



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TRABAJO DE GRADO

**TEMA:**

“MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA COMPAÑÍA DE  
CAMIONETAS 3 DE NOVIEMBRE S.A., UBICADA EN EL CANTÓN  
BOLÍVAR, PROVINCIA DEL CARCHI”

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

**AUTORA:**

KAREN CECILIA GUERRERO GUACHAGMIRA

**DIRECTORA:**

MGS. RITA LUCÍA LOMAS PAZ

**IBARRA, DICIEMBRE 2019**

## RESUMEN EJECUTIVO

El cantón Bolívar al ser eminentemente una zona agrícola, los habitantes del sector requieren trasladar los productos desde el terreno en donde se producen hasta el mercado mayorista del cantón para su respectiva comercialización; es por esto que surgió la necesidad de formar una compañía para poner a disposición de la sociedad estos servicios y es así que en el año 2012 nace la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A. En la presente investigación se pretende diseñar un manual administrativo y financiero para mejorar aspectos de la gestión institucional, por lo que se inicia con el desarrollo del diagnóstico situacional y a través de instrumentos de investigación se recolecta y analiza la información obtenida, con la finalidad de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes. Para dar continuidad al presente trabajo también es necesario conceptualizar varios términos esenciales que se utilizarán en el desarrollo del manual para una mejor comprensión de los lectores. Posteriormente lo que corresponde es diseñar la propuesta para lo cual se toma en consideración parámetros de los que carece la compañía, tales como: planificación, filosofía institucional, estructura organizacional, manual de funciones, entre otros, con el objetivo de contribuir al progreso de ésta; por último una vez que ya se haya planteado la propuesta, concierne presentarla a los directivos de la compañía para que sean ellos quienes establezcan si es o no aplicable el contenido del trabajo realizado. Con la implementación del manual administrativo y financiero propuesto al convertirse en una guía, se busca que el desarrollo de las actividades diarias por todos y cada uno de los involucrados en la compañía se realice de forma eficiente, optimizando tiempo y recursos valiosos para alcanzar el crecimiento esperado en los siguientes años.

## ABSTRACT

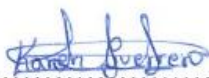
Bolivar canton is an agricultural area, the inhabitants of the sector need to move the products from the land where they are produced to the canton market for their selling for this reason in the year 2012 the "3 de Noviembre SA" light freight Transport Company was created in order to offer these services. The aim of this research is to design an administrative and financial manual to improve institutional management. The research began with the development of a situational diagnosis and through research instruments, data was collected and analyzed, in order to identify the SWOT matrix. To give continuity to the present work it is also necessary to conceptualize several essential terms that will be used in the development of the manual for a better understanding of the readers. Afterwards, the proposal was designed taking into consideration parameters that the company lacks, such as: planning, institutional philosophy, organizational structure, functions manual. Finally, once the proposal has been raised, it is necessary to present it to the company's managers so that they can establish whether or not the content of the work carried out is efficiently applied by each and every one of those involved in the company, optimizing time and valuable resources.

Victor Rodriguez  
Pul



## AUTORÍA

Yo, KAREN CECILIA GUERRERO GUACHAGMIRA, portadora de la cédula de identidad número 040183111-0, declaro bajo juramento que el presente trabajo de grado aquí descrito: **“MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA COMPAÑÍA DE CAMIONETAS 3 DE NOVIEMBRE S.A., UBICADA EN EL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DEL CARCHI”**, es de mi autoría y los resultados de la investigación son de mi total responsabilidad, además que no ha sido presentado para ningún tribunal de grado, ni calificación profesional; y se han respetado las diferentes fuentes de información y referencias bibliográficas incluidas en este documento.



.....  
Karen Cecilia Guerrero Guachagmira

C.I. 040183111-0

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

Yo, KAREN CECILIA GUERRERO GUACHAGMIRA, portadora de la cédula de identidad número 040183111-0 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 ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA COMPAÑÍA DE CAMIONETAS 3 DE NOVIEMBRE S.A., UBICADA EN EL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DEL CARCHI”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Institución autorizada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

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



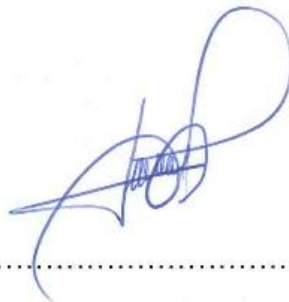
Karen Cecilia Guerrero Guachagmira

C.I. 040183111-0

**INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

En mi calidad de Directora del Trabajo de Grado, presentado por la egresada, KAREN CECILIA GUERRERO GUACHAGMIRA para optar por el título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA, cuyo tema es: "MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA COMPAÑÍA DE CAMIONETAS 3 DE NOVIEMBRE S.A., UBICADA EN EL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DEL CARCHI". 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.

Atentamente,



.....  
MGS. Rita Lucía Lomas Paz

C.I. 100134869-5

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE GRADO**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

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

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

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

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	040183111-0		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Guerrero Guachagmira Karen Cecilia		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Barrio Puntalés Alto - Bolívar - Carchi		
<b>EMAIL:</b>	karenguerrero504@gmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	-	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0969414697
<b>DATOS DE LA OBRA</b>			
<b>TÍTULO:</b>	"MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA COMPAÑÍA DE CAMIONETAS 3 DE NOVIEMBRE S.A., UBICADA EN EL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DEL CARCHI"		
<b>AUTORA:</b>	Karen Cecilia Guerrero Guachagmira		
<b>FECHA:</b>	2019/12/06		
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>			
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>		
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA		
<b>ASESOR / DIRECTOR:</b>	Mgs. Rita Lucía Lomas Paz		

## 2. CONSTANCIAS

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

Ibarra, a los 06 días del mes de diciembre del 2019

### LA AUTORA:

  
.....

Karen Cecilia Guerrero Guachagmira

C.I.: 040183111-0



## DEDICATORIA

*Este trabajo va dedicado de manera especial a mis padres Eduardo y Gricelda, porque han realizado todo el esfuerzo y lo que está a su alcance para que mis hermanas y yo tengamos nuevas y mejores oportunidades, de quienes he recibido su amor y apoyo incondicional en diferentes etapas de mi vida.*

*A mis hermanas Anita y Odalis quienes han estado pendientes de mí en todo el transcurso de mis estudios y sé que siempre que necesite de su ayuda estarán ahí para mí y yo para ellas apoyándonos mutuamente.*

*A mis sobrinas Bren y Yuli a quienes quiero mucho y siempre me divierten con sus juegos y travesuras, se convirtieron en la inspiración de ser alguien mejor en la vida para apoyarlas en su crecimiento y aprendizaje.*

*Con todo el cariño por el apoyo que he recibido y la confianza que en mí fue depositada para lograr una meta más en mi vida.*

*Karen C. Guerrero G.*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios que me ha dado la fuerza y ha guiado mis pasos por el camino del bien en el transcurso de mi carrera para poder finalizarla con éxito.*

*A mis queridos padres que siempre se esfuerzan para que siga adelante y me brindan palabras de aliento para lograr mis objetivos.*

*A todos y cada uno de mis familiares y amigos que directa o indirectamente me han ayudado de diferentes formas desde el inicio de esta etapa de forma generosa, por siempre estar ahí cuando los necesité.*

*A usted Mgs. Rita Lomas quien como Directora de tesis ha tenido la paciencia necesaria y su aporte fue esencial, de igual manera a los lectores asignados quienes con su dedicación y consejos me han ayudado a culminar el trabajo de la mejor manera.*

*A mis amigas y compañeros a quienes tuve la oportunidad de conocer en este trayecto, que con las experiencias y momentos compartidos hicieron que esta etapa sea aún más agradable y me lleve lindos recuerdos.*

***Karen C. Guerrero G.***

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación denominado MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA COMPAÑÍA DE CAMIONETAS 3 DE NOVIEMBRE S.A., UBICADA EN EL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DEL CARCHI, se convertirá en una herramienta que permitirá mejorar la gestión institucional, el mismo que se compone de cuatro capítulos los cuales se describen a continuación.

En el primer capítulo mediante la utilización de herramientas de investigación como la encuesta, entrevista y observación, por cuanto se logró la recopilación de información relevante para conocer la situación actual de la compañía e identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en el desarrollo de las actividades para luego establecer estrategias, y finalmente se concluye con la determinación del problema de investigación.

En el segundo capítulo se conceptualizó términos relacionados con aspectos administrativos y financieros en lo que comprende al desarrollo del manual, se lo realizó a través de la investigación documental con el apoyo de distintas fuentes bibliográficas para una mejor comprensión.

En el tercer capítulo se desarrolló la propuesta del manual administrativo y financiero para la compañía de camionetas transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A.; en donde como punto de partida se establecen las planificaciones a largo y corto plazo y aspectos de la filosofía institucional, se determinó la estructura organizacional y los principales procesos con la finalidad de optimizar y agilizar el cumplimiento de las actividades y obligaciones correspondientes.

El último capítulo corresponde a la validación de la propuesta, para lo cual se elaboró una matriz planteando varias interrogantes necesarias para validar la información presentada en el manual, esta evaluación fue realizada por los representantes de la compañía antes de la correspondiente implementación.

Finalmente, el trabajo de investigación concluye con el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones percibidas en cuanto al desarrollo del manual.

## **JUSTIFICACIÓN**

La compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A., es una empresa que tiene poco tiempo prestando los servicios a la colectividad del cantón Bolívar, desde la creación se ha venido manejando de forma empírica y a parecer de los directivos se estima que se está cumpliendo con los objetivos para los que fue creada.

Sin embargo, la compañía presenta algunas deficiencias que impiden el desarrollo de ésta; entre ellas la inexistencia de un manual administrativo y financiero ocasionando que las tareas en la gestión sean deficientes. Se rige a normas y procedimientos establecidos en la Ley de Compañías; por esta razón es de vital importancia estudiar los requerimientos o necesidades que se presenten día a día, para diseñar e implementar instrumentos que puedan servir de guía para la buena administración de la compañía.

El implementar un manual es de gran beneficio debido a que se constituye en una herramienta que sirve de base para mejorar el manejo de la administración y facilitar el control de los procedimientos, proporcionando el direccionamiento necesario para las partes interesadas en el desarrollo de las actividades; existe la necesidad de la implementación de un manual en la compañía, debido a que ésta no cuenta con una estructura organizacional o funcional definida, así como también no tiene la filosofía institucional, políticas y procedimientos establecidos.

El propósito de este trabajo es poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica para dar solución a diversos problemas, la compañía tiene necesidades específicas; por ende, el presente trabajo tiene como finalidad detallar las funciones para cada uno de los socios especialmente para quienes se desempeñan en las dignidades de Gerente y/o

Presidente, establecer niveles de jerarquía aportando al óptimo desenvolvimiento laboral, promoviendo el trabajo en equipo, mejorando así la calidad de los servicios prestados.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Elaborar un manual administrativo y financiero para la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A., ubicada en el cantón Bolívar, provincia del Carchi para contribuir a la mejora en la gestión institucional.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar el diagnóstico situacional de la compañía 3 de noviembre S.A., a través de un análisis de la matriz FODA, para determinar las falencias en la organización en cuanto al desarrollo de las actividades.
- Determinar las bases teóricas-científicas para sustentar el trabajo de investigación a través de la indagación y explicación de términos relevantes relacionados con aspectos administrativos y financieros para agilizar la comprensión e interés de los lectores.
- Diseñar el manual administrativo y financiero de acuerdo a las necesidades de la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A., ubicada en el cantón Bolívar, provincia del Carchi, para optimizar los recursos en la gestión de la misma.
- Validar el contenido del manual administrativo y financiero diseñado para la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A., para conocer el porcentaje de aplicabilidad según el criterio de los administradores.

**ÍNDICE GENERAL**

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
ABSTRACT.....	iii
AUTORÍA.....	iv
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	v
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO .....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	vii
DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
PRESENTACIÓN.....	xi
JUSTIFICACIÓN .....	xii
OBJETIVOS .....	xiii
Objetivo General .....	xiii
Objetivos Específicos.....	xiii
ÍNDICE GENERAL.....	xiv
ÍNDICE DE TABLAS .....	xx
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xxiv
CAPÍTULO I.....	27

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	27
1.1. Antecedentes .....	27
1.2. Objetivos del diagnóstico.....	28
1.2.1. Objetivo general .....	28
1.2.2. Objetivos específicos.....	28
1.3. Variables e indicadores del diagnóstico.....	29
1.3.1. Base Legal .....	29
1.3.2. Gestión administrativa.....	29
1.3.3. Gestión financiera .....	29
1.3.4. Satisfacción del cliente.....	29
1.4. Matriz de relación diagnóstica .....	30
1.5. Mecánica operativa .....	31
1.5.1. Indicación de la población y la muestra .....	31
1.5.2. Técnicas o instrumentos de investigación.....	31
1.6. Análisis de la información .....	33
1.6.1. Entrevista dirigida al Presidente y Gerente de la compañía.....	33
1.6.2. Encuesta dirigida a los socios de la compañía. ....	38
1.6.3. Encuesta dirigida a los clientes de la compañía. ....	49
1.7. Matriz FODA:.....	59
1.7.1. Fortalezas .....	59

1.7.2.	Debilidades.....	59
1.7.3.	Oportunidades .....	59
1.7.4.	Amenazas .....	59
1.8.	Cruces estratégicos.....	60
1.8.1.	Estrategias FO .....	60
1.8.2.	Estrategias DO.....	60
1.8.3.	Estrategias FA .....	61
1.8.4.	Estrategias DA.....	61
1.9.	Determinación del problema.....	61
CAPÍTULO II .....		63
2.	MARCO TEÓRICO.....	63
2.1.	Introducción .....	63
2.2.	Objetivo General.....	63
2.3.	Objetivos Específicos.....	63
2.4.	Empresa.....	63
2.4.1.	Definición.....	63
2.4.2.	Sociedad Anónima .....	64
2.4.3.	Clasificación de empresas .....	64
2.4.4.	Servicio de transporte de carga .....	66
2.5.	Gestión administrativa .....	67



2.5.1.	Administración .....	67
2.5.2.	Recursos .....	67
2.5.3.	Objetivos de la administración .....	68
2.6.	Proceso administrativo .....	69
2.6.1.	Planeación .....	70
2.6.2.	Organización .....	76
2.6.3.	Dirección .....	80
2.6.4.	Control.....	81
2.7.	Gestión Financiera .....	83
2.7.1.	Contabilidad .....	83
2.7.2.	Ciclo contable.....	84
2.7.3.	Plan de cuentas .....	86
2.7.4.	Estados financieros.....	87
2.8.	Control interno .....	89
2.8.1.	Definición.....	89
2.8.2.	Importancia.....	90
2.9.	Satisfacción del cliente .....	90
2.9.1.	Calidad .....	90
2.9.2.	Capacitación .....	91
2.9.3.	Competitividad.....	91

2.9.4. Responsabilidad social .....	92
CAPÍTULO III .....	93
3. PROPUESTA.....	93
3.1. Introducción .....	93
3.2. Objetivos.....	94
3.2.1. Objetivo General .....	94
3.2.2. Objetivos Específicos .....	94
3.3. Datos de la empresa .....	95
3.3.1. Razón social .....	95
3.3.2. Logotipo .....	95
3.4. Planificación estratégica .....	95
3.4.1. Bases Filosóficas.....	96
3.4.2. Objetivos estratégicos .....	99
3.5. Plan operativo anual.....	102
3.6. Manual administrativo .....	104
3.6.1. Manual de organización .....	104
3.6.2. Manual de funciones .....	111
3.6.3. Manual de procedimientos .....	123
3.7. Manual financiero .....	141
3.7.1. Políticas contables.....	141

3.7.2.	Plan de cuentas .....	142
3.7.3.	Dinámica de las cuentas .....	145
3.7.4.	Proceso contable.....	153
3.7.5.	Estados financieros.....	159
3.7.6.	Indicadores financieros .....	167
CAPÍTULO IV.....		169
4.	VALIDACIÓN .....	169
4.1.	Introducción .....	169
4.2.	Descripción del estudio.....	170
4.2.1.	Objetivo.....	170
4.2.2.	Equipo de trabajo .....	171
4.3.	Método de verificación .....	171
4.4.	Componentes para validar.....	172
4.4.1.	Matriz de validación.....	172
4.5.	Método de calificación.....	173
4.6.	Rango de interpretación .....	173
4.7.	Resultados .....	174
4.7.1.	Matriz de validación llena.....	174
4.7.2.	Calificación .....	176
4.8.	Evaluación.....	176

4.8.1. Rangos de validación: .....	176
CONCLUSIONES .....	178
RECOMENDACIONES .....	179
BIBLIOGRAFÍA.....	180
ANEXOS.....	184
1: Accionistas y unidades de la compañía.....	184
2: Ficha de observación.....	185
3: Código de ética.....	186
4: Protocolo de atención al cliente .....	196
5: Matriz de validación firmada .....	201

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Variables e indicadores .....	29
<b>Tabla 2</b> Matriz de relación diagnóstica .....	30
<b>Tabla 3</b> Estructura organizacional.....	38
<b>Tabla 4</b> Aplicación reglamento interno.....	39
<b>Tabla 5</b> Código de ética.....	40
<b>Tabla 6</b> Ambiente laboral.....	41
<b>Tabla 7</b> La comunicación .....	42
<b>Tabla 8</b> Opinión de los socios .....	43
<b>Tabla 9</b> Supervisión de vehículos.....	44
<b>Tabla 10</b> Capacitaciones.....	45

<b>Tabla 11</b> Satisfacción del servicio.....	46
<b>Tabla 12</b> Información financiera.....	47
<b>Tabla 13</b> Implementación manual administrativo y financiero.....	48
<b>Tabla 14</b> Atención al cliente.....	49
<b>Tabla 15</b> Servicio de calidad.....	50
<b>Tabla 16</b> Relación precios y calidad del servicio.....	51
<b>Tabla 17</b> Satisfacción de necesidades.....	52
<b>Tabla 18</b> Problemas con los conductores.....	53
<b>Tabla 19</b> Obtención del servicio.....	54
<b>Tabla 20</b> Comportamiento de los conductores.....	55
<b>Tabla 21</b> Estado de las unidades.....	56
<b>Tabla 22</b> Recomendación del servicio.....	57
<b>Tabla 23</b> Atención en emergencias.....	58
<b>Tabla 24</b> Matriz de diagnóstico FODA.....	59
<b>Tabla 25</b> Matriz de estrategias.....	60
<b>Tabla 26</b> Objetivos de la Administración.....	68
<b>Tabla 27</b> Simbología de los flujogramas.....	79
<b>Tabla 28</b> Estrategias según objetivos.....	100
<b>Tabla 29</b> Plan de acción estratégico.....	101
<b>Tabla 30</b> Plan operativo anual 2020.....	103
<b>Tabla 31</b> Políticas generales para la compañía.....	105
<b>Tabla 32</b> Política de salud y seguridad ocupacional.....	109
<b>Tabla 33</b> Funciones miembros de la Junta General de Accionistas.....	113

<b>Tabla 34</b> Funciones miembros del Directorio .....	114
<b>Tabla 35</b> Funciones Presidente.....	115
<b>Tabla 36</b> Funciones Gerente.....	116
<b>Tabla 37</b> Funciones Comisario.....	117
<b>Tabla 38</b> Funciones Secretario .....	118
<b>Tabla 39</b> Funciones Contadora.....	119
<b>Tabla 40</b> Funciones Socios.....	120
<b>Tabla 41</b> Funciones Conductores .....	121
<b>Tabla 42</b> Funciones Control de unidades .....	122
<b>Tabla 43</b> Procesos en la compañía .....	124
<b>Tabla 44</b> Descripción proceso elaboración de la planificación estratégica.....	125
<b>Tabla 45</b> Flujograma elaboración de la planificación estratégica .....	126
<b>Tabla 46</b> Descripción proceso elaboración del POA .....	127
<b>Tabla 47</b> Flujograma Elaboración del POA .....	128
<b>Tabla 48</b> Descripción proceso revisión del vehículo diaria .....	129
<b>Tabla 49</b> Flujograma revisión de vehículo diaria.....	130
<b>Tabla 50</b> Descripción proceso servicio al cliente.....	131
<b>Tabla 51</b> Flujograma servicio al cliente .....	132
<b>Tabla 52</b> Descripción proceso matriculación y revisión vehicular .....	133
<b>Tabla 53</b> Flujograma matriculación y revisión vehicular.....	134
<b>Tabla 54</b> Descripción proceso capacitación .....	135
<b>Tabla 55</b> Flujograma capacitación .....	136
<b>Tabla 56</b> Descripción proceso supervisión interna .....	137

<b>Tabla 57</b> Flujograma supervisión interna.....	138
<b>Tabla 58</b> Ficha de supervisión diseñada.....	139
<b>Tabla 59</b> Políticas contables .....	141
<b>Tabla 60</b> Plan de cuentas.....	143
<b>Tabla 61</b> Dinámica Efectivo y Equivalentes de Efectivo.....	145
<b>Tabla 62</b> Dinámica Activos Financieros .....	146
<b>Tabla 63</b> Dinámica Propiedad, Planta y Equipo .....	147
<b>Tabla 64</b> Dinámica Cuentas y Documentos por Pagar.....	148
<b>Tabla 65</b> Dinámica Capital.....	149
<b>Tabla 66</b> Dinámica Resultados Acumulados .....	150
<b>Tabla 67</b> Dinámica Ingresos.....	151
<b>Tabla 68</b> Dinámica Gastos .....	152
<b>Tabla 69</b> Registro en el libro diario.....	154
<b>Tabla 70</b> Mayor - caja .....	155
<b>Tabla 71</b> Mayor - muebles y enseres.....	156
<b>Tabla 72</b> Mayor - IVA.....	156
<b>Tabla 73</b> Mayor - ingresos por aportaciones .....	156
<b>Tabla 74</b> Mayor - gasto ayuda social .....	157
<b>Tabla 75</b> Mayor - retención IVA 30% .....	157
<b>Tabla 76</b> Mayor - retención IR 1% .....	157
<b>Tabla 77</b> Balance de comprobación .....	158
<b>Tabla 78</b> Nota explicativa - bancos .....	165
<b>Tabla 79</b> Nota explicativa - cuentas y documentos por cobrar .....	165

<b>Tabla 80</b> Nota explicativa - propiedad, planta y equipo .....	165
<b>Tabla 81</b> Nota explicativa - capital .....	166
<b>Tabla 82</b> Nota explicativa - ingresos.....	166
<b>Tabla 83</b> Indicadores de liquidez .....	167
<b>Tabla 84</b> Indicadores de actividad.....	168
<b>Tabla 85</b> Indicadores de solvencia .....	168
<b>Tabla 86</b> Indicadores de rentabilidad .....	168
<b>Tabla 87</b> Equipo de trabajo .....	171
<b>Tabla 88</b> Esquema de calificación para la validación .....	173
<b>Tabla 89</b> Rangos de interpretación.....	173
<b>Tabla 90</b> Matriz de validación llena.....	174
<b>Tabla 91</b> Ficha de observación.....	185

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Estructura organizacional .....	38
<b>Figura 2</b> Aplicación reglamento interno .....	39
<b>Figura 3</b> Código de ética .....	40
<b>Figura 4</b> Ambiente laboral .....	41
<b>Figura 5</b> La comunicación.....	42
<b>Figura 6</b> Opinión de los socios.....	43
<b>Figura 7</b> Supervisión de vehículos .....	44
<b>Figura 8</b> Capacitaciones .....	45
<b>Figura 9</b> Satisfacción del servicio .....	46
<b>Figura 10</b> Información financiera .....	47



<b>Figura 11</b> Implementación manual administrativo y financiero .....	48
<b>Figura 12</b> Atención al cliente .....	49
<b>Figura 13</b> Servicio de calidad.....	50
<b>Figura 14</b> Relación precio y calidad del servicio .....	51
<b>Figura 15</b> Satisfacción de necesidades .....	52
<b>Figura 16</b> Problemas con los conductores.....	53
<b>Figura 17</b> Obtención del servicio .....	54
<b>Figura 18</b> Comportamiento de los conductores .....	55
<b>Figura 19</b> Estado de las unidades .....	56
<b>Figura 20</b> Recomendación del servicio .....	57
<b>Figura 21</b> Atención en emergencias .....	58
<b>Figura 22</b> Clasificación de las empresas .....	65
<b>Figura 23</b> Recursos.....	68
<b>Figura 24</b> Características de la misión .....	71
<b>Figura 25</b> Características de la visión .....	72
<b>Figura 26</b> Tipos de manuales .....	75
<b>Figura 27</b> Principios de la dirección .....	80
<b>Figura 28</b> Procesos de la dirección .....	81
<b>Figura 29</b> Clasificación del mantenimiento .....	83
<b>Figura 30</b> Ciclo contable .....	85
<b>Figura 31</b> Clasificación de las cuentas .....	87
<b>Figura 32</b> Descripción estados financieros .....	88
<b>Figura 33</b> Logotipo para la compañía .....	95

<b>Figura 34</b> Valores .....	97
<b>Figura 35</b> Principios .....	98
<b>Figura 36</b> Ruta de objetivos .....	100
<b>Figura 37</b> Estructura organizacional .....	107
<b>Figura 38</b> Niveles jerárquicos en la compañía .....	111
<b>Figura 39</b> Mapa de procesos .....	123
<b>Figura 40</b> Símbolos utilizados para flujogramas propuestos .....	124
<b>Figura 41</b> Descripción de las cuentas .....	142
<b>Figura 42</b> Proceso contable .....	153
<b>Figura 43</b> Estados financieros a presentar .....	159
<b>Figura 44</b> Estado de Situación Financiera .....	160
<b>Figura 45</b> Estado de Resultados Integral .....	161
<b>Figura 46</b> Flujo de Efectivo .....	162
<b>Figura 47</b> Estado de Cambios en el Patrimonio .....	163
<b>Figura 48</b> Indicadores financieros .....	167
<b>Figura 49</b> Factores a validar .....	172
<b>Figura 50</b> Matriz de validación .....	172
<b>Figura 51</b> Calificación total a obtener .....	176
<b>Figura 52</b> Calificación obtenida .....	176
<b>Figura 53</b> Porcentaje de aplicabilidad obtenido .....	176
<b>Figura 54</b> Accionistas de la compañía .....	184
<b>Figura 55</b> Unidades de la compañía .....	184
<b>Figura 56</b> Matriz firmada .....	201

## CAPÍTULO I

### 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 1.1. Antecedentes

En el año 2009 en el cantón Bolívar, provincia del Carchi un grupo de personas decide reunirse para conformar una compañía con el objetivo de trabajar legalmente y servir a la sociedad. El 13 de enero del 2012 la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A. fue constituida jurídicamente mediante escritura pública otorgada ante el Notario Primero del cantón Ibarra.

El 25 de febrero del 2012 fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución SC.II.DJC. Q. 12.000987, inscrita en el Registro Mercantil del cantón el 05 de marzo del mismo año e inició sus actividades, la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A fue creada con 28 accionistas, con un capital suscrito y pagado conformado por aportes individuales de 30,00 dólares, dando un total de 840,00 dólares.

El 29 de septiembre del 2014 la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial emite la resolución en la cual se concede el permiso de operación para diez unidades, la compañía tiene como actividad principal ofrecer servicios de carga liviana, dentro y fuera del cantón, está domiciliada en el cantón Bolívar, provincia del Carchi, en las calles av. Mantilla y Martín Puntal; los socios procuran brindar excelente atención para los clientes.

En la actualidad la compañía cuenta con 28 socios, de estos 10 son activos y los demás son pasivos; con el objetivo de resolver temas de cualquier índole que se presentan se llevan a cabo asambleas mensuales, en las cuales los socios realizan las aportaciones respectivas y se abordan dichas cuestiones para que la compañía mejore día a día. La compañía está regulada por la Superintendencia de Compañías y se somete a las normas, reglamentos y resoluciones que dicten

la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y los respectivos organismos de tránsito.

Sin embargo, en la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A. existen algunas deficiencias relacionadas con cuestiones de la gestión administrativa y financiera; por ejemplo, no dispone de un manual administrativo y financiero que permita mejorar y evaluar la gestión institucional, debido a la inadecuada organización no están claras las funciones que se debe cumplir en cada puesto; por ende, todos los involucrados no conocen los objetivos y metas que se desean alcanzar.

Es por esto que existe la necesidad de elaborar un manual, para contribuir a la solución de problemas a los que se enfrenta la compañía, proporcionando una guía en relación a los diferentes procedimientos que se deben llevar a cabo para una adecuada gestión, aplicando los conocimientos adquiridos durante los estudios universitarios. Por lo anteriormente expuesto, se determina que es importante y de gran apoyo diseñar un manual administrativo y financiero para que la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A. pueda ejercer control sobre las actividades diarias y los responsables de las mismas.

## **1.2. Objetivos del diagnóstico**

### **1.2.1. Objetivo general**

- Realizar el diagnóstico situacional de la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A., a través de un análisis de la matriz FODA, para determinar las falencias en la organización en cuanto al desarrollo de las actividades.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Conocer la normativa legal aplicable a la transportación sobre la cual se rige la compañía.
- Analizar el manejo administrativo que se lleva a cabo en la compañía.
- Identificar los procedimientos en el ámbito financiero aplicados en la institución.

- Comprobar la atención y satisfacción percibida por los clientes en cuanto a los servicios recibidos por la compañía.

### 1.3. Variables e indicadores del diagnóstico

Para la realización del diagnóstico se tomarán en cuenta las siguientes variables, así como también se determinan los respectivos indicadores para cada una:

**Tabla 1** Variables e indicadores

VARIABLES	INDICADORES
<b>1.3.1. Base Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución de la República</li> <li>• Ley de Compañías</li> <li>• Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno</li> <li>• Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial</li> <li>• Reglamento a la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial</li> <li>• Estatuto</li> <li>• Reglamento Interno</li> </ul>
<b>1.3.2. Gestión administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> </ul>
<b>1.3.3. Gestión financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación</li> <li>• Plan de cuentas</li> <li>• Proceso contable</li> <li>• Información financiera</li> <li>• Indicadores financieros</li> </ul>
<b>1.3.4. Satisfacción del cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Calidad del servicio</li> <li>• Precios</li> </ul>

Fuente: Investigación directa

#### 1.4. Matriz de relación diagnóstica

Tabla 2 Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVO	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN	METODOLOGÍA
Conocer la normativa legal aplicable a la transportación sobre la cual se rige la compañía.	Base legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución de la República del Ecuador</li> <li>• Ley de Compañías</li> <li>• Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno</li> <li>• Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial</li> <li>• Reglamento a la Ley de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial</li> <li>• Estatuto</li> <li>• Reglamento Interno</li> </ul>	Leyes, reglamentos y otros documentos Directivos Socios	Documental Entrevista Encuesta
Analizar el manejo administrativo que se lleva a cabo en la compañía.	Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> </ul>	Directivos Socios	Entrevista Encuesta Observación directa
Identificar los procedimientos en el ámbito financiero aplicados en la institución.	Gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación</li> <li>• Plan de cuentas</li> <li>• Proceso contable</li> <li>• Información financiera</li> <li>• Indicadores financieros</li> </ul>	Directivos	Entrevista
Comprobar la atención y satisfacción percibida por los clientes en cuanto a los servicios recibidos por la compañía.	Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Calidad del servicio</li> <li>• Precios</li> </ul>	Clientes	Encuesta

Fuente: Investigación directa

## **1.5. Mecánica operativa**

### **1.5.1. Indicación de la población y la muestra**

Para esta investigación se toma en cuenta como población objeto de estudio a directivos y socios de la compañía que se conforman por 28 socios; de los cuales 18 son pasivos y 10 constan como activos y poseen el permiso de operación a los que se aplicó las entrevistas y encuestas respectivamente con el fin de obtener información necesaria y valiosa para determinar la situación actual de la compañía.

Por otro lado, en relación a la población de los clientes me corresponde informar que cada uno de los socios activos manifestaron que tienen 10 carreras diarias, de las cuales indican que tienen como clientes fijos y permanentes a un promedio de 3; es por esto que se ha considerado pertinente proceder a realizar y aplicar las encuestas a este segmento arrojándome un total de 30 usuarios, con el fin de conocer la opinión y determinar si el servicio que están recibiendo por la compañía les proporciona satisfacción o por lo contrario se encuentran inconformes.

En este contexto se determina que en la presente investigación por el hecho de contar con un número de población que es inferior a 100 personas, se utilizará y aplicará la técnica del censo para la correspondiente obtención de información y posteriormente realizar la debida interpretación.

### **1.5.2. Técnicas o instrumentos de investigación**

#### ***1.5.2.1. Información Primaria***

- **Entrevista**

Pérez (2013) menciona:

La entrevista sirve para obtener información de tipo verbal, en el paradigma cualitativo se define como una conversación, que es motivada por el entrevistador con el objeto de acceder a la perspectiva de los sujetos de investigación, comprender sus categorías mentales, sus

interpretaciones, sus percepciones, sus sentimientos, los motivos de sus actos. La entrevista es guiada por el entrevistador y se trabaja sobre la base de un esquema abierto de preguntas (pág. 62).

Para la presente investigación se elaboró una entrevista, la misma que fue aplicada a los señores: Presidente y Gerente para la obtención de información en general concerniente a la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A.

- **Encuesta**

La encuesta se trata de pedir información a una muestra representativa de personas, denominados encuestados utilizando preguntas escritas. Los cuestionarios recopilan datos cara a cara, por teléfono, por correo o a través de medios de comunicación digitales, es el mejor modo de averiguar lo que las personas piensan (Martínez, 2011, pág. 18).

Se diseñaron dos modelos de encuestas, unas serán dirigidas a los socios con el fin de obtener información sobre la estructura organizacional, procedimientos administrativos y financieros. Por otro lado, se aplicarán encuestas a los clientes de la compañía para constatar el nivel de satisfacción al adquirir los servicios brindados por la misma.

- **Observación**

“El método de observación consiste en el reconocimiento y registro sistemático de las personas, objetos y eventos, sin comunicarse con ellos, los investigadores generalmente observan acciones físicas, expresiones verbales, faciales y corporales, tono de voz, (...), objetos físicos y registros gráficos” (Prieto H. J., 2013, pág. 100).

La observación es una de las técnicas que más ayuda al momento de realizar una investigación, por lo que permite tener una perspectiva más amplia y real sobre diferentes aspectos; esta técnica se dio al momento de visitar la compañía, en donde se pudo observar las instalaciones y actividades que se desarrollan cotidianamente.



### **1.5.2.2. Información secundaria**

- **Documental**

Yuni & Urbano (2014) señalan:

Es una estrategia metodológica de obtención de información, que supone por parte del investigador instruirse acerca de la realidad objeto de estudio a través de documentos de diferente materialidad (escritos, visuales, numéricos, entre otros.), con el fin de acreditar las justificaciones e interpretaciones que realiza en el análisis y reconstrucción de un fenómeno que tiene características históricas (pág. 101).

Para el proceso de investigación es necesario apoyarse en la información de libros, leyes, reglamentos y demás fuentes de consulta, con el fin de sustentar la información que va a ser reflejada en el desarrollo del presente trabajo.

## **1.6. Análisis de la información**

### **1.6.1. Entrevista dirigida al Presidente y Gerente de la compañía.**

Se realizó una entrevista a los señores Gerente y Presidente con la finalidad de recabar información respecto temas de gestión administrativa y financiera de la compañía, a continuación, se muestran los resultados obtenidos:

#### **1. ¿Qué creen acerca de que en la compañía se tenga establecida la filosofía institucional (misión, visión, valores)?**

Nosotros no tenemos establecida la filosofía institucional por falta de conocimiento y porque la compañía lleva poco tiempo constituida, sin embargo, consideramos que sería de gran apoyo tener establecidas pautas para conseguir todo lo que tenemos en mente en un futuro.

**2. ¿Existe algún documento como (reglamento interno, manual de funciones o código de ética) donde se base el trabajo de la compañía?**

Tenemos el reglamento interno que fue aprobado por todos los socios posterior a la constitución de la compañía, pero no contamos con un manual de funciones, desconocemos qué es o de qué se trata y de la misma forma un código de ética, simplemente todos somos conscientes de que nuestro trabajo es realizado de acuerdo a la moral individual.

**3. ¿Qué consideran acerca de que las funciones y responsabilidades de los administradores y socios estén claramente definidas?**

Consideramos que es muy importante que las funciones y responsabilidades sean cumplidas a cabalidad tanto por los directivos y los socios en la compañía, sin embargo, creemos que sería de mucha ayuda que cada uno tenga bien definidas las tareas que le corresponde realizar.

**4. ¿Qué factores internos y externos consideran que han afectado al desarrollo de las actividades de la compañía?**

Dentro de los factores internos que han afectado al desarrollo de la compañía podemos decir que como principal es la falta de conocimiento de parte de los directivos para tener una buena comunicación con los socios y también la falta de colaboración de parte de algunos de ellos.

Por otro lado, se considera como factores externos la poca información que brindan las autoridades competentes, el transporte informal, así como también nos vemos afectados por las modificaciones que se realizan en las leyes y las fuertes sanciones.

**5. ¿Qué piensan del ambiente interno en la compañía, existe buena relación entre los socios y qué tipo de información consideran para la toma de decisiones?**

Consideramos que internamente en la compañía tenemos un buen ambiente laboral, entre todos los socios que la conformamos existe buena relación de compañerismo, solidaridad y respeto. Para

la toma de decisiones se considera la información suministrada por las autoridades competentes, la opinión de los socios y el informe de los directivos en las asambleas generales.

**6. ¿Qué piensan sobre la comunicación de las decisiones tomadas en la compañía a los señores socios?**

En lo que se refiere a las decisiones tomadas la comunicación es realizada oportunamente, debido a que la mayoría son tomadas en las asambleas generales ordinarias o extraordinarias convocadas con la presencia de todos o en ocasiones la mayoría los socios.

**7. ¿Creen que se está cumpliendo con los objetivos para los que fue creada la compañía?**

Creemos que los objetivos desde la creación de la compañía si se están cumpliendo poco a poco, por lo que el principal objetivo era trabajar legalmente y servir a la sociedad. Y esperamos que con el tiempo se pueda lograr todo lo que se tiene propuesto en mente para conformidad de todos los socios.

**8. ¿Se brindan capacitaciones permanentes en la compañía sobre temas referentes a la ley de tránsito a los señores socios y choferes?**

Por parte de la compañía no se ha realizado ninguna capacitación en lo que se refiere a la ley de tránsito, únicamente se han realizado capacitaciones ocasionales conjuntamente con las otras operadoras existentes a nivel cantonal mediante socialización de la Empresa Pública de Movilidad y Tránsito del Norte.

**9. ¿Se realiza la supervisión periódica de la revisión de las licencias y matriculas actualizadas de los señores socios y choferes?**

No se realiza la supervisión periódica de licencias ni matriculas a los señores socios y choferes en la compañía, aunque si consideramos que sería necesario para un desarrollo normal de nuestras actividades.

**10. ¿Cuál es la proyección que tienen a corto, mediano y largo plazo para la compañía, conocen que es lo que quieren lograr en el futuro?**

A corto plazo nuestra proyección sería lograr mayor captación y aceptación por la colectividad; a mediano plazo conseguir mayores plazas de trabajo y a largo plazo nuestra proyección es obtener un incremento de cupos para los demás socios y de esta forma a futuro llegar a ser una compañía sólida, de excelencia, la cual genere ingresos, crezca y sea sustentable.

**11. ¿A cargo de quién está el manejo de los fondos de la compañía y cómo se manejan los aportes realizados por los socios?**

Los aportes realizados por los socios están a cargo del señor Gerente previa autorización de la asamblea; una vez que se realizan las aportaciones mensuales respectivas estos son depositados en una cuenta de ahorros y se retiran de acuerdo a las necesidades y requerimientos que se presenten en la compañía, posteriormente para ejercer un control se presenta un informe trimestral a los socios sobre los movimientos realizados.

**12. ¿Cómo se realizan los pagos al SRI?**

Se realizan los pagos oportunamente en base a los requerimientos del SRI, en este caso hacemos las declaraciones de forma mensual y por una resolución que salió recientemente también tenemos que pagar una cuota del anticipo a la renta, pero de todos estos trámites se encarga la Contadora a quien acudimos ocasionalmente.

**13. ¿Respecto a sus opiniones, cuáles son las deficiencias que se presentan en la compañía?**

Entre algunas tenemos no contar con nuestra propia sede social, no tener capacitaciones dentro de un tiempo prudente para todos los socios, las funciones de vigilancia internamente no se realizan, y creemos que todo esto es causado por falta de conocimiento de nuestra parte.

**14. ¿Cómo creen ustedes que podría aportar un Manual Administrativo y Financiero, en el desarrollo de las actividades de la compañía?**

Consideramos que al tener un Manual Administrativo y Financiero el desarrollo de las actividades en la compañía se haría con mayor precisión y agilidad por lo que un manual sería una guía y nos serviría de base para un mejor desempeño en las labores diarias de la compañía.

**Análisis:**

Luego de haber analizado con cuidado cada una de las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada a el Gerente y Presidente de la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A. se evidenció que el principal factor que impide un mejor desarrollo y crecimiento de la misma es la falta de conocimiento por parte de los directivos y socios, la ausencia de políticas y procedimientos tanto en el campo administrativo como financiero en vista de que no se cuenta con un manual estructural y funcional que indique las funciones de cada uno de los representantes de la cooperativa, y de los socios, así mismo no se realiza una inspección para verificar el estado de los vehículos y supervisión constante por parte del comisario a fin de mejorar el servicio prestado por la compañía, por cuanto debo señalar que se viene manejando de forma empírica.

### 1.6.2. Encuesta dirigida a los socios de la compañía.

Se aplicó encuestas a los socios activos de la compañía, los resultados se muestran a continuación:

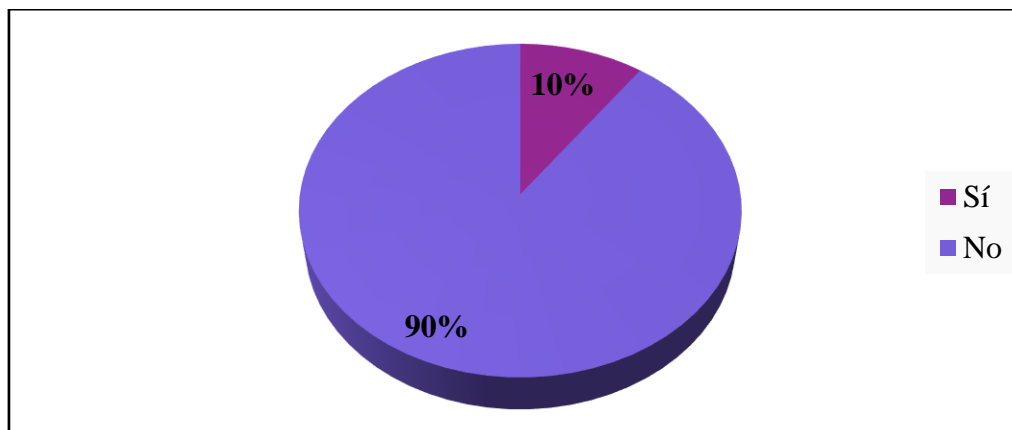
#### 1. ¿Conoce la estructura organizacional de la compañía?

**Tabla 3** Estructura organizacional

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	1	10%
No	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Socios de la compañía

**Figura 1** Estructura organizacional



Fuente: Socios de la compañía

#### Análisis:

De acuerdo a la información obtenida solamente un pequeño segmento de los socios encuestados afirma conocer la estructura organizacional por el hecho de que dicen estar al tanto sobre quiénes forman parte de los directivos, no obstante, un grupo mayor manifiesta lo contrario por lo que la compañía se ha manejado de forma empírica y se basa en valores que tienen como grupo de amigos mas no a lineamientos planificados y establecidos.

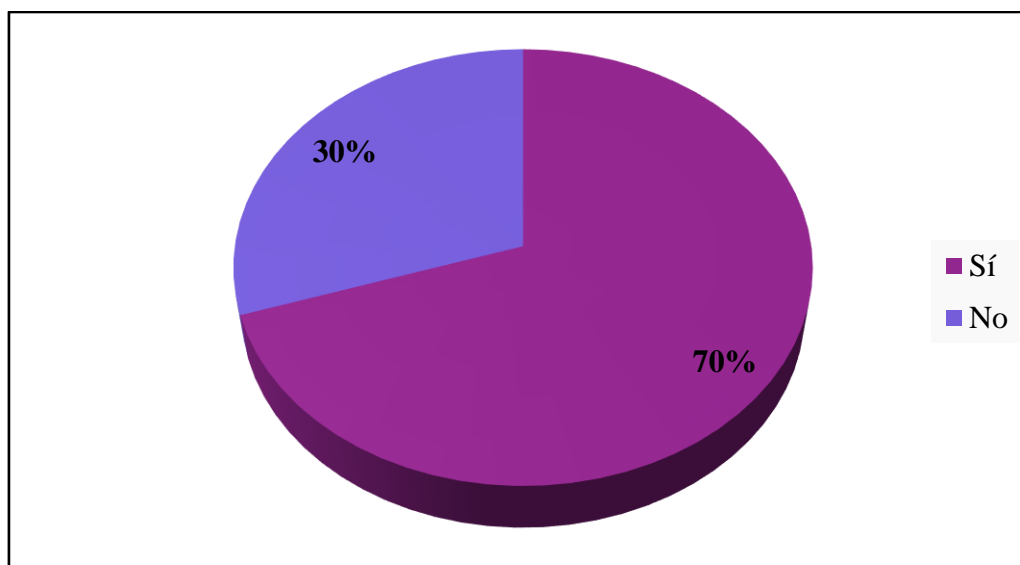
## 2. ¿Los reglamentos internos emitidos por la compañía son aplicados por todos los socios?

**Tabla 4** Aplicación reglamento interno

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	7	70%
No	3	30%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Socios de la compañía

**Figura 2** Aplicación reglamento interno



**Fuente:** Socios de la compañía

### **Análisis:**

En la compañía si existe un reglamento interno aprobado en asamblea general, todos los socios lo conocen sin embargo no existió una difusión constante sobre las medidas establecidas lo que ocasionó que no se apliquen las mismas, es necesario de manera periódica realizar charlas que ayuden a la difusión y a la aplicabilidad de las políticas y procedimientos diseñados para lograr un mejor desarrollo de la compañía.

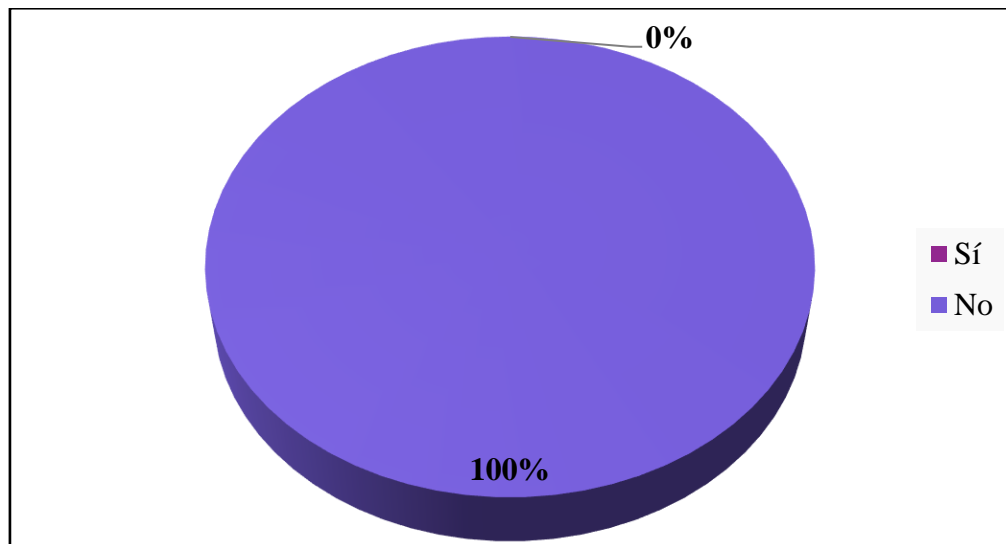
### 3. ¿Dispone la compañía de un código de ética?

Tabla 5 Código de ética

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Socios de la compañía

Figura 3 Código de ética



Fuente: Socios de la compañía

#### Análisis:

El total de encuestados dice que en la compañía no existe un código de ética en el cual se establezca pautas para el comportamiento de todos los socios a nivel de la organización, las actividades son desarrolladas de acuerdo a valores y principios individuales, como ya se dijo anteriormente se maneja de forma empírica. Sin embargo, es recomendable que exista un documento que les permita normar las relaciones internamente.



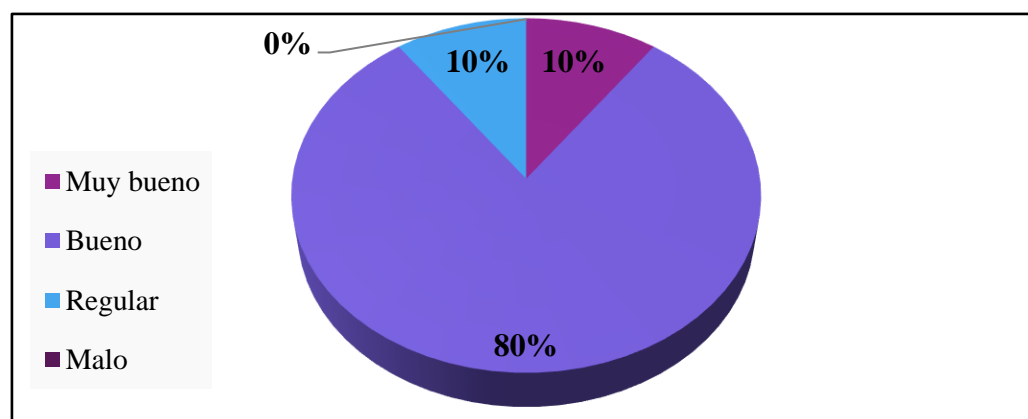
#### 4. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo en la compañía?

**Tabla 6** Ambiente laboral

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	1	10%
Bueno	8	80%
Regular	1	10%
Malo	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Socios de la compañía

**Figura 4** Ambiente laboral



Fuente: Socios de la compañía

#### Análisis:

Como se puede apreciar en el gráfico la mayoría de los socios encuestados coinciden positivamente y se considera que el clima en la organización es bueno debido a que en las reuniones realizadas tratan de fortalecer los lazos de compañerismo y confianza para evitar inconvenientes que podrían afectar a la compañía, sin embargo, existe un grupo que necesita ser escuchado en vista de que informa que hay aspectos que se debe cambiar, consecuentemente se

deberá analizar para identificar estos factores negativos a fin de mejorar las relaciones entre los socios.

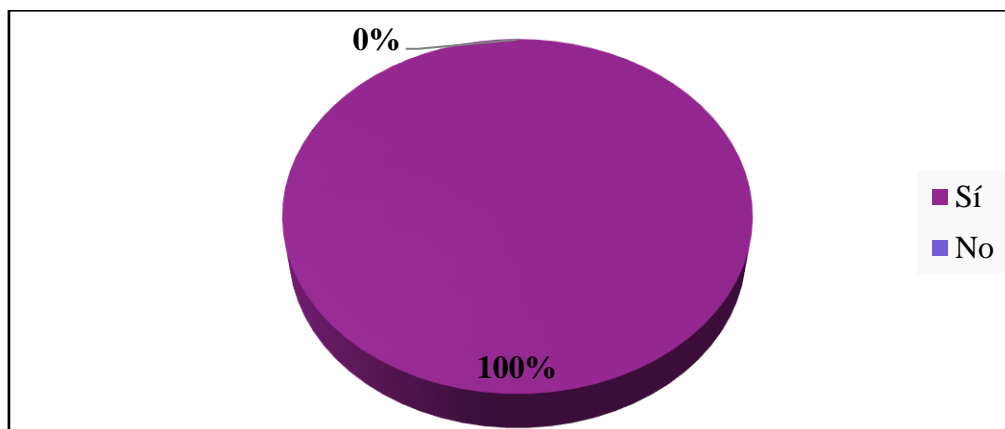
### 5. ¿Considera que el factor de comunicación dentro de la compañía es importante?

**Tabla 7** La comunicación

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	10	100%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Socios de la compañía

**Figura 5** La comunicación



Fuente: Socios de la compañía

#### **Análisis:**

Mediante la investigación realizada se obtuvo que el total de los socios piensan que es de suma importancia la existencia de una buena comunicación en la compañía pues de esta manera es más factible resolver asuntos tanto internos como externos, es decir, el diálogo es esencial para tomar las decisiones de forma oportuna en beneficio de todos los interesados y a su vez evitar malos entendidos.

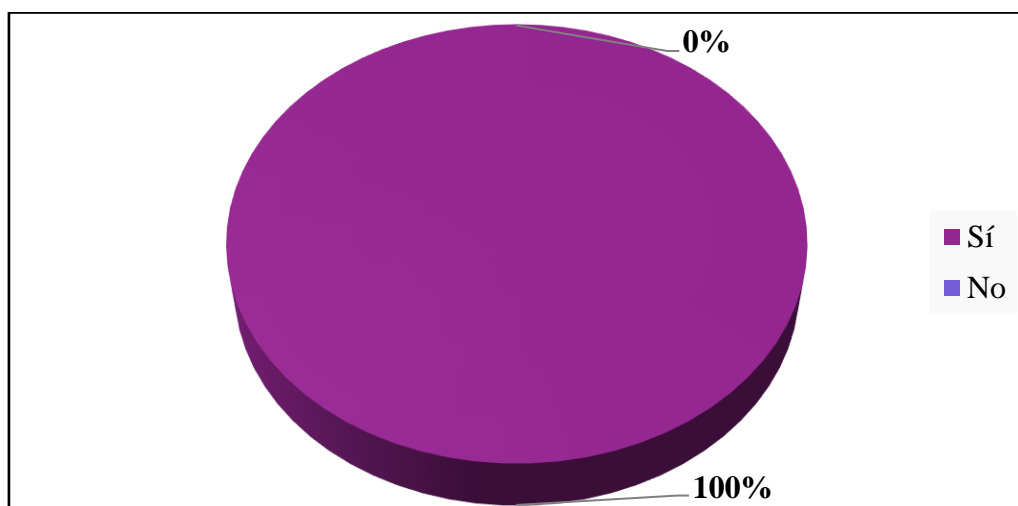
## 6. ¿Las opiniones de los socios son consideradas en el desarrollo de las actividades?

**Tabla 8** Opinión de los socios

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	10	100%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Socios de la compañía

**Figura 6** Opinión de los socios



**Fuente:** Socios de la compañía

### **Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico la totalidad de los encuestados están de acuerdo y afirman que en la compañía si se toman en cuenta las opiniones de todos los socios para un mejor desarrollo de las actividades a realizar, puesto que con la cooperación y apoyo de todos se pretende alcanzar un objetivo en común, buscar el bienestar y mejorar la calidad de vida de todos los socios y sus familias.

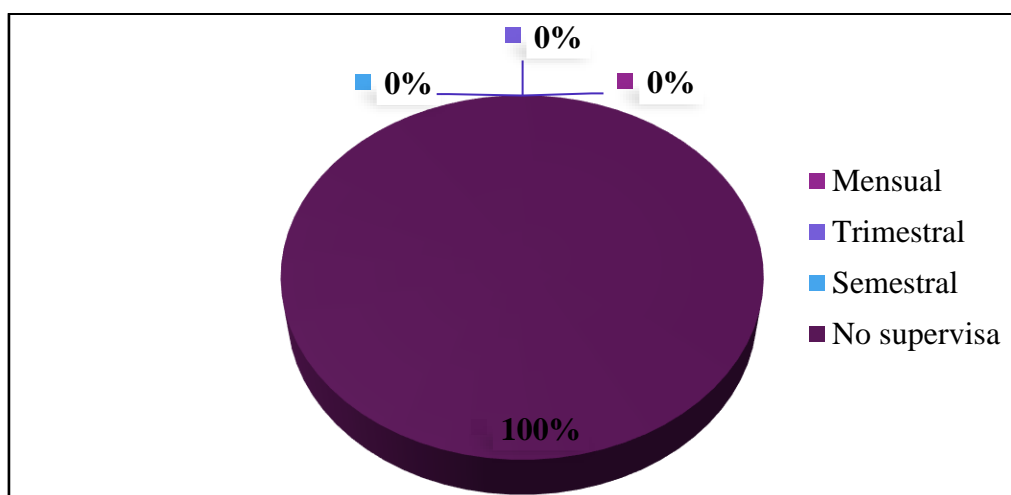
## 7. ¿Cada que tiempo la compañía supervisa el estado de los vehículos?

**Tabla 9** Supervisión de vehículos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
No supervisa	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Socios de la compañía

**Figura 7** Supervisión de vehículos



Fuente: Socios de la compañía

### Análisis:

Como se puede apreciar todos los socios encuestados testifican que no se realiza ninguna supervisión y revisión de los vehículos, licencias y matrículas por parte de la persona correspondiente en la compañía; y se considera que es un procedimiento de vital importancia para poder brindar un servicio de calidad a la comunidad, por ello es necesario implantar estas políticas.

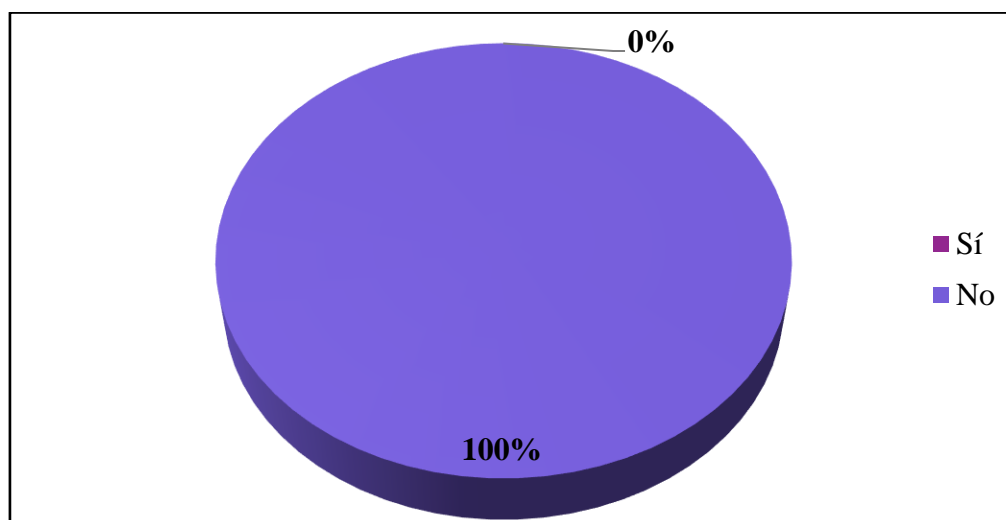
## 8. ¿Ha brindado la compañía capacitaciones sobre las leyes de tránsito?

Tabla 10 Capacitaciones

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Socios de la compañía

Figura 8 Capacitaciones



Fuente: Socios de la compañía

### Análisis:

Se puede observar que la mayoría de los socios coincide en que no se han realizado capacitaciones concernientes a las leyes de tránsito por parte de la compañía; es decir, ellos solo asisten a capacitaciones casuales que se realizan externamente conjuntamente con otras operadoras del cantón, sin embargo, los directivos deberían planificar para que se brinden internamente en las que se aborden temas de importancia como las leyes, atención al cliente, prevención y manejo de emergencias, que hacer en caso de accidentes, entre otros.

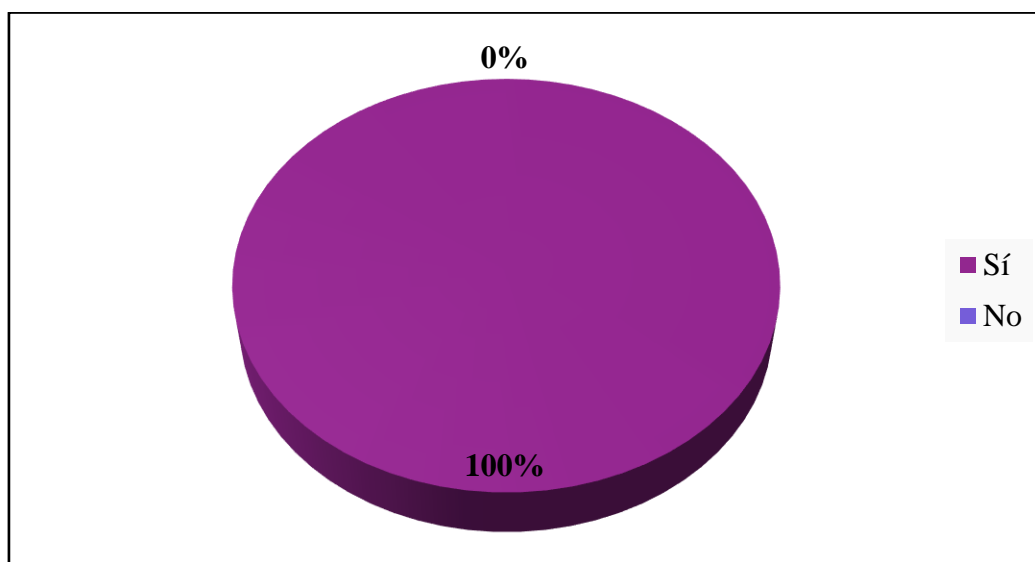
## 9. ¿Piensa que el servicio brindado proporciona satisfacción a los clientes?

Tabla 11 Satisfacción del servicio

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	10	100%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Socios de la compañía

Figura 9 Satisfacción del servicio



Fuente: Socios de la compañía

### Análisis:

De la investigación efectuada se obtuvo que los socios consideran que el servicio brindado si les proporciona satisfacción a los clientes, debido a que cada uno se siente comprometido y realizan su mejor esfuerzo para garantizar que los servicios ofrecidos sean de calidad para que los usuarios se sientan satisfechos, cómodos, seguros y vuelvan adquirirlos con frecuencia, a pesar de ello es necesario establecer parámetros que les permita mejorar en el futuro.

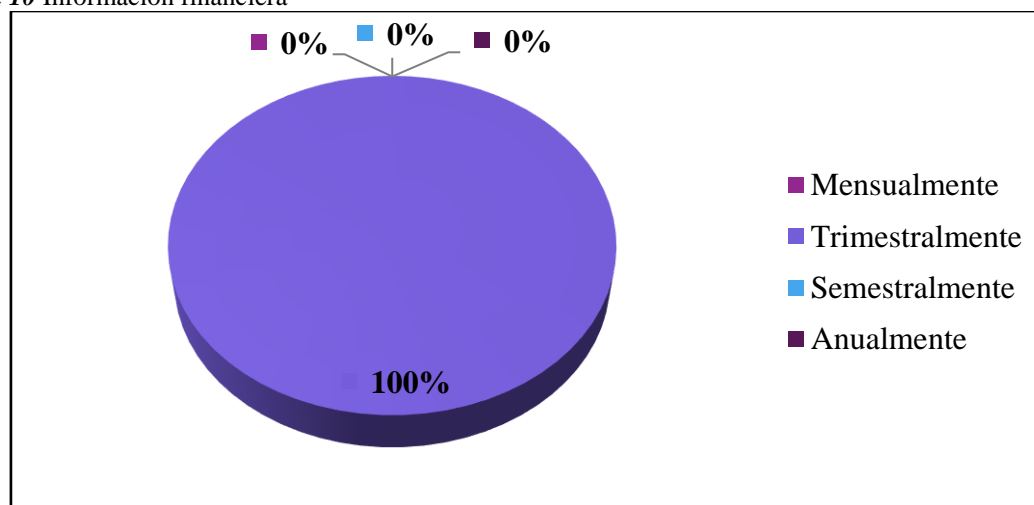
## 10. ¿Con que frecuencia la gerencia informa sobre la situación financiera de la compañía?

Tabla 12 Información financiera

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensualmente	0	0%
Trimestralmente	10	100%
Semestralmente	0	0%
Anualmente	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Socios de la compañía

Figura 10 Información financiera



Fuente: Socios de la compañía

### Análisis:

El total de los socios de la compañía asegura que el Gerente da informes de la situación financiera de forma trimestral, lo que significa que todos conocen los gastos que se presentan y tienen la seguridad de que sus aportes se están utilizando adecuadamente dado que la socialización se realiza en un tiempo prudente.

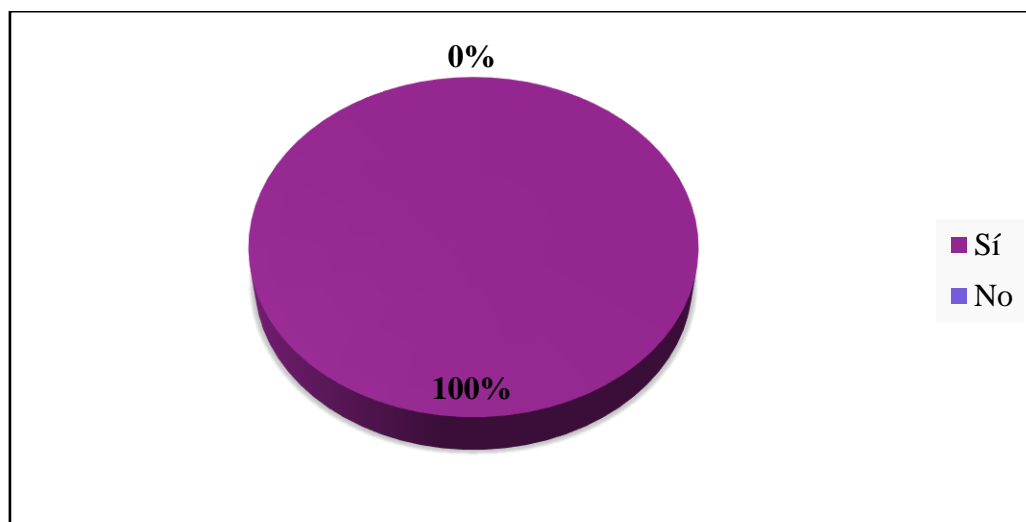
**11. ¿Está de acuerdo con la implementación de un Manual Administrativo y Financiero, que permita mejorar el desarrollo de las actividades en la compañía?**

**Tabla 13** Implementación manual administrativo y financiero

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	10	100%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Socios de la compañía

**Figura 11** Implementación manual administrativo y financiero



Fuente: Socios de la compañía

**Análisis:**

Como se puede verificar en el gráfico todos los socios aseguran estar de acuerdo con la implementación del manual en la compañía debido a que esperan sea una herramienta útil en el desarrollo de las actividades y se cuenta con su predisposición para colaborar en lo que sea necesario y pertinente para su implementación.



### 1.6.3. Encuesta dirigida a los clientes de la compañía.

Se aplicó encuestas a los clientes de la compañía con el objetivo de medir la satisfacción por los servicios recibidos.

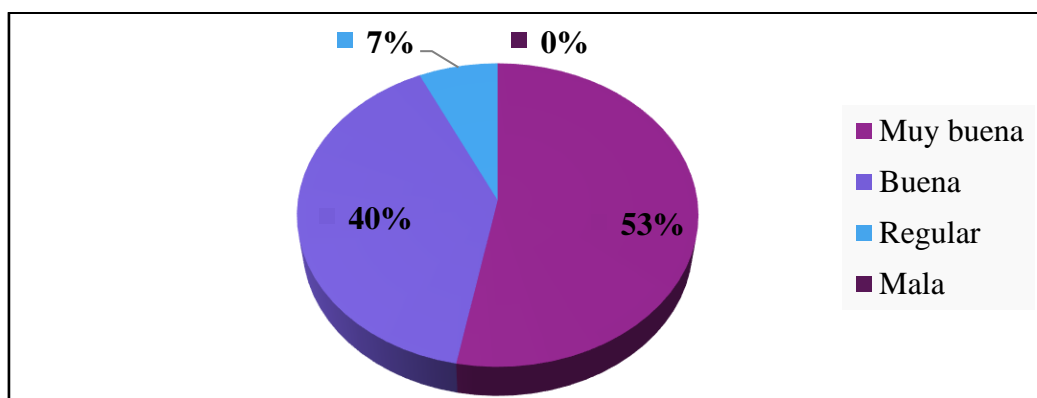
#### 1. ¿Cómo calificaría usted la atención recibida por la compañía?

**Tabla 14** Atención al cliente

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	16	53%
Buena	12	40%
Regular	2	7%
Mala	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Clientes de la compañía

**Figura 12** Atención al cliente



Fuente: Clientes de la compañía

#### Análisis:

De acuerdo a la información obtenida la mayoría de los clientes encuestados califican la atención recibida como muy buena y buena; lo que demuestra que están realizando un buen trabajo y los clientes están satisfechos, a pesar de esto, existe un segmento de los encuestados que necesita

ser escuchado porque piensan que la atención es regular y se deben tomar estrategias de cambio para mejorar y que este segmento este conforme.

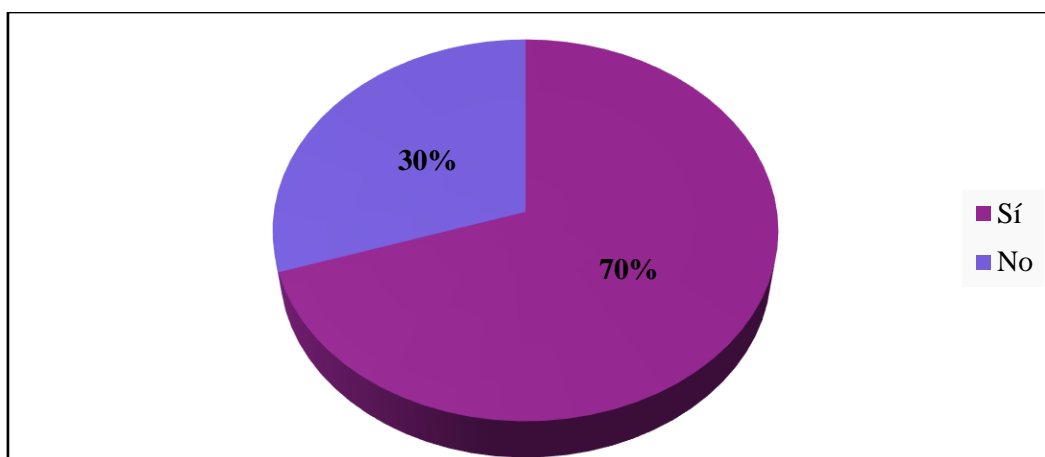
## 2. ¿Considera que el servicio brindado es de calidad?

**Tabla 15** Servicio de calidad

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	21	70%
No	9	30%
TOTAL	30	100%

**Fuente:** Clientes de la compañía

**Figura 13** Servicio de calidad



**Fuente:** Clientes de la compañía

### **Análisis:**

Existe un segmento significativo de los clientes encuestados quienes afirman que el servicio ofrecido por la compañía es de calidad, por lo que se considera que la empresa tiene buena acogida por parte de la ciudadanía, pero hay un grupo menor igual de importante que indica no estar satisfecho, por lo que se deben tomar acciones en lo concerniente al carácter de algunos conductores es conveniente prestar más atención a fin de mejorar su servicio.

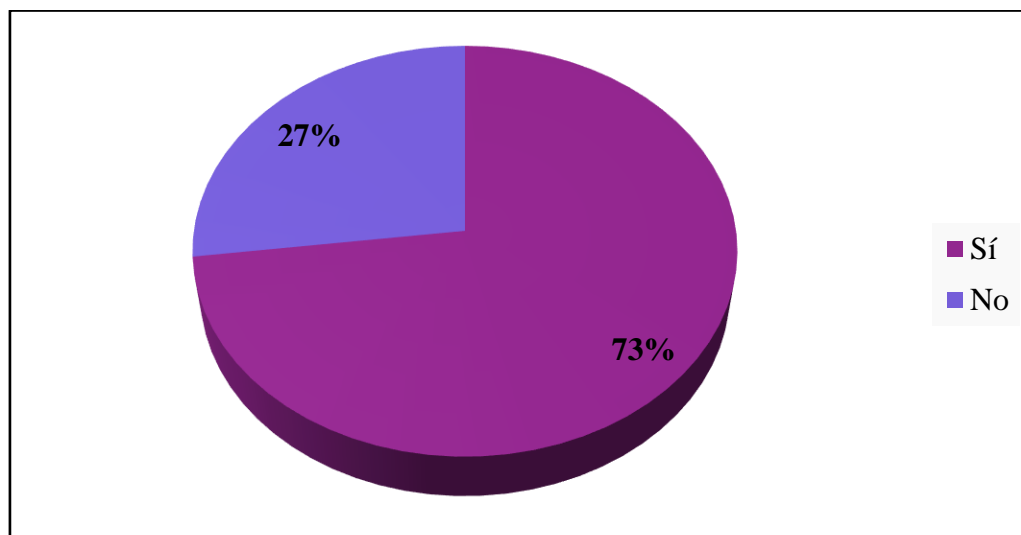
### 3. ¿Piensa que los precios están de acuerdo a la calidad de servicio?

**Tabla 16** Relación precios y calidad del servicio

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	22	73%
No	8	27%
TOTAL	30	100%

**Fuente:** Clientes de la compañía

**Figura 14** Relación precio y calidad del servicio



**Fuente:** Clientes de la compañía

#### **Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico la mayoría de los clientes asegura que los precios son razonables y están de acuerdo a la calidad de los servicios adquiridos, sin embargo, hay un pequeño segmento que dice no estar conforme con los precios por lo que se debe reglamentar a nivel de la compañía para mantener tarifas establecidas de acuerdo con las disposiciones legales y evitar malos entendidos con los usuarios.

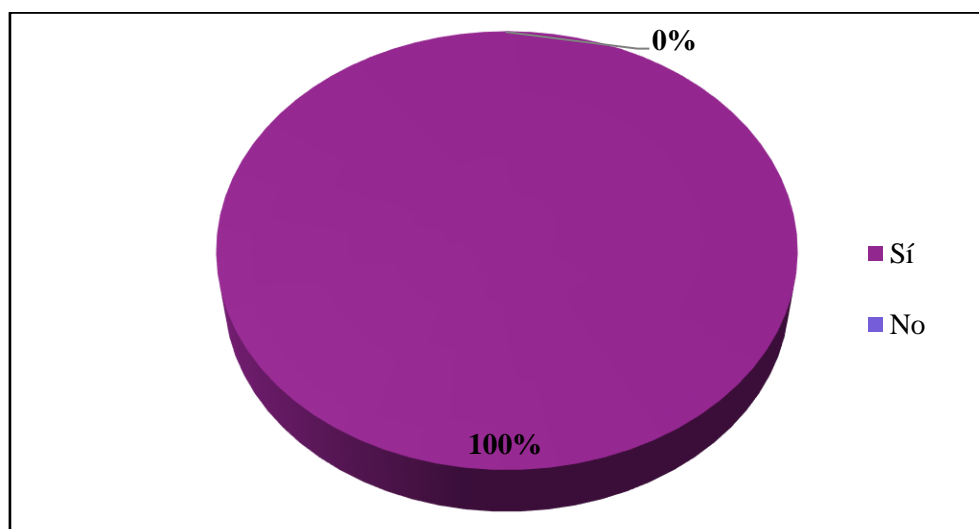
#### 4. ¿Los servicios que la compañía presta cumplen con sus necesidades?

**Tabla 17** Satisfacción de necesidades

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	30	100%
No	0	0%
TOTAL	30	100%

**Fuente:** Clientes de la compañía

**Figura 15** Satisfacción de necesidades



**Fuente:** Clientes de la compañía

#### **Análisis:**

La totalidad de los clientes considera que los servicios ofrecidos por la compañía si satisfacen sus necesidades lo que demuestra que los mismos tienen gran acogida por parte de la colectividad por lo que es necesario implementar herramientas de gestión con la finalidad de garantizar su confianza, puesto que al contar con un servicio de calidad y hacer énfasis en la buena atención a los usuarios se obtendrá su fidelización y lealtad.

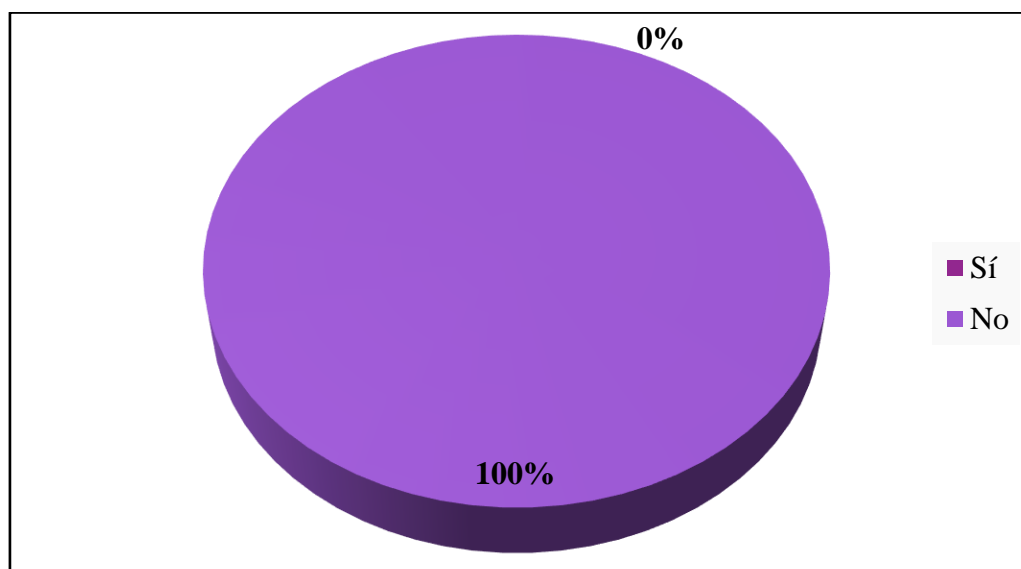
## 5. ¿Ha tenido algún inconveniente con los conductores de la compañía?

**Tabla 18** Problemas con los conductores

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	0	0%
No	30	100%
TOTAL	30	100%

**Fuente:** Clientes de la compañía

**Figura 16** Problemas con los conductores



**Fuente:** Clientes de la compañía

### Análisis:

Según la información obtenida la totalidad de los encuestados afirma que no ha tenido ningún inconveniente con los conductores esto es de gran beneficio, debido a que si fuera el caso la imagen de la compañía se vería afectada y, por ende, causaría desventajas en lo referente a la captación de clientes con la competencia existente en la localidad.

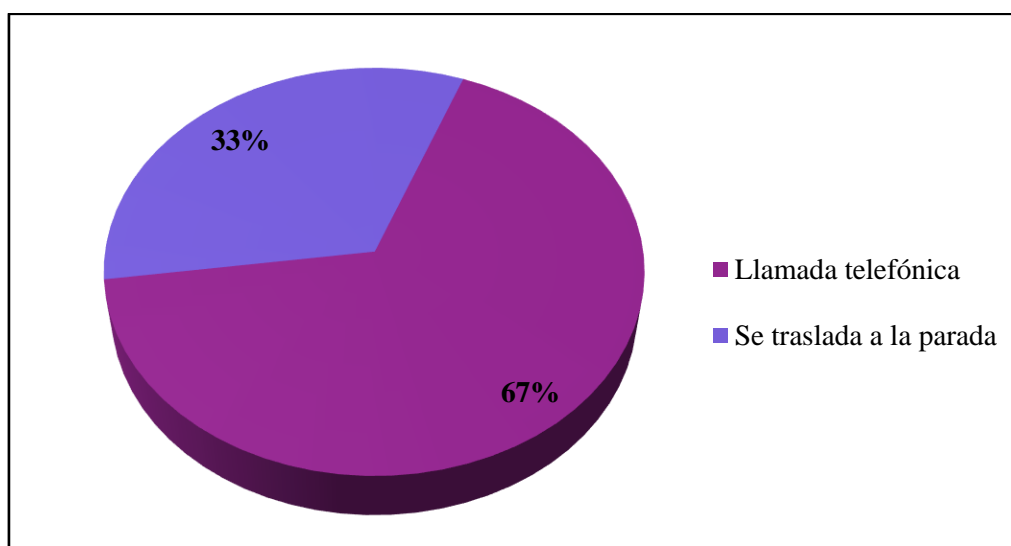
**6. ¿Cuándo requiere de los servicios de transporte brindados por la compañía, cómo los obtiene?**

**Tabla 19** *Obtención del servicio*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Llamada telefónica	20	67%
Se traslada a la parada	10	33%
TOTAL	30	100%

**Fuente:** Clientes de la compañía

**Figura 17** *Obtención del servicio*



**Fuente:** Clientes de la compañía

**Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico la mayoría de personas encuestadas coincide en que prefieren obtener el servicio mediante llamada telefónica, debido a que en la actualidad es más rápido y sencillo comunicarse a través de este medio de comunicación, aunque también hay un grupo mínimo que eligen trasladarse a la parada para evitar un tiempo de espera prolongado en ocasiones.

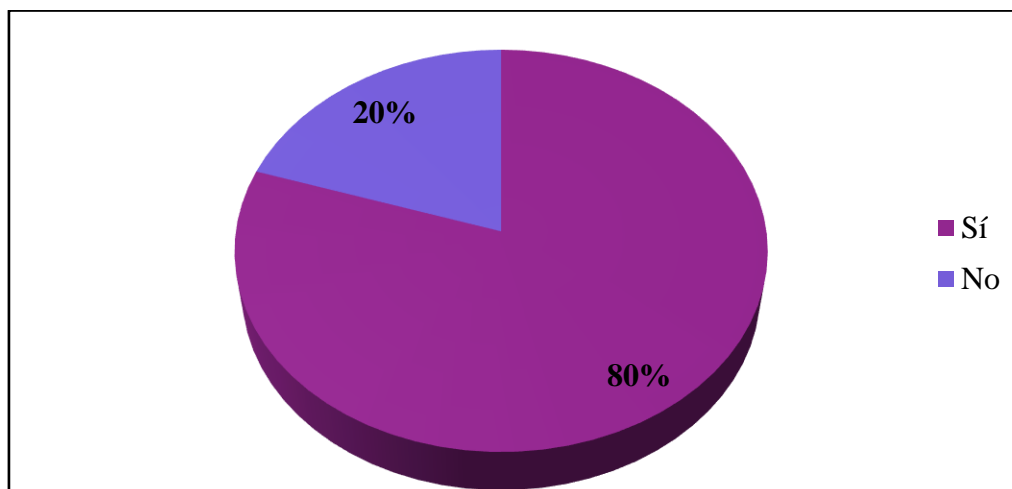
## 7. ¿Los conductores son amables y respetuosos al momento de recibir sus servicios?

**Tabla 20** Comportamiento de los conductores

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	24	80%
No	6	20%
TOTAL	30	100%

**Fuente:** Clientes de la compañía

**Figura 18** Comportamiento de los conductores



**Fuente:** Clientes de la compañía

### Análisis:

Un gran segmento de los clientes encuestados afirma que la mayoría de los conductores tienen un buen comportamiento al brindar los servicios, no obstante, se debe prestar atención a un pequeño grupo que opina no haber recibido un excelente trato por determinados conductores, pues no tienen un buen carácter por lo tanto evitan adquirir frecuentemente los servicios con ellos es necesario que la administración de la compañía realice capacitaciones sobre la atención del cliente y de esta manera mejorar dicha deficiencia.

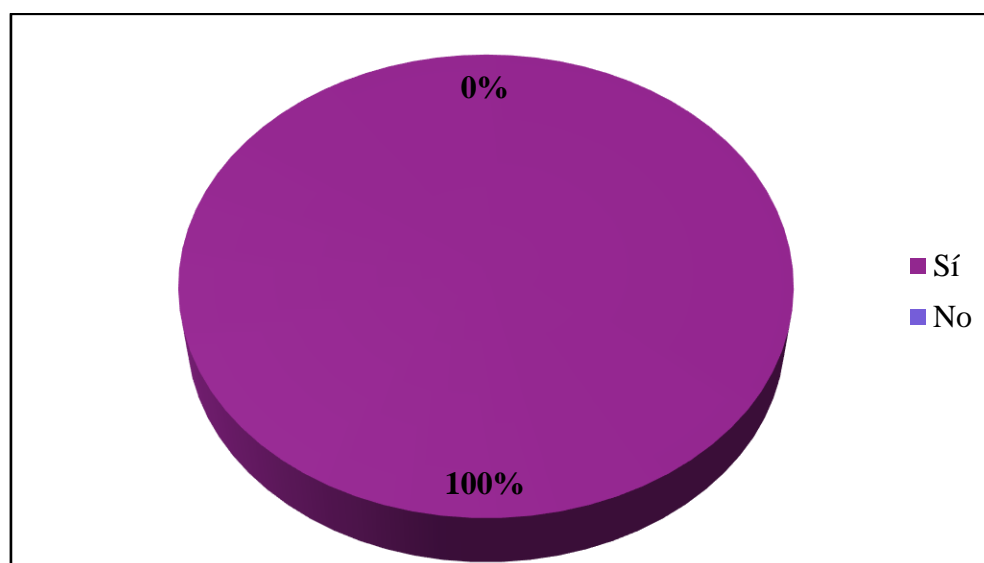
## 8. ¿Considera que las unidades son cómodas y le brindan seguridad?

**Tabla 21** Estado de las unidades

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	30	100%
No	0	0%
TOTAL	30	100%

**Fuente:** Clientes de la compañía

**Figura 19** Estado de las unidades



**Fuente:** Clientes de la compañía

### **Análisis:**

La totalidad de las personas encuestadas aseguran que las unidades de transporte están en buen estado, son nuevas, cómodas y les permite tener una buena experiencia al utilizar los servicios, además es importante que se brinde seguridad a los usuarios por lo que en todas las unidades poseen el botiquín de primeros auxilios y extintor como lo establecen las leyes.



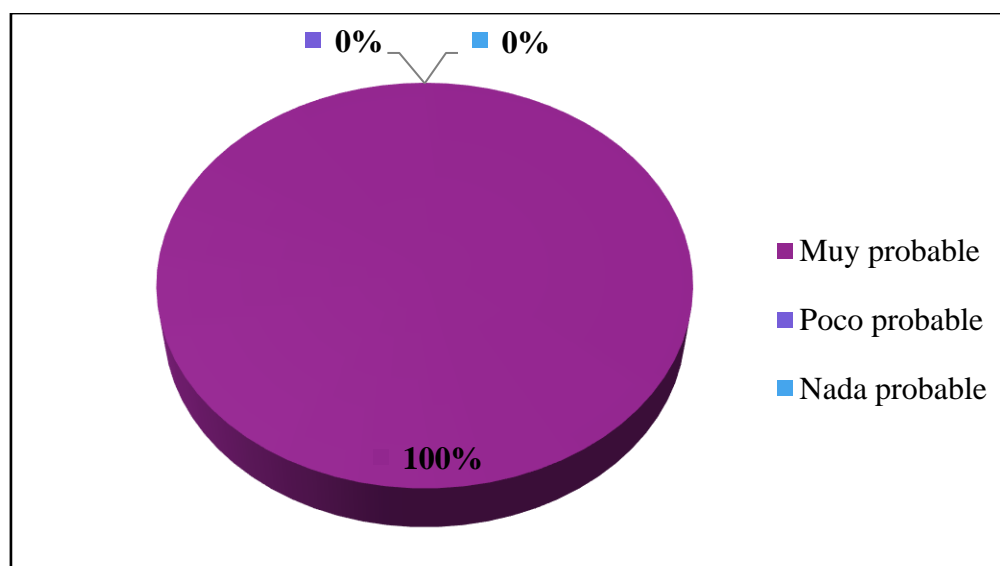
## 9. ¿Qué tan probable es que usted recomiende estos servicios a otras personas?

Tabla 22 Recomendación del servicio

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy probable	30	100%
Poco probable	0	0%
Nada probable	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Clientes de la compañía

Figura 20 Recomendación del servicio



Fuente: Clientes de la compañía

### Análisis:

El total de los clientes manifiestan que es muy probable el recomendar los servicios a otras personas porque es un servicio de calidad, disponen de unidades nuevas y cómodas, los precios son razonables y van acorde a sus necesidades, sin embargo, es necesario trabajar en la atención al cliente para una mayor captación y posicionamiento en el mercado.

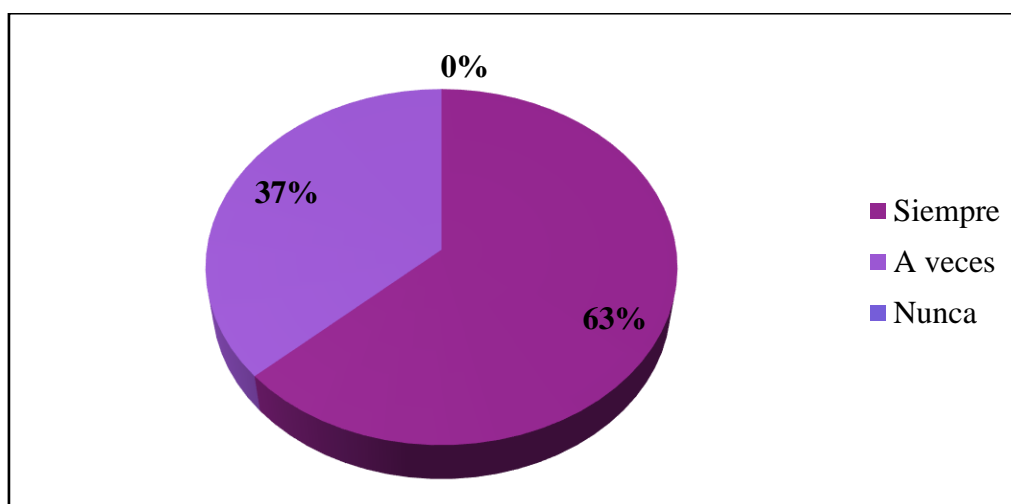
## 10. ¿En caso de alguna emergencia, la compañía brinda los servicios sin importar la hora?

Tabla 23 Atención en emergencias

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	19	63%
A veces	11	37%
Nunca	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Clientes de la compañía

Figura 21 Atención en emergencias



Fuente: Clientes de la compañía

### Análisis

De la investigación efectuada se obtuvo que un importante segmento dice que los conductores les han atendido siempre en algún caso de emergencia y por esto se sienten a gusto con los servicios que ofrecen. Por otro lado, algunos de los clientes responden sólo a veces, debido a que manifiestan que favorablemente no han pasado por una situación de estas, pero tienen la certeza de que los conductores no se negarían a ayudarlos.

## 1.7. Matriz FODA:

Tabla 24 Matriz de diagnóstico FODA

1.7.1. Fortalezas	1.7.2. Debilidades
<p><b>F1:</b> Los socios son profesionales calificados y son ellos mismos quienes conducen los vehículos.</p> <p><b>F2:</b> Ofrecen precios razonables y accesibles.</p> <p><b>F3:</b> Ubicación de paradas en excelentes puntos.</p> <p><b>F4:</b> Excelente servicio y atención de calidad.</p> <p><b>F5:</b> Unidades nuevas, cómodas y seguras.</p> <p><b>F6:</b> Voluntad y flexibilidad al cambio para la mejora.</p>	<p><b>D1:</b> Falta de conocimiento en aspectos administrativos y financieros.</p> <p><b>D2:</b> No tienen establecida la misión, visión y estructura de la organización.</p> <p><b>D3:</b> Ausencia de normativa en las tarifas internas.</p> <p><b>D4:</b> Falta de la difusión de políticas establecidas para evitar informalidad de los usuarios.</p> <p><b>D5:</b> Ausencia de capacitaciones permanentes.</p> <p><b>D6:</b> Espacio disponible inadecuado.</p>
1.7.3. Oportunidades	1.7.4. Amenazas
<p><b>O1:</b> Asistir a capacitaciones que brinda la Agencia Nacional de Tránsito o MOVIDELNOR EP.</p> <p><b>O2:</b> Conseguir mayor captación en el mercado, crear confianza en los clientes.</p> <p><b>O3:</b> Los socios pueden acceder a créditos en instituciones financieras con garantía de la compañía.</p> <p><b>O4:</b> Servicios que solicita el Gobierno local y demás instituciones públicas.</p>	<p><b>A1:</b> Presencia de camionetas informales, creación de nuevas compañías.</p> <p><b>A2:</b> Precios elevados de los repuestos y neumáticos.</p> <p><b>A3:</b> Mal tiempo y desastres naturales (disminución de la demanda del servicio).</p> <p><b>A4:</b> Fuertes sanciones aplicables.</p> <p><b>A5:</b> Información insuficiente brindada por las autoridades competentes.</p> <p><b>A6:</b> Subida del precio del combustible.</p>

Fuente: Investigación directa

## 1.8. Cruces estratégicos

Tabla 25 Matriz de estrategias.

1.8.1. Estrategias FO	1.8.2. Estrategias DO
<p><b>F1-O2:</b> La compañía cuenta con choferes profesionales que son los mismos socios, lo que permitirá mayor captación de clientes en el mercado creando confianza.</p>	
<p><b>F2-O4:</b> Al ofrecer precios razonables y accesibles a los ciudadanos también puede ofrecer sus servicios a instituciones públicas.</p>	<p><b>D3, D4-O2:</b> Al implementar tarifas internas y mediante la difusión adecuada de políticas evitan inconvenientes con los usuarios y atraen a un mayor número, generando</p>
<p><b>F3, F4, F5-O2, O3:</b> Ubicación de paradas en excelentes puntos les permite ofrecer servicios de calidad en sus unidades cómodas, asegurando el mercado y tienen la posibilidad de obtener financiamiento en instituciones financieras.</p>	<p>fidelidad y confianza.</p> <p><b>D5-O1:</b> Si no se han impartido capacitaciones internamente tienen que asistir a las capacitaciones que brinda la Agencia Nacional de Tránsito o MOVIDELNOR EP para ampliar sus</p>
<p><b>F6-O2:</b> Al existir la predisposición al cambio se logrará mejorar los procedimientos para perfeccionar los resultados en cuanto a la mayor captación en el mercado.</p>	<p>conocimientos y evitar sanciones.</p>

1.8.3. Estrategias FA	1.8.4. Estrategias DA
<p><b>F4-A1-A3:</b> Al brindar un servicio y atención de calidad lo que garantiza la fidelidad de los clientes hacia la compañía en relación a la competencia, y en circunstancias de casos fortuitos es posible enfrentar la disminución de la demanda de una manera favorable.</p>	<p><b>D3, D4-A1:</b> Al contar con tarifas establecidas, con la difusión adecuada de políticas evitarían la inconformidad de los usuarios convirtiéndose en una ventaja sobre la competencia.</p> <p><b>D5-A1, A4:</b> Al tener la posibilidad de implementar capacitaciones internas, se cumplirá con las expectativas de los clientes y al mismo tiempo se evitará incurrir en multas por infracciones.</p>

---

**Fuente:** Investigación directa

## 1.9. Determinación del problema

Con la finalización del diagnóstico mediante la utilización de técnicas de investigación como la encuesta, entrevista, observación directa e investigación en libros y documentos, así como también una vez que se analizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes en la compañía a través de la matriz FODA, se concluye que es evidente la carencia de técnicas e instrumentos para una buena gestión administrativa y financiera en la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A.

Además, no tienen establecido la misión, visión, objetivos, entre otros aspectos esenciales de la filosofía institucional para contar con una buena imagen corporativa, debido a que los socios desconocen hacia donde quieren llegar, la ausencia de lineamientos establecidos, la falta de

compromiso se está incumpliendo con la fase de supervisión en la compañía causando inconvenientes para una mejor gestión y, por ende, la obtención de resultados óptimos.

Por otro lado, la inexistencia de una estructura organizacional y funcional complica aún más el desarrollo uniforme de las actividades por parte de los involucrados e impide la optimización de tiempo y recursos; la falta de capacitaciones internas que garantice el ofrecer servicios y atención de calidad puede provocar la pérdida de confianza y lealtad por parte de los clientes, lo cual sería perjudicial para el desarrollo sustentable de la compañía.

Por lo anteriormente mencionado y frente a esta problemática se considera imprescindible y preciso la elaboración del proyecto llamado: “MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA COMPAÑÍA DE CAMIONETAS 3 DE NOVIEMBRE S.A., UBICADA EN EL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DEL CARCHI”.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Introducción

En este capítulo se procede a investigar y conceptualizar términos relacionados con el tema de investigación, se utiliza la técnica de investigación documental en varias fuentes, con el apoyo de libros y documentos de distintos autores con la finalidad de que la comprensión para los lectores sea más fácil y sencilla.

El desarrollo para algunas temáticas se ha realizado mediante gráficos porque se considera que es una manera más efectiva y dinámica para conseguir despertar el interés por parte de los lectores por ser una forma más comprensible y es mucho mejor ver una imagen para comprender ciertas cosas.

#### 2.2. Objetivo General

- Determinar las bases teóricas-científicas para sustentar el trabajo de investigación a través de la indagación y explicación de términos relevantes relacionados con aspectos administrativos y financieros para agilizar la comprensión e interés de los lectores.

#### 2.3. Objetivos Específicos

- Investigar sobre términos referentes a la gestión administrativa.
- Conceptualizar aspectos relacionados con la gestión financiera.
- Indagar acerca de términos que se relacionan con la satisfacción del cliente.

#### 2.4. Empresa

##### 2.4.1. Definición

Prieto (2014) menciona: “una empresa (...) es una organización dedicada a realizar actividades industriales, comerciales o la prestación de servicios, algunas tienen fines de lucro, es decir, buscan

generar valor económico, mientras que otras su único propósito es brindar un valor social” (pág. 2).

“Se podría definir el término empresa como la unidad de producción organizada que trabaja dentro de un marco social para elaborar a partir de un conjunto de factores productivos o inputs (personas, bienes y servicios), unos productos u outputs” (Moreno & Moreno, 2017, pág. 3).

En este contexto, se puede definir que la empresa es una organización de dos o más personas dedicadas a realizar diferentes actividades dependiendo del tipo y la razón de ser de esta, en donde es necesaria la combinación de varios recursos para lograr los objetivos en común y obtener ganancias para mejorar su calidad de vida.

#### **2.4.2. Sociedad Anónima**

En el Art. 143 de la Ley de Compañías se menciona que: “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” (Superintendencia de Compañías V. y., 2014, pág. 35).

Al referirse a las sociedades anónimas son dos los requisitos exigidos por la ley con respecto a la denominación de la sociedad: debe figurar en ella la mención “Sociedad Anónima” o sus siglas y no puede ser idéntica a la de otra sociedad preexistente (Cevallos, 2016, pág. 73).

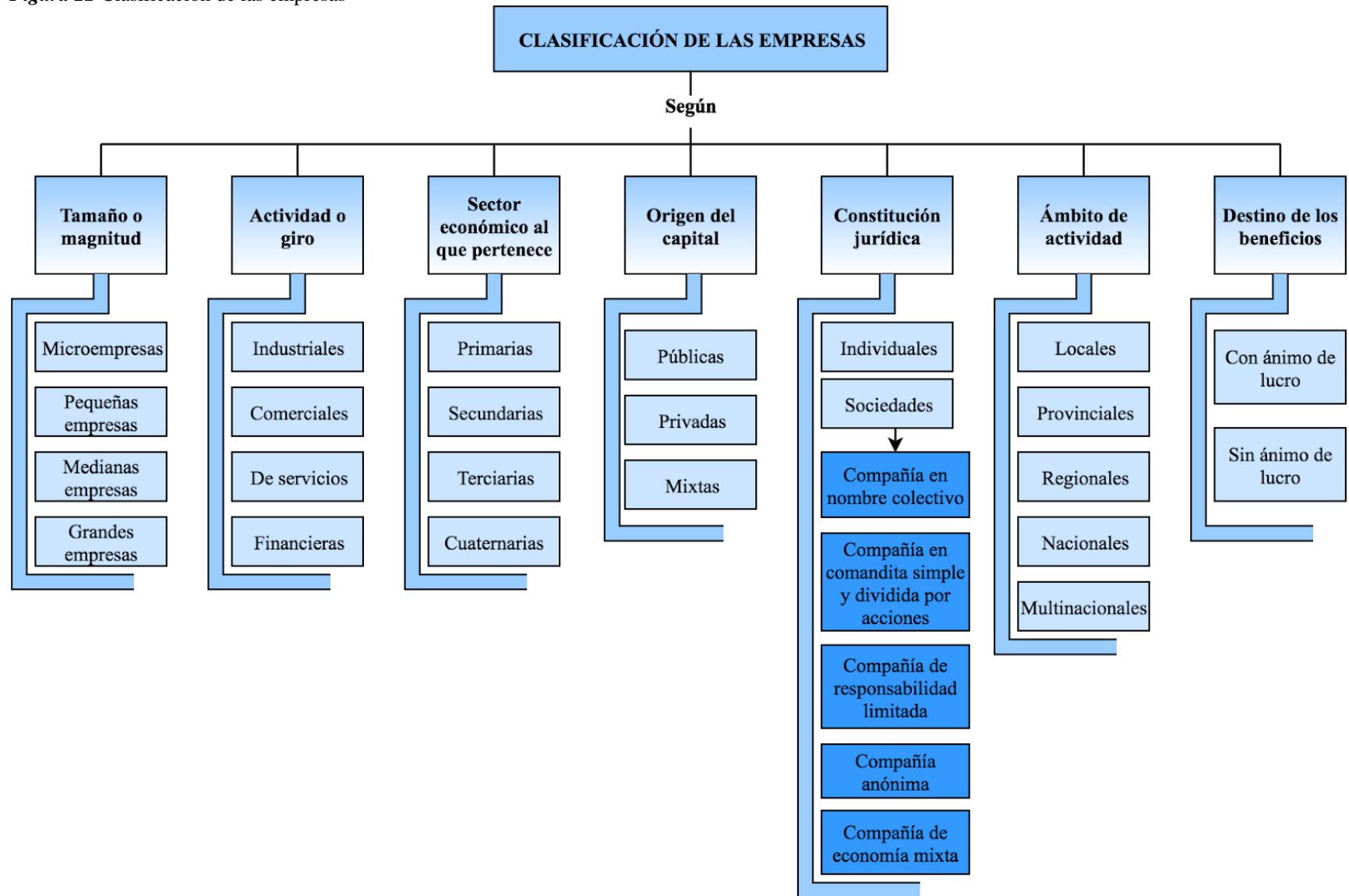
Como anteriormente ya se mencionó la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A. es una sociedad anónima, puesto que su capital está conformado por aportes iguales de cada uno de los socios quienes responden únicamente por dicho valor.

#### **2.4.3. Clasificación de empresas**

Münch (2015) plantea los siguientes criterios para la clasificación de empresas, como se puede observar en la (Figura 22):



Figura 22 Clasificación de las empresas



Fuente: (Münch, 2015, págs. 17,18,19).

Con respecto a la clasificación de empresas, se determina que la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A., según su actividad o giro pertenece a las empresas de servicios, debido a que se dedica a la prestación de servicios de carga liviana, es privada porque su capital no proviene del estado sino está conformado por aportes de cada uno de los socios, por esta razón se ubica como sociedad anónima según la constitución jurídica y de acuerdo al ámbito en el que ejerce sus actividades es local ya que los servicios brindados son en el cantón Bolívar.

#### **2.4.4. Servicio de transporte de carga**

“Un servicio de transporte es el conjunto de características de desempeño que se adquieren a un determinado precio. Los distintos modos de transportación varían según la posibilidad de proporcionar una conexión directa entre los puntos de origen y destino” (Ballou, 2004, págs. 167-168).

Maya (2016) indica que:

En una explotación agrícola, todas las tareas que se llevan a cabo son importantes, entre otras cuestiones, porque su conjunto forma una cadena, que se inicia con la preparación del terreno y finaliza cuando el producto llega al consumidor. En esta cadena, las áreas de carga, transporte y descarga son las que se llevan a cabo para trasladar el producto desde la zona de cultivo hasta el comercio donde será adquirido para su consumo (pág. 187).

El servicio de transporte de carga es donde los vehículos se dedican a la transportación de diferentes bienes o productos de un lugar a otro, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente por un precio y tiempo establecidos.

El servicio de transporte de carga es relevante aún más en un sector como lo es el cantón Bolívar al caracterizarse por ser una zona agrícola; puesto que los agricultores tienen la necesidad de transportar los productos para su respectiva comercialización, la cual se realiza en el mercado mayorista del cantón.

## **2.5. Gestión administrativa**

### **2.5.1. Administración**

Münch (2015) señala: “La administración es una actividad indispensable en cualquier organización; de hecho, es la manera más efectiva para garantizar su competitividad” (pág. 6).

Gido, Clements, & Baker (2018) afirman: “Los administradores de una empresa deben ser buenos comunicadores. Necesitan comunicarse regularmente con el equipo, así como con los subcontratistas, el cliente, la administración superior de su organización y otros stakeholders” (pág. 335).

La administración es el proceso necesario en las organizaciones para desarrollar de forma apropiada las actividades y mediante la utilización correcta de los recursos disponibles, dar cumplimiento a los objetivos trazados en un tiempo determinado. Además, es importante que los administradores tengan las mejores aptitudes para poder cumplir con las exigencias en cuanto a sus funciones y conseguir resultados óptimos.

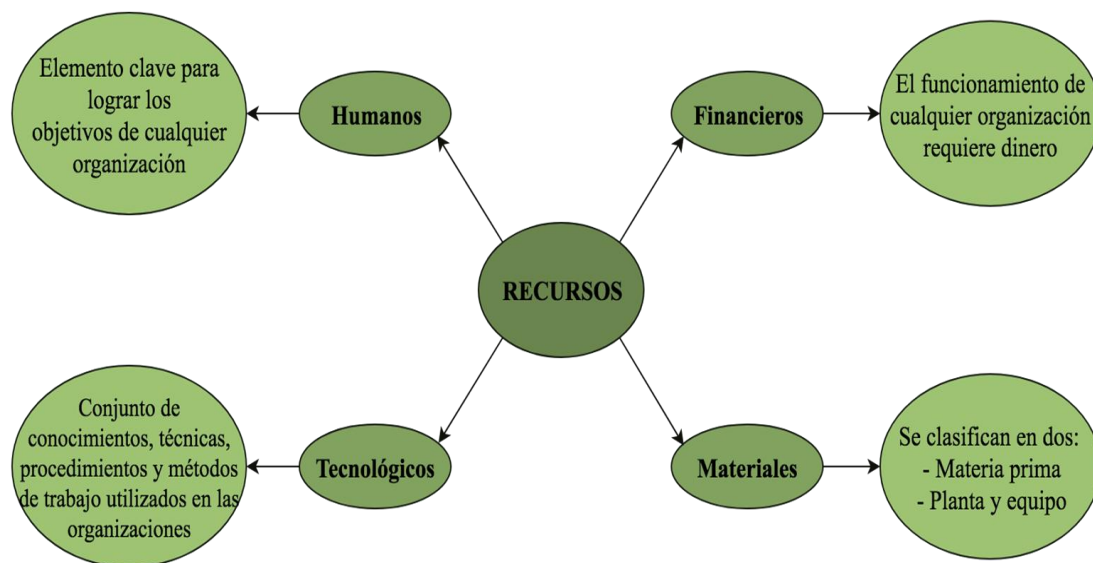
### **2.5.2. Recursos**

Luna (2014) dice: “Las empresas, para funcionar en forma efectiva, requieren de un conjunto de elementos o insumos para que desarrollen su trabajo y logren satisfacer las necesidades de la sociedad, se identifican cuatro tipos de recursos” (pág. 12).

Münch (2015) asevera:

En un principio, se necesita capital aportado por un grupo de inversionistas para adquirir los insumos (materia prima), rentar o comprar las instalaciones y adaptarlas, pagar los salarios del personal y conseguir la tecnología necesaria; en resumen, el capital se destinará a obtener todo aquello que permita llevar a cabo las actividades de la empresa (pág. 7).

**Figura 23** Recursos



**Fuente:** (Luna, 2014, págs. 13-16).

Se determina que en cualquier tipo de empresa se requiere una combinación de varios recursos puesto que cada uno contribuye independientemente del giro del negocio para cumplir los objetivos propuestos y obtener los mejores resultados en el desarrollo de las actividades diarias.

### 2.5.3. Objetivos de la administración

Münch (2015) describe la clasificación de objetivos existentes en una organización (Tabla 26):

**Tabla 26** *Objetivos de la Administración*

Sociales	Organizacionales	Económicos
Objetivos de mayor importancia porque contribuyen al bienestar de la comunidad, a través de:	Su finalidad es mejorar la organización de los recursos con que cuenta la empresa, proponen:	Se orientan a la obtención de beneficios económicos, permiten:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del producto y/o servicio.</li> <li>• Cumplimiento de obligaciones fiscales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar la innovación, la investigación y el desarrollo tecnológicos.</li> <li>• Optimizar la coordinación de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar riqueza para la sociedad y los accionistas.</li> <li>• Obtener el máximo de utilidades.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de fuentes de trabajo.</li> <li>• Preservación de los recursos naturales y culturales de la sociedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar adecuadamente los recursos financieros.</li> <li>• Alentar la inversión.</li> </ul>
--	--	--

Fuente: (Münch, 2015, pág. 12).

La administración en una empresa está enfocada en tres aspectos como son sociales, organizacionales y económicos, debido a que se busca mediante la combinación de recursos lograr los objetivos para los cuales existe la misma, de tal manera que el gran reto es lograr el bienestar de todos los stakeholders (Estado, proveedores, empleados, accionistas y la sociedad).

## 2.6. Proceso administrativo

La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios, las técnicas y los enfoques de gestión. En la administración de cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de alcanzarlos; y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración (Münch, 2015, pág. 14).

El proceso administrativo que en las organizaciones se debe tomar en cuenta tiene cuatro etapas principales que inicia con el planteamiento de aspectos como objetivos, estrategias, que se pretenden alcanzar a largo plazo y como se podría desarrollar las actividades de forma eficiente para llegar a esa meta paso a paso. Seguido de la organización en donde básicamente se trata de definir la estructura organizacional, establecer niveles de jerarquía y responsabilidades para que se alineen al cumplimiento de objetivos propuestos.

La etapa de dirección se refiere a la toma de decisiones, un adecuado liderazgo, la motivación y la comunicación son parte fundamental al momento de ejecutar actividades de administración.

Y finalmente el control es necesario que se lleve en todas las etapas y actividades que conlleva el proceso de administración, con la finalidad de evaluar si se está o no cumpliendo con lo planeado.

### **2.6.1. Planeación**

Münch (2015) señala: “la planeación es la determinación de los escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirigirá la empresa, en esta etapa también se determinan los resultados que se pretende alcanzar y las estrategias para lograrlos minimizando los riesgos” (pág. 15).

Uribe (2017) menciona:

El planear corresponde a la formulación de los objetivos (el qué, los resultados a alcanzar), la definición de las estrategias (el cómo, el camino para lograr los resultados), la determinación de las actividades a realizar (el plan de acción) así como los índices que permitirán monitorear el desarrollo posterior de lo definido en esta etapa (pág. 62).

García & Brás-Dos-Santos (2016) refieren: “Planificar es decidir lo que se va a hacer planteando objetivos a largo plazo que sean posibles de cumplir al enfocar objetivos intermedios de medio y corto plazo” (pág. 144).

La planeación es definir qué es lo que queremos lograr, es decir se refiere al planteamiento de objetivos y tener claro cómo se va a realizar definiendo actividades específicas para alcanzar lo propuesto poco a poco.

#### **2.6.1.1. Filosofía empresarial**

Naumov (2011) afirma:

“La razón de ser como empresa en relación con su entorno, el que puede ofrecerle a la empresa al mismo y el que demanda de él para tener una equidad que los lleve a ambos a mantener una relación estable y duradera” (pág. 38).

“Una organización debe definir sus valores, misión y visión del futuro para dar rumbo en el largo plazo a su cuerpo directivo y empleados” (Evans & Lindsay, 2015, pág. 51).

La filosofía contiene parámetros que se refieren a la relación de la organización y el entorno, siendo aspectos indispensables para que la compañía tenga un camino a seguir bien definido.

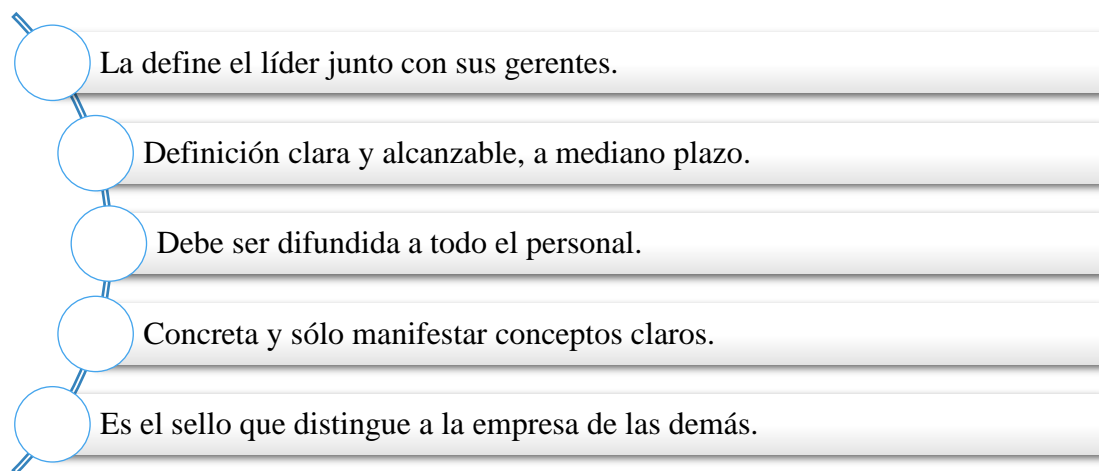
### 2.6.1.2. Misión

Ospina (2016) indica: “La misión se relaciona con la identificación de las razones básicas por las cuales existe la empresa, se convierte en el elemento diferenciador y generador de ventaja competitiva” (pág. 114).

Naumov (2011) expresa: “Es caminar una ruta ya definida, con un inicio y un final identificados; lo que nos resta es diseñar cómo transitaremos sobre ese camino, ¿a qué velocidad lo haremos para llegar en el tiempo establecido?” (pág. 23).

- **Características**

*Figura 24* Características de la misión



**Fuente:** (Naumov, 2011, págs. 24-26).

La misión define la razón de ser de cualquier empresa, es algo que le diferencia a la compañía con respecto a la competencia, básicamente expresa una respuesta a la interrogante del ¿por qué o para qué existimos?

### 2.6.1.3. Visión

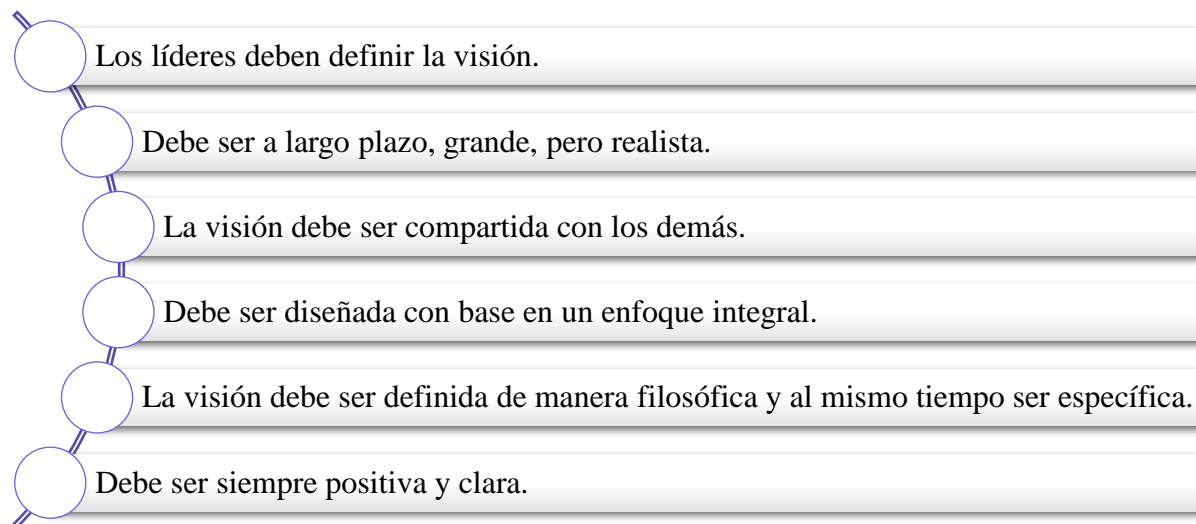
Naumov (2011) menciona: “La visión es llevar a la realidad los sueños que tenemos y que son tan poderosos que debemos concretarlos en algo objetivo, es vernos en un futuro con un sueño que hemos logrado alcanzar a través de las acciones ejercidas” (pág. 4).

La visión describe hacia donde se dirige la organización y qué pretende ser; es una declaración del futuro que no sucederá por sí solo. Articula las características básicas que forman la mirada de la organización sobre el futuro y su estrategia (Evans & Lindsay, 2015, pág. 563).

- **Características:**

Naumov (2011), define varias características que se toman en cuenta al momento de plantear la visión en una organización (Gráfico 25).

*Figura 25* Características de la visión



**Fuente:** (Naumov, 2011, págs. 5-8).

La visión de una empresa es una proyección hacia el futuro, lo que se quiera lograr por ejemplo ser una empresa reconocida, expandirse en el mercado, todo dependerá de los administradores y de los procedimientos y estrategias que se vayan a implementar para conseguirlo.



#### **2.6.1.4. Valores**

García & Brás-Dos-Santos (2016) señalan: “Valores son todos aquellos que nos dan riqueza sin importar la razón, (...) representan a una cultura, una comunidad, una organización o un país, en sus creencias, principios, costumbres y distintivos de ver y entender las cosas” (pág. 62).

Los valores son cualidades que las personas tenemos, sirven para regular las buenas relaciones entre los individuos en la sociedad y en las empresas se establecen algunos con los cuales se identifica la organización y proyectan una imagen corporativa ante terceros.

#### **2.6.1.5. Principios**

Se refiere a un conjunto de normas, creencias o instrucciones establecidas en una organización y que representan aspectos relevantes, por lo que es necesario que se dé la difusión adecuada para que sean cumplidos por todos.

#### **2.6.1.6. Objetivos**

Koontz, Weihrich, & Cannice (2013) afirman: “Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no solo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la dirección y el control” (pág. 110).

Los objetivos son propósitos que se desea alcanzar en un determinado tiempo y pueden ser a nivel personal, profesional u organizacional, es lo que se quiere lograr para mejorar una situación actual.

#### **2.6.1.7. Políticas**

“Son directrices amplias para la acción de la supervisión, definen los límites dentro los cuales deben permanecer cuando se toman decisiones” (Robbins & Decenzo, 2008, pág. 74).

Son enunciados que se establecen en las organizaciones en donde se define qué es lo que la empresa toma en cuenta para el desarrollo de actividades y la toma de decisiones.

### **2.6.1.8. Estrategias**

Evans & Lindsay (2015) señalan: “Las estrategias son declaraciones amplias que establecen la dirección que la organización tomará para realizar su misión y visión” (pág. 567).

Se entiende por estrategias a un conjunto de medidas que se establecen en la empresa a través de un análisis para la consecución de los objetivos planteados.

### **2.6.1.9. Manuales**

- **Concepto e importancia**

Pulgar & Ramos (2015) afirman:

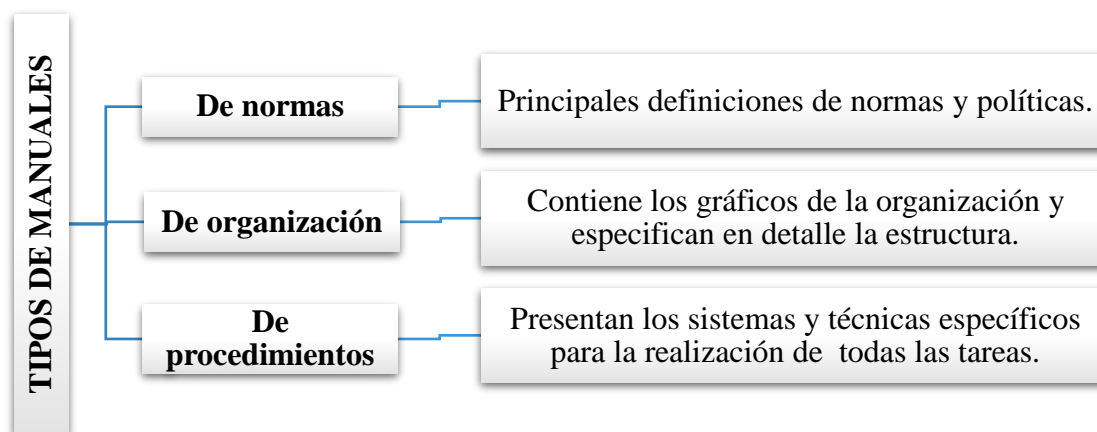
Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información que una organización considera necesaria para la mejor ejecución del trabajo, como herramienta de gestión, un manual constituye un medio para comunicar las decisiones institucionales sobre la organización, las políticas y los procedimientos (pág. 278).

“Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (...), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus actividades” (Fincowsky, 2014, pág. 194).

Los manuales son una herramienta importante y de gran utilidad para las empresas porque se convierten en una guía los cuales contienen información de la empresa, pautas, procedimientos, están establecidas las funciones acordes a cada puesto de trabajo, todos estos aspectos permiten un desarrollo eficiente de las tareas y permite mejorar el funcionamiento de la organización en general.

- **Tipos de manuales**

*Figura 26* Tipos de manuales



Fuente: (Correa, 2009, págs. 19,20).

Pulgar & Ramos (2015) indican:

A pesar de que los manuales se clasifican por diversos criterios; todos cumplen los siguientes objetivos:

- Mostrar visión del conjunto de la organización.
- Estudiar y analizar la organización.
- Especificar las funciones de cada unidad organizativa delimitando las responsabilidades y propiciando la uniformidad en la ejecución del trabajo para evitar su omisión o duplicación.
- Delimitar la posición de los puestos y la agrupación de los mismos por áreas y puntualizar la responsabilidad de cada uno.
- Mostrar por niveles jerárquicos la autoridad y responsabilidad.
- Orientar la coordinación y relación con otras organizaciones.
- Facilitar la correcta ejecución del trabajo y el aprovechamiento del tiempo al evitar la repetición de instrucciones, políticas y normas.

- Facilitar el reclutamiento de personal, la valoración de puestos y la evaluación del desempeño (pág. 278).

La clasificación de los manuales es muy extensa, pero sin duda la finalidad principal de cualquier tipo es constituirse en un guía para que las labores en las empresas se realicen de una manera más sencilla mediante los lineamientos establecidos.

### **2.6.2. Organización**

Gido et al. (2018) “La organización conlleva asegurar recursos adecuados para realizar el trabajo” (pág. 329).

“Organizar es disponer y agrupar trabajos, repartir recursos y asignar trabajo en un departamento para que las actividades se lleven a cabo como fueron planeadas” (Robbins & Decenzo, 2008, pág. 95).

La organización se refiere básicamente a la asignación de recursos, funciones y responsabilidades para llevar a cabo las actividades con el fin de alcanzar los objetivos planteados, se da en la determinación de la estructura y procedimientos necesarios en la organización.

#### **2.6.2.1. Estructura organizacional**

Ladrón de Guevara (2018) indica: “La estructura organizativa de una empresa enmarca las actividades que debe llevar a cabo cada uno de los departamentos de la empresa, así como las relaciones entre ellos, incorporando además sistemas de control que la estabilicen” (pág. 25).

Koontz et al. (2013) *afirman*: “Toda estructura organizacional, por simple que sea, puede diagramarse, aunque el esquema sólo indique cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad” (pág. 131).

Construir la estructura organizacional en cualquier tipo de empresa es fundamental, debido a que mediante un simple gráfico se visualiza los cargos existentes y el nivel de jerarquía para obtener un desarrollo efectivo de las tareas establecidas.

### **2.6.2.2. Finalidad de un organigrama**

A continuación, se enumeran algunos aspectos importantes referentes al propósito que tienen los organigramas:

- Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
  - Los cargos existentes en la compañía.
  - Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
  - Como la autoridad se le asigna a los mismos (Salazar, 2005).

Los organigramas son una herramienta de gran importancia para cualquier organización, porque en estos se puede visualizar los diferentes cargos existentes dependiendo de la actividad de la empresa, la autoridad y niveles jerárquicos; así como también, si se tratará de un organigrama funcional se identifican las funciones principales para cada cargo, es por ello que se debe difundir a todos los miembros de la compañía para su respectivo conocimiento.

### **2.6.2.3. Procesos**

Se define como procesos a una serie de actividades que se realizan en una empresa diariamente, Evans & Lindsay (2015) dicen: “Casi todo lo que hace una organización puede verse como un proceso” (pág. 209). El definir y establecer claramente estos permitirá una perfección en el cumplimiento de cada uno por parte de los responsables debido a que conocen específicamente que es lo que se debe realizar con la secuencia respectiva.

#### 2.6.2.4. *Flujogramas*

- **Concepto**

Robbins & Decenzo (2008) afirman: “Es la representación visual de la secuencia de eventos de un proceso específico que aclara cómo se hacen las cosas, para identificar las ineficiencias y mejorar el proceso” (pág. 475).

“Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos” (Fincowsky, 2014, pág. 234).

Los flujogramas son herramientas que permiten realizar la representación gráfica de procesos que se llevan a cabo en las organizaciones, pues es aquí donde se determina de forma fácil y se representa la continuidad de las actividades de un determinado proceso desde su etapa inicial hasta la conclusión dependiendo del giro de negocio al que se dedique la empresa.




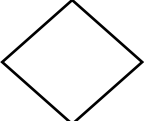
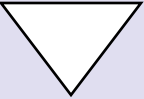
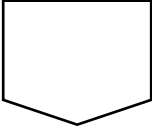
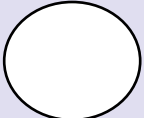
- **Importancia**

La utilización de flujogramas en las empresas es de gran importancia porque permiten visualizar de manera fácil y sencilla la representación de un proceso; a través de los símbolos y las flechas que indican claramente el camino a seguir para los procesos que se deben efectuar. Además, sólo por el hecho de ser un gráfico es más factible comprender dichas actividades para las personas de la compañía y cumplir a cabalidad con ellas.

- **Simbología**

Fincowsky (2014) muestra: “Los símbolos de la norma ANSI (Instituto Nacional Estadounidense de Estándares para la elaboración de los diagramas de flujo (Gráfico 27)”

**Tabla 27** Simbología de los flujogramas

<b>SIMBOLOGÍA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>REPRESENTA</b>
	Inicio o Terminio	Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento	Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga de procedimiento.
	Decisión o Alternativa	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo	Indica que se guarde un documento de forma temporal o permanente.
	Conector de página	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Fuente: (Fincowsky, 2014, pág. 237).

### 2.6.2.5. Código de ética

Daft & Dorothy (2010) manifiestan: “Un código de ética es una declaración formal de los valores de la empresa concernientes a la ética y los aspectos sociales, comunica a los empleados lo que simboliza la empresa” (pág. 139).

Un código de ética es un documento en donde se establecen pautas referentes a la ética, y el cómo deben comportarse o la relación existente entre todos los involucrados de una organización.

- **Importancia**

Es importante contar con un código de ética en la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A. porque a través de él se normará el comportamiento de todos quienes hagan parte de la empresa; y garantizará la creación de un clima laboral armónico y pacífico, la finalidad es que se apliquen algunos principios, valores y normas, para mejorar la convivencia, y conseguir beneficios en conjunto como una compañía que trabaja de forma ética en todo momento.

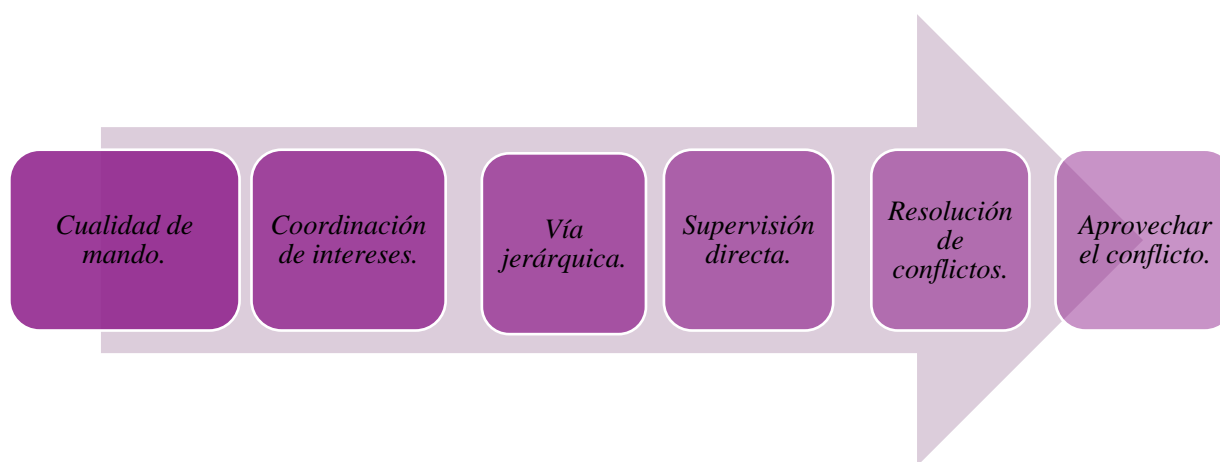
### 2.6.3. Dirección

“Dirección significa influenciar, motivar, comunicar, coordinar, solucionar conflictos, trabajar en equipo y adaptarse a las nuevas exigencias del entorno, lo que determinará el éxito o fracaso de las organizaciones” (Ospina, 2016, págs. 144-145).

La dirección es practicar el liderazgo con la finalidad de influenciar en los demás para que se sientan comprometidos y realicen todo lo que se ha planeado y organizado en la compañía de la mejor manera; pero esto implica que no se deje de un lado una correcta comunicación, motivación y supervisión para lograr los objetivos organizacionales.

Luna (2014) presenta principios en los que se basa el proceso de dirección:

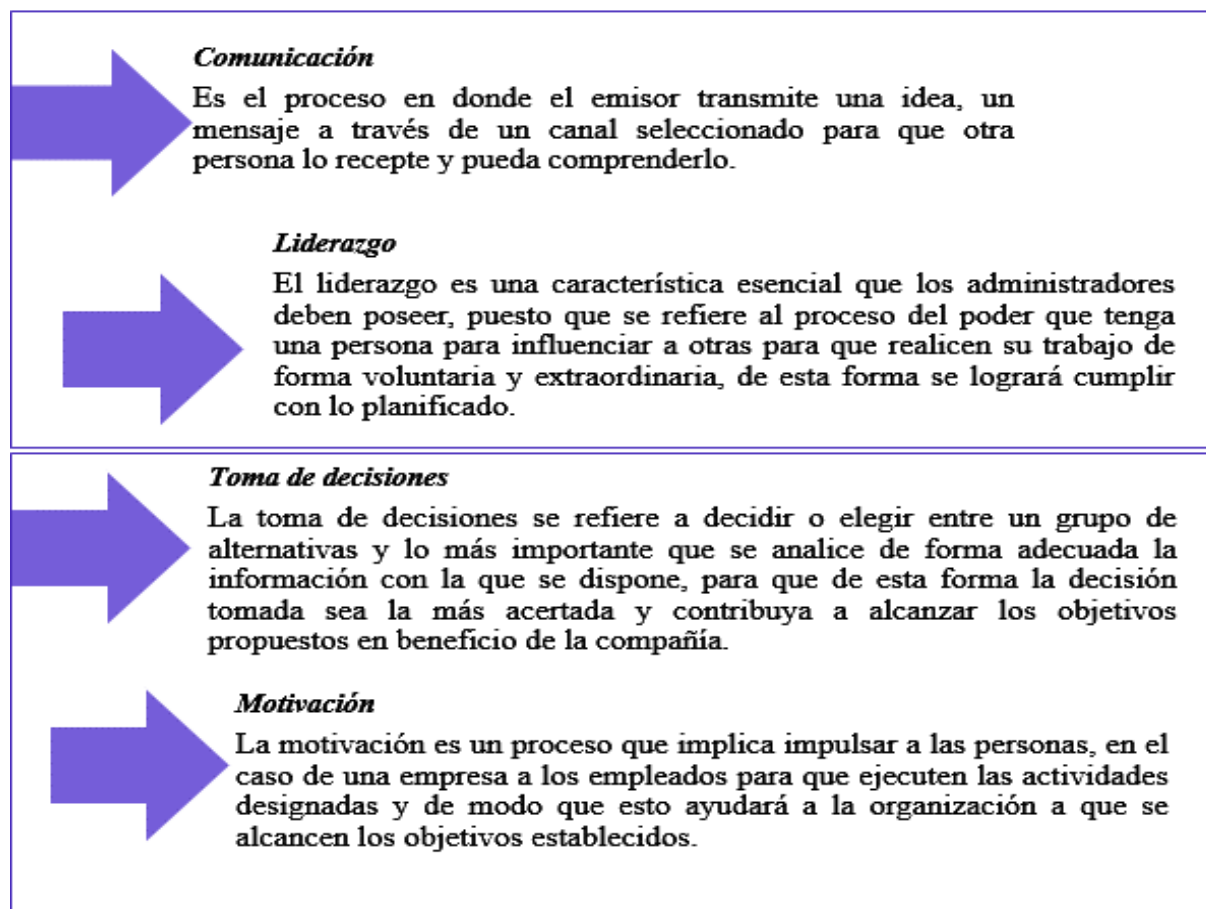
*Figura 27* Principios de la dirección



Fuente: (Luna, 2014, págs. 106-107).



Figura 28 Procesos de la dirección



Fuente: (Luna, 2014, págs. 107-115)

#### 2.6.4. Control

“Es la fase del proceso administrativo, a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con la finalidad de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones” (Münch, 2015, pág. 15).

Evans & Lindsay (2015) indica: “El control es la actividad que asegura la conformidad con que los requerimientos permiten emprender una acción correctiva cuando sea necesario para resolver problemas y mantener un desempeño estable” (pág. 221).

El control como etapa final del proceso de administración tiene gran importancia, debido a que a través de los mecanismos utilizados se puede valorar y verificar si se está o no cumpliendo con

la planificación, organización y dirección con el propósito de identificar falencias y corregirlas oportunamente para alcanzar los resultados esperados por la empresa.

#### **2.6.4.1. Establecimiento de estándares**

Uribe (2017) afirma:

Un estándar es un parámetro de comparación de la manera como se debe desarrollar un proceso o de los resultados que deben esperarse de él; es importante tener puntos de referencia que le permitan a la gente de la organización saber cómo se deben hacer las cosas y evaluar si lo están haciendo bien (pág. 63).

En la compañía se debería tomar en cuenta el establecer tarifas internas en cuanto a los precios de los servicios brindados y que sean respetadas por todos los socios y conductores con la finalidad de evitar inconformidad por parte de los usuarios.

#### **2.6.4.2. Evaluación del desempeño**

El control permite evaluar si los resultados obtenidos durante un tiempo establecido han sido los que realmente se esperaba de acuerdo a la planificación, es decir, es necesario realizar la comparación a fin de identificar qué es lo que ha fallado en el caso de no haber alcanzado lo que se propuso y realizar las debidas correcciones.

#### **2.6.4.3. Medidas correctivas**

A través del control se pueden establecer acciones correctivas que permitan mejorar los problemas detectados, a fin de que se modifique el proceso y lograr lo que la organización pretende.

#### **2.6.4.4. Mantenimiento del vehículo**

González (2016) señala: “El mantenimiento se clasifica de la siguiente manera correctivo, preventivo y predictivo” (pág. 1).

**Figura 29** Clasificación del mantenimiento

<b>MANTENIMIENTO DEL VEHÍCULO</b>		
<b>Correctivo</b>	<b>Preventivo</b>	<b>Predictivo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Se arregla cuando se rompe)</li> <li>• Alternador</li> <li>• Embrague</li> <li>• Batería</li> <li>• Inyección</li> <li>• Bomba de agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Se cambia en intervalos)</li> <li>• Correa de distribución</li> <li>• Líquido de frenos</li> <li>• Aceite y filtro</li> <li>• Líquido refrigerante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Se cambia cuando se ve el desgaste)</li> <li>• Neumáticos</li> <li>• Plaquetas y discos de freno</li> </ul>

**Fuente:** (González, 2016).

Es importante que se realice el procedimiento adecuado de revisión de los vehículos a diario, para garantizar la comodidad y seguridad de los clientes que adquieran los servicios y de la misma manera salvaguardar el estado y vida útil de las unidades, ya que son indispensables para el buen funcionamiento de las actividades de la compañía.

Por otro lado, es indispensable también que de parte de la compañía establezcan un cronograma para la revisión del estado de todas las unidades y de la documentación pertinente de los señores socios y choferes, con el fin de que la compañía realice de la mejor manera sus actividades día a día.

## **2.7. Gestión Financiera**

### **2.7.1. Contabilidad**

#### **2.7.1.1. Definición**

Para Fierro & Fierro (2017): “La contabilidad es un proceso en donde se elabora información de las empresas de comercio, producción y de servicios” (pág. 10).

La contabilidad es una ciencia que registra cronológicamente las transacciones diarias, este proceso es necesario en todas las empresas porque se prepara información acerca de la actividad económica y se determina si existe pérdidas o ganancias en la organización.

### **2.7.1.2. Objetivos**

Según Vite (2017) en términos generales los objetivos de la contabilidad son:

- Proporcionar información útil para los actuales y posibles inversionistas y acreedores, así como para otros usuarios.
- Preparar información que ayude a los usuarios a determinar los montos, la oportunidad y la incertidumbre de los proyectos de entrada de efectivo.
- Informar acerca de los recursos económicos de una empresa (pág. 5).

### **2.7.1.3. Importancia**

La contabilidad es esencial en cualquier tipo de negocio porque nos proporciona información que es de utilidad para diferentes grupos de interés, como el estado, proveedores, clientes, accionistas, administradores, entre otros. Además, gracias a la contabilidad se pueden observar y analizar los resultados de las actividades realizadas en una entidad por un período determinado para así tomar las decisiones más convenientes.

### **2.7.2. Ciclo contable**

Fierro & Fierro (2017) afirman:

El ciclo contable es un proceso que describe los procedimientos de elaboración de la contabilidad que deben seguirse para garantizar que todos los hechos económicos se reconozcan de acuerdo a los requerimientos de las NIIF, se evalúen de acuerdo a los modelos contables, se registren y se evalúen nuevamente a la fecha sobre la cual se informa y se transmitan en los estados financieros que se publican a los usuarios de la información para que tomen las decisiones económicas (pág. 114).

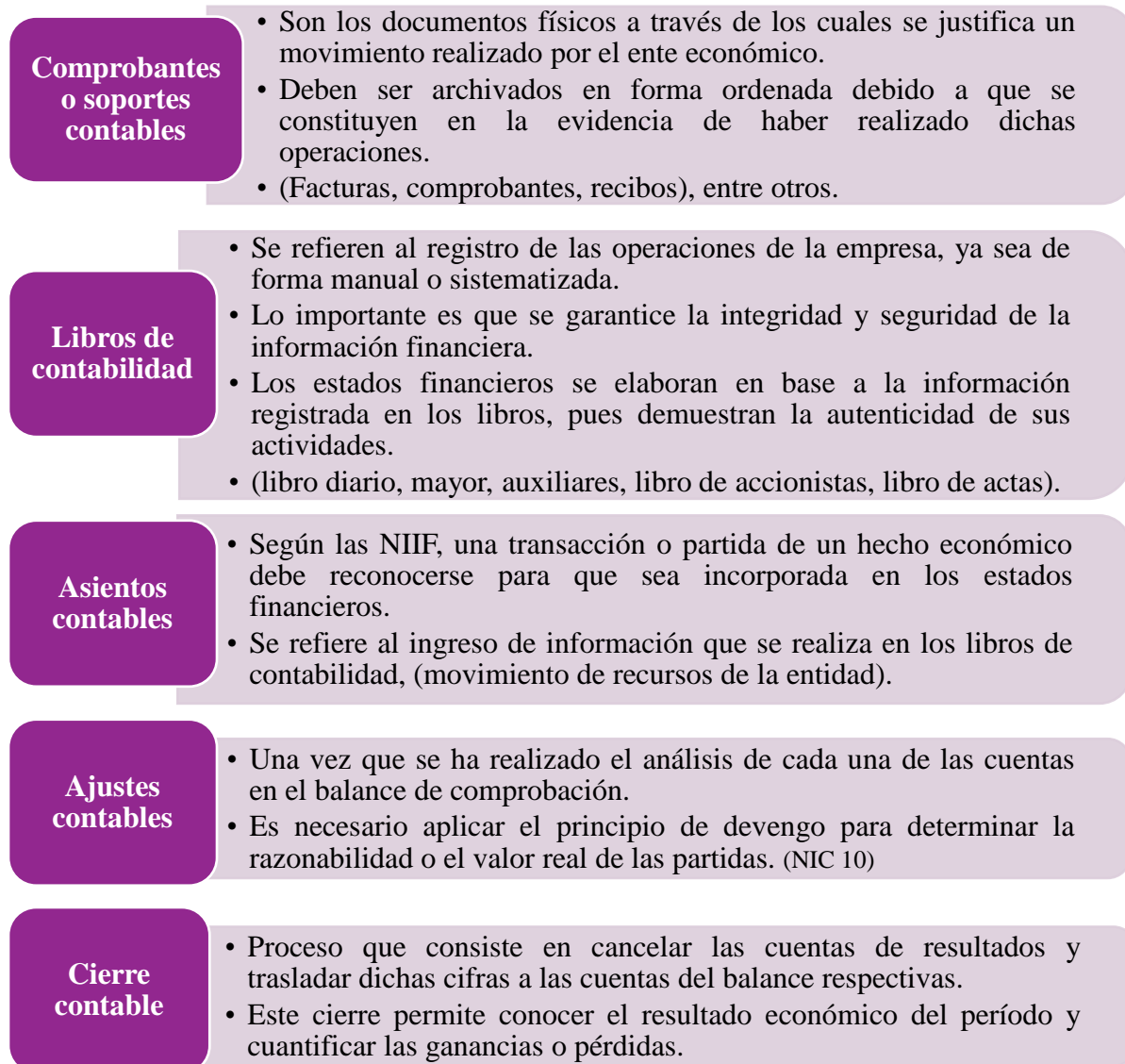
Bravo (2013) dice: “El ciclo contable se refiere a todas las operaciones y transacciones que registra la contabilidad en un periodo determinado, regularmente el del año calendario o ejercicio

económico, desde la apertura de libros hasta la preparación y elaboración de estados financieros” (pág. 33).

El ciclo contable en una empresa es realizado por un período de un año, comprende desde la verificación de documentación de soporte para cada transacción, el registro del hecho económico y cumpliendo con todo el proceso se finaliza con la preparación de los estados financieros correspondientes para consecución de los fines necesarios.

Fierro & Fierro (2017) señalan las fases del ciclo contable:

**Figura 30** Ciclo contable



**Fuente:** (Fierro & Fierro, 2017, págs. 143-187).

### **2.7.3. Plan de cuentas**

#### **2.7.3.1. Concepto**

El plan de cuentas es un instrumento de consulta que permite presentar a la gerencia estados financieros y estadísticos de importancia trascendente para la toma de decisiones, y posibilitar un adecuado control. Se diseña en función de las necesidades de información y control que desea la gerencia de la empresa y se elabora atendiendo los conceptos de contabilidad generalmente aceptados y las normas de contabilidad (Zapata, 2017).

El plan de cuentas es una herramienta que sirve de apoyo y consulta para la elaboración de los estados financieros, estará diseñado de acuerdo a las necesidades que tiene cada empresa dependiendo del giro y tamaño del negocio, teniendo en cuenta siempre lo que está determinado en las normas de información financiera.

#### **2.7.3.2. Las cuentas**

Fierro & Fierro (2017) dicen: “La cuenta es como una persona, con capacidad de dar y recibir; por consiguiente, todo lo que recibe o entrega lo acumula en forma ordenada y muestra la diferencia en el saldo” (pág. 122).

La cuenta es una denominación que permite identificar por diferentes rubros en las transacciones realizadas en una empresa, los valores se debitan o se acreditan dependiendo del hecho económico y al final para continuar con el proceso contable se toma en cuenta el saldo de cada cuenta.

#### **2.7.3.3. Clasificación de las cuentas**

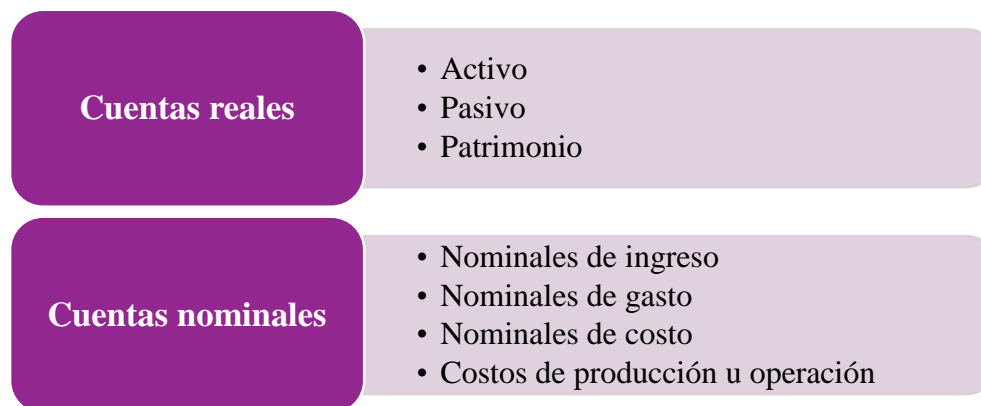
Fierro & Fierro (2017) indican:

Las cuentas utilizadas en la elaboración y presentación de los estados financieros son las reales o del estado de situación financiera (balance), las nominales o de resultados (las cuentas de orden

no cumplen ni con los requerimientos de activos ni con los de pasivos; por esta razón no aparecen en los estados financieros bajo NIIF) (pág. 125).

Todas se clasifican por su naturaleza en cuentas débito o cuentas crédito como se observa a continuación:

**Figura 31** Clasificación de las cuentas



**Fuente:** (Fierro & Fierro, 2017, págs. 125-127).

Las cuentas son las que identificamos y utilizamos para la elaboración de los estados financieros de una entidad, las cuales se clasifican según su naturaleza en activos (recursos de los que dispone y puede hacer uso), pasivos (obligaciones que ha contraído con terceros), patrimonio (es la diferencia entre activos y pasivos); y para la elaboración del estado de resultados se utilizan todas las cuentas de ingresos y gastos que haya tenido la empresa a causa de sus operaciones.

#### **2.7.4. Estados financieros**

Fierro & Fierro (2017) dicen:

Los estados financieros, con propósito de información general para sus propietarios, acreedores actuales y potenciales y agencias calificadoras de riesgos, son la fuente de información para los hombres de negocio. Su responsabilidad está a cargo del gerente y del contador, quienes deben certificarlos y acompañarlos del informe del revisor fiscal y de gestión de la gerencia para la

aprobación de la junta directiva y su respectiva publicación, antes de presentarlos a los órganos de decisión y su respectiva discusión en las juntas de socios o asambleas generales (pág. 431).

Herz (2018) sostiene: “Los estados financieros son el conjunto de reportes contables que resumen la situación económica y financiera de la empresa para un periodo y fecha determinada, a partir de la correcta lectura e interpretación (...) se podrán tomar las decisiones” (pág. 17).

Los estados financieros son el resultado de cumplir con todo el proceso contable, son de carácter significativo puesto que estos reflejan la situación económica y financiera de una empresa durante un período económico, se convierten en una base por lo que mediante un respectivo análisis permite se lleve a cabo la toma de decisiones en diferentes aspectos.

#### 2.7.4.1. *Importancia*

La elaboración y presentación de los estados financieros de una empresa es importante debido a que, a través de estos, las personas se pueden orientar sobre la situación financiera de la empresa, pues se convierten en un medio de información para todos los involucrados.

**Figura 32** Descripción estados financieros

ESTADOS FINANCIEROS				
Estado de Situación Financiera	Estado de Resultados Integral	Estado de Cambios en el Patrimonio	Estado de Flujos de Efectivo	Notas a los EEFF
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muestra la situación financiera de una empresa.</li> <li>- Intervienen las cuentas de (activos) con que cuenta la empresa, las obligaciones que tiene que cumplir (pasivos) y la relación que guardan los derechos de los propietarios (capital) a una fecha determinada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muestra en detalle los rubros de ingresos, costos y gastos, así como la utilidad o pérdida neta como resultado de las operaciones de la entidad.</li> <li>Relación:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos &gt; Egresos = Utilidad.</li> <li>- Ingresos &lt; Egresos = Pérdida.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muestra los cambios o variaciones que haya sufrido las cuentas del patrimonio de un ente económico durante un período determinado.</li> <li>- Estado que facilita el análisis de la evolución patrimonial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muestra el efectivo que ha sido generado y utilizado en actividades de operación, inversión y financiamiento por una empresa en un período determinado.</li> <li>- (movimiento financiero de la entidad).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contienen información adicional a la que se presenta en los cuatro estados financieros.</li> <li>- Son explicaciones narrativas para cada una de las cuentas sobre aspectos que no se pueden identificar directamente en dichos estados.</li> </ul>

**Fuente:** (Fierro & Fierro, 2017, págs. 435-450).



#### **2.7.4.2. Análisis financiero**

Lavalle (2017) indica: “El análisis financiero nos ayuda a estudiar todos y cada uno de los resultados de la empresa separada en sus partes para después poder generar un diagnóstico integral del desempeño financiero de la misma” (pág. 45).

El análisis financiero es un proceso que permite comparar y evaluar la situación financiera de una empresa, puesto que se analiza de acuerdo a diferentes criterios cada una de las partes claves consideradas para el funcionamiento de la empresa, por ejemplo: liquidez, rentabilidad, financiamiento, entre otros. Es por esto que se convierte en una herramienta útil pues a través de este se pueden tomar las decisiones y hacer proyecciones futuras razonables.

### **2.8. Control interno**

#### **2.8.1. Definición**

Barquero (2014) señala:

El control interno comprende el plan de la organización y conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los servicios están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen con las directrices marcadas por la dirección (pág. 35).

El control interno es un proceso que se debe llevar a cabo por todos quienes hacen parte de la empresa en el cual se hace una evaluación a los todos los procesos que la empresa realiza para cumplir con su actividad económica, con el fin de garantizar que la información financiera sea confiable, proteger los recursos de la empresa y cumplir con los objetivos institucionales.

Estupiñán (2015) afirma:

Es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una empresa, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para

proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (pág. 27).

### **2.8.2. Importancia**

Es de suma importancia que se efectúe el control interno en la compañía, puesto que a través de esto se proporciona seguridad razonable sobre la información financiera, se trata de resguardar los activos y brinda un grado de tranquilidad en cuanto a la administración permitiendo continuar con las actividades normales de los directivos, socios y demás partes interesadas. Es por ello que el control interno es responsabilidad de todos para conseguir un beneficio mutuo.

## **2.9. Satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente se refiere a la percepción por parte de los demandantes en relación a la adquisición de un bien o servicio, es decir, cuando las características de estos cumplen o superan sus expectativas.

### **2.9.1. Calidad**

En la actualidad es posible para cualquier cliente del mundo conocer las tendencias de consumo de otros mercados, conocer nuevos productos y servicios, generar nuevos patrones de consumo, y lo que es evidente, incrementar sus niveles de exigencia para la satisfacción de sus necesidades y de sus expectativas (Uribe, 2017, pág. 22).

El término calidad solo se puede medir mediante el nivel de satisfacción del cliente, en la compañía debe existir la preocupación por brindar los servicios con excelencia, no sirve que los socios digan que si es un servicio de calidad si por el contrario los clientes se muestran insatisfechos.

Uribe (2017) manifiesta:

La organización debe asegurar la calidad en todas y cada una de las etapas con el fin de lograr la mayor satisfacción del cliente y comprometer su fidelidad durante mucho tiempo, las empresas más que vender deben generar y mantener clientes, y para ello es necesario asegurar la calidad del servicio (pág. 72).

### **2.9.2. Capacitación**

Robbins & Decenzo (2008) describen: “La capacitación es una experiencia de aprendizaje que busca un cambio permanente en los empleados, de modo que mejoren sus destrezas para realizar el trabajo. Así, la capacitación mejora las habilidades, los conocimientos, la actitud o el comportamiento” (pág. 137).

A través de las capacitaciones se puede generar mayor conocimiento sobre diferentes temas que benefician directamente a la compañía, es decir, se considera como una buena inversión porque se puede mejorar de algún modo la calidad del servicio y cumplir acertadamente con las expectativas del cliente y lograr una captación mayor en la localidad al satisfacer las necesidades.

### **2.9.3. Competitividad**

Uribe (2017) afirma:

La gerencia del servicio es una filosofía gerencial que se enfoca en mejorar la satisfacción del cliente mediante los productos y servicios que la empresa le brinde. Empresa o persona que no cambie al menos al ritmo del entorno, el cambio la cambia; y todos sabemos a dónde: fuera del mercado (págs. 24,25).

La competitividad es la capacidad que tiene la compañía al brindar servicios de calidad por encima de la competencia, mediante una administración eficiente de recursos lo que permite mayor captación de clientes en el mercado. Y la flexibilidad para cambiar y mejorar continuamente juega

un papel importante para lograr ser competitivo en el mercado, por lo que es conocido que una empresa que no sea flexible al cambio está destinada al fracaso.

#### **2.9.4. Responsabilidad social**

Evans & Lindsay (2015) manifiestan: “La responsabilidad social corporativa implica que las organizaciones deben comportarse de forma ética y ser sensibles ante los problemas sociales, culturales, económicos y ambientales” (pág. 649).

En la compañía se debería establecer e implementar políticas y controles relacionados con el manejo de los desechos del cambio de aceite de los vehículos, debido a que si no se toma conciencia y se actúa con responsabilidad sobre el impacto que puede producir en el ambiente y en la sociedad el hecho de verter estos líquidos en el piso, la empresa estaría actuando de forma antiética, así como en el cambio de llantas se podría implementar políticas para un manejo adecuado todo con el fin de conseguir beneficio tanto para la compañía como para la sociedad y el medio ambiente.

## CAPÍTULO III

### 3. PROPUESTA

“MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA COMPAÑÍA DE CAMIONETAS 3 DE NOVIEMBRE S.A., UBICADA EN EL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DEL CARCHI”

#### 3.1. Introducción

Luego de realizar el diagnóstico situacional de la compañía en donde se observó como resultado la inexistencia de un documento guía, el cual permita mitigar algunas deficiencias a las que se tiene que enfrentar diariamente, también se pudo identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; y, después de conceptualizar términos relacionados con aspectos administrativos y financieros ahora se procede con el desarrollo de la propuesta para el presente manual.

Una vez que se haya concluido con el desarrollo de la propuesta, posteriormente la implementación del presente manual administrativo y financiero se constituirá en una herramienta de apoyo en diferentes aspectos para la administración y buena gestión en la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A., debido a que se establecen los lineamientos necesarios para una mejor realización de todas las actividades relacionadas a la razón de ser de la compañía.

Como punto de partida en la parte administrativa se abordan temas de la planificación, para establecer la filosofía de la institución, luego se elaborará la estructura organizacional y el manual de funciones para los diferentes cargos, se propondrá un código de ética porque se considera importante normar el comportamiento de quienes hacen parte de la compañía para mantener un buen ambiente de trabajo, así como también se establece un protocolo de atención al cliente, una política de seguridad y salud ocupacional porque se considera internamente es un aspecto

importante; inmediatamente se determinarán los principales procedimientos y actividades de la compañía para establecer flujogramas para una mejor comprensión de las partes interesadas.

En lo que se refiere a la parte financiera se establecerá políticas, el plan de cuentas aplicable a la compañía, el proceso contable y los modelos de los estados financieros que le corresponde presentar a los organismos competentes, así como también procedimientos de control interno que se deben llevar a cabo e indicadores financieros que les permita evaluar los resultados y faciliten el proceso de la toma de decisiones. De igual manera, con la finalidad de mejorar paulatinamente y alcanzar los resultados esperados se deberá verificar el cumplimiento del presente manual administrativo y financiero y realizar las actualizaciones correspondientes de acuerdo a las necesidades de la empresa.

### **3.2. Objetivos**

#### **3.2.1. Objetivo General**

- Diseñar el manual administrativo y financiero de acuerdo a las necesidades de la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A., ubicada en el cantón Bolívar, provincia del Carchi, para optimizar los recursos en la gestión de la misma.

#### **3.2.2. Objetivos Específicos**

- Diseñar los modelos de planificación de la compañía de transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A. para mejorar la gestión administrativa.
- Establecer la estructura organizacional y funcional, con la descripción de las responsabilidades en los distintos puestos.
- Establecer herramientas y procedimientos administrativos necesarios para el correcto desarrollo de la gestión institucional.
- Elaborar la propuesta del manual financiero con los principales elementos para la administración eficiente de los recursos de la compañía.

- Diseñar e implementar medidas para que se efectúe la supervisión y control en la compañía con la finalidad de mejorar el servicio brindado.

### **3.3. Datos de la empresa**

#### **3.3.1. Razón social**

La razón social se encuentra en el nombre de la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A., la cual está constituida legalmente e inscrita por sus siglas como sociedad anónima, en cuanto a su actividad principal se refiere a la prestación de servicios de carga liviana a nivel local.

#### **3.3.2. Logotipo**

*Figura 33* Logotipo para la compañía



Fuente: Investigación directa

### **3.4. Planificación estratégica**

La compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A. contará con una planificación estratégica que va de acuerdo a su realidad; con objetivos claros para su cumplimiento los cuales están dimensionados para ser alcanzados en un plazo de cinco años, con el propósito de mejorar

las deficiencias encontradas en el diagnóstico de la investigación realizada. Sin duda la planificación es una herramienta que servirá de apoyo, por lo que muestra la orientación para un mejor progreso de la organización y, por ende, se convierte en una referencia para la buena administración de la compañía.

A través del diagnóstico realizado, fue posible analizar la situación tanto interna como externa de la compañía en donde se identificó la presencia de algunas amenazas y debilidades a las que se enfrenta, por lo que a raíz de esto se plantean objetivos estratégicos y se pretende alcanzarlos en un futuro y de esta forma mejorar dichas situaciones.

Es por ello que la planificación estratégica se ha planteado mediante un modelo en donde se definen tres ejes considerados importantes, los mismos que están relacionados con las actividades de la compañía.

#### **3.4.1. Bases Filosóficas**

- **Misión**

Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios de carga liviana a la sociedad, procuramos que los servicios brindados sean de calidad y accesibles para conseguir la satisfacción de las necesidades y requerimientos de todos nuestros clientes.

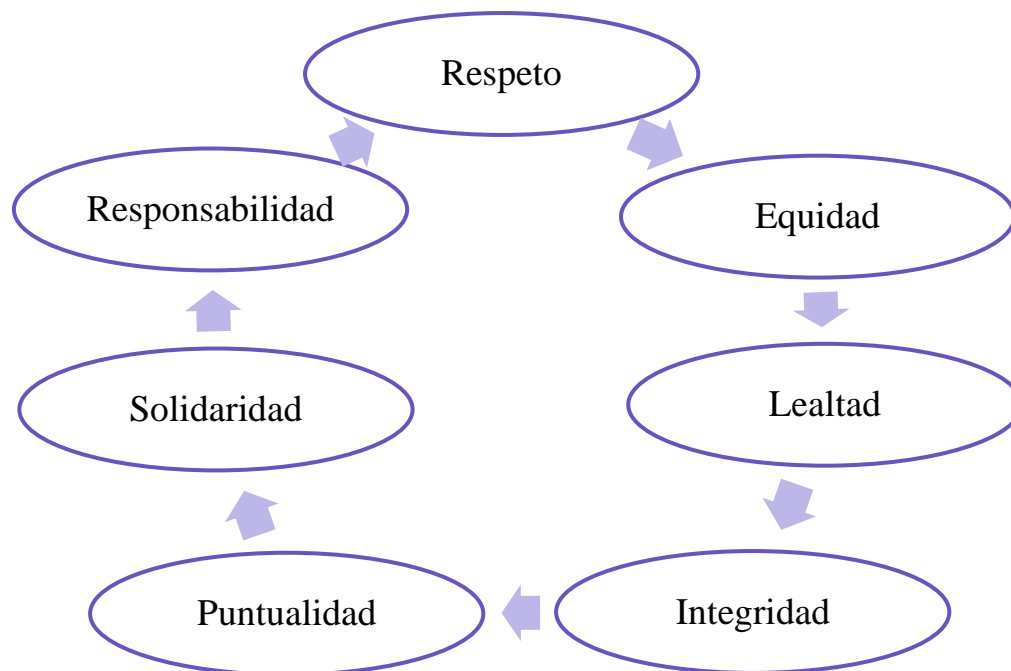
- **Visión**

Para el 2023 convertirnos en una compañía sólida, sustentable, líder y reconocida a nivel local, por la calidad de los servicios brindados para lograr el bienestar propio, de nuestros clientes, y de la sociedad en general proporcionando soluciones de transporte y distribución de carga liviana de forma eficiente y oportuna.



- **Valores**

*Figura 34* Valores



**Fuente:** Investigación directa

**Respeto:** En la compañía todos somos iguales y nos debemos respeto para lograr que las actividades se desarrollen en una convivencia de armonía.

**Equidad:** El trato para todos será justo e imparcial, se otorgarán los derechos a cada uno según corresponda con igualdad, sin ninguna discriminación o preferencia.

**Lealtad:** Para el cumplimiento de los compromisos con nuestros clientes y miembros de la compañía.

**Integridad:** Todas las actividades deben realizarse con ética, de forma honesta y transparente por los directivos y socios de la compañía.

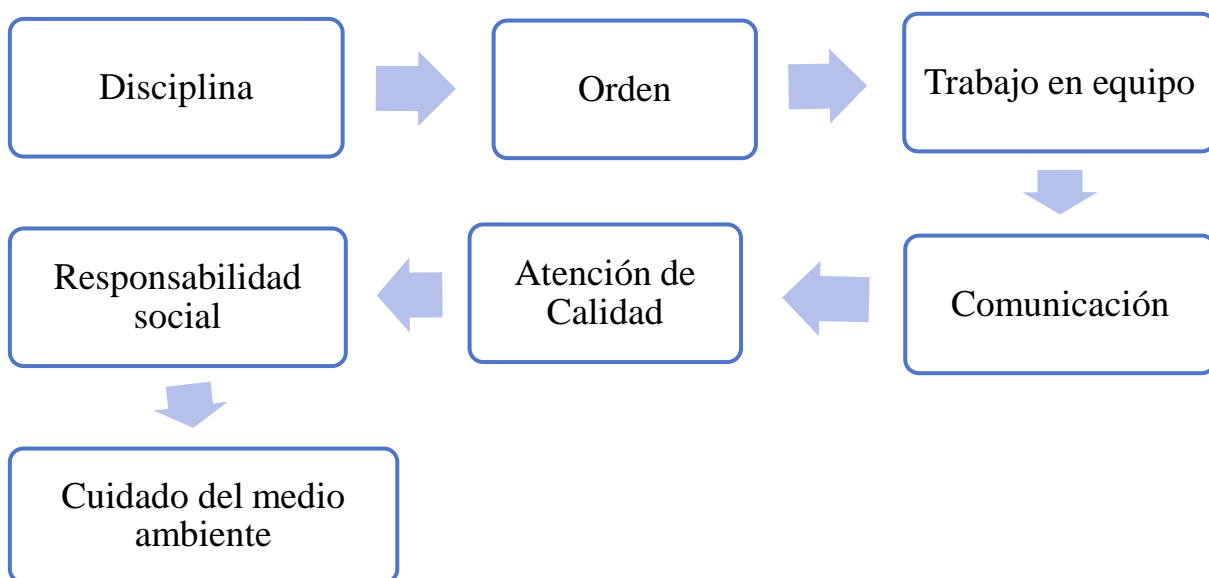
**Solidaridad:** Fortalecer los lazos de compañerismo mediante el desarrollo de actividades de participación para bienestar de todos y tener la disposición de ayudar oportunamente a nuestros compañeros y clientes.

**Puntualidad:** Cumplir nuestros compromisos en el tiempo pactado, demostrando valor y respeto a el tiempo de los demás, esto garantizará una buena imagen corporativa ante terceros.

**Responsabilidad:** La voluntad de reconocer nuestras obligaciones y cumplir con nuestros compromisos en el desarrollo de las actividades diarias, afrontando las consecuencias siempre.

- **Principios**

*Figura 35 Principios*



**Fuente:** Investigación directa

Por su importancia, a continuación, se explican los principios éticos bajo los cuales se normarán las actividades de la compañía.

**Disciplina y orden:** Los directivos y socios deben obedecer y respetar los valores y lineamientos establecidos por la compañía, así como también las cosas permanecerán en el sitio apropiado en cualquier momento.

**Trabajo en equipo:** Al promover el trabajo en equipo se conseguirá la creación de un ambiente de trabajo basado en la armonía y la colaboración dentro de la organización, para la obtención de resultados excelentes.

**Comunicación:** La buena comunicación entre todos los socios es primordial, pues el diálogo es necesario para la resolución de cualquier situación que se presenta en la compañía.

**Atención de Calidad:** Mejorar nuestros procedimientos con la finalidad de optimizar tiempo y recursos a utilizar para conseguir la excelencia al brindar nuestros servicios y que la compañía se destaque en todo momento por el alto nivel de los servicios que se ofrecen.

**Responsabilidad social:** Integrar de modo permanente las actividades de la empresa con su entorno social; promover la participación en las actividades y eventos comunitarios e impulsar el desarrollo sustentable de la sociedad.

**Cuidado del medio ambiente:** Evitar que nuestras actividades afecten el entorno, se planificarán actividades para la preservación y cuidado del medio ambiente.

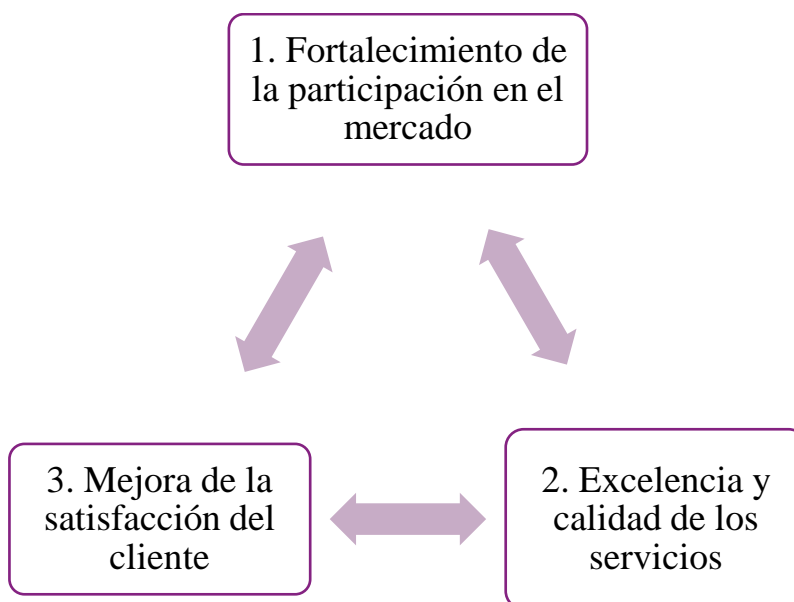
#### **3.4.2. Objetivos estratégicos**

- Obtener un incremento de cupos para los socios pasivos de la compañía con el fin de aumentar el nivel de oferta para satisfacer las necesidades de la ciudadanía.
- Contar con infraestructura en mejores condiciones para dar mayor realce a la compañía y brindar un mejor servicio a la colectividad.
- Renovar y mejorar la flota vehicular con el fin de que se proporcione más comodidad y seguridad a los clientes y por ende conseguir un nivel de satisfacción mayor por parte ellos.

#### **• Estrategias**

A través de los objetivos estratégicos establecidos se ha considerado necesario identificar puntos clave o ejes de lo que se desea alcanzar mediante estrategias que se describen a continuación.

**Figura 36** Ruta de objetivos



**Fuente:** Investigación directa

**Tabla 28** Estrategias según objetivos

Eje 1	Eje 2	Eje 3
<b>Fortalecimiento de la participación en el mercado</b>	<b>Excelencia y calidad de servicios</b>	<b>Mejora de la satisfacción del cliente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revisar la documentación de los socios pasivos.</li> <li>○ Realizar los trámites necesarios ante las autoridades competentes solicitando la información de las disposiciones a nivel cantonal.</li> <li>○ Indagar sobre los requisitos para incrementos de acuerdo a las leyes aplicables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaborar políticas de atención al cliente.</li> <li>○ Brindar atención rápida y oportuna.</li> <li>○ Diferenciarse de la competencia por algo extra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecer convenios favorables con patios de venta de vehículos para el cambio de unidades.</li> <li>○ Hacer uso del convenio firmado con la institución financiera y acceder a los préstamos especiales para financiar el cambio de los vehículos.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación directa

**Tabla 29** Plan de acción estratégico

Perspectiva	Objetivos E.	Eje	Estrategias	Meta	Indicador	Responsables
Financiera	Obtener un incremento de cupos para los socios pasivos de la compañía con el fin de aumentar el nivel de oferta para satisfacer las necesidades de la ciudadanía.	Fortalecimiento de la participación en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revisión de la documentación. socios pasivos.</li> <li>○ Indagar sobre los requisitos para incrementos de acuerdo a las leyes aplicables.</li> <li>○ Realizar los trámites necesarios ante las autoridades competentes solicitando la información de las disposiciones a nivel cantonal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Al iniciar el mes de marzo se analizará la documentación.</li> <li>○ Al finalizar el mes de marzo se socializa los requisitos para los incrementos.</li> <li>○ En la reunión del mes de julio se dará resultados de los trámites realizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fichas de socios analizadas.</li> <li>○ Acta de reunión mes de marzo.</li> <li>○ Documentos presentados.</li> </ul>	Directorio
Clientes	Contar con infraestructura en mejores condiciones para dar mayor realce a la compañía y brindar un mejor servicio a la colectividad.	Excelencia y calidad de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaborar políticas de atención al cliente.</li> <li>○ Brindar atención rápida y oportuna.</li> <li>○ Diferenciarse de la competencia por algo extra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejorar la atención brindada.</li> <li>○ Coordinar los turnos internamente.</li> <li>○ Fidelización del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Clientes nuevos.</li> <li>○ Clientes permanentes</li> </ul>	Presidente Gerente Socios

	<p>Renovar y mejorar la flota vehicular con el fin de que proporcionen más comodidad y seguridad a los clientes y por ende conseguir un nivel de satisfacción mayor por parte ellos.</p>	<p>Mejora de la satisfacción del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecer convenios favorables con patios de venta de vehículos para el cambio de unidades.</li> <li>○ Hacer uso del convenio con la institución financiera y acceder a los préstamos especiales para financiar el cambio de los vehículos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Analizar las ofertas para acceder a estos servicios en el próximo año.</li> <li>○ Conocer los requisitos y tasas de interés vigentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Convenios firmados.</li> <li>○ Número de socios que accedieron a préstamos.</li> </ul>	<p>Presidente Gerente Socios</p>
--	--	--	--	---	---	--

Fuente: Investigación directa

### 3.5. Plan operativo anual

Teniendo en cuenta que la planificación estratégica y el plan operativo anual son dos herramientas de gestión que se complementan; una vez que ya se encuentra diseñada la planificación estratégica de la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A. para su correcta aplicación es necesario y pertinente elaborar la planificación operativa porque en ella se indicarán los pasos que se deben realizar para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

El plan operativo anual básicamente contiene todas las actividades que se van a realizar durante el período de un año las mismas que deben estar alineadas para poder alcanzar y cumplir lo que consta en la planificación estratégica de la institución; para el año 2020 se

han planteado dos objetivos específicos que contribuirán al desarrollo corporativo, la idea es continuar y cumplir lo planeado poco a poco en los siguientes años.

**Tabla 30** Plan operativo anual 2020

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Eje	Objetivos específicos	Actividades	Indicador	Presupuesto
Financiera	Obtener un incremento de cupos para los socios pasivos de la compañía con el fin de aumentar el nivel de oferta para satisfacer las necesidades de la ciudadanía.	Fortalecimiento de la participación en el mercado	Valorar los trámites para el incremento	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Iniciar los trámites pertinentes.</li> <li>○ Acudir con las autoridades encargadas del trámite.</li> <li>○ Informar sobre requisitos necesarios.</li> <li>○ Evaluar y calificar a los socios para el incremento esperado.</li> </ul>	Trámites realizados / trámites planificados	\$ 2.000
					<b>Responsable</b> Directivos	<b>Resultado esperado</b> 80%
Clientes	Renovar y mejorar la flota vehicular con el fin de que proporcionen mayor comodidad y seguridad a los clientes y por ende conseguir un nivel de satisfacción mayor por parte ellos.	Mejora de la satisfacción del cliente	Realizar la renovación de dos unidades hasta el final del año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Analizar ofertas de financiamiento.</li> <li>○ Los socios acuden a la institución financiera para financiar el cambio de unidades.</li> <li>○ Presentar la documentación requerida.</li> <li>○ Adquirir las unidades.</li> </ul>	# de unidades cambiadas / # de unidades planificadas	\$20.000
					<b>Responsable</b> Socios	<b>Resultado esperado</b> 100%

**Fuente:** Investigación directa

El presupuesto con el que cuenta la compañía está compuesto por los aportes que realizan los socios de forma mensual teniendo como recursos disponibles la cantidad de \$3.360 anuales cuando surgen eventos que no se han pronosticado, en el reglamento interno consta que se deberá realizar los aportes necesarios, los mismos que se utilizan para cubrir las necesidades que se presenten.

Me corresponde indicar que los gastos estimados para cumplir con los objetivos del plan operativo anual en su mayoría son asumidos individualmente por los socios que vayan a realizar la renovación del vehículo y en el caso de incremento de cupos también está determinado un aporte extraordinario que los socios calificados deben efectuar.

### **3.6. Manual administrativo**

El presente manual administrativo es un documento que contiene en forma consecutiva elementos básicos de la administración con la finalidad de informar y proporcionar una guía para los miembros de la compañía, se desarrollan temas relacionados con políticas, organización y procedimientos que se consideran necesarios para un mejor desarrollo de las actividades inherentes a la empresa.

Cabe señalar que sería conveniente supervisar y evaluar el cumplimiento de este manual, así como también analizar las necesidades que se presenten en la compañía, las mismas que son cambiantes y de esta forma poder ajustar el contenido a estas; al convertirse en una herramienta que contribuye a la mejora en la administración de la organización se caracteriza por ser flexible para cambios futuros, si no lo fuera en vez de ser un documento de apoyo sería un limitante para el progreso de la compañía.

#### **3.6.1. Manual de organización**

En el manual de organización se detallan aspectos generales sobre la estructura organizacional de la compañía, los niveles de jerarquía existentes, las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada uno de los miembros, dicho esto es de suma importancia su pronta implementación




debido a que todos aportan con diferentes acciones esenciales para alcanzar los objetivos propuestos.

### 3.6.1.1. Políticas Generales

En la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A. se ha considerado oportuno establecer algunas políticas para que sean cumplidas, por lo tanto, se hace énfasis en que debe existir la difusión adecuada en toda la compañía para su respectiva aplicación.

**Tabla 31** Políticas generales para la compañía

<b>POLÍTICAS GENERALES</b>	
<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; text-align: center;">  <p style="color: blue; font-weight: bold; margin: 0;">TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA</p> <p style="color: blue; font-weight: bold; margin: 0;">"3 DE NOVIEMBRE" S.A.</p> <p style="color: blue; font-weight: bold; margin: 0;">Bolívar - Carchi</p> </div>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; margin: 0;">COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</p> <p style="margin: 0;"><b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Difundir la filosofía institucional a todos quienes forman parte de la compañía, con la finalidad de fortalecer la imagen corporativa.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Todas las personas que hagan parte de la compañía deben mostrar un comportamiento íntegro y ético en todo momento.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mantener la comunicación efectiva entre todos los miembros de la compañía para evitar malos entendidos.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejorar y ofrecer servicios de calidad a través de la capacitación para que la ciudadanía cubra las necesidades de movilización.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Supervisar el buen estado de los vehículos, y el desarrollo normal de las actividades para garantizar la calidad del servicio.</li> </ul>	

○ Promover el trabajo en equipo para el logro y consecución de los objetivos propuestos, incentivar la participación de todos los socios en los programas de carácter social, cultural y deportivo para el fortalecimiento de los lazos de compañerismo.	
○ Mantener un control adecuado de los recursos económicos de la compañía y analizar la información financiera para la toma de decisiones.	
○ Se guardará total confidencialidad en cuanto a información y documentos relevantes de la compañía, que puedan afectar el adelanto de la misma.	
○ Cumplir con el contenido de los estatutos, reglamento interno, código de ética y protocolo de atención al cliente señalados.	
○ Realizar actividades del trabajo tomando en cuenta las consideraciones sobre la política de salud y seguridad ocupacional.	
○ Es obligación de los socios participar en todas las asambleas convocadas con el objetivo de resolver asuntos de importancia e interés para el progreso de la compañía; en caso de no asistir se sancionará de acuerdo al reglamento interno.	
<b>Fecha de elaboración:</b> 05/02/2019	<b>Elaborado por:</b>
	<b>Revisado por:</b>

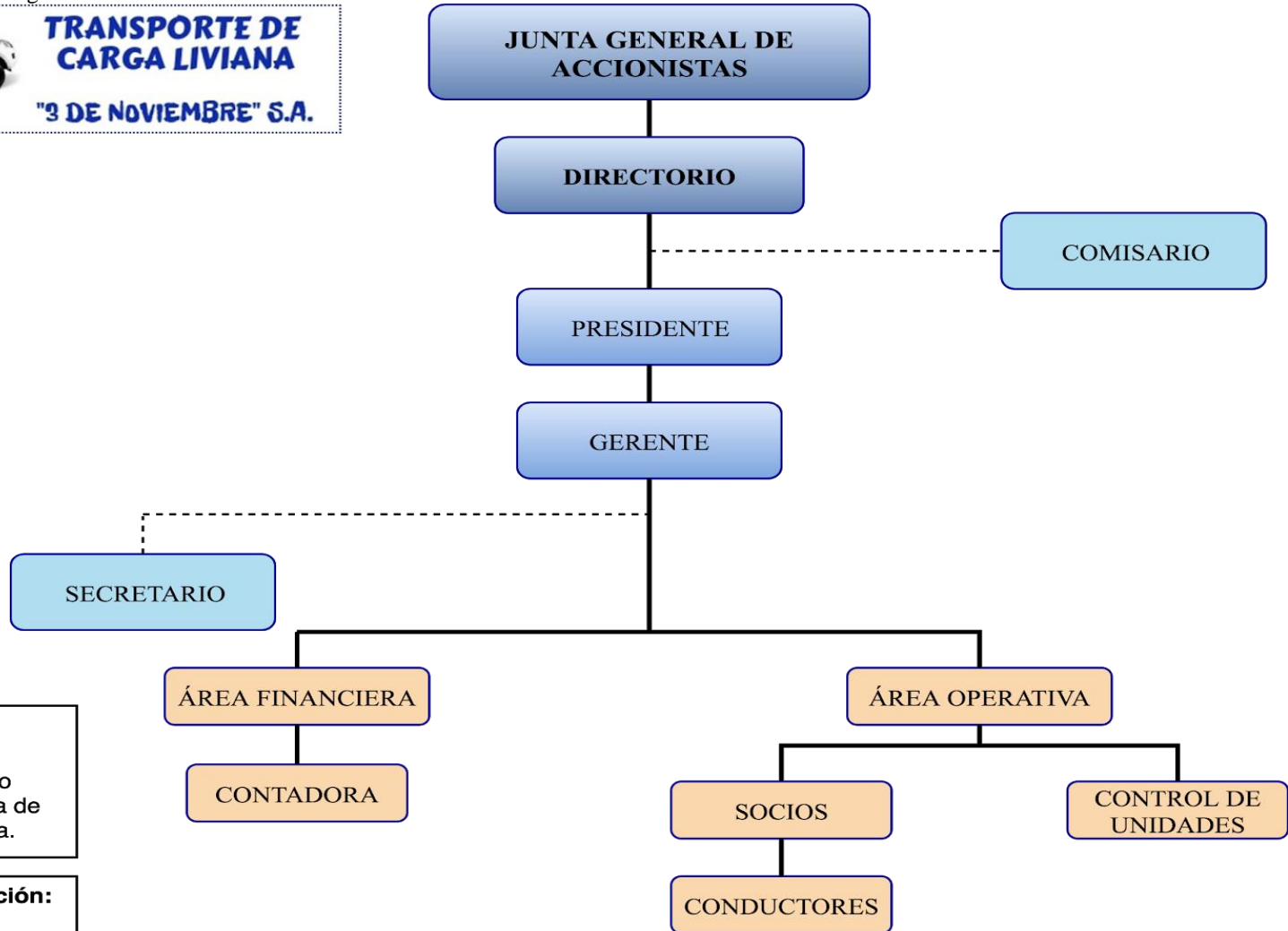
**Fuente:** Investigación directa

### **3.6.1.2. Estructura organizacional**

Actualmente en la compañía no se cuenta con una estructura organizacional definida, la cual les permita conocer los niveles de jerarquía, funciones y responsabilidades que les corresponde a cada dignidad, así como también se identifica la relación que existe entre cada uno, por cuanto se cree conveniente e indispensable proponer el siguiente organigrama para la compañía de transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A., el mismo que se ha diseñado acorde a las necesidades propias.

### ORGANIGRAMA PARA LA COMPAÑÍA

Figura 37 Estructura organizacional



**Significado:**  
----- : Apoyo  
————— : Línea de autoridad inmediata.

**Fecha de elaboración:**  
15/01/2019  
**Elaborado por:**  
Karen Guerrero

**Fuente:** Investigación directa

### **3.6.1.3. *Código de ética***

Se consideró pertinente elaborar un código de ética para la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A., debido a que es un documento esencial para normar el comportamiento de los directivos y socios de la organización, contiene fundamentalmente aspectos que ayudarán para que el ambiente de trabajo y las relaciones entre todos los miembros mejoren considerablemente y de igual forma se fortalecerá la imagen corporativa de la compañía frente a terceros.

Es aquí donde se establecen las pautas necesarias que deberán ser cumplidas en el desarrollo de las actividades, para garantizar reaccionar de manera positiva ante diferentes situaciones que se pueden presentar dentro de la compañía día a día; debido a que ayudan a actuar con integridad de forma correcta y respetuosa, permitiéndoles crecer como una empresa sustentable al mantenerse como un grupo consolidado, solidario y pacífico. (Revisar Anexo 3)

### **3.6.1.4. *Protocolo de atención al cliente***

Se ha considerado adecuado diseñar un protocolo de atención al cliente con la seguridad de que se convertirá en una guía de gran importancia y apoyo para los miembros de la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A., debido a que contiene parámetros y enunciados básicos de cómo ofrecer una atención de calidad, los mismos que deberán ser tomados en cuenta y cumplidos por todos los conductores con la finalidad de mejorar los procedimientos al prestar los servicios, es un precedente para garantizar la calidad de estos y principalmente se logrará incrementar el nivel de satisfacción por parte de la colectividad. (Revisar Anexo 4)

### **3.6.1.5. *Política de seguridad ocupacional***

En la presente investigación, otro de los aspectos que se ha tomado en cuenta para que la compañía pueda destacarse y mejorar en cuanto al desarrollo de sus operaciones es la seguridad y salud ocupacional, por lo que se pone a consideración la siguiente política interna.

La seguridad y salud ocupacional hoy en día en las organizaciones ha tomado gran impulso, porque es un elemento importante para el desarrollo normal de las actividades, logro de objetivos institucionales y en cualquier empresa se debe procurar velar por el bienestar y la seguridad de todos los miembros.

**Tabla 32** Política de salud y seguridad ocupacional

<b>POLÍTICA DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL</b>	
	
 <b>TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA</b> <b>"3 DE NOVIEMBRE" S.A.</b> <b>Bolívar – Carchi</b>	<b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b>  <b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246
<b>Consideración</b>	
<p>*La seguridad y la salud ocupacional son parte fundamental para la compañía, pues un ambiente de trabajo seguro garantiza el logro de resultados óptimos y eficientes*</p>	
<b>Finalidad</b>	
<p>Prevenir situaciones de riesgo al máximo, corregir condiciones inseguras detectadas al llevar a cabo nuestras actividades.</p> <p>Mediante capacitaciones se fortalecerán los conocimientos y se resolverán inquietudes en cuanto a la seguridad ocupacional, pues estamos conscientes y nos sentimos comprometidos en crear un ambiente de trabajo que garantice la seguridad, es por esto que se promoverá la participación de todos quienes conformamos la compañía.</p>	
<b>Desarrollo</b>	
<p>Se establece que los conductores deben contar con las herramientas necesarias, mismas que les proporcione seguridad y no perjudique la salud al momento de realizar el trabajo, debiéndose considerar lo siguiente:</p>	

- Con la finalidad de precautelar la seguridad de los conductores, el uso de fajas es obligatorio en lo que se refiere a actividades de carga y descarga de los productos transportados al momento de brindar el servicio a los clientes.
- La utilización de calzado especial es necesaria para los conductores.
- Todas las unidades deberán contar con carpas en buen estado o plásticos con la finalidad de garantizar el buen estado de los productos a transportar.
- Los conductores deberán conducir con responsabilidad y respetar los límites de velocidad establecidos por la ley.
- Se evitará el consumo de alcohol en el desarrollo de las actividades, con la finalidad de prevenir accidentes y evitar sanciones.
- Crear conciencia sobre el manejo de los desechos de aceites, se debe evitar derramar en el suelo debido a que genera contaminación en el entorno y al mismo tiempo es perjudicial para la salud todas las personas que frecuenten el lugar.
- Se debe evitar el uso de teléfono al momento de estar brindando el servicio y cuando se esté abasteciendo de combustible, para prevenir cualquier tipo de accidente que pueda presentarse.
- Se deberá tener herramientas de emergencia, especialmente en épocas de invierno en caso de que por las condiciones del camino el vehículo se quede estancado.
- Será obligación para los conductores utilizar el cinturón de seguridad en todo momento, así como deberán asegurarse que los usuarios también cumplan con esta regla.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b> 11/02/2019
<b>Revisado por:</b>	

**Fuente:** Investigación directa

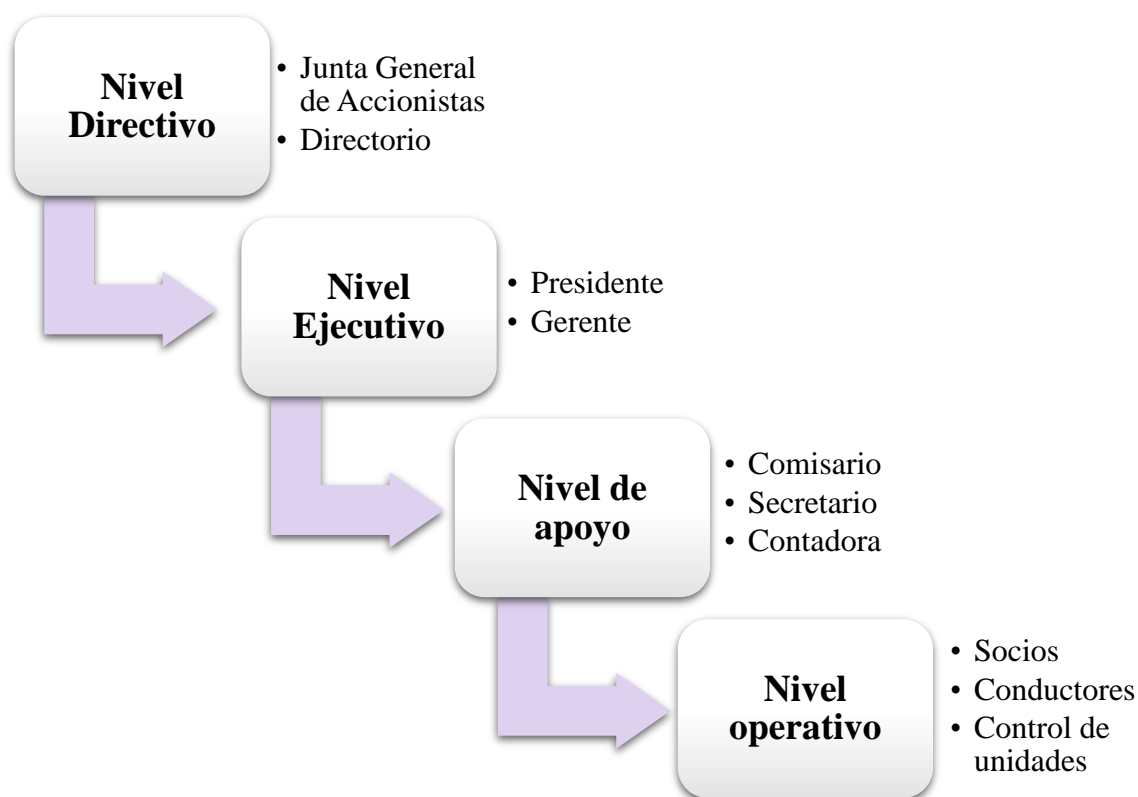
### 3.6.2. Manual de funciones

El manual de funciones en la compañía será de gran apoyo, porque es aquí donde se describen claramente las funciones y perfiles de los distintos puestos de trabajo en la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A. según sus necesidades. Con el propósito de que el cumplimiento de las actividades se desarrolle de manera ágil, permitiendo la optimización de tiempo y recursos para el progreso de la institución, mediante el cumplimiento de este manual se logrará la consolidación de la filosofía institucional.

El objetivo es asignar responsabilidades que deben realizar cada uno de los miembros de la compañía, y algunas características que necesita para desempeñarse en los diferentes puestos de trabajo.

#### 3.6.2.1. Niveles jerárquicos

*Figura 38* Niveles jerárquicos en la compañía



Fuente: Investigación directa

Se consideran los siguientes niveles de jerarquía para la compañía que están de acuerdo a la estructura organizacional propuesta.

- **Nivel directivo**

Corresponde a el primer nivel en la organización, en esta investigación se toma en cuenta a la Junta General de Accionistas y el Directorio; que tienen la responsabilidad de legislar y proponer normas y procedimientos para que la organización adopte, así como también la elaboración o modificación del reglamento interno para beneficio de la compañía.

- **Nivel ejecutivo**

Es el segundo nivel de la organización y según el organigrama propuesto se encuentran el Presidente y Gerente, a quienes les corresponde hacer cumplir las políticas, normas y reglamentos aplicables en la compañía dispuestos por el nivel directivo.

- **Nivel de apoyo**

Como su nombre lo indica sirve de apoyo a los otros niveles de la organización, a través de la prestación de servicios de forma oportuna, se consideran niveles de apoyo comisaría, secretaría y el área financiera.


- **Nivel operativo**

Se constituye el nivel más importante para la organización, por cuanto es aquí donde se desarrollan las actividades para las que fue creada la empresa; en este caso la prestación de servicios de transporte de carga liviana, los socios, conductores y el control de las unidades se encuentran en este nivel.

A continuación, se describen las funciones para cada uno de los puestos identificados según la estructura organizacional anteriormente presentada.




Tabla 33 Funciones miembros de la Junta General de Accionistas

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
 <p><b>Bolívar - Carchi</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b></p> <p><b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246</p>
<b>Información Básica</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Miembros de la Junta General de Accionistas
<b>Número de personas en el cargo:</b>	28
<b>Nivel:</b> Directivo	<b>Reporta a:</b> Ninguno
<b>Naturaleza del puesto</b>	
Según el Art. 230 de la Ley de Compañías-codificación (2014) dice:“La junta general conformada por los socios legalmente convocados y reunidos es el órgano supremo de la compañía” (pág. 57).	
Perfil del puesto	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socios de la compañía y estar al día con las responsabilidades de acuerdo a el estatuto, reglamento interno y demás políticas vigentes.</li> <li>• Para poder ser socio de la compañía se debe tener la mayoría de edad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar decisiones.</li> <li>• Dar soluciones</li> <li>• Dinámico</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Buena comunicación</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificar y aprobar los estatutos, el reglamento interno y demás documentos creados en la compañía.</li> <li>• Delegar a los miembros de los órganos que se establecen en los estatutos como: Directorio, Presidente, Gerente General, y Comisario.</li> <li>• Resolver asuntos referentes a negocios sociales y toman las decisiones que crean convenientes para beneficio de la compañía.</li> <li>• Informar sobre los resultados anuales obtenidos y aprobar los balances anuales presentados por los administradores.</li> <li>• Fijar la retribución para los miembros de los órganos de administración y vigilancia nombrados, si no estuviere fijado en los estatutos.</li> <li>• Aprobar actas de asambleas ordinarias y extraordinarias que hayan sido convocadas.</li> <li>• Aprobar políticas, reglamentos, códigos y demás documentos presentados para su pronta aplicación y ejecución.</li> <li>• Resolver casos de fusión, transformación o liquidación de la compañía si se diera el caso.</li> </ul>	
<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>


Fuente: Investigación directa

Tabla 34 Funciones miembros del Directorio

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
 <p><b>TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA</b> "3 DE NOVIEMBRE" S.A. Bolívar - Carchi</p>	<p><b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b></p> <p><b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246</p>
<b>Información Básica</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Miembros del Directorio
<b>Número de personas en el cargo:</b>	5
<b>Nivel:</b> Directivo	<b>Reporta a:</b> Junta General de Accionistas
<b>Naturaleza del puesto</b>	
El Directorio tiene a su cargo asuntos que están relacionadas directamente con la actividad principal de la empresa, es decir el servicio de transporte.	
Perfil del puesto	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser socio de la compañía.</li> <li>• Estar al día con las aportaciones mensuales y eventuales establecidas.</li> <li>• Estar al tanto de las disposiciones para obtener incrementos de cupos.</li> <li>• Tener conocimiento sobre las leyes de tránsito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Actitud de liderazgo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Tener iniciativa</li> <li>• Ser imparcial</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar ante las autoridades correspondientes permisos para rutas.</li> <li>• Nombrar distintas comisiones para asuntos sociales, deportivos y culturales según corresponda.</li> <li>• Indagar sobre los trámites para solicitar incrementos de cupos ante las autoridades de transporte.</li> <li>• Llevar a cabo reuniones ordinarias una vez al mes y extraordinarias cuando el asunto a resolver así lo amerite.</li> <li>• Archivar las actas de las deliberaciones realizadas para constancia y respaldo de las decisiones tomadas.</li> </ul>	
<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>


Fuente: Investigación directa

Tabla 35 Funciones Presidente

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
 <p><b>TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA</b> "3 DE NOVIEMBRE" S.A. Bolívar - Carchi</p>	<p><b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b></p> <p><b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246</p>
<b>Información Básica</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Presidente
<b>Número de personas en el cargo:</b>	1
<b>Nivel:</b> Ejecutivo	<b>Reporta a:</b> Directorio y Junta General de Accionistas
<b>Naturaleza del puesto</b>	
<p>Como consta en la Constitución Jurídica de la compañía el presidente "Es nombrado por la Junta General de Accionistas por un período de dos años", pudiendo ser reelegido únicamente después de dos años de haber dejado el cargo. (2012)</p>	
<b>Perfil del puesto</b>	<b>Habilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser o no accionista de la compañía.</li> <li>• Estar al día con sus aportaciones si es el caso.</li> <li>• Tener conocimientos en administración o a fines.</li> <li>• Experiencia mínima de un año en este cargo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Buena comunicación.</li> <li>• Toma de decisiones oportunas.</li> <li>• Motivación para los demás.</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Planificación y control</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir las decisiones acordadas por el Directorio y la Junta General de Accionistas.</li> <li>• Convocar y presidir las sesiones ordinarias o extraordinarias, según sea el caso.</li> <li>• Firmar las actas de reuniones ejecutadas previamente aprobadas por la Junta General de Accionistas.</li> <li>• Representar al Gerente en caso de ausencia o muerte.</li> <li>• Firmar conjuntamente con el Gerente los títulos de acciones.</li> <li>• Dar a conocer a la Junta General de Accionistas el reglamento interno para su respectiva aprobación.</li> <li>• Analizar su aprobación para permisos que soliciten los socios.</li> <li>• En caso de las votaciones que dieran resultado de empate, el voto del presidente será dirimente.</li> <li>• Mantener siempre el correcto comportamiento en las asambleas, el presidente llamará a mantener el orden en las discusiones o conflictos existentes.</li> </ul>	
<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>


Fuente: Investigación directa

Tabla 36 Funciones Gerente

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
 <p><b>TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA</b> <b>"3 DE NOVIEMBRE" S.A.</b> <b>Bolívar - Carchi</b></p>	<p><b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b></p> <p><b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246</p>
<b>Información Básica</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Gerente
<b>Número de personas en el cargo:</b>	1
<b>Nivel:</b> Ejecutivo	<b>Reporta a:</b> Presidente - Directorio - JGA
<b>Naturaleza del puesto</b>	
<p>Asumir la representación legal, presentar informes a la Junta General de Accionistas sobre los resultados administrativos y financieros. Planificar, organizar, dirigir y controlar actividades en beneficio de la compañía.</p>	
Perfil del puesto	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en administración de empresas o a fines.</li> <li>• No necesita ser accionista de la compañía.</li> <li>• Experiencia mínima de seis meses a un año desempeñado en cargos similares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Análisis crítico</li> <li>• Aptitud para relacionarse.</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Dinámico</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legal, judicial y extrajudicial a la compañía.</li> <li>• Dirigir e intervenir en los negocios que realiza la compañía.</li> <li>• Tiene a cargo la contratación y finalización de los contratos para trabajadores de la compañía, siempre y cuando se cumpla con la ley.</li> <li>• Analizar que todos los gastos se encuentren con la documentación correspondiente y remitir a la contadora para su respectivo registro.</li> <li>• Presentar informes mensualmente a los socios de las actividades realizadas en la compañía.</li> <li>• Custodiar los bienes de la compañía y vigilará el uso adecuado de los mismos.</li> <li>• Poner en consideración de los miembros de la Junta General de Accionistas el informe anual.</li> <li>• Elaborar el presupuesto anual y lo somete ante el Comisario y Directorio para su aprobación correspondiente.</li> <li>• Respetar y hacer cumplir las resoluciones impuestas por el Directorio y la Junta General de Accionistas.</li> <li>• Poner en consideración del Presidente las multas y sanciones que se han aplicado.</li> <li>• Controlar el personal de la compañía; y demás que establezca la ley para efectos de su cargo.</li> </ul>	
<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>


Fuente: Investigación directa

Tabla 37 Funciones Comisario

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
 <p><b>TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA</b> <b>"3 DE NOVIEMBRE" S.A.</b> <b>Bolívar – Carchi</b></p>	<p><b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b></p> <p><b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246</p>
<b>Información Básica</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Comisario
<b>Número de personas en el cargo:</b>	1
<b>Nivel:</b> Apoyo	<b>Reporta a:</b> Directorio - Junta General de Accionistas.
<b>Naturaleza del puesto</b>	
La Junta General de Accionistas elegirá cada año a un responsable para ejercer este cargo, tiene como actividad principal la vigilancia de las operaciones a cualquier momento en interés de la compañía.	
<b>Perfil del puesto</b>	<b>Habilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede o no ser socio de la compañía.</li> <li>• Título de tercer nivel en administración de empresas o derecho.</li> <li>• No estar inhabilitado para ejercer actividades de comercio.</li> <li>• No tener parentesco con administradores, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.</li> <li>• Conocer acerca de las leyes vigentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independencia</li> <li>• Analiza y da soluciones</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Ser íntegro</li> <li>• Gestionar recursos</li> <li>• Dinámico</li> <li>• Facilidad de palabra</li> <li>• Compromiso</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicar si se han adquirido activos fijos o no.</li> <li>• Fiscalizar en todo momento la gestión de los administradores de la compañía, para que se realice de acuerdo a normas de la buena administración.</li> <li>• Presentar informes anuales sobre el cumplimiento de sus actividades.</li> <li>• Examinar en cualquier momento los documentos de aportes, gastos y libros contables para la comprobación necesaria y oportuna.</li> <li>• Informar sobre el avance de lo que se esté realizando en cuanto al presupuesto.</li> <li>• Asistir a las sesiones convocadas y principalmente actúa como voz informativa.</li> <li>• Vigilar y pide a los administradores informes de las operaciones de la compañía.</li> <li>• Emitir un informe especial sobre los estados financieros anuales presentados, con las respectivas observaciones y lo somete al conocimiento de la Junta General de Accionistas. (Superintendencia de Compañías V. y., 2014)</li> </ul>	
<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>


Fuente: Investigación directa

Tabla 38 Funciones Secretario

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
 <p><b>TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA</b> <b>"3 DE NOVIEMBRE" S.A.</b> <b>Bolívar - Carchi</b></p>	<p><b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b></p> <p><b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246</p>
<b>Información Básica</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Secretario
<b>Número de personas en el cargo:</b>	1
<b>Nivel:</b> Apoyo	<b>Reporta a:</b> Gerente - Presidente - Directorio
<b>Naturaleza del puesto</b>	
Es quién da asistencia al Presidente y Gerente en las juntas ordinarias o extraordinarias de Directorio o Accionistas. Mantiene organizados los documentos de interés para la administración de la compañía y garantiza la confidencialidad de dichos papeles.	
Perfil del puesto	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de un año en puestos similares.</li> <li>• Título de bachiller o universitario.</li> <li>• Conocimiento sobre el manejo de archivo, redacción de oficios, entre otros.</li> <li>• Disponibilidad de tiempo completo para atender su cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden y disciplina</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Redacción</li> <li>• Habilidades de comunicación</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar los libros de actas de juntas de Directorio y Accionistas y procurar su conservación.</li> <li>• Redactar actas, oficios, solicitudes y otros documentos de este tipo.</li> <li>• Entregar y receptor los documentos de la compañía.</li> <li>• Garantizar que la información sea confiable y real.</li> <li>• Registrar la asistencia de los socios en reuniones y actividades planificadas por la compañía.</li> <li>• Desempeñar otras tareas que le sean asignadas por los órganos de administración o vigilancia.</li> <li>• Remitir a la gerencia las multas que se hayan impuesto a los socios para su debida recaudación.</li> </ul>	
<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>


Fuente: Investigación directa

Tabla 39 Funciones Contadora

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
 <p><b>TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA</b> <b>"3 DE NOVIEMBRE" S.A.</b> <b>Bolívar - Carchi</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b></p> <p><b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246</p>
<b>Información Básica</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Contadora
<b>Número de personas en el cargo:</b>	1
<b>Nivel:</b> Apoyo	<b>Reporta a:</b> Gerente - Directorio - Junta General de Accionistas
<b>Naturaleza del puesto</b>	
Registrar correctamente las operaciones diarias y cumplir con el proceso contable a fin de generar información financiera requerida para la toma de decisiones.	
Perfil del puesto	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en contabilidad y auditoría CPA.</li> <li>• Amplios conocimientos de las leyes vigentes sobre contabilidad, tributación.</li> <li>• Experiencia mínima de un año desempeñándose en este cargo.</li> <li>• Disponibilidad de tiempo completo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis crítico</li> <li>• Organización</li> <li>• Ejercer el control adecuado</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Ética</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Agilidad en sus actividades</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer los procedimientos necesarios para el cumplimiento de los procesos contables, tributarios y financieros.</li> <li>• Verificar que toda la documentación de las operaciones cumpla con las disposiciones legales.</li> <li>• Realizar el registro de acuerdo a la naturaleza contable en los libros de la compañía.</li> <li>• Realizar las depreciaciones de los activos fijos correspondientes.</li> <li>• Elaborar los estados financieros de la compañía para la aprobación correspondiente por parte de los accionistas.</li> <li>• Realizar las declaraciones mensuales del IVA.</li> <li>• Realizará la conciliación de los saldos de las cuentas a fin de determinar la razonabilidad de las mismas.</li> <li>• Proveer al Gerente la información financiera actualizada.</li> <li>• Analizar saldos de cuentas por cobrar y pagar e informar al Gerente para que tome decisiones razonables y cumplir con las obligaciones.</li> <li>• Mantener la confidencialidad de la información entregada por la compañía.</li> </ul>	
<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

Fuente: Investigación directa


Tabla 40 Funciones Socios

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
	<b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b>  <b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246
<b>Información Básica</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Socios
<b>Número de personas en el cargo:</b>	28
<b>Nivel:</b> Operativo	<b>Reporta a:</b> Gerente - Presidente - JGA.
<b>Naturaleza del puesto</b>	
<p>Son quienes aportaron un monto para la debida constitución de la compañía, por ende, cuentan con acciones y deben asistir a las reuniones convocadas para el progreso de las actividades y crecimiento de la compañía.</p>	
Perfil del puesto	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para poder ingresar como nuevo socio se debe aportar lo que se establece en el reglamento interno de la compañía.</li> <li>• Tener la mayoría de edad.</li> <li>• Conocimiento de los organismos y leyes que regulan a la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Cumplir obligaciones adquiridas</li> <li>• Respeto por los demás</li> <li>• Capacidad de decisión</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Lealtad</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con todas las aportaciones mensuales fijadas en el reglamento interno, y demás cuotas que sean necesarias para el desarrollo de las actividades en la compañía.</li> <li>• Asistir de manera obligatoria a las sesiones ordinarias y extraordinarias convocadas por el Sr. Presidente.</li> <li>• Cumplir a cabalidad y de manera responsable todas las comisiones o actividades que se les haya designado.</li> <li>• Realizan la revisión correspondiente de los documentos como licencias, permiso de operación y del vehículo previo a salir al trabajo.</li> <li>• Realizan los trámites de matriculación vehicular.</li> <li>• Es obligación de los socios hacer parte de la votación para decidir diferentes cuestiones que se presenten en la compañía.</li> <li>• Mantienen la comunicación adecuada y respeta los criterios de los demás socios.</li> <li>• Cumplen con las resoluciones, estatutos, reglamento interno y demás documentos para una convivencia sana.</li> <li>• Si tiene la unidad con chofer el socio es el responsable de revisar que la documentación este en regla.</li> </ul>	
<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

Fuente: Investigación directa




Tabla 41 Funciones Conductores

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
 <p><b>TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA</b> <b>"3 DE NOVIEMBRE" S.A.</b> <b>Bolívar - Carchi</b></p>	<p><b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b></p> <p><b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246</p>
<b>Información Básica</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Conductores
<b>Número de personas en el cargo:</b>	El número puede variar
<b>Nivel:</b> Operativo	<b>Reporta a:</b> Gerente - Presidente
<b>Naturaleza del puesto</b>	
<p>Son quienes conducen los vehículos, se relacionan directamente con los clientes al brindarles los servicios y se debe asegurar de que las condiciones de las unidades sean óptimas para ejercer las actividades sin ningún problema.</p>	
<b>Perfil del puesto</b>	<b>Habilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer licencia de conducir tipo C.</li> <li>• Conocer sobre las leyes de tránsito y multas por diferentes infracciones.</li> <li>• Puede o no ser el mismo socio.</li> <li>• Experiencia mínima de seis meses en esta actividad.</li> <li>• Conocimientos básicos de mecánica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Brindar buen trato a los usuarios.</li> <li>• Mantener la calma en situaciones de riesgo.</li> <li>• Amabilidad y buena actitud.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir el vehículo con responsabilidad, y garantizar la seguridad de los clientes y de la carga.</li> <li>• Cumplir con los requerimientos del cliente en el tiempo y lugar pactados.</li> <li>• Cuidar de su presentación para brindar un servicio de calidad.</li> <li>• Demostrar amabilidad y cortesía en todo momento con los clientes y demás compañeros.</li> <li>• Revisar las condiciones del vehículo (llantas, luces, nivel de agua y aceite, entre otros) previo a salir a su trabajo.</li> <li>• Mantener la unidad limpia.</li> <li>• Cumplir con el período de matriculación respectivo.</li> <li>• Respetar y cumplir con las paradas y turnos establecidos.</li> </ul>	
<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 42 Funciones Control de unidades

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
 <p><b>TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA</b> <b>"3 DE NOVIEMBRE" S.A.</b> <b>Bolívar - Carchi</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b></p> <p><b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246</p>
<b>Información Básica</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Control de unidades
<b>Número de personas en el cargo:</b>	2
<b>Nivel:</b> Operativo	<b>Reporta a:</b> Gerente - Junta General de Accionistas
<b>Naturaleza del puesto</b>	
Será el encargado de la supervisión tanto del buen estado de las unidades como el cumplimiento de las obligaciones por parte de los conductores.	
<b>Perfil del puesto</b>	<b>Habilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser uno de los socios que no ejerza actividades en otro cargo.</li> <li>• Conocimiento de mecánica.</li> <li>• Conocimiento de las leyes aplicables.</li> <li>• Experiencia mínima un año desempeñando dichas actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imparcial</li> <li>• Compromiso y con carácter para tomar decisiones</li> <li>• Ético</li> <li>• Capacidad de analizar y solucionar errores.</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Lealtad hacia la compañía</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el cumplimiento de las normativas de tránsito por los señores choferes en la compañía.</li> <li>• Verificar si las unidades cuentan con botiquín de primeros auxilios y extintor.</li> <li>• Comprobar si los señores choferes cuentan con licencia y matrícula al día.</li> <li>• Confirmar si se les ha impuesto multas y reportar al Gerente para su respectivo cumplimiento, evitando el pago mayor por los intereses generados.</li> <li>• Verificar el estado de llantas, luces, etc.</li> <li>• Verificar que se cumpla con las paradas establecidas y si las operaciones se realizan de acuerdo a lo planificado por la Junta General de Accionistas.</li> <li>• Reportar las deficiencias encontradas al Gerente para que se tomen las medidas necesarias para mejorarlas.</li> </ul>	
<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

Fuente: Investigación directa

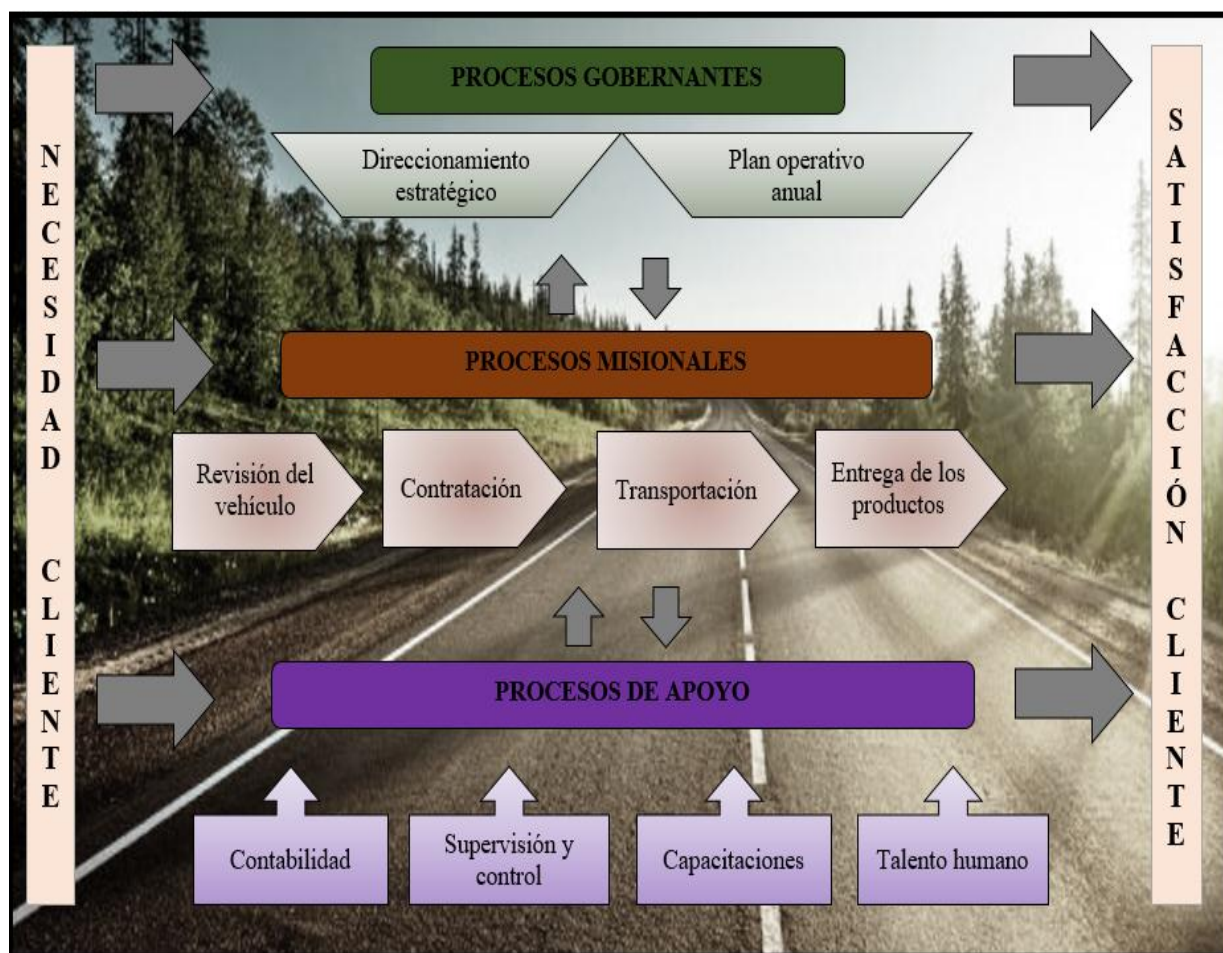
### 3.6.3. Manual de procedimientos

Un manual de procedimientos es una herramienta que permitirá identificar las principales tareas a realizarse en la compañía, se muestran claramente paso a paso con el propósito de aportar al correcto funcionamiento y desarrollo esperado para la organización.

A continuación, se presentan mediante diagramas de flujo las actividades que implica cada procedimiento necesario en la compañía para desarrollarlos correctamente con la finalidad de que todos los interesados tengan conocimiento sobre los mismos, es por ello que se debe dar a conocer internamente y evitar futuros errores que se puedan originar por el desconocimiento.

#### 3.6.3.1. Mapa de procesos


Figura 39 Mapa de procesos



Fuente: Investigación directa


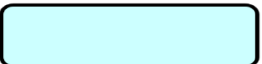
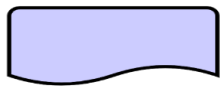
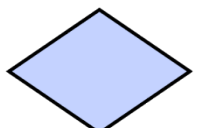
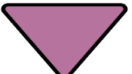

### 3.6.3.2. Identificación de los principales procesos a desarrollarse en la compañía

Tabla 43 Procesos en la compañía

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	
 <p><b>TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA</b> "3 DE NOVIEMBRE" S.A. Bolívar - Carchi</p>	
<p><b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b></p> <p><b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246</p>	
N°	Detalle
1.	Elaboración de la planificación estratégica
2.	Elaboración del plan operativo anual
3.	Revisión de vehículos diaria
4.	Servicio al cliente
5.	Matriculación y revisión vehicular
6.	Capacitaciones
7.	Supervisión interna

Fuente: Investigación directa

Figura 40 Símbolos utilizados para flujogramas propuestos

SIMBOLOGÍA A UTILIZAR PARA LOS FLUJOGRAMAS	
	Indica el inicio o fin del flujo
	Indica actividad a realizarse
	Documento existente en el proceso
	Indica decisión o alternativa a tomar
	Se refiere a que los documentos presentes se archivan
	Es un conector para el flujo

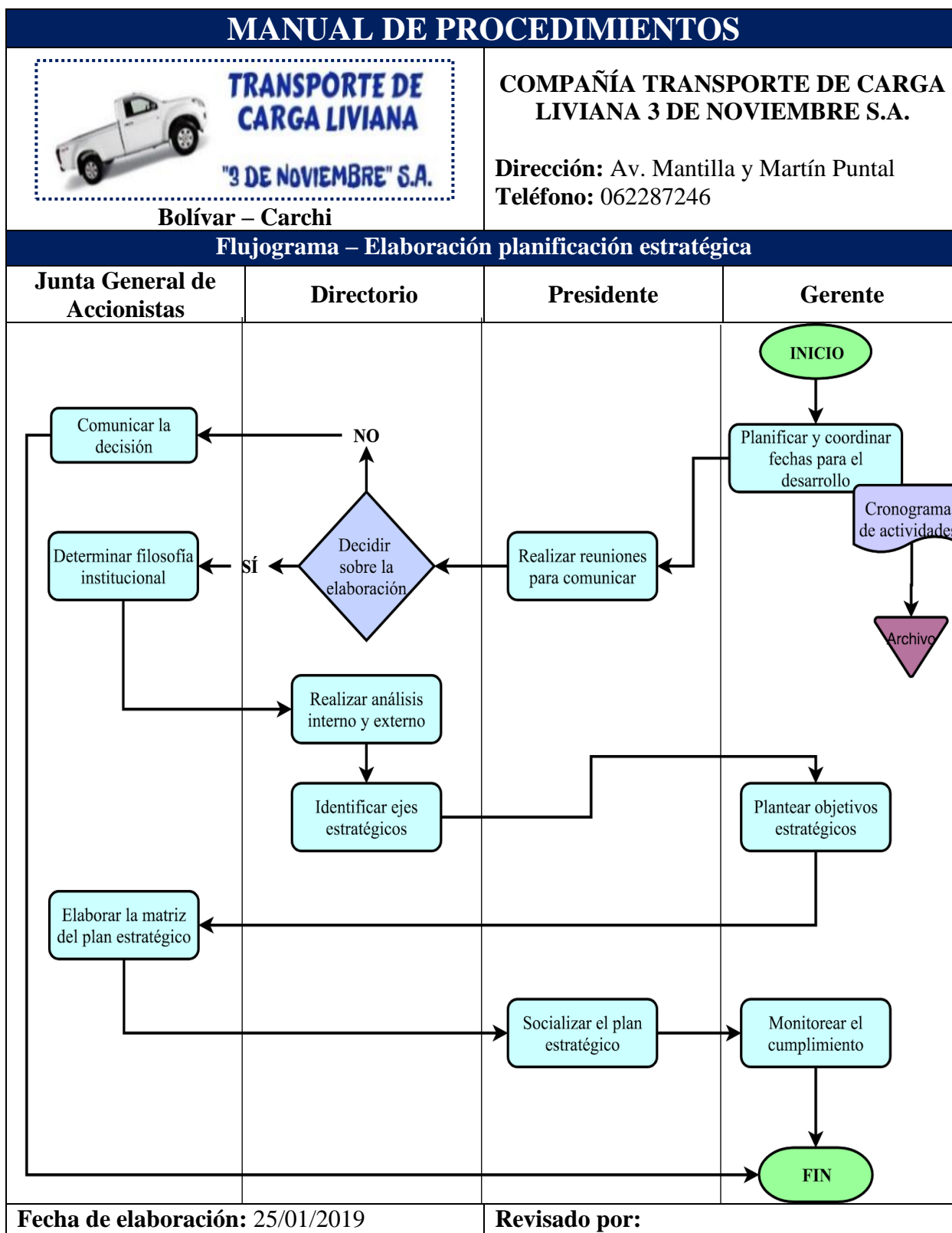
Fuente: Investigación directa

**Tabla 44** Descripción proceso elaboración de la planificación estratégica

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
 <p><b>TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA</b> <b>"3 DE NOVIEMBRE" S.A.</b> <b>Bolívar – Carchi</b></p>	<p><b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b></p> <p><b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246</p>
<b>Descripción del proceso - Elaboración de la planificación estratégica</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar y coordinar un cronograma para el desarrollo.</li> </ul>	GERENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar reuniones con todos los niveles existentes en la compañía.</li> </ul>	PRESIDENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la base filosófica de la compañía (misión, visión, valores, principios, etc.)</li> </ul>	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el análisis interno y externo de la compañía para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.</li> </ul>	DIRECTORIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar la presencia de ejes estratégicos en relación al análisis anterior.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantear objetivos estratégicos de acuerdo a los ejes identificados.</li> </ul>	GERENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar la matriz del plan estratégico.</li> </ul>	PRESIDENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Socializar el plan estratégico.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar y monitorear el cumplimiento.</li> </ul>	GERENTE
<b>Fecha de elaboración:</b> 25/01/2019	<b>Revisado por:</b>


Fuente: Investigación directa

Tabla 45 Flujograma elaboración de la planificación estratégica



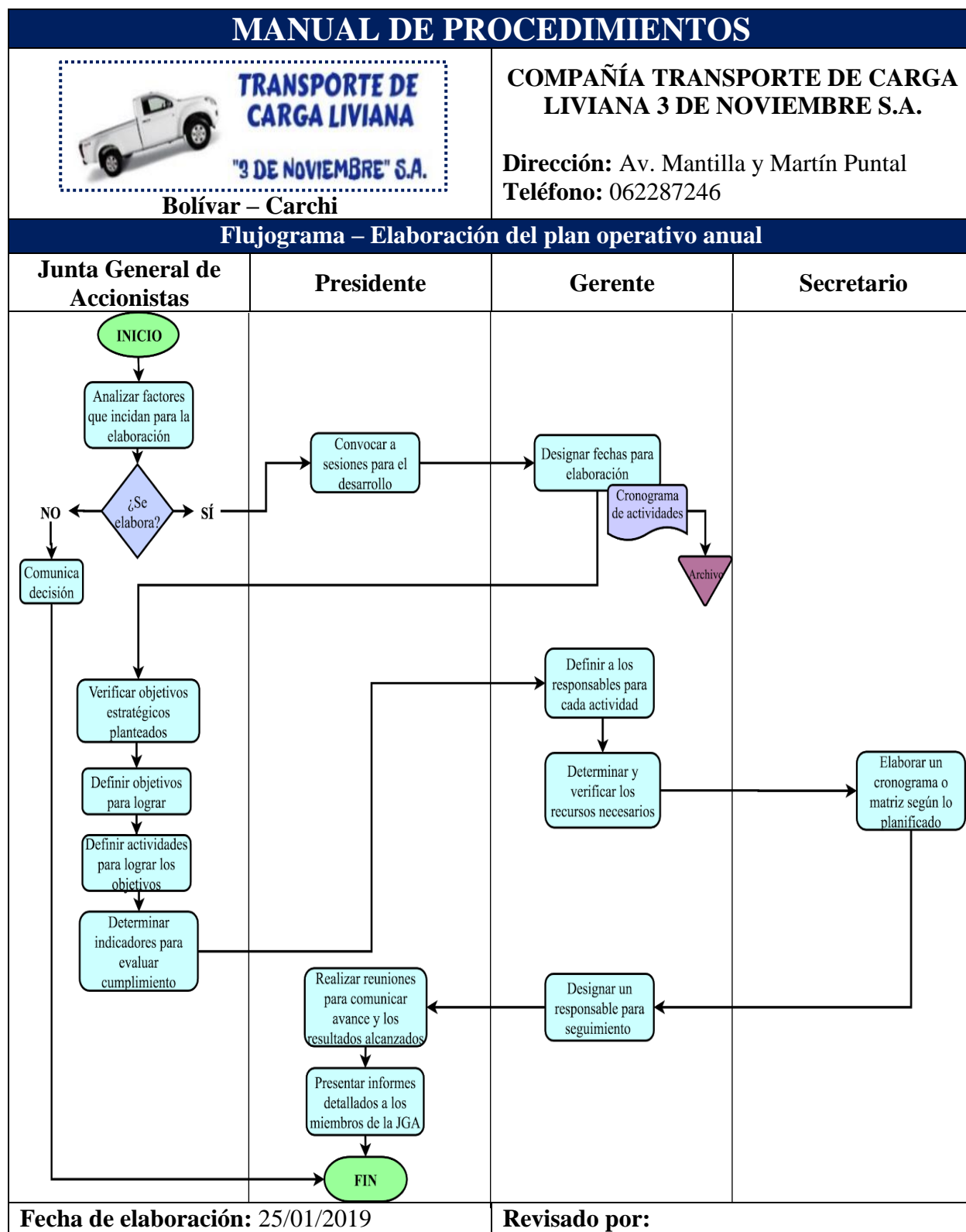
Fuente: Investigación directa

Tabla 46 Descripción proceso elaboración del POA

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
 <p><b>TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA</b> <b>"3 DE NOVIEMBRE" S.A.</b> <b>Bolívar – Carchi</b></p>	<p><b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b></p> <p><b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246</p>
<b>Descripción del proceso - Elaboración del plan operativo anual</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar factores que incidan en su elaboración.</li> </ul>	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar reuniones para el desarrollo.</li> </ul>	PRESIDENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designar fechas para la elaboración.</li> </ul>	GERENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar los objetivos estratégicos planteados.</li> </ul>	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir objetivos que se desea alcanzar, con las actividades necesarias.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar indicadores para evaluar su cumplimiento.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir a los responsables para efectuar cada actividad.</li> </ul>	GERENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los recursos necesarios y disponibles.</li> </ul>	GERENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un cronograma de acuerdo al plazo del POA, actividades a realizar y recursos disponibles.</li> </ul>	SECRETARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir quién será responsable de realizar el seguimiento respectivo para evaluar su cumplimiento.</li> </ul>	GERENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniones para comunicar el avance y los resultados alcanzados.</li> </ul>	PRESIDENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar informes detallados en asambleas generales.</li> </ul>	
<b>Fecha de elaboración:</b> 25/01/2019	<b>Revisado por:</b>

Fuente: Investigación directa


Tabla 47 Flujograma Elaboración del POA



Fuente: Investigación directa



Tabla 48 Descripción proceso revisión del vehículo diaria

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
 <p><b>TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA</b> <b>"3 DE NOVIEMBRE" S.A.</b> <b>Bolívar – Carchi</b></p>	<p><b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b></p> <p><b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246</p>
<b>Descripción del proceso – Revisión de vehículo diaria</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el nivel de líquido de freno, nivel de aceite y agua.</li> <li>• Revisar el estado de limpia-parabrisas.</li> <li>• Examinar el estado de los neumáticos.</li> <li>• Revisar el nivel de combustible.</li> <li>• Inspeccionar el funcionamiento de las luces.</li> <li>• Revisar el estado de elementos y herramientas de emergencia – botiquín.</li> <li>• Revisar demás accesorios.</li> <li>• Realizar la limpieza interior y exterior.</li> <li>• Revisar la documentación del conductor y del vehículo.</li> <li>• Una vez que haya realizado las actividades anteriores el conductor está listo para dirigirse realizar su trabajo.</li> </ul>	<p><b>SOCIOS - CONDUCTORES</b></p>
<b>Fecha de elaboración:</b> 25/01/2019	<b>Revisado por:</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 49 Flujograma revisión de vehículo diaria

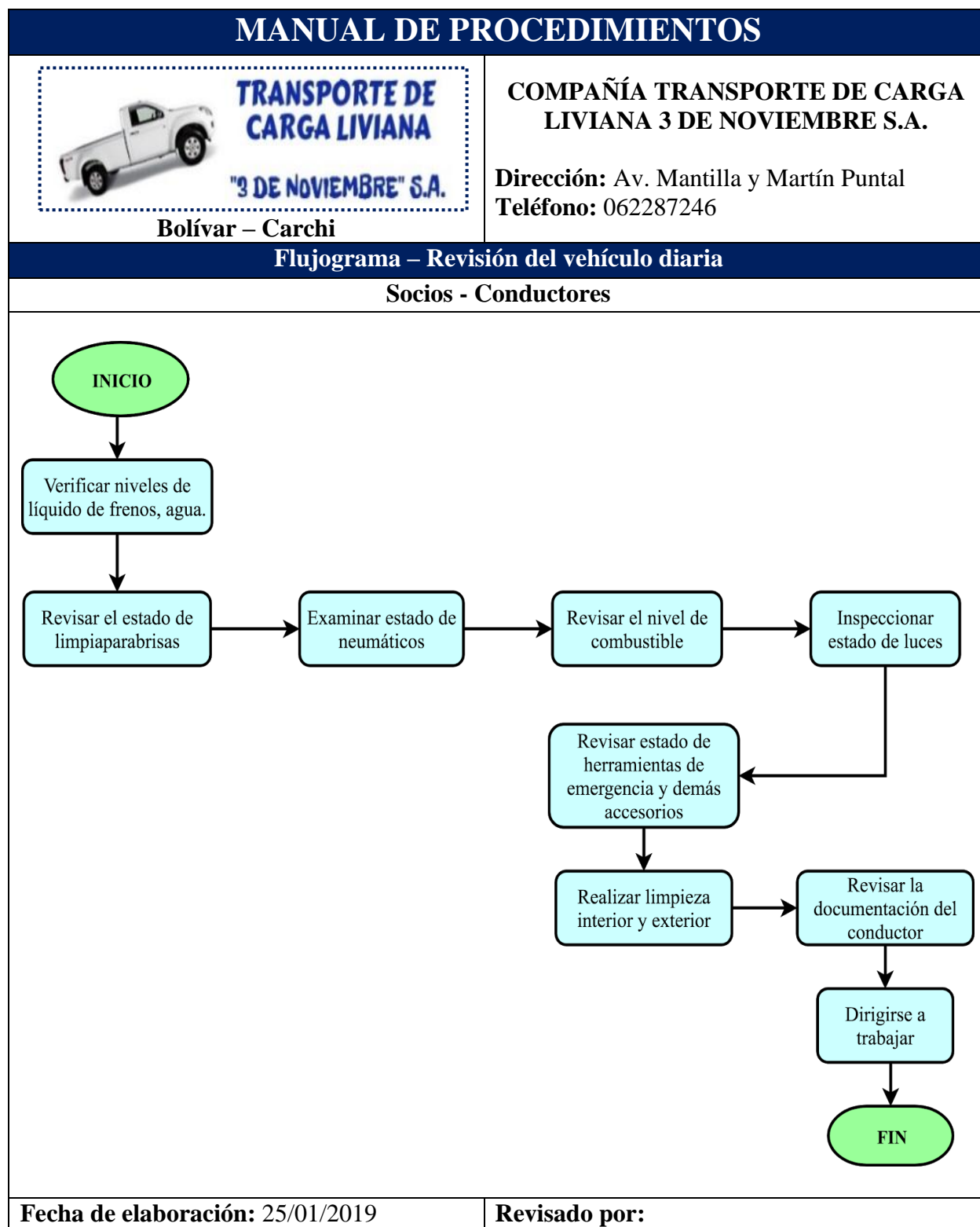



Tabla 50 Descripción proceso servicio al cliente

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
 <p><b>TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA</b> <b>"3 DE NOVIEMBRE" S.A.</b> <b>Bolívar – Carchi</b></p>	<p><b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b></p> <p><b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246</p>
<b>Descripción del proceso – Servicio al cliente</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surge la necesidad de adquirir el servicio.</li> </ul>	<b>CLIENTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contacta por teléfono o acude a la parada.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saludar y ponerse de acuerdo.</li> </ul>	<b>CONDUCTOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrir la puerta y hacerle poner el cinturón de seguridad.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntar el destino del viaje.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudarle a cargar sus pertenencias, productos, etc.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasladar los productos por la ruta adecuada.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descargar los productos al llegar al destino.</li> </ul>	<b>CLIENTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cancelar lo acordado.</li> </ul>	
<b>Fecha de elaboración:</b> 25/01/2019	<b>Revisado por:</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 51 Flujograma servicio al cliente

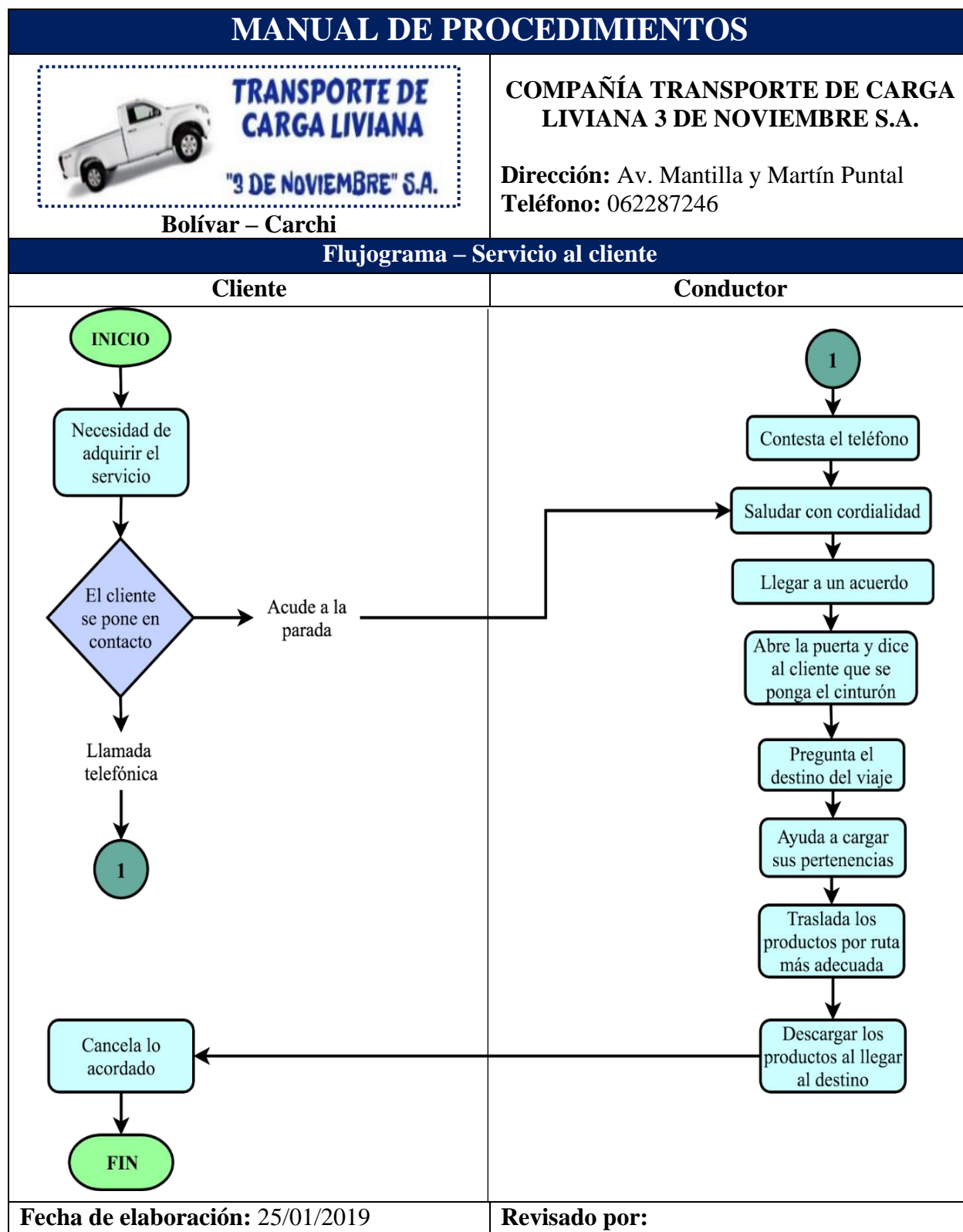

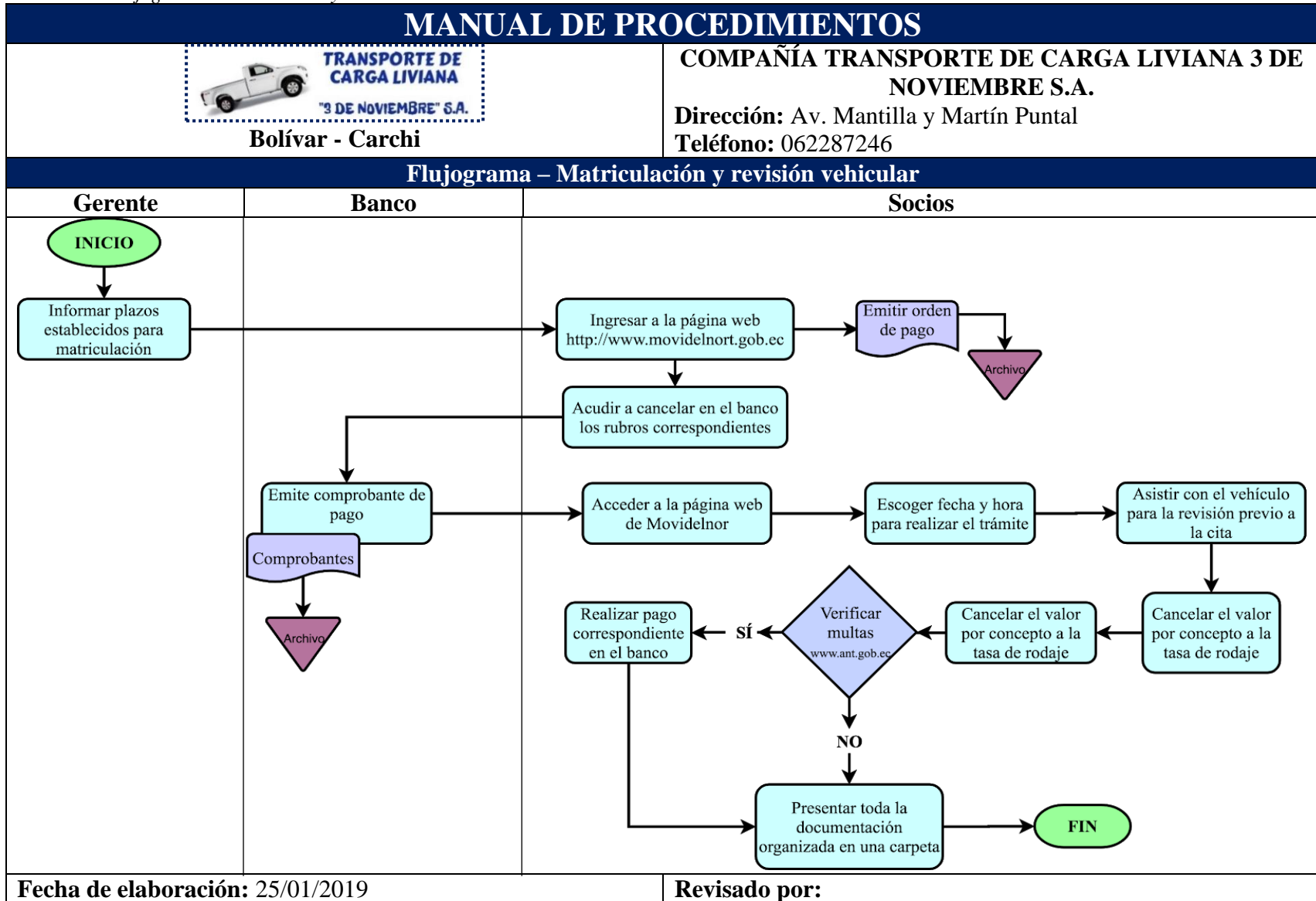


Tabla 52 Descripción proceso matriculación y revisión vehicular

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
 <p><b>TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA</b> <b>"3 DE NOVIEMBRE" S.A.</b> <b>Bolívar – Carchi</b></p>	<p><b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b></p> <p><b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246</p>	
<b>Descripción del proceso – Matriculación y revisión vehicular</b>		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar sobre los plazos de matrícula establecidos por la Agencia Nacional de Tránsito.</li> </ul>	GERENTE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir orden de pago en la página web de MOVIDELNOR EP.</li> </ul>	SOCIOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acudir al banco con la orden de pago correspondiente.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El banco emite comprobante de pago.</li> </ul>	BANCO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luego de haber cancelado todos los rubros, genere un turno en la página web de MOVIDELNOR EP.</li> </ul>	SOCIOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir con el vehículo para la que se realice la revisión vehicular correspondiente.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cancelar el valor por concepto de la tasa por rodaje al Gobierno Provincial, es necesario presentar original de matrícula y cédula.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar la copia de permiso de operación vigente.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso de que el propietario no cuente con licencia deberá presentar el contrato del chofer con afiliación al IESS.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que no estén registradas multas en el sistema, si es el caso deberá cancelar de inmediato.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar: copia de la licencia del conductor, copia del RUC de la compañía, copia de matrícula puede ser a color a blanco y negro.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En una carpeta tener toda la documentación, incluso original o copia de la revisión anterior.</li> </ul>		
<p><b>Fecha de elaboración:</b> 25/01/2019</p>		<p><b>Revisado por:</b></p>


Fuente: Investigación directa

Tabla 53 Flujograma matriculación y revisión vehicular



Fuente: Investigación directa

Tabla 54 Descripción proceso capacitación

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
 <p><b>TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA</b> <b>"3 DE NOVIEMBRE" S.A.</b> <b>Bolívar - Carchi</b></p>	<p><b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b></p> <p><b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246</p>
<b>Descripción del proceso - Capacitación</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Averiguar la necesidad para capacitación.</li> <li>• Realizar un plan para las capacitaciones.</li> </ul>	<b>GERENTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envía el plan a la Junta General de Accionistas pidiendo su aprobación.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir el documento.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar y aprobar el contenido del plan.</li> <li>• Da la autorización para que se lleven a cabo las capacitaciones, caso contrario pide se realicen modificaciones al Gerente.</li> </ul>	<b>JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar detalles de la capacitación a los socios.</li> </ul>	<b>PRESIDENTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar persona encargada para las capacitaciones.</li> </ul>	<b>GERENTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar evaluaciones al final de la capacitación.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar los resultados de las capacitaciones realizadas.</li> </ul>	<b>PRESIDENTE</b>
<b>Fecha de elaboración:</b> 25/01/2019	<b>Revisado por:</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 55 Flujograma capacitación

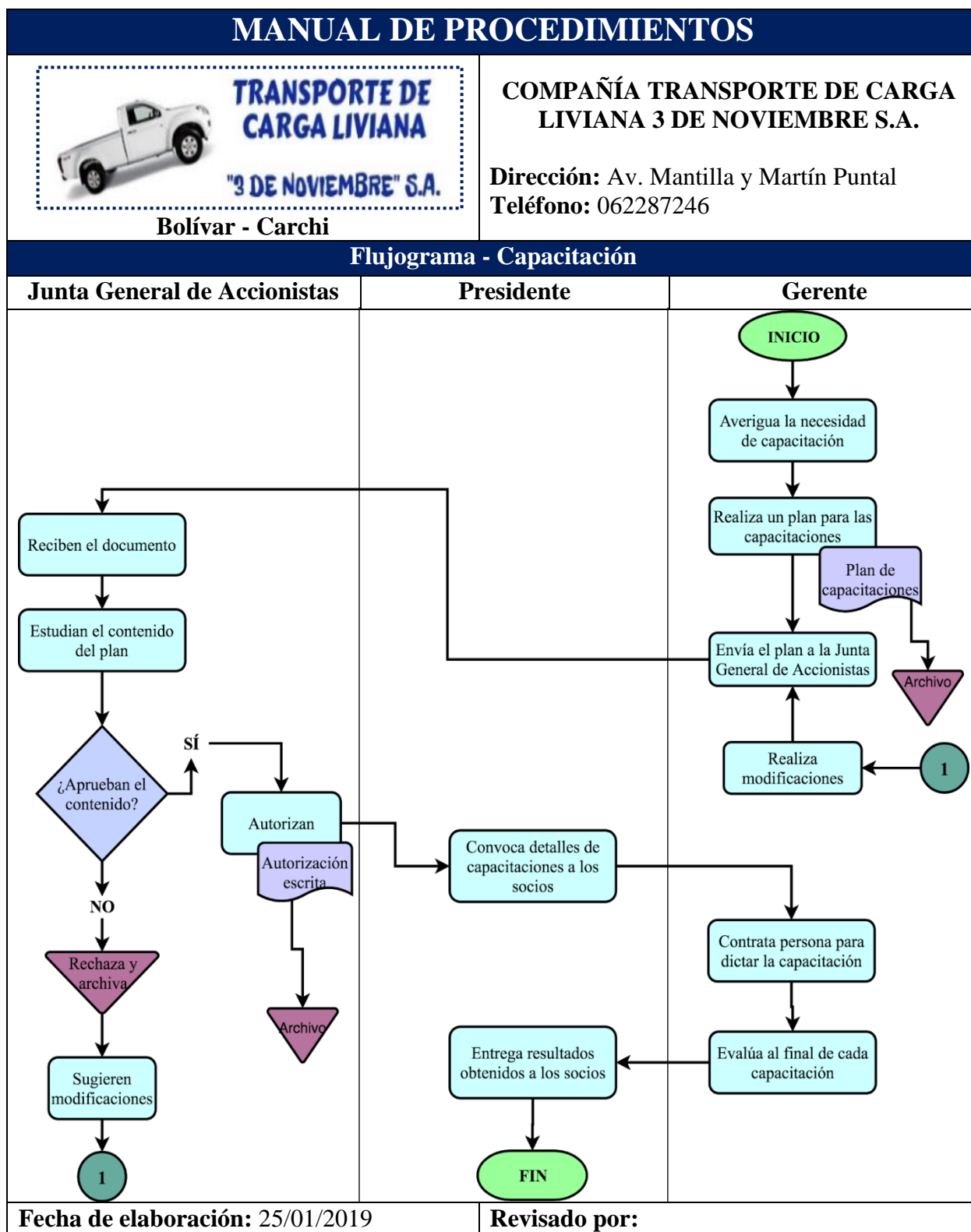



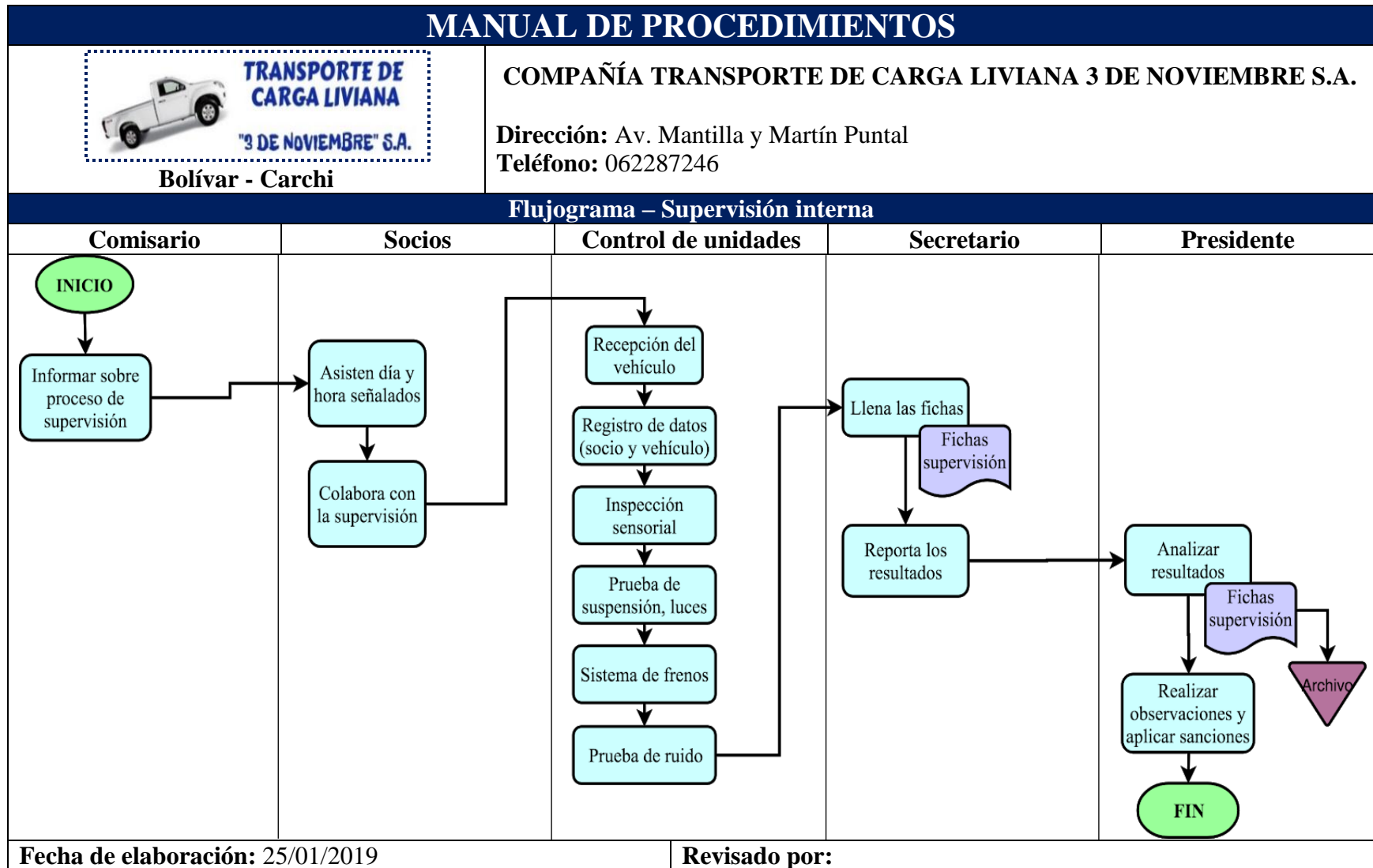


Tabla 56 Descripción proceso supervisión interna

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
 <p><b>TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA</b> <b>"3 DE NOVIEMBRE" S.A.</b> <b>Bolívar - Carchi</b></p>	<p><b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b></p> <p><b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246</p>
<b>Descripción del proceso – Supervisión interna</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a los socios sobre el proceso de supervisión.</li> </ul>	COMISARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir con el vehículo el día y hora señalado.</li> </ul>	SOCIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar para que la supervisión se lleve a cabo de la mejor manera.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del vehículo.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de datos del socio y vehículo.</li> </ul>	ENCARGADO DEL CONTROL DE UNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspección sensorial.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba de luces, de suspensión.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de frenos.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba de ruido.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenar las fichas.</li> </ul>	SECRETARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar los resultados al Sr. Presidente.</li> </ul>	PRESIDENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las fichas de los evaluados.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las debidas observaciones y aplicar sanciones si el caso lo amerita.</li> </ul>	
<b>Fecha de elaboración:</b> 25/01/2019	<b>Revisado por:</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 57 Flujograma supervisión interna



Fecha de elaboración: 25/01/2019

Revisado por:

Fuente: Investigación directa

### 3.6.3.3. Modelo ficha para la supervisión y control en la compañía

Tabla 58 Ficha de supervisión diseñada

FICHA DE SUPERVISIÓN		
		
<b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA “3 DE NOVIEMBRE” S.A.</b>	<b>Bolívar - Carchi</b> <b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246	
Datos Generales		
<b>Nombre del evaluado:</b>		
<b>Responsable de la supervisión:</b>		
<b>Período de evaluación:</b>		
Datos del Vehículo		
<b>Placa:</b>	<b>Marca:</b>	
<b>Año:</b>	<b>Modelo:</b>	
Parámetros	Calificación	
	Sí (1)	No (2)
<b>Organización:</b> Evaluar el desempeño y características esenciales en el desarrollo de actividades.		
<b>1.</b> El socio cumple con las aportaciones correspondientes en las fechas establecidas.		
<b>2.</b> Cumple con todas las disposiciones internas emitidas.		
<b>3.</b> Participa activamente en las actividades que realiza la compañía.		
<b>4.</b> El socio asiste con puntualidad a las reuniones que hayan sido convocadas por el Sr. Presidente.		
<b>5.</b> Es responsable en cuanto a las comisiones que se le han delegado.		
<b>6.</b> Cuida de su presentación y de las herramientas de trabajo.		

7. Muestra interés y predisposición para asistir a las capacitaciones programadas.		
8. Realiza los trámites de revisión y matrícula en los plazos establecidos.		
<b>Control del vehículo:</b> Evaluar las condiciones del vehículo para la correcta prestación de servicios.		
1. El vehículo tiene la documentación requerida al día.		
2. El vehículo se mantiene limpio por dentro y por fuera.		
3. Existe respaldo de las revisiones vehiculares realizadas.		
4. Los cinturones de seguridad están en buen estado para su utilización.		
5. Cuenta con herramientas (triángulos, llaves y llanta repuesto, entre otras) para manipularlas en casos de emergencia.		
6. El estado del botiquín y extintor son adecuados.		
7. El estado de los neumáticos es correcto.		
8. El estado de las puertas y ventanas es óptimo para brindar un buen servicio.		
9. Las luces del vehículo están en correcto funcionamiento.		
10. Las instalaciones eléctricas tienen un buen funcionamiento.		
<b>Chofer:</b> Evaluar el adecuado cumplimiento de sus actividades.		
1. Asiste puntualmente a realizar sus labores.		
2. Realiza la revisión diaria correspondiente de la unidad.		
3. Muestra su educación y amabilidad al brindar los servicios.		
4. Tiene multas por infringir las leyes vigentes.		
5. Respeta paradas y turnos establecidos.		
6. Se caracteriza por dar soluciones para que el cliente este satisfecho.		
<b>Total:</b>		
<b>Observaciones:</b> .....		
.....		
.....		
<b>Fecha de supervisión:</b>		
<b>Firma del evaluado:</b>	<b>Firma del responsable:</b>	

Fuente: Investigación directa


### 3.7. Manual financiero

El manual financiero es un instrumento de verificación y guía los procedimientos al generar la información financiera transparente, real y oportuna; en su contenido se encuentran políticas contables, el plan de cuentas, la dinámica de las cuentas utilizadas, los estados e indicadores financieros para la compañía.

#### 3.7.1. Políticas contables

En cuanto al ámbito financiero se ha considerado establecer las siguientes políticas en la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A. para su respectivo cumplimiento:

**Tabla 59** Políticas contables

POLÍTICAS CONTABLES	
 <p><b>Bolívar - Carchi</b></p>	<p><b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b></p> <p><b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revelar y generar información financiera real y oportuna en los plazos establecidos por los organismos de control y para la toma de decisiones de los administradores.</li> <li>○ Los gastos efectuados deberán sustentarse con documentos fuente autorizados.</li> <li>○ Se pueden realizar los retiros de dinero de las cuentas de ahorro únicamente con la firma del Presidente y Gerente de la compañía.</li> <li>○ Para el caso de aplicar la depreciación se utilizará el método de línea recta.</li> <li>○ Las transacciones deberán registrarse en el tiempo que ocurran de manera íntegra, sin realizar ninguna alteración.</li> <li>○ Los documentos de soporte, estados financieros y demás información financiera se deberán mantener bajo carácter de confidencial y archivados en forma secuencial.</li> </ul>	

o Se llevará un registro y control de los ingresos por aportaciones y multas, así como de los gastos en que se incurran.	
<b>Fecha de elaboración:</b> 15/02/2019	<b>Elaborado por:</b>
	<b>Revisado por:</b>

Fuente: Investigación directa

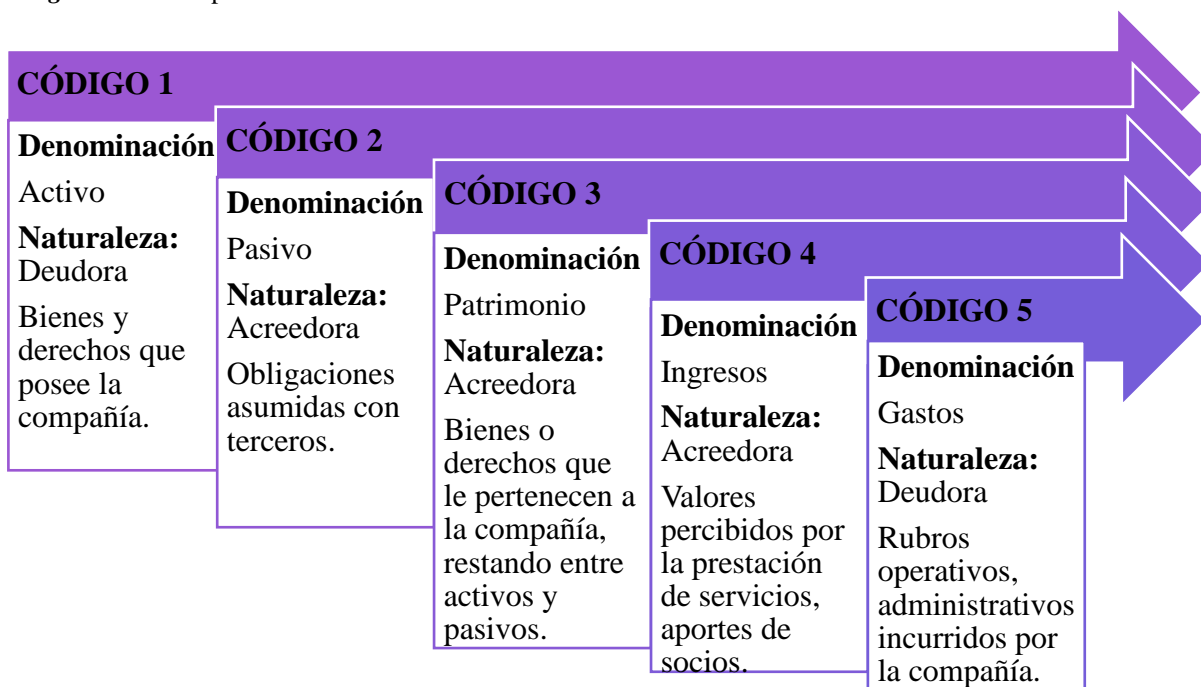
### 3.7.2. Plan de cuentas

Es una parte necesaria para llevar a cabo el proceso contable debido a que permite la identificación de las cuentas según la naturaleza de cada una, para la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A. será de gran utilidad la existencia de este documento para el registro de los hechos económicos realizados porque se trata de que la información financiera que se tiene que presentar sea uniforme.

#### 3.7.2.1. Descripción de las cuentas en cuanto al código


A continuación, se presenta una breve descripción de los principales componentes de los estados financieros, y dentro de cada uno se encuentran las diferentes cuentas.

*Figura 41* Descripción de las cuentas



Fuente: Investigación directa

Tabla 60 Plan de cuentas

PLAN DE CUENTAS	
 <p><b>TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA</b> "3 DE NOVIEMBRE" S.A.</p>	<p><b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b></p> <p>Bolívar - Carchi</p>
CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA
1.	<b><u>ACTIVOS</u></b>
1.01.	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>
1.01.01.	<i>Efectivo y Equivalentes de Efectivo</i>
1.01.01.01.	Caja
1.01.01.02.	Bancos
1.01.02.	<b>Activos Financieros</b>
1.01.02.06.	Documentos y cuentas por cobrar relacionados
1.01.02.09.	Provisiones cuentas incobrables (-)
1.01.04.	<b>Servicios y Otros Pagos Anticipados</b>
1.01.04.03.	Anticipo a proveedores
1.01.04.04.	Otros anticipos entregados
1.02.	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>
1.02.01.	<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>
1.02.01.02.	Edificios
1.02.01.05.	Equipo de oficina
1.02.01.12.	Depreciación acumulada Propiedad, Planta y Equipo (-)
2.	<b><u>PASIVOS</u></b>
2.01.	<b>PASIVO CORRIENTE</b>
2.01.03.	<b>Cuentas y Documentos por Pagar</b>
2.01.03.02.	Cuentas por pagar proveedores
2.01.07.	<b>Otras Obligaciones Corrientes</b>
2.01.07.01.	Con la administración tributaria

3.	<b><u>PATRIMONIO</u></b>
3.01.	<b>CAPITAL</b>
3.01.01.	<i>Capital Suscrito</i>
3.02.01.	<i>Aportes socios para futura capitalización</i>
3.04.	<b>RESERVAS</b>
3.04.01.	<i>Reserva Legal</i>
3.06.	<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>
3.06.01.	<i>Ganancias Acumuladas</i>
3.06.02.	<i>Pérdidas Acumuladas (-)</i>
3.07.	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>
3.07.01.	<i>Ganancia Neta del Período</i>
3.07.02.	<i>Pérdida Neta del Ejercicio (-)</i>
4.	<b><u>INGRESOS</u></b>
4.1.	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>
4.1.02.	<i>Prestación de Servicios</i>
4.1.03.	<i>Ingresos por Aportaciones</i>
4.2.	<b>OTROS INGRESOS</b>
4.2.02.	<i>Ingresos por Multas a Socios</i>
4.2.03.	<i>Intereses Financieros</i>
5.	<b><u>GASTOS</u></b>
5.2	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>
5.2.02.	<i>Gastos Administrativos</i>
5.2.02.04.	Gasto Capacitaciones
5.2.02.07.	Gasto Depreciaciones
5.2.02.09.	Servicios Básicos
5.2.02.12	Gastos Varios
5.2.02.11.	Gasto Viáticos
5.2.02.12.	Gasto Suministros de Oficina
5.2.02.15	Honorarios Profesionales
5.2.02.11.	Gasto Impuestos
5.2.02.16.	Gasto Ayuda Social

Fuente: (Superintendencia de Compañías)




### 3.7.3. Dinámica de las cuentas

Se refiere a los movimientos más utilizados en la compañía de acuerdo a cada cuenta. Es una guía y fuente de investigación porque se muestran los movimientos que las cuentas sufren para la generación correcta de información financiera para la toma de decisiones; para todo movimiento las cuentas tienen su respectiva naturaleza y se aplica el principio de partida doble.


#### 3.7.3.1. *ACTIVOS*

**Tabla 61** *Dinámica Efectivo y Equivalentes de Efectivo*

	
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	
Son cuentas con naturaleza de saldo deudor, representa el dinero que se obtiene por los servicios prestados, las aportaciones de los socios realizadas, y dichos fondos recaudados se depositan en las cuentas de ahorro que posee la compañía.	
<b>SUBCUENTAS QUE CONFORMAN ESTE SUBGRUPO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caja</li> <li>• Bancos</li> </ul>	
<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por entrada de dinero recaudado por la prestación de servicios.</li> <li>• Por aportaciones de los socios.</li> <li>• Por multas y sanciones de los señores socios y choferes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por pago de impuestos.</li> <li>• Por pago de servicios básicos.</li> <li>• Por la compra de activos fijos.</li> <li>• Por la cancelación de gastos varios.</li> </ul>
<b>CONTROL INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar que los fondos recaudados en cada reunión sean depositados de inmediato en las cuentas de ahorro, dejando establecido un plazo de dos días máximo.</li> <li>• Realizar conciliaciones bancarias para confirmar los saldos en los lapsos fijados.</li> <li>• La persona que se encarga de realizar los depósitos y retiros de efectivo, no tendrá acceso a los registros contables.</li> </ul>	
<b>REFERENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• NIIF 7 - Instrumentos Financieros: información a revelar.</li> </ul>	


**Fuente:** Investigación directa

Tabla 62 Dinámica Activos Financieros

	
<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<p>Tienen naturaleza de saldo deudor los movimientos que se registran se entiende que es un tipo de crédito que la compañía da a los clientes y socios, pasan a ser un ingreso cuando se realice la acreditación de los valores. La cuenta provisión cuentas incobrables es una excepción pues su naturaleza es saldo acreedor, que corresponde al “1% anual sobre los créditos concedidos”, de acuerdo al Art. 10 numeral 11 de acuerdo a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (Dirección Nacional Jurídica, 2015).</p>	
<b>SUBCUENTAS QUE CONFORMAN ESTE SUBGRUPO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos y cuentas por cobrar relacionados</li> <li>• Provisiones cuentas incobrables (-)</li> </ul>	
<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por derechos de cobro concedido por la prestación de servicios.</li> <li>• Por préstamos otorgados a los socios.</li> <li>• Por intereses y multas por pagos atrasados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la cancelación total de los saldos.</li> <li>• Por pago de préstamos otorgados.</li> <li>• Por abonos realizados de parte de los socios.</li> </ul>
<b>CONTROL INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizará la verificación de saldos por una persona distinta a la que tiene a su cargo cuentas por cobrar.</li> <li>• Llevar un control periódico sobre el tiempo de antigüedad de los créditos o atraso de aportaciones.</li> <li>• Notificar a los socios en el plazo establecido para que cancelen sus deudas.</li> </ul>	
<b>REFERENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• NIIF 9 - Instrumentos Financieros.</li> <li>• NIC 39 - Instrumentos Financieros - Reconocimiento y Medición.</li> </ul>	

Fuente: Investigación directa


**Tabla 63** *Dinámica Propiedad, Planta y Equipo*

	
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<p>Se refiere a todos los activos tangibles que posee la compañía, y deben ser utilizados para el desarrollo de sus actividades, la vida útil es de varios períodos en los que se espera obtener beneficio.</p>	
<b>SUBCUENTAS QUE CONFORMAN ESTE SUBGRUPO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificio</li> <li>• Equipo de oficina</li> <li>• Depreciación acumulada Propiedad Planta y Equipo</li> </ul>	
<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de adquisición de un activo fijo.</li> <li>• Por el valor de remodelaciones y mejoras realizadas.</li> <li>• Por donaciones recibidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la venta de activos fijos.</li> <li>• Por el registro de valores de depreciación.</li> <li>• Por valores de bienes dados de baja.</li> </ul>
<b>CONTROL INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la fecha de ingreso para realizar las depreciaciones correspondientes.</li> <li>• Aplicar la depreciación por el método de línea recta para la propiedad, planta y equipo.</li> <li>• Verificar que los bienes de la empresa sean de uso exclusivo y estén al servicio de la empresa.</li> <li>• Llevar un registro de los bienes con su respectiva codificación.</li> </ul>	
<b>REFERENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• NIC 16 - Propiedad, Planta y Equipo.</li> <li>• NIC 39 - Deterioro del Valor de los Activos.</li> </ul>	

**Fuente:** Investigación directa

## 3.7.3.2. PASIVOS


Tabla 64 Dinámica Cuentas y Documentos por Pagar

	
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	
Son de naturaleza acreedora, se refiere a las obligaciones que la compañía ha contraído por efecto de sus actividades, ya sea por la adquisición de bienes o servicios.	
<b>SUBCUENTAS QUE CONFORMAN ESTE SUBGRUPO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentas por pagar proveedores</li> </ul>	
<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el abono o pago total de las deudas contraídas con proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la compra de bienes y servicios a crédito.</li> </ul>
<b>CONTROL INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y clasificar respecto la antigüedad todas las obligaciones pendientes.</li> <li>• Constatar que los valores adecuados sean correctos mediante documentación de soporte.</li> <li>• Verificar el plazo y convenios para realizar los pagos.</li> </ul>	
<b>REFERENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• NIIF 9 - Instrumentos Financieros: Información a Revelar.</li> <li>• NIC 1 - Presentación de Estados Financieros.</li> </ul>	

Fuente: Investigación directa

### 3.7.3.3. PATRIMONIO

Tabla 65 Dinámica Capital

	
<b>CAPITAL</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<p>Tiene naturaleza acreedora, y está conformado por el conjunto de acciones que cada socio pagó al momento de la constitución de la compañía, así como también al darse un aumento de capital deberán aportar lo correspondiente según lo establezca la ley.</p>	
<b>SUBCUENTAS QUE CONFORMAN ESTE SUBGRUPO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital suscrito</li> </ul>	
<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando la compañía entre en proceso de liquidación.</li> <li>• Por disminuciones del capital en caso de devoluciones a los socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por aportes de los socios para constituir la compañía.</li> <li>• Por concepto de bienes aportados como parte del capital.</li> <li>• Por aumentos de capital por parte de nuevos accionistas.</li> </ul>
<b>CONTROL INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el monto del capital con el que se constituyó la compañía para respaldar contablemente dichos valores.</li> <li>• Revisar si ha existido modificaciones o se mantiene desde el inicio al mismo valor.</li> <li>• Verificar la existencia de las acciones correspondientes, el valor de cada una y si los aumentos han sido acordados por la Junta General de Accionistas.</li> </ul>	
<b>REFERENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• NIIF 9 - Instrumentos Financieros - Información a revelar.</li> <li>• NIC 1 - Presentación de Estados Financieros.</li> <li>• NIC 32 - Instrumentos Financieros - Presentación.</li> </ul>	

Fuente: Investigación directa


Tabla 66 Dinámica Resultados Acumulados

	
<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<p>Representan las utilidades o pérdidas acumuladas de períodos anteriores, la naturaleza es de saldo acreedor, y estas cuentas inician y aumentan su saldo en el haber, disminuye y se anulan en el débito.</p>	
<b>SUBCUENTAS QUE CONFORMAN ESTE SUBGRUPO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganancias acumuladas</li> <li>• Pérdidas acumuladas (-)</li> </ul>	
<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por las pérdidas acumuladas generadas en los años anteriores.</li> <li>• Cuando se paga el valor de las utilidades acumuladas en años anteriores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se amortiza el valor de las pérdidas en períodos anteriores.</li> <li>• Por la no distribución de utilidades.</li> </ul>
<b>CONTROL INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constatar los valores mediante un análisis de los estados de resultados anteriores.</li> </ul>	
<b>REFERENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• NIC 1 - Presentación de Estados Financieros.</li> <li>• NIC 12 - Impuesto sobre las Ganancias.</li> </ul>	

Fuente: Investigación directa

### 3.7.3.4. INGRESOS


Tabla 67 Dinámica Ingresos

	
<b>INGRESOS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<p>Los ingresos se refieren a valores captados por la venta de un bien o servicio son de naturaleza acreedora; como es el caso de la compañía, se consideran ingresos las aportaciones mensuales que realiza cada socio.</p>	
<b>SUBCUENTAS QUE CONFORMAN ESTE SUBGRUPO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de servicios</li> <li>• Ingresos por aportaciones</li> <li>• Ingresos por multas a socios</li> <li>• Intereses financieros</li> </ul>	
<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por cancelación de saldos al cierre del ejercicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por calores de prestación de servicios de transporte.</li> <li>• Por el pago de aportes de los socios.</li> <li>• Por pago de multas y sanciones a los socios.</li> </ul>
<b>CONTROL INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que todos los documentos de los ingresos cumplan con la normativa tributaria.</li> <li>• Comprobar que los ingresos se registren en el momento de pago y que cuenten con la documentación de respaldo para el registro contable.</li> <li>• Verificar que los socios estén al día en sus aportaciones.</li> </ul>	
<b>REFERENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• NIC 18 - Ingresos de Actividades Ordinarias.</li> </ul>	

Fuente: Investigación directa

### 3.7.3.5. GASTOS

Tabla 68 Dinámica Gastos

	
<b>GASTOS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<p>Todos los gastos tienen naturaleza de saldo deudor y se refiere a rubros que la compañía tiene que asumir, se los puede clasificar como operacionales, administrativos y otros gastos; son necesarios para el desarrollo de las actividades como es la prestación de servicios.</p>	
<b>SUBCUENTAS QUE CONFORMAN ESTE SUBGRUPO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos servicios básicos</li> <li>• Gasto viáticos</li> <li>• Gastos varios</li> <li>• Gastos honorarios profesionales</li> <li>• Gastos impuestos</li> <li>• Gasto ayuda social</li> </ul>	
<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando la compañía realiza el pago por los diferentes rubros señalados de acuerdo a la necesidad que exista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por cierre de la cuenta al finalizar el período.</li> </ul>
<b>CONTROL INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que las facturas de gastos cumplan con la normativa tributaria para los registros contables.</li> <li>• Comprobar que los gastos se registren en el momento que ocurran y se archive la documentación de soporte.</li> </ul>	
<b>REFERENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• NIC 1 - Presentación de Estados Financieros.</li> </ul>	

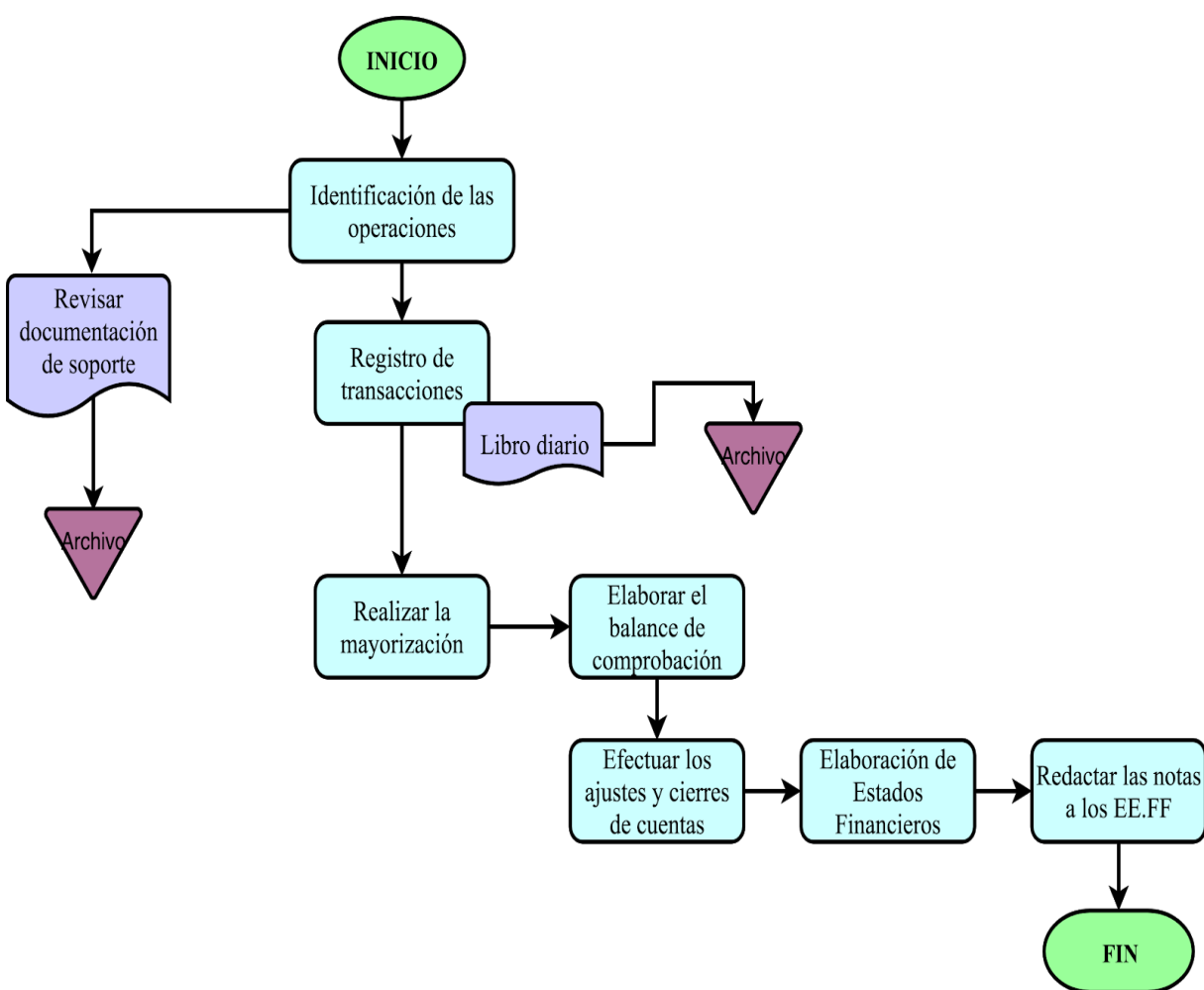
Fuente: Investigación directa



### 3.7.4. Proceso contable

El proceso contable comprende una serie de pasos o actividades que son indispensables realizar para obtener el resultado final, es decir, la presentación de los estados financieros. Los encargados de estas actividades en la compañía deben tener claro dicho proceso y ser conscientes de que se lo debe ejecutar con transparencia, con el propósito de evitar la consecución de errores que afecten la integridad de los directivos y socios y, por ende, el progreso de la compañía.

**Figura 42** Proceso contable



**Fuente:** Investigación directa

### 3.7.4.1. Identificación de las operaciones

Se refiere a la revisión de la documentación de soporte presentada, con la finalidad de controlar los ingresos y gastos que se den en la compañía para así garantizar el manejo adecuado de los recursos disponibles para el desarrollo de las actividades.

### 3.7.4.2. Jurnalización (libro diario)

Luego de revisar la documentación se procede a plasmar el registro de las transacciones en el libro diario, el cual permite cronológicamente tener un registro de todos los movimientos diarios efectuados por la compañía; contiene la fecha, detalle de las respectivas cuentas afectadas, la referencia y el valor al debe y haber.

#### Ejemplo:

- El 10 de enero se adquiere 15 sillas por un valor de \$ 23 cada una se paga en efectivo.
- El 15 de enero se cancela \$ 200, por concepto de ayuda social por calamidad doméstica a socio de la compañía.
- El 26 de enero ingresan por aportaciones de los socios un total de \$280.

Tabla 69 Registro en el libro diario

LIBRO DIARIO				
FECHA	DETALLE	REF.	DEBE	HABER
10/01/19	<b>-1-</b>			
	Equipo de oficina	1.02.01.05.	345,00	
	Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)	1.01.05.01.	41,40	
	Retención (IVA 30%)			12,42
	Retención en la fuente (IR 1%)			3,45
	Caja	1.01.01.01.		370,53
	v/r. la compra de sillas para la compañía.			


15/01/19	<b>-2-</b>			
	Gasto ayuda social	5.2.02.16.	200,00	
	Caja	1.01.01.01.		200,00
	v/r. ayuda social a un socio por calamidad.			
26/01/19	<b>-3-</b>			
	Caja	1.01.01.01.	280,00	
	Ingresos por aportaciones	4.1.03.		280,00
	v/r. Pago de aportaciones mes de enero.			
<b>TOTAL:</b>			866,40	866,40

Fuente: Investigación directa

### 3.7.4.3. Mayorización

Posteriormente se verifica el proceso de jornalización, se elabora un mayor para las cuentas individualmente y se traslada los valores registrados en el libro diario a los mayores, con la finalidad de establecer el saldo ya sea deudor o acreedor, dependiendo de los movimientos y la naturaleza de las cuentas.

Tabla 70 Mayor - caja

		<b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b> Bolívar - Carchi				
<b>LIBRO MAYOR</b>						
<b>Cuenta:</b> CAJA						
<b>Código:</b> 1.01.01.01						
<b>Período:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019						
Fecha	Descripción	Ref.	Saldo inicial	Debe	Haber	Saldo final
10/01/19	Según libro diario	1			370,53	370,53
15/01/19	Según libro diario	2			200,00	570,53
26/01/19	Según libro diario	3		280,00		290,53
<b>TOTAL:</b>				<b>280,00</b>	<b>570,53</b>	<b>290,53</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 71 Mayor - muebles y enseres

		<b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b> Bolívar - Carchi				
<b>LIBRO MAYOR</b>						
<b>Cuenta:</b> EQUIPO DE OFICINA						
<b>Código:</b> 1.02.01.05.						
<b>Período:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019						
Fecha	Descripción	Ref.	Saldo inicial	Debe	Haber	Saldo final
10/01/19	Según libro diario	1		345,00		345,00
<b>TOTAL:</b>				<b>345,00</b>	<b>0</b>	<b>345,00</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 72 Mayor - IVA

		<b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b> Bolívar - Carchi				
<b>LIBRO MAYOR</b>						
<b>Cuenta:</b> (IVA)						
<b>Código:</b>						
<b>Período:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019						
Fecha	Descripción	Ref.	Saldo inicial	Debe	Haber	Saldo final
10/01/19	Según libro diario	1		41,40	-	41,40
<b>TOTAL:</b>				<b>41,40</b>	<b>0</b>	<b>41,40</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 73 Mayor - ingresos por aportaciones

		<b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b> Bolívar - Carchi				
<b>LIBRO MAYOR</b>						
<b>Cuenta:</b> INGRESOS POR APORTACIONES						
<b>Código:</b> 4.1.03.						
<b>Período:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019						
Fecha	Descripción	Ref.	Saldo inicial	Debe	Haber	Saldo final
15/01/19	Según libro diario	3		-	280,00	280,00
<b>TOTAL:</b>				<b>0</b>	<b>280,00</b>	<b>280,00</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 74 Mayor - gasto ayuda social

		<b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b> Bolívar - Carchi				
<b>LIBRO MAYOR</b>						
<b>Cuenta:</b> GASTO AYUDA SOCIAL						
<b>Código:</b> 5.2.02.16.						
<b>Período:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019						
Fecha	Descripción	Ref.	Saldo inicial	Debe	Haber	Saldo final
15/01/19	Según libro diario	2		200,00	-	200,00
<b>TOTAL:</b>				<b>200,00</b>	<b>0</b>	<b>200,00</b>


Fuente: Investigación directa

Tabla 75 Mayor - retención IVA 30%

		<b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b> Bolívar - Carchi				
<b>LIBRO MAYOR</b>						
<b>Cuenta:</b> Retención IVA 30%						
<b>Código:</b>						
<b>Período:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019						
Fecha	Descripción	Ref.	Saldo inicial	Debe	Haber	Saldo final
10/01/19	Según libro diario	1		-	12,42	12,42
<b>TOTAL:</b>				<b>0</b>	<b>12,42</b>	<b>12,42</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 76 Mayor - retención IR 1%


		<b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b> Bolívar - Carchi				
<b>LIBRO MAYOR</b>						
<b>Cuenta:</b> Retención en la fuente IR 1%						
<b>Código:</b>						
<b>Período:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019						
Fecha	Descripción	Ref.	Saldo inicial	Debe	Haber	Saldo final
10/01/19	Según libro diario	1		-	3,45	3,45
<b>TOTAL:</b>				<b>0</b>	<b>3,45</b>	<b>3,45</b>

Fuente: Investigación directa

### 3.7.4.4. Balance de comprobación

El balance de comprobación corresponde al traslado del listado de cuentas que constan en los mayores, con sus respectivas sumas y saldos, al final se totaliza los valores registrados, los mismos que deben cuadrar los valores del debe con el haber; así como también las valores en los saldos.

**Tabla 77** Balance de comprobación

						<b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b> Bolívar – Carchi Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019			
<b>BALANCE DE COMPROBACIÓN</b>									
CÓDIGO	CUENTAS	SUMAS		SALDOS					
		Debe	Haber	Deudor	Acreedor				
1.01.01.01.	Caja	280,00	570,53		290,53				
1.02.01.05.	Equipo de oficina	345,00	-	345,00					
1.01.05.01.	Crédito tributario a favor de la empresa	41,40	-	41,40					
5.02.02.16.	Gasto ayuda social	200,00	-	200,00					
4.1.03.	Ingresos por aportaciones	-	280,00		280,00				
	Retención IVA 30%	-	12,42		12,42				
	Retención IR 1%	-	3,45		3,45				
<b>TOTALES:</b>		<b>866,40</b>	<b>866,40</b>	<b>586,40</b>	<b>586,40</b>				

Fuente: Investigación directa

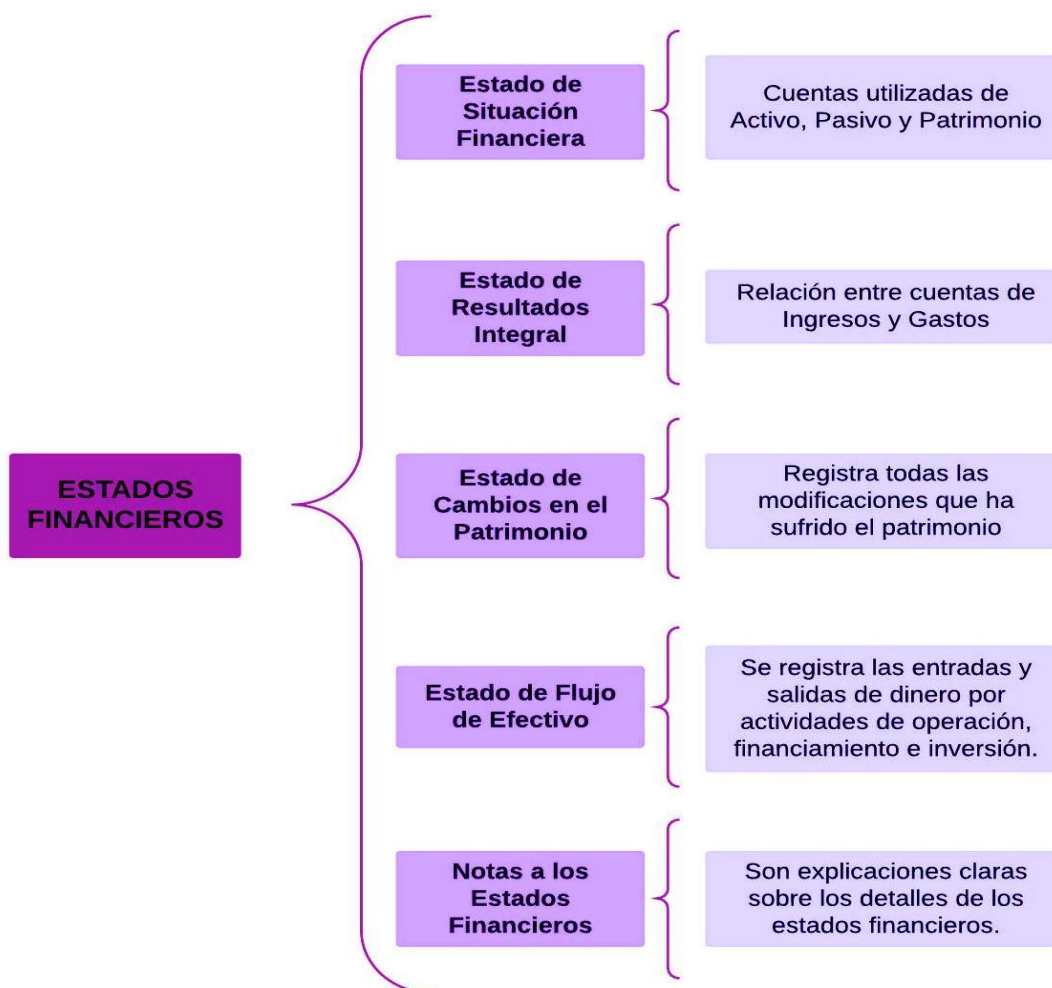
### 3.7.4.5. Ajustes y cierres

Los asientos de ajuste son necesarios de realizar en las empresas puesto que son un tipo de corrección que se da al cierre del período para atribuir de forma correcta los valores de activos, pasivos, ingresos y gastos, que se han registrado.

### 3.7.5. Estados financieros

La elaboración de los estados financieros es la etapa final en el ciclo contable, como consta en la NIC 1 - Presentación de estados financieros Rodríguez (2015): “*establece requerimientos generales para la presentación de los estados financieros, guías para determinar su estructura y requisitos mínimos sobre su contenido*” (Contabilidad.com.do). Es por esto que las empresas están obligadas a que dicha elaboración sea comparativa y uniforme, para que sea fácil realizar el respectivo análisis financiero y comparar de un período a otro la situación económica de cualquier organización.


**Figura 43** Estados financieros a presentar



Fuente: Investigación directa

## 3.7.5.1. Estado de Situación Financiera

Figura 44 Estado de Situación Financiera


		<b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA</b> <b>3 DE NOVIEMBRE S.A.</b> <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b> <b>Expresado en dólares estadounidenses (\$)</b> <b>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</b>
<b><u>ACTIVOS</u></b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
<b>Efectivo y Equivalentes de Efectivo</b>		
Bancos		1.704,91
<b>Activos Financieros</b>		
Cuentas por cobrar mensualidades		610,00
Cuentas por cobrar préstamos socios		962,35
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>3.277,26</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>		
Edificio		260,00
Equipo de oficina		3.504,91
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>3.764,91</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b><u>7.042,17</u></b>
<b><u>PASIVOS</u></b>		
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		
Cuentas por pagar proveedores		210,00
Futura capitalización		5.661,91
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>5.871,91</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>		
Capital		840,00
Utilidad del Ejercicio		330,26
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>1.170,26</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>		<b><u>7.042,17</u></b>
<hr/> <b>GERENTE GENERAL</b>		<hr/> <b>CONTADORA</b>

Fuente: Investigación directa



## 3.7.5.2. Estado de Resultados Integral


Figura 45 Estado de Resultados Integral

	
<b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA</b> <b>3 DE NOVIEMBRE S.A.</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL</b> <b>Expresado en dólares estadounidenses (\$)</b> <b>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</b>	
<b><u>INGRESOS</u></b>	
Ingresos por Aportaciones	1.704,91
Otros ingresos	1.800,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b><u>3504,91</u></b>
<b><u>GASTOS (-)</u></b>	
Gasto servicios básicos	181,31
Gasto viáticos	390,00
Gastos varios	1.045,23
Gastos honorarios profesionales	680,00
Gastos impuestos	228,11
Gasto ayuda social	650,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b><u>3174,65</u></b>
Utilidad antes de participación e impuestos	330,26
<b>TOTAL GASTOS Y UTILIDAD</b>	<b><u>3504,91</u></b>
Impuesto a la renta 22%	.....
<hr/> <b>GERENTE GENERAL</b>	<hr/> <b>CONTADORA</b>

Fuente: Investigación directa

## 3.7.5.3. Estado de Flujo de Efectivo


Figura 46 Flujo de Efectivo

	
<b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b>	
<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>	
<b>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</b>	
	<b>SALDOS</b>
<b>INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO</b>	
<b>A) FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	0
Cobros procedentes de la venta o prestación de servicios	0
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	0
Pagos a y por cuenta de los empleados	<u>0</u>
<b>Flujo neto usado para actividades de operación</b>	
<b>B) FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	0
Adquisiciones de Propiedades, Planta y Equipo	0
Compras de Activos Intangibles	0
Compra de otros activos a largo plazo	<u>0</u>
Intereses recibidos	<b>0</b>
<b>Flujo neto usado para actividades de inversión</b>	
<b>C) FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	0
Aporte en efectivo por aumento de capital	0
Pagos de préstamos	0
Pago por dividendos	<u>0</u>
<b>Flujo neto usado para actividades de financiación</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO NETO USADO PARA ACTIVIDADES (A-B-C)</b>	0
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL RPINCIPIO DEL PERIODO</b>	0
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO</b>	
<hr/> <b>GERENTE GENERAL</b>	<hr/> <b>CONTADORA</b>

Fuente: Investigación directa

### 3.7.5.4. Estado de Cambios en el Patrimonio

Figura 47 Estado de Cambios en el Patrimonio

 <b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA 3 DE NOVIEMBRE S.A.</b> <b>ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO</b> <b>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</b>						
	<b>CAPITAL</b>	<b>RESERVA LEGAL</b>	<b>UTILIDADES RETENIDAS</b>	<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>RESERVA ESTATUTARIA</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>
Saldo al final del período	840,00	0	0	0	0	840,00
Saldo reexpresado del período inmediato	840,00	0	0	0	0	840,00
Cambios del año en el patrimonio	0	0	0	0	0	0
Saldos del período inmediato anterior	840,00	0	0	0	0	840,00
Cambios en políticas contables	0		0	0	0	0
Aumento (disminución) del capital social	0	0	0	0	0	0
<hr/> <b>GERENTE</b> <span style="margin-left: 200px;"><b>CONTADORA</b></span>						

Fuente: Investigación directa

### 3.7.5.5. Notas a los Estados Financieros

Las notas a los estados financieros se conocen como las explicaciones claras acerca de las cantidades contenidas en el juego de los mismos, la estructura y orden de las notas aclaratorias se establecen en las NIIF. Este es un requisito que se debe cumplir luego de preparar los correspondientes estados financieros debido a que la compañía tiene la obligación de presentar esta información financiera a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador.

### NOTA 1: Naturaleza de la empresa

La compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre Sociedad Anónima está domiciliada en la provincia del Carchi, Cantón Bolívar, en la Av. Mantilla y Martín Puntal; fue constituida mediante Escritura Pública el 13 de enero del 2012, su actividad principal es la prestación de servicios de carga liviana a nivel local.

### NOTA 2: Declaración sobre el cumplimiento de Normas Internacionales de Información Financiera y de Contabilidad (NIIF y NIC).

Los estados financieros han sido elaborados de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera vigentes en el país, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB).

La administración de la compañía proporciona la información real para la elaboración y presentación razonable de los estados financieros, los mismos que han sido presentados para su respectiva aprobación ante la Junta General de Accionistas.

### NOTA 3: Políticas contables

La información financiera en la compañía se lleva de forma manual, pues no se cuenta con un sistema contable para realizarlo automáticamente, en donde se registran las actividades realizadas debidamente respaldadas con documentación legal, con la finalidad de emitir informes trimestrales sobre el movimiento de los recursos y al finalizar el período se prepara los estados financieros.

La información expuesta en los estados financieros al 31 de diciembre del 2017, fue obtenida de los registros contables que posee la empresa y estos son llevados de acuerdo a las disposiciones legales vigentes y aplicables al objeto de ésta.

A continuación, se describe cada una de las cuentas más importantes de acuerdo a las necesidades de la compañía.

- **Efectivo y equivalentes de efectivo**

**Bancos:** respecto a esta cuenta en la compañía se compone por dos cuentas de ahorros en donde se depositan los aportes recaudados; y a continuación, se representan los movimientos que han sido efectuados durante el período:

Tabla 78 Nota explicativa - bancos

Cuentas de ahorro	Saldo inicial	Depósitos	Retiros	Saldo final
Cooperativa San Gabriel	500,00	700,00	291,79	908,21
Cooperativa Pablo Muñoz Vega	800,80	675,90	680,00	796,70
<b>TOTAL</b>	<b>1.300,80</b>	<b>1.375,90</b>	<b>971,79</b>	<b>1.704,91</b>

Fuente: Investigación directa

- **Activos financieros**

**Cuentas y documentos por cobrar:** representan los recursos que la compañía puede hacer efectivo en los siguientes períodos, se hace la comparación de saldos del rubro que está compuesto de la siguiente manera:

Tabla 79 Nota explicativa - cuentas y documentos por cobrar

Cuentas por cobrar	Saldo inicial	Saldos pendientes	Saldo final
Mensualidades	320,00	290,00	610,00
Préstamos-socios	605,50	356,85	962,35
<b>TOTAL</b>	<b>925,50</b>	<b>646,85</b>	<b>1.572,35</b>

Fuente: Investigación directa

- **Propiedad planta y equipo:** son todas aquellas propiedades que dispone la compañía, las mismas que son para su uso, que tengan un valor monetario alto y una vida útil superior a un año, son depreciables al uso.

Para el registro de los valores referentes a esta cuenta nos basamos en el contenido de la NIC-16, en la compañía se encuentra estructurada como se puede observar en el desglose de la siguiente tabla:

Tabla 80 Nota explicativa - Propiedad, planta y equipo

Bienes	Saldo inicial	Adquisición	Saldo final
Edificio	255,00	-	255,00
Equipo de oficina	2.840,91	345,00	3.185,91
<b>TOTAL</b>	<b>3.095,91</b>	<b>345,00</b>	<b>3.540,91</b>

Fuente: Investigación directa

Cabe señalar que no se tomó el valor de la depreciación para este período, sin embargo, para su registro correspondiente se utilizará el método de línea recta, lo cual disminuirá el valor reflejado.

- **Capital:** El capital de la compañía está compuesto por los aportes realizados por cada uno de los socios al momento de la constitución de la misma.

**Tabla 81** *Nota explicativa - capital*

Número acciones	Valor nominal	Total
28	30	840,00

**Fuente:** Investigación directa

A fecha 31 de diciembre el capital consta de 28 acciones ordinarias con un valor nominal de \$30, y como se observa no ha existido ningún aumento o modificación en el capital desde el año que fue constituida la compañía.

- **Ingresos:** Los ingresos para la compañía básicamente se componen por dos actividades, como son:

**Tabla 82** *Nota explicativa - ingresos*

Ingresos	Saldo inicial	Durante el año	Total
Aportes mensuales	200,00	1.504,91	1704,91
Otros ingresos (multas, intereses)	970,00	830,00	1.800,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.170,00</b>	<b>2.334,91</b>	<b>3.504,91</b>

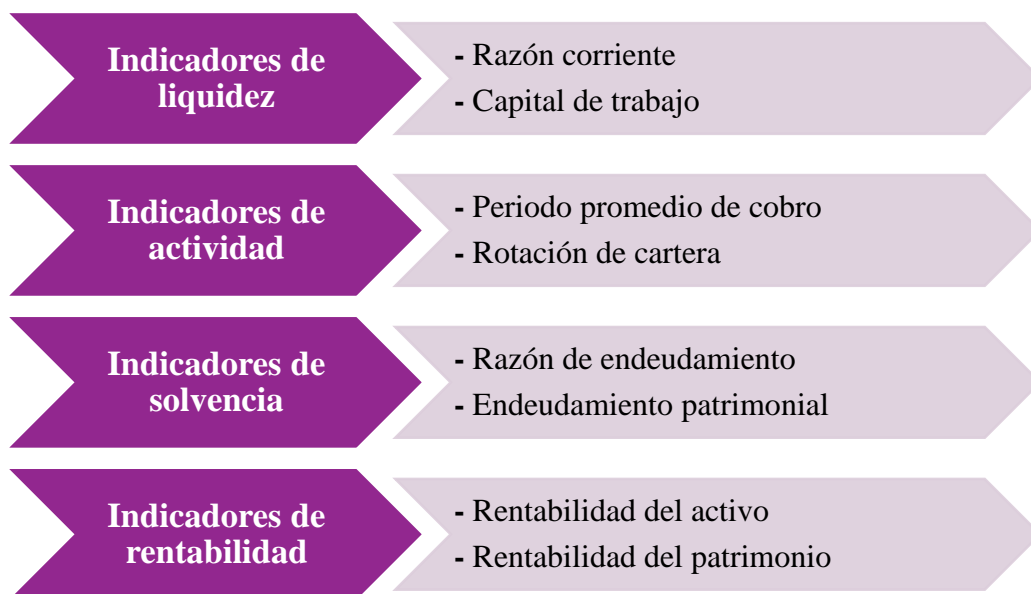
**Fuente:** Investigación directa

- **Gastos:** En cuanto a los gastos se establecen algunos rubros que la compañía al iniciar un período planifica distintas actividades a desarrollarse y destina una cantidad de recursos respectivamente, sin embargo, cuando se presente algún caso para el que no haya sido presupuestado es necesario que los socios realicen un aporte adicional para solventar dicho gasto.

### 3.7.6. Indicadores financieros

Son utilizados y permiten que se pueda realizar un análisis sobre la situación de una empresa, a través de las cifras que se presentan en los estados financieros. El objetivo es comprobar si el desempeño de dicha organización es óptimo o por el contrario se detectan falencias, es ahí cuando los directivos y socios tomarán las decisiones y acciones más convenientes para lograr un desarrollo más adecuado y obtener resultados favorables. A continuación, se detallan los indicadores más principales:

*Figura 48* Indicadores financieros



Fuente: Investigación directa

**Tabla 83** *Indicadores de liquidez*

INDICADORES DE LIQUIDEZ		
Permiten medir la capacidad que tiene la compañía para hacer frente a sus obligaciones.		
Indicador	Fórmula	Descripción
<b>Razón corriente</b>	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Indica la relación entre la cantidad de dinero que tiene la empresa para pagar cada dólar de obligación.
<b>Capital de trabajo</b>	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	Indica la diferencia total entre lo que tiene la empresa y lo que debe.

Fuente: Investigación directa

Tabla 84 Indicadores de actividad

<b>INDICADORES DE ACTIVIDAD</b>		
A través de estos indicadores se puede determinar la capacidad que tiene una empresa determinada en cuanto al manejo correcto de sus recursos.		
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Descripción</b>
<b>Periodo promedio de cobro</b>	$\frac{(\text{Ctas. x cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$	Su resultado muestra el número de días en que la empresa demora para recuperar su cartera.
<b>Rotación de cartera</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Ctas. x cobrar}}$	Indica el número de veces en que las cuentas por cobrar se modifican en un período de tiempo determinado.

Fuente: Investigación directa

Tabla 85 Indicadores de solvencia

<b>INDICADORES DE SOLVENCIA</b>		
Esto nos permiten medir el grado en que participan los acreedores, en cuanto al financiamiento de la empresa.		
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Descripción</b>
<b>Razón de endeudamiento</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Se refiere a determinar por cada dólar invertido por la empresa en activos, cuanto está financiado por terceros.
<b>Endeudamiento patrimonial</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Indica el grado en que el capital con el que cuenta la empresa es propio o financiado por terceros, es mejor si el resultado es bajo.

Fuente: Investigación directa

Tabla 86 Indicadores de rentabilidad

<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>		
Corresponde a la efectividad que muestran las empresas para controlar sus costos y gastos, y de esa forma convertir las ventas en utilidades.		
<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Descripción</b>
<b>Rentabilidad del activo</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}} * 100$	Indica la capacidad de los activos para generar utilidades, sin importar si son propios o están financiados.
<b>Rentabilidad del patrimonio</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Muestra la cantidad de dólares que se convierten en utilidad por cada dólar que conforma el patrimonio.

Fuente: Investigación directa



## CAPÍTULO IV

### 4. VALIDACIÓN

#### 4.1. Introducción

A través del desarrollo de la presente investigación se pudo identificar y determinar que la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A., ubicada en el cantón Bolívar carece de algunos parámetros en lo que respecta a la gestión administrativa y financiera que impiden la buena gestión de la misma, por lo que se creyó conveniente proponer al representante legal en este caso el Sr. Gerente y posteriormente a los señores socios para que se proceda con la adopción de un manual administrativo y financiero con la finalidad de coadyuvar al adelanto de la compañía.

Se considera necesario y es apropiado como punto de partida que para que se efectúe la aplicación futura del manual administrativo y financiero propuesto se debe realizar la validación concerniente, por lo que son los directivos de la compañía los encargados de analizar y evaluar si su aplicación es óptima o no, por cuanto son ellos quienes están día a día en la compañía y perciben las necesidades o dificultades a las cuales se enfrentan y podrán determinar si se beneficiarán al implementar la propuesta.

El proceso de validación consiste en conocer la efectividad que tendrá el presente trabajo en el desarrollo de las actividades en la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A. previa aplicación, para dicha cuestión es necesario conocer la opinión de los directivos por cuanto la calificación es responsabilidad ellos. Por la razón de que a el manual se lo ha diseñado con el propósito de que se convierta en una guía, les permita mejorar respecto a la gestión institucional y les proporcione beneficios futuros en diferentes aspectos.

## **4.2. Descripción del estudio**

Durante el desarrollo de la investigación en la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A. se pudo identificar algunas deficiencias que se presentaban en el desarrollo de las respectivas actividades, por lo que en el diseño de la propuesta se pretendió proporcionar una guía con la finalidad de mejorar aquellas falencias, sin embargo, es necesario conocer si con la aplicación de lo establecido en el manual se dará la consecución de los objetivos planteados.

Por lo anteriormente mencionado se presentó la propuesta a los directivos y socios de la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A., para que tengan la facultad de analizar cuidadosamente los parámetros que en esta constan y expresarse sobre su aplicabilidad o detectar los inconvenientes para hacerlo. Se establecerá una matriz para proceder a realizar la validación del manual para interpretar los resultados de forma fácil y sencilla.

Para la elaboración de la matriz se tomará en cuenta las variables y los indicadores detectados en la parte inicial del diagnóstico realizado, por lo que se procede a plantear una serie de preguntas para que los directivos contesten cada una de acuerdo a su opinión, y al final realizar el cálculo total para conocer el porcentaje de aplicación para el manual administrativo y financiero en la compañía.

### **4.2.1. Objetivo**

- Validar el contenido del manual administrativo y financiero diseñado para la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A., para conocer el porcentaje de aplicabilidad según el criterio de los administradores.

#### 4.2.2. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo que responsable para realizar la validación de la propuesta se compone de la siguiente manera:

**Tabla 87** *Equipo de trabajo*

Involucrados	Nombres
<b>Autora</b>	Karen Cecilia Guerrero Guachagmira
<b>Tutora</b>	Mgs. Rita Lucía Lomas Paz
<b>Oponentes</b>	Ing. Pablo Danilo Báez Posso
	Ing. Luis Fernando Valenzuela Bastidas
<b>Representantes de la compañía</b>	Sr. Richard Guillermo Peralta Guerrero - Gerente
	Sr. Lenin Xavier Chalaca Valencia - Presidente

#### 4.3. Método de verificación

El método de verificación empleado para la validación que se pretende realizar a la propuesta del manual administrativo y financiero para la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A. como ya se mencionó anteriormente se basará en las opiniones que emitan los representantes de la compañía. Para esto se elaboró una matriz en la que se tomaron en cuenta como factores a validar las variables e indicadores que se plantearon en el diagnóstico de la presente investigación, mediante preguntas claves se evaluará cada ítem que ha sido seleccionado para el desarrollo de la propuesta.

Una vez que se haya validado cada factor a través de un método de calificación planteado, posteriormente se realizará la interpretación conveniente en cuanto a la aplicabilidad que tendrá la propuesta.

#### 4.4. Componentes para validar

Figura 49 Factores a validar

GESTIÓN ADMINISTRATIVA	GESTIÓN FINANCIERA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Plan operativo anual</li> <li>• Misión y visión</li> <li>• Valores y principios</li> <li>• Políticas generales</li> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Manual de funciones</li> <li>• Mapa de procesos</li> <li>• Manual de procedimientos</li> <li>• Código de ética</li> <li>• Protocolo de atención al cliente</li> <li>• Política de seguridad y salud ocupacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas contables</li> <li>• Plan de cuentas</li> <li>• Dinámica de cuentas</li> <li>• Representación del proceso contable</li> <li>• Indicadores financieros</li> </ul>

Fuente: Investigación directa

##### 4.4.1. Matriz de validación

A continuación, el modelo de la matriz que va a ser utilizada para que los directivos den a conocer su opinión en cuanto a la aplicabilidad del manual propuesto.

Figura 50 Matriz de validación

Variable	Nº	Componente	Calificación			Observaciones
			Muy aplicable	Aplicable	Poco Aplicable	
Gestión administrativa	1.					
	2.					
	3.					
	4.					
	5.					
	6.					
	7.					
	8.					
	9.					
	10.					
	11.					
	12.					
Gestión financiera	13.					
	14.					
	15.					
	16.					
	17.					
<b>TOTAL:</b>						

Fuente: Investigación directa

#### 4.5. Método de calificación

La validación para la presente investigación se basará en el siguiente método de calificación:

**Tabla 88** *Esquema de calificación para la validación*

Alternativas	Valor
Muy aplicable	3
Aplicable	2
Poco aplicable	1

#### 4.6. Rango de interpretación

Para la determinación de la aplicabilidad que tendrá la propuesta planteada en base a los resultados que se obtengan en la matriz de validación se toma en cuenta el siguiente rango de interpretación.

**Tabla 89** *Rangos de interpretación*

Rango del porcentaje	Interpretación
De 68% a 100%	Muy aplicable
De 34% a 67%	Aplicable
De 0% - 33%	Poco aplicable

Para analizar el grado de aplicabilidad del manual administrativo y financiero en cuanto al resultado obtenido se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Validación} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Calificación Total}} * 100$$

El método utilizado consiste en que una vez que la matriz ya se haya completado la validación se obtiene del producto del valor de la calificación otorgada a cada pregunta formulada, por el número total de respuestas que se ha obtenido y finalmente se aplica la regla de tres para obtener un porcentaje como resultado de este proceso.

## 4.7. Resultados

Los resultados obtenidos en el proceso de validación se representan en la matriz siguiente, en donde se establecieron las variables de gestión administrativa y financiera desarrolladas.

### 4.7.1. Matriz de validación llena

Tabla 90 Matriz de validación llena

Variable	N°	Componente	Calificación			Observaciones
			Muy aplicable	Aplicable	Poco Aplicable	
Gestión administrativa	1.	¿Piensan que la planificación estratégica y el plan operativo anual propuestos se ajusta a las necesidades propias de la compañía, y es aplicable?	X			
	2.	¿Creen que la misión y visión propuesta están acorde a la realidad y necesidades de la compañía?	X			Si está de acuerdo a lo que teníamos en mente.
	3.	¿Consideran que los valores y principios establecidos le aportan a que el comportamiento de los socios mejore?	X			
	4.	¿Piensan que las políticas propuestas son aplicables a la compañía, contienen parámetros relacionados a las actividades de la compañía?	X			
	5.	¿Considera que la estructura organizacional establecida es aplicable en la compañía, le ayuda a conocer el nivel jerárquico y de comunicación?	X			
	6.	¿Creen que el manual de funciones propuesto les ayuda identificar las tareas de cada puesto de forma sencilla?	X			Es aplicable porque cada uno cumplía con las actividades, pero al no tenerlas por escrito a veces se omitían y no se tenía claro los responsables, ahora esto mejorará.
	7.	¿El mapa de procesos piensa le ayuda a identificar la dinámica de las principales actividades en la compañía?	X			

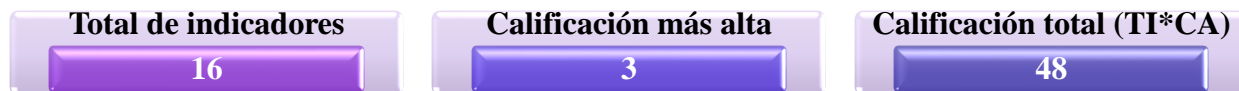
	8.	¿Considera que el manual de procedimientos propuesto es aplicable en la compañía porque en este se muestran paso a paso las actividades que conlleva cada procedimiento?	X			Nos parece adecuada sobre todo los gráficos que se presentan.
	9.	¿Piensan que el código de ética planteado es de acuerdo a las necesidades de la compañía, norma el comportamiento y ayuda a mejorar las relaciones internas?	X			
	10.	¿Consideran que la implementación del protocolo de atención al cliente propuesto beneficiará a la compañía al brindar una mejor atención al cliente elevando así su nivel de satisfacción?	X			Sí consideramos que contribuye a mejorar nuestros servicios.
	11.	¿Consideran que la política de seguridad y salud ocupacional propuesta es indispensable para que en la compañía al contener información para prevenir situaciones de riesgo?	X			
Gestión financiera	12.	¿Las políticas contables establecidas se ajustan a las necesidades que se presentan en la compañía?	X			
	13.	¿Considera que el plan de cuentas presentado está diseñado acorde a la realidad de la compañía, siendo una guía para registrar las operaciones?			X	Creemos que es poco aplicable por el hecho de que las visitas a la contadora son estrictamente ocasionales.
	14.	¿Consideran que la descripción de cuentas realizada se ajusta a las necesidades diarias de la compañía?		X		
	15.	¿Creen que la representación del proceso contable realizada va acorde a la situación real de la compañía, les permite tener una guía para la presentación de información financiera ante los organismos de control?	X			
	16.	¿Piensa que los indicadores financieros propuestos son necesarios y les ayudan para analizar la situación financiera de la compañía y tomar las decisiones adecuadas?		X		No tenemos conocimiento en base a lo planteado.
<b>TOTAL:</b>			<b>39</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	
<b>Elaborado por:</b>			<b>Aprobado por:</b>			

Fuente: Investigación directa

## 4.7.2. Calificación

### 4.7.2.1. Calificación total

Figura 51 Calificación total a obtener



### 4.7.2.2. Calificación obtenida

Figura 52 Calificación obtenida



Fuente: Matriz de validación llena

## 4.8. Evaluación

Una vez que se haya obtenido los resultados de la matriz de validación propuesta, lo que corresponde es reemplazar los valores en la siguiente fórmula:

$$\text{Validación} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Calificación Total}} * 100$$

$$\text{Validación} = \frac{44}{48} * 100$$

$$\text{Validación} = 91,67\%$$

### 4.8.1. Rangos de validación:

Finalmente se verifica el porcentaje obtenido en la tabla de los rangos establecidos:

Figura 53 Porcentaje de aplicabilidad obtenido

Rango del porcentaje	Interpretación
De 68% a 100%	Muy aplicable
De 34% a 67%	Aplicable
De 0% - 33%	Poco aplicable

Fuente: Matriz de validación llena



**Interpretación:**

Al concluir con este proceso a través de la matriz de validación aplicada a los directivos de la compañía, se obtuvo como resultado un porcentaje del 91,67% que se ubica en el rango de muy aplicable, por lo que se determina y comprueba que la propuesta del manual administrativo y financiero para la compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A., ubicada en el cantón Bolívar, provincia del Carchi es óptima al contar con la aprobación de los representantes de la compañía quienes tienen la predisposición de mejorar las actividades para lograr los objetivos planteados, por lo anteriormente manifestado se sugiere que se realice la implementación correspondiente debido a que es un instrumento guía que les proporcionará beneficios a nivel organizacional.

## CONCLUSIONES

Al culminar la presente investigación se puede concluir lo siguiente:

- La participación y colaboración tanto de los directivos como de los socios fue fundamental para el desarrollo del diagnóstico debido a que la información que fue proporcionada por ellos, permitió determinar y conocer la situación real en la que se desenvuelve la compañía al iniciar la investigación.
- A través de la investigación realizada sobre términos administrativos y financieros al utilizar varias fuentes de consulta se tiene un conocimiento más amplio para sustentar el trabajo y facilita la comprensión de los lectores en cuanto al contenido del manual.
- Al tener conocimiento sobre la situación real e identificar las falencias existentes se elabora la propuesta del manual administrativo y financiero para que sea un instrumento útil en la compañía, el mismo que contiene aspectos básicos para contribuir con el progreso y fortalecimiento organizacional.
- En lo que se refiere al proceso de validación fue esencial debido a que permitió conocer la aplicabilidad que tiene el trabajo realizado para la compañía.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda periódicamente que se realice el análisis interno y externo, para determinar la presencia de nuevas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, es así que al modificar el FODA institucional se tomarán las medidas oportunas con la finalidad de evitar posibles inconvenientes que puedan afectar el desarrollo de la compañía.
- Efectuar la revisión y actualización correspondiente de las bases teóricas que constan en el manual con todos los involucrados con el propósito de que tengan conocimiento sobre ciertos aspectos para el cumplimiento eficiente de las actividades designadas a cada uno.
- Realizar la difusión adecuada del manual administrativo y financiero en toda la compañía para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos mediante el desarrollo óptimo de las tareas y así obtener mejores resultados para beneficio de todos los miembros de la compañía y la sociedad en general.
- Se recomienda que la implementación del manual propuesto se realice de forma inmediata puesto que es un instrumento que beneficiará a la compañía en diferentes aspectos, con el desarrollo eficiente de las actividades y la prestación de servicios de calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Baena, D. T. (2015). *Análisis financiero: enfoque y proyecciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
- Barquero, M. (2014). *Manual práctico de control interno: teoría y aplicación práctica*. Barcelona: PROFIT Ediciones.
- Bravo, M. V. (2013). *Contabilidad general*. Quito: Escobar Impresores.
- Cevallos, V. V. (2016). *Nuevo compendio de derecho societario. Tomos I (3a. ed.)*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Constitución Jurídica. (13 de enero de 2012). Ibarra, Imbabura, Ecuador: Notaría Primera del cantón Ibarra.
- Correa, F. (2009). *Administración*. El Cid Editor. Recuperado el 10 de diciembre de 2018, de Correa, Fernando. Administración, El Cid Edi<https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/detail.action?docID=3181499>.
- Daft, R. L., & Dorothy, M. (2010). *Introducción a la Administración* (Sexta edición ed.). México: CENGAGE Learning. Recuperado el 11 de diciembre de 2018
- Dirección Nacional Jurídica. (28 de diciembre de 2015). *Ley Orgánica de Regimen Tributario Interno - LORTI*. Ecuador.
- Estupiñán, R. G. (2015). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales: Análisis de informe COSO I, II Y III*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2015). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning Editores.

- Fierro, Á. M., & Fierro, F. M. (2017). *Contabilidad general con enfoque NIIF para las pymes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- García, J. D., & Brás-Dos-Santos, J. M. (2016). *Habilidades directivas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Gido, J., Clements, J., & Baker, R. (2018). *Administración existosa de proyectos*. México: Cengage Learning.
- Gonzáles, D. C. (2016). *Mantenimiento mecánico preventivo del vehículo*. España: Paraninfo, SA.
- Gutiérrez, Ó. (2016). *Fundamentos de Administración de Empresas*. Madrid: Pirámide.
- Herz, J. G. (2018). *Apuntes de contabilidad financiera*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2013). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Ladrón de Guevara, M. Á. (2018). *Técnicas de recepción y comunicación: MF0975*. San Millán: Editorial Tutor Formación.
- Lavalle, A. C. (2017). *Análisis financiero*. México: Editorial Digital UNID.
- Luna, A. C. (2014). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Martínez, R. D. (2011). *Investigación comercial: técnicas e instrumentos*. Madrid: Tébar Flores.
- Recuperado el 12 de Noviembre de 2018, de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/detail.action?docID=3196002>.
- Maya, M. Á. (2016). *Recolección y transporte de los productos agrícolas*. España: IC Editorial.
- Moreno, J. M., & Moreno, A. V. (2017). *Organización y Gestión Agraria*. España: Ediciones Parafino, S.A.

- Münch, L. G. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Naumov, S. L. (2011). *Organización total*. México: Ediciones Mc Graw Hill.
- Ospina, N. M. (2016). *Administración fundamentos: cómo iniciarse en el estudio de la administración*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pérez, M. B. (2013). *El proceso de investigación: visión general de su desarrollo*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Prieto, C. S. (2014). *Emprendimiento Conceptos y Plan de Negocios*. Naucalpán de Juárez: Pearson Educación.
- Prieto, H. J. (2013). *Investigación de mercados*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pulgar, L. V., & Ramos, F. R. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2008). *Supervisión: quinta edición*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (30 de septiembre de 2015). *Contabilidad.com.do*. Recuperado el 26 de enero de 2019, de Contabilidad, Impuestos y Finanzas - Normas Internacionales de Contabilidad (NIC): <https://contabilidad.com.do/normas-internacionales-de-contabilidad-nic/>
- Salazar, M. A. (15 de febrero de 2005). *Gestiopolis: Estructuras organizacionales y tipos de organigramas*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Plan de cuentas-NIIF*. Obtenido de Supercias: [http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/info\\_fin/otros/PLAN%20DE%20CUENTAS.pdf](http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/info_fin/otros/PLAN%20DE%20CUENTAS.pdf)

- Superintendencia de Compañías, V. y. (20 de mayo de 2014). *Ley de Compañías-codificación*. Corporación de Estudios y Publicaciones. Recuperado el 3 de diciembre de 2018, de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>
- Uribe, M. E. (2017). *Gerencia del servicio: alternativa para la competitividad*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Vite, V. T. (2017). *Contabilidad general*. México: Editorial Digital UNID.
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación* (Vol. 2). Córdoba, Argentina: Brujas.
- Zapata, P. S. (2017). *Contabilidad General*. Colombia: Alfaomega Colombiana.

## ANEXOS

## 1: Accionistas y unidades de la compañía

*Figura 54* Accionistas de la compañía

Fuente: Investigación directa

*Figura 55* Unidades de la compañía

Fuente: Investigación directa





## 2: Ficha de observación

Tabla 91 *Ficha de observación*

FICHA DE OBSERVACIÓN				
<b>Fecha de visita: 26/11/2018</b>				
La visita se la realizo previa autorización del Gerente de la compañía, para identificar la presencia de algunos ítems planteados.				
N°	ÍTEMS	RESPUESTA		INDICACIÓN
		Sí	No	
1.	El espacio es adecuado		X	El espacio es reducido
2.	Llevan un control de asistencia a las reuniones	X		Si no asiste se aplican multas
3.	Estructura organizacional		X	No consta en ningún documento
4.	Reglamento interno	X		Desde que se constituyó la compañía
5.	Los documentos se encuentran archivados adecuadamente		X	
6.	Ubicación de paradas adecuado	X		Son puntos estratégicos
7.	Mantienen el lugar ordenado	X		A pesar de ser insuficiente mantienen el orden
8.	Existe una relación de respeto entre socios	X		
9.	Minuta de constitución	X		
10.	Tienen un plan de capacitaciones		X	No se realizan capacitaciones internas

Fuente: Investigación directa

## 3: Código de ética

<b>CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA</b>	
	
<b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA "3 DE NOVIEMBRE" S.A.</b>	<b>Bolívar - Carchi</b> <b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246
<b>1. Definiciones generales</b>	
<p>Se considera necesario como punto de partida en la elaboración del siguiente código identificar palabras clave y a continuación, se presentan definiciones de algunos términos de mayor importancia para la aplicación de un código de ética.</p> <p><b>✚ Código de ética y conducta</b></p> <p>Fija normas que regulan los comportamientos de los trabajadores de la empresa para mejorar el servicio. Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio, complementario a los estatutos y reglamento interno.</p> <p><b>✚ Moral</b></p> <p>La moral es el conjunto de normas, principios, valores, creencias, etc., que rigen el comportamiento de las personas en una sociedad, que son transmitidas de generación en generación y cambian con el transcurso del tiempo.</p> <p><b>✚ Ética</b></p> <p>La ética hace referencia a la forma de ser de una persona que actúa con principios, valores, normas, puede reflexionar por sí mismo y diferenciar que es bueno y malo en la vida.</p>	
<b>Pág. 1</b>	

### **Ética empresarial**

Se refiere a la ética con la que actúan los individuos dentro de una organización o entidad en la cual se desempeña profesionalmente y aportan para alcanzar un fin en común.

### **Principios**

Los principios son normas o reglas establecidas universalmente que sirven como guía para que las personas puedan cumplirlas con el propósito de que la convivencia diaria sea más fácil de llevar y actuar de forma correcta con los demás.

### **Valores**

Formas deseables de ser y actuar de las personas, que posibilitan la construcción de la convivencia para el logro de los retos de la empresa y se manifiestan en conductas.

### **Conducta**

Se refiere al comportamiento que tienen las personas para reaccionar ante una situación específica y tomar una decisión, que puede ser influenciada por impulsos o sentimientos. El ser humano tiene la plena libertad de decidir qué es lo que desea realizar y cómo comportarse.

## **2. Introducción**

Estamos seguros de que la ética en el ámbito del trabajo es algo que debe estar presente en todo momento y, por ende, las personas que se relacionan por medio del trabajo, deben tener en cuenta que el respeto hacia los demás es esencial para poder vivir un ambiente pacífico, relajado y agradable. Por eso, hemos decidido que se elaborare un código de ética y conducta, el cual servirá de guía para determinar cuál es el camino más acertado y eficaz para llegar a construir el ambiente de trabajo anhelado.

Es aquí donde se establecen las pautas necesarias que deberán ser cumplidas en el desarrollo de las actividades, para garantizar reaccionar de manera positiva ante diferentes situaciones que se pueden presentar dentro de la compañía día con día, debido a que nos ayudan a actuar con integridad de forma correcta y respetuosa permitiéndonos crecer como empresa al ser un grupo consolidado, solidario y pacífico.

### 3. Objetivo

Regular la conducta y comportamiento de quienes hacen parte de la institución considerando los valores y principios descritos y las normas legales vigentes, los mismos parámetros que se deberán tomar en cuenta para conducirnos y resolver situaciones de riesgo dentro del marco de valores éticos que nos obliga a cumplir como partes involucradas de la compañía.

### 4. Alcance

Todo lo que se pacte y estipule en este código deberá ser asumido y cumplido de manera ineludible y responsable por todas las personas que pertenecen a la compañía **TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA “3 DE NOVIEMBRE” S.A.** de todos los niveles jerárquicos existentes, es decir, directivos, socios, entre otros, sin ninguna excepción.

### 5. Responsables

El Gerente será el responsable principal para que el código de ética sea socializado correctamente, de tal manera que todos y cada una de las personas de la compañía tenga conocimiento de los lineamientos estipulados. Así como también, él como representante de la compañía, en conjunto con el Presidente y Comisario deberán dar el ejemplo en el cumplimiento y comportamiento que se debe tomar en relación al código de ética.

Este código aplica a todo el personal en la compañía, tomando así todos la responsabilidad y el compromiso de cumplir lo estipulado a fin de crear una buena imagen corporativa, la cual se convierte en el reflejo de quienes hacemos parte de la organización ante terceros.

## 6. Valores

### **Respeto**

En la compañía todos somos iguales y nos debemos respeto para lograr que las actividades se desarrollen en una convivencia de armonía.

### **Equidad**

El trato para todos será justo e imparcial, se otorgarán los derechos a cada uno según corresponda con igualdad, sin ninguna discriminación o preferencia.

### **Lealtad**

Para el cumplimiento de los compromisos con nuestros clientes y miembros de la compañía.

### **Integridad**

Todas las actividades deben realizarse con ética, de forma honesta y transparente por los directivos y socios de la compañía.

### **Solidaridad**

Fortalecer los lazos de compañerismo mediante el desarrollo de actividades de participación para bienestar de todos y tener la disposición de ayudar oportunamente a nuestros compañeros y clientes.

### **Puntualidad**

Cumplir nuestros compromisos en el tiempo pactado, demostrando valor y respeto a el tiempo de los demás, esto garantizará una buena imagen corporativa ante terceros.

### **Responsabilidad**

La voluntad de reconocer nuestras obligaciones y cumplir con nuestros compromisos en el desarrollo de las actividades diarias, afrontando las consecuencias siempre.

## 7. Principios

### **Disciplina y orden**

Los directivos y socios deben obedecer y respetar los valores y lineamientos establecidos por la compañía, así como también las cosas permanecerán en el sitio apropiado en cualquier momento.

### **Trabajo en equipo:**

Al promover el trabajo en equipo se conseguirá la creación de un ambiente de trabajo basado en la armonía y colaboración dentro de la organización, para la obtención de resultados excelentes.

### **Comunicación**


La buena comunicación entre todos los socios es primordial, pues el diálogo es necesario para la resolución de cualquier situación que se presenta en la compañía.

### **Atención de Calidad**

Mejorar nuestros procedimientos con la finalidad de optimizar tiempo y recursos a utilizar para conseguir la excelencia al brindar nuestros servicios y que la compañía se destaque en todo momento por el alto nivel de los servicios que se ofrecen.

### **Responsabilidad social**

Integrar de modo permanente las actividades de la empresa con su entorno social; promover la participación en las actividades y eventos comunitarios e impulsar el desarrollo sustentable de la sociedad.

 **Cuidado del medio ambiente:** Evitar que nuestras actividades afecten el entorno, se planificarán actividades para la preservación y cuidado del medio ambiente.

## 8. Relación entre compañeros

Mediante la correcta aplicación de valores por parte de los socios se creará un ambiente de trabajo tranquilo, en donde el trato será cordial y teniendo en cuenta principalmente el respeto; todo esto en beneficio de la compañía y con la finalidad de alcanzar los objetivos deseados.

- En caso de que a un socio se le presente una dificultad, a todos les corresponde solidarizarse con él.
- Todos tienen la libertad y es necesario que den su opinión para que las decisiones a tomarse sean democráticas y justas.

## 9. Relación con los clientes

La compañía busca brindar servicios de transporte de carga liviana de la mayor calidad posible a precios accesibles para la completa satisfacción de los clientes, cumpliendo con puntualidad y responsabilidad los compromisos asumidos.

- Poner en práctica el protocolo de atención al cliente, muestre amabilidad en todo momento.
- Brindar buena atención, controle su carácter, la satisfacción de los clientes es importante.
- Tratar con respeto a los clientes debido a que es esencial para el crecimiento de la empresa.

## 10. Normas del código de ética

### **Respeto a los derechos humanos**

Existe la obligación de respetar la dignidad de todas las personas, proteger la salud, seguridad, privacidad y derechos humanos de los demás.

- Reconocer el derecho a la libre expresión, respetando en todo momento las opiniones, cultura, religión, etc. de los socios y clientes.
- Contribuir al perfeccionamiento de destrezas y conocimientos, creando oportunidades que permitan mejorar en cuanto al desarrollo personal, familiar y profesional.

#### **De los recursos**

- Los directivos y socios deberán utilizar los recursos económicos y materiales de la compañía de manera responsable, y no obtener beneficios personales mediante su uso.
- Las instalaciones, equipos y recursos económicos están disponibles para el desarrollo y ejecución de los procedimientos de la compañía y deberán utilizarse en forma eficiente y adecuada.

#### **Respecto a los fondos de la compañía**

Los responsables del manejo de las cuentas de ahorros en donde se depositan las aportaciones realizadas por los socios serán el Presidente y Gerente, quienes únicamente realizarán los retiros de dinero en medida de los requerimientos y necesidades de la compañía y se debe llevar un registro con documentos de soporte para presentar informes oportunos.

#### **De la transparencia**

Hacer negocios en forma honesta y veraz en cualquier circunstancia, abstenerse de prácticas y actos engañosos en todas las actividades a su cargo.

- Tratar de forma íntegra a socios y clientes.
- No conseguir información comercial por medios deshonestos o contrarios a la ética.



### **No discriminación y acoso**

Las relaciones entre administradores, socios y clientes se deben basar en la confianza y el respeto a la dignidad de las personas, sin importar aspectos como: edad, raza, color de piel, religión, entre otros. Todo tratamiento discriminatorio a socios o clientes que violen los valores éticos, tendrá efecto de sanción con medidas disciplinarias apropiadas.

### **Violencia en el trabajo**

La compañía no tolerará ninguna conducta violenta o amenazas, como las siguientes:

- Comportamiento peligroso, intimidante o agresivo.
- Amenazas verbales.
- Violencia física - hostigamiento.

Si se siente amenazado y/o considera que está en riesgo su seguridad personal (o la seguridad de cualquier otro compañero o invitado) se debe notificar inmediatamente a los responsables en este caso el Comité de Ética o comisión designada.

### **De la seguridad y salud ocupacional**

La seguridad y la salud laboral son parte esencial de la forma de trabajo de la compañía, debido a que se refleja en el comportamiento diario de quienes formamos parte de la misma, al mantenernos siempre atentos para corregir condiciones inseguras detectadas dentro de las instalaciones, y prevenir posibles riesgos en el trabajo. Se tomará en cuenta buenas prácticas que proporcionen seguridad a los miembros de la organización.

- Es de suma importancia estar preparados para manejar un problema de seguridad, por lo que se debe asistir a las capacitaciones programadas en la compañía.

## 11. Conflicto de intereses

El conflicto de intereses sucede cuando el interés personal obstruye de alguna manera con los intereses de la compañía como conjunto.

- Los directivos y socios deberán conducirse de manera íntegra y responsable en el desarrollo de sus actividades, y no podrán anteponer su interés personal o financiero sobre el interés de la compañía.
- No podrán aceptar directa o indirectamente regalos, dinero o cualquier cosa de valor por personas o empresas que buscan establecer un negocio con la compañía y beneficiarse de alguna forma.
- No firmar convenios con familiares, amigos, que puedan quebrantar y afectar el desarrollo normal de las actividades.

## 12. Confidencialidad e información privilegiada

La información confidencial incluye cualquier tipo de información no pública referente a la compañía, sus negocios, manejo de recursos financieros, reglamento interno, proyectos, planes, perspectivas, y cualquier información que debe ser utilizada solamente para el propósito del negocio para el cual ha sido proporcionada.

- La obligación de salvaguardar la información confidencial continúa aún después de que la persona ya no pertenezca a la compañía.

## 13. Del Comité de Ética

La Junta General de Accionistas delegará una comisión que estará integrada por tres personas para que se constituyan como la autoridad que vigilará el cumplimiento de lo estipulado en el presente código por todos los socios y directivos.

El comité tendrá la potestad total en la resolución de cuantos conflictos o situaciones de incertidumbre se produzcan en la compañía, y servirá de guía única para solventar las dudas que surjan al respecto.

El Comité de Ética tendrá que cumplir con las siguientes funciones:

- Evaluar e informar el nivel de cumplimiento del presente código.
- Vigilar y evaluar el adecuado cumplimiento de los principios y valores porque proyectan la imagen de la compañía.
- Servir de guía y apoyo en la resolución de conflictos y consultas que se presenten, identificar y proponer las acciones adecuadas ante situaciones de incumplimiento.

#### Sanciones

En el caso de que algún miembro de la institución no cumpla y vaya en contra de lo que se ha establecido en el presente código estará sujeto a las sanciones dependiendo de la falta cometida, mismas que se determinarán en asamblea de la Junta General de Accionistas y será el Comité de Ética o si es el caso la comisión delegada para este cargo quien hará las evaluaciones y sancionará a él o los infractores según consideren conveniente.

- Cualquier persona que viole este código de ética y conducta será sujeto de acciones disciplinarias, incluyendo la destitución o remoción del puesto.



**Nota: El contenido de este documento tiene carácter flexible para futuras modificaciones, si los directivos y socios de la compañía así lo consideran.**

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Fecha de elaboración:** 10/01/2019

#### 4: Protocolo de atención al cliente

<b>PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	
	
<b>COMPAÑÍA TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA “3 DE NOVIEMBRE” S.A.</b>	<b>Bolívar - Carchi</b> <b>Dirección:</b> Av. Mantilla y Martín Puntal <b>Teléfono:</b> 062287246
<b>14. Introducción</b>	
<p>El presente documento está dirigido para conocimiento y aplicación de todos los socios y conductores de la compañía, con el objetivo de establecer parámetros relacionados con la atención al cliente para un mejoramiento considerable en la percepción de la calidad de servicios que se ofrece.</p>	
<b>15. Propósito</b>	
<p>“Brindar buen servicio y atención al cliente es fundamental, pues es lo que puede marcar la diferencia para el crecimiento de la compañía”</p>	
<b>16. Objetivos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar a los socios y conductores herramientas que faciliten la gestión de la calidad en la atención al cliente, mediante el establecimiento o estandarización de pautas para fortalecer las destrezas sobre el trato al cliente.</li> <li>• Desarrollar habilidades sobre el diálogo y buen manejo de conflictos en la atención al cliente.</li> </ul>	
<b>Pág. 1</b>	

- Incentivar a los miembros de la compañía para que desarrollen prácticas y actitudes positivas en cuanto al buen servicio y atención al cliente, a través de comportamientos éticos y morales.

## 17. Alcance

- En la compañía el presente protocolo deberá ser considerado por todos quienes tengan contacto directo con los clientes.

## 18. Parámetros

A continuación, se presentan reglas básicas para alcanzar el objetivo de brindar una buena atención a los clientes, elevar su nivel de satisfacción respecto a los servicios adquiridos y por ende su preferencia y fidelidad para elegir a la compañía antes que a la competencia.

- ✚ Imagen y presentación
- ✚ Interactuar con el cliente.
- ✚ Buena expresión oral y corporal.
- ✚ Resolución de conflictos

### 18.1. La imagen y presentación son esenciales

Se sugiere confeccionar un uniforme para la realización de las actividades con el fin de ser un referente y se considera como ventaja competitiva para la compañía, puesto que mediante la investigación de campo realizada se identificó que en la localidad se carece de estas buenas normas de presentación en lo que se refiere a compañías de este tipo.

- Será obligación de los conductores cuidar con esmero su presentación para vender una buena imagen.

- Los conductores deberán traer siempre en el vehículo un overol para brindar el servicio, con la finalidad mantener limpia su vestimenta.
- La primera impresión que causen en los clientes debe ser positiva, pues así ellos volverán a adquirir los servicios con frecuencia.
- El orden y la limpieza personal es esencial para agradar al cliente.

## 18.2. Interactuar con el cliente

### Conozca a su cliente

“Si los clientes no existieran, de igual forma no existiría el negocio como tal.

- El primer paso para brindar una buena atención, es conocer al cliente no todas las personas tienen el mismo carácter o gustos.
- Ser sutil y tener la capacidad para analizar la personalidad de cada cliente.
- Conocer y canalizar las necesidades del cliente.

**Ponga en práctica sus valores:** el cliente necesita sentir que es importante, y que usted se preocupa por brindarle un excelente servicio.

- De la bienvenida
- Salude al cliente demuestre su educación (buenos días, buenas tardes, etc.)
- Pregúntele ¿cómo está?, póngase a su servicio ¿en qué le puedo ayudar?
- Una sonrisa amable nunca estará demás.
- Póngase en el lugar del cliente y pregúntese ¿cómo me gustaría que me traten?
- Al concluir con la prestación del servicio, diga es un gusto servirle, que tenga buen día, entre otros.
- Despídase con educación.

“Se deberá adoptar el mismo procedimiento en caso de recibir una llamada telefónica, además de dar el nombre de la persona que conteste el teléfono, y asegurarse de receptor y entregar la información correcta”.

### 18.3. Expresión oral y corporal

#### Comunicación con el cliente

##### Lenguaje y movimiento corporal

- Las señales o gestos que el cuerpo emite siempre son captadas por el cliente, sea cuidadoso.
- Las expresiones faciales transmitidas deben ser de acuerdo a lo que está hablando.
- Se deberá mostrar interés y prestar atención a lo que le dice el cliente.
- Tener una postura física y mental adecuada, proyectar una expresión interesada, relajada y sincera.

##### Contacto visual

- Por algo se dice que los ojos son el espejo del alma, pues mediante la mirada se puede transmitir cualquier emoción.
- El contacto visual demuestra interés hacia el cliente mientras habla.
- Esto le permitirá establecer una conexión con el cliente respecto al tema que se está tratando.

##### La voz

- Hable con un tono firme, calmado, confortable demostrando siempre interés.
- Evite hablar en un tono fuerte y demasiado rápido.

- A través del buen uso de la voz se puede persuadir, tranquilizar al cliente y generar confianza en él.
- No interrumpa al cliente mientras habla a pesar de que este alterado, espere hasta que termine de hablar.

“Las expresiones deben proyectar cortesía, amabilidad, confianza, interés y sobre todo respeto”.

#### 18.4. Resolución de conflictos

- Respetar el tiempo de los clientes, para evitar inconvenientes.
- Cumplir con el lugar y hora pactados.
- Se debe comprender al cliente y ayudarlo.
- Tener a la mano toda la información necesaria para resolver sus inquietudes.
- Estar comprometido con la resolución de cualquier problema que el cliente manifieste.
- Constantemente se debe pensar muy bien antes de hablar.

#### 18.5. Recomendaciones

- ✚ Analizar la posibilidad de confeccionarse uniformes debido a que se considera que es un aspecto esencial el cual dará realce a la compañía para el desarrollo de las actividades y así brindar un mejor servicio.
- ✚ Planificar capacitaciones en cuanto a temas de atención al cliente para ampliar los conocimientos de todos los miembros de la compañía.
- ✚ Realizar la difusión apropiada del presente documento para su pronta y correcta aplicación.

**Nota:** El brindar un buen servicio y atención al cliente es tarea de todos.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Fecha de elaboración:** 20/01/2019




## 5: Matriz de validación firmada


Figura 56 Matriz firmada


*Matriz de validación compañía transporte de carga liviana 3 de noviembre S.A.*

Variable	Nº	Componente	Calificación			Observaciones
			Muy aplicable	Aplicable	Poco Aplicable	
Gestión administrativa	1.	¿Piensan que la planificación estratégica y el plan operativo anual propuestos se ajusta a las necesidades propias de la compañía, y es aplicable?	X			
	2.	¿Creen que la misión y visión propuesta están acorde a la realidad y necesidades de la compañía?	X			Si está de acuerdo a lo que teníamos en mente.
	3.	¿Consideran que los valores y principios establecidos le aportan a que el comportamiento de los socios mejore?	X			
	4.	¿Piensan que las políticas propuestas son aplicables a la compañía, contienen parámetros relacionados a las actividades de la compañía?	X			
	5.	¿Considera que la estructura organizacional establecida es aplicable en la compañía, le ayuda a conocer el nivel jerárquico y de comunicación?	X			
	6.	¿Creen que el manual de funciones propuesto les ayuda identificar las tareas de cada puesto de forma sencilla?	X			Es aplicable porque cada uno cumplía con las actividades, pero al no tenerlas por escrito a veces se omitían y no se tenía claro los responsables, ahora esto mejorará.
	7.	¿El mapa de procesos piensa le ayuda a identificar la dinámica de las principales actividades en la compañía?	X			
	8.	¿Considera que el manual de procedimientos propuesto es aplicable en la compañía porque en este se muestran paso a paso las actividades que conlleva cada procedimiento?	X			Nos parece adecuada sobre todo los gráficos que se presentan.
	9.	¿Piensan que el código de ética planteado es de acuerdo a las necesidades de la compañía, norma el comportamiento y ayuda a mejorar las relaciones internas?	X			
	10.	¿Consideran que la implementación del protocolo de atención al cliente propuesto beneficiará a la compañía al brindar una mejor atención al cliente elevando así su nivel de satisfacción?	X			Si consideramos que contribuye a mejorar nuestros servicios.
	11.	¿Consideran que la política de seguridad y salud ocupacional propuesta es indispensable para que en la compañía al contener información para prevenir situaciones de riesgo?	X			
Gestión financiera	12.	¿Las políticas contables establecidas se ajustan a las necesidades que se presentan en la compañía?	X			
	13.	¿Considera que el plan de cuentas presentado está diseñado acorde a la realidad de la compañía, siendo una guía para registrar las operaciones?			X	Creemos que es poco aplicable por el hecho de que las visitas a la contadora son estrictamente ocasionales.
	14.	¿Consideran que la descripción de cuentas realizada se ajusta a las necesidades diarias de la compañía?		X		
	15.	¿Creen que la representación del proceso contable realizada va acorde a la situación real de la compañía, les permite tener una guía para la presentación de información financiera ante los organismos de control?	X			
	16.	¿Piensa que los indicadores financieros propuestos son necesarios y les ayudan para analizar la situación financiera de la compañía y tomar las decisiones adecuadas?		X		No tenemos conocimiento en base a lo planteado.
<b>TOTAL:</b>			39	4	I	
Elaborado por:			Aprobado por:			



Sr. Richard Guillermo Peralta Guerrero  
C.I.: 0100986113  
Gerente





Sr. Lenin Xavier Chálaca Valencia  
C.I.: 040168583-9  
Presidente

Fuente: Directivos de la compañía