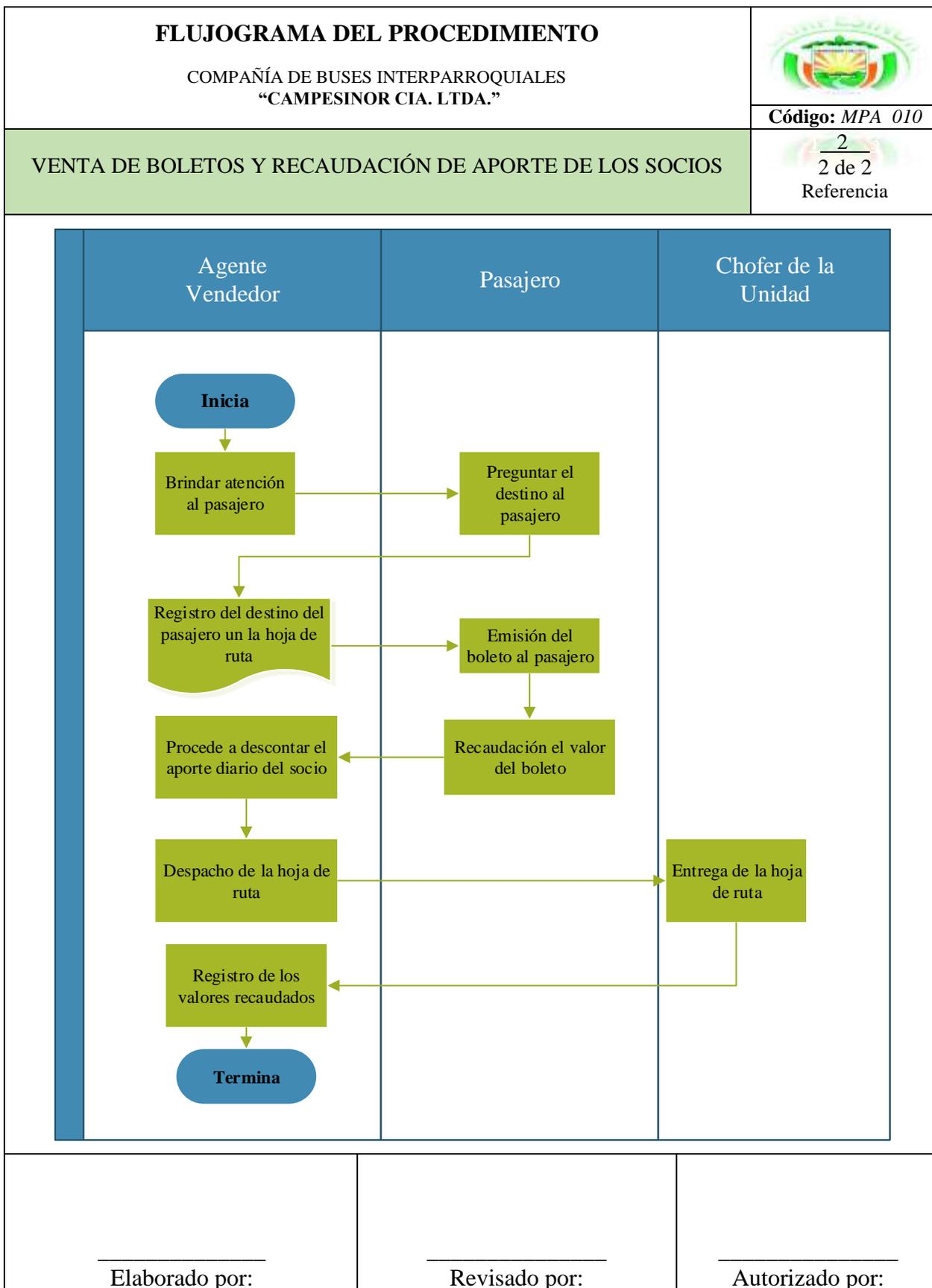
**Cuadro N° 36:** Procedimiento de Venta de boletos y recaudación de aporte de los socios

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pílanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>Código: MPA 009</b>
Venta de boletos y recaudación de aporte de los socios		 1 1 de 2 Referencia
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Departamento:	Operativo	
Responsable:	Agente – Vendedor	
Reporta a:	Departamento Contable - Gerente General	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar atención al usuario</li> <li>• Preguntar el destino del pasajero</li> <li>• Registro del destino del pasajero en la hoja de ruta (ANEXO 7)</li> <li>• Emitir el boleto al pasajero</li> <li>• Cobrar por el servicio de transporte prestado al pasajero</li> <li>• Realizar los descuentos por concepto de aportación diaria de los socios de la respectiva hoja de ruta</li> <li>• Despachar la unidad que este por salir de turno</li> <li>• Entregar la hoja de ruta al chofer de cada unidad</li> <li>• Registrar los aportes recaudados en los libros</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

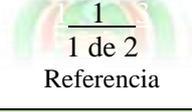
Elaborado por: La Autora

**Ilustración N° 18:** *Flujograma Venta de boletos y recaudación de aporte de los socios*



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** La Autora

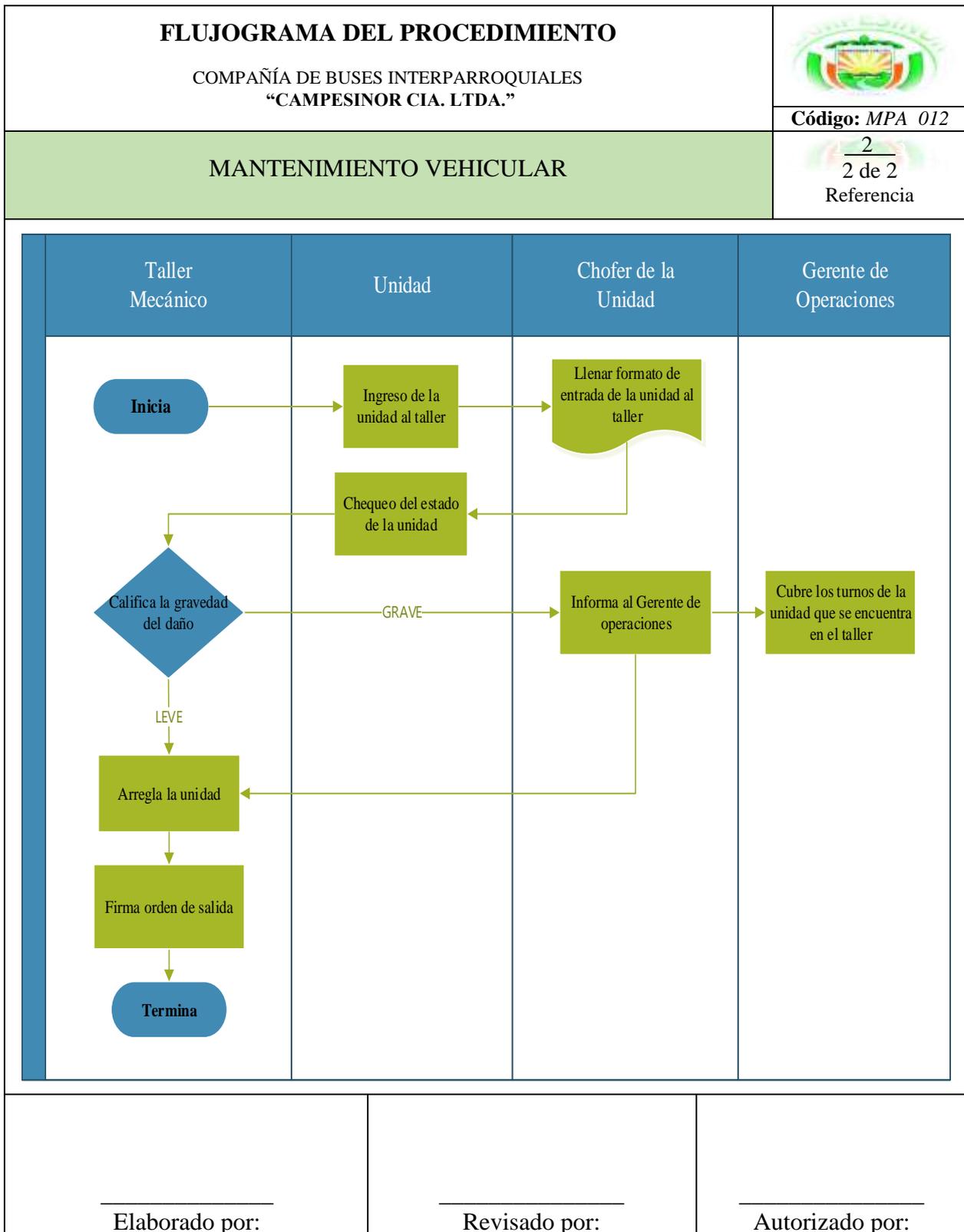
**Cuadro N° 37:** Procedimiento de Ingreso y mantenimiento de la Unidad Vehicular al Taller

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pílanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		
<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>Código: MPA 011</b>
Ingreso y mantenimiento de la Unidad Vehicular al Taller		 1 1 de 2 Referencia
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Departamento:	Operativo	
Responsable:	Jefe Taller	
Reporta a:	Chofer - Gerente de Operaciones	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de la unidad al taller mecánico</li> <li>• Registro de ingreso de la unidad al taller, formato propuesto (ANEXO 8)</li> <li>• Chequeo del estado mecánico de la unidad</li> <li>• Califica la gravedad del daño de la unidad</li> <li>• Inmediato arreglo de la unidad si el daño es leve</li> <li>• SI el daño es grave y requiere que la unidad este varios días en el taller hasta su arreglo se procede a informar al Gerente de operaciones</li> <li>• Gerente de operaciones coordinara el cumplimiento de todos los turnos de la unidad que se encuentra en el taller hasta su incorporación normal al cuadro de trabajo</li> <li>• Firma orden de salida de la unidad del taller, formato propuesto (ANEXO 9)</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

**Ilustración N° 19:** *Flujograma de Ingreso y mantenimiento de la Unidad Vehicular al Taller*



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** La Autora

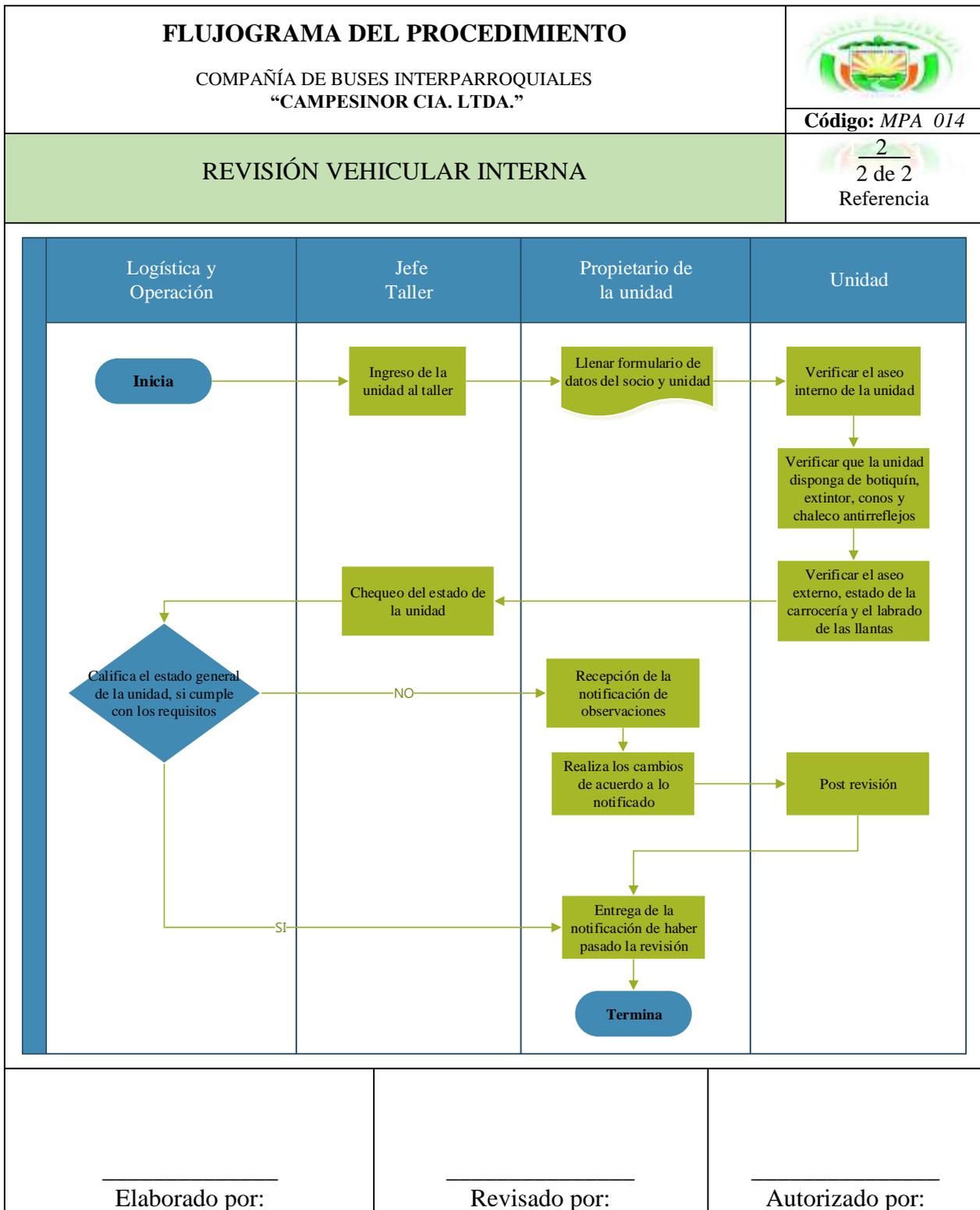
**Cuadro N° 38:** *Procedimiento Revisión vehicular interna*

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>  COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS  Dirección: Pílanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b>		 <b>Código: MPA 013</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Revisión vehicular interna		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Departamento:	Operativo	
Responsable:	Logística y Operación	
Reporta a:	Gerente de Operaciones	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de la unidad al taller mecánico</li> <li>• Llenar formulario de datos del socio y de la unidad (ANEXO 10)</li> <li>• Calificar el aseo interno de la unidad</li> <li>• Verificar que cuente con el botiquín de primeros auxilios, extintor, conos y chaleco antirreflejos</li> <li>• Calificar el aseo externo de la unidad, estado de la carrocería y que el labrado de las llantas cumpla con las medidas reglamentarias conforme lo estipula la ley de tránsito</li> <li>• Chequeo del estado mecánico de la unidad</li> <li>• Calificar el estado general de la unidad y determinar si cumple con todos los parámetros establecidos</li> <li>• Notificar las observaciones de ser el caso</li> <li>• Propietario de la unidad tendrá un lapso de tiempo prudencial para realizar los cambios y observaciones emitidas en la revisión interna</li> <li>• Post revisión</li> <li>• Entrega formulario de haber pasado la revisión (ANEXO 11)</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Ilustración N° 20: Flujograma de Revisión vehicular interna



Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

### 3.10. INTRODUCCIÓN AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLE - FINANCIERO

La elaboración del presente manual de procesos contable financieros dentro de la compañía CAMPELINOR CIA. LTDA., son esenciales en la aplicación de normas de control interno dentro de la empresa garantizando el cumplimiento de los objetivos y seguridad en la ejecución de los registros contables; brindando confianza a los socios a través de la aplicación de procedimientos ágiles certificando la transparencia en el uso de los recursos que dispone la institución; para facilitar el manejo del manual emplearemos una codificación en la elaboración de cada documento con su respectiva serie que describiremos a continuación:

<b>CÓDIGO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
CUC	Catálogo Único de Cuentas
MC	Manual Contable
MPCF	Manual de Procedimientos Contable-Financiero

#### **Política contable**

Utilizar un software contable para el control y registro de los movimientos económicos permitirá a la compañía tener un mayor control de sus movimientos

#### ▪ **Políticas para los Ingresos**

- a. Todos los ingresos deberán tener su respaldo en las papeletas de depósito, formularios comprobantes de ingreso a caja, facturas
- b. Los valores recaudados en efectivo o cheque se depositarán inmediatamente intactos e inmediatos, máximo en las 24 horas siguientes a su recepción
- c. El único fondo en efectivo disponible será el entregado para Caja Chica (monto fijado por la compañía)

#### ▪ **Políticas para los Egresos**

- a. Todo egreso de fondos por adquisición de un bien o servicio será cancelado a través de la cuenta bancaria de la compañía con su comprobante de pago respectivo
- b. Los documentos de respaldo como facturas, recibos u otros deberán cumplir con las disposiciones legales vigentes
- c. Todo egreso será registrado por la Contador/a y verificado que cumpla con la documentación de respaldo

d. Todo egreso por disposición de la Ley de Régimen Tributario Interno está sujeto a porcentajes de Retención en la Fuente

▪ **Políticas para el presupuesto**

- a. El presupuesto responderá al plan anual operativo de la compañía
- b. La elaboración del presupuesto y aprobación le corresponde a la asamblea general de socios
- c. La elaboración y ejecución del presupuesto corresponde al Gerente General
- d. Difundir oportunamente el presupuesto ante los demás socios
- e. Evaluar la ejecución del POA en forma trimestral en la cual se verifique el grado de cumplimiento del presupuesto

**Políticas financieras**

▪ **Políticas para los Estados Financieros**

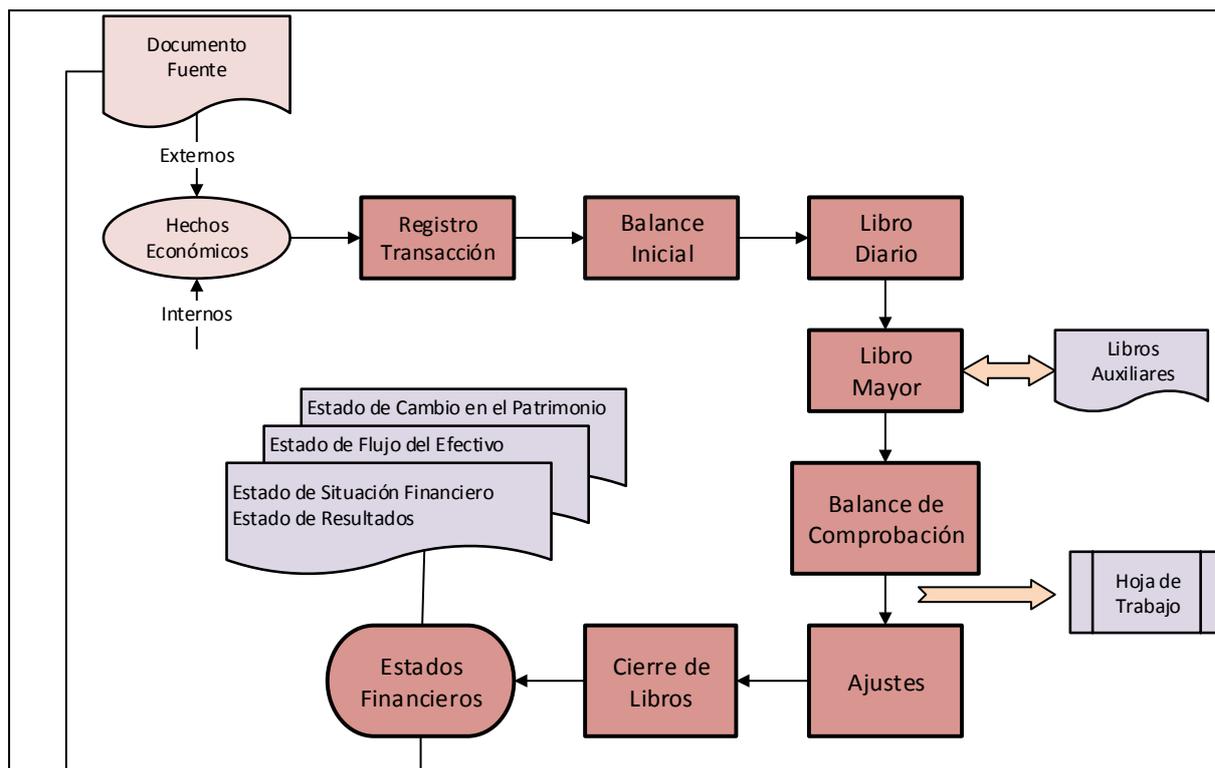
- a. Las notas aclaratorias a las Cuentas Contables deben ser lo más explícitas para las personas que tomarán decisiones
- b. Los Estados Financieros deben presentarse mensualmente ante la Junta General de Socios de la compañía
- c. Los documentos financieros deben cumplir estrictamente con las Normativas vigentes esto es guardar la documentación por lo menos siete años
- d. Los involucrados en el Área Financiera deben tener conocimientos básicos de contabilidad

3.10.1. Proceso Contable

Debemos tener muy en claro que la contabilidad es un proceso constante y no se termina después de cierto período de tiempo.

Este es un proceso continuo que se debe realizar periódicamente, es muy sustancial examinar los estados financieros cada mes con el fin de ser capaz de hacer ajustes decisivos relacionados con los ingresos y los gastos.

Gráfico N° 11: Proceso Contable - Financiero



Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

## 3.10.2. Catálogo único de cuentas

El Catálogo de Cuentas o conocido como plan de cuentas será utilizado por el Contador/a en base a las necesidades y actividad que realice la compañía en cuanto a transacciones contables se trata; el adaptado a la compañía es el siguiente:

Cuadro N° 39: Catalogo único de cuentas

<b>CATÁLOGO ÚNICO DE CUENTAS</b> <b>COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES</b> <b>“CAMPELINOR CIA. LTDA.”</b>		
<b>Ibarra – Ecuador</b>		<b>Código: CUC - 001</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS CUENTAS</b>		
<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	
1.	Activos	
1.1.	Activos corrientes	
1.1.01.	Efectivo y equivalentes de efectivo	
1.1.01.01	Caja general	
1.1.01.02	Caja chica	
1.1.02.	Bancos	
1.1.02.01	Banco Pichincha	
1.1.02.02	Banco del Pacífico	
1.1.03.	Cuentas y documentos por cobrar socios	

1.1.03.01	Cuentas y documentos por cobrar clientes
1.1.03.02	Cuentas y documentos por cobrar empleados
1.1.03.03	Anticipo a proveedores
1.1.03.99	Provisión cuentas incobrables
1.1.04.	Inventarios
1.1.04.01	Inventarios de suministros y materiales
1.1.04.08	Inventarios de repuestos y herramientas
1.1.04.12.	Otros inventarios
1.1.05.	Otros activos corrientes
1.1.05.01	Anticipo impuesto a la renta
1.1.05.02	Retenciones en la fuente
1.1.05.03	Retenciones IVA
1.1.05.04	IVA en compras
1.2.	ACTIVOS NO CORRIENTES
1.2.01.	Propiedad planta y equipo
1.2.01.01	Terrenos
1.2.01.02.	Edificios
1.2.01.03.	Construcciones en curso
1.2.01.04.	Vehículos
1.2.01.05.	Mobiliario y equipos de oficina
1.2.01.06.	Equipo de cómputo
1.2.01.99.	(-) Depreciaciones acumuladas
2.	PASIVOS
2.1.	PASIVOS CORRIENTES
2.1.01.	Cuentas y documentos por pagar
2.1.01.01	Cuentas por pagar proveedores
2.1.01.02	Documentos por pagar
2.1.02.	Obligaciones patronales por pagar
2.1.02.01	Sueldos y demás remuneraciones
2.1.02.02	IESS patronal por pagar
2.1.02.03	Fondos de reserva por pagar
2.1.03.	Obligaciones tributarias por pagar
2.1.03.01	IVA por pagar
2.1.03.02	Retenciones en la fuente por pagar
2.1.03.03	Impuesto a la renta por pagar
2.1.04.	Obligaciones financieras
2.1.04.01	Obligaciones financieras corto plazo
2.2.	PASIVOS NO CORRIENTES
2.2.01.	Obligaciones financieras por pagar largo plazo
3.	PATRIMONIO
3.1.	CAPITAL
3.1.01.	Capital suscrito
3.2.	Resultados
3.2.01.	Resultados del ejercicio
3.2.02.	Resultados de ejercicios anteriores
4.	INGRESOS
4.1.	INGRESOS CORRIENTES
4.1.01.	Ingresos ordinarios

4.1.02.	Otros ingresos
5.	<b>COSTOS Y GASTOS</b>
5.1.	<b>COSTO DE VENTAS</b>
5.1.01.	Costo de ventas
5.2.	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>
5.2.01.	Costos
5.2.02.	Sueldos salarios y demás remuneraciones
5.2.03.	Aportes al IESS (incluidos fondos de reserva)
5.2.04.	Beneficios sociales e indemnizaciones
5.2.05.	Servicios de terceros
5.2.05.01	Mantenimiento y Reparaciones
5.2.05.02	Combustibles y Lubricantes
5.2.05.03	Publicidad
5.2.05.04	Suministros y Materiales
5.2.05.05	Gastos seguros
5.2.05.06	Gastos gestión (agasajos a trabajadores, accionistas)
5.2.05.08	Impuestos Contribuciones y otros
5.2.05.09	Gastos Viaje
5.2.05.10	Gasto por otros bienes
5.2.05.11	Gasto por otros servicios
5.2.06.	Depreciaciones
5.2.07.	Provisiones
5.2.07.01	Gastos Provisión cuentas incobrables
5.3.	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>
5.3.01	Intereses financieros

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** La Autora

### 3.10.3. Manual Contable

La elaboración del presente manual de contable estable un conjunto de instrucciones y pasos a seguir para el registrar contablemente las operaciones económicas realizadas por la empresa, facilitando la elaboración de los estados financieros.

Cuadro N° 40: Dinámica de la cuenta Caja

<b>MANUAL CONTABLE</b> COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.”  <b>Ibarra – Ecuador</b>		 <b>Código: MC - 001</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA CUENTA</b>		
Código Cuenta	1.1.01.01 CAJA	
<b>CONCEPTO</b> Registra el efectivo disponible la Entidad en su caja, tanto en moneda de uso local como en otras monedas.		
<b>DINÁMICA DE LA CUENTA</b>		
<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por ingreso de efectivo proveniente de la actividad propia del negocio</li> <li>• Por existencia de efectivo al inicio del periodo</li> <li>• Por el aporte de los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por egresos de efectivo proveniente de la adquisición de bienes o servicios</li> <li>• Por el pago de sueldos</li> <li>• Compra de Materiales y Suministros de Oficina</li> </ul>	
<b>POLÍTICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo existirá un responsable para el manejo de caja</li> <li>• Todas las transacciones tendrán un documento de soporte</li> <li>• El efectivo en caja se medirá por el valor certificado en los conteos de monedas y billetes contenidos en la caja de compañía</li> <li>• Las diferencias que se generen en caja se contabilizarán como cuentas por cobrar</li> <li>• Se revelará en los estados financieros o en sus notas en una cuenta específica dentro del Activo Corriente</li> </ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arqueos sorpresivos</li> <li>• Deposito inmediato del efectivo en la cuenta de la compañía</li> </ul>		

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 41: Dinámica de la cuenta Bancos

<b>MANUAL CONTABLE</b> COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES "CAMPELINOR CIA. LTDA." <b>Ibarra – Ecuador</b>		 <b>Código: MC - 002</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA CUENTA</b>		
Código Cuenta	1.1.02 BANCOS	
<b>CONCEPTO</b> La cuenta Bancos está compuesta en su totalidad por las cuentas corrientes que se mantienen en la Cooperativa Tulcán LTDA.		
<b>DINÁMICA DE LA CUENTA</b>		
<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por notas de crédito emitidas por los bancos</li> <li>• Por el valor de fletes cancelado con cheques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el valor de los cheques girados</li> <li>• Por el valor de notas de débito emitidas por los bancos</li> <li>• Por el valor de los traslados de cuentas corrientes</li> </ul>	
<b>POLÍTICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cancelar en un tiempo determinado aquellos cheques en tránsito que no han sido cobrados</li> <li>• Las cuentas de cheques que se manejen deberán registrarse a nombre de la entidad</li> <li>• Registrar las transferencias que se efectúan entre bancos</li> <li>• Prohibir la práctica de firmar cheques en blanco</li> <li>• Las diferencias entre los extractos bancarios y los registros contables deberán estar reconocidos en la contabilidad como cuentas por cobrar, cuentas por pagar, ingresos o gastos, según corresponda</li> <li>• Su medición se realizará en unidades de la moneda funcional</li> </ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b> Las transferencias de los recursos se deben realizar a las cuentas de bancos de la empresa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar libro bancos del movimiento económico de la empresa</li> <li>• Realizar conciliaciones bancarias mensuales</li> <li>• Firmas de legalidad, para pagos con cheques</li> <li>• Los pagos con cheque deberán estar debidamente justificados con contratos, convenios o facturas</li> </ul>		

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 42: Dinámica de Cuentas por cobrar

<b>MANUAL CONTABLE</b> COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.”  <b>Ibarra – Ecuador</b>		 <b>Código: MC - 003</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA CUENTA</b>		
Código Cuenta	1.1.03 CUENTAS POR COBRAR SOCIOS	
<b>CONCEPTO</b> En esta cuenta se registran y se controlan las obligaciones por cobrar de terceras personas con la empresa, ya sea por servicios facturados pendientes de cobro u otro concepto.		
<b>DINÁMICA DE LA CUENTA</b>		
<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la emisión de comprobantes de ventas a crédito</li> <li>• Por préstamos otorgados a terceros</li> <li>• Por ajustes efectuados a provisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por importe total o parcial que se obtenga del abono de préstamos a terceros (socios)</li> </ul>	
<b>POLÍTICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cuentas por cobrar a socios generados por créditos deberán establecerse las fechas máximas de cobro</li> <li>• Las cuentas por cobrar serán registradas al monto según la factura, al monto de la transacción o por su valor razonable</li> <li>• La evaluación de la deuda debe ser individual según el número de socios y de acuerdo con ella se genera la provisión</li> <li>• Se deberá establecer una tasa de interés para los créditos</li> <li>• Se dará de baja a la cuenta por cobrar si se expira o se liquidan los derechos contractuales adquiridos o se transfieren a terceros</li> </ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener un registro individual de las cuentas</li> <li>• Verificar los documentos de respaldo de deudas</li> <li>• El Gerente General deberá revisar y aprobar los documentos antes de darlos de baja</li> </ul>		

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 43: Dinámica de Propiedad planta y equipo

<b>MANUAL CONTABLE</b> COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.”  <b>Ibarra – Ecuador</b>		 <b>Código: MC - 004</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA CUENTA</b>		
Código Cuenta	1.2.01 PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	
<b>CONCEPTO</b> Registra el costo de adquisición y demás cargos capitalizables en que incurre el ente económico en el proceso de importación de bienes, así como en las compras nacionales, desde el momento en que inicia el trámite de adquisición hasta cuando le sean entregados para su utilización.		
<b>DINÁMICA DE LA CUENTA</b>		
<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por los costos históricos de las cuentas</li> <li>• Por el valor de adquisición de bienes al contado o crédito</li> <li>• Al incremento del capital suscrito</li> <li>• Por revalorización del bien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la venta del bien</li> <li>• Por registros de dado de baja por pérdida, robo, o caso de fuerza mayor</li> <li>• Por obsolescencia</li> <li>• Por devoluciones del bien</li> <li>• Por depreciación del activo</li> </ul>	
<b>POLÍTICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo de documentos que respaldan la adquisición de los bienes</li> <li>• Disponer de un registro actualizado y detallado del valor real, descripción, ubicación y persona responsable de la custodia del bien</li> <li>• Constatación física de los bienes una vez al año</li> <li>• Realizar la respectiva codificación de los bienes para su respectivo control</li> <li>• La entidad registrará como propiedad, planta y equipo, los activos tangibles que se mantienen para uso en la producción o suministro de bienes, asimismo se prevé usarlo más de un período contable</li> <li>• La institución empleará el método lineal para depreciar sus activos de propiedad, planta y equipo</li> <li>• Se registrará las pérdidas por deterioro del bien en el periodo contable</li> <li>• Será obligación de la compañía revisar y justar la vida útil de los bienes</li> </ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar todos los bienes de larga duración</li> <li>• Controles físicos adecuados sobre Activos que puedan moverse con facilidad</li> <li>• Proteger los bienes de larga duración con una póliza de seguro</li> </ul>		

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 44: Dinámica de la Cuenta Inventarios

<b>MANUAL CONTABLE</b> COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.”  <b>Ibarra – Ecuador</b>		 <b>Código: MC - 005</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA CUENTA</b>		
Código Cuenta	1.1.04 INVENTARIO	
<b>CONCEPTO</b> Son las existencias de mercaderías o repuestos con que cuenta la empresa y están disponibles para la venta.		
<b>DINÁMICA DE LA CUENTA</b>		
<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el inventario inicial de mercaderías</li> <li>• Las devoluciones en venta</li> <li>• Los descuentos en compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la venta</li> </ul>	
<b>POLÍTICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe existir un responsable para el manejo de inventarios</li> <li>• Realizar constatación física por lo menos una al año</li> <li>• Los inventarios deben mantenerse en un sitio que los proteja del deterioro físico o de robos</li> <li>• La entidad medirá sus inventarios al costo de adquisición, que incluirá todos los costos necesarios para poner el producto a la venta</li> <li>• La cuenta inventarios se clasificará como activo corriente, ya que se mantiene con fines de negociación</li> </ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un respaldo y control físico de los bienes</li> <li>• Entrega de inventarios únicamente con requisiciones autorizadas</li> <li>• Acceso a inventarios solo al personal autorizado</li> <li>• Realizar comparaciones del inventario disponible con los registros contables</li> </ul>		
<b>NOTA</b> Es necesario aclarar que esta cuenta no será empleada por la empresa debido a que el giro del negocio no es de una empresa de venta de bienes, pero consta en el presente trabajo para conocimiento general sobre el manejo de esta cuenta.		

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 45: Dinámica de Cuentas y documentos por pagar

<b>MANUAL CONTABLE</b> COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.”  <b>Ibarra – Ecuador</b>		 <b>Código: MC - 006</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA CUENTA</b>		
Código Cuenta	2.1.01 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	
<b>CONCEPTO</b> Comprende las obligaciones contraídas por el ente económico a favor de terceros por conceptos diferentes a los proveedores y obligaciones financieras cuentas como costos y gastos por pagar, acreedores oficiales, deudas con accionistas o socios, dividendos o participaciones por pagar, retención en la fuente, retenciones y aportes de nómina, cuotas por devolver y acreedores varios		
<b>DINÁMICA DE LA CUENTA</b>		
<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por valor en comprobantes</li> <li>• Por interés sobre obligaciones adquiridas</li> <li>• Pagos parciales o totales de la deuda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el monto de la deuda contraída</li> </ul>	
<b>POLÍTICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer conciliaciones periódicas de las deudas y sus abonos</li> <li>• Llevar un adecuado registro y archivo de los documentos de soporte</li> <li>• La empresa reconocerá una cuenta y documento por pagar cuando se convierte en una parte del contrato y, como consecuencia de ello, tiene la obligación legal de pagarlo.</li> <li>• Las cuentas y documentos por pagar serán cuantificados al final de un periodo económico</li> <li>• La empresa, revisará las estimaciones de pagos y se ajustará el importe en libros de las cuentas y documentos por pagar para reflejar los flujos de efectivo reales y estimados revisados</li> <li>• Se dará de baja a las cuentas y documentos por pagar cuando la obligación especificada en el contrato haya sido pagada, cancelada o haya expirado</li> </ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivar los registros de manera segura y ordenada</li> <li>• Revisar minuciosamente los documentos que respaldan las cuentas por pagar antes de proceder con la cancelación</li> <li>• Controlar por parte de la gerencia cada pago efectuado a los proveedores</li> </ul>		

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 46: Dinámica de Obligaciones tributarias

<b>MANUAL CONTABLE</b> COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.” <b>Ibarra – Ecuador</b>		 <b>Código: MC - 007</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA CUENTA</b>		
Código Cuenta	2.01.03 OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	
<b>CONCEPTO</b> El importe de las obligaciones tributarias que la empresa mantiene se relaciona directamente con el pago de Retenciones a la Fuente efectuadas en forma mensual en calidad de agente de retención		
<b>DINÁMICA DE LA CUENTA</b>		
<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por realizar la retención</li> <li>• Por los asientos de ajuste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la liquidación del impuesto</li> <li>• Por la retención del IVA en las adquisiciones</li> <li>• Por la retención del IR</li> </ul>	
<b>POLÍTICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un control en un auxiliar o libro de Excel las retenciones emitidas</li> <li>• Emitir retenciones de acuerdo a la Ley como agente de retención por cada obligación contraída sea esta por compra de bienes y/o servicios</li> <li>• La cuenta debe revelarse como activo o pasivo según sea el caso y por separado</li> </ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivar en orden secuencial todos los comprobantes de retención emitidos</li> <li>• Verificar que los valores retenidos sea el mismo valor con el pago en el momento de realizar las declaraciones al SRI</li> <li>• Comprobar que los valores de los formularios declarados sean igual al del anexo</li> </ul>		

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 47: Dinámica de Capital suscrito

<b>MANUAL CONTABLE</b> COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.”  <b>Ibarra – Ecuador</b>		 <b>Código: MC - 008</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA CUENTA</b>		
Código Cuenta	3.1.01 CAPITAL SUSCRITO	
<b>CONCEPTO</b> Representa el patrimonio neto con el que inicia las actividades la empresa		
<b>DINÁMICA DE LA CUENTA</b>		
<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando hay una disminución de las aportaciones de los socios</li> <li>• Por la venta o donaciones de algún bien</li> <li>• Por pérdidas en el ejercicio económico</li> <li>• Por reparto de ganancias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por aportaciones de capital</li> <li>• Por ganancias</li> </ul>	
<b>POLÍTICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener respaldos de los documentos que sustentan la existencia de patrimonio en la empresa</li> <li>• Revisar al final de año el cierre contable de las cuentas de patrimonio</li> <li>• El capital social se reconocerá cuando sean emitidas las acciones y otra parte este obligada a proporcionar efectivo u otros recursos a la entidad a cambio de estas</li> <li>• Si se aplaza el pago de las acciones y el valor en el tiempo del dinero es significativo, la medición inicial se realizará sobre la base del valor presente</li> <li>• La compañía, contabilizará los costos de una transacción como una deducción del patrimonio neto de cualquier beneficio fiscal relacionado</li> <li>• Las utilidades serán reconocidas al final del ejercicio contable</li> </ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar si en el transcurso de las actividades no existió alguna donación o convenio</li> </ul>		

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 48: Dinámica de Ingresos

<b>MANUAL CONTABLE</b> COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.”  <b>Ibarra – Ecuador</b>		 <b>Código: MC - 009</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA CUENTA</b>		
Código Cuenta	4.1.01 INGRESOS	
<b>CONCEPTO</b> Representa los valores recibidos por concepto de la venta de bienes y prestación de servicios propios de la compañía		
<b>DINÁMICA DE LA CUENTA</b>		
<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el cierre de la cuenta</li> <li>• Por errores al momento del registro de la transacción</li> <li>• Por devoluciones en venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la venta de bienes</li> <li>• Por la prestación de servicios</li> <li>• Por el valor de arrendamiento</li> <li>• Por honorarios y comisiones</li> <li>• Por la utilidad en la venta de activos fijos</li> </ul>	
<b>POLÍTICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos que sustente (facturas) que permitan tener un respaldo de los ingresos</li> <li>• Rendición de cuentas mensual de las ventas efectuadas</li> <li>• La empresa reconocerá ingreso por actividades ordinarias siempre que sea probable que los beneficios económicos futuros fluyan a la entidad</li> <li>• Los ingresos de actividades de no operación, se medirán en el momento en que se devenguen, considerando el traslado de los beneficios y riesgos al valor razonable de la negociación</li> <li>• La empresa deberá revelar el importe de las diferentes categorías de ingresos reconocidas durante el período, procedentes de: venta de bienes; intereses; regalías; dividendos; comisiones; cualquier otro tipo de ingresos</li> </ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un control y registro de los ingresos recibidos por cada actividad</li> <li>• Verificación periódica de las condiciones y registro de las facturas</li> </ul>		

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 49: Dinámica de Gastos

<b>MANUAL CONTABLE</b> COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.” <b>Ibarra – Ecuador</b>		 <b>Código: MC - 010</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA CUENTA</b>		
Código Cuenta	5.2 GASTOS	
<b>CONCEPTO</b> Representan desembolsos de dinero por las adquisiciones efectuadas por la empresa		
<b>DINÁMICA DE LA CUENTA</b>		
<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la adquisición de bienes y servicios</li> <li>• Pago sueldo a empleados</li> <li>• Por el valor de arrendamiento</li> <li>• Por los sueldos</li> <li>• Por la utilidad en la venta de activos fijos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el cierre del ejercicio</li> <li>• Por ajuste en las provisiones</li> </ul>	
<b>POLÍTICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos soporte (facturas) que permitan tener un respaldo de los gastos</li> <li>• Rendición de cuentas mensual de las ventas efectuadas</li> <li>• La empresa reconocerá un gasto, cuando surja un decremento en los beneficios económicos futuros en forma de salida o disminuciones del valor de activos o bien el surgimiento de obligaciones</li> </ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un control y registro de los gastos efectuados en el transcurso de las actividades</li> <li>• Verificación periódica de las condiciones y registro de las facturas</li> </ul>		

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

#### 3.10.4. Manual de Procedimientos Contable - Financiero

Un Manual de procedimientos Contable - Financiero es un documento en el cual se manifiesta las normas y políticas que deben seguir cada integrante de la empresa observando las disposiciones del estatuto y la ley, para de esta manera lograr transparencia en el manejo de los recursos financieros que dispone la compañía.

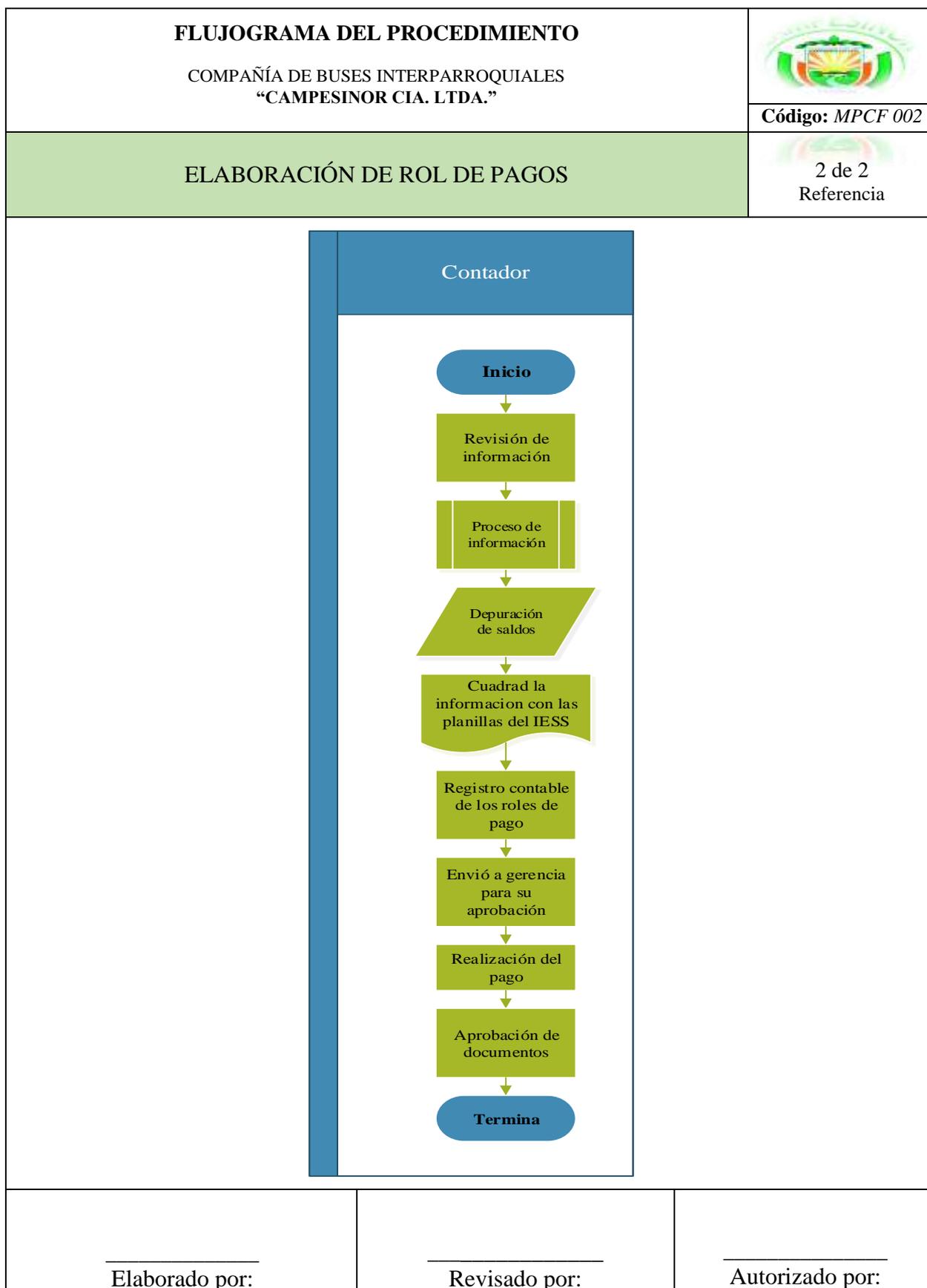
Cuadro N° 50: Procedimiento Elaboración de Rol de pagos

<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLE FINANCIERO</b></p> <p align="center">COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS</p> <p align="center">Dirección: Pílanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b></p>		
		<b>Código: MPCF 001</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Elaboración de rol de pagos		1 de 2 Referencia
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Departamento:	Contable	
Responsable:	Contador	
Reporta a:	Gerente General	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la Información, todo referente a horas extras, o multas del empleado</li> <li>• Procesamiento de la Información para poder remitir la planilla correspondiente</li> <li>• Depuración de los Sueldos que se van a cancelar según normativas contables y el Ministerios de Relaciones Laborales</li> <li>• Cuadrar la Información con las Planillas del IESS</li> <li>• Registrar Contablemente los roles de pago</li> <li>• Enviar a la Gerencia para su respectiva aprobación</li> <li>• Realización de los pagos a los empleados</li> <li>• Archivar los comprobantes firmados para respaldo del pago</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

**Ilustración N° 21:** *Flujograma Elaboración de Rol de pagos*



**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** La Autora

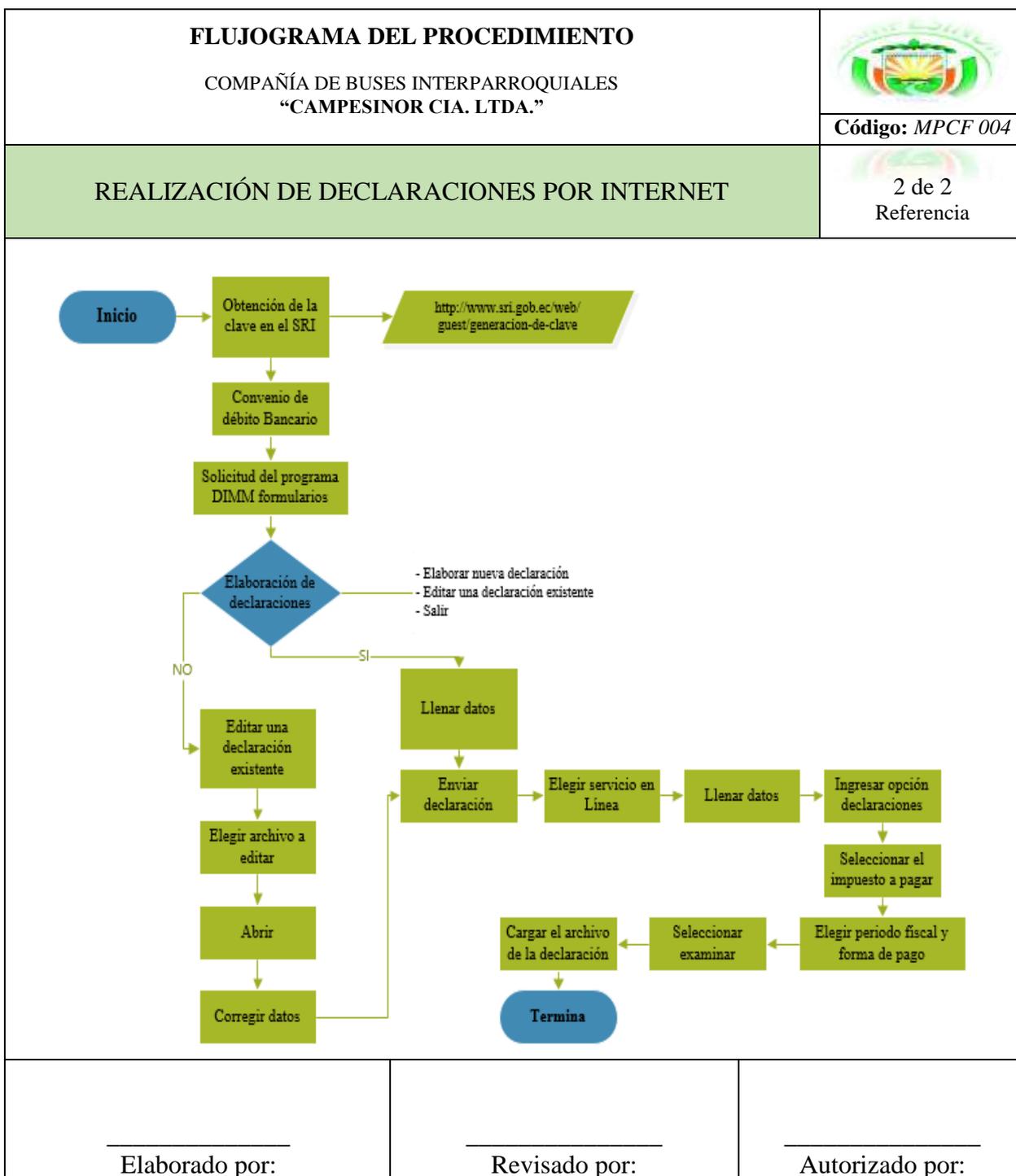
**Cuadro N° 51:** Procedimiento para la Realización de declaraciones por internet

<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLE FINANCIERO</b></p> <p align="center">COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS</p> <p align="center">Dirección: Pílanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b></p>		
		<b>Código: MPCF 003</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Realización de declaraciones por internet		1 de 2 Referencia
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Departamento:	Contable	
Responsable:	Contador	
Reporta a:	Gerente General	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de la Clave en la página web del SRI</li> <li>• Realización el Convenio de débito Bancario</li> <li>• Solicitar el programa del Formulario del DIMM</li> <li>• Elaboración de la Declaración</li> <li>• Llenar los Datos</li> <li>• Enviar la declaración</li> <li>• Escoger la opción servicios en línea</li> <li>• Ingresar opción Declaraciones</li> <li>• Seleccionar el Impuesto a pagar</li> <li>• Escoger el Periodo Fiscal y forma de pago</li> <li>• Presionar Examinar</li> <li>• Cargar el Archivo de la declaración</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

**Ilustración 22:** Flujograma Realización de declaraciones por internet



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** La Autora

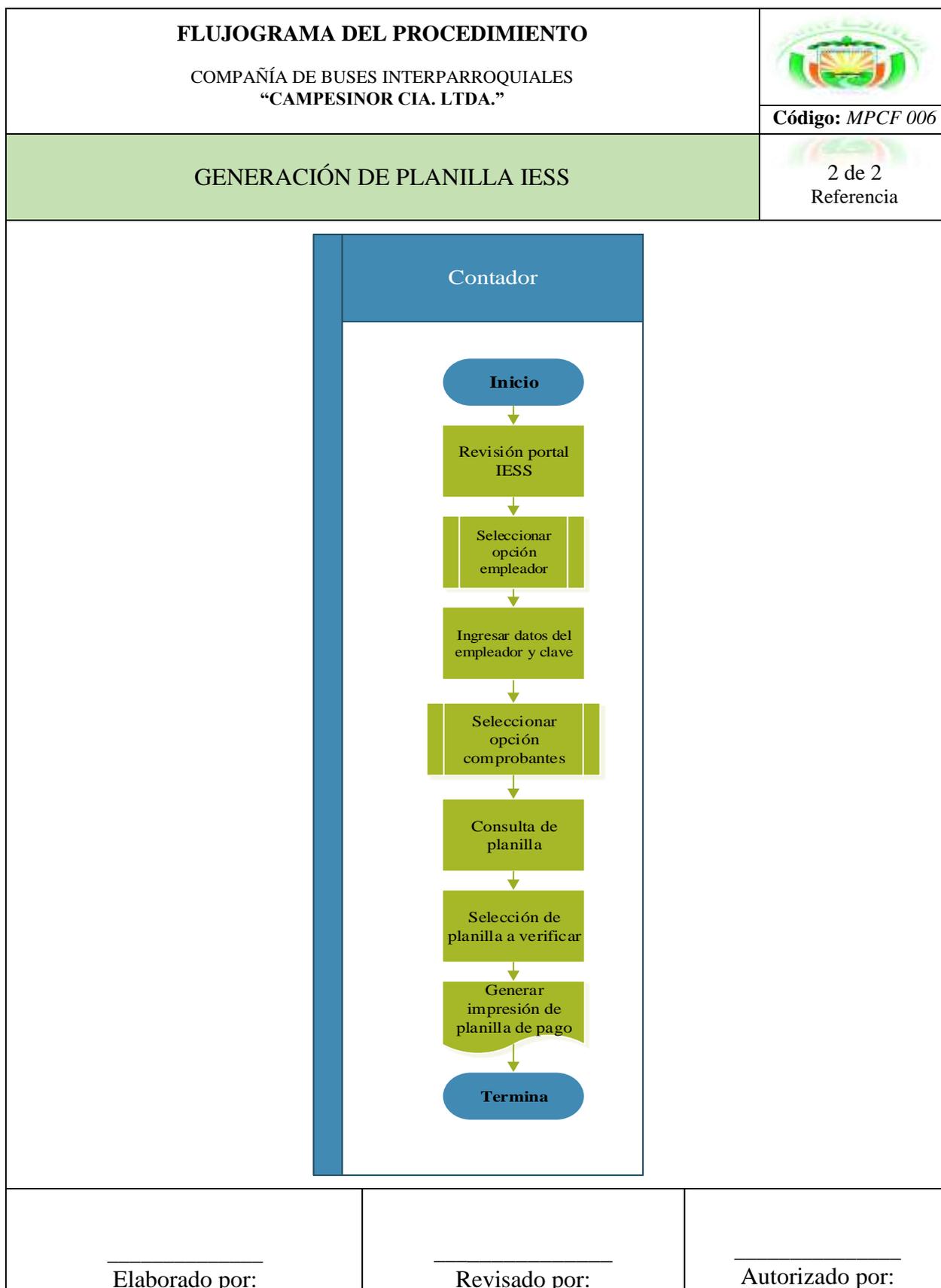
Cuadro N° 52: Procedimiento Generación de planilla IESS

<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLE FINANCIERO</b></p> <p align="center">COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS</p> <p align="center">Dirección: Pílanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b></p>		
		<b>Código: MPCF 005</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Generación de planilla IESS		 1 de 2 Referencia
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Departamento:	Contable	
Responsable:	Contador	
Reporta a:	Gerente General	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el portal del IESS</li> <li>• Seleccionar la opción Empleador, aviso de entrada y salida</li> <li>• Ingresar datos al sistema del empleador</li> <li>• Ingresar a comprobantes</li> <li>• Seleccionar la opción consulta de planilla</li> <li>• Seleccionar la planilla que se desea verificar los datos</li> <li>• Imprimir la planilla de pago</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Ilustración N° 23: Flujograma Generación de planilla IESS



Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

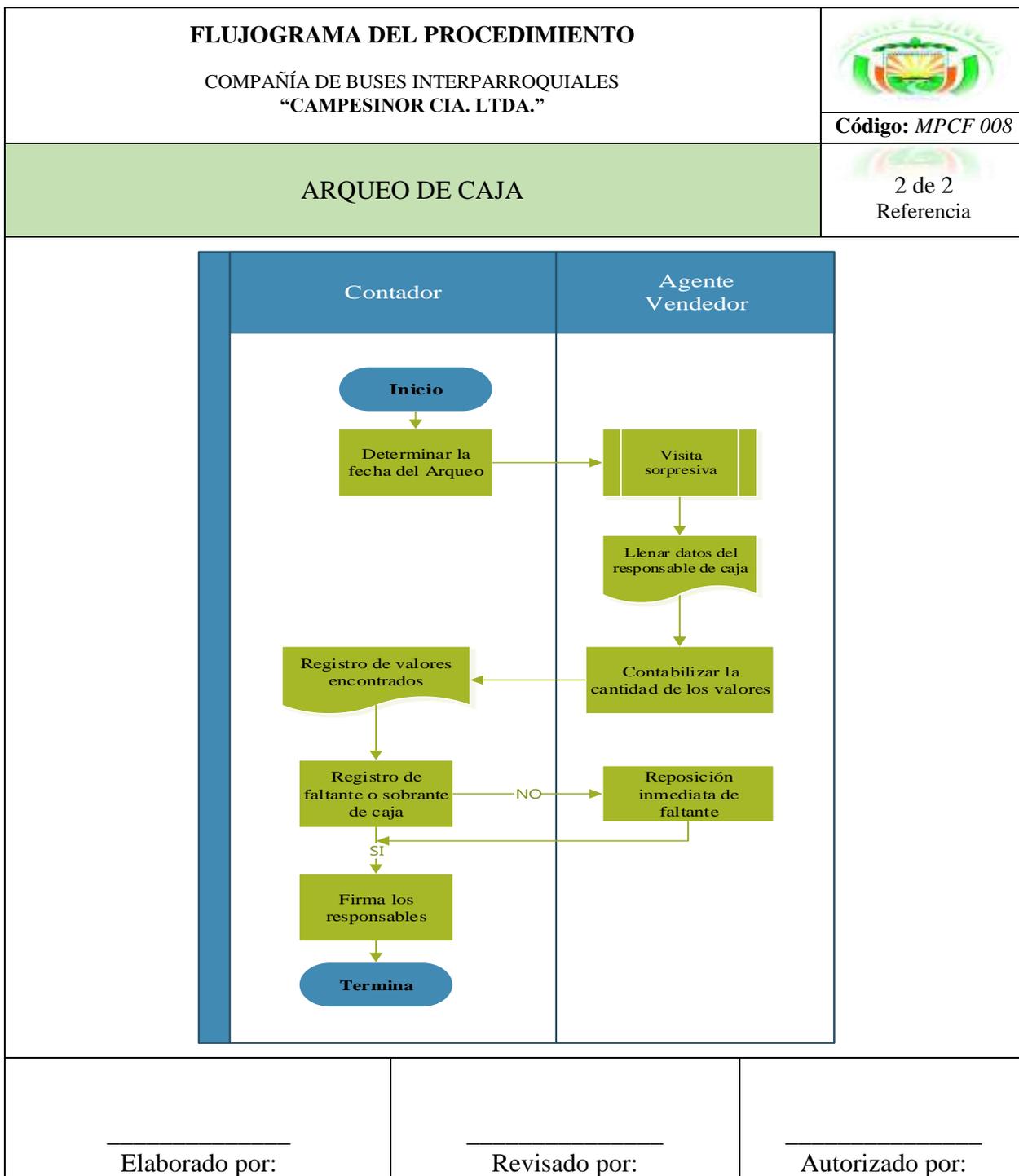
Cuadro N° 53: Procedimiento Arqueo de caja

<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLE FINANCIERO</b></p> <p align="center">COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.” SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS</p> <p align="center">Dirección: Pílanqui del IESS Av. Venancio Gómez Jurado 143 y Galo Rea <b>Ibarra – Ecuador</b></p>		
		<b>Código: MPCF 007</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Arqueo de caja		 1 de 2 Referencia
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
Departamento:	Contable	
Responsable:	Contador	
Reporta a:	Gerente General	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contador determina la fecha y hora de realización del arqueo de caja</li> <li>• Visita sorpresiva al agente vendedor</li> <li>• Llenar los datos personales del responsable en la hoja de arqueo</li> <li>• Contabilizar los valores que posee en caja el agente vendedor</li> <li>• Registro de la cantidad de billetes y monedas contabilizadas</li> <li>• Registro de faltante o sobrante de caja</li> <li>• Reposición inmediata del faltante de caja</li> <li>• Firma del responsable y quien procedió con el arqueo</li> </ul>		
_____ Elaborado por:	_____ Revisado por:	_____ Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

**Ilustración 24:** Flujograma Arqueo de caja



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** La Autora

### 3.10.5. Estados Financieros

Los estados financieros son documentos elaborados por el departamento de contabilidad los cuales muestran el movimiento de las cuentas de la entidad, se los desarrolla partiendo de los saldos de los registros contables facilitando la toma de decisiones a los administrativos; a

continuación, se detallará el modelo de los estados financieros que intervienen en las actividades económicas de la compañía:

### 3.10.5.1. Estado de Situación Financiero

Estado de Situación Financiero o el Balance General nos permite conocer en forma clara y oportuna el activo, pasivo y patrimonio de la compañía

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERO</b> COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.” <b>Al 31 de diciembre del año 20XX</b>		 <b>Referencia: 001</b>
<b>ACTIVOS</b>		
Caja		XXXX
Bancos		XXXX
Cuentas por cobrar		XXXX
Crédito tributario		XXXX
Suministros y materiales		XXXX
Terrenos		XXXX
Edificios		XXXX
Vehículos		XXXX
Mobiliarios y equipos de oficina		XXXX
Equipos de computación		XXXX
(-) Depreciación acumulada		(XXXX)
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		<b>XXXX</b>
<b>PASIVO</b>		
Cuentas y documentos por pagar		XXXX
Obligaciones patronales por pagar		XXXX
Sueldos y demás remuneraciones		XXXX
IESS patronal por pagar		XXXX
Fondos de reserva por pagar		XXXX
Obligaciones tributarias por pagar		XXXX
Obligaciones financieras		XXXX
Obligaciones financieras por pagar LP		XXXX
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>		<b>XXXX</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Suscrito		XXXX
Resultados		XXXX
Utilidades/pérdidas del ejercicio		XXXX
Utilidades/pérdidas de ejercicios anteriores		XXXX
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>		<b>XXXX</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>XXXX</b>

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

## 3.10.5.2. Estado de resultados

Revela la información relevante a los ingresos y gastos que incurre la entidad en el transcurso de un periodo contable

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b> COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES "CAMPELINOR CIA. LTDA." Al 31 de diciembre del año 20XX		 Referencia: 002
Ventas		XXXX
Ventas	XXXX	
(-) Desct. Ventas	(XXXX)	
(-) Devol. Ventas	(XXXX)	
- Costo de ventas		XXXX
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		<u>XXXX</u>
- Gastos operacionales		(XXXX)
Gasto ventas	XXXX	
Flete ventas		
Publicidad		
Viáticos		
Gastos Administrativos	XXXX	
Sueldo		
Arriendo		
Suministros de oficina		
Depreciación muebles y enseres		
Servicios básicos		
= UTILIDAD OPERACIONAL		<u>XXXX</u>
+ Otros ingresos		XXXX
- Otros egresos		(XXXX)
= UTILIDAD ANTES PART. TRABAJADORES		<u>XXXX</u>
- 15% Participación Trabajadores		(XXXX)
= UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA		<u>XXXX</u>
- 22% Impuesto Renta		(XXXX)
= UTILIDAD NETA		<u>XXXX</u>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** La Autora

### 3.10.5.3. Estado de Flujo del Efectivo

La elaboración y presentación de este informe permite evaluar con objetividad la liquidez o solvencia de compañía, para así tomar decisiones

<b>ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO</b> COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.” <b>Al 31 de diciembre del año 20XX</b>		 <b>Referencia: 003</b>
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>		
Ingreso por servicios		XXXX
- Egreso de Operación		(XXXX)
Pago arriendo	XXX	
Compra de suministros	XXX	
Pago Impuesto Renta	XXX	
Pago IESS	XXX	
Pago publicidad	XXX	
Pago sueldos	XXX	
Pago servicios básicos	XXX	
<b>FLUJO NETO ACTIVIDADES OPERATIVAS</b>		<u>XXXX</u>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
Ingreso por venta activo fijo		XXXX
- Egresos por compra		(XXXX)
<b>FLUJO NETO ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		<u>(XXXX)</u>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>		
Ingresos por créditos		XXXX
- Egresos por créditos		XXXX
<b>FLUJO NETO ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>		<u>XXXX</u>
<b>FLUJO NETO TOTAL</b>		(XXXX)
Saldo Inicial		<u>XXXX</u>
Saldo Final Bancos		<u><u>XXXX</u></u>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** La Autora

3.10.5.4. Estado de Cambio en el Patrimonio

Es un informe que refleja los cambios en las políticas contables sobre las cuentas patrimoniales de un período a otro y las variaciones que han sufrido las cuentas de capital, reservas, superávit y resultados.

<b>ESTADO DE CAMBIO EN EL PATRIMONIO</b> COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.” <b>Al 31 de diciembre del año 20XX</b>						 <b>Referencia: 004</b>
CONCEPTO	CAPITAL PAGADO	PRIMA EN EMISIÓN DE ACCIONES	RESERVA LEGAL	OTRAS RESERVAS	UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	TOTAL
Saldo al 31 de diciembre del 20xx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
cambio n políticas de contabilidad					(xxxx)	(xxxx)
<b>Saldo reestructurado</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>
Utilidad neta del periodo					xxxx	xxxx
Dividendos					(xxxx)	(xxxx)
Apropiación de reservas					(xxxx)	
Emisión de capital de acciones						
<b>Saldo al 31 de diciembre del 20xx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>
Aumento de capital mediante apropiación de reservas	xxxx			(xxxx)	(xxxx)	
Utilidad neta del periodo					xxxx	xxxx
Dividendos					(xxxx)	(xxxx)
Apropiación para reservas			xxxx		(xxxx)	
Emisión de capital de acciones		xxxx	xxxx			xxxx
<b>Saldo al 31 de diciembre del 20xx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** La Autora

### 3.10.6. Indicadores financieros

Es aquel que sirve para medir la efectividad de la administración de la Empresa, para controlar los costos y gastos, y de esta manera convertir las ventas en utilidades

#### 3.10.6.1. *Indicador de rentabilidad*

$$Rentabilidad = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo}}$$

$$Rentabilidad = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Al analizar la rentabilidad, ésta incluyendo la evaluación de las ganancias con respecto a las operaciones realizadas, muestra la incidencia de diversos factores externos como internos en la obtención de la utilidad.

#### 3.10.6.2. *Indicador de liquidez*

$$Liquidez = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Incluye la capacidad financiera de la compañía para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Es un concepto que depende de valores como el encaje legal, de la morfología de los mercados financieros, estrategia de tesorería, coyuntura del mercado financiero y de la posibilidad de conversión de los activos financieros en dinero efectivo.

#### 3.10.6.3. *Prueba del ácido*

$$\text{Prueba ácido} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

La prueba ácida es uno de los indicadores financieros utilizados para medir la liquidez de una empresa, para medir su capacidad de pago, y para hacer el respectivo análisis financiero.

## CAPITULO IV

### 4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

Los impactos son los efectos positivos o negativos que puede ocasionar al implementar este trabajo, y que deben ser analizados para saber si nos favorecen o nos afectan y tomar medidas adecuadas.

Concluida la propuesta que se pretende presentar a la Compañía de Buses Interparroquiales CAMPESINOR CIA. LTDA, se analizará los impactos que se generaran con la aplicación del presente proyecto, éstos efectos pueden ser en el ámbito Social, Ambiental y Económico a estos se los evalúa cualitativa y cuantitativamente.

#### 4.1. Valoración de los impactos

Para realizar la valoración de los impactos se aplica la siguiente escala en la cual se aplicará cualitativa y cuantitativamente, para fundamentar la valoración cuantitativa de las ponderaciones en cada uno de los impactos se toma como referencia las opiniones de los socios y de la Autora por el conocimiento adquirido en el desarrollo del trabajo y la valoración cualitativa como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 54: Valoración de Impactos**

VALORACIÓN CUALITATIVA	VALORACIÓN CUANTITATIVA	
	Positivo	Negativo
ALTO	3	-1
MEDIO	2	-2
BAJO	1	-3

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** La Autora

Para aplicar la valoración de impactos es necesario aplicar la siguiente formula

$$Nivel\ de\ Impacto = \frac{Sumatoria\ Total}{Numero\ de\ Indicadores}$$

#### 4.2. Identificación de Impactos

Los principales impactos que se consideran en la elaboración del presente trabajo son:

- Impacto social
- Impacto ambiental
- Impacto organizacional
- Impacto económico financiero

## 4.2.1. Impacto social

Cuadro N° 55: Impacto Social

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Mejor servicio							X	3
Generación de empleo						X		2
Satisfacción del usuario							X	3
<b>TOTAL</b>						2	6	8

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de Impacto (Social)} = \frac{\text{Sumatoria Total}}{\text{Numero de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto (Social)} = \frac{8}{3}$$

$$\text{Nivel de Impacto (Social)} = 2,67$$

Se obtiene como resultado 2,67 que representa un impacto medio alto positivo

**Análisis:**

Con la implementación del presente manual la compañía logrará una adecuada atención al usuario satisfaciendo así sus necesidades y expectativas, si el cliente siente confianza y le agradó el servicio que recibió en ventanilla como de parte de los socios en cada una de sus unidades siempre regresará porque el nombre de la compañía será sinónimo de calidad, consiguiendo mejor posicionamiento en el mercado.

Al existir una adecuada segregación de funciones será necesaria la contratación de nuevo personal es decir generará empleo de manera estable apoyando a que las personas que rodean la compañía de transporte tengan una mejor oportunidad de vida; representando a la empresa un impacto positivo.

## 4.2.2. Impacto ambiental

Cuadro N° 56: Impacto Ambiental

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Contaminación del medio ambiente			X					-1
Protección del medio ambiente							X	3
Minimizar emisión gases tóxicos					X			1
<b>TOTAL</b>			-1		1		3	3

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de Impacto (Ambiental)} = \frac{\text{Sumatoria Total}}{\text{Numero de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto (Ambiental)} = \frac{3}{3}$$

$$\text{Nivel de Impacto (Ambiental)} = 1$$

Se obtiene como resultado 1 que representa un impacto bajo positivo

**Análisis:**

Este impacto a pesar de que el análisis demuestra tener un nivel bajo positivo podemos ver que hay un indicador que manifiesta un impacto negativo alto, ya que cada una de las unidades emana gases tóxicos que contaminan el medioambiente, con la implementación del manual se puede tomar en cuenta medidas para disminuir la contaminación, contribuyendo a la reforestación y así dar cumplimiento con Art. 14 de la constitución el cual manifiesta: “Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir.”, por lo tanto el impacto es negativo.

4.2.3. *Impacto organizacional***Cuadro N° 57: Impacto Organizacional**

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Talento humano eficiente							X	3
Delimitación de funciones						X		2
Cultura organizacional							X	3
<b>TOTAL</b>						2	6	8

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** La Autora

$$\text{Nivel de Impacto (Organizacional)} = \frac{\text{Sumatoria Total}}{\text{Numero de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto (Organizacional)} = \frac{8}{3}$$

$$\text{Nivel de Impacto (Organizacional)} = 2,67$$

Se obtiene como resultado 2,67 que representa un impacto medio alto positivo

**Análisis:**

Al contar la empresa con un manual de funciones bien definido, permite que sus empleados puedan realizar sus labores cotidianas eficientemente, el desarrollo del manual delimita funciones y define tareas especificando cada uno de los responsables y las jerarquías existentes, ayudando al desarrollo de la empresa.

El manual constituye una herramienta esencial de la empresa ya que facilita el desarrollo de procesos y funciones, es decir creará una cultura organizacional que permitirá el fortalecimiento y desarrollo de la misma.

4.2.4. *Impacto económico financiero***Cuadro N° 58:** Económico financiero

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Optimización de recursos							X	3
Fuentes de empleo						X		2
Incremento de la utilidad							X	3
<b>TOTAL</b>						2	6	8

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de Impacto (Economico financiero)} = \frac{\text{Sumatoria Total}}{\text{Numero de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto (Economico financiero)} = \frac{8}{3}$$

$$\text{Nivel de Impacto (Economico financiero)} = 2,67$$

Se obtiene como resultado 2,67 que representa un impacto medio alto positivo

**Análisis:**

Al implantar el manual contable financiero acata las directrices pertinentes y oportunas para la toma de decisiones las utilidades tienden a crecer debido a la expansión o búsqueda de nuevos mercados.

A través de los análisis financieros que se realizarán a los resultados económicos de la compañía se tomará decisiones por parte del Gerente General.

La administración actual cuenta con predisposición al mejoramiento continuo de los procesos, cuidado y manejo eficiente de los recursos económicos y humanos de la entidad siendo este último el recurso más valioso de toda la organización.

El Impacto es positivo ya que la propuesta se dirige a mejorar el desarrollo financiero de la compañía.

## 4.2.5. Impacto general

Cuadro N° 59: Impacto General

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Impacto social							X	3
Impacto ambiental							X	3
Impacto organizacional							X	3
Impacto económico financiero							X	3
<b>TOTAL</b>							12	12

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de Impacto (General)} = \frac{\text{Sumatoria Total}}{\text{Numero de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto (General)} = \frac{12}{4}$$

$$\text{Nivel de Impacto (General)} = 3$$

Se obtiene como resultado 3 que representa un impacto alto positivo

**Análisis:**

Con la ejecución de este manual que está diseñado conforme a las necesidades de la empresa, podemos ver que el nivel de impacto es alto positivo, pues con ello lograremos que se realice la optimización de recursos, agilidad en los procesos y ahorro en los recursos económicos, la capacitación será un eje fundamental y así se podrán determinar las funciones con claridad y el trabajo se realizará con eficiencia y eficacia.

El ámbito social se mejorará la confianza para con nuestros usuarios, pues se brindará un servicio con calidad y calidez que satisfaga las necesidades de los usuarios.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Tomando en cuenta que la prestación de servicios de transporte público es una gran fuente de ingresos económicos y desarrollo de diversas actividades de comercio en el país, se ha considerado las siguientes conclusiones y recomendación que contribuyan a mejorar la calidad del servicio prestado; exponiendo a continuación las siguientes:

### **CONCLUSIONES**

- Luego de haber realizado el estudio diagnóstico situacional de las actividades administrativas y contable financieras de la Compañía de Buses Interparroquiales CAMPELINOR CIA. LTDA, es notable la ausencia de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros.
- Para el desarrollo del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros es importante enunciar las bases teóricas y científicas, las mismas que se obtuvieron a través de investigación bibliográfica y documental logrando obtener un marco teórico de referencia conceptual y técnico en el desarrollo de las fases del estudio y diseño de la propuesta.
- En el desarrollo de la propuesta se aplicó gestiones y procedimientos administrativos constando con una base filosófica, manual de funciones por puestos de trabajo y procedimientos contable financiero que serán una guía para mejorar la cultura organizacional y lograr un ambiente laboral adecuado.
- Después de analizar minuciosamente el nivel de impactos con los diferentes indicadores generados en la presente investigación, es importante señalar que no existe riesgo que ponga en peligro a la empresa la aplicación del proyecto, el cual permite aprovechar la oportunidad de la realización del Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la compañía de Buses Interparroquiales CAMPELINOR CIA. LTDA.

## RECOMENDACIONES

Luego de haber analizado la estructura organizacional y funcional de la Compañía de Buses Interparroquiales CAMPESINOR CIA. LTDA., se recomienda a los directivos tomar en cuentas las siguientes recomendaciones:

- Incorporar el presente manual de procedimientos administrativos y financieros, con el propósito de que la compañía inicie a realizar los debidos cambios y así potencializar los objetivos y metas de la empresa.
- Utilizar los procesos propuestos, para que los cambios administrativos y financieros sean más claros y transparentes al momento de aplicarlos, los mismos que ayudaran a cumplir objetivos comunes de la compañía en general.
- Capacitar, socializar, difundir el contenido y aplicación del manual de funciones oportunamente ante el personal administrativo y operativo para establecer los lineamientos bajo los cuales deben desarrollar sus funciones y responsabilidades; de esta manera se brindará un servicio de calidad.
- Alcanzar las metas planteadas por la administración de manera eficiente, a través de la aplicación de políticas y lineamientos que han sido desarrollados en el presente trabajo, los cuales no representan riesgo alguno de acuerdo a los resultados del análisis de impactos; contribuyen a mejorar el servicio prestado por la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Belkis Johanna, J. G. (02 de Abril de 2014). *MANUALES ADMINISTRATIVOS*. Obtenido de bejojage.blogspot.com: <http://bejojage.blogspot.com/>
- Bencardino, C. M. (2011). Estadística básica aplicada (4a.ed.). En C. M. Bencardino, *Estadística básica aplicada (4a.ed.)* (pág. 388). Ecoe Ediciones.
- Copyright©, Gestion.pe, Grupo El Comercio. (04 de 11 de 2013). © *Empresa Editora El Comercio S.A.* Obtenido de Copyright©, Gestion.pe, Grupo El Comercio: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bgXO2Nr5-OYJ:https://gestion.pe/tendencias/normas-internacionales-informacion-financiera-niif-51948+&cd=12&hl=es&ct=clnk&gl=ec&client=firefox-b>
- Corporación de Estudios y Publicaciones . (2017). *Código Tributario: legislación conexas, concordancias*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Gómez, G. (11 de Julio de 2001). *gestiopolis.com*. Obtenido de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/estados-financieros-basicos/>
- González, A. C. (2014). *Proceso administrativo* . Grupo Editorial Patria .
- Grupo de planeación, B. (24 de marzo de 2009). *Mis blogs*. Obtenido de Manual de funciones y Procedimientos: <http://manualdefuncionesyprocedimientos.blogspot.com/>
- Hernández, G. (06 de Junio de 2017). *Calidad y ADR. Copyright 2017*. Obtenido de Diagrama de flujo o flujograma: <https://aprendiendocalidadyadr.com/diagrama-de-flujo-o-flujograma/>
- Izaguirre, J. J. (10 de Junio de 2018). *sisbib.unmsm.edu.pe*. Obtenido de © UNMSM. Facultad de Ciencias Contables: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Z29bimYjdWgJ:sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/primer/princi\\_conta.htm+&cd=16&hl=es&ct=clnk&gl=ec](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Z29bimYjdWgJ:sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/primer/princi_conta.htm+&cd=16&hl=es&ct=clnk&gl=ec)
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones (quinta edición)*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ladino, E. (2009). *Control interno: informe Coso*. Córdoba: El Cid Editor | apuntes. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3182319>

Ley de Compañías, E. (20 de Mayo de 2014). *LEXIS*. Obtenido de [http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf)

Ley Orgánica de de Transporte Terrestre Transito y Seguridad Vial. (29 de Diciembre de 2017). *LEXIS FINDER, Plataforma Profesional de Investigación Jurídica*. Obtenido de [Suscripciones@lexis.com.ec: http://esilecdata.s3.amazonaws.com/Comunidad/Leyes/LEY%20ORGANICA%20DE%20TRANSPORTE%20TERRESTRE%20TRANSITO%20Y%20SEGURIDAD%20VIAL%20Reformado%20el%2029-DIC-2017.PDF](http://esilecdata.s3.amazonaws.com/Comunidad/Leyes/LEY%20ORGANICA%20DE%20TRANSPORTE%20TERRESTRE%20TRANSITO%20Y%20SEGURIDAD%20VIAL%20Reformado%20el%2029-DIC-2017.PDF)

Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno. (2017). *Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno: legislación conexas, concordancias*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.

LORTI, L. O. (05 de Febrero de 2016). *Registro Oficial Suplemento 463*. Obtenido de Dirección Nacional Jurídica: <http://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/cbac1cfa-7546-4bf4-ad32-c5686b487ccc/20151228+LRTI.pdf>.

Mano Carrillo, M. S. (2009). *Organigramas*. Córdoba: El Cid Editor | apuntes. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/detail.action?docID=3180055>.

Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno (3a. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/detail.action?docID=4870514>.

NACIÓN, C. G. (05 de Diciembre de 2013). *capacitacion.mecon.gob*. Obtenido de <http://capacitacion.mecon.gob.ar>: [http://capacitacion.mecon.gob.ar/manuales\\_nuevo/Contabilidad\\_Principios\\_Contabilidad.pdf](http://capacitacion.mecon.gob.ar/manuales_nuevo/Contabilidad_Principios_Contabilidad.pdf)

Naszewski, M. (s.f.). *Copyright © Universidad del Cauca*. Obtenido de [artemisa.unicauca.edu.co: http://artemisa.unicauca.edu.co/~gcuellar/pcga.htm](http://artemisa.unicauca.edu.co/~gcuellar/pcga.htm)

Palma, J. (2009). *Manual de procedimiento*. Córdoba: El Cid Editor | apuntes. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3180736>

Pérez Gutiérrez, J. y. (01 de ENERO de 2014). *"Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación "*. Obtenido de Observatorio de la Economía

- Latinoamericana, N° 201, 2014:  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>
- Ramírez, E. G. (2012). *Contabilidad y presentación de estados financieros (2a. ed.)*. Bogotá: Grupo Editorial Nueva Legislación SAS.
- Ramírez, E. G. (2017). *Normas internacionales de información financiera*. Bogotá: Grupo Editorial Nueva Legislación SAS.
- Reyes, J. C. (2014). *Contabilidad 1*. Mexico: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3228957&query=>
- Robert Acosta, M. A. (2009). *Flujograma*. Córdoba : El Cid Editor | apuntes .
- Rodríguez, D. (19 de Septiembre de 2015). *contabilidad.com.do*. Obtenido de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA): <https://contabilidad.com.do/principios-de-contabilidad-generalmente-aceptados-pcga/>
- Romero, J. (31 de Agosto de 2012). *Control interno y sus 5 componentes según COSO*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>
- Salazar, M. (01 de Febrero de 2014). *prezi.com*. Obtenido de Organigrama, [prezi.com: https://prezi.com/sx0lnqmszesw/organigrama/](https://prezi.com/sx0lnqmszesw/organigrama/)
- Sanchez Delgado, M. (2014). *ADMINISTRACIÓN 1*. Grupo Editorial Patria.
- SRI.gob.ec. (14 de 06 de 2018). *Plataforma Gubernamental Financiera*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas Portal : <http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-al-valor-agregado-iva>
- Valencia, J. R. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, cuarta edición*. México: Cengage Learning, Editorial S.A.
- Wals, S. (2009). *Contabilidad 1*. México DF: Instituto Politécnico Nacional. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3185268&query=contabilidad>

# ANEXOS

**FORMATO DE ENTREVISTA****Dirigida a:****Cargo:** Presidente de la Compañía “CAMPESINOR CIA LTDA.”

1. ¿La compañía tiene definido su misión y visión?
2. ¿Los permisos de operación se encuentran vigentes?
3. ¿De acuerdo a las disposiciones legales con que periodicidad se renuevan los permisos?
4. ¿La compañía desarrolla sus actividades en base a una planificación previamente definida?
5. ¿Cuáles son los principales objetivos de la planificación?
6. ¿Cuáles son los procesos de control que miden el nivel de cumplimiento sobre lo planificado?
7. ¿Con qué frecuencia el comité de vigilancia realiza inspecciones?
8. ¿Los informes del comité de vigilancia son presentados en forma oportuna y son tomados en cuenta para la toma de decisiones?
9. ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento?
10. ¿Cuáles son las metas a corto y largo plazo dentro de la compañía?
11. ¿La compañía cuenta con un manual de procesos administrativos?
12. ¿La compañía cuenta con un manual de procesos financieros?
13. Usted considera que es importante que la compañía cuente con un manual de procesos
14. ¿En qué medida usted considera que el manual contribuirá al crecimiento de la compañía?
15. ¿Cómo es la comunicación entre el personal administrativo de la compañía?
16. ¿Cuál es el mayor reto al que se enfrenta la compañía?

**FORMATO DE ENTREVISTA****Dirigida a:****Cargo:** Gerente General de la Compañía “CAMPEINOR CIA LTDA.”

1. ¿La Compañía de Buses Inter parroquiales CAMPEINOR CIA LTDA. dispone de actas de constitución que acredite su legalidad? ¿Cuáles?
2. ¿En qué fecha obtuvo el permiso de operaciones?
3. ¿La compañía cuenta con misión y visión?
4. ¿La compañía cuenta con una planificación para llevar a cabo sus actividades?
5. ¿Cuáles son los objetivos de la planificación?
6. ¿Los objetivos planteados contribuyen al cumplimiento de las metas?
7. ¿Cuál es la proyección que usted tiene a corto, mediano y largo plazo para la compañía?
8. ¿La compañía cuenta con un organigrama estructural?
9. ¿Existe en la compañía un manual de procesos administrativos?
10. ¿Existen procedimientos para la selección y contratación del personal administrativo?
11. ¿La compañía cuenta con un documento que respalde las funciones y responsabilidades del personal administrativo?
12. ¿Existen procedimientos para la selección y contratación de los choferes y ayudantes?
13. ¿Con qué frecuencia se actualiza la documentación de los socios, choferes y ayudantes?
14. ¿Existen resoluciones en la compañía para mantener capacitado al personal administrativo y colaboradores?
15. ¿Existe en la compañía un manual de procesos financieros?
16. ¿Cuenta la compañía con un sistema contable?
17. ¿Con qué frecuencia se le emite la información al contador?
18. ¿Los socios de la compañía están al día en sus obligaciones?
19. ¿Existe en la compañía Normas y Políticas de Control Interno?
20. ¿Considera usted que es importante que la compañía cuente con un manual?
21. ¿Cuál ha sido el principal obstáculo que ha tenido para el crecimiento la compañía?
22. ¿Administrativamente ha recibido quejas por parte de los usuarios; cual ha sido su respuesta?

23. ¿Dentro de la administración existen políticas y normas de sanción para los socios, personal administrativo, choferes y ayudantes que no cumplan con las resoluciones de la directiva?
24. ¿Con qué frecuencia recibe informes del Gerente de Operaciones?
25. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que tiene la compañía ante la competencia?
26. La compañía está afiliada a alguna institución de transporte del Ecuador ¿Mencione cuál?
27. ¿Considera importante que la compañía establezca alianzas estratégicas con otras instituciones o empresas relacionadas con el servicio de transporte público?
28. ¿Considera que el servicio que brinda la compañía satisface las necesidades de los usuarios?
29. ¿Administrativamente ha recibido quejas por parte de los usuarios? ¿Cuál ha sido su respuesta?
30. ¿La toma de decisiones dentro de la compañía están acorde con la razonabilidad de los estados financieros?

**FORMATO DE ENTREVISTA****Dirigido a:**

**Cargo:** Gerente de Operaciones de la Compañía “CAMPESINOR CIA LTDA.”

1. ¿La compañía cuenta con una planificación para llevar a cabo sus actividades?
2. ¿Cuáles son los objetivos de la planificación?
3. ¿Los objetivos planteados contribuyen al cumplimiento de las metas?
4. ¿Cuál es la proyección que usted tiene a corto y largo plazo para la compañía?
5. ¿Existe resoluciones en la compañía para mantener capacitado al personal administrativo y colaboradores?
6. ¿Con que frecuencia son dictadas las capacitaciones a los choferes y personal de apoyo de cada unidad?
7. ¿Se realizan controles de mantenimiento y seguridad de las unidades de la compañía?  
¿Con qué frecuencia?
8. ¿Cómo controla que las unidades que prestan el servicio cumpla su ruta y sea puntual?
9. ¿Existes políticas de control interno para verificar que la documentación de los vehículos esté de acuerdo a las leyes de transito vigentes?
10. ¿Existes normas de control interno para verificar que la documentación de los choferes esté de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, con qué frecuencia?

## FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.”

**OBJETIVO:** Estimado usuario, la presente encuesta tiene como finalidad obtener información sobre la calidad del servicio ofrecido por la Compañía de Buses Interparroquiales “CAMPELINOR CIA. LTDA.”, de la ciudad de Ibarra, para elaborar un manual administrativo financiero para mejorar el servicio.

**INSTRUCCIONES:**

- a) Lea detenidamente las preguntas antes de contestar.
- b) Seleccione con una X la respuesta de acuerdo a su criterio.
- c) Le solicitamos muy comedidamente responder con la mayor sinceridad a las siguientes preguntas:

### DATOS TÉCNICOS

**Edad:**

Entre 12 a 17 años:	<input type="checkbox"/>	Entre 18 a 30 años:	<input type="checkbox"/>
Entre 31 a 43 años:	<input type="checkbox"/>	Entre 44 a 60 años:	<input type="checkbox"/>

**Sexo:**

Masculino:	<input type="checkbox"/>	Femenino:	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	-----------	--------------------------

**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS:**

1. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio que prestan las unidades de la compañía?

Diario	<input type="checkbox"/>
3 o 4 veces a la semana	<input type="checkbox"/>
1 o 2 veces a la semana	<input type="checkbox"/>

2. Señale los aspectos por los cuales usted prefiere utilizar los servicios de la compañía

Excelente atención	<input type="checkbox"/>
Unidades en buen estado	<input type="checkbox"/>
Respetan las tarifas establecidas	<input type="checkbox"/>
Es mi única opción	<input type="checkbox"/>
Puntualidad en el recorrido	<input type="checkbox"/>
Me deja cerca de mi destino	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cómo califica usted la limpieza y las condiciones generales de las que están a su servicio?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

4. ¿De acuerdo a su experiencia, considera usted que los choferes de las unidades de la Compañía conducen con precaución en la carretera?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

5. ¿En seguridad vial, califique la manera en que los choferes conducen sus unidades?

Con precaución	<input type="checkbox"/>
Muy rápido	<input type="checkbox"/>
Súper lento	<input type="checkbox"/>
Sin control alguno	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cómo califica la atención y el trato que recibe por parte de los choferes y ayudantes que trabajan en las unidades es?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

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

Atención al Cliente	<input type="checkbox"/>
Puntualidad	<input type="checkbox"/>
Seguridad de las unidades	<input type="checkbox"/>
Precaución al conducir	<input type="checkbox"/>

8. ¿En qué aspecto le gustaría que la compañía mejore el servicio?

Estado de las unidades	<input type="checkbox"/>
Que el chofer conduzca con precaución	<input type="checkbox"/>
Limpieza	<input type="checkbox"/>
Tiempo de traslado	<input type="checkbox"/>
Amabilidad de los operadores	<input type="checkbox"/>
Bajar el volumen de la música	<input type="checkbox"/>

**Compañía de Transportes CAMPESINOR CIA: LTDA: mejora el servicio de transporte en la UOCC.**



**ELABORADO POR**

**Tec. Fidel Castro**

Correo: [fidelcastro1968@hotmail.com](mailto:fidelcastro1968@hotmail.com)

Cel. 080422250

**DICIEMBRE 2008 - 2016.**

## RESUMEN EJECUTIVO

LA COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIAL CAMPESINOR CIA. LTDA: Es una empresa de prestación de servicio de transporte público Interparroquial conformada mayoritariamente por socios de la zona, domiciliada en el cantón Ibarra, provincia de Imbabura constituida el 11 de julio del 2008, aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante resolución 09.Q.IJ.000088 del 12 de enero del 2009.

Se encuentra realizando la prestación de servicio de transporte para quienes habitan en las diferentes rutas hacia las comunidades que conforman la Unión Cochapamba como son: Ibarra - Chaupi Guarangú, Ibarra – parroquias Ambuquí y Salinas.

Dedicamos nuestros esfuerzos con la finalidad de ser una empresa que cuenta con usuarios satisfechos, ser reconocida a nivel local, cantonal, provincial y nacional, por lo que su nombre mismo lo indica CAMPESINOR que **“significa Campesinos del Norte”** con una característica diferente en donde prime el servicio al usuario que demande de nuestro servicio.

Cimentamos día a día responsabilidad en quienes conformamos nuestra Compañía en vista que nuestra labor está encaminada al trato y traslado diario de los seres más valiosos de la tierra como son las vidas humanas de un sector reconocido socialmente como es la Unión Cochapamba y Ambuquí y Salinas.

### DESCRIPCIÓN HISTÓRICA DE LA COMPAÑÍA

LA COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIAL CAMPESINOR CIA. LTDA:

Los principales mentalizadores fueron los compañeros Ramiro Castro, Segundo Antonio Salazar , Fidel Castro y don Leonardo de priorato por el año 2007 quienes soñaron con la posibilidad de comprar buses para el servicio en las comunidades de la UOCC, por la difícil situación que la gente vivía al no contar con transporte principalmente para el traslado de las personas para luego incluir a otros compañeros como fueron Wiston Quiroz, Eliseo Castro, Fausto Túquerrez, Aurelio Enríquez y Miguel Caiza. Quienes lucharon por la creación de la compañía y la fundaron el 11 de julio del 2008.

Hoy es una empresa de prestación de servicio de transporte público Interparroquial con buses homologados conforme con el otorgamiento de las autorizaciones conferidas por parte de los organismos competentes de transporte terrestre y tránsito.

Domiciliada en el cantón Ibarra, provincia de Imbabura constituida el 11 de julio del 2008, aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante resolución 09.Q.IJ.000088 del 12 de enero del 2009.

Conformada por socios de la zona y actualmente cuenta con socios de otros lugares buscando garantizar un servicio de transporte digno para quienes habitan en las diferentes rutas hacia las comunidades que conforman la Unión Cochapamba como son: Ibarra Chaupi Guaranguí, Peñaherrera, Ambuquí y Salinas.

Se creó con el firme propósito de brindar un servicio de calidad ya que se vivían duros momentos por falta de garantía de los buses de las compañías Buenos Aires y la Cooperativa Urcuquí que hicieron su paso por la zona quienes no cumplían con sus horarios por diferentes causas, Antes de contar con estos medios de transporte la gente viajaban en camiones y camionetas de manera inadecuada violando las leyes de tránsito existentes en el país.

Estamos convencidos que la Compañía CAMPESINOR CIA. LTDA. Es ya un aporte a la solución de la carencia de buses de transporte en beneficio de las familias que habitan en la UOCC.

## **DESCRIPCIÓN**

La Compañía CAMPESINOR CIA. LTDA. es una entidad productiva sin fines de lucro que busca realizar la prestación de servicio de transporte en las comunidades filiales a la UOCC. Busca mejorar la transportación de las personas, aportando de esta manera a la actividad económica local, a través de una ágil prestación del servicio público de transporte; la misma que desde el año 2008 ya viene trabajando.

Creemos haber fundado a una empresa de usuarios satisfechos, reconocida a nivel local, cantonal, provincial y nacional, por lo que su nombre mismo lo indica CAMPESINOR “significa Campesinos del Norte” Ser una empresa diferente en donde en primer lugar este el usuario que demande de nuestro servicio; Imponer responsabilidad en quienes conformamos nuestra Compañía en vista que debemos estar claros que son vidas humanas a quienes servimos.



MODELO DE HOJA DE RUTA

**CAMPESINOR CIA LTDA**  
 Transporte Intracantonal

FECHA: 28 AGO 2018 DISCO N°: 10  
 HORA DE SALIDA: 15H30 ORIGEN: Ibama  
 CONDUCTOR: Raul Castro DESTINO: Pinalandia  
 LICENCIA TIPO: B CAPACIDAD: 90  
 AYUDANTE: \_\_\_\_\_ PLACA: PZ0028

**Lista de Pasajeros**

N°	Nombre	Destino	Valor
1		Pinalandia	2,15
2		180 Humano	0,60
3		320 Carmelo	0,75
4		Pitalaungo	0,75
5		Tegay	
6		1/0 "	1,00
7		Pinalandia	
8		"	4,50
9		Humano	1,25
10		Pitalaungo	0,75
11		Pitalaungo	
12		E "	1,15
13			
14			
15		Pinalandia	
16		"	4,50
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			

Subtotal: 17,53  
 Descuentos: 10,95  
**TOTAL: 6,58**

Recibi Conforme  
 DESPACHADO 28 AGO 2018

## ANEXO 8

## FORMATO DE INGRESO DE LA UNIDAD AL TALLER – PROPUESTO

<b>FORMULARIO DE INGRESO AL TALLER MECÁNICO</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.”		
Fecha:	Unidad N°:	
DATOS DE LA UNIDAD		
Placa:	Modelo:	
Marca:	Año:	
DETALLE DEL ESTADO MECANICO DE LA UNIDAD		
_____	_____	
Jefe de Taller	Chofer de la Unidad	

## ANEXO 9

## FORMATO DE SALIDA DE LA UNIDAD DEL TALLER – PROPUESTO

<b>FORMULARIO DE SALIDAD DEL TALLER MECÁNICO</b>		
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.”		
Fecha:	Unidad N°:	
DATOS DE LA UNIDAD		
Placa:	Modelo:	
Marca:	Año:	
DETALLE DE ESTADO DE SALIDA DE LA UNIDAD		
_____	_____	
Jefe de Taller	Chofer de la Unidad	

## FORMATO DE REVISIÓN VEHICULAR – PROPUESTO

<b>FORMULARIO DE REVISIÓN VEHICULAR</b>			
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.”			
Fecha:		Hora:	
DATOS DEL SOCIO			
Nombres:		Edad:	
Dirección:		Correo:	
DATOS DE LA UNIDAD			
Placa:		Modelo:	
Marca:		Año:	
CONCEPTOS DE REVISIÓN VEHICULAR			
Aseo interno de la unidad		Basurero	
Fundas		Forros limpios	
Botiquín de primero auxilios		Extintor	
Conos		Chaleco antirreflejo	
Labrado de las llantas		Estado de carrocería	
Estado mecánico de la unidad			
DETALLE DE ESTADO DE SALIDA DE LA UNIDAD			
Observaciones:			
_____ Logística y operación		_____ Chofer de la Unidad	

## PROPUESTO FORMULARIO DE HABER PASADO LA REVISION

<b>FORMULARIO DE REVISIÓN VEHICULAR</b>			
COMPAÑÍA DE BUSES INTERPARROQUIALES “CAMPELINOR CIA. LTDA.”			
Fecha:		Unidad N°:	
DATOS DE LA UNIDAD			
Placa:		Modelo:	
Marca:		Año:	
DETALLE DE REVISIÓN VEHICULAR			
_____ Jefe de Taller		_____ Chofer de la Unidad	