



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

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

### **CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

#### **TRABAJO DE GRADO**

TEMA: MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTES ESPEJO EN LA CIUDAD DE EL ÁNGEL, PROVINCIA DEL CARCHI

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

**AUTORA:** SHERLYN VANESSA MEJIA PULE

**DIRECTOR (E):** LIC. MARLON PINEDA MSC.

Ibarra, Noviembre, 2016

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de tesis de nominado “**MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO, PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO**”. Tiene como finalidad contribuir como un instrumento guía, que servirá para que las actividades que se realizan dentro de la organización sean mucho más claras y a su vez mejorar los procesos y procedimientos administrativos y financieros que deben seguirse para la realización en cada una de las áreas se evitará que se comentan posibles errores dentro de las áreas funcionales, orientándose mejor al momento de tomar decisiones. Para su desarrollo, se utilizará herramientas técnicas como información primaria y secundaria misma que se obtendrá mediante la recopilación de datos entregada por parte de todos los integrantes de la cooperativa. Este manual estará compuesto por cuatro capítulos los cuales se desarrollaran mediante una investigación muy minuciosa; el primer capítulo inicia con la realización de un diagnóstico situacional de la COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO, apoyándose en la matriz FODA. El segundo capítulo consta bases teóricas y científicas para justificar la investigación, aquí se utilizarán fuentes de consultas como: libros, artículos, leyes, normas y páginas web que servirán para definir mejor los conceptos los cual será la base del desarrollo de la propuesta en el siguiente capítulo buscando la mejora continua que permita desarrollar competitividad en el desarrollo institucional. Por otro lado también se presenta la propuesta que está en el capítulo tres en el mismo que se ha diseñado un Manual administrativo financiero, en la parte administrativa definiendo la estructura organizacional como la creación de una misión, visión, valores corporativos, los objetivos empresariales y sus niveles organizacionales como también su gestión administrativa mediante un organigrama funcional, un manual de funciones y procedimientos y en el área contable con un manual financiero que determina el proceso y políticas contables basándose el normas de contabilidad NIC y NIIFS, a su vez la creación de un plan de cuentas y ejemplos de estados financieros como también análisis financiero con sus respectivos ejemplos. Para concluir el desarrollo de la investigación se identifican las áreas de influencia del proyecto a través de impactos que ha generado como impacto económico, empresarial, social, y ético; para luego poder determinar las posibles conclusiones y recomendaciones de toda la investigación realizada.

## SUMMARY

This thesis nominated "FINANCIAL ADMINISTRATIVE MANUAL FOR TRANSPORT COOPERATIVE MIRROR". Aims to contribute as a guide instrument, which will ensure that activities carried out within the organization are much clearer and in turn improve processes and administrative and financial procedures to be followed for carrying out in each of the areas will prevent possible errors are discussed within the functional areas, targeting better when making decisions. For its development, technical tools as primary and secondary same information to be obtained by collecting data submitted by all members of the cooperative will be used. This manual will consist of four chapters which were developed by a very thorough investigation; the first chapter begins with conducting a situational analysis of COOPERATIVE TRANSPORT MIRROR, based on the SWOT matrix. The second chapter is theoretical and scientific evidence to justify the research bases, here sources of consultations will be used as books, articles, laws, rules and web pages that will serve to better define the concepts of which will be the basis for the development of the proposal in the next chapter seeking continuous improvement that allows develops competitiveness in institutional development. On the other hand the proposal is in chapter three in the same that designed a financial management manual, in the administrative part defining the organizational structure and the creation of a mission, vision, corporate values, business goals is also presented and their organizational levels as well as its administrative management through a functional organization, a manual of functions and procedures, and in accounting with a financial manual which determines the process and accounting policies based on IAS accounting standards and IFRSs, in turn creating a chart of accounts and examples of financial statements as financial analysis with their respective examples. To conclude the development of research areas of influence are identified through impacts generated as economic, business, social, and ethical; then to determine the possible conclusions and recommendations of the entire investigation.

**AUTORÍA**

Yo, **SHERLYN VANESSA MEJÍA PULE**, portadora de la cédula de ciudadanía N° 040178028-2, declaro bajo juramento que el presente trabajo aquí descrito es de mi autoría, **“MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO EN LA CIUDAD DE EL ÁNGEL, PROVINCIA DEL CARCHI”** que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En la ciudad de Ibarra, febrero 2016



SHERLYN VANESSA MEJIA PULE

C.C. 040178038-2

**INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

En calidad de Director del trabajo de grado presentado por la egresada **SHERLYN VANESSA MEJÍA PULE**, para optar por el Título de Ingeniera Comercial cuyo tema es: **“MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO EN LA CIUDAD DE EL ÁNGEL, 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.

En la ciudad de Ibarra, febrero 2016



LIC. MARLON PINEDA MSC.

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO ENCARGADO



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

Yo, **SHERLYN VANESSA MEJIA PULE**, con cédula de ciudadanía Nro. 040178038-2, 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 FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO EN LA CIUDAD DE EL ÁNGEL, PROVINCIA DEL CARCHI”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERIA COMERCIAL en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

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

**SHERLYN VANESSA MEJÍA PULE**

C.C. 040178038-2

Ibarra, 23 de noviembre de 2016



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.

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

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

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	040178038-2		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	MEJÍA PULE SHERLYN VANESSA		
<b>DIRECCIÓN:</b>	MIRA		
<b>EMAIL:</b>	sherlynmejia082@gmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062280-329	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0982585890

DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO:</b>	“MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO EN LA CIUDAD DE EL ÁNGEL, PROVINCIA DEL CARCHI”.
<b>AUTORES :</b>	MEJÍA PULE SHERLYN VANESSA
<b>FECHA:</b>	2016-11-23
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>

<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	<b>INGENIERÍA COMERCIAL.</b>
<b>ASESOR /DIRECTOR (E):</b>	LIC. MARLON PINEDA MSC.

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

Yo, SHERLYN VANESSA MEJIA PULE, con cédula de ciudadanía Nro. 040178038-2, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## 3. CONSTANCIA

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 son las titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, noviembre de 2016

**AUTORA:**

SHERLYN VANESSA MEJIA PULE

C.C. 040178038-2



## **DEDICATORIA**

Este trabajo investigativo está dedicado a Dios por brindarme la dicha de la vida y por llenarme de sabiduría suficiente para culminar este proyecto, por cada una de las bendiciones recibidas durante todo este tiempo de mi formación profesional.

A mis queridos padres por todo su apoyo incondicional que con amor y cariño supieron ayudarme, a su gran esfuerzo y entrega que a diario hacen por darme un mejor futuro; que gracias a ellos mis metas y objetivos están llegando a cumplirse exitosamente les amo mucho gracias por todo siempre los llevare en mi corazón.

A mis hermanas Anakarenn y Celeste que siempre estuvieron a mi lado dándome apoyo y fuerzas para que siga a delante a pesar de todas las adversidades.

Sherlyn Mejía

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios por darme la vida y la salud, ya que gracias a él he podido llegar a culminar con una meta más, por demostrarme cada día su infinita bondad y por iluminarme en mis estudios.

A mis padres por su apoyo incondicional y por qué siempre estuvieron a mi lado para darme ánimos y fuerza para culminar mi carrera profesional.

A mi querida hermana que aunque hoy no se encuentra aquí presente sé que desde el cielo está feliz por lo que he llegado a alcanzar.

A la Universidad Técnica del Norte por haberme abierto sus puertas, ser mi segundo hogar, fuente de toda su enseñanza y sabiduría.

A la Cooperativa de Transportes Espejo por permitirme realizar mi trabajo investigativo para mi tesis.

Y mis agradecimientos profundos y sinceros al Msc. Pablo Alarcón por todos los conocimientos impartidos, la ayuda brindada en la elaboración y desarrollo de mi tesis.

**Sherlyn Mejía**

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
SUMMARY .....	iii
AUTORÍA.....	iv
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO.....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE. ....	vii
IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vii
AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	viii
DEDICATORIA .....	viii
AGRADECIMIENTO .....	x
ÍNDICE GENERAL .....	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xvi
CAPÍTULO I .....	17
Diagnóstico Situacional .....	17
Antecedentes .....	17
Justificación .....	19
Objetivos.....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos del diagnóstico.....	20
Variables diagnósticas .....	20
Indicadores.....	21
Matriz de relación diagnóstica .....	24
Identificación de la población.....	25
Muestra .....	25
Diseño de instrumentos de investigación.....	25
Información primaria .....	26
Información secundaria.....	26
Evaluación de la Información .....	27

Diagnóstico FODA .....	39
FODA- Cooperativa de transportes ESPEJO.....	39
Cruces estratégicos.....	40
Identificación del problema .....	40
CAPÍTULO II.....	42
MARCO TEÓRICO.....	42
La Empresa .....	42
Definición .....	42
Funciones de la Empresa .....	42
Clasificación de la empresa .....	43
La Administración .....	44
Definición de la Administración.....	44
Importancia de la Administración.....	44
Elementos Básicos de la Administración.....	45
Manual .....	46
Definición de manual.....	46
Objetivos de los manuales .....	47
Clasificación de manuales.....	47
Análisis FODA.....	50
Definición .....	50
Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.....	51
La matriz FODA .....	52
Estructura organizacional.....	52
Definición .....	52
Elementos de una estructura organizacional.....	52
Tipos de organigramas.....	53
Diagramas de Flujo .....	55
Definición .....	55
Análisis financiero .....	55
Definición de análisis financiero .....	55
Objetivo financiero .....	55
Indicadores financieros .....	56
Catálogo de cuentas .....	58
Definición .....	58

Codificación del catálogo de cuentas.....	58
Estructuras.....	59
Contabilidad.....	60
Definición .....	60
Objetivos de contabilidad .....	60
Clases de contabilidad.....	61
Proceso contable .....	63
Definición .....	63
Ciclo contable .....	64
Cuenta contable.....	64
Definición .....	64
Partes de la cuenta.....	65
Estados financieros .....	65
Definición .....	65
Objetivos.....	66
Clasificación .....	67
Normativa vigente.....	67
Normas Internacionales de Contabilidad .....	67
Normas Internacionales de Contabilidad Vigentes.....	68
Normas Internacionales de Información Financiera .....	69
CAPÍTULO III.....	71
PROPUESTA.....	71
Introducción .....	71
Formación legal .....	71
Misión .....	72
Visión.....	72
Valores corporativos .....	72
Objetivos empresariales .....	72
Niveles organizacionales .....	73
Gestión Administrativa .....	74
Organigrama estructural.....	74
Organigrama funcional .....	75
Manual de funciones .....	76
Manual de procedimientos.....	86

Simbología aplicada al flujograma .....	87
Procedimientos administrativos .....	89
Procedimiento de selección y reclutamiento de personal .....	89
Procedimiento revisión de documentos y solicitud de permisos .....	92
Procedimiento para la capacitación de personal .....	94
Procedimiento de control preventivo vehicular .....	96
Procedimiento de control de los estados financieros .....	98
Procedimientos de la elaboración de los estados financieros .....	100
Procedimientos para la venta de boletos y servicio de encomiendas.....	102
Manual de contabilidad.....	104
Políticas contables.....	104
Plan de cuentas.....	106
Estados financieros .....	112
Estado de pérdidas y ganancias.....	113
Notas de los estados financieros .....	113
Análisis Financiero .....	114
CAPÍTULO IV.....	120
IMPACTOS DEL PROYECTO .....	120
Análisis de impactos .....	120
Impacto económico .....	121
Medio positivo .....	121
Impacto empresarial.....	122
Impacto social .....	123
Impacto ético.....	124
Impacto general.....	125
CONCLUSIONES .....	126
RECOMENDACIONES.....	127
BIBLIOGRAFÍA .....	128
ANEXOS .....	131
ANEXO 1.....	132
ANEXO 2.....	134
ANEXO 3.....	136
ANEXO 4 .....	138

ANEXO 5 .....	142
---------------	-----

## ÍNDICE DE CUADROS

1. Matriz de relación diagnóstica .....	24
2. Talento humano de la cooperativa de transportes espejo.....	25
3. Tiempo lleva dentro de la empresa .....	31
4. Estructura organizacional.....	32
5. Manual Administrativo Financiero .....	33
6. Desarrollo de las actividades dentro de la empresa .....	34
7. Desarrollo de las áreas administrativas – financiera .....	35
8. Implementación de un Manual Administrativo – Financiero .....	36
9. Innovación de las unidades de transporte .....	37
10. Ficha de observación.....	38
11. Matriz de cruces estratégicos .....	40
12. Clasificación de la empresa .....	43
13. Objetivos de contabilidad .....	61
14. Diferencias entre contabilidad Financiera y Administrativa .....	63
15. Ciclo contable .....	64
16. Clasificación .....	67
17. Normas Internacionales de Información Financiera .....	70
18. Simbología .....	87
19. Análisis Financiero Razones de Liquidez.....	115
20. Análisis Financiero Razón de Apalancamiento .....	116
21. Análisis Financiero Razón de Rentabilidad .....	117
22. Ejercicio de Análisis Financiero .....	118
23. Matriz de relación de impactos .....	120
24. Impacto económico .....	121
25. Impacto empresarial.....	122
26. Impacto social .....	123
27. Impacto ético.....	124
28. Impacto general.....	125

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Ubicación Geográfica .....	18
2. Tiempo de socio dentro de la empresa.....	31
3. Estructura Organizacional.....	32
4. Manual Administrativo Financiero .....	33
5. Desarrollo de las actividades dentro de la empresa .....	34
6. Desenvolvimiento de las áreas administrativas – financiera .....	35
7. Implementación de un Manual Administrativo - Financiero.....	36
8. Innovación de las unidades de transporte .....	37
9. Organigrama estructural.....	74
10. Organigrama funcional .....	75



# CAPÍTULO I

## 1. Diagnóstico Situacional

### 1.1. Antecedentes

La Cooperativa de Transportes Espejo, es una compañía conformada por 27 socios quienes se dedican a brindar el servicio de transportes de pasajeros y encomiendas; fue constituida mediante el Acuerdo Ministerial, N° 0166 el 3 de enero de 1997, fundada el 18 de noviembre de 1975, e inscrita en el registro General de Cooperativas, el 9 de febrero de 1977, está ubicada en la ciudad de El Ángel cantón Espejo provincia del Carchi. Su matriz se encuentra en la ciudad de El Ángel, manteniendo oficinas en San Isidro, Ibarra, Quito y San Lorenzo. Actualmente lleva 41 años brindando los servicios de pasajeros y encomiendas; cuenta con 27 unidades automotoras acordes a las necesidades de las personas, ofreciendo un servicio de responsabilidad en la conducción, respeto para los usuarios que día a día hacen uso de este transporte; promoviendo un desarrollo social, económico para la ciudadanía y el Norte de país.

En la actualidad las empresas necesitan de un requerimiento muy importante para desarrollar sus actividades, mejorar su administración, tener una idea clara sobre las metas las cuales se quiere alcanzar como los objetivos a hacer cumplidos.

La administración es un proceso muy consistente en las actividades de planeación, organización, dirección y control, que deben ser desempeñadas con el fin de determinar y alcanzar los objetivos señalados con sus mismos colaboradores quienes forman parte de la institución.

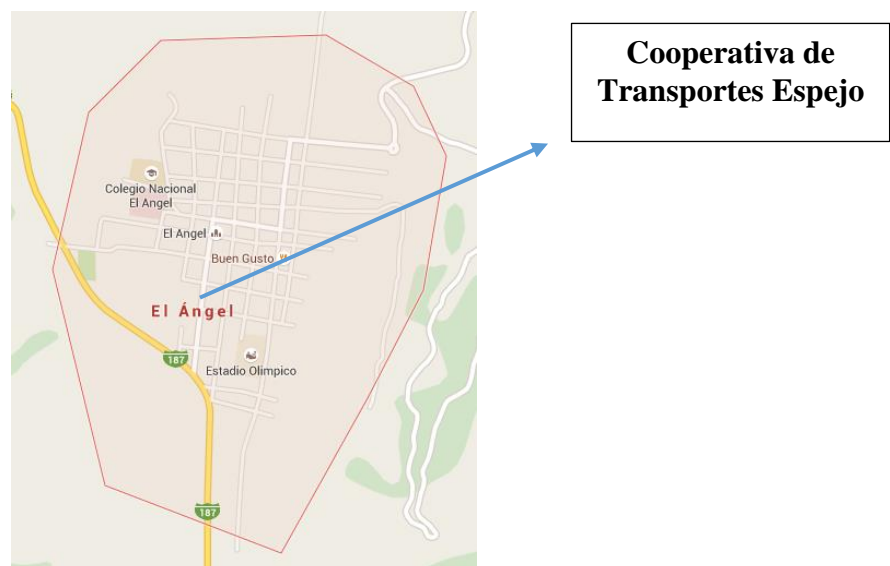
La falta de una directriz, que sirva de guía genera principales molestias dentro de la Cooperativa de Transportes, en relación con sus labores también generan principales problemas, el proceso de selección del personal al momento de reclutar a sus trabajadores es inadecuado y deficiente, las políticas no se encuentra bien definidas lo que provoca que la institución este expuesta a riesgos los mismos generan dificultades como el bajo desempeño y no poder tomar decisiones al momento de proporcionar una solución acertada, por lo que se propone el diseño de una MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO EN LA CIUDAD DE EL ÁNGEL, PROVINCIA DEL CARCHI, y brindar una mayor seguridad en la parte administrativa – financiera y en cada una de las actividades.

### **Ubicación Geográfica**

La Cooperativa de Transportes Espejo está ubicado en la ciudad de El Ángel en la Provincia del Carchi en las calles José Benigno Grijalva 0558 y la calle Salinas.

### **Gráfico 1**

#### **Ubicación Geográfica**



## 1.2. Justificación

El diseño de este Manual Administrativo Financiero servirá como un instrumento que ayudará a mejorar la organización en las áreas tanto administrativa y financiera como también el cumplimiento de los objetivos institucionales por medio de una adecuada estructura organizacional y el manejo adecuado en cada uno de los procesos contables, generando un buen servicio de calidad y calidez.

Este proyecto es de vital importancia porque se mejorará la realización de los procesos como su misma estructura, con sus respectivos lineamientos y a su vez se establecerá los niveles jerárquicos, dando una mejor estructura organizacional, también se podrá establecer una misión y visión que oriente a lo que se quiere alcanzar mediante las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficientemente.

Es importante mencionar que no solo la institución será la beneficiaria si no también los choferes, ayudantes, las familias de los socios y los mismos usuarios por que habrá una mejor organización se establecerá de una manera clara acorde a los procesos los cuales serán llevados con el objetivo de que la empresa tenga mejores oportunidades y una mejor estabilidad. Tendrá un mejor desenvolvimiento laboral, incrementará sus ingresos, mejorando así el servicio.

Este tema generará grandes expectativas en los socios como en sus empleados de la Cooperativa de Transportes Espejo puesto que les permitirá tener una mejor visualización de su institución y además se podrá obtener mayor información que es necesaria conocerla como los pasos operacionales que deben seguirse para la realización de las funciones de una área administrativa.

El presente proyecto es factible en el ámbito económico puesto que permitirá reducir costos y a su vez mejorar la parte organizacional y potenciar las relaciones humanas. En lo empresarial porque se va a organizar mejor, se podrá establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando como también sus departamentalizaciones. En el ámbito social por que contribuirá con el buen desenvolvimiento del servicio. En lo ético por que ayudara a que exista un cambio dentro de la organización a nivel del comportamiento como de las relaciones humanas.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Diseñar un manual administrativo financiero para la Cooperativa de Transporte Espejo en la ciudad de El Ángel provincia del Carchi.

#### **1.3.2. Objetivos del diagnóstico**

- ✓ Determinar si la Cooperativa de Transportes Espejo posee una estructura organizacional bien definida.
- ✓ Determinar la situación actual de la empresa en relación a su gestión administrativa.
- ✓ Identificar las funciones y niveles de cumplimiento de las responsabilidades en cada unidad de trabajo de la cooperativa.
- ✓ Analizar las herramientas financieras - contables.

### **1.4. Variables diagnósticas**

Las variables diagnósticas se encuentran determinadas por las siguientes variables las mismas que intervienen en el presente proyecto de investigación.

- Estructura Organizacional
- Gestión Administrativa

- Funciones de áreas de trabajo
- Contabilidad y Finanzas

### 1.5. Indicadores

Los indicadores de cada una de las variables de detallan a continuación:

#### **Estructura Organizacional**

- Organigrama
- Objetivos y políticas
- Misión y visión
- Niveles organizacionales

**Análisis:** la cooperativa tiene una de las principales falencias y es que la estructura organizacional no se encuentra bien definida y es aquí donde se define la estructura interna para el desarrollo de la institución basándose en organigramas estructurales y funcionales mismos que permiten definir objetivos y políticas alineados a cada puesto de trabajo logrando así la eficiencia para el cumplimiento de la misión y visión es por ello que se toma con un principal indicador.

#### **Gestión Administrativa**

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control
- Ejecución

**Análisis:** Actualmente dentro de la cooperativa en si no se están desarrollan estrategias para el cumplimiento de objetivos; la gestión administrativa no es la adecuada por lo no se puede elaborar una hoja de ruta donde se detalle las actividades, responsables y el tiempo límite

para el cumplimiento de objetivos y metas encaminados a alcanzar la misión y visión institucional esto ocasiona que no se dé maximización de recursos y minimización de costos que ayuden establecer que exista un adecuado control interno de la organización.

### **Funciones de áreas de trabajo**

- Gestión de RR-HH
- Responsabilidad
- Descripción de Puestos
- Cadena de mando

**Análisis:** En la cooperativa no se utiliza herramientas de gestión aplicadas a cada área de la organización, lo cual no se está generando valor agregado al trabajador y mejorando la cadena de valor institucional por que dentro de la empresa es importante establecer normas y políticas para cada puesto de trabajo de forma que ayuden a regular el comportamiento de los colaboradores dentro de la institución.

### **Contabilidad y Finanzas**

- Sistema Contable
- Informes Financiero
- Normas Contables
- Plan de cuentas
- Control Interno

**Análisis:** Dentro del área contable y financiera el desarrollo económico no está basado en herramientas y técnicas contables que utilizan la contabilidad moderna como sistemas contables, procesos informáticos, que permiten priorizar las necesidades en base a los recursos y el capital de trabajo con el que cuenta la empresa; por lo que no se está logrando eficiencia económica como tal, y esto no ayuda a mitigar el riesgo y hace que se cree la insolvencia y

carencia de liquidez institucional, no existe una maximización total de los recursos y aún más se está minimizando costos bajos la normativa contable.

## 1.6. Matriz de relación diagnóstica

### *Cuadro 1*

#### *Matriz de relación diagnóstica*

<b>Objetivos</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Fuentes de Información</b>	<b>Sujetos</b>
Analizar la estructura organizacional de la Cooperativa de Transportes Espejo	Estructura Organizacional	Organigrama Objetivos y políticas Misión y visión Descripción de puestos	Entrevista Encuesta	Primaria	Gerente General Socios
Conocer la Gestión Administrativa de la Cooperativa	Gestión Administrativa	Organización Planificación Dirección Control Ejecución	Entrevista Encuesta	Primaria	Directivos / Socios
Conocer el manejo contable - financiero internamente y externamente	Contabilidad y Finanzas	Sistema Contable Informes Financiero Plan de cuentas Control Interno	Entrevista Encuesta	Primaria	Contadora / Gerente General
Identificar las funciones y responsabilidades de cada unidad de trabajo dentro de la compañía	Funciones de áreas de trabajo	Gestión Responsabilidad Funciones Cadena de mando	Entrevista Encuesta	Primaria	Socios / Directivos

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** La presente investigación



### 1.7. Identificación de la población

Para la elaboración del presente manual administrativo financiero, se ha tomado como población objeto de investigación a los socios a los cuales se les aplicó la técnica de la encuesta, de igual manera al Gerente General y a la Contadora de la Cooperativa de Transportes Espejo, a quien se les realizó entrevistas a través de un cuestionario.

#### *Cuadro 2*

##### *Talento humano de la cooperativa de transportes espejo*

Área	Personas
Contadora	1
Secretarias	15
Socios	27
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** La presente investigación

### 1.8. Muestra

La población está conformada por los socios, directivos y empleados por ser menor a cien se aplicó la técnica del Censo

### 1.9. Diseño de instrumentos de investigación

La presente investigación se recurrió a información primaria y secundaria, se utilizó diferentes técnicas de investigación como fueron: la encuesta, entrevista y la ficha de observación que se realizó directamente.

### **1.9.1. Información primaria**

La fuente de información utilizada en la investigación fueron técnicas antes mencionadas, las mismas que fueron parte principal y fundamental para la recolección e intercambio de información entre el investigador y el investigado

#### **1. Observación**

Se utilizó esta técnica, con la finalidad de conocer y realizar una visita a cada una de las instalaciones con las que cuenta la Cooperativa de Transportes Espejo; así también conocer el parque automotor y cada una de las agencias con las que cuenta la cooperativa, además saber aspecto internos como su documentación y los procedimientos que se dan para cada uno de los tramites; y así poder verificar la información recolectada a través de las entrevistas y las encuestas realizadas.

#### **2. Encuestas**

Las encuestas estuvieron compuestas por una serie de preguntas, las cuales fueron aplicadas a los socios y secretarias con el objetivo de conocer información más detallada; y también obtener información sobre cómo se encuentra actualmente la cooperativa.

#### **3 Entrevista**

Esta técnica fue aplicada al Sr. Luis Yaruscuán Gerente General de la Cooperativa de Transportes Espejo, a la Lic. Luisa Cuaical Contadora de la misma; el cuestionario se lo realizó en forma personal con la finalidad de obtener la mayor y mejor información posible.

### **1.9.2 Información secundaria**

Para la elaboración de este tipo de información, necesaria e importante en esta investigación, se recurrió a diferentes fuentes de información como:

Libros, folletos, revistas, leyes, reglamentos, internet, y opiniones de expertos.

- ✓ Ley de la Agencia Nacional de Tránsito
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Ley de Cooperativas
- ✓ Documentación Interna de la Institución

### **1.10. Evaluación de la Información**

#### **ENTREVISTA REALIZADA AL SR. GERENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO**

##### **1. ¿La Cooperativa de Transportes Espejo cuenta con una misión y visión?**

Actualmente las Cooperativa no cuenta con una visión y misión clara que la defina.

##### **2. ¿Actualmente la Cooperativa tiene objetivos que complementen la visión y misión?**

Los objetivos si se tienen definidos pero al no contar con una misión y visión no sabemos si esta complemente lo que nosotros como compañía queremos llegar a hacer.

##### **3. ¿La Cooperativa cuenta con un organigrama funcional?**

La Cooperativa no cuenta con un organigrama funcional bien definido y aún menos que se lo encuentre documentado, tan solo se tiene idea como está conformada y por qué cargos lo está; es por ello que hay ocasiones en que existe una duplicidad de funciones, ocasionando que exista inconvenientes al momento de resolver los problemas que se presenten en la compañía.

##### **4. ¿La Cooperativa dispone de manuales de funciones para cada área de trabajo?**

No, no dispone de manuales funcionales para cada área con la que cuenta la cooperativa las funciones que realizan cada uno de los empleados se la ha socializado al momento que entraron a trabajar o a ejercer el cargo; no existe nada documentado y aún más que especifique las funciones que debe desempeñar y hasta qué punto es parte de ellos resolver algún problema que se presente en su área.

**5. Desde su punto de vista, ¿Cree usted que es necesario la implementación de un manual administrativo financiero para la Cooperativa?**

Si, por que servirá para que no existe duplicidad de funciones y tan solo se encargue una persona de hacer todo, y las actividades serian compartidas; además se mejoraría los procesos internos como también externos y a su vez se daría un mejor tratamiento a las actividades tanto administrativas como financieras.

**6. ¿La Cooperativa de Transportes Espejo cuenta con un reglamento interno?**

Si, contamos con un reglamento interno en el cual se establecen las obligaciones, sanciones de todos los empleados, socios, choferes y controladores recalando que este desde su creación hasta la fecha no se lo ha actualizado.

**7. Existe un programa de incentivos y capacitación para el personal que labora dentro de la institución**

Actualmente, no poseen un programa de incentivos por lo que los trabajadores no han sido premiados por el desenvolvimiento que han tenido dentro de sus actividades, y la capacitación no se ha realizado hasta el momento.

**8. Para la toma de decisiones usted, recibe información oportuna acerca de la situación financiera de la Cooperativa.**

Si, cada mes se realiza una reunión mensual entre el consejo de vigilancia, el presidente, el gerente y la contadora aquí se informa sobre la situación financiera y como está marchando la cooperativa todos los desembolsos que se han hecho y los ingresos que se han efectuado.

## **ENTREVISTA REALIZADA A LA CONTADORA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO**

### **1. Bajo qué forma de financiamiento ha sido constituida la Cooperativa de Transportes Espejo**

La cooperativa de transportes Espejo ha sido constituida de acuerdo a la ley de Compañías con un capital aportado por los señores socios y también por el financiamiento de créditos a instituciones bancarias.

### **2. ¿La institución cuenta con un sistema contable?**

La institución cuenta con un sistema contable que ha sido adquirido mediante la compra del mismo.

### **3. ¿La Cooperativa de Transportes Espejo bajo que normas contables y tributarias del Ecuador es manejada?**

Las normas sobre las cuales se maneja son: por la Ley de Reglamento Interno, la ley de compañías, las Normas Información Financiera – NIIFS y las Normas Internacionales de Contabilidad.

### **4. Cuenta con un plan de cuentas acorde a las necesidades**

No se tiene un plan de cuentas exclusivamente para la Cooperativa, pero si existe un plan de cuentas del cual se puede hacer uso.

### **5. ¿Cuál es la periodicidad de presentación de los informes financieros y a quienes se los da a conocer?**

En este caso se lo hace cuando el Gerente General y la Junta General de Accionista requieran conocer la información, y en tal caso se la realiza anualmente.

### **6. Se realiza capacitaciones de actualización en contabilidad y tributación en el área contable**

La cooperativa no las realiza, pero si se las hace por cuenta propia.

## **7. Cada que tiempo se realiza las auditorias en la Cooperativa**

Las auditorías internas se las hace en un lapso de tiempo de 5 años.

### **ENCUESTA REALIZADA A LOS SOCIOS Y SECRETARIAS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO**

La presente encuesta fue realizada a cada uno de los socios y secretarias con los cuales cuenta la cooperativa con la finalidad de determinar el grado de conocimiento que tienen sobre organización como se encuentra conformada y sobre que parámetros se encuentra establecida tanto administrativamente como financieramente.

## 1. ¿Qué tiempo lleva dentro de la empresa?

### Cuadro 3

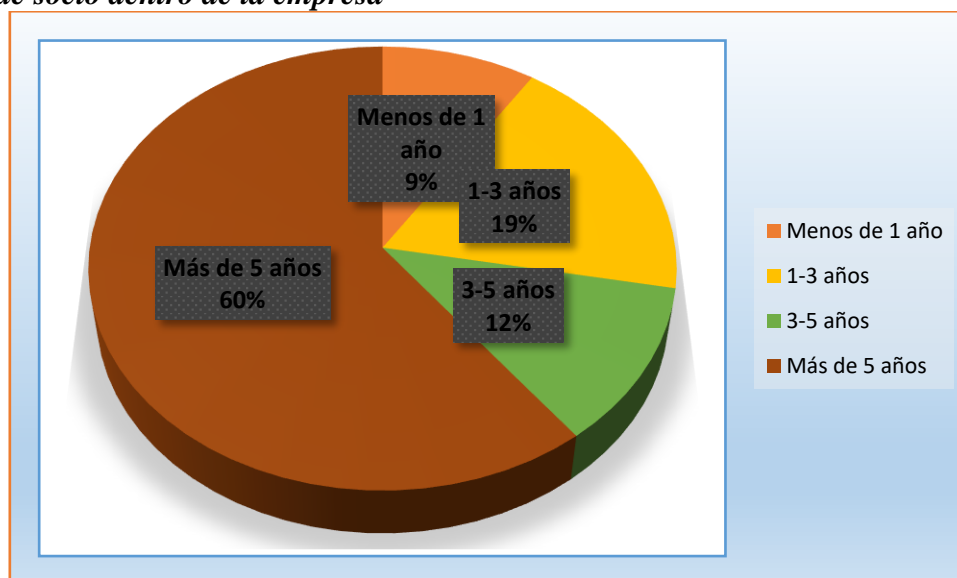
#### Tiempo lleva dentro de la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<i>Menos de 1 año</i>	4	9,30%
<i>1-3 años</i>	8	18,60%
<i>3-5 años</i>	5	11,62%
<i>Más de 5 años</i>	26	60,47%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios y secretarias  
Elaborado por: La autora

### Gráfico 2

#### Tiempo de socio dentro de la empresa



Fuente: Socios y secretarias  
Elaborado por: La autora

**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas podemos observar que la mayor parte de los socios y secretarias de la Cooperativa lleva más tiempo trabajando y conoce el desenvolvimiento de las actividades, mientras una mínima parte lleva menos tiempo trabajando en la institución por lo que cada ellos aún se están acoplando al trabajo y funciones.

## 2. ¿Conoce acerca de la estructura organizacional?

**Cuadro 4**

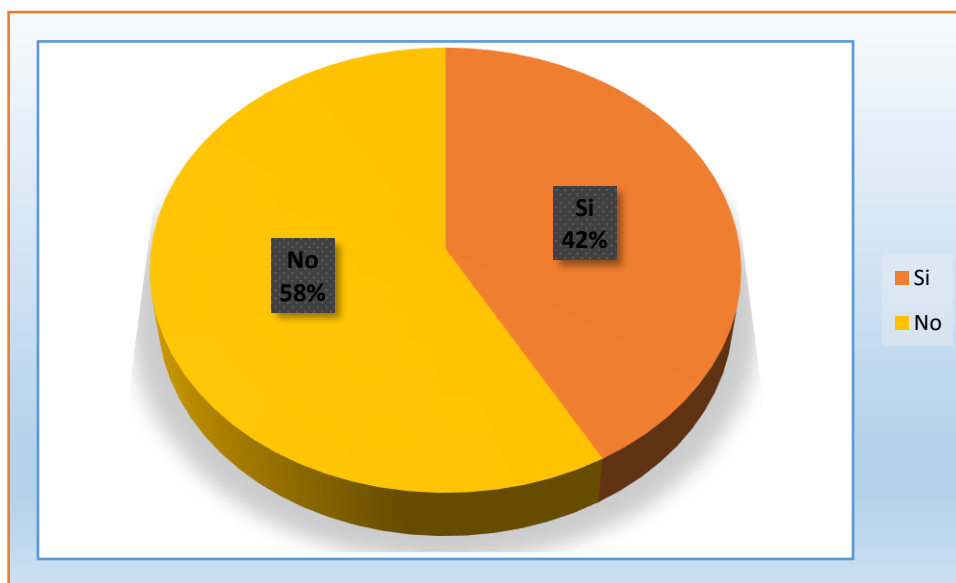
### *Estructura organizacional*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	18	41,86%
<b>No</b>	25	58,14%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios y secretarias  
Elaborado por: La autora

**Gráfico 3**

### *Estructura Organizacional*



Fuente: Socios y secretarias  
Elaborado por: La autora

**Análisis:** La gran mayoría no tienen conocimiento sobre la estructura organizacional; desconocen cómo está compuesta la organización por lo que, no existe ningún documento visible donde se muestre exactamente como lo está compuestas y que áreas posee y quienes son parte de ella, mientras el otro porcentaje; si conocen ya que llevan más tiempo trabajando en la cooperativa y muchos de ellos son antiguos.



### 3. Sabe usted si la cooperativa cuenta con un manual administrativo financiero

**Cuadro 5**

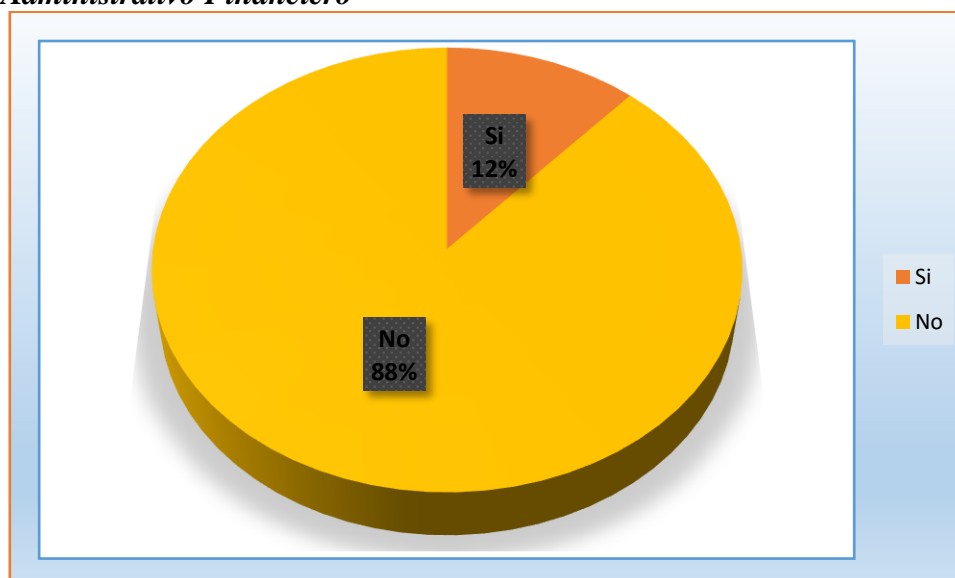
**Manual Administrativo Financiero**

<i>Descripción</i>	Frecuencia	Porcentaje
<i>Si</i>	5	11,63%
<i>No</i>	38	88,37%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios y secretarias  
Elaborado por: La autora

**Gráfico 4**

**Manual Administrativo Financiero**



Fuente: Socios y secretarias  
Elaborado por: La autora

**Análisis:** En la investigación realizada tanto a los socios como al personal manifestaron desconocer si la empresa cuenta con un manual administrativo – financiero; por lo que se desconocen las funciones específicas que se realizan en las diferentes áreas; mientras que un mínimo porcentaje supo manifestar saber que si hay pero desconocen saber cómo está estructurado.

**4. ¿Considera que la Cooperativa tiene un buen desarrollo dentro de las actividades que se realizan tanto a nivel administrativo como financiero?**

**Cuadro 6**

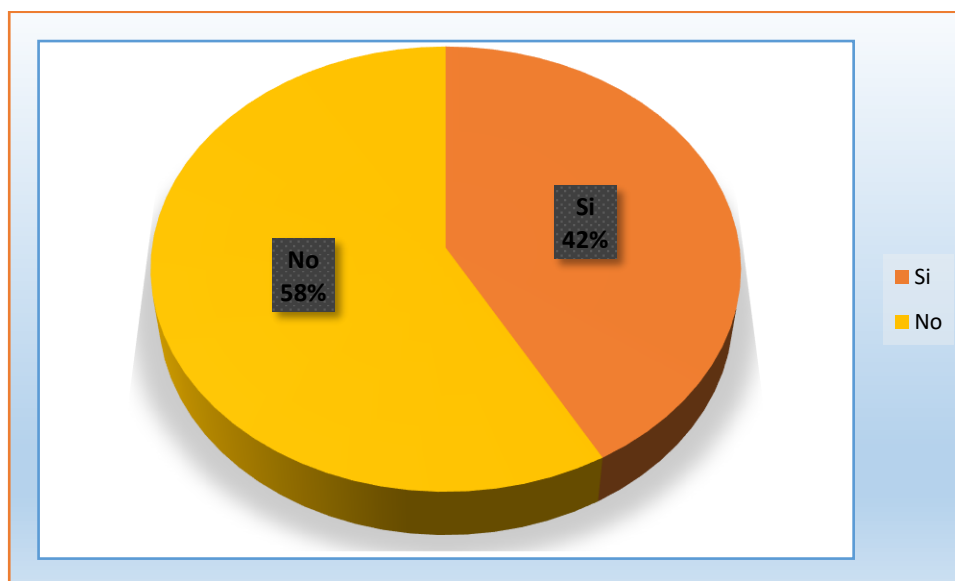
**Desarrollo de las actividades dentro de la empresa**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	41,86%
No	25	58,14%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios y secretarías  
Elaborado por: La autora

**Gráfico 5**

**Desarrollo de las actividades dentro de la empresa**



Fuente: Socios y secretarías  
Elaborado por: La autora

**Análisis:** Los resultados obtenidos se puede evidenciar que la mayoría de los socios manifestaron que las actividades que se realizan dentro de la cooperativa a nivel administrativo y financiero no son las adecuadas por lo que existe ocasiones en que los problemas no son resueltos a tiempo y existe demora en dar una solución, lo cual es algo incómodo para todo el personal tanto socios y secretarías mientras que el otro porcentaje manifestaron que si existe un buen desarrollo en la actividades.

## 5. ¿Cómo calificaría al desenvolvimiento en las áreas administrativa y financiera dentro de la Cooperativa?

### Cuadro 7

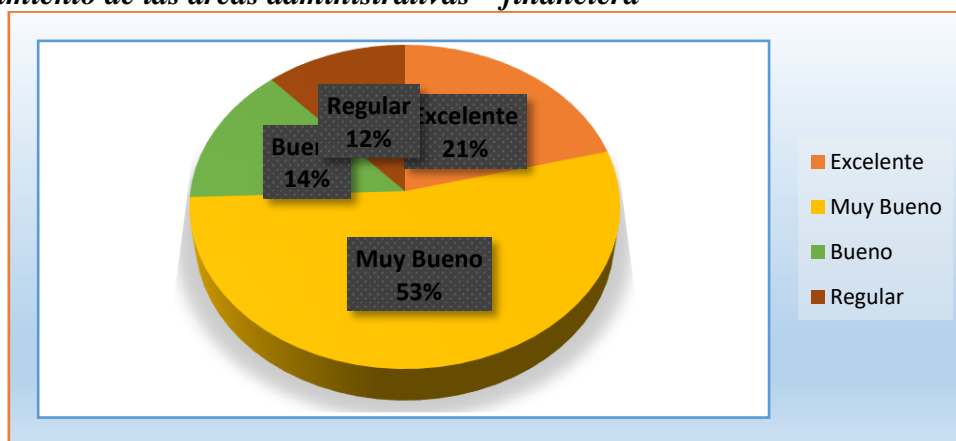
#### Desenvolvimiento de las áreas administrativas – financiera

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>Excelente</b>	9	20,93%
<b>Muy Bueno</b>	23	53,48%
<b>Bueno</b>	6	13,95%
<b>Regular</b>	5	11,62%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios y secretarías  
Elaborado por: La autora

### Gráfico 6

#### Desenvolvimiento de las áreas administrativas – financiera



Fuente: Socios y secretarías  
Elaborado por: La autora

**Análisis:** En el presente cuadro se puede observar, que gran parte de los socios consideran que el desenvolvimiento de las actividades en las áreas tanto administrativas y financieras son muy buenas puesto que nos supieron manifestar que en ocasiones los permisos para hacer un trámite o un desembolso de dinero son atendidas en un tiempo prudente ; por la otra parte que es mínima manifestaron que son excelentes puesto que no han tenido ningún inconveniente, y un pequeño porcentaje dijeron que no puesto que si existe un déficit y los tramites son demorosos.

**6. Cree conveniente y adecuado la implementación de un manual administrativo - financiero para poder mejorar su modelo de gestión**

**Cuadro 8**

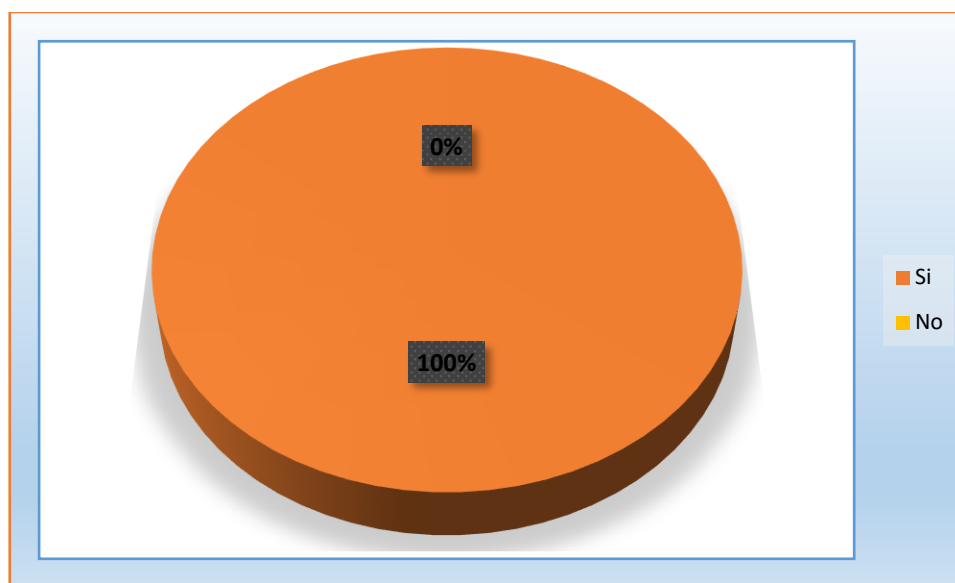
**Implementación de un Manual Administrativo – Financiero**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	43	100,00%
<b>No</b>	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios y secretarías  
Elaborado por: La autora

**Gráfico 7**

**Implementación de un Manual Administrativo - Financiero**



Fuente: Socios y secretarías  
Elaborado por: La autora

**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos observar que la mayoría de los encuestados manifestaron que si es conveniente la implementación de una manual dentro de la institución puesto que ayudará a definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa, facilitando al personal la información necesaria para realizar las labores que han sido encomendadas, como también mejorar su gestión.

## 7. Con que frecuencia se innovan las unidades de transporte para prestación del servicio

**Cuadro 9**

### *Innovación de las unidades de transporte*

<i>Descripción</i>	Frecuencia	Porcentaje
<i>Cada tres años</i>	1	2,35%
<i>Cada cinco años</i>	19	44,18%
<i>Cada siete años</i>	22	51,16%
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios y secretarías  
**Elaborado por:** La autora

**Gráfico 8**

### *Innovación de las unidades de transporte*



**Fuente:** Socios y secretarías  
**Elaborado por:** La autora

**Análisis:** La mayoría de los encuestados nos supieron manifestar que actualmente la compañía renueva sus unidades automotoras cada siete años por que lleva tiempo buscar el financiamiento para la adquisición de una nueva unidad debida, mientras que la otra parte dijeron que renuevan cada cinco años porque es el tiempo prudente en cambiar de vehículo y una mínima parte respondió que renueva cada tres años, con la finalidad de ofrecer un mejor servicio de calidad y calidez.

**Cuadro 10****Ficha de observación**

DESCRIPCIÓN	SI	NO
<b>Estructura Organizacional</b>		
➤ Organigrama		X
➤ Objetivos y políticas		X
➤ Misión y visión		X
<b>Contabilidad y Finanzas</b>		
➤ Sistema Contable	X	
➤ Informes Financiero		
➤ Normas Contables	X	
➤ Plan de cuentas	X	
<b>Funciones de áreas de trabajo</b>		X
➤ Funciones		
➤ Cadena de mando		X
<b>Aspecto Legal</b>		X
➤ Normas Contable	X	
➤ Normas Tributarias	X	
➤ Reglamento Interno		X
<b>Talento Humano</b>		
➤ Capacitación		X
➤ Incentivos		X

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

## 1.11. Diagnóstico FODA

### 1.11.1. FODA- Cooperativa de transportes ESPEJO

<p><b>Fortalezas</b></p> <p>F1 Parque automotor en buen estado</p> <p>F2 Servicio de transporte de calidad</p> <p>F3 Buena atención en las ventanillas</p> <p>F4 Cuenta con personal calificado (choferes)</p> <p>F5 Personal eficiente – trabajo en equipo</p> <p>F6 Ubicación estratégica de cada una de las agencias</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>D1 Ausencia de manuales administrativos – financieros.</p> <p>D2 Falta de una estructura organizacional bien definida</p> <p>D3 Carecen de un programa de capacitación e incentivos para los trabajadores</p> <p>D4 No tienen una misión y visión organizacional</p> <p>D5 Existe duplicada de funciones en la realización de actividades</p> <p>D6 Falta de gestión en el departamento financiero</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1 Implementación de un Manual administrativo y financiero</p> <p>O2 Incursión de adquirir nuevas unidades automotoras modernas</p> <p>O3 Esmerada atención al usuario</p> <p>O4 Ampliación del servicio transporte y encomiendas hacia más ciudades.</p> <p>O5 Incremento de frecuencias</p> <p>O6 Capacitar y asesorar los socios y empleados de las diferentes áreas.</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1 Cercanía de la competencia</p> <p>A2 Desconocimiento de funciones en cada área de trabajo.</p> <p>A3 Falta de un organigrama estructural y funcional</p> <p>A4 No cuenta con un plan de cuentas</p> <p>A5 Clientes desleales</p> <p>A6 Exposición a desastres naturales, accidentes viales entre otros</p>

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

### 1.11.2. Cruces estratégicos

#### *Cuadro 11*

#### *Matriz de cruces estratégicos*

<b>Fortalezas – Oportunidades</b>	<b>Fortalezas – Amenazas</b>
<p>F1O3 Innovación constante de las unidades automotoras sirve para ofrecer un mejor servicio los clientes y usuarios.</p> <p>F3O6 Aprovechar la oportunidad de capacitar a los empleados ayudará a que se dé una buena atención al momento de ofrecer el servicio.</p>	<p>F2A5 El servicio de calidad ayuda a que se tenga mayor número de clientes, leales a la cooperativa.</p> <p>F6A5 Priorizar la ubicación estratégica de las agencias ayuda a que haya mayor número de usuarios que hagan uso del servicio.</p>
<b>Debilidades - Oportunidades</b>	<b>Debilidades – Amenazas</b>
<p>D1O1 Diseñar un manual administrativo financiero para identificar cada uno de los procesos que se realizan dentro de la cooperativa.</p> <p>D3O3 Elaborar un programa de capacitación e incentivos con la finalidad de dar una mejor atención a las personas.</p>	<p>D2A1 Dar una mejor estructura organizacional tanto interna como externa, para poder evitar que la competencia se haga parte de nuestro entorno</p> <p>D3A5 Profesionales mejor capacitados genera un mejor trato a los usuarios.</p>

### 1.12. Identificación del problema

Luego de haber analizado los datos obtenidos en esta investigación y con la aplicación de las encuestas y entrevistas realizadas en la Cooperativa de Transportes Espejo a su respectivo personal, como también los resultados obtenidos en la ficha de observación la misma que se la realizó dentro de las instalaciones de la cooperativa, se puede tener una idea clara



sobre los principales problemas que están afectando a cada una de las actividades empresariales como la falta de una estructura organizativa que es parte importante y esencial dentro de una organización para que se desarrolle y crezca.

La falta de capacitación a los empleados como a los mismos socios es una gran falencia dentro de los procesos administrativos ya que todo lo hacen por conocimientos de terceros y esto dificulta que las acciones como las decisiones sea tomadas acertadamente.

La cooperativa no cuenta con un plan de capacitación e incentivos, que es algo esencial e importante que debe existir en una organización puesto que los empleados realizarán mejor sus actividades y estarán actualizados en temas que son necesarios e importantes y por lo tanto los resultados serán los que la empresa espera tener y así también se contribuirá a tomar buenas decisiones.

El desconocimiento de saber cuáles son las funciones específicas que están encomendadas a cada uno de los niveles jerárquicos quien es su inmediato superior hace que se genere la duplicidad de funciones y en muchas ocasiones las decisiones que se tomen no sean las esperadas.

A nivel financiero no disponer con algo fundamental y esencial como lo es un plan de cuentas también generará una principal molestia puesto que no se está dando la asignación adecuada ni la respectiva codificación en las cuentas las cuales se está utilizando dentro de los estados financieros.

Es necesario e indispensable llegar a resolver los problemas antes mencionados sobre los cuales está atravesando la cooperativa; para ello es necesario elaborar e implementar una “MANUAL ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO”.

## CAPÍTULO II

### 2 MARCO TEÓRICO

#### 2.1 La Empresa

##### 2.1.1 Definición

*“Se puede definir la empresa como una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.*

*PEREZ, J, 2010, Empresa y administración, Macmillan Iberia, S.A*

La empresa es un organismo económico dedicado a prestar servicios ya sean estos comerciales como industriales con el fin de obtener una ganancia y/o utilidad.

##### 2.1.2 Funciones de la Empresa

*“La empresa cumple una serie de funciones”.*

- *Organiza los factores de producción de una economía dentro del marco legal establecido en cada país.*
- *Genera riqueza, ya que crea las rentas monetarias de los individuos: salarios para los trabajadores y beneficios para los empresarios.*
- *Asume riesgos de investigación, desarrollo e innovación con el fin de cumplir de forma eficiente las dos funciones anteriores.*
- *Dinamiza el desarrollo social, ya que tiene el potencial de generar a su alrededor más empresas que cubran las necesidades de sus trabajadores y de la propia empresa.*

*VILLAGRÁ, F. 2011, Empresa e iniciativa emprendedora, Macmillan Iberia,S.A*

Las funciones de una empresa están enfocadas a generar una rentabilidad y estabilidad interna como también externa, generando fuentes de trabajo para las personas mediante el cumplimiento de metas establecidas.

### 2.1.3 Clasificación de la empresa

*El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Estas pueden clasificarse desde diversos puntos de vista dependiendo del aspecto desde el cual se le considere. Así, existen las siguientes clasificaciones”.*

#### **Cuadro 12**

#### **Clasificación de la empresa**

<b>EMPRESA</b>			
<b>Por su Finalidad</b>	<b>Por la Actividad</b>	<b>Por su Tamaño</b>	<b>Por el Régimen Común de tratamiento a los Capitales Extranjeros</b>
Publica	Comerciales	Pequeña	Nacional
Privada	Industriales	Mediana	Extranjera
	Manufacturas	Gran empresa	Mixta
	Bancarias		
	Agrícolas		
	Transportes, etc.		

Fuente: (TREVINO, 2010)

La forma de organización es muy amplio de ahí que existen varias clasificaciones desde donde la podemos mencionar y conocer ya sea por las funciones, tamaño, finalidad y por el lugar donde está constituida.

## **2.2. La Administración**

### **2.2.1 Definición de la Administración**

*La palabra administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y de minister (subordinación u obediencia), y se refiere a aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel presta un servicio a otro, pero a través del tiempo este término sufrió una transformación radical en su significado original. La tarea de la administración, hoy en día, es interpretar los objetivos de la organización y transformarlos en acciones organizacionales por medio de la planeación, organización, dirección, y control de los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, utilizando los recursos de ésta, con el fin de alcanzar dichos objetivos y garantizar la participación en un mundo de negocios competitivo y complejo.*

MENDEZ, J. 2010, Economía y la empresa, S.A de CV, México

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar en forma ordenada cada uno de los recursos logrando el cumplimiento de metas a través de una buena distribución de sus actividades alcanzando la eficiencia y eficacia.

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

*La administración representa una herramienta vital en todos los cambios de la vida moderna aunque en muchas ocasiones su importancia suele pararse por alto. La administración tiene sus raíces en la antigüedad; no obstante el nacimiento de la administración moderna inicia se inicia con la Revolución Industrial, cuando se detectó la necesidad de un nuevo enfoque administrativo llamado administración científica. Su iniciador fue Frederick Taylor conocido como el padre de la administración científica, quien efectuó investigaciones en los primeros años del siglo XX.*

*En parte, esta nueva orientación surgió debido a necesidad de aumentar la productividad; es decir Taylor tenía como objetivo principal acrecentar la eficiencia de la producción; no solo reducir costos y elevar las utilidades, sino posibilitar un aumento del salario de los trabajadores mediante el incremento de la productividad y concientizar a las personas acerca del uso racional de los recursos.*

ANZOLA, S, 2010, Administración de pequeñas empresas, Mac Graw Hill, México

Dentro de una organización la administración es muy importante debido a que ayuda a obtener buenos resultados, y realizar cada una de las actividades en forma ordenada y oportuna mejorando a nivel tanto interno como externo su productividad.

### **2.2.3 Elementos Básicos de la Administración**

- a) *Planeación: consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, propuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.*
- b) *Organización: consiste en determinar que tareas hay que hacer, quien las hace, como se agrupan, quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones.*
- c) *Dirección: es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan voluntariamente a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.*
- d) *Control: consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas.*
- e) *Uso de recursos: se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.*
- f) *Actividades de trabajo: son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.*

- g) *Logro de objetivos o metas de la organización: todo el proceso del planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no se realiza al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.*
- h) *Eficiencia y eficacia: la eficacia es el cumplimiento de los objetivos y la eficiencia se refiere a la capacidad de optimizar los recursos en el logro de objetivos.*

GALLARDO, J. 2012 Administración estratégica de la visión a la ejecución, Alfa omega Grupo Editor.

Los elementos que componen a la administración son muy importantes teniendo en cuenta que la buena planificación ayuda a que la empresa tenga mejores resultados como los esperados por el gerente, la organización ayuda a tener una idea clara y concisa sobre la toma de decisiones, la dirección contribuye a ver qué es lo que se quiere alcanzar como las metas propuestas y el control sirve para ver cómo se está desarrollando en si la empresa y que cosas hay que cambiar o mejorar.

## **2.3 Manual**

### **2.3.1 Definición de manual**

*“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instituciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”.*

FINCOWSKY, F. &. 2010, Organización de empresas, Mc Graw Hill, México

Los manuales sirven de una guía para registrar procedimientos y lineamientos para que lo empleados que conforman una empresa desempeñen mejor sus tareas conozcan sus responsabilidades y sus cumplimientos.

### 2.3.2 Objetivos de los manuales

- ❖ Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- ❖ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ❖ Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- ❖ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de las funciones pues evitan la repetición de las instrucciones y criterios de actuación.
- ❖ Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- ❖ Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo personal.
- ❖ Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- ❖ Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- ❖ Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- ❖ Servir como una fuente de formación para conocer la organización.
- ❖ Funcionar como medio de la relación y coordinación con otras organizaciones.

El objetivo en sí de los manuales es mostrar claramente el grado de responsabilidad a nivel organizacional de cada uno de los empleados describir sus actividades como las funciones a realizarse.

### 2.3.3 Clasificación de manuales

*“Se presenta seis tipos de manuales de aplicación en las organizaciones empresariales”*

➤ **Manual de organización:**

*El Manual de Organización es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad. De este modo se constituye en un instrumento de apoyo para describir las relaciones orgánicas que se presentan entre los diferentes unidades de la estructura organizacional, este manual define concretamente las funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran la institución, asimismo, explica de forma integral y condensada, todos aquellos aspectos de observancia general en la institución, cuyo fin es lograr que todos sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con la misma.*

*Los Manuales de Organización por el alcance de su información se pueden clasificar en: Manual General de Organización: refleja la estructura orgánica de la organización en su totalidad. Manual Específico de Organización: comprende las funciones y responsabilidades de una unidad administrativa en especial, de acuerdo a la división administrativa que se posea en la Organización.*

➤ **Manual de políticas:**

*El Manual de Políticas es el contiene escritas en él las políticas establecidas por una institución, en este documento se indican la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados Institucionales. Toda política debe estar orientada hacia el objetivo primario o razón de ser de la institución. Este Manual puede incluir las políticas generales de la institución, así como de las unidades administrativas de la misma. Un manual de políticas es fundamental para asegurar la uniformidad de acción de una institución.*

*Los Manuales de Políticas por el alcance de su información se clasifican en: manuales generales de políticas: abarcan a toda la Institución, incluye como elemento primario todas aquellas disposiciones generales, las cuales las establece cada unidad administrativa a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional. Manuales específicos de políticas: se ocupan de una función operacional o una unidad administrativa en particular.*

➤ **Manual de procedimientos y normas:**

*El Manual de Procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus*



*atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades. Este tipo de Manual se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran.*

*Los manuales de procedimientos contienen un conjunto de definiciones operacionales, señalando la secuencia lógica de las acciones o pasos a seguir para la consecución de bienes o servicios determinados. Además, contienen ilustraciones a base de formularios, flujogramas y diagramas, cuyo objetivo es recurrir a la representación gráfica de la secuencia de actividades para hacerla más fácilmente comprensible.*

*En el manual de procedimientos se especifica:*

- *Quién debe hacer una actividad;*
- *Qué debe hacerse en esa actividad;*
- *Cómo debe hacerse la actividad;*
- *Dónde debe hacerse; y*
- *Cuándo debe hacerse la actividad.*

➤ **Manual para especialistas:**

*Contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.*

➤ **Manual del empleado:**

*Contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, entre otros.*

➤ **Manual de propósitos múltiples:**

*Reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.*

Obtenido de: <https://mdjesus.wordpress.com/2010/06/25/tipos-de-manuales-administrativos/>

A nivel organizacional los manuales son importantes y están especificados para cada actividad y función de los departamentos con los cuales dispone una empresa de modo que todas las funciones se encuentren bien definidas y claras al momento de ejecutarlas.

## **2.4 Análisis FODA**

### **2.4.1 Definición**

*“También se conoce como análisis SWOT (siglas del inglés: strength, wearness, opportunities, threats). Para Thompson y Stirckland (2011), “se basa en un principio fundamental de los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación interna” (pág. 112). Mediante el análisis del FODA se puede concluir como hacer uso de los recursos, según la situación interna de la empresa y las condiciones externas, y cómo desarrollar mejoras en estos recursos. Así mismo puede identificar las oportunidades del mercado en las que sería adecuado invertir.*

*ARBAIZA, 2014, Administración y organización. En I. ARBAIZA, Un enfoque contemporáneo, Cengage Learning, Buenos Aires*

Es un herramienta que permite ayudar a que la empresa examinar las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas las cuales posee las empresas como a las cuales está expuesta, poder así establecer estrategias y saber qué hacer para manejarlas.

### 2.4.2 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

El conocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización permite que la estrategia se apoye en cálculos programados y no en riesgos innecesarios. Así mismo, en el diseño de la estrategia, conocer los recursos y los déficits de la empresa es vital para ejecutar un plan estratégico exitoso.

- Las fortalezas: son las características que dan valor a la empresa, las actividades en las que es competente. Por lo general, se forman porque los miembros interesados en la estrategia han estudiado el mercado y a sus clientes, capacitando a sus empleados o tiene o tienen interés en innovar de continuo el aspecto de su empresa de tal manera que sea posible configurar un buen desempeño acorde con la dinámica del mercado.
- Las debilidades: que se identifican en el caso del análisis FODA deberían ser útiles para efectuar acciones y solucionarlas en la medida que de las posibilidades de la empresa. Si las debilidades son profundas y no se resuelven pueden provocar un balance negativo y hasta el derrumbe de la estrategia.
- Las oportunidades: implica ser capaz de identificar las oportunidades del mercado y evaluar la posibilidad del crecimiento potencial y generación de utilidades, siempre y cuando la empresa tenga los recursos para aprovecharlas; es decir, existen las oportunidades que deben dejarse pasar porque no tienen las capacidades ni los recursos que permiten acceder a ellas.
- Las amenazas: son factores del ambiente externo a la empresa que afectan su rentabilidad y su posición en el mercado, como nuevos competidores, precios más baratos para el cliente o cambios demográficos, sociales, políticos y económicos del entorno.

### 2.4.3 La matriz FODA

*La matriz de análisis dafo o foda, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.*

*Obtenido de: <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>*

## 2.5 Estructura organizacional

### 2.5.1 Definición

*La organización implica una estructura. Una estructura organizacional es una base que permite a la administración delegar y controlar las responsabilidades de personas y unidades administrativas de esta manera, una empresa puede funcionar como una unidad, con la misma eficiencia que se logra en un negocio operando por una sola persona. Una vez se ha establecido la estructura de organización, se deben definir claramente las áreas (y sub-áreas) de actividad, los niveles de autoridad y responsabilidad.*

*LENER, J., 2010, Introducción a la administración y organización de empresas, Mac Graw Hill*

Una estructura organizacional permite jerarquizar las funciones y departamentos con los cuales está constituida una organización y así delegar funciones específicas para cada nivel con la finalidad que exista una autoridad para cada uno de ellos y poder organizar mejor a la empresa.

### 2.5.2 Elementos de una estructura organizacional

*Los elementos de una estructura organizacional son los siguientes:*

- ✓ *Especialización en el trabajo: se utiliza la especialización del trabajo o división del trabajo, para describir el grado en que las actividades de una organización se*

*subdividen en trabajos separados. La esencia de la especialización del trabajo es que, en lugar que un individuo haga todo el trabajo, este se descompone en una serie de pasos o tareas, y cada paso o tarea es realizado por un individuo diferente.*

- ✓ *Departamentalización: una vez que los trabajos se han dividido mediante la especialización, se tienen que agrupar para coordinar las tareas comunes. La base de agrupación de los trabajos se denomina departamentalización. Una de las formas más populares de agrupar las actividades es a partir de las funciones desempeñadas.*
- ✓ *Cadena de mando: la cadena de mando es una línea de autoridad continua que se extiende desde la cumbre de la organización hasta el escalafón más bajo y que indica quien debe informar a quien. Responde a preguntas de los empleados como ¿A quién tengo que recurrir si tengo un problema? ¿A quién tengo que rendir cuentas?*
- ✓ *Extensión del control: Es importante porque determina en gran medida el número de niveles y directivos de una organización. Manteniendo igual todo lo demás, cuando amplio o largo sea el alcance, más eficiente será la organización.*
- ✓ *Centralización y Descentralización: hace referencia al grado en la toma de decisiones se concentra en un único responsable de la organización. El concepto solo incluye la autoridad formal es decir, los derechos inherentes al cargo.*
- ✓ *Formalización: hace referencia al grado en que se normalizan los puestos de trabajo dentro de la organización. Si un puesto de trabajo está muy formalizado, la persona que lo realiza tiene una discrecionalidad mínima sobre lo que hay que hacer, cuando hay que hacerlo y como se debe hacer*

*ROBBINS, J.T. 2010, Introducción al comportamiento organizativo, Pearson Educación, España.*

### **2.5.3 Tipos de organigramas**

*“Existen varios tipos de organigramas que la empresa puede diseñar su organización, según su uso y necesidad. A continuación mostramos los organigramas de las empresas utilizan para diseñar y presentar su estructura organizacional.”*

- **Organización vertical y/o piramidal:** este tipo de organigrama está integrado por más de tres cajas en línea vertical; y a su vez, una depende o cuelga de otra ya que en línea directa

o en línea punteada. Este tipo de organigramas se utiliza mucho en la mayoría de las empresas, sobre todo en aquellas que tienen más oportunidad de expresar y mostrar en que ubicación se encuentra cada puesto que integra un área determinada y esta, a su vez, integra la gran estructura que es la empresa.

- Organización horizontal: este tipo de organigrama es muy común en esta época y se conoce así porque los cuadros que integran y representan los puestos van acostados y alineados de manera horizontal. Una de sus características principales es que tendrá un máximo de tres niveles, a diferencia del organigrama vertical, que consta más de tres niveles.
- Organización diferenciada: este tipo de organigrama también se usa mucho e incluso tanto los organigramas verticales u horizontales pueden adaptarlo para presentar en qué nivel de la organización se encuentra, por ejemplo, el puesto del gerente de operaciones y en qué nivel de sueldo se localiza.
- Organización por procesos o matricial: este tipo de organización es uno de los esquemas más actuales para administrar una empresa. Concebido a inicios de la década de 1890, apenas hasta hace una década las empresas empezaron a voltear sus ojos a las ventajas que ofrece administrar sus negocios según el esquema de los procesos.
- Organización circular: este tipo de organización circular es común en el mundo de hoy, pero bajo un concepto totalmente diferente al que se utilizó en el pasado. En este tipo de organización se refleja un sentido de igualdad, que da confianza a los demás a dar lo mejor de sí.

NAUMOV, S. 2010, Organización Total, McGraw- Hill Interamericana de España S.L

Los tipos de organigramas van de acuerdo a cada necesidad de la empresa y con los cuales se sienta más cómodo trabajar estos pueden ser estructurados verticales, horizontales, matriciales y circulares cumpliendo diferentes funciones al momento de delegar responsabilidades.

## 2.6 Diagramas de Flujo

### 2.6.1 Definición

*La representación gráfica de un proceso, como un ente individual, que se puede realizar mediante una herramienta denominada diagrama de flujo o flujo grama (en esta obra se utilizan indistintamente ambas denominaciones). Esta herramienta gráfica fue ideada por programadores informáticos en la década de 1940, aprovechada en el mundo empresarial y demostró ser de gran utilidad para ilustrar gráficamente los procesos y, con ello hacer más visible y evidente este concepto abstracto*

*PARDO, J. 2012, Configuración y usos de un mapa de proceso, Aneor, España*

En los diagramas de flujo se puede graficar cada proceso de la empresa poder así describir para a paso las operaciones que se realizaran en un proceso.

## 2.7 Análisis financiero

### 2.7.1 Definición de análisis financiero

*“El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisiones”.*

*BAENA, D. 2010, Análisis financiero: enfoque, proyecciones, Eco ediciones*

El análisis financiero es un estudio que se hace de la información contable de una empresa mediante la utilización de los índices financiero con la finalidad de hacer un diagnóstico a profundidad para saber qué es lo que pasa dentro de la organización contablemente.

### 2.7.2 Objetivo financiero

*El objetivo básico financiero de toda empresa es el de maximizar el valor de la empresa; en otras palabras, significa incrementar el valor de la riqueza o de su mismo inversión, de los accionistas,*

*propietarios o inversionistas. Es importante resaltar que la maximización de los costos, aprovechar la capacidad instalada o incrementar la utilidad, no son objetivos básicos, pero si conllevan a que la empresa genere valor, específicamente cuando son proyectados a largo plazo.*

*Ibídem*

El análisis financiero busca como objetivo conocer la situación financiera de la empresa, aprovechando al máximo los recursos y así poder incrementar sus utilidades.

### **2.7.3 Indicadores financieros**

*Deben tomarse en cuenta las tendencias que han mostrado en el tiempo, el cálculo de dichas razones es de vital importancia para conocer la situación real de la compañía, en virtud de la capacidad de medir la interdependencia presente entre diferentes partidas del balance y estado de resultados. Entre las razones simples más utilizadas se encuentran las siguientes:*

- **Índices de liquidez**

*El énfasis principal se hace en la capacidad de la empresa para pagar las obligaciones a corto plazo, a medida de su vencimiento, también se puede decir que estas razones miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, es decir, aquellas con vencimientos menores a un (1) año. A partir de estas razones se pueden obtener muchos conocimientos acerca de la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad de permanecer solvente en caso de acontecimientos.*

- **Índices de endeudamiento**

*Los índices de endeudamiento miden la fuerza y estabilidad financiera, así como la posibilidad en torno a su capacidad para hacer frente a imprevistos además mantener su solvencia en condiciones favorables, también pudiera decirse, miden la prudencia de las políticas de gerencia para que la empresa asuma deudas.*

- **Índices de eficiencia y operación**

*Las razones de quienes conforman este grupo tienen como objetivo medir el aprovechamiento que de sus activos hace la empresa, entre los cuales están: rotación del activo total, de inventario, cuentas por cobrar y de proveedores.*



- **Índices de solvencia**

*Este índice muestra la posición de disponibilidad en efectivo de la entidad para cumplir con las obligaciones inmediatas. Así contempla: endeudamiento patrimonial, del activo y del activo fijo.*

- **Índices de rentabilidad**

*Permite medir la capacidad de la empresa para ganar un retorno adecuado sobre ventas, total de activos y capital invertidos. Muchos de los problemas relacionados con la rentabilidad se pueden explicar en todo o en parte, por la capacidad de la empresa para emplear de manera efectiva sus recursos. Estos son: rentabilidad neta del capital, del patrimonio, por acción y de ventas netas.*

*ARAUJO, A. 2010, Análisis de la situación financiera empresarial, a través de la gerencia estratégica en: memorias del programa científico universidad 2010, Editorial Universitario.*

Los índices financieros ayudan a medir la capacidad financiera que tiene la empresa y cómo enfrentar problemas económicos – financieros y poder mejorarla con el fin de que la empresa sea mucho más eficiente.

#### Eficiencia

*Grado de correlación con que puede ser llevada a cabo una tarea o una labor, y por antonomasia hacer con perfección esta tarea o labor.*

#### Eficacia

*Por eficacia se entiende la eficiencia de una forma socioeconómica determinada de la administración, desde el punto de vista del criterio que emana del carácter objetivo de la producción, de los gastos que haya que realizar para la obtención del resultado esperado, es decir, la puesta en movimiento de todo los factores necesarios de producción y el cambio para la obtención de un resultado económico determinado.*

RODRIGUEZ, P & MAYO J. 2014, La eficacia organizacional como un constructor social, Editorial universitaria.

## 2.8 Catálogo de cuentas

### 2.8.1 Definición

*“El catálogo de cuentas contiene la relación ordenada y clasificada de las clases, grupos, cuentas y subcuentas del Activo, Pasivo, Patrimonio, Ingresos, Gastos, Costos de Producción o de Operación y Cuentas de orden, identificadas con un código numérico y su respectiva denominación. (Modificado por Decreto 2894 de 1994”*

*ZAMBRANO, R. 2013, Plan único de cuentas, Ediciones de la U, Colombia.*

Es una lista ordenada analíticamente de las cuentas y subcuentas de activos, pasivos, patrimonio, gastos y costos y forman parte de la contabilidad.

### 2.8.2 Codificación del catálogo de cuentas

*“La codificación del Catálogo de Cuentas está estructurada sobre la base de los siguientes niveles”*

*Clase: el primer dígito*

*Grupo: los dos primeros dígitos*

*Cuenta: los cuatro primeros dígitos*

*Subcuenta: los seis primeros dígitos*

Las clases que identifican el primer dígito son:

*Clase 1: Activo*

*Clase 2 Pasivo*

*Clase 3 Patrimonio*

*Clase 4 Ingresos*

*Clase 5: Gastos*

*Clase 6: Costos de Ventas*

*Clase 7: Costo de producción o de operación*

*Clase 8: Cuentas de orden o deudoras*

*Clase 9: Cuentas de orden acreedora*

Las clases 1,2,3 comprenden las cuentas que conforman el Balance General; las clases 4,5,6 y 7 corresponden a las cuentas del Estado de Ganancias o Pérdidas o Estado de Resultados y las clases 8 y 9 detallan las cuentas de orden.

CHAVARRO, J. 2013, Plan único de cuentas para entidades del sector solidario: cooperativas fondo de empleados, Nueva Legislación Ltda.

La codificación es la asignación de un número específico para cada cuenta con la finalidad de que cada cuenta se la distinga por un número y sea mucho más fácil su trabajo.

### **2.8.3 Estructuras**

*“Las estructuras o taxonomías del catálogo de cuentas verían de acuerdo con los objetivos de análisis de la información contable”:*

1. El catálogo de cuentas
2. El plan estratégico del ente económico
3. Los presupuestos del ente económico
4. El informe del estado de flujos de efectivo
5. El informe de responsabilidad social corporativa

Donde cada una de ellas procesa magnitudes contables complementarias de tipo cuantitativo como cualitativo.

ZAMBRANO, R. 2013, Plan único de cuentas, Ediciones de la U, Colombia.

## **2.9 Contabilidad**

### **2.9.1 Definición**

*La contabilidad es la técnica fundamental de toda actividad económica que opera por medio de un sistema dinámico de control e información que se sustenta tanto en marco teórico, como en normas internacionales. La contabilidad se encarga del reconocimiento de los hechos que afectan el patrimonio; de la devolución justa y actual de los activos y obligaciones de la empresa, y de la presentación relevante de la situación económico-financiera. Esto se hace por medio de reportes específicos y generales preparados periódicamente para que la dirección pueda tomar las decisiones adecuadas que apunten el crecimiento económico de manera armónica, responsable y ética en las entidades que lo usen.*

ZAPATA, P. 2011, *Contabilidad general con base en las Normas Internacionales de Información Financiera*, Colombia.

La contabilidad es llevar el control de todas las operaciones de una empresa cuidando el patrimonio y conservándolo haciendo que la empresa sea más productiva, mostrando resultados positivos en los estados financieros.

### **2.9.2 Objetivos de contabilidad**

*“La finalidad de la contabilidad consiste en orientar la planificación y el control de la empresa mediante la interpretación, medición y representación de su patrimonio y sus variaciones”.*

Esta finalidad presenta tres aspectos:

- Determinar la situación patrimonial de la empresa al principio de un período
- Controlar las variaciones que se van produciendo en el patrimonio a lo largo del período

- Determinar el resultado y la situación patrimonial de la empresa al final del período.

Gráficamente, se podría representar del siguiente modo:

### **Cuadro 13**

#### **Objetivos de contabilidad**

Principio del Periodo	Durante el Periodo	Final del Periodo
- Valor inicial del PATRIMONIO (bienes + derechos – obligaciones)	- Variaciones del PATRIMONIO (bienes + derechos – obligaciones)	- Valor final del PATRIMONIO (bienes + derechos – obligaciones) - RESULTADO DEL PERIODO (Ingresos – Gastos = Beneficio o Pérdida)

Por otro lado, los objetivos de la contabilidad son los tres siguientes:

- Informar de la situación económica del patrimonio de la empresa, tanto desde un punto de vista meramente cuantitativo como financiero.
- Informar de los resultados (beneficio o pérdida) obtenidos por la empresa en un periodo de tiempo.
- Informar de las causas que han generado dichos resultados, que son todavía importantes que el volumen del beneficio o la pérdida.

Ibídem.

### **2.9.3 Clases de contabilidad**

*Existen diferentes clases de contabilidad. Las más importantes permiten referirse a cinco grandes tipos de contabilidad.*

1. *Contabilidad Financiera: es la más conocida de todas y su base comprensiva son los principios de contabilidad generalmente aceptados a partir de los cuales se ha*

*elaborado un modelo contable basado en el costo histórico recuperable y en el concepto de mantenimiento del capital financiero nominal.*

2. *Contabilidad Fiscal: la base de la contabilidad es la base gravable, definida en términos impositivos a partir del poder coercitivo del Estado para obtener recursos. No necesariamente es una técnica aunque se insiste que por desarrollo del principio de legalidad, debe cumplir condiciones de equidad y justicia. En últimas corresponde a las decisiones de política económica del Estado.*
3. *Contabilidad Gerencial: la información para usuarios externos y con marcada responsabilidad social (contabilidad financiera) sigue siendo importante. Pero la gerencia necesita otro tipo de información, ahora de carácter interno, con el fin de impulsar y controlar su gestión, proceso que recibe en nombre de contabilidad gerencial (administrativa, directiva, interna, etc.)*
4. *Contabilidad Científica: la contabilidad como tal no es ciencia. Es un conocimiento intuitivo – empírico, práctico.  
  
Un arte. O si prefiere usar términos modernos, una tecnología. En su ejercicio tiene prelación la rutina (mecanización, automatización), la experiencia y el sello personal de quien la ejerce.*
5. *Contabilidad Ambiental: toma vigencia por la responsabilidad ente económico de todo de preservar la naturaleza al momento de desarrollar su objetivo social con responsabilidad, para que su rentabilidad obtenida no sea acosta de la destrucción del medio ambiente.*

**Cuadro 14*****Diferencias entre contabilidad Financiera y Administrativa***

Diferencias	
Contabilidad Financiera	Contabilidad Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da orientación financiera</li> <li>• Se fundamenta en los principios generalmente aceptados NIIF y NIC</li> <li>• Como resultado final entrega estados financieros del uso general.</li> <li>• Es empleada por quienes toman decisiones externa, como los accionistas, los proveedores, los clientes, el gobierno, etc.</li> <li>• Genera información sobre el pasado o hechos históricos de la organización.</li> <li>• Es obligatoria por diversas leyes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da orientación administrativa.</li> <li>• No se basa en normatividad alguna, utiliza las disciplinas que sean necesarias.</li> <li>• Entrega informes como lo solicite la administración.</li> <li>• Es empleada por las personas que toman decisiones internas, como los altos ejecutivos, los jefes de departamento y del personal administrativo.</li> <li>• Se enfoca en el futuro de la organización.</li> <li>• Es opcional.</li> </ul>

Fuente: (FIERRO, 2011)

**2.10 Proceso contable****2.10.1 Definición**

*“El proceso 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 los estados financieros.”*

El proceso contable es parte de la contabilidad esta ayuda a la recopilación de información como para la preparación de los estados financieros.

## 2.10.2 Ciclo contable

### *Cuadro 15*

#### *Ciclo contable*

---

1.	Comprobantes o documentos fuente
2.	Estado de Situación Patrimonial Inicial
3.	Libro Diario
4.	Libro Mayor
5.	Libros Auxiliares
6.	Balance de Comprobación
7.	Hoja de Trabajo
8.	Ajustes y Resultados
9.	Cierre de Libros
10.	Estados Financieros

---

Fuente: (BRAVO, 2013)

## 2.11 Cuenta contable

### 2.11.1 Definición

*Las cuentas son el conjunto de registros donde se van a describir en una forma detallada y ordenada la historia de los conceptos que integran el estado de situación financiera y el estado de resultados. También se puede definir como el registro de los incrementos o disminuciones en saldos de los conceptos individuales que integran los estados de situación financiera y el de resultados. Por tanto las cuentas pueden ser de activo, pasivo, capital y de resultados. Las cuentas de resultados, o de operación, se van a referir a los ingresos, costos y gastos del ente económico*

En la cuenta contable o cuenta T, se registran todos los valores de los movimientos económicos para la elaboración de los estados financieros.



### 2.11.2 Partes de la cuenta

*“Toda cuenta tiene tres partes:”*

- *DEBE*
- *HABER*
- *SALDO*
  - Debe: en el nombre se registran todos los valores que se reciben, ingresan o entran a cada una de las cuentas (lado izquierdo).
  - Haber: en el haber se registran todos valores que entregan, egresan o salen de cada una de las cuentas (lado derecho).
  - Saldo: es la diferencia entre él debe y el haber de la misma cuenta.

Clases de saldo

Los saldos se clasifican en:

- Saldo Deudos o Débito: se obtiene cuando la sumatoria del DEBE es mayor a la sumatoria del HABER de la misma cuenta.

$$SD = \sum D > H$$

- Saldo Acreedor o Crédito: se obtiene cuando la sumatoria del HABER es mayor que la sumatoria del DEBE de la misma cuenta. (pág.25)

$$SD = \sum H < D$$

MORENO, F. 2014, Contabilidad Básica, Larousse – Grupo Editorial Patria

## 2.12. Estados financieros

### 2.12.1. Definición

*“Los estados financieros resumen los datos de las transacciones en una forma que es de utilidad para la toma de decisiones”.*

*HORGREN; HARRISON & OLIVER, 2010, Contabilidad, Pearson.*

Los estados financieros son el reflejo de cómo está la empresa económicamente después de un ejercicio económico.

### **2.12.2. Objetivos**

*“Según el marco conceptual elaborado por el IASB International Accounting Standards”*

- Suministrar información acerca de la situación financiera, el desempeño y los cambios en la posición financiera en determinado ente económico.
- Los estados financieros deben mostrar los resultados obtenidos por la administración y dar cuenta de la responsabilidad de los recursos confiados a ella.
- Buscan proporcionar información financiera útil en el proceso de toma de decisiones relacionadas con usuarios cuya actividad es la realización de inversiones.
- La información contable según el IASB, busca medir básicamente el comportamiento económico / financiero de las compañías, así como la capacidad de estas para mantener, financiar y remunerar sus recursos. Ello hace predominante el concepto de valoración y por ende de la situación patrimonial del ente, por encima del resultado obtenido en las actividades y las operaciones realizadas.
- Igualmente, los objetivos de los Estados Financieros se sustentan en ciertos postulados o premisas fundamentales o hipótesis básicos como son, **el principio de Devengo**, conocido por nosotros como **Causación**, según el cual las transacciones se registran (se causan) cuando sucede la corriente económica que las origina, en lugar de cuando se genera el flujo financiero correspondiente. Y, el Principio de Empresa en Marcha o en Funcionamiento o Gestión Continuada, que parte de la empresa continuara en funcionamiento desarrollando sus actividades en un futuro previsible.

GODOY, E. 2012, Contabilidad y presentación de los estados financieros, Nuevo Legislación, Ltda.

### 2.12.3 Clasificación

*“Los estados Financieros se clasifican en”:*

#### **Cuadro 16**

#### **Clasificación**

Orden de preparación	Estado Financiero	Descripción del Estado
1	Estado de Resultados	Resumen de los ingresos y gastos para un periodo específico, como un mes o un año.
2	Estado de Variaciones en el Capital contable de un propietario	Resumen de los cambios en el capital contable del propietario que han ocurrido durante un periodo específico, como un mes o un año.
3	Balance General	Lista de activos, pasivos y capital contable en una fecha específica, que suele ser el último día mes o de un año.
4	Estado de Flujo	Resumen de los recibos y pagos de efectivo durante un periodo específico, como un mes o un año.

Fuente: (DUCHAC, 2010)

### 2.13 Normativa vigente

#### 2.13.1 Normas Internacionales de Contabilidad

*“Las NIC, son un conjunto de normas o leyes que establecen la información que deben presentarse en los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer en dichos estados. Tienen como objetivo reflejar la esencia económica de las operaciones del negocio, y presentar una imagen fiel de la situación financiera de una empresa”*

### **2.13.2. Normas Internacionales de Contabilidad Vigentes**

*Las clasifica de la siguiente forma:*

NIC 1. Presentación de estados financieros

NIC 2. Existencias

NIC 7. Estado de flujos de efectivo

NIC 8. Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores

NIC 10. Hechos posteriores a la fecha del balance

NIC 11. Contratos de construcción

NIC 12. Impuesto sobre las ganancias

NIC 14. Información Financiera por Segmentos

NIC 16. Inmovilizado material

NIC 17. Arrendamientos

NIC 18. Ingresos ordinarios

NIC 19. Retribuciones a los empleados

NIC 20. Contabilización de las subvenciones oficiales e información a revelar sobre ayudas públicas

NIC 21. Efectos de las variaciones en los tipos de cambio de la moneda extranjera

NIC 23. Costes por intereses

NIC 24. Información a revelar sobre partes vinculadas

NIC 26. Contabilización e información financiera sobre planes de prestaciones por retiro

NIC 27. Estados financieros consolidados y separados

NIC 28. Inversiones en entidades asociadas

NIC 29. Información financiera en economías hiperinflacionarias

NIC 30. Información a revelar en los estados financieros de bancos y entidades financieras similares

NIC 31. Participaciones en negocios conjuntos

NIC 32. Instrumentos financieros: Presentación

NIC 33. Ganancias por acción

NIC 34. Información financiera intermedia

NIC 36. Deterioro del valor de los activos

NIC 37. Provisiones, activos y pasivos contingentes

NIC 38. Activos intangibles

NIC 39. Instrumentos financieros: reconocimiento y valoración

NIC 40. Inversiones inmobiliarias

NIC 41. Agricultura

URIBE & ASOCIADO, 2014, Plan único de cuentas, Ecoe Ediciones. Colombia

### **2.13.3 Normas Internacionales de Información Financiera**

*“Las NIIF son un conjunto de normas e interpretaciones contables comunes que pueden ser usadas en todo el mundo, son emitidas por el IASB que establecen las nuevas reglas de valoración. Permite presentar los activos y pasivos a valor razonable”.*

**Cuadro 17*****Normas Internacionales de Información Financiera***

N° NIIF	Nombre de las Normas
NIIF 1	Adopción, por primera vez, de las Normas Internacionales de Información Financiera.
NIIF 2	Pagos basados en acciones
NIIF 3	Combinaciones de negocios
NIIF 4	Contratos de seguros
NIIF 5	Activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones discontinuadas
NIIF 6	Exploración y evaluación de recursos minerales
NIIF 7	Instrumentos financieros información a relevar
NIIF 8	Segmentos de operación
NIIF 9	Instrumentos financieros

Fuente: (MANTILLA, 2013)

La normativa como las NIC y las NIIF son normas sobre los cuales se maneja la contabilidad para obtener un mejor manejo acerca de los recursos de la empresa con la finalidad de preservar y vigilar por los mismos.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

#### **3.1. Introducción**

A continuación se presentara un modelo de un Manual Administrativo – Financiero elaborado con la finalidad de contribuir a que la organización tenga un mejor desempeño en cada una de sus actividades que desempeña administrativamente como financieramente ya que al no contar con manuales administrativos financieros no permite que haya un adecuado funcionamiento a nivel organizacional; es por ello que su objetivo principal es servir de guía para la toma de decisiones dentro y fuera de la institución y a su vez mejorar todas y cada una de las actividades que se desarrollan.

Por lo que es importante contar con este manual que ayude a corregir los errores que en muchas ocasiones dificultan que las actividades que se llevan en la organización lleguen a su fin corrigiendo que exista la duplicidad de funciones y se tenga una idea clara de lo que se quiere llegar a obtener y además servirá como un medio de control interno.

#### **3.2. Formación legal**

La Cooperativa de Transportes Espejo está conformada por veinte siete socios, los mismo que se encuentra siendo parte de la misma, fue constituida por el Acuerdo Ministerial, N°. 0166 del 3 de enero de 1997, fundada el 18 de noviembre de 1975, e inscrita en el registro General de Cooperativas, el 9 de febrero de 1997.

### 3.3. Misión

La Cooperativa de Transportes Espejo tiene como misión ser una cooperativa dedicada a brindar la prestación del servicio de transportes de pasajeros y encomiendas, dentro y fuera de la provincia del Carchi, de una forma segura, responsable y confiable, con conductores profesionales, garantizando así nuestro servicio.

### 3.4. Visión

En el año 2021 esperamos ser un referente en el servicio de transportes de pasajeros y encomiendas, llegando a hacer una cooperativa líder en el transporte.

### 3.5. Valores corporativos

**Trabajo en equipo:** integrar la participación de los diferentes equipos de trabajo en las diferentes áreas a fin de obtener resultados y ser todo parte de ellos desde los directivos hasta los trabajadores.

**Respeto:** brindar un trato digno y sin discriminaciones, que permita tener una armonía tanto a nivel interno con los trabajadores y externo con los usuarios y clientes.

**Compromiso:** lealtad, profesionalismo, con los deberes y obligaciones.

**Igualdad:** otorgar un mismo trato y condiciones sin discriminación de género, clase social y capacidad intelectual física tanto para funcionarios como para usuarios.

**Transparencia:** brindar transparencia de la información controlada entre socios y colaboradores de manera clara y oportuna a través de la comunicación y la sinceridad.

### 3.6. Objetivos empresariales

- Brindar un servicio de calidad y calidez a cada uno de los usuarios.



- Mejorar continuamente el parque automotor para dar una mejor prestación del servicio.
- Cumplir con la normativa y leyes vigentes de tránsito y transporte terrestre.
- Realizar revisiones periódicas en cada uno de los vehículos de transporte, para asegurar el cuidado y buen estado de los vehículos como el de preservar la seguridad de los usuarios.
- Fomentar el compañerismo y respeto entre todos los miembros que forman parte de la Cooperativa de Transportes Espejo.
- Mejorar la actitud de los conductores y controladores e impulsar el respeto y cultura hacia cada uno de los pasajeros como a los usuarios.

### **3.7. Niveles organizacionales**

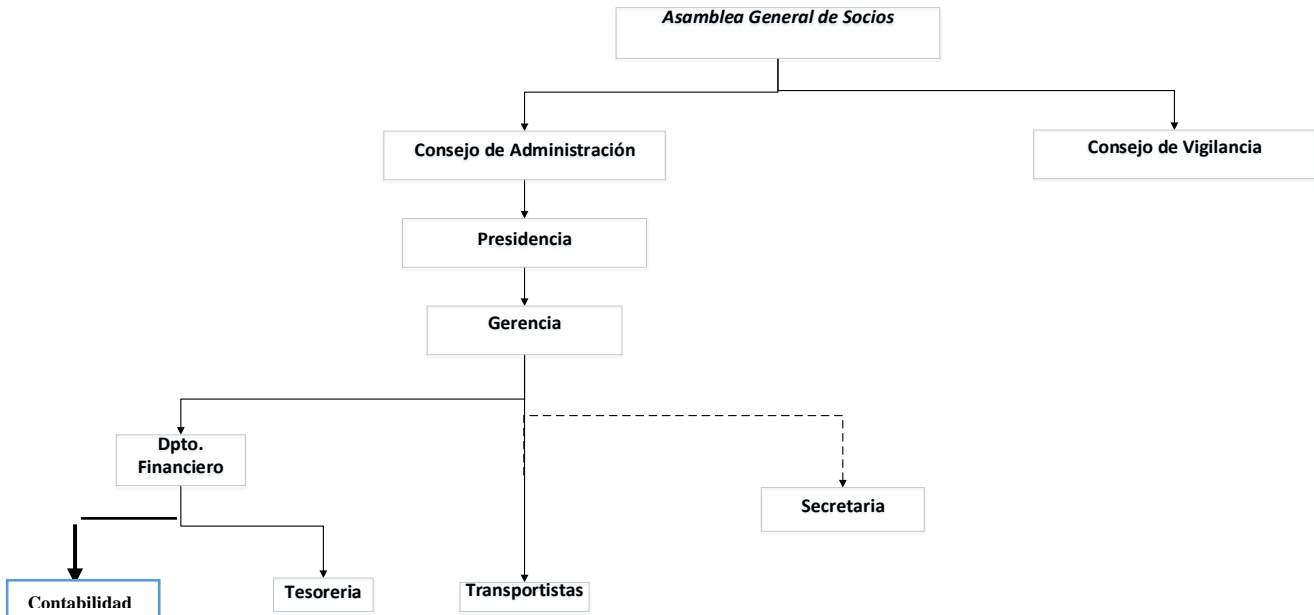
- Nivel Legislativo
- Nivel Directivo
- Nivel Auxiliar
- Nivel Operativo

### 3.8. Gestión Administrativa

#### 3.8.1. Organigrama estructural

*Gráfico 9*

*Organigrama estructural*

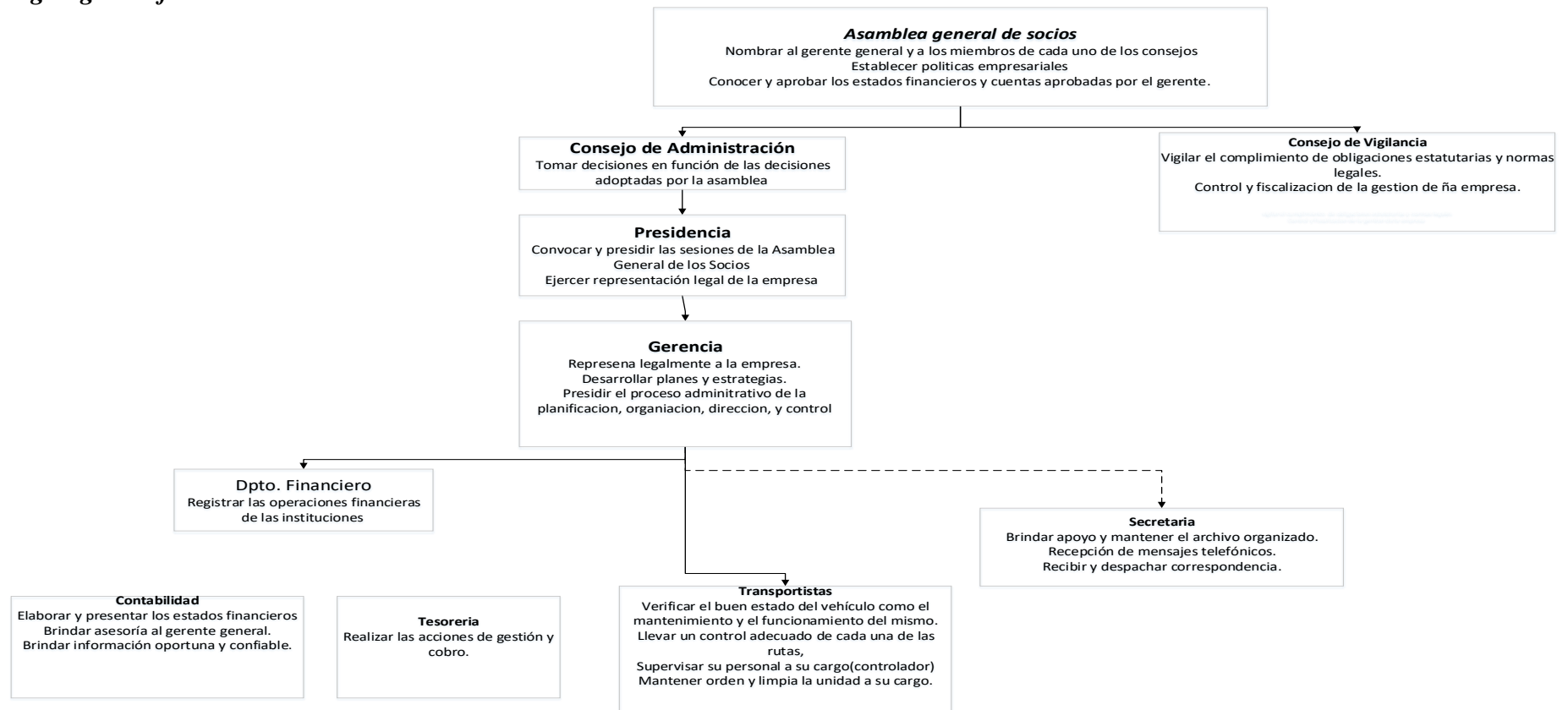


Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

### 3.9. Organigrama funcional

#### Gráfico 10

#### Organigrama funcional



Fuente: Investigación


Elaborado por: La Autora


### **3.10. Manual de funciones**


Para tener un mejor control de cada una de las actividades y tareas que realiza el personal dentro de la Cooperativa de Transportes Espejo, se ha diseñado un instrumento eficaz que ayudará para el desarrollo de cada una de las áreas de trabajo, con las que cuenta la institución, se determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo.


En el presente manual consiste en detallar la estructura organizativa de la institución engloba el diseño y la descripción de los diferentes puestos de trabajo como el perfil requerido para cada uno de ellos, y a su vez las funciones y competencias para desempeñar dicho cargo.

La implementación de este Manual, ayudará a que los empleados y directivos tengan bien definidos cuáles son sus actividades que deben ser desarrolladas las que están a su cargo y hasta qué punto es de su responsabilidad actuar para resolver algún problema que se presente dentro de la institución y así evitar que exista la duplicidad de funciones y el sobrecargo de funciones sobre una sola persona; saber cuál es su inmediato superior y a quien deberá dirigirse jerárquicamente.


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<p><b>CARGO:</b> ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS  <b>DEPARTAMENTO:</b> ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS  <b>NIVEL:</b> DIRECTIVO  <b>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</b> 27  <b>A QUIEN REPORTA:</b> A TODA LA ORGANIZACIÓN</p>		
<p><b>A QUIEN CONTROLA:</b> PRESIDENTE</p>		
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b> Determinar y establecer políticas administrativas, evaluar los resultados obtenidos y planear objetivos con la finalidad de ser cumplidos resolver asuntos y también tomar decisiones acerca de la administración de la Cooperativa y su situación financiera.</p>		
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elegir y nombrar a los miembros de consejo administrativo y vigilancia</li> <li>▪ Conocer anualmente las cuentas, los estados financieros y los desembolsos realizados dentro de la Cooperativa.</li> <li>▪ Revisar y aprobar políticas.</li> <li>▪ Controlar y vigilar las funciones en el área de contabilidad.</li> <li>▪ Resolver acerca de los beneficios otorgados a la cooperativa</li> <li>▪ Aprobar cambios realizados a nivel administrativo y financiero.</li> </ul>		
<p>_____ ELABORADO POR</p>	<p>_____ REVISADO POR</p>	<p>_____ APROBADO POR</p>


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<p><b>CARGO:</b> CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN  <b>DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRATIVO  <b>NIVEL:</b> DIRECTIVO  <b>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</b> 4  <b>A QUIEN REPORTA:</b> JUNTA GENERAL DE SOCIOS</p>		
<p><b>A QUIEN CONTROLA:</b> GERENTE GENERAL</p>		
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b> Reglamentar de acuerdo a los estatutos de la empresa y supervisar el desempeño del personal y equipo de la cooperativa a demás es el órgano responsable de velar por que se cumplan las resoluciones de la Asamblea General de Socios.</p>		
<p><b>PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:</b></p>	<p><b>NIVEL ACADÉMICO</b>  Profesional universitario en Administración de Empresas o carrera a fines a esta.  <b>EXPERIENCIA</b>  Tener conocimiento acerca de la Cooperativa.  Poseer una experiencia de tres a cuatro años en esta área y haber laborado dentro de la misma.  Sólidos conocimientos en las áreas planificación, organización, dirección y control de una empresa</p>	
	<p><b>COMPETENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Decisión</li> <li>▪ Planificación y Organización</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Energía</li> <li>▪ Escucha</li> </ul>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tomar de decisiones sobre sobre las inversiones o enajenación de activos.</li> <li>▪ Controlar el la ejecución y consecución de los objetivos estratégicos.</li> <li>▪ Establecer y controlar los presupuestos de la institución como las proyecciones financieras.</li> <li>▪ Orientar los asuntos de la organización y velar por los intereses de los miembros de la Cooperativa.</li> </ul>		
<p>_____ ELABORADO POR</p>	<p>_____ REVISADO POR</p>	<p>_____ APROBADO POR</p>


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CARGO:</b> CONSEJO DE VIGILANCIA <b>DEPARTAMENTO:</b> VIGILANCIA <b>NIVEL:</b> DIRECTIVO <b>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</b> 3 <b>A QUIEN REPORTA:</b> ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS		
<b>A QUIEN CONTROLA:</b> A TODO EL PERSONAL		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b> Controlar las actividades internas económicas como el control de las operaciones de los transportes, como la fiscalización constructiva de todo aquello que compete a la gestión de la empresa cooperativa.		
<b>PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:</b>	<b>NIVEL ACADÉMICO:</b> Profesional universitario en Administración de Empresas; como también en Carrera de Jurisprudencia.  <b>EXPERIENCIA:</b> Tener conocimiento de leyes. Poseer experiencia de tres años como mínimo y haber trabajado en cargos similares. Conocer	
	<b>COMPETENCIAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resolución de problemas</li> <li>▪ Creatividad</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Delegación</li> <li>▪ Control</li> <li>▪ Gestión de recursos</li> </ul>	
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar las cuentas y operaciones de cada uno de</li> <li>▪ Control y fiscalización de la gestión de la empresa</li> <li>▪ Analizar las acciones y decisiones de los niveles y gestión para hacer propuestas que mejoren los resultados.</li> <li>▪ Cuidar el correcto funcionamiento y la eficiente administración de la cooperativa.</li> <li>▪ Vigilar por que los socios cumplan con sus obligaciones estatutarias y no violen las normas legales sobre las cuales se rige la cooperativa.</li> </ul>		
ELABORADO POR _____	REVISADO POR _____	APROBADO POR _____


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<p><b>CARGO:</b> PRESIDENTE  <b>DEPARTAMENTO:</b> PRESIDENCIA  <b>NIVEL:</b> DIRECTIVO  <b>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</b> 1  <b>A QUIEN REPORTA:</b> JUNTA GENERAL DE SOCIOS</p>	
<p><b>A QUIEN CONTROLA:</b> GERENTE</p>	
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b> Dirigir y controlar el buen funcionamiento de la cooperativa y a su vez determinar con los socios lineamientos, políticas, y disposiciones legales. Evaluar los resultados y convocar a la Asamblea General de Socios.</p>	
<p><b>PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:</b></p>	<p><b>NIVEL ACADÉMICO</b>  Título de tercer nivel: Ing. en Administración de Empresas, o carreras afines.</p> <p><b>EXPERIENCIA</b>  Tres años de experiencia.  Haber trabajado en cargos similares  Poseer sólidos conocimientos en el área administrativa y manejo de las funciones de la organización.</p>
	<p><b>COMPETENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso de lealtad</li> <li>▪ Análisis de problemas</li> <li>▪ Asunción de riesgo</li> <li>▪ Control</li> <li>▪ Capacidad crítica</li> <li>▪ Delegación</li> </ul>
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejercer la representación legal de la empresa</li> <li>▪ Presidir las sesiones de la Asamblea General de Socios y de Consejo, suscribiendo las respectivas actas.</li> <li>▪ Apoyar las actividades de la empresa.</li> <li>▪ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones adoptadas.</li> <li>▪ Informar a los socios sobre la situación actual de Cooperativa.</li> <li>▪ Abrir cuentas bancarias junto con el gerente en las distintas entidades bancarias para realizar pagos o desembolsos de dinero.</li> </ul>	
<p>_____ ELABORADO POR</p>	<p>_____ REVISADO POR</p>
<p>_____ APROBADO POR</p>	




	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CARGO:</b> GERENTE GENERAL <b>DEPARTAMENTO:</b> GERENCIA <b>NIVEL:</b> EJECUTIVO <b>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</b> 1 <b>A QUIEN REPORTA:</b> PRESIDENTE		
<b>A QUIEN CONTROLA:</b> A LOS OPERATIVOS		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b> Actuar como representante legal de la empresa. Rendir cuentas ante la Junta General de Socios, por los resultados de las operaciones administrativas y financieras, además formular planes de acción, ejecutarlos y verificar su cumplimiento así como seleccionar al personal y dirigirlo.		
<b>PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:</b>	<b>NIVEL ACADÉMICO</b> Título de tercer nivel: Ing. en Administración de Empresas o carreras afines. <b>EXPERIENCIA</b> Tres años de experiencia. Tener conocimiento acerca del manejo organizacional de una empresa.	
	<b>COMPETENCIAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo y dirección de personas</li> <li>▪ Trabajo en equipo y cooperación</li> <li>▪ Liderazgo y autocontrol</li> <li>▪ Compromiso con la organización</li> <li>▪ Visión estratégica de negocios</li> <li>▪ Capacidad de interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización</li> <li>▪ Capacidad de dirigir al personal</li> </ul>	
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representar a la empresa en todos los asuntos legales.</li> <li>▪ Coordinar todas las actividades de la empresa y velar por la correcta y eficiente marcha de la misma.</li> <li>▪ Desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> <li>▪ Mantener informados a la Junta General de Socios sobre las gestiones administrativas realizadas dentro de la empresa.</li> <li>▪ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales.</li> <li>▪</li> </ul>		
_____ ELABORADO POR	_____ REVISADO POR	_____ APROBADO POR

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<p><b>CARGO:</b> SECRETARIA GENERAL  <b>DEPARTAMENTO:</b> SECRETARIA  <b>NIVEL:</b> AUXILIAR  <b>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</b> 1  <b>A QUIEN REPORTA:</b> GERENTE GENERAL</p>		
<p><b>A QUIEN CONTROLA:</b> NINGUNO</p>		
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b> Asistir al Gerente en trámites administrativos relacionados con actividades de secretaria como despachar, distribuir y organizar los documentos de la empresa. Brinda apoyo incondicional con las tareas establecidas, además acompaña en la vigilancia de los procesos a seguir en el área, sirve de soporte para la coordinación con el resto de departamentos y personal de la empresa.</p>		
<p><b>PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:</b></p>	<p><b>NIVEL ACADÉMICO:</b>  Título de tercer nivel: Lcdo./a en Secretariado  <b>EXPERIENCIA:</b>  Tener dos de experiencia en funciones de ejecución y tramitación de procesos administrativos.</p>	
	<p><b>COMPETENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sólidos conocimientos en el manejo de oficina, computación, elaboración de documentos administrativos.</li> <li>▪ Excelente redacción y ortografía.</li> <li>▪ Buenas relaciones interpersonales</li> <li>▪ Manejo de Windows, office e internet.</li> <li>▪ Habilidad de escritura</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Organización</li> </ul>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recepción de mensajes telefónicos.</li> <li>▪ Recibir y despachar correspondencia.</li> <li>▪ Redactar correspondencia, actas, oficios, memorándums, anuncios y otros documentos solicitados.</li> <li>▪ Elaborar y presentar a instancias superiores, los reportes adecuados sobre las facturas generadas.</li> <li>▪ Velar por la discreción y privacidad en el manejo de documentos, correspondencia e información.</li> <li>▪ Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos de la empresa.</li> </ul>		
<p>_____  ELABORADO POR</p>	<p>_____  REVISADO POR</p>	<p>_____  APROBADO POR</p>

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<p><b>CARGO:</b> CONTADOR  <b>DEPARTAMENTO:</b> FINANCIERO - CONTABLE  <b>NIVEL:</b> ADMINISTRATIVO  <b>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</b> 1  <b>A QUIEN REPORTA:</b> GERENTE GENERAL</p>		
<p><b>A QUIEN CONTROLA:</b> TESORERIA</p>		
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b> Revisar y registrar oportunamente todas las operaciones en forma ordenada para obtener la información necesaria que permita evaluar la gestión administrativa y financiera de la empresa y así poder brindar información veraz al Gerente como también a los Socios de la Cooperativa</p>		
<p><b>PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:</b></p>	<p><b>NIVEL ACADÉMICO:</b>  Título de tercer nivel: Ingeniero/a en Contabilidad y Auditoría C.P.A  <b>EXPERIENCIA:</b>  Tener 3 años de experiencia en el área contable  Conocimientos tributarios por lo menos de 1 año.  Haber realizado cursos de actualización tributaria.</p>	
	<p><b>COMPETENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso con la organización</li> <li>▪ Honestidad y responsabilidad</li> <li>▪ Profesionalismo en el trabajo</li> <li>▪ Confianza en sí mismo</li> <li>▪ Habilidad en las matemáticas</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fijar los controles necesarios para el manejo de Caja Chica y Fondos Rotativos.</li> <li>▪ Controlar las actividades de registro y consolidación contable.</li> <li>▪ Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones.</li> <li>▪ Elaborar los Estados Financieros para dar a conocer al Gerente.</li> <li>▪ Elaborar y presentar la documentación necesaria en forma oportuna para el cumplimiento de las obligaciones tributarias y fiscales.</li> <li>▪ Elaborar y contabilizar el pago de nómina a los trabajadores.</li> </ul>		
<p>_____</p> <p>ELABORADO POR</p>	<p>_____</p> <p>REVISADO POR</p>	<p>_____</p> <p>APROBADO POR</p>

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<p><b>CARGO:</b> TESORERÍA  <b>DEPARTAMENTO:</b> FINANCIERO - CONTABLE  <b>NIVEL:</b> ADMINISTRATIVO  <b>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</b> 7  <b>A QUIEN REPORTA:</b> CONTADOR</p>		
<p><b>A QUIEN CONTROLA:</b> TRANSPORTITAS</p>		
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b> Custodiar y manejar los valores recaudados en cada una de las matrices para apoyar la ejecución de las labores contables.</p>		
<p><b>PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:</b></p>	<p><b>NIVEL ACADÉMICO:</b>  Título de Segundo Nivel: Bachiller en Contabilidad  <b>EXPERIENCIA:</b>  Experiencia en el área contable y manejo de fondos de caja chica</p>	
	<p><b>COMPETENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de comunicación</li> <li>▪ Compromiso con la empresa</li> <li>▪ Calidad de trabajo</li> <li>▪ Atención al cliente</li> </ul>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recaudación de dinero por la venta de boletos y pago de encomiendas</li> <li>▪ Emitir la frecuencia para salidas de los buses</li> <li>▪ Realizar llamadas a los socios para pagos de mensualidades.</li> </ul>		
<p>_____  ELABORADO POR</p>	<p>_____  REVISADO POR</p>	<p>_____  APROBADO POR</p>

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CARGO:</b> TRANSPORTISTAS <b>DEPARTAMENTO:</b> <b>NIVEL:</b> OPERATIVO <b>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:</b> 27 <b>A QUIEN REPORTA:</b> CONTADOR		
<b>A QUIEN CONTROLA:</b> NINGUNO		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b> Velar por el traslado de pasajeros y encomiendas a las diferentes rutas establecidas de acuerdo a las frecuencias aprobadas por la Agencia Nacional de Tránsito		
<b>PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:</b>	<b>NIVEL ACADÉMICO:</b> Haber realizado y aprobado el curso para choferes profesionales. Poseer la licencia Tipo D aprobada por la Jefatura de Tránsito. <b>EXPERIENCIA:</b> Tener experiencia por lo menos de dos años como mínimo en el servicio de transporte terrestre de pasajeros.	
	<b>COMPETENCIAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención al cliente</li> <li>▪ Responsable al momento de conducir.</li> <li>▪ Respetuoso con los usuarios.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificar el buen estado del vehículo como el mantenimiento y funcionamiento del mismo.</li> <li>▪ Llevar un control adecuado de cada una de las rutas.</li> <li>▪ Cumplir con las frecuencias asignadas.</li> <li>▪ Supervisar su personal a su cargo (controlador).</li> <li>▪ Mantener en orden y limpia la unidad a su cargo.</li> </ul>		
_____ ELABORADO POR	_____ REVISADO POR	_____ APROBADO POR

### **3.11. Manual de procedimientos**



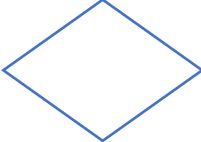


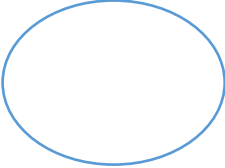
El presente manual de procedimientos es un documento que tiene como finalidad contribuir y mejorar cada uno de los procedimientos que se realizan dentro de la organización, contiene las descripciones de cada una de las actividades y los respectivos procesos, tratamientos que se realizará de acuerdo a cada actividad desarrollada en la Cooperativa de Transportes Espejo a nivel administrativo mediante la reclutamiento y selección del personal, revisión de documentos y solicitud de permisos, capacitación de personal, control preventivo vehicular y además en el aspecto financiero se realizara por medio de control de los estados financieros, elaboración de los estados financieros, venta de boletos y servicio de encomiendas

Esto ayudará a que el personal de la organización conozca cada uno de los procedimientos que se deben realizarse, en las diferentes situaciones y en la misma actividad empresarial. Se gestionará y se utilizará mejor los recursos tanto humanos como económicos, y así obtener una mejor y adecuada asignación de recursos; evitando posibles errores y disminuyendo omisiones que a veces se pasa por alto con el fin de llegar a dar por finalizado el proceso.

### 3.11.1. Simbología aplicada al flujograma

*Cuadro 18*

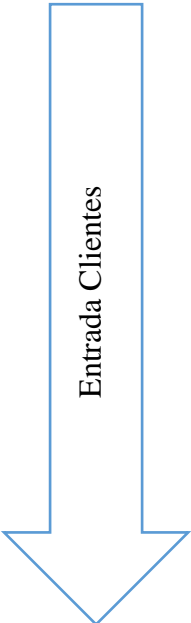

**Simbología**

Descripción	Graficación
<b>INICIO Y FINAL</b>	
<b>PROCESO</b>	
<b>DECISIÓN</b>	
<b>DOCUMENTO</b>	
<b>REFERENCIA A OTRA PÁGINA</b>	
<b>REFERENCIA EN PÁGINA</b>	

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** La autora

## Mapa de Procesos


MAPA DE PROCESOS ADMINISTRATIVO - FINANCIEROS				
Procedimientos Administrativos				
 Entrada Clientes	<b>Nivel Directivo</b>	Estratégicos	Planificación Estratégica  Políticas Institucionales  Reglamentos	 Entrada Clientes
	<b>Nivel Operativo</b>	Operativo	Gestión de Pasajes – Encomiendas	
	<b>Nivel Apoyo</b>	Soporte	Informática  Mantenimiento de Activos  Reclutación de Personal	
Procedimientos Financieros				
	<b>Nivel Directivo</b>	Financieros	Plan financiero  Planificación  Ventas – Pasajes	
	<b>Nivel Operativo</b>	Operativos	Plan de incremento de ventas  Recaudaciones  Indicador de Rentabilidad	
	<b>Nivel de Apoyo</b>	Soporte	Balances Generales  Estado de Pérdidas y Ganancias	

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La autora



**3.12. Procedimientos administrativos**

**3.12.1. Procedimiento de selección y reclutamiento de personal**

<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
	<b>Nivel:</b> Ejecutivo	<b>Proceso:</b> Selección y Reclutamiento de personal
<b>Responsable:</b> Gerente General	<b>Elaborado por:</b> La autora	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
<b>Descripción del Procedimiento</b>		
<b>Responsables</b>	<b>Actividades</b>	<b>Registro</b>
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición del perfil del postulante y el cargo requerido por parte de la institución.</li> <li>▪ Etapa de convocatoria y búsqueda del aspirante convocatoria de todos los postulantes que cumplan con las competencias y características requeridas para el puesto.</li> <li>▪ Evaluación de los postulantes convocados y reclutados con el fin de</li> </ul>	Aviso
Gerente General		Publicación

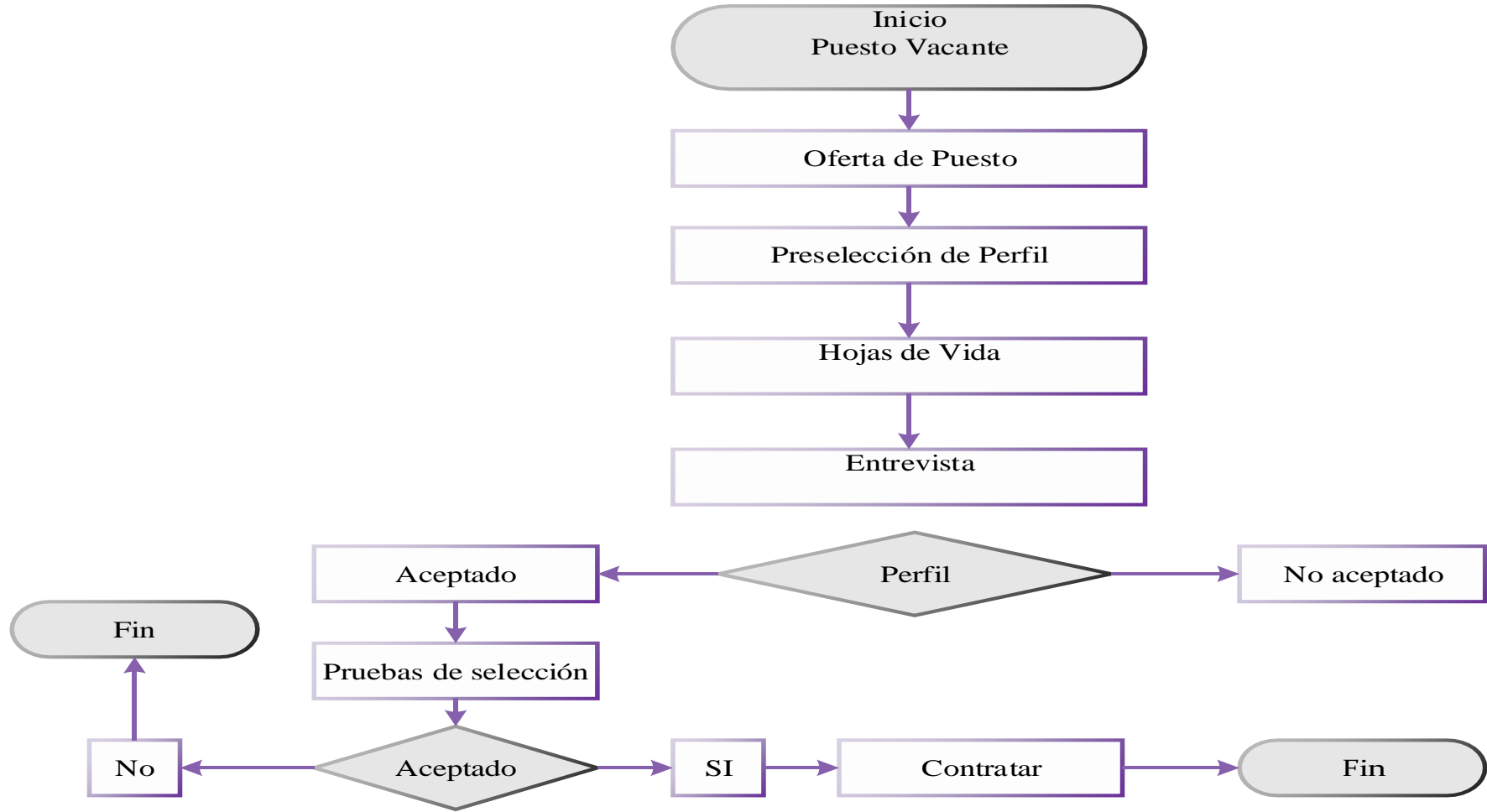
	<p>elegir entre el más idóneo para el cargo a ocupar.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Selección y contratación del personal una vez evaluados a todos los postulantes o candidatos se pasa a seleccionar al que mejor desempeño ha tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, se selecciona al candidato para cubrir el puesto.</li><li>▪ Una vez seleccionado y contratado el nuevo personal se debe capacitarlo para que se pueda desempeñar correctamente en el nuevo puesto.</li></ul>	
--	---	--

Elaborado por: La autora


**COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO**

**FLUJOGRAMA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

**Reclutamiento y selección del personal**

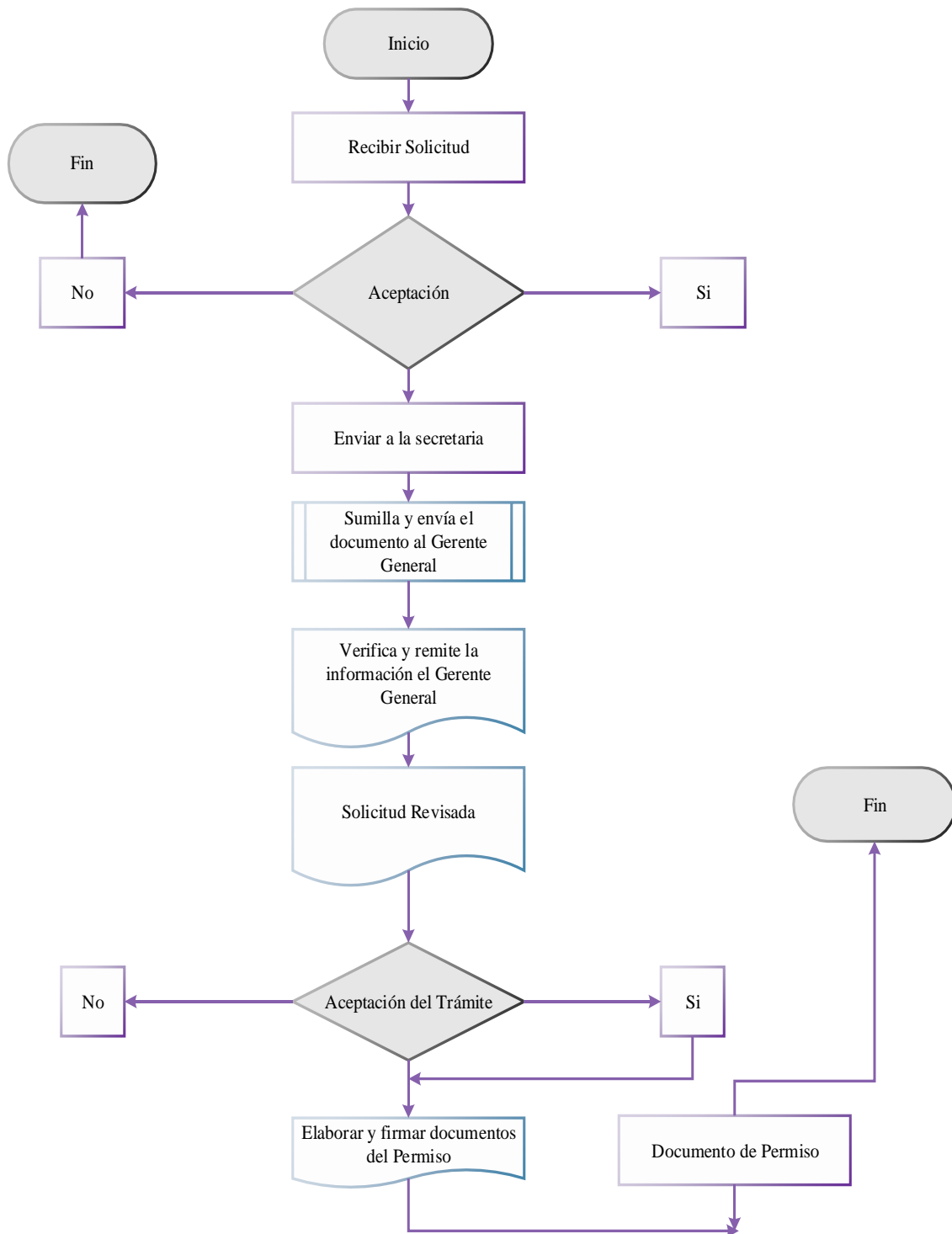


## 3.12.2. Procedimiento revisión de documentos y solicitud de permisos


COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
	<b>Nivel:</b> Administrativo	<b>Proceso:</b> Revisión de documentos y solicitud de permisos
<b>Responsable:</b> Gerente General	<b>Elaborado por:</b> La autora	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
Descripción del Procedimiento		
Responsable	Actividades	Registro
Socio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emitir un oficio dirigido al Gerente General por parte del socio solicitante del permiso.</li> </ul>	Documento – Oficio
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibir la solicitud del socio solicitante.</li> <li>▪ Asignar el número de trámite.</li> <li>▪ Enviar a la secretaria</li> </ul>	
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La secretaria es la encargada se humillar el documento.</li> <li>▪ Envía al Gerente General</li> <li>▪ Verifica la información sobre lo solicitado.</li> <li>▪ Remite un informe a la secretaria</li> <li>▪ El Gerente General autoriza la solicitud del permiso</li> </ul>	Documento
Socio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elabora la</li> </ul>	
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se firma el documento a expedir.</li> </ul>	
Socio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibe el Sr. Socio el documento de contestación.</li> <li>▪ FIN</li> </ul>	

Elaborado por: La autora

**COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO**  
**FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**  
**Revisión de documentos y solicitud de permisos**

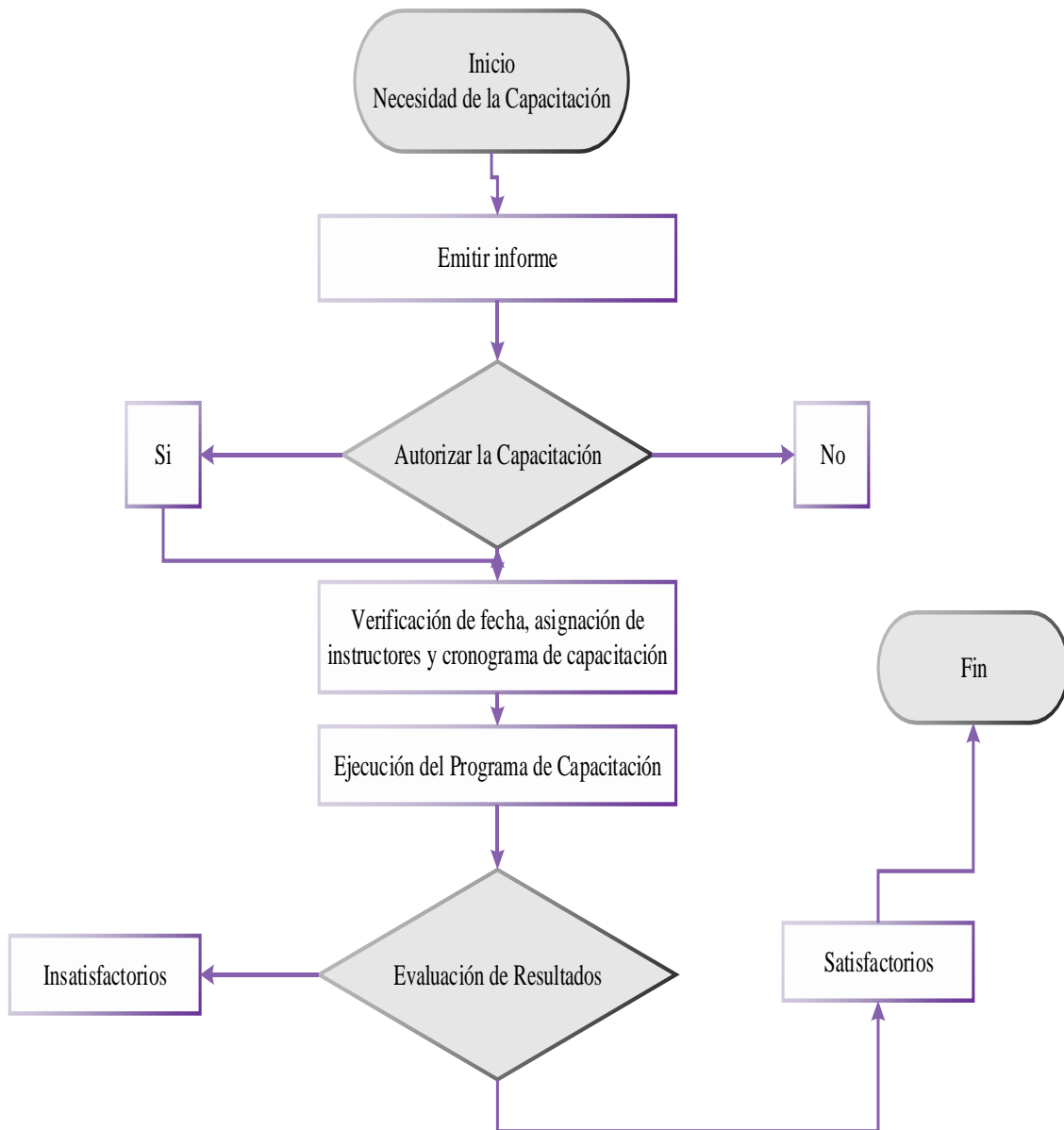


### 3.12.3. Procedimiento para la capacitación de personal


<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO</b>		
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
	<b>Nivel:</b> Ejecutivo	<b>Proceso:</b> Capacitación
<b>Responsable:</b> Gerente General	<b>Elaborado:</b> La autora	<b>Aprobado:</b> Gerente General
<b>Descripción de Procedimientos</b>		
<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>	<b>Registro</b>
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emitir un informe para la realización de la capacitación.</li> </ul>	Documentación
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autorizar la capacitación</li> <li>▪ Verificar la fecha para la asignación de instructores y cronograma de capacitación</li> </ul>	Documento
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programar e informar a los trabajadores sobre la capacitación a realizarse.</li> </ul>	Capacitación a dictarse
Capacitador	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecución del programa de capacitación</li> </ul>	
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación de resultados.</li> <li>▪ FIN</li> </ul>	

**Elaborado por:** La autora

**COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**  
**Capacitación del Personal**



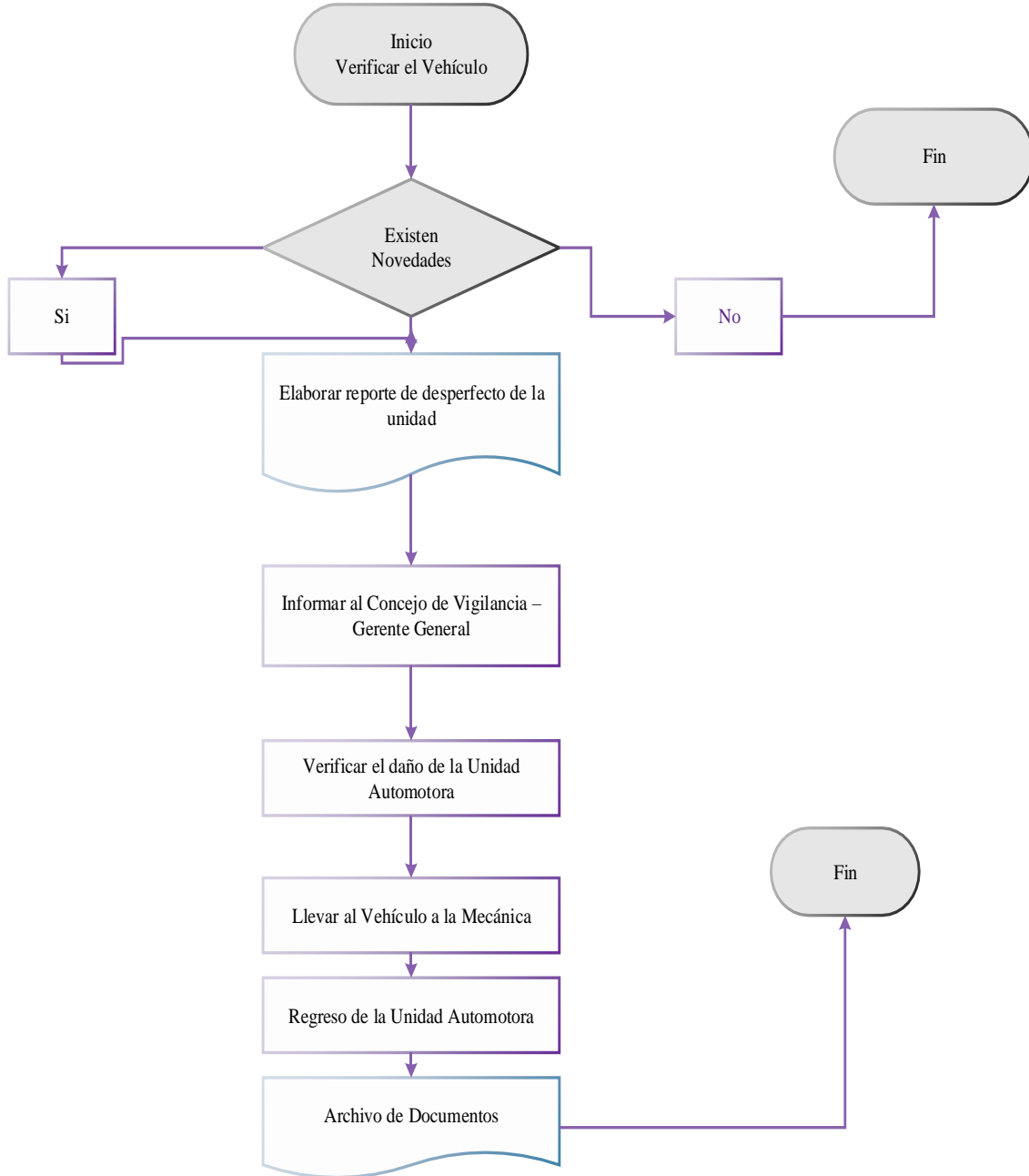
### 3.12.4. Procedimiento de control preventivo vehicular

<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
	<b>Nivel:</b> Ejecutivo	<b>Proceso:</b> Control preventivo vehicular
<b>Responsable:</b> Concejo de Vigilancia	<b>Elaborado:</b> La autora	<b>Aprobado:</b> Gerente General
<b>Procedimientos de Descripción</b>		
<b>Responsable</b> Consejo de Vigilancia  Socio  Socio  Concejo de Vigilancia  Concejo de Vigilancia  Socio  Socio  Secretaria	<b>Actividades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar la verificación del estado de los vehículos tres horas antes de empezar con el recorrido de la frecuencia asignada según el cuadro de turnos.</li> <li>▪ Comunicar si existe novedades</li> <li>▪ Emitir un informe sobre la avería del vehículo automotor.</li> <li>▪ Informar al Concejo de Vigilancia como al Gerente General.</li> <li>▪ Verificar el daño de la unidad automotora.</li> <li>▪ Llevar el vehículo hacia la mecánica.</li> <li>▪ Regresar la unidad al sitio de trabajo para que continúe con su cuadro de turnos respectivos.</li> <li>▪ Archivar documentos y novedades respectivas.</li> <li>▪ FIN</li> </ul>	<b>Registro</b> Hoja de Ruta


**Elaborado por:** La autora



**COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**  
**Control preventivo vehicular**

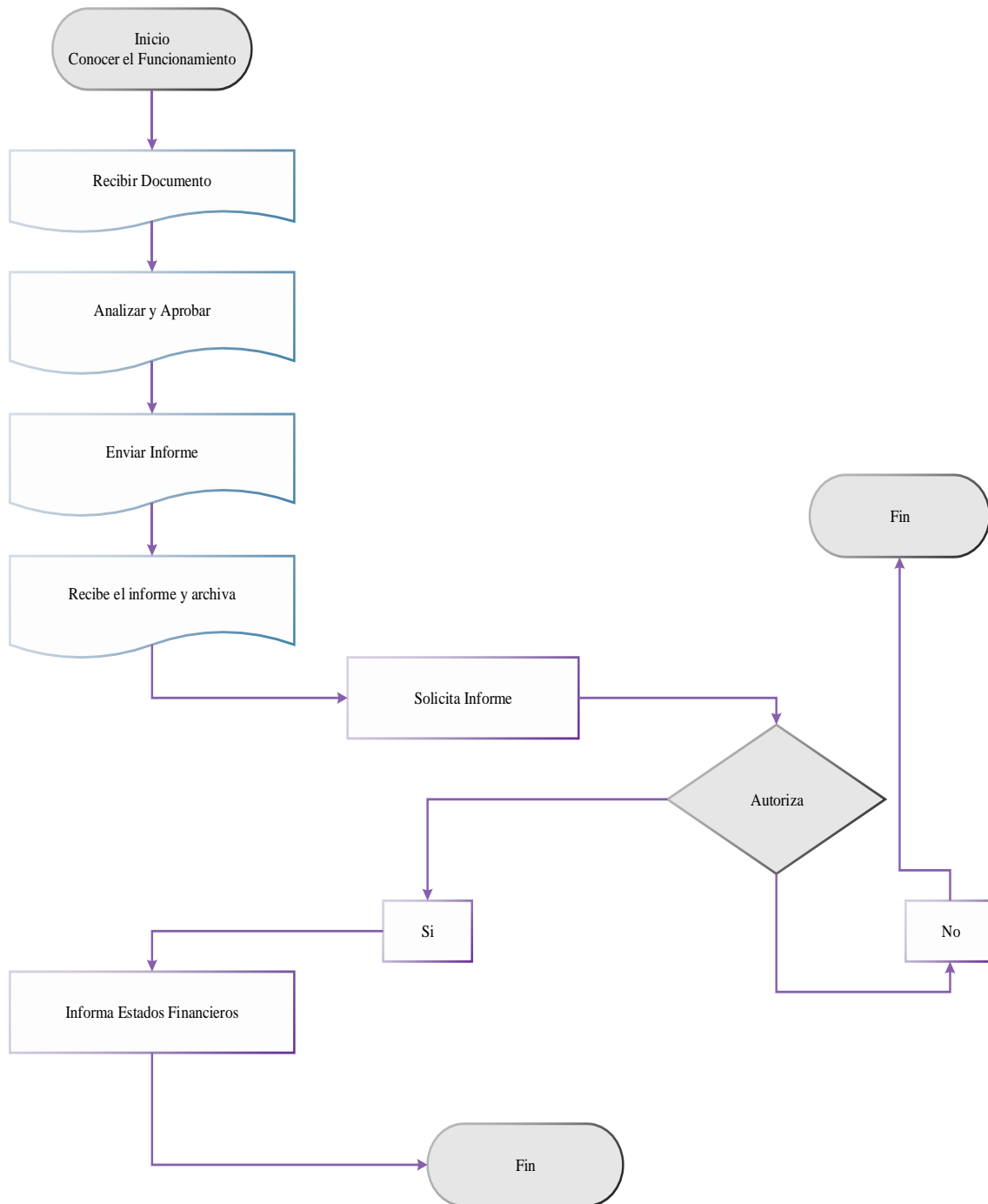


## 3.12.5. Procedimiento de control de los estados financieros

<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
	<b>Nivel:</b> Ejecutivo	<b>Proceso:</b> Control de los estados financieros
<b>Responsable:</b> General	Gerente	<b>Elaborado:</b> La autora
		<b>Aprobado:</b> Gerente General
<b>PROCEDIEMIENTOS</b>		
<b>Responsable</b> Gerente General  Gerente General Presidente  Secretaría  Concejo de Administración  Secretaria	<b>Actividades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer cuál es el funcionamiento de la cooperativa</li> <li>▪ Recibe un informe y verifica la información recibida</li> <li>▪ Analiza y aprueba el informe</li> <li>▪ Envía el informe a presidencia para su revisión y aprobación para luego trasladar a secretaria</li> <li>▪ La secretaria recibe el informe y archiva</li> <li>▪ Concejo de administración solicita el informe</li> <li>▪ Recibe el informe lo analiza y aprueba.</li> <li>▪ Se reintegra el informe a la secretaría y se archiva con fecha y hora de aprobación.</li> <li>▪ FIN</li> </ul>	<b>Registro</b> Documentación


Elaborado por: La autora

**COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**  
**Control de estados financieros**

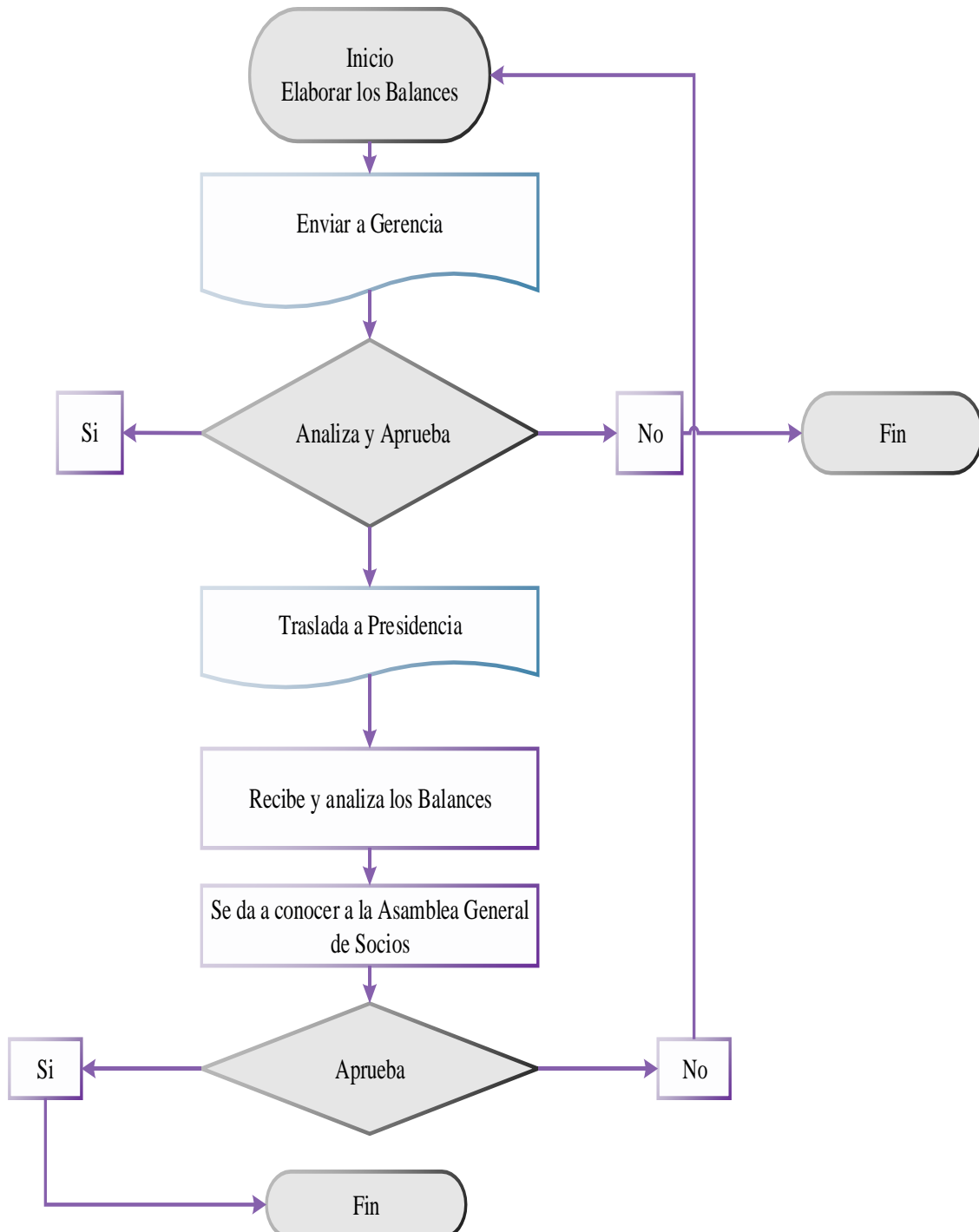


Elaborado por: La autora


## 3.12.6. Procedimientos de la elaboración de los estados financieros

<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
	<b>Nivel:</b> Administrativo	<b>Proceso:</b> Elaboración de estados financieros
<b>Responsable:</b> Contador	<b>Elaborado:</b> La autora	<b>Aprobado:</b> Gerente General
<b>Procedimientos</b>		
<b>Responsables</b> Contadora  Gerente General  Contadora  Asamblea General de Socios	<b>Actividades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar los balances semestralmente y enviar a la gerencia para que conozca sobre la situación financiera de la Cooperativa.</li> <li>▪ El gerente analiza y aprueba para luego trasladar a la presidencia a fin de que él también apruebe y conozca cómo se encuentra actualmente la organización.</li> <li>▪ Recibe los balances los analiza y se pasa a registrar en el libro de actas.</li> <li>▪ Se da lectura y a conocer sobre los balances semestralmente a la Asamblea General de Socios con la finalidad de analizar, aprobar y registrar en las actas del Concejo de Administración. FIN</li> </ul>	<b>Registro</b> Documentación

**COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**  
**Elaboración de los estados financieros**

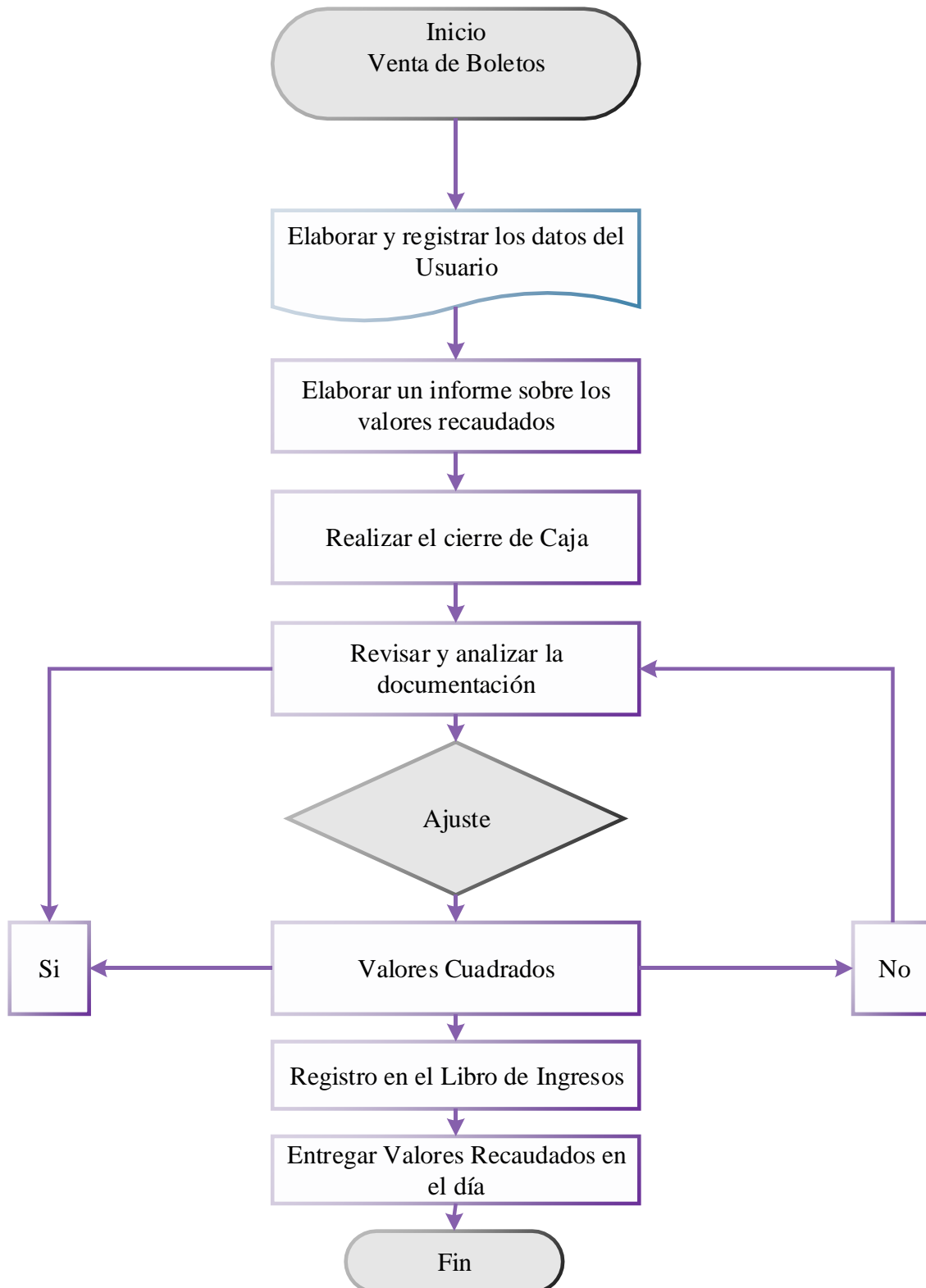


### 3.12.7. Procedimientos para la venta de boletos y servicio de encomiendas

<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
	<b>Nivel:</b> Administrativo	<b>Proceso:</b> Recaudación de fondos
<b>Responsable:</b> Tesorero	<b>Elaborado:</b> La autora	<b>Aprobado:</b> Gerente General
<b>Procedimientos</b>		
<b>Responsables</b> Tesorería  Secretaria  Secretaria  Secretaria  Contadora	<b>Actividades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro de venta de boletos de los usuarios del parque automotor, como el servicio de encomiendas.</li> <li>▪ Elaborar y registrar todos los datos del usuario a utilizar el servicio de transporte, y emitir el boleto.</li> <li>▪ Elaborar un informe sobre todos los valores recaudados.</li> <li>▪ Realizar el cierre de caja.</li> <li>▪ Revisar, analizar la caja conjuntamente con la documentación.</li> <li>▪ Registrar en el comprobante de Ingreso.</li> <li>▪ Entregar los valores recaudados en el día a la contadora.</li> </ul>	<b>Registro</b> Documentación  Documentación  Acta de Entrega de Valores

**Elaborado por:** La autora

**COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**  
**Venta de boletos y servicio de encomiendas**



### **3.13. Manual de contabilidad**

#### **3.13.1. Políticas contables**

Las políticas contables son aquellos principios, lineamientos o bases sobre las que se rige la empresa, y que son adaptados por la entidad para preparar y presentar los documentos o estados financieros, y poder de esta manera llegar a alcanzar los objetivos.

Estos principios contables son desarrollados por la organización para asegurar la información financiera, permitiendo así dar un tratamiento especial a cada una de las operaciones financieras que se realizan dentro de la cooperativa puesto que ayudan a delimitar lo que la organización espera llegar a obtener como el incremento de sus ingresos y la liquidez.

La Cooperativa de Transportes Espejo, para preparar los estados financieros y realizar cada uno de los movimientos contables deberá basarse principalmente en la normas, leyes y reglamentos como son: NIIF, la Ley de Compañías, Ley de Régimen Tributario Interno y el Código Laboral, para poder preparar sus estados financieros que servirán para la toma de decisiones.

#### **Normas de control internos aplicables para la contabilidad**

- La preparación de cada uno de los estados financieros de la Cooperativa de Transportes Espejo serán bajo las Normas Internacionales de Información Financiera. NIIF.
- Las cifras y saldos presentados en los estados financieros serán expresados en dólares de los Estados Unidos de América, moneda manejada dentro del Ecuador.
- Las transacciones que evidencien algún pago o desembolso se adjuntara su respectivo comprobante de venta (factura o nota de venta).
- Los estados financieros al momento de ser entregados, llevaran notas aclaratorias siempre y cuando ameriten una explicación especial.



- El sistema de registro contable de las operaciones iniciales de la empresa se realizara en forma ordenada al inicio con sus respectivas transacciones y al final con la presentación de los estados financieros.
- El proceso contable estará compuesto de cinco pasos como son:
  1. Reconocimientos de operaciones.- documentos fuente (facturas, cheques, notas de venta, papeletas de depósito)
  2. Jornalización.- registro en el libro diario (asientos contables de apertura, gestión, ajuste y cierre contable)
  3. Mayorización.- registro en el libro mayor (principal – auxiliar)
  4. Comprobación.- verificación las etapas anteriores (balance de comprobación, hoja de trabajo, asientos de ajuste, asientos de cierre)
  5. Estados Financieros.- presentación de los estados.
- Los documentos y formularios contables que respalden cada una de las transacciones financieras, serán pre impreso y llevaran una numeración correspondiente.
- El contador conservará todos los registros, formularios y documentos contables de los 7 últimos años.
- Todos los ingresos provenientes por la prestación del servicio, serán reconocidos y contabilizados de acuerdo a los comprobantes de ingresos.
- Los egresos serán contabilizados al momento en que se haya efectuado los desembolsos o pagos realizados. Los gastos en los que incurra la cooperativa por valores también serán también contabilizados.
- Los activos fijos, se valúan a su costos de adquisición.
- Para el cálculo de las depreciaciones se hará utilizando el método de línea recta, la misma que empieza a depreciarse cuando el activo entra a operación.

- Los procesos de compra se realizaran de acuerdo a las necesidades requeridas por la cooperativa y serán definidos y autorizados por el Gerente General.
- La contadora será la persona responsable de todos los pagos realizados y a su vez es quien realizará en análisis crítico y razonable de la situación en la cual se encuentra la cooperativa.
- Los informes serán entregados a la Junta General de Socios para que se encuentren informados sobre la situación financiera en la que se encuentre a cooperativa y poder tomar las respectivas decisiones.

### 3.13.2 Plan de cuentas

Es necesario e indispensable la realización de la propuesta de un plan de cuentas puesto que la Cooperativa de Transportes Espejo no dispone con uno de estos, en el presente plan contará con un listado lógico y ordenado identificando las cuentas principales y las subcuentas.

<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO</b>				
<b>Plan de Cuentas de Acuerdo a las NIC Y NIIFs</b>				
<b>1</b>				<b>ACTIVOS</b>
<i>1</i>	<i>1</i>			<i>ACTIVOS CORRIENTES</i>
<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>		<i>EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO</i>
1	1	1	01	Caja
1	1	1	02	Bancos
1	1	1	03	Fondo de caja chica
<i>1</i>	<i>1</i>	<i>2</i>		<i>ACTIVOS FINANCIEROS</i>
1	1	2	01	Cuentas por cobrar clientes
1	1	2	02	Préstamos por cobrar empleados
1	1	2	03	Cuentas por cobrar a socios
1	1	2	04	Provisiones cuentas incobrables (-)

<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>INVENTARIOS</b>
1	1	3	01	Inventario de mercaderías
1	1	3	02	Provisiones Inventario Obsoletos
1	1	3	03	Inventarios Suministros de Oficina
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>		<b>SERVICIOS Y OTROS PAGOS POR ANTICIPO</b>
1	1	4	01	Anticipo a proveedores
1	1	4	04	Anticipo sueldos
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>		<b>ACTIVOS POR IMPUESTO CORRIENTES</b>
1	1	5	01	IVA compras
1	1	5	02	Anticipo IVA retenido
1	1	5	03	Anticipo IR retenido
<b>1</b>	<b>2</b>			<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>
1	2	1	01	Terrenos
1	2	1	02	Deterioro Acumulado de terrenos (-)
1	2	1	03	Edificios
1	2	1	04	Depreciación Acumulada de edificios (-)
1	2	1	05	Deterioro Acumulada de edificios (-)
1	2	1	06	Maquinaria y equipo
1	2	1	07	Depreciación Acumulada de Maquinaria y Equipo (-)
1	2	1	08	Deterioro Acumulado de Maquinaria y Equipo (-)
1	2	1	09	Vehículos
1	2	1	10	Depreciación Acumulada de Vehículos (-)
1	2	1	11	Deterioro Acumulada de Vehículos (-)
1	2	1	12	Equipo de computación

1	2	1	13	Depreciación Acumulada de Equipo de Computación
1	2	1	14	Deterioro Acumulado de Equipo de Computación (-)
1	2	1	15	Muebles de oficina
1	2	1	16	Depreciación Acumulada de Muebles de Oficina (-)
1	2	1	17	Deterioro Acumulada de Muebles de Oficina (-)
1	2	1	18	Equipo de oficina
1	2	1	19	Depreciación Acumulada de Equipo de Oficina (-)
1	2	1	20	Deterioro Acumulada de Equipo de Oficina (-)
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b><i>ACTIVOS INTANGIBLES</i></b>
1	2	2	01	Marcas y patentes
1	2	2	02	Amortización Acumulada Marcas y Patentes
1	2	2	03	Programas Computación (software)
1	2	2	04	Amortización Acumulada software (-)
<b>2</b>				<b>PASIVO</b>
<b>2</b>	<b>1</b>			<b><i>PASIVO CORRIENTE</i></b>
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b><i>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</i></b>
2	1	1	01	Cuentas por pagar proveedores
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b><i>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</i></b>
2	1	2	01	Cuentas por pagar proveedores
2	1	2	02	Sobregiros bancarios
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b><i>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</i></b>
2	1	3	01	Impuestos Tasa y contribuciones por pagar
2	1	3	02	Impuesto a la Renta retenido por pagar
2	1	3	03	IVA retenido por pagar
2	1	3	04	IVA ventas

2	1	3	05	Impuesto Renta causado por pagar
2	1	3	06	Participación a Trabajadores por pagar
2	1	5		<b><i>PROTECCIÓN CORRIENTE PROVICIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS</i></b>
2	1	5	01	Sueldo acumulado por pagar
2	1	5	02	Beneficios sociales por pagar
2	1	2	03	Honorarios Acumulados por pagar
2	1	6		<b>OTROS PASIVOS CORRIENTES</b>
2	1	6	01	Publicidad acumulada por pagar
<b>3</b>				<b>PATRIMONIO</b>
<b>3</b>	<b>1</b>			<b><i>ACCIONES</i></b>
<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b><i>CAPITAL ACCIONARIO</i></b>
<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b><i>CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO</i></b>
<b>3</b>	<b>2</b>			<b><i>APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES</i></b>
<b>3</b>	<b>3</b>			<b><i>RESERVAS</i></b>
<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		<b><i>RESERVA LEGAL</i></b>
<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		<b><i>RESERVA DE CAPITAL REVALUACIONES</i></b>
<b>3</b>	<b>4</b>			<b><i>RESULTADOS ACUMULADOS</i></b>
<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>		<b><i>UTILIDAD ACUMULADA AÑOS ANTERIORES</i></b>
<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>		<b><i>PÉRDIDA ACUMULADA AÑOS ANTERIORES</i></b>
<b>3</b>	<b>5</b>			<b><i>RESULTADOS</i></b>
<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>		<b><i>UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO</i></b>
<b>4</b>				<b>RENTAS – INGRESOS</b>
<b>4</b>	<b>1</b>			<b><i>OPERATIVAS</i></b>
<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>VENTAS</b>

4	1	2		<i>SERVICIOS PRESTADOS</i>
4	1	3		<i>ARRIENDOS GANADOS</i>
4	1	4		<i>DESCUENTO PRONTO PAGO COMPRAS</i>
4	1	5		<i>INGRESOS POR MULTAS A SOCIOS</i>
4	1	6		<i>DONACIONES RECIBIDAS</i>
4	1	7		<i>COMISIONES GANADAS</i>
5				<b><i>GASTOS – EGRESOS</i></b>
5	1			<b><i>OPERACIONALES</i></b>
5	1	1		<i>SUELDOS Y SALARIOS</i>
5	1	2		<i>BENEFICIOS Y PRESTACIONES SOCIALES</i>
5	1	3		<i>HORAS EXTRAS</i>
5	1	4		<i>APORTE PATRONAL AL IESS</i>
5	1	5		<i>CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PERSONAL</i>
5	1	6		<i>UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO</i>
5	1	7		<i>DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</i>
5	1	8		<i>AMORTIZACIÓN DE CARGOS DEFINIDOS E INTANGIBLES</i>
5	1	9		<i>GASTO DE CUENTAS INCOBRABLES</i>
5	1	10		<i>PÉRDIDA POR DETERIORO DE ACTIVOS FIJOS</i>
5	1	11		<i>PUBLICIDAD Y PROPAGANDA</i>
5	1	12		<i>SERVICIOS BÁSICOS</i>
5	1	13		<i>SEGURIDAD Y VIGILANCIA</i>
5	1	14		<i>MANTENIMIENTOS Y REPARACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</i>
5	1	15		<i>TRANSPORTE Y MOVILIZACIÓN</i>
5	1	16		<i>COMBUSTIBLE LUBRICANTES Y REPUESTOS</i>
5	1	17		<i>DESCUENTO POR PRONTO PAGO VENTAS</i>

5	1	18		<b><i>PÉRDIDAS OCASIONALES</i></b>
5	2			<b><i>NO OPERACIONALES</i></b>
5	2	1		<b><i>AGASAJOS A SOCIOS Y EMPLEADOS</i></b>
5	2	2		<b><i>PÉRDIDA POR VENTA DE ACTIVOS FIJOS</i></b>
5	2	3		<b><i>MULTAS E INTERESES FISCALES</i></b>
6				<b><i>COSTO DE VENTAS</i></b>
6	1			<b><i>COSTO DE VENTAS</i></b>

Fuente: ZAPATA, P. (2011)

Elaborado por: La autora

## 3.13.3. Estados financieros

## 1. Estado de situación financiera



**COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**Al 31 de Diciembre del 2016**

<b>1 ACTIVO</b>		<b>2 PASIVO</b>	
<b>11 ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>21 PASIVO CORRIENTE</b>	
<b>111 EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO</b>		21101 Cuentas y documentos por pagar	XXXX
11101 Caja	XXXX		
11102 Bancos	XXXX		
11103 Fondo de caja chica	XXXX		
<b>12 ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>TOTAL PASIVO</b>	
<b>121 PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>		<b>3 PATRIMONIO</b>	
12112 Equipo de Computación	XXXX	<b>311 CAPITAL ACCIONARIO</b>	
12114 Muebles de oficina	XXXX	<b>312 CAPITAL SUSCRITO</b>	
12116 (-) Depreciación Acumulada de Muebles de Oficina	XXXX	31201 Aportes de Socios	XXXX
	XXXX	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>X</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>XXXX</b>
			<b>X</b>

Luis Yaruscuán  
**Gerente General**  
 C.I/ RUC

Luisa Cuaical  
**Contadora**  
 C.I/ RUC



### 3.13.4. Estado de pérdidas y ganancias



#### COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Al 31 de Diciembre del 2016

<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>	
4.1	<i>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</i>	
411	Ventas	XXXX
415	Ingresos por multas a socios	XXXX
<b>5</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	
511	Sueldos, salarios y demás remuneraciones	XXXX
512	Beneficios y prestaciones sociales	XXXX
513	Horas extras	XXXX
516	Uniformes y ropa de trabajo	XXXX
517	Depreciación de Activos Fijos	XXXX
5112	Servicios Básicos	XXXX
52	<b>OTROS GASTOS</b>	
	<i>Ganancia (pérdida) antes de 15% participación a los trabajadores e impuestos a la Renta</i>	XXXX
	15% Participación Trabajadores	XXXX
	<i>Ganancia (pérdida) antes de Impuestos</i>	XXXX
	Impuesto a la Renta Causado	XXXX
	<i>Ganancia (pérdida) de operaciones antes del impuesto a la Renta</i>	XXXX
	<b>UTILIDAD LÍQUIDA</b>	<b>XXXXX</b>
	Luis Yaruscúan	Luisa Cuaical
	Gerente General	Contadora
	C.I/ RUC	C.I/ RUC

### 3.14. Notas de los estados financieros

Las notas de los estados financieros representan aclaraciones o explicaciones sobre hechos o situaciones cuantificables las mismas que no representan el movimientos de ciertas cuentas, estas notas se leerán conjuntamente con cada uno de los Estados Financieros para así poder tener una correcta interpretación y a la vez sirven de explicación para los socios, que les

ayudará a tener una mejor comprensión sobre la información que se les está emitiendo, es de utilidad para que se tomen decisiones en forma clara y sobre todo objetiva.

### 3.15. Análisis Financiero

Es una relación entre dos cuentas o un grupo de cuentas de un mismo estado financiero o dos estados financieros como: el índice de liquidez que está dado entre la división del Activo Corriente y el total del Pasivo Corriente del Balance General son dos los estados financieros básicos que se utilizan para hacer uso de esta técnica del análisis financiero.

Este análisis financiero ayudará a que la contadora de la Cooperativa de Transportes Espejo conozca mucho más a fondo la operación de la compañía, puesto que se obtendrá resultados muchos más veraces sobre la situación real financiera.

Por lo tanto se utilizará las siguientes razones:

- **Razones de Liquidez:** mide la capacidad de la empresa para medir sus obligaciones corrientes a largo plazo.

**Cuadro 19****Análisis Financiero Razones de Liquidez**

<b>Razón de Liquidez</b>	<b>Significado</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Comentario</b>
Razón Corriente	Mide la capacidad de la cooperativa para cumplir sus obligaciones a corto plazo.	$RC = \frac{TAC}{TPC}$	Esta razón entre más líquida sea el Activo Corriente más significativo es su resultado; un índice alto indica la rotación lenta del capital de trabajo y la acumulación de recursos ociosos que no generan ninguna utilidad se menciona una razón adecuada de dos a uno; que por cada dólar que se debe se dispone de dos.
Razón Ácida	Mide la capacidad inmediata que tienen los Activos Corrientes más líquidos para cubrir sus Pasivos Corrientes	$RAC = \frac{TAC - Inv}{TPC}$	Esta razón de muestra la conversión inmediata de los Activos Corrientes más líquidos; esta razón es buena medida de liquidez, inmediata de la cooperativa, se considera una razón ideal de un dólar a un dólar, es decir por cada dólar del Pasivo Corriente debemos tener un dólar en Activo Corriente.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

- **Razón de Apalancamiento:** esta razón mide la capacidad de pago de obligaciones corto, mediano y largo plazo.

### Cuadro 20

#### Análisis Financiero Razón de Apalancamiento

Razón	de	Significado	Cálculo	Comentario
<b>Endeudamiento</b>				
Razón Endeudamiento	de	Mide la participación de los acreedores en la financiación de los Activos Totales de la empresa.	$RE = \frac{TP}{TA} * 100$	Esta razón nos indica que porcentaje de los Activos de la cooperativa se encuentran financiados por terceros, y nos ayuda a determinar el pago que tiene la empresa; una empresa con una rotación buena en sus activos corrientes puede tolerar un endeudamiento hasta del 30%.
Razón Autonomía	de	Muestra la participación del propietario en la financiación de los Activos Totales de la empresa.	$RA = \frac{TP}{TA} * 100$	Una razón de endeudamiento de autonomía alta indica que la participación en los Activos Totales de la empresa en alta.
Razón Endeudamiento	de	Mide el efecto de un préstamo sobre la estructura financiera de la empresa	$REF = \frac{TP + Préstamos}{TA + Préstamos} * 100$	Esta razón muestra el porcentaje de participación de los acreedores; que el préstamo pueda ser bueno en la medida al calcular esta razón.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

- **Razón de Rentabilidad:** mide la capacidad de la cooperativa para generalizar utilidades; estas razones de rentabilidad son una medida del éxito o fracaso de la Administración de la cooperativa en el manejo eficiente y económico de los recursos disponibles.

**Cuadro 21**  
**Análisis Financiero Razón de Rentabilidad**

<b>Razón de Rentabilidad</b>	<b>Significado</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Comentario</b>
Rentabilidad	La rentabilidad sobre las ventas muestra la utilidad óptima sobre las ventas realizadas por la cooperativa durante un periodo de tiempo.	$PR = \frac{UP}{VN} * 100$	Para conocer si el porcentaje de utilidad sobre las ventas es buena; conviene comparar con otras empresas del mismo sector, se considera que una razón superior al 100% es aceptable.
Rentabilidad sobre Activos	Muestra la eficiencia en el uso de los recursos que tiene la cooperativa en cada una de sus actividades.	$RSA = \frac{Utilidad\ Líquida}{Ac.T} * 100$	Indica el porcentaje de utilidad líquida que se ha logrado con la inversión total, es decir la utilidad que se obtiene por el porcentaje de inversión en activos, una alta rentabilidad sobre los activos indica un buen aprovechamiento de los recursos de la empresa.
Rentabilidad sobre el Patrimonio	Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenido por la cooperativa durante un periodo de tiempo determinado.	$RSP = \frac{Utilidad\ Neta}{Participacion\ de\ Trabajadores} * 100$	Indica cual es la cantidad de dólares que se convierte en utilidad; por cada 100 dólares que se tiene invertido dentro del patrimonio. Es importante conocer cuál es la rentabilidad sobre la inversión esto le permitirá comparar con el rendimiento de inversiones de otras actividades y concluir que es más rentable.

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** La autora

## Cuadro 22

## Ejercicio de Análisis Financiero

Ejercicio		
Análisis	Calculo	Comentario
<p><b>Razón de Liquidez:</b></p> <p>Activo Corriente 40000</p> <p>Pasivo: 32000</p> <p>Inventario: 21000</p>	$RC = \frac{TAC}{TPC} = \frac{40000}{32000}$ $RC = 1,25$ $RAC = \frac{TAC - Inv}{TPC}$ $= \frac{40000 - 21000}{32000}$ $RAC = 0,59$	<p><b>RC:</b> El índice reflejado aquí es un índice alto lo que significa que existe una rotación adecuada, ya que por cada dólar que se debe se dispone de dos y esto es muy beneficioso para la organización.</p> <p><b>RAC:</b> Aquí se muestra todo lo contrario ya que no cuenta con un capital no cuenta con un dólar si no con 0,59 lo que es muy bajo para la organización.</p>
<p><b>Razón de Apalancamiento:</b></p> <p>Pasivo: 32000</p> <p>Activo: 40000</p> <p>Préstamos: 21000</p>	<p>Razón de Endeudamiento</p> $RE = \frac{TP}{TA} * 100$ $= \frac{32000}{40000} * 100$ $RE = 80$ <p>Razón de Autonomía</p> $RA = \frac{TP}{TA} * 100$ $RA = \frac{32000}{40000} * 100$ $RA = 80$ <p>Razón de Endeudamiento Factura</p>	<p><b>RE:</b> Indica que el porcentaje de activos se encuentran financiados por terceros y ayuda a determinar de pago que tiene la empresa a corto y mediano plazo por 80%.</p> <p><b>RA:</b> Esta razón de endeudamiento de autonomía alta lo que indica que la participación en los activos totales es alta.</p> <p><b>REF:</b> Esta razón muestra el porcentaje de participación de los acreedores y al invertir en préstamos de los pasivos</p>

	$REF = \frac{TP + Préstamos}{TA + Préstamos} * 100$ $REF = \frac{32000 + 21000}{40000 + 21000} * 100$ $REF = 86,888$	es una buena medida para calcular.
<b>Razón de Rentabilidad</b>	<p>Rentabilidad</p> $RR = \frac{UP}{VN} * 100$ $RR = \frac{35000}{20000} * 100$ $RR = 17,5$ <p>Margen Bruto en Ventas</p> <p>Rentabilidad sobre Activos</p> $RSA = \frac{Utilidad Líquida}{Activos Totales} * 100$ $RSA = \frac{22000}{40000} * 100$ $RSA = 0,55$ <p>Rentabilidad sobre el Patrimonio</p>	<p>PR: En este caso se muestra que el porcentaje de utilidad que hay sobre las ventas es bueno, lo que es conveniente para la Cooperativa.</p> <p>RSA: La utilidad obtenida en los activos nos indica que ha existido un buen aprovechamiento de los recursos de la empresa.</p>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

## CAPÍTULO IV

### 4. IMPACTOS DEL PROYECTO

#### 4.1. Análisis de impactos

Los impactos que se desarrollan y analizan en el presente capítulo son los que generan la presente investigación, el análisis se lo realizará en forma cuantitativa y cualitativa.

Los siguientes impactos que a continuación se detallan son los que serán analizados:

- **Impacto económico**
- **Impacto empresarial**
- **Impacto social**
- **Impacto ético**

#### *Cuadro 23*

#### *Matriz de relación de impactos*

Valoración Cualitativa	Valoración Cuantitativa
Alto positivo	3
Medio positivo	2
Bajo positivo	1
No hay impacto	0
Bajo negativo	-3
Medio negativo	-2
Alto negativo	-1

Elaborado por: La autora

Para realizar los cálculos de cada uno de los impactos se aplicará la siguiente fórmula:

$$NI = \frac{\Sigma}{n}$$



Dónde:

NI: Representa el nivel de impacto

$\Sigma$ : Sumatoria de la valoración cuantitativa

n: Número de indicadores

## 4.2 Impacto económico

### Cuadro 24

#### Impacto económico

Nivel de Impacto	3	2	1	0	-1	-2	-3	Total
<b>Indicador</b>								
Aumento de Ingresos		X						2
Crecimiento de Utilidades	X							3
Aumento de usuarios Económica	X							3
Estabilidad Económica		X						2
<b>TOTAL</b>								<b>10</b>

Elaborado por: La autora

$$NI = \frac{\Sigma}{n}$$

$$10/4$$

## 4.3. Medio positivo

### Análisis:

En el impacto económico que se genera dentro de la empresa es medio positivo por lo que están algunas variables como: el aumento de sus ingresos por el servicio que brinda la empresa a sus usuarios, crecimiento de las utilidades mediante el aumento de la demanda de

clientes puesto que se mejorará el sueldo de sus trabajadores, estos factores financieros se mejorarán en la empresa y se logrará con la implementación de los mismos generando una información financiera que será más oportuna y confiable al momento de tomar decisiones, aprovechando eficientemente sus recursos económicos.

#### 4.4. Impacto empresarial

##### *Cuadro 25*

##### *Impacto empresarial*

<b>Nivel de Impacto</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>Total</b>
<b>Impactos</b>								
Trabajo en equipo	X							3
Ambiente laboral	X							3
Grado de comunicación	X							3
Motivación	X							3
<b>TOTAL</b>								<b>10</b>

Elaborado por: La autora

$$NI = \frac{\sum}{n}$$

$$12/4$$

**3 Alto Positivo**

#### **Análisis:**

La ejecución e implementación del proyecto generará un impacto alto positivo, puesto que servirá como herramienta técnica en donde se definirán claramente las funciones de los trabajadores, se sentirán motivados al realizar sus tareas por tanto estarán bien definidas, mejorando así el prestigio de la entidad. Al presentar una base científica se reflejarán las estructuras y niveles jerárquicos que permitan desarrollar las actividades con efectividad, así como también los procesos y procedimientos sean mucho más eficientes.

## 4.5 Impacto social

*Cuadro 26*

*Impacto social*

Nivel de impacto \ Impacto	3	2	1	0	-1	-2	-3	Total
Estabilidad laboral	X							3
Calidad de vida	X							3
Satisfacción de necesidades	X							3
Responsabilidad Social Empresarial	X							3
<b>TOTAL</b>								<b>12</b>

Elaborado por: La autora

$$NI = \frac{\Sigma}{n}$$

$$12/4$$

**3 Positivo alto**

### **Análisis:**

Con la implementación de un manual de procesos administrativos, en la empresa se generará un impacto alto positivo ya que se mejorará la calidad de vida por lo tanto se aumentara los rendimientos y servirá para satisfacer las necesidades de los trabajadores que forman parte de la empresa, se ofrecerá una estabilidad laboral para los trabajadores y funcionarios. Se entregará un mejor servicio a sus clientes mediante la responsabilidad social y el compromiso de trabajo con la institución interna y externamente.

## 4.6 Impacto ético

*Cuadro 27*

*Impacto ético*

Nivel de Impacto	3	2	1	0	-1	-2	-3	Total
<b>Indicador</b>								
Nivel de conocimientos de valores		X						2
Compañerismo entre los socios administrativos y empleados		X						2
Comunicación	X							3
Relaciones interpersonales		X					X	3
<b>TOTAL</b>								<b>10</b>

Elaborado por: La autora

$$NI = \frac{\sum}{n}$$

$$10/4$$

**2,5 Medio Positivo**

### **Análisis:**

En cuanto al impacto ético es medio positivo porque se verá reflejado en un mejor desenvolvimiento de las actividades juntamente con la comunicación y los valores éticos la actitud hacia los mismos usuarios. Mejoramiento de las relaciones interpersonales y laborales entre socios, administrativos como en los empleados alcanzando importantes refuerzos sociales del entorno inmediato favoreciendo su adaptación e integración entre todos los miembros de la empresa.

#### 4.7. Impacto general

*Cuadro 28*

*Impacto general*

Valoración	3	2	1	0	-1	-2	-3	Total
Impacto económico		X						2,5
Impacto empresarial	X							3
Impacto social	X							3
Impacto ético		X						2,5
<b>TOTAL</b>								<b>10,5</b>

Elaborado por: La autora

$$NI = \frac{\sum}{n}$$

$$11/4$$

$$2,75 = 3 \text{ Alto positivo}$$

#### **Análisis:**

Con el estudio realizado y con tabla general de los impactos se puede concluir que la implementación de este manual administrativo financiero en la Cooperativa de Transportes Espejo, el impacto que tendrá será alto positivo, porque le permitirá tener un mejor manejo de los procesos administrativos y financieros, y por lo tanto la atención al usuario, empleados y demás será mucho más eficiente.

## CONCLUSIONES

- En la aplicación del diagnóstico, se detectó la inexistencia de un manejo inadecuado de recursos tanto a nivel administrativo y financiero en la Cooperativa de Transportes Espejo en la ciudad de El Ángel provincia del Carchi, provocado por la ausencia de manuales que permitan tener un adecuado control y manejo de su gestión.
- En la información recopilada se ha podido establecer las principales bases teóricas por las mismas que se ha podido realizar la presente investigación y que ha servido de guía principal para sustentar la creación de este Manual Administrativo – Financiero.
- La institución no cuenta con un organigrama estructural lo que genera principales molestias al momento de desarrollar cada una de las actividades en las diferentes áreas, los funcionarios no tiene un conocimiento acerca de quién es su inmediato superior en caso de requerir alguna información por lo que no existe pleno conocimiento sobre cada una de los procesos y procedimientos se los realizan.
- El proyecto ha generado un impacto positivo, esto significa que la investigación generará grandes expectativas por medio de la elaboración de la propuesta logrando así cubrir todos los desconocimientos que se tiene en los procesos o al momento de ejecutar una actividad.

## RECOMENDACIONES

- La Cooperativa de Transportes Espejo deberá implementar este Manual de modo que ayude a mejorar la gestión administrativa y financiera.
- Se recomienda que la presente investigación tenga su aplicación para que de esta manera la Cooperativa de Transportes Espejo se establezca sobre una base de conocimientos sólidos los mismos que ayuden y permitan obtener una mejor investigación.
- Al finalizar este trabajo investigativo podemos recomendar que es necesario e importante que la Cooperativa de Transportes Espejo, tenga diseñado un manual de procedimientos contables y administrativos para que se tenga un mejor control de los recursos humanos, materiales y económicos con lo que dispone la cooperativa esto permitirá que se ahorre tiempos y esfuerzos para la realización de cada uno de los trabajos, y además se tendrá una mejor asignación de funciones.
- Los impactos que se han generado en esta investigación ayuda a determinar que una empresa siempre debe estar estructurada con bases sólidas porque esto ayudará a tener una idea clara sobre qué es lo que se quiere a un futuro llegar a obtener; además esto ayudaría a que el trabajo realizado dentro de la organización sea el correcto.

**BIBLIOGRAFÍA**

ANZOLA, S. (2010). Administración de pequeñas empresas (pág.52-55). México: Mc Graw Hill.

ARAUJO, A. (2010) Análisis de la situación financiera empresarial, a través de la gerencia estratégica. En: Memorias del programa científico Universidad 2010 (pág.5-6). Editorial Universitaria

ARBAIZA (2014). Administración y organización. En I. ARBAIZA, Un enfoque contemporáneo (pág.141-143). Buenos Aires: Cengage Learning.

BAENA, D. (2010) Análisis financiero: enfoque, proyecciones financieras (pág.3-12). Ecoe Ediciones

BRAVO, M. (2013). Contabilidad general (pág. 33-34). Ecuador: Escobar Impresiones.

CHAVARRO, J. (2013) Plan único de cuentas para entidades del sector solidario: cooperativas, fondo de empleados. (pág.3-4). Nueva Legislación Ltda.

DUCHAC, W. (2010). Contabilidad Financiera (pág. 16). México: Cengage Learning

FIERRO, A. (2011). Contabilidad general (pág.23-24). Colombia: ECOE Ediciones.

GALLARDO, J. (2012) Administración estratégica: de la visión a la ejecución (pág.3-4). Alfaomega Grupo Editor

GODOY, E. (2012) Contabilidad y presentación de estados financieros (2a. ed.) (pág.105). Nueva Legislación Ltda.

HORGREN, H.O (2010). Contabilidad. (pág.250). México: Pearson

LERNER, J. (2011) Introducción a la administración y organización de empresas. (pág.49). McGraw-Hill Interamericana



MÉNDEZ, J. (2010). Economía y la empresa (pág.43-46). México: S.A d CV

PARDO, J. (2012) Configuración y usos de un mapa de procesos (pág.23).

PEREZ, G. &. (2010) Empresa y administración (pág.9). Macmillan Iberia, S.A.

ROBBINS, J.T. (2010). Introducción al comportamiento organizativo (pág.450-457). España: Pearson Educación.

Según FINCOWSKY, F. &. (2010). Organización de Empresas (pág.244). México: Mc Graw Hill

URIBE & ASOCIADOS (2013) Plan único de cuentas: PUC 2013, (pág.297-313). Ecoe Ediciones

VILLAGRÁ, F. (2011) Empresa e iniciativa emprendedora (pág. 26). Macmillan Iberia, S.A.

ZAMBRANO, R. (2013) Plan único de cuentas (pág. 123-124). Colombia: Ediciones de la U

ZAPATA, P. (2011) Contabilidad general con base en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).(pág.8-9). Colombia.

## LINKOGRAFÍA

- <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- <http://www.iess.gob.ec/>
- <http://www.ant.gob.ec/>
- <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/>
- <https://www.supercias.gov.ec>
- <https://mdjesus.wordpress.com/2010/06/25/tipos-de-manuales-administrativos/>
- <http://biblioteca.utn.edu.ec/biblioteca/>
- <http://repositorio.utn.edu.ec/>
- [http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios\\_Especializados/EE3\\_2014.pdf](http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios_Especializados/EE3_2014.pdf)
- <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/home.action>

# ANEXOS



**ANEXO 1**

**Universidad Técnica del Norte  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Carrera de Ingeniería Comercial**

**ENTREVISTA REALIZADA AL SR. GERENTE DE LA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTES ESPEJO**

**1. ¿La Cooperativa de Transportes Espejo cuenta con una misión y visión?**

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

**2. ¿Actualmente la Cooperativa tiene objetivos que complementen la visión y misión?**

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

**3. ¿La Cooperativa cuenta con un organigrama funcional?**

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

**9. ¿La Cooperativa dispone de manuales de funciones para cada área de trabajo?**

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

**4. ¿Desde su punto de vista, ¿Cree usted que es necesario la implementación de un manual administrativo financiero para la Cooperativa?**

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

**5. ¿La Cooperativa de Transportes Espejo cuenta con un reglamento interno?**

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

**6. Existe un programa de incentivos y capacitación para el personal que labora dentro de la institución**

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

**7. Para la toma de decisiones usted, recibe información oportuna acerca de la situación financiera de la Cooperativa.**

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



**ANEXO 2**

**Universidad Técnica del Norte  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Carrera de Ingeniería Comercial**

**ENTREVISTA REALIZADA A LA CONTADORA DE LA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTES ESPEJO**

**1. Bajo qué forma de financiamiento ha sido constituida la Cooperativa de Transportes Espejo**

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

**2. ¿La institución cuenta con un sistema contable?**

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

**3. ¿La Cooperativa de Transportes Espejo se maneja bajo las normas contables y tributarias del Ecuador?**

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

**4. Cuenta con un plan de cuentas acorde a las necesidades**

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

**5. ¿Cuál es la periodicidad de presentación de los informes financieros y a quienes se los da a conocer?**

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

**6. Se realiza capacitaciones de actualización en contabilidad y tributación en el área contable**

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

**7. Cada que tiempo se realiza las auditorias en la Cooperativa**

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



## ANEXO 3

**Universidad Técnica del Norte**  
**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**  
**Carrera de Ingeniería Comercial**

La presente encuesta tiene como objetivo conocer información detallada que ayude a determinar que si la Cooperativa de Transportes Espejo necesita de la implementación de un manual administrativo financiero para mejorar su gestión.

### **ENCUESTA REALIZADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES ESPEJO**

**1. ¿Qué tiempo lleva de socio dentro de la empresa?**

Menos de 1 año ( )

1 – 3 años ( )

3 – 5 años ( )

Más de 5 años ( )

**2. ¿Conoce acerca de la estructura organizacional?**

Si ( )

No ( )

**3. Sabe usted si le cooperativa cuenta con un manual administrativo financiero**

Si ( )

No ( )

**4. ¿Considera que la Cooperativa tiene un buen desarrollo dentro de las actividades que se realizan tanto a nivel administrativo como financiero?**

Si ( )

No ( )



**5. ¿Cómo calificaría al desenvolvimiento en las áreas administrativa y financiera dentro de la Cooperativa?**

Excelente ( )

Muy Bueno ( )

Bueno ( )

Regular ( )

**6. Cree conveniente y adecuado la implementación de un manual administrativo - financiero para poder mejorar su modelo de gestión**

Si ( )

No ( )

**7. Con que frecuencia se innovan las unidades de transporte para prestación del servicio**

Anualmente ( )

Cada tres Años ( )

Cada cinco años ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 4

**COOPERATIVA DE TRANSPORTES "ESPEJO"**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006**

<b>1.0.00</b>	<b>ACTIVOS</b>			<b>2.0.00</b>	<b>PASIVOS</b>		
<b>1.1.00</b>	<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>19209,07</b>	<b>2.1.00</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>2309,22</b>
1.1.01	Caja	0,00		2.1.03	Fondo de Educación por Pagar	0,00	
1.1.03	Caja Chica	100,00		2.1.13	Cuentas por Pagar	1936,13	
1.1.05	Bancos	6810,35		2.1.14	Cuentas por Pagar IVA	52,70	
1.1.06	Inversiones CORFINSA	0,00		2.1.15	Cuentas por Pagar Retención en la Fuente	20,39	
1.1.07	Anticipos	2240,00		2.1.31	Garantías por Pagar	300,00	
1.1.39	Documentos por Cobrar	160,00		<b>2.3.00</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>		<b>3055,00</b>
1.1.51	Cuentas por Cobrar	4788,98		2.3.03	Ingreso por Cuotas Generales Devengadas	870,00	
1.1.52	Aportes FENACOTIP	942,96		2.3.04	Ingreso por Mensualidades Devengadas	390,00	
1.1.53	Cuentas por Cobrar	66,78		2.3.05	Ingreso por Multas Devengadas	475,00	
1.1.70	Inventario de Mercaderías	0,00		2.3.06	Ingreso de Socios Devengados	500,00	
1.1.96	Frecuencias	4100,00		2.3.07	Ingreso por Arriendos Devengados	600,00	
<b>1.2.00</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>		<b>119341,80</b>	2.3.08	Fondo de Accidentes Devengados	220,00	
1.2.01	Muebles y Enseres	6650,77			<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>5364,22</b>
1.2.20	Drepreciación Acumulada M. y E.	<u>0,00</u>	6650,77				
1.2.02	Lubricadora	1068,00		<b>3.0.00</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
1.2.15	Depreciación Acumulada L.	<u>0,00</u>	1068,00	3.0.01	Certificados de Aportación	377,38	
1.2.03	Remachadora	184,80		3.0.02	Ingreso de Socios	107957,15	
1.2.16	Depreciación Acumulada R.	<u>0,00</u>	184,80	3.0.03	Ingreso de Multas	3988,00	

1.2.04	Vulcanizadora	109,17		3.0.04	Intereses Inversiones CORFINSA	0,00
1.2.17	Depreciación Acumulada V.	<u>0,00</u>	109,17	3.0.07	Fondo de Accidentes	17542,62
1.2.05	Equipo de Oficina	5585,87		3.0.08	Reserva Legal	422,00
1.2.19	Depreciación Acumulada E. O.	<u>0,00</u>	5585,87	3.0.09	Asistencia Social	106,08
1.2.06	Instalaciones	427,25		3.0.10	Utilidad Retenida Año 2005 (SOCIOS)	901,76
1.2.14	Depreciación Acumulada Ins.	<u>0,00</u>	427,25	3.0.11	Intereses para Certificados de Aportación	49,41
1.2.09	Herramientas y Accesorios	66,09		3.0.14	Ingresos por Arriendos	4750,00
1.2.18	Depreciación Acumulada H. y Acc.	<u>0,00</u>	66,09	3.0.15	Intereses para Ahorros	24,73
1.2.10	Vajilla		58,18	3.0.17	Utilidad en Venta de Activos	0,00
1.2.11	Edificios	4062,32		3.0.18	Utilidad Empleados	0,05
1.2.13	Depreciación Acumulada Edificios	<u>0,00</u>	4062,32		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>136119,18</b>
1.2.33	Terrenos		71945,38	3.0.16	Resultado del Ejercicio	122,47
1.2.34	Construcción Ibarra		2575,19			
1.2.35	Construcción San Lorenzo		26608,78			
<b>1.3.00</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>		<b>3055,00</b>			
1.3.03	Mensualidades Acumuladas por Cobrar		390,00			
1.3.04	Cuotas Acumuladas por Cobrar		870,00			
1.3.05	Multas Acumuladas por Cobrar		475,00			
1.3.06	Ingresos de Socios Acumulados por Cobrar		500,00			
1.3.07	Arriendos Acumulados por Cobrar		600,00			
1.3.08	Fondo de Accidentes Acum. Por Pagar		220,00			
<b>3.0.13</b>	<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b><u>141605,87</u></b>		<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b><u>141605,87</u></b>

## ANEXO 5

**COOPERATIVA DE TRANSPORTES "ESPEJO"**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006**

<b>INGRESOS</b>			
<b>INGRESOS CORRIENTES</b>			
6.1.01.02	Ingresos por Mensualidades	49230,00	
6.1.01.03	Ingresos por Teléfonos	49,00	
6.1.01.04	Ingresos por Intereses Ganados	146,31	
6.1.01.06	Ingresos por Cuotas Generales	0,00	
6.1.01.08	Otros Ingresos	5549,99	
	<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>54975,30</b>
<b>EGRESOS</b>			
(-)	<b>GASTO REMUNERACIONES</b>		<b>32927,61</b>
6.2.01.01	Gasto Sueldos y Salarios	15505,32	
6.2.01.02	Gasto Aporte Patronal	1700,14	
6.2.01.03	Gasto Fondos de Reserva	1085,71	
6.2.01.04	Gasto Reemplazos	8149,66	
6.2.01.05	Gasto Vacaciones	82,98	
6.2.01.06	Gasto Décimo Cuarto Sueldo	958,40	
6.2.01.07	Gasto Décimo Tercer Sueldo	1300,48	
6.2.01.08	Gasto de Representación	1640,00	
6.2.01.09	Gasto por Bonificación	1560,00	
6.2.01.10	Gasto Horas Extras	480,00	
6.2.01.11	Gasto por Indemnización	0,00	
6.2.01.12	Gasto Honorarios Profesionales	464,92	
	<b>GASTO SERVICIOS</b>		<b>11233,82</b>
6.2.02.01	Gasto Teléfono	2420,29	
6.2.02.02	Gasto Luz	643,24	
6.2.02.03	Gasto Agua	646,14	
6.2.02.04	Gasto Arriendos	2860,45	
6.2.02.05	Gasto Viáticos y Subsistencias	1650,00	
6.2.02.06	Gasto Transporte	171,00	
6.2.02.07	Gasto Publicidad	388,38	
6.2.02.08	Gasto Mantenimiento Equipo O.	451,40	
6.2.02.09	Gasto Mantenimiento Oficina C.	382,92	
6.2.02.11	Gasto Mantenimiento M. y E.	20,00	
6.2.02.13	Gasto Intereses	1600,00	
	<b>GASTO SUMINISTROS Y MATERIALES</b>		<b>2275,38</b>
6.2.03.02	Gasto Materiales de Oficina e Imprenta	2071,76	
6.2.03.02	Gasto Útiles de Aseo y Limpieza	203,62	

	<b>OTROS GASTOS</b>		<b>8416,01</b>
6.2.04.01	Gastos Generales	1573,64	
6.2.04.02	Gasto por Multas	247,91	
6.2.04.04	Gasto Posesión Nueva Directiva	477,00	
6.2.04.03	Gasto Fiestas del Cantón	1500,00	
6.2.04.05	Gasto Fiestas Institucionales	0,00	
6.2.04.06	Gasto Impuesto a la Renta	387,03	
6.2.04.07	Gasto Impuestos	0,00	
6.2.04.08	Gasto Seguros	21,43	
6.2.04.20	Gastos por Mora	0,00	
6.2.04.22	Gastos Paro	0,00	
6.2.04.23	Otros Gastos	544,00	
6.2.04.24	Gastos Frecuencia	0,00	
6.2.1.13	Gasto Navidad	3665,00	
6.2.04.12	Gasto Depreciación Edificios	0,00	
6.2.04.13	Gasto Depreciación Redes e Ins.	0,00	
6.2.04.14	Gasto Depreciación Lubricadora	0,00	
6.2.04.15	Gasto Depreciación Remachadora	0,00	
6.2.04.16	Gasto Depreciación Vulcanizadora	0,00	
6.2.04.17	Gasto Depreciación Herramientas	0,00	
6.2.04.18	Gasto Depreciación Muebles y Enseres	0,00	
6.2.04.19	Gasto Depreciación Equipo de Oficina	0,00	
	<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>54852,82</b>
3.0.16	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>122,48</b>