



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**“MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA
EMPRESA NORLLANTAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE IBARRA,
PROVINCIA DE IMBABURA, ECUADOR”**

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

AUTORES:

PITA ENDARA LUCIANO MARCELO

ZAMBRANO ENRÍQUEZ JESENIA ELIZABETH

DIRECTOR:

MSC. ESPINOZA GAVILANES DOLORES DEL ROCÍO

IBARRA, 2022

RESUMEN

La gestión empresarial se ha convertido en un reto y desafío para las micro, pequeñas y medianas empresas, por lo cual, un manual administrativo, contable y financiero actúa como herramienta gerencial dentro de NORLLANTAS CÍA. LTDA., contrastando riesgos y evitando el fracaso organizacional, pues, mediante la estandarización de procedimientos se logra cambios estratégicos que garantizan la sostenibilidad, competitividad y toma de decisiones. En el desarrollo investigativo se utiliza un enfoque cualitativo y cuantitativo, con alcance descriptivo, dando con ello, lugar a la aplicación de una investigación aplicada con el uso de técnicas e instrumentos que permiten el logro de resultados oportunos.

ABSTRACT

Business management has become a challenge and challenge for micro, small and medium-sized companies, therefore, an administrative, accounting, and financial manual acts as a management tool within NORLLANTAS CÍA. LTDA., contrasting risks and avoiding organizational failure, therefore, through the standardization of procedures, strategic changes are achieved that guaranteed sustainability, competitiveness, and decision-making. In the research development, a qualitative and quantitative approach is used, with a descriptive scope, thus giving rise to the application of applied research with the use of techniques and instruments that allow the achievement of timely results.

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de directora de Trabajo de Grado, presentado por los egresados PITA ENDARA LUCIANO MARCELO y ZAMBRANO ENRÍQUEZ JESENIA ELIZABETH, para optar por el título de INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA, cuyo tema es:

“MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA NORLLANTAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, ECUADOR”, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 09 días del mes de febrero de 2022



MSc. ROCÍO ESPINOZA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100295391-5		
APELLIDOS Y NOMBRES:	PITA ENDARA LUCIANO MARCELO		
DIRECCIÓN:	NATABUELA		
E-MAIL:	marcelito199314@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062668321	TELÉFONO MÓVIL:	0939375801

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100418311-5		
APELLIDOS Y NOMBRES:	ZAMBRANO ENRÍQUEZ JESSENIA ELIZABETH		
DIRECCIÓN:	AVENIDA TEODORO GOMEZ DE LA TORRE Y ANTONIO CORDERO		
E-MAIL:	jezambrano@utn.edu.ec		
TELÉFONO MÓVIL:	062668321	TELÉFONO MÓVIL:	0987823244

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA NORLLANTAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, ECUADOR
AUTORES:	PITA ENDARA LUCIANO MARCELO ZAMBRANO ENRÍQUEZ JESSENIA ELIZABETH
FECHA:	27/01/2022
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.
ASESOR/DIRECTOR:	MSc. Rocío Espinoza

2. CONSTANCIAS

Los autores manifiestan 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 esta y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 09 días del mes de febrero del 2022

LOS AUTORES:



Pita Endara Luciano Marcelo



Zambrano Enríquez Jessenia Elizabeth

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado se lo dedicamos de todo corazón a Dios por darnos la salud y la vida, con ello tuvimos la oportunidad de conocer amigos en el camino de nuestra vida universitaria.

A nuestros padres y a nuestras familias que con su apoyo, confianza y palabras de ánimo nos han motivado constantemente a pesar de todo, siendo un pilar fundamental en nuestra formación y en el desarrollo de este trabajo.

A nuestra querida Universidad Técnica del Norte y a todas sus autoridades que han permitido y facilitado nuestra educación y aprendizaje dentro de las aulas.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por guiar nuestro camino rodeándonos de buenas personas, a mi compañera de tesis que juntos hemos superado cualquier dificultad al realizar el trabajo de titulación, un agradecimiento enorme a la Universidad Técnica del Norte, a su Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, a la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, a todo su personal docente por formar parte de nuestra formación académica.

Y de manera especial a nuestros padres y hermanos por su apoyo, su motivación y su cariño constante ya que sin ellos no se hubiese concretado este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	B
ABSTRACT.....	C
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	E
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	E
DEDICATORIA	H
AGRADECIMIENTO	I
ÍNDICE DE CONTENIDOS	J
ÍNDICE DE TABLAS	N
ÍNDICE DE FIGURAS.....	S
INTRODUCCIÓN	U
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	V
OBJETIVOS	W
General	W
Específicos	W
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	24
1.1. Introducción	24
1.2. Objetivo.....	24
1.3. Estudios Académico y Científicos del Problema de Investigación.....	24
1.4. Fundamentación Teórica de Procedimientos Metodológicos	30
1.4.1. Investigación.....	30
1.4.1.1. <i>Investigación cualitativa.</i>	30
1.4.1.2. <i>Investigación cuantitativa.</i>	31
1.4.1.3. <i>Investigación descriptiva.</i>	31
1.4.1.4. <i>Investigación aplicada.</i>	32
1.4.2. Método deductivo, inductivo, estadístico.	32
1.4.3. Técnicas e instrumentos.....	32
1.4.4. Variables diagnósticas.	33

1.4.5.	Matriz de variables.....	K 34
1.5.	Fundamentación Teórica del Diagnóstico.....	35
1.5.1.	Tipo de herramienta diagnóstica.....	35
1.6.	Fundamentación Teórica de la Propuesta.....	38
1.6.1.	Misión y visión.	38
1.6.2.	Valores corporativos.	39
1.6.3.	Objetivos estratégicos.	40
1.6.4.	Políticas.....	40
1.6.5.	Mapa de procesos.....	41
1.6.6.	Diagrama de flujo.	42
1.6.7.	Indicadores de gestión.....	43
1.6.8.	Organigrama estructural.....	44
1.6.9.	Manual de funciones.....	45
1.6.10.	Gestión de riesgos.....	45
1.6.11.	Elementos contables.....	46
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS.....		48
2.1.	Introducción.....	48
2.2.	Objetivo.....	48
2.3.	Tipo de Investigación.....	48
2.3.1.	Investigación descriptiva.	48
2.3.2.	Enfoque mixto.....	49
2.4.	Métodos.....	50
2.4.1.	Método deductivo.	50
2.4.2.	Método inductivo.....	50
2.4.3.	Método estadístico.	51
2.5.	Población.....	51
2.5.1.	Interna.	51
2.5.2.	Externa.....	52
2.6.	Técnicas e Instrumentos.....	52
2.7.	Identificación de Variables Diagnósticas.....	53
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO.....		55

	L
3.1. Introducción	55
3.2. Objetivo.....	55
3.3. Desarrollo de Variables.....	55
3.3.1. Filosofía empresarial.....	55
3.3.2. Gestión administrativa.....	56
3.3.3. Gestión contable.....	57
3.3.4. Gestión financiera.....	58
3.3.5. Macroentorno.....	58
3.4. Análisis de la Información Recopilada	58
3.4.1. Encuesta aplicada al personal administrativo y operativo de NORLLANTAS CÍA LTDA.	58
3.4.2. Encuesta a los clientes de NORLLANTAS CÍA. LTDA.	78
3.4.3. Análisis de la entrevista al Gerente General NORLLANTAS.	84
3.4.4. Entrevista aplicada al Asesor Contable de NORLLANTAS.	90
3.4.5. Conclusión diagnóstica por indicador.....	92
3.4.6. Matriz FODA.....	98
3.4.7. Cruces estratégicos.....	99
3.5. Conclusión Diagnóstica.....	100
4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA	102
4.2. Objetivo.....	102
4.3. Propuesta Administrativa	102
4.3.1. Filosofía empresarial.....	102
4.3.2. Gestión por procesos.....	107
4.3.3. Estructura organizacional.....	126
4.3.4. Gestión de riesgos.....	140
4.4. Propuesta Financiera	145
4.4.1. Manual contable y financiero.....	145
4.5. Implementación de la propuesta.....	212
CAPÍTULO V: VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	192
5.1. Introducción	192
5.2.1. Objetivo.....	192

	M
5.2.2. Equipo de trabajo.....	192
5.3. Metodología de verificación.....	193
5.3.1. Factores por validar.	193
5.3.2. Método de calificación.	194
5.4. Resultados	194
CONCLUSIONES	201
BIBLIOGRAFÍA	203
ANEXOS	212
Anexo 1: Encuesta al personal administrativo	212
Anexo 2: Encuesta dirigida a los clientes.....	216
Anexo 3: Entrevista al Gerente General.....	218
Anexo 4: Entrevista al contador	220
Anexo 5: Ficha de observación	221
Anexo 6: Matriz de Correlación.....	223
Anexo 7: Revisión URKUND.....	227
Anexo 8: Matriz de Validación Ing. Rocío Espinoza.....	228
Anexo 9: Matriz de Validación Ing. Diego Rodríguez	230
Anexo 10: Matriz de Validación Ing. Benito Scacco.....	232

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de controles.....	25
Tabla 2. Tipo de Investigación.....	30
Tabla 3. Tipos de Métodos.....	32
Tabla 4. Estrategias FODA	37
Tabla 5. Población interna	51
Tabla 6. Matriz de operacionalización de variables.....	54
Tabla 7. Filosofía empresarial.....	58
Tabla 8. Valores corporativos	59
Tabla 9. Ambiente laboral.....	60
Tabla 10. Conocimiento de metas y objetivos	61
Tabla 11. Satisfacción del cliente	62
Tabla 12. Manual de funciones y procedimientos.	63
Tabla 13. Mapa de procesos.....	64
Tabla 14. Socialización de documentos.....	65
Tabla 15. Organigrama estructural	66
Tabla 16. Relación laboral	67
Tabla 17. Conocimiento de funciones	68
Tabla 18. Comunicación	69
Tabla 19. Seguridad laboral	70
Tabla 20. Riesgos laborales	71
Tabla 21. Existencia de un reglamento interno.....	72

Tabla 22. Motivación personal	73
Tabla 23. Capacitaciones	74
Tabla 24. Tipo de capacitaciones.....	74
Tabla 25. Frecuencia de capacitaciones.....	75
Tabla 26. Comunicación interna.....	76
Tabla 27. Forma de comunicación.....	77
Tabla 28. Frecuencia de compra	78
Tabla 29. Modelo de venta.....	79
Tabla 30. Valoración del producto.....	80
Tabla 31. Satisfacción del producto.....	81
Tabla 32. Servicio	82
Tabla 33. Formas de pago.....	83
Tabla 34. Garantía del producto.....	84
Tabla 35. Matriz FODA.....	98
Tabla 36. Cruces estratégicos.	99
Tabla 37. Proceso de planificación estratégica.	109
Tabla 38. Proceso de comunicación estratégica.	109
Tabla 39. Proceso de compra	110
Tabla 40. Proceso de almacenamiento.....	110
Tabla 41. Proceso de comercialización.....	111
Tabla 42. Proceso de gestión comercial.....	111
Tabla 43. Proceso de gestión contable y financiera.....	112

Tabla 44. Proceso de gestión del talento humano.....	112
Tabla 45. Proceso de servicio al cliente.....	113
Tabla 46. Procedimiento de planificación estratégica.....	115
Tabla 47. Procedimiento de comunicación estratégica.....	117
Tabla 48. Procedimiento contable.....	119
Tabla 49. Procedimiento de compra.....	121
Tabla 50. Procedimiento de Mantenimiento.....	123
Tabla 51. Indicadores de gestión.....	125
Tabla 52. Manual de funciones del Gerente General.....	129
Tabla 53. Manual de funciones del Asesor Contable.....	130
Tabla 54. Manual de funciones del Asesor Comercial.....	131
Tabla 55. Manual de funciones del Facturador.....	132
Tabla 56. Manual de funciones del Mecánico.....	133
Tabla 57. Manual de funciones del Bodeguero.....	134
Tabla 58. Riesgos significativos.....	141
Tabla 59. Probabilidad e impacto.....	142
Tabla 60. Valoración del riesgo.....	143
Tabla 61. Análisis del riesgo.....	144
Tabla 62. Plan de Cuentas.....	145
Tabla 63. Dinámica de cuentas de caja chica.....	153
Tabla 64. Dinámica de cuentas de bancos.....	154
Tabla 65. Dinámica de cuentas de inversiones.....	156

Tabla 66. Dinámica de cuentas por cobrar.....	157
Tabla 67. Dinámica de cuentas de inventarios.....	158
Tabla 68. Dinámica de cuentas de propiedad, planta y equipo.....	159
Tabla 69. Dinámica de cuentas por cobrar.....	160
Tabla 70. Dinámica de cuentas por pagar fiscales.....	162
Tabla 71. Dinámica de cuentas por pagar IEES.....	163
Tabla 72. Dinámica de cuentas Capital Social.....	164
Tabla 73. Dinámica de cuentas Resultados Acumulados.....	165
Tabla 74. Dinámica de cuentas Ventas y Costo de Ventas.....	166
Tabla 75. Dinámica de cuentas de gastos de administración, ventas y financieros.....	168
Tabla 76. Estado de Situación Financiera.....	169
Tabla 77. Estado de Resultados.....	171
Tabla 78. Estado de Cambios en el Patrimonio.....	172
Tabla 79. Estado de Flujos de Efectivo.....	173
Tabla 80. Estado de Situación Inicial.....	175
Tabla 81. Libro diario.....	176
Tabla 82. Balance de Sumas y Saldos.....	198
Tabla 83. Balance de Comprobación.....	199
Tabla 84. Cronograma propuesto.....	214
Tabla 85. Matriz de verificación.....	193
Tabla 86. Método de calificación.....	194
Tabla 87. Matriz de validación docentes.....	195

Tabla 88. Resultados validación docentes	198
Tabla 89. Matriz de validación empresa	199
Tabla 90. Resultados validación empresa.....	200
Tabla 91. Ficha de Observación.....	221

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mejora continua.....	26
Figura 2. Objetivos del manual de funciones.....	27
Figura 3. Empresas con manuales contables.....	29
Figura 4. Características de la matriz de variables	34
Figura 5. FODA	35
Figura 6. Factores Externos	36
Figura 7. Factores internos.....	36
Figura 8. Gestión por procesos	41
Figura 9. Características de los Estados Financieros	47
Figura 10. Filosofía empresarial	56
Figura 11. Misión y visión.....	59
Figura 12. Valores corporativos.....	60
Figura 13. Ambiente laboral.	61
Figura 14. Objetivos y metas.	62
Figura 15. Satisfacción del cliente.....	63
Figura 16. Manual de funciones y procedimientos.....	64
Figura 17. Mapa de procesos.	64
Figura 18. Socialización de documentos.	65
Figura 19. Organigrama estructural.	66
Figura 20. Ambiente laboral.	67
Figura 21. Conocimiento de funciones.	68
Figura 22. Comunicación efectiva.	69

	T
Figura 23. Seguridad laboral.....	70
Figura 24. Riesgos laborales.....	71
Figura 25. Reglamento interno.....	72
Figura 26. Gestión motivacional.....	73
Figura 27. Nivel de capacitaciones.....	74
Figura 28. Tipo de capacitaciones.....	75
Figura 29. Periodicidad de las capacitaciones.....	76
Figura 30. Comunicación interna.....	77
Figura 31. Forma de comunicación.....	78
Figura 32. Frecuencia de compra.....	79
Figura 33. Modelo de venta.....	80
Figura 34. Valoración del producto.....	81
Figura 35. Nivel de satisfacción.....	81
Figura 36. Atención.....	82
Figura 37. Formas de pago.....	83
Figura 38. Garantía del producto.....	84
Figura 39. Isologo Norllantas Cía. Ltda.....	103
Figura 40. Simbología ANSI.....	114
Figura 41. Procedimiento de planificación estratégica.....	116
Figura 42. Procedimiento de comunicación estratégica.....	118
Figura 43. Procedimiento contable.....	120
Figura 44. Procedimiento de compra.....	122
Figura 45. Procedimiento de mantenimiento.....	124

INTRODUCCIÓN

Las PYMES son el ente estratégico para el desarrollo y crecimiento empresarial, por ello, la planificación, organización, dirección y control juegan un papel significativo en la gestión, competitividad y sustentabilidad, ya que, la estandarización de procedimientos y procesos sistemáticos, normalizados, coherentes y significativos permiten la adaptabilidad a los cambios y, a su vez, el éxito organizacional en base a la eficiencia y rentabilidad; mitigando con ello, riesgos organizacionales y toma de decisiones ineficientes. NORLLANTAS CÍA. LTDA. es una empresa dedicada a la venta al por mayor y menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores como: neumáticos, tubos, bujías, baterías, equipos de iluminación, entre otros., misma que, debido al entorno organizacional, y en base al principio de adaptabilidad implementa un manual administrativo, contable y financiero para equilibrar las operaciones y obtener un beneficio máximo en cada una de sus actividades, fortaleciendo con ello la gestión y cumplimiento de objetivos.

Al identificar la relativa importancia de un manual como herramienta de gestión que garantiza la consecución de objetivos, optimización de recursos y prevención de errores, es decisión de cada empresario cambiar la perspectiva y concientizar a su equipo de trabajo sobre el aporte que genera un documento formal integrado y sistemático en relación con la competitividad, mejora continua, oportunidades y seguridad. Siguiendo lineamientos administrativos se deja de actuar de forma empírica y se establecen directrices y un marco de referencia transparente que beneficie al crecimiento sostenible de la empresa.

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La falta de toma de decisiones oportunas, la inadecuada administración estratégica, la deficiente gestión por procesos, la ineficiente planificación e implementación de manuales y otras herramientas administrativas impiden que diversas organizaciones logren el éxito y rentabilidad que desean, por ello, la eficiencia, eficacia y efectividad se ven afectadas y retrasan el nivel competitivo, la mejora continua y la adaptabilidad al medio; determinando con ello, la necesidad de cambiar la perspectiva y visión corporativa en base al diseño e implementación de documentos que permitan la orientación adecuada dentro de la organización.

Al enfrentarse al creciente mundo empresarial las estrategias y métodos empresariales a usarse por parte de la administración deben generar un resultado oportuno que satisfaga los intereses del capital humano a través de un enfoque dinámico y característico de la actividad realizada, minimizando riesgos, arbitrariedades y errores. No llantas Cía. Ltda. como empresa que entiende al mundo empresarial competitivo actual observa como la falta de un manual de procedimientos, un mapa de procesos, la escasez de políticas, valores y normativa interna afectan directamente al proceso comercial, pues, no existe una orientación pertinente sobre actividades, lo que genera mayor costo y en ocasiones afecta el posicionamiento organizacional. Así pues, grandes empresas se mueven a través de procesos y determinan la relativa importancia de manuales ya que éstos impiden la creación de procesos inestables, cuellos de botella, usuarios insatisfechos, desorganización y actividades informales. Si no existe flexibilidad empresarial respecto a la planificación e implementación de mecanismos estratégicos, cualquier empresa se va a ver afectada, sin el logro de metas no existe rentabilidad y sin rentabilidad no hay empresa que se mantenga a flote, pues, el ambiente empresarial es voraz y sólo quiénes se adaptan a los cambios se mantienen, desarrollan y crecen económicamente.

OBJETIVOS

General

Diseñar un manual administrativo, contable y financiero para la empresa NORLLANTAS CÍA. LTDA. de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador.

Específicos

- Sustentar teóricamente el objeto de estudio mediante la revisión, análisis y síntesis de fuentes bibliográficas y linkográfica que permitan un marco de referencia científico y comparativo de la investigación.
- Describir los métodos, técnicas, instrumentos y variables a desarrollarse en el proceso investigativo a través del análisis y síntesis de información que facilite la obtención de resultados objetivos y precisos.
- Determinar la situación actual de la empresa NORLLANTAS CÍA. LTDA. a través de la aplicación de instrumentos metodológicos que garanticen la obtención de datos reales para su análisis e interpretación.
- Estructurar un manual administrativo, contable y financiero para NORLLANTAS CÍA. LTDA. de acuerdo con las necesidades y objetivos empresariales requeridos.
- Validar la aplicación del manual administrativo, contable y financiero para la empresa NORLLANTAS CÍA. LTDA.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Introducción

La fundamentación teórica es la parte significativa de la investigación debido a que sustenta científicamente el objeto de estudio a través de una revisión crítica de elementos teóricos generales, técnicos y específicos, mismos que, al ser coherentes, secuenciales y lógicos garantizan una solución o respuesta al problema de estudio en base a conocimientos profundos y especializados.

En el capítulo se describen diversos términos, conceptos, comparaciones, teorías e ideas plasmadas en fuentes secundarias, mismas que, sirven para la construcción de un marco teórico de calidad que guíe todo el proceso investigativo y aporte a la propuesta a establecerse de forma efectiva.

1.2. Objetivo

Sustentar teóricamente el objeto de estudio mediante la revisión, análisis y síntesis de fuentes bibliográficas y linkográfica que permitan un marco de referencia científico y comparativo de la investigación.

1.3. Estudios Académico y Científicos del Problema de Investigación

En la actualidad es trascendental la gestión de cualquier organización ya que de esto depende la sostenibilidad y desarrollo empresarial, donde, a través de la planificación y control de cada una de las operaciones se logre cambios estratégicos en base a la adaptabilidad, posicionamiento, creación de oportunidades y cumplimiento de objetivos; así, Serrano, Señalín, Vega, & Herrera (2018) indican que "...la globalización de la economía y la

competencia en el entorno organizacional han contribuido a generar la necesidad de diseñar, aprobar e implementar diversos procedimientos para asegurar en lo que sea posible la conducción ordenada de las empresas...”. Por otro lado, es necesario resaltar cómo a nivel mundial las organizaciones se mueven a través de procesos siendo necesario como parte del control interno desarrollar e implementar manuales que, según señala Vivanco (2017) ”...son guías operativas para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización” (p. 247).

Hablar de control interno es hablar de una herramienta que garantiza a la alta gerencia el cumplimiento de objetivos y disminución de riesgos, mencionándose a continuación dos tipos de control interno:

Tabla 1. *Tipos de controles.*

Control Administrativo	Control Contable-Financiero
<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia operacional. - Observación de políticas. - Logro de objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Métodos y procedimientos para la salvaguarda de activos. - Confiabilidad de registros contables. - Toma de decisiones. - Análisis de ratios financieros.

Fuente: (Vivanco, 2017)

Con lo expuesto anteriormente la creación de manuales administrativos, contables y financieros se constituye en un reto para cualquier organización que está en busca de la formalización de procesos y procedimientos para generar efectividad y mejoramiento continuo, así, se establece en Chile, en la Provincia de Valdivia, un modelo de gestión basado en la mejora continua, donde, el pequeño y mediano empresario desarrolla cualquier actividad de forma innovadora, aumentando la flexibilidad y capacidad de adaptabilidad a los cambios del entorno (Cárdenas, 2017); considerando que, en los mercados actuales la administración y

la gestión integral son un proceso constante “...donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.”(Cárdenas, 2017, p. 60). Los resultados a lograrse son:

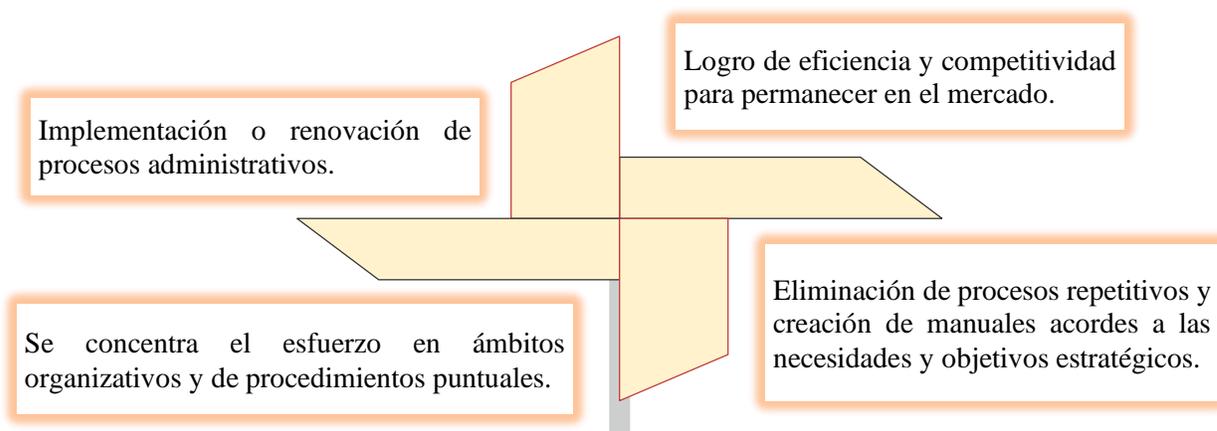


Figura 1. *Mejora continua*

Fuente: (Cárdenas, 2017)

Así también, la empresa Vehículos Comerciales México S.A. no se ha quedado atrás y ha elaborado un manual de control interno que refleja las funciones y responsabilidades de los trabajadores, evitando deficiencias operativas y pérdidas de inventario (Villagrana, 2018). Igualmente, García & Gonzabay (2019) propusieron para la empresa SIMPLUS S.A. un manual de procedimientos administrativos y contables con políticas, funciones y procesos para gestionar objetivamente aspectos contables y administrativos en base a leyes, reglamentos y normas aplicables, logrando una planificación, dirección, organización y control pertinente en la salvaguarda de recursos y logro de metas.

La constructora Vásconez Paredes Cía. Ltda. ha estructurado un manual administrativo para que el negocio documente procesos administrativos, normas y políticas empresariales, alcanzando una armonía laboral y un clima empresarial adecuado (Guamán, 2019). El manual

de funciones orienta la conducta, mejora la comunicación y evita problemas como:

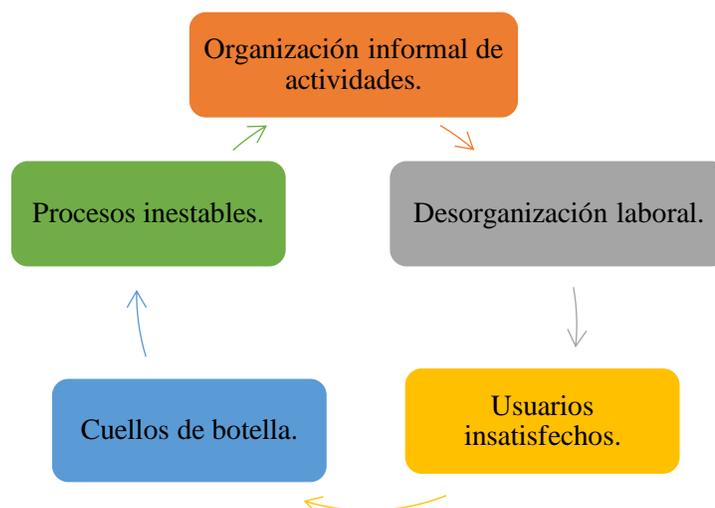


Figura 2. *Objetivos del manual de funciones*

Fuente: (Guamán, 2019)

Con ello se observa que la productividad, rentabilidad y competitividad de una PYME depende de la implementación de herramientas de administración y gestión adaptables a cada empresa, donde, el proceso administrativo debe ser estratégico y con un enfoque de mejora continua y adaptabilidad al medio, generando eficacia, eficiencia y efectividad en cada uno de los procedimientos establecidos. Por ejemplo, es necesario recalcar que la empresa SIBAFE S.A. cuenta con personal calificado y formación técnica, sin embargo, posee deficiencias en el área administrativa como es: la falta de toma de decisiones oportunas, la no segregación de funciones, falta de políticas administrativas, deficiente aprovechamiento del sistema contable y gestión empírica (Andrade, 2018), por lo que, es decisión de cada empresario cambiar la perspectiva y visión corporativa, implementando un manual como una herramienta estratégica y eficaz para documentar procesos y procedimientos de forma detallada, coherente, secuencial e integral respecto a operaciones o actividades realizadas en una organización, convirtiéndose en un documento de apoyo, por ende, un manual administrativo se define como “un

documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (Vivanco, 2017, p. 249). Es un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación al momento de realizar una tarea y cumplir los objetivos establecidos en la organización (Caicedo, 2017), registrando y transmitiendo sistemáticamente información.

Actualmente las organizaciones han crecido de forma exponencial siendo necesario adaptarse a métodos y estrategias empresariales que generen un resultado oportuno con satisfacción del capital humano y financiero, es decir, el diseño de un manual administrativo reduce costos, actividades y tareas e incrementa la eficiencia en cada procedimiento, por lo que, CRESTIL S.A. determina la necesidad e implementa una herramienta con un enfoque dinámico, de gestión y planificación administrativa que evita errores y disminuye el riesgo dentro de la organización (Bajaña, 2018). Otra empresa que ve la aplicabilidad y funcionalidad de manuales administrativos es NEGYCOM S.A. pues, el objetivo es la reducción de recursos económicos y el mejoramiento del desempeño laboral en cada área (Guancha, 2019).

Para Caicedo (2017) un manual contable “...representa la estructura del sistema de contabilidad de una entidad económica. Se trata de un documento independiente...”(p. 79).

Algunos ejemplos de empresas que han implementado este tipo de manual son:

En Chile, la mayoría de empresas preparan la contabilidad bajo IFRS, sin embargo, las empresas pequeñas actúan de forma empírica, por lo que, implementar un manual contable garantiza la mejora en la función financiera mediante la consistencia de políticas contables que generen comparabilidad y eficiencia (Chávez & Castillo, 2018).

Manual Contable IFRS PYME

La razón de crear un manual contable es establecer políticas y directrices que permitan el equilibrio empresarial como guía del registro contable y uso de cuentas para salvaguardar activos, reducir debilidades y brindar seguridad razonable en la información financiera (Chillogallo, 2016).

Empresa ACD Consulting Cía. Ltda.

Se crea un manual contable con la finalidad de establecer procedimientos específicos para la obtención de informes financieros precisos que permitan la toma de decisiones oportunas (Cutuan, 2016).

Compañía CONGRALET S.A.

Figura 3. *Empresas con manuales contables*

Hablar de un manual financiero es hablar de un documento que protege los recursos económicos a través del análisis de ratios financieros, favoreciendo la toma de decisiones y optimización de recursos; por ello, como ejemplo la Industria Cafetalera Askelgado ha desarrollado un manual contable para el control financiero, que, como herramienta administrativa, permite analizar transacciones financieras para la generación de informes que se consideran en la toma de decisiones (Arteaga, 2018).; observando con ello, la relativa importancia en la estructuración y síntesis de resultados analíticos que describan la situación económica empresarial, rentabilidad y competitividad.

1.4. Fundamentación Teórica de Procedimientos Metodológicos

1.4.1. Investigación.

La investigación es un proceso sistémico que se orienta a la obtención de nuevos conocimientos y solución de problemas o interrogantes de carácter científico, a través de métodos que garanticen el cumplimiento de objetivos y desarrollo continuo y verificable de los datos encontrados. Con lo expuesto, se sintetiza el tipo de investigación, el enfoque y alcance en la siguiente tabla:

Tabla 2. *Tipo de Investigación*

INVESTIGACIÓN		
TIPO	ENFOQUE	ALCANCE O NIVEL
Pura		No se conoce el problema:
Aplicada		- Exploratorio
Primaria		Se conoce el problema:
Secundaria	Cuantitativo	- Aplicativo
Sincrónica	Cualitativo	- Predictivo
Diacrónica	Mixto	- Explicativo
De campo		- Correlacional
De laboratorio		- Descriptivo

Fuente: (Schwarz, 2017)

1.4.1.1. Investigación cualitativa.

Como parte de una investigación científica es necesario resaltar la importancia de recabar información para conocer a profundidad el problema existente dentro de la empresa, utilizando un nivel exploratorio previo porque, "...la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, se desea indagar sobre temas y áreas de nuevas perspectivas" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 91).

Este tipo de investigación se enfoca principalmente en la comprensión de un tema específico mediante la síntesis, esquematización y profundización del objeto de estudio, así como ejemplo, la revista *Universum* aplica una perspectiva cualitativa que fortalece y aporta la construcción del conocimiento, descubriendo expresiones culturales y sociales, entablando conversaciones, y sobre todo, observando (Díaz, 2018). Es necesario que el investigador aplique entrevistas, elabore fichas de observación y analice las situaciones que suceden dentro de la empresa investigada.

1.4.1.2. Investigación cuantitativa.

De acuerdo al enfoque de la investigación se utiliza una investigación cuantitativa que “...se concentra en medir variables y magnitudes de los distintos aspectos del problema” (Schwarz, 2017). En la mencionada investigación se hace uso de un cuestionario para analizar aspectos relevantes e interpretarlos, que, a través de la visualización de diversos componentes se obtiene datos representativos.

1.4.1.3. Investigación descriptiva.

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieran (Hernández et al., 2014, p. 92).; por ello, “...una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada...” (Bernal, 2010, p. 113).

Este tipo de investigación describe el problema y los aspectos relevantes, siendo el nivel más primario dentro de la investigación.

1.4.1.4. Investigación aplicada.

Dentro de diversas carreras como contabilidad, economía, administración, marketing y negocios internacionales no es suficiente permanecer en un nivel descriptivo, relacional o explicativo, por ello, la necesidad de proponer una solución a nivel aplicativo, mismo que “...es el nivel más elevado ...()...requiere desarrollar una aplicación de la solución al problema de la investigación” (Schwarz, 2017).

1.4.2. Método deductivo, inductivo, estadístico.

Tabla 3. *Tipos de Métodos*

Método Deductivo	Método Inductivo	Método Estadístico
<p>“Permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por el resultado de los atributos o enunciados contenidos en leyes científicas de carácter general” (Areu, 2014, p. 200). Extrae conclusiones lógicas a partir de premisas. Utiliza el razonamiento lógico. Inicia con el análisis y termina con una solución. Determina características de una realidad particular.</p>	<p>“...plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular hacia lo general. (Areu, 2014, p. 200) Inicia con la experiencia previa y observación. Utiliza el razonamiento.</p>	<p>Procesa datos recolectados. Representa y analiza cifras.</p>

Fuente: (Schwarz, 2017)

1.4.3. Técnicas e instrumentos.

1.4.3.1. Encuesta.

Leiva (2013) supone que “...la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador” (p. 59)., pues, si se quiere conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple es

preguntárselo directamente a ellos, recabando así información a un grupo socialmente significativo que conozca el problema de estudio (Quezada, 2010). Interviene la población definida y es, a través de ella que se logran resultados favorables que indiquen la realidad existente.

1.4.3.2. Entrevista.

Quezada (2010) señala que la entrevista "...es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar y asimétrico..." (p. 124). Sin embargo, puede ser definida como una técnica de diálogo entre dos personas, donde el entrevistado es una persona entendida en la materia de investigación, obteniendo datos que de otro modo sería difícil de conseguir (Leiva, 2013). Aspectos relevantes como la administración, contabilidad y forma de gerencia requieren de un acercamiento estratégico con las diferentes unidades de mando, donde, la estructuración de una guía de preguntas brinda mayor profundidad del tema.

1.4.3.3. Ficha de Observación.

Es un instrumento que permite realizar anotaciones mientras se realiza la investigación, siendo útil ya que aquellos datos que la mente no puede retener pueden agregarse dentro de la ficha con precisión; entre ellos se tiene: cifras, fechas, opiniones textuales, etc.

1.4.4. Variables diagnósticas.

Las variables son características medibles u observables de las unidades de estudio y que pueden asumir distintos valores (Villavicencio, Torracchi, Pariona, & Alvear, 2019), es decir, son factores que intervienen tanto como causa o como resultado dentro del proceso o

fenómeno de la realidad formando una parte esencial en la estructura del experimento que a la final proporcionan las respuestas a los problemas (Espinoza, 2018).

El concepto de variable es uno de los más importantes y de mayor relevancia dentro del campo de la investigación científica, siendo imposible hacer algún avance sin hacer el empleo analítico de este recurso (Espinoza, 2018).

Una variable para que pueda ser llamada de tal forma debe cumplir los siguientes criterios:

- Debe poder cambiar, o tomar diferentes valores entre las unidades de estudio.
- Debe ser una característica medible u observable.

1.4.5. Matriz de variables.

Una de las características del método científico es la validez, por ello, establecer correctamente las variables garantizará la eficacia y confiabilidad de un proyecto, pues, las variables son el eje central de una investigación con enfoque cuantitativo, donde, la información se traduce en valores a analizar.

Al operacionalizar las variables se cumple con la función metodológica de orientar la definición de los objetivos de la investigación en una tabla de doble entrada que incluye características como:

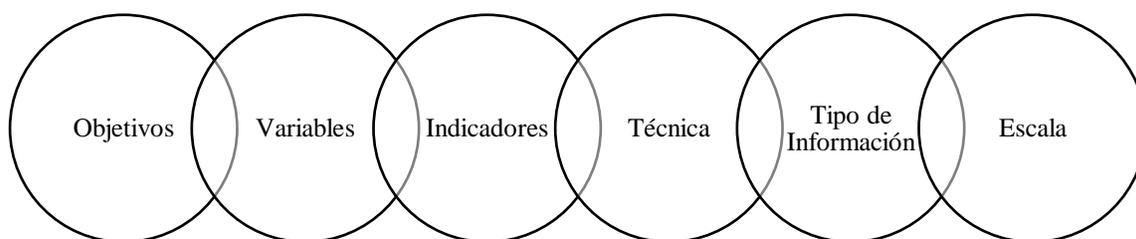


Figura 4. Características de la matriz de variables
Fuente: (Villavicencio et al., 2019)

Este proceso es importante debido a que disminuye los errores en el transcurso investigativo ya que al definir adecuadamente los términos genera una ventaja de comunicar con exactitud los resultados (Espinoza, 2018). Así, en una tesis que determina la estructura de una matriz de operacionalización se muestra cómo sólo el 39,3% de las 28 tesis presenta la tabla de variables y el 10,7% una coherencia total y sistemática, logrando con ello, efectividad en la propuesta (Barba, 2018).

1.5. Fundamentación Teórica del Diagnóstico

1.5.1. Tipo de herramienta diagnóstica.

1.5.1.1. Matriz FODA.

El análisis FODA es una herramienta administrativa cuyas siglas significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, dónde, al ser una matriz de análisis permite determinar el posicionamiento de una empresa dentro del entorno competitivo.

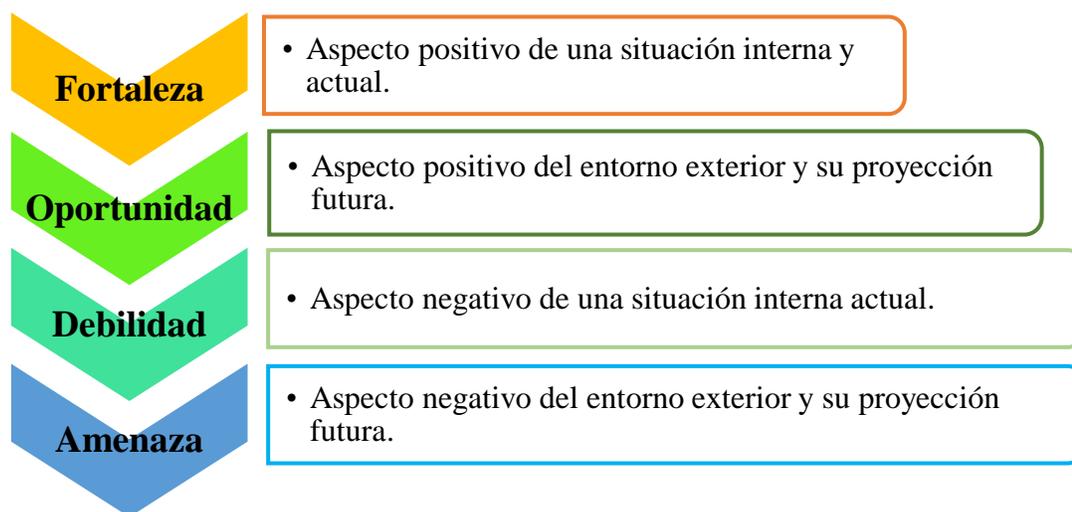


Figura 5. FODA

Los cuatro factores se organizan en dos bloques de análisis que son interno y externo, obteniendo una visión estratégica en base a datos de estudio (Hernández, 2017). Al hablar de factores externos (amenazas y oportunidades) se tiene como objetos de estudio:

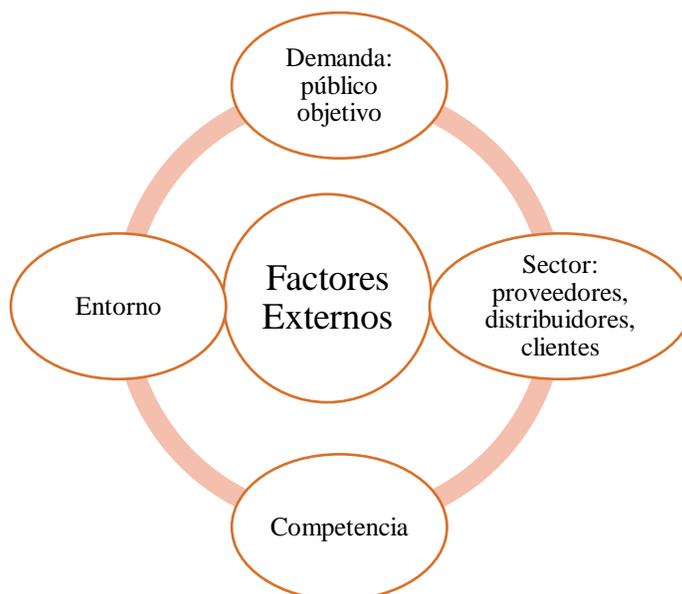


Figura 6. *Factores Externos*

Y los factores internos (fortalezas y debilidades) observan elementos como:



Figura 7. *Factores internos*

Por la importancia de esta herramienta el Complejo Ecoturístico Brisas del Río aplica la matriz FODA, consiguiendo mayor competitividad, adecuada gestión y atención al cliente,

además, cada uno de sus procesos se desarrollan de forma consistente y de conformidad con principios de calidad (López, 2018). Así también, las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México, proponen estrategias basadas en el análisis FODA, identificando primeramente, los diversos problemas a enfrentar para sobrevivir en un mundo competitivo y cambiante, donde el desafío fue, crear oportunidades y gestionar estrategias que den orientación y sentido a la dirección empresarial, desde una perspectiva generalizada (Arriaga, Ávalos, & Martínez, 2017). Con ello, se concluye que la matriz FODA brinda orientación y permite tomar decisiones oportunas. Existen diversas estrategias, donde su formulación depende de una matriz de correlación, sin embargo, a continuación, se presentan perspectivas sobre lo que se debe hacer dependiendo de la situación.

Tabla 4. *Estrategias FODA*

ESTRATEGIAS			
Ofensivas (FO maxi-maxi)	De reorientación (DO mini-maxi)	Defensivas (FA maxi-mini)	De supervivencia (DA mini-mini)
Combinación ideal. Permite potenciar servicios y consolidar fortalezas internas.	Existen oportunidades en el entorno externo, pero, las debilidades de la organización impiden su aprovechamiento.	Las fortalezas de la organización enfrentan las amenazas del entorno. Se maximizan las fortalezas y se minimizan las amenazas.	Minimización de debilidades y amenazas.

Entonces, se concluye que el análisis FODA es utilizado en la planificación estratégica, permitiendo realizar un diagnóstico completo sobre el negocio y medio que lo rodea, convirtiéndose en una base para formular estrategias de gestión. Sus principales funciones son: dar seguridad en la toma de decisiones, anticiparse a movimientos externos e indicar

alternativas de acción, por ello, con los resultados se maximiza los puntos positivos y minimiza los puntos negativos.

1.6. Fundamentación Teórica de la Propuesta

1.6.1. Misión y visión.

El desarrollo empresarial, el crecimiento económico, la cultura empresarial, el liderazgo, la administración, la gestión del conocimiento y la innovación son aspectos importantes que, en la actualidad, hacen que las pequeñas y medianas empresas se mantengan, crezcan y sobresalgan en un entorno mundial dinámico y cambiante, donde, el planteamiento de una misión, visión, estrategias regirán el nivel de competitividad y adaptabilidad de las empresas (Delfín & Acosta, 2016).; y tal como lo manifiesta Burbano (2017) la dirección estratégica es “...establecer tanto el rumbo de la empresa, como los criterios generales para delimitar una misión, visión y objetivos estratégicos” (p. 20).; así, “...la misión y visión son aspectos relevantes que guían las acciones de una empresa para alcanzar sus objetivos” (López & Ortega, 2016, p. 270).

El desarrollo de las PYMES en el entorno global es una prioridad para el crecimiento económico de cada país y debe iniciar con una correcta filosofía institucional acorde a las expectativas empresariales; por ejemplo, diversos estudios manifiestan cómo la misión y visión favorecen la expansión internacional, tal es el caso, de empresas latinoamericanas con mayor ranking, que permitieron identificar que tan sólo 13,4% mantienen una relación presente y futura en su misión y visión; por otro lado, se considera a la misión como un factor directamente proporcional con el capital contable.

Hablar de visión empresarial es hablar del rumbo que toma una organización en el largo plazo, y, por su importancia, la empresa La Red decide cambiar su gestión corporativa con criterios y lineamientos administrativos específicos que conllevan a la estabilidad laboral, motivación y comunicación (Pomaina, 2017).

1.6.2. Valores corporativos.

Para Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, & Rozo (2018) la cultura organizacional o corporativa es utilizada para referirse a:

Los valores, filosofía, mitos y otros conceptos que los miembros de la organización comparten... (). Así mismo, la forma en que interactúan las personas, sus actitudes predominantes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas, donde, los valores forman un estrato que sostiene a la organización.

Dentro de un estudio conformado por 50 artículos de investigación rastreados desde el 2000 hasta el 2017, se concluye que los valores son la base moral y el pilar de la cultura corporativa; así también, las instituciones prestadoras del servicio de salud del Valle de Aburrá son un claro ejemplo de que una cultura organizacional compartida favorece el logro de objetivos institucionales, la sostenibilidad de la organización y aprendizaje social, pues, de las 224 encuestas aplicadas el 79% indican que existen mecanismos para evaluar inquietudes, el 44% manifiesta que existe comunicación y el 62% que se trabaja en equipo (Arboleda & López, 2017).

Desde otra perspectiva en las PYMES de Colombia se relaciona la gestión del conocimiento en base a valores compartidos que favorezcan un ambiente laboral propicio y

satisfacción laboral, por ello, la evaluación se realiza a 321 empresas de las ciudades de Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Medellín y Pereira, obteniéndose como principal resultado que los valores y comportamientos dan forma al entorno y permiten la toma de decisiones (Marulanda, López, & López, 2016).

1.6.3. Objetivos estratégicos.

Dentro de un estudio se refleja la necesidad de desarrollar una herramienta que apoye el proceso de identificación del conocimiento, mismo que colabora al cumplimiento de objetivos estratégicos, direccionamiento y control de gestión, siendo una MATRIZ KOVAR el resultado final del análisis (Assafiri, Medina, Medina, Nogueira, & Medina, 2019). Desde otro punto de vista, Malleuvez, Ramos, & Robaina (2019) proponen identificar problemas de forma estratégica dentro de una empresa cubana del sector de las comunicaciones, corroborando que existen factores internos y externos que influyen negativamente en los procesos de la empresa y delimitan el alcance de los objetivos estratégicos, por ende, se traza un plan de acción de mejora para erradicar los mismos.

1.6.4. Políticas.

En Perú, muchas de las empresas que compiten en el mercado suelen desaparecer debido a la inexistencia de una línea de acción establecida respecto a políticas y estrategias, por ello, aunque CLASEM SAC posee un direccionamiento en base a políticas internas debe mejorar sus bases administrativas e implementar y comunicar políticas empresariales a los diversos departamentos para lograr efectividad, maximizar beneficios, generar disciplina y compromiso.

Otra investigación se desarrolla en la empresa ASEMINCA CÍA. LTDA., ubicada en Quito, detectando una debilidad de la gestión respecto a comunicación interna, por lo que, se diseña una propuesta de comunicación corporativa que fortalezca la aplicación de políticas empresariales mediante su difusión continua (Alarcón, 2019).

1.6.5. Mapa de procesos.

Un mapa de procesos “...es una representación gráfica y ordenada de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, mismos que están interrelacionados” para conseguir una eficiente gestión empresarial enmarcada en principios de calidad, productividad y competitividad (Buñay, 2018). A continuación, se detalla cada uno de los procesos con su respectiva característica:

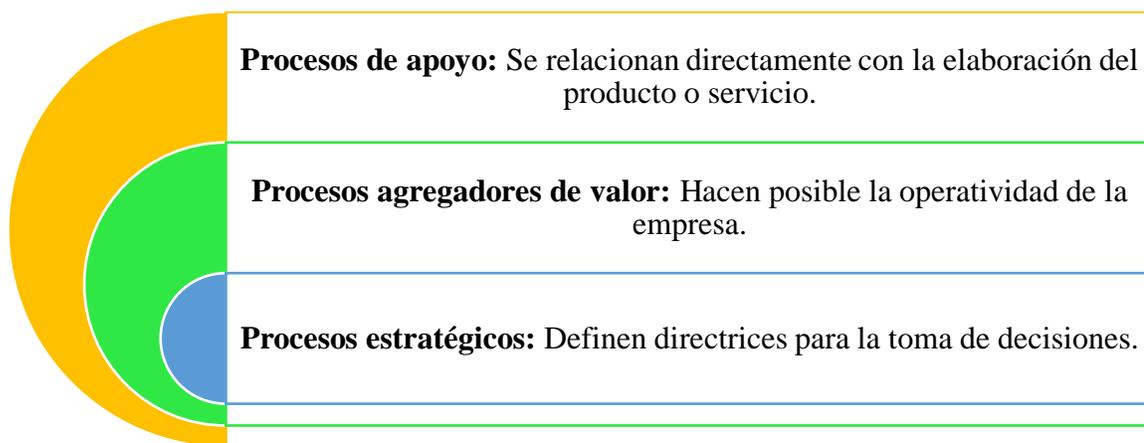


Figura 8. *Gestión por procesos*

Con lo mencionado anteriormente existen diversos estudios que reflejan la necesidad de diseñar e implementar herramientas que se adapten a los diversos cambios en el entorno en relación al comportamiento del consumidor y competencia; la empresa COORPASEGO carecía de una gestión por procesos por lo que, a través de una investigación determinó la necesidad de incorporar un mapa de procesos, un diagrama de flujo y una ficha de procesos

como parte de la dirección estratégica, concluyendo que cada modelo de gestión por procesos tiene un vínculo directo con la gestión de calidad, donde, debe existir cooperación transversal para su realización, seguimiento y control. Según señala Suárez (2019) el mundo de la hotelería no se queda atrás ya que requiere de instrumentos de control de gestión que satisfagan las expectativas del cliente, así, la relevancia del ciclo de servicio de cada empresa, los mapas de procesos y mapas estratégicos serán de vital importancia para poder gestionar la estrategia y acciones de la empresa.

En Cuba también se elaboró un mapa de procesos para la Universidad de Ciencias Médicas del Pinar del Río realizándose en primera instancia, revisiones documentales, reuniones y entrevistas con los diversos colaboradores con el fin de identificar procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo; obteniéndose seis, once y diez procesos respectivamente para su posterior aprobación como parte de una mejora continua (Casanova, 2018).

1.6.6. Diagrama de flujo.

Los constantes cambios en el ámbito empresarial han determinado que las organizaciones se vean influenciadas por un entorno competitivo y turbulento, donde, el desarrollo de herramientas de gestión reducirá el grado de incertidumbre e inestabilidad; así, se define a un flujograma de procesos como "...una fotografía esquemática de las actividades que integran un proceso.."(Herrera, Velazquez, & Pérez, 2019, p. 28), mismo que actúa como instrumento estratégico. Dicho esto, las Instituciones de Educación Superior están inmersas en esta realidad, por tal razón, la Universidad de Holguín ha propuesto como estrategia el perfeccionamiento de la gestión económica-financiera a través del diseño de un procedimiento con un enfoque en procesos, donde, su aplicación incluye el rediseño del mapa general, actualización de fichas de subprocesos, despliegues y flujogramas.

En empresas comerciales como es el caso de la Farmacia MISHELL se identifica cómo la ausencia de un flujograma retrasa los procesos operativos, impidiendo, que la toma de decisiones se realice de forma oportuna; por ello, la implementación de un flujograma era necesario para mejorar la gestión por procesos, normalizar y minimizar errores. En El Oro empresas como Corporación El Rosado, Inbursa y distintas sociedades camaroneras aplican los flujogramas para mejorar la comprensión de los procesos y generación de una ventaja competitiva (Otavalo, 2019).

Ahora se habla de empresas que trabajan de forma empírica sin un modelo de gestión definido, cuyo reto será identificar si requieren de una estructura funcional o por procesos para el mejoramiento de la comercialización y compra a proveedores, tal es el caso, de OLICOMP que ante la necesidad actual incorporó manuales y flujogramas como mejora en su gestión, obteniendo resultados favorables frente a costos y rotación de personal (Collaguazo, 2019).

1.6.7. Indicadores de gestión.

Toda organización requiere de un monitoreo constante de cada una de las actividades económicas y financieras, por tal razón, muchas ocasiones la revisión de información financiera no resulta suficiente y se requiere el uso de herramientas como son los indicadores que pueden medir la gestión, eficiencia, utilidad, rotación o actividad.

En el contexto ecuatoriano, los indicadores de gestión son visibles, por ello, la empresa bananera AUSUR S.A. busca medir el cumplimiento organizacional en base a normas de calidad, integrando personal que controle y evalúe el desempeño laboral y rentabilidad

organizacional, generando eficiencia y eficacia en los procesos y cumplimiento de objetivos (Romero, Campuzano, & Chávez, 2017).

1.6.8. Organigrama estructural.

Como parte de una planificación estratégica es necesario el diseño de una estructura organizacional que permita apreciar el talento humano necesario para el logro de metas, donde, se asignen responsabilidades conforme al nivel y cargo a utilizar, mejorando con ello la gestión administrativa. Cualquier organización independientemente de su tamaño o actividad comercial cuenta de forma explícita o implícita con una estructura, misma que representa un juego de roles con jerarquías y atribuciones planteadas a los miembros de la organización (Peralta, 2018).

La empresa El Palacio del Calzado, ubicada en la provincia de Esmeraldas, diseñó su estructura y funciones con el objeto de reflejar un control ordenado de cada una de las actividades, facilitando a su vez el logro de objetivos, a través, de una planificación eficiente que garantiza resultados óptimos en cuanto a crecimiento y desarrollo empresarial (Salavarría, 2016). Freddy Sport es otra empresa que implementó un organigrama estructural mediante la departamentalización funcional para detallar las secciones existentes en la empresa y los grados de autoridad, además, se diseñaron organigramas funcionales como respaldo para los funcionarios, garantizando con ello, el éxito empresarial (Armijos, 2019). Así también, la cooperativa de transporte Expreso Milagro desarrolló un organigrama con el fin de mejorar su productividad laboral, la calidad de los procesos, disminuir la duplicidad de funciones, lograr eficiencia y eficacia en las operaciones, y sobre todo, generar competitividad y adaptabilidad al medio estratégico (Cotrina, 2017).

1.6.9. Manual de funciones.

Hoy en día las organizaciones buscan preestablecer procesos con la finalidad de facilitar el flujo de la información, lograr efectividad en un menor tiempo, mejorar la comunicación y estandarizar sistemas, por ello, VITAMARKET establece un manual de funciones y procedimientos con la finalidad de organizar y regular la estructura del área administrativa mediante la definición y asignación de funciones específicas para la ejecución de procedimientos sistemáticos y organizados (Rengifo, Estrada, & Valderrama, 2018). Con lo mencionado, un manual de funciones es un documento que muestra funciones, requisitos, relaciones, dependencia y coordinación de cada puesto de trabajo y se establece como un instrumento de apoyo para la consecución de objetivos.

El HOTEL EMBASSY ha puesto especial énfasis en la construcción de un manual administrativo que como eje principal tenga las funciones a realizarse, distinguiendo responsabilidades, comunicación y coordinación que garanticen el mejor desempeño organizacional (Aguirre, 2019).; así también, se establecen lineamientos e instrucciones que favorezcan la gestión administrativa y operativa de la organización, concluyendo que un manual de funciones es fundamental para el mejoramiento continuo.

1.6.10. Gestión de riesgos.

Cada una de las áreas de una organización implica riesgos y toma de decisiones constantes en el marco de identificar, corregir, evaluar y generar oportunidades en el momento preciso, por ello, PATELECOM S.R.L. elabora una matriz y un mapa de riesgos para el departamento de ventas, con la finalidad de administrar y minimizar los riesgos en base a una estrategia.

Desde otro punto de vista el riesgo ya no es simplemente un peligro a evitar, sino, oportunidades que aprovechar a través de una buena administración y gestión que posibilite el éxito en un negocio (Ramos, 2016). En Ecuador, las PYMES ubicadas en Quito muestran un panorama de la gestión de riesgos empresariales, cuyo uso e implementación permiten su supervivencia. Para conocer la problemática se encuestó a 267 PYMES donde los resultados indican que tan sólo el 49,2% han utilizado algún sistema de gestión de riesgos (Palacio, 2016)., derivando la necesidad de observar planes de acción con un enfoque de cumplimiento que garantice identificar, controlar, mitigar o compartir el riesgo, y con ello, el éxito empresarial.

1.6.11. Elementos contables

1.6.11.1. Catálogo de cuentas.

Un plan de cuentas es flexible y se adapta a las necesidades y perspectivas de una organización. Como ejemplo se puede mencionar al sector de seguros y reaseguros del Ecuador que al estar controlado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros desde el 2014 debe adoptar Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs), la investigación indica la comparación del catálogo único de cuentas de Ecuador con respecto a Costa Rica, donde, al analizar las diferentes partidas contables se construye un nuevo catálogo que familiariza y es favorable en la toma de decisiones (Calderón & Loaiza, 2013)., con criterios de transparencia, comparabilidad y efectividad.

1.6.11.2. Estados financieros.

Cada estado tiene el propósito de información general y se dirige a la satisfacción de las necesidades comunes, suministrando información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de una entidad, siendo útil para los usuarios en la toma de decisiones,

así también, muestran resultados de la administración en relación con la gestión de recursos confiados por la misma (IFRS, 2015). Sus características cualitativas son:

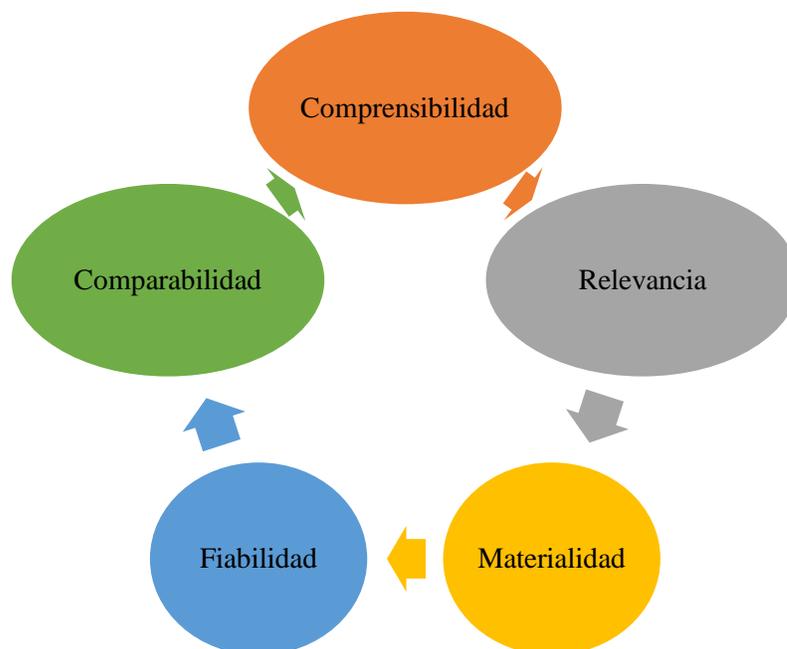


Figura 9. *Características de los Estados Financieros*

Fuente. (IFRS, 2015)

1.6.11.3. Notas a los estados financieros.

Las notas contienen información adicional a la presentada en el estado de situación financiera, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio y estado de flujos de efectivo. Las notas proporcionan descripciones narrativas o desagregaciones de partidas (IFRS, 2015).

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

2.1. Introducción

En cualquier proceso investigativo es necesario establecer y aplicar un método que, proporcione un orden sistemático y continuo a actividades a realizar, dando así, prioridad a estrategias y planes que permitan alcanzar el objetivo y eviten que el resultado se vea afectado por factores aleatorios que impidan dar solución al problema de estudio. La aplicación de una metodología de trabajo consecuente, oportuna y pertinente se adapta a las peculiaridades y necesidades del investigador ya que orienta, ordena y aporta criterios objetivos apegados a la realidad, facilitando con ello la veracidad y objetividad de la indagación.

La investigación es una actividad rigurosa cuyo diseño requiere de una técnica que responda a incógnitas planteadas y se adapte a la realidad organizacional, por ello, en el presente capítulo se plantean métodos, técnicas e instrumentos que permitan y faciliten el análisis de datos en relación con las variables diagnósticas establecidas aplicables a la población y muestra determinada.

2.2. Objetivo

Describir los métodos, técnicas, instrumentos y variables a desarrollarse en el proceso investigativo a través del análisis y síntesis de información que facilite la obtención de resultados objetivos y precisos.

2.3. Tipo de Investigación

2.3.1. Investigación descriptiva.

Se aplica este tipo de investigación para determinar y describir de forma específica las características, actividades, procesos y perfiles administrativos, contables y financieros

existentes en la organización, detallando con ello, de forma directa y exacta el problema y sus aspectos más relevantes en relación a factores internos y externos que influyen directamente en el desarrollo, competitividad y crecimiento de la empresa; pues, al recopilar datos se entiende la gestión y necesidad de implementar un manual. Se describen características relacionadas con la filosofía empresarial, cultura organizacional, gestión del talento humano, nivel de operatividad, objetivos, estructura organizacional y uso de manuales. En base a los hallazgos determinados con datos de la población objetivo se establece la respectiva conclusión, misma que, sirve para dar solución al problema planteado, brindando confiabilidad y minimizando sesgos que retrasan los procesos empresariales.

2.3.2. Enfoque mixto.

2.3.2.1. Cualitativo.

Para conocer y profundizar los conocimientos respecto a la problemática existente en la empresa Norllantas Cía. Ltda. se utiliza un enfoque cualitativo basado en la observación a procesos, estructuras y personas en su totalidad, así también, se entabla conversaciones, charlas y entrevistas con el personal involucrado para entender y dar objetividad a los resultados en referencia a expresiones culturales, administrativas y económicas existentes en la organización, apreciando de forma directa la realidad empresarial que, a través de fichas de observación y un cuestionario dan credibilidad a lo observado y detectado en el proceso investigativo según el análisis de cada situación. Se analiza aspectos administrativos en relación con la gestión que se lleva a cabo en la empresa, así también, es necesario profundizar el conocimiento sobre políticas, normas y principios contables- financieros establecidos y aplicados por la organización.

2.3.2.2. Cuantitativo.

Se recolecta datos con un enfoque en base a determinadas variables administrativas, contables y financieras, permitiendo que el investigador mida, analice e interprete datos cuantificables, por ello, el cuestionario es la herramienta base de este tipo de investigación, donde, la población permite generalizar la orientación al resultado con eficiencia. Los aspectos para cuantificar en base a las variables son: aplicabilidad de la misión y visión, establecimiento de objetivos, políticas, valores, gestión del talento humano, gestión por procesos, satisfacción del cliente, características del producto, entre otros.

2.4. Métodos

2.4.1. Método deductivo.

Las diversas generalidades existentes en el medio administrativo, contable y financiero requieren particularizar los intereses del investigador, por esta razón, se utiliza este método para concluir, analizar y dar solución al problema planteado a través de la aplicación de entrevistas y encuestas. Este método se aplica en el diagnóstico, pues, allí se sistematiza, verifica y contrasta la información obtenida de acuerdo con características que van de lo general a lo particular en base a procesos, actividades, personal y normativa aplicable basada en fundamentos teóricos que necesitan ser aceptados.

2.4.2. Método inductivo.

Se utiliza este método para observar hechos o experiencias particulares, es decir, la entrevista permite conocer la realidad existente en base al funcionamiento de la empresa, siendo útil en temas administrativos, contables y financieros que según la particularidad del proceso pueden adaptarse a principios generales.

2.4.3. Método estadístico.

Permite recolectar datos conforme a la estructura de las encuestas diseñadas, cuya aplicación se observa en el procesamiento, análisis y representación de la información obtenida respecto a las variables, logrando con ello, efectividad en los resultados y mayor comprensión del lector.

2.5. Población.

Un censo es el recuento de datos estadísticos sobre una población específica, donde, se conocen diversas características investigadas con precisión, es decir, se recopila información respecto a un grupo de personas (Economipedia, 2020). Así, se obtiene información del número total de individuos a través de diversas técnicas debido a la representatividad de la investigación.

2.5.1. Interna.

Para el desarrollo de la presente investigación se identifica como población objetivo a 14 personas, mismas que, desempeñan sus funciones dentro de la empresa y pueden brindar información con precisión. Por ello, debido a la relatividad e importancia del tema investigado se aplica la técnica del censo para generar información estadística confiable, veraz y oportuna.

A continuación, se detallan los colaboradores para la obtención de datos:

Tabla 5. *Población interna*

Nro.	Cargo	Cantidad
1	Gerente General	1
2	Contador	1
3	Facturación	4
4	Crédito y Cobranzas	2
5	Ventas Externas e Internas	5

6	Bodeguero General	1
	TOTAL	14

2.5.2. Externa.

Los clientes son uno de los factores primordiales para que la empresa se mantenga dentro del entorno empresarial competitivo, por ello, conocer su punto de vista en base al producto y necesidad de compra es fundamental. Así, en la empresa existen 80 clientes, pero, debido a la observación, magnitud de compra y relevancia de la información a obtener se considera como población objetivo a 20 clientes de Norllantas Cía. Ltda., aplicando con ello, la técnica del censo, puesto que, se puede conocer características específicas que aporten al desarrollo del tema planteado.

2.6. Técnicas e Instrumentos

- Encuesta: Para la recolección de datos se aplica un cuestionario estructurado, convirtiéndose con ello, en la herramienta principal para medir y evaluar determinadas variables. Se usa la escala de Likert, pues, el formato establece respuestas fijas. Esta herramienta se aplica a 20 clientes y a 14 trabajadores de la empresa, como son: el gerente, asesor contable, facturador, vendedor, cobrador y bodeguero.
- Entrevista: Se elabora una entrevista semiestructurada para el gerente y asesor contable, con la finalidad de que la información sea confiable y aporte a la solución del problema, recabando datos administrativos, contables y financieros que requieran de un cambio, o a su vez, de su elaboración.

- Ficha de observación: De acuerdo con los procesos, actividades y mediante la técnica de la observación se identifica, analiza y recolecta datos de forma precisa en cada departamento de Norllantas Cía. Ltda.

2.7. Identificación de Variables Diagnósticas

Para la obtención de resultados favorables se definen variables diagnósticas que permiten la estructuración de un cuestionario de calidad conforme a las perspectivas del investigador; así, cada variable se relaciona directamente con el objeto de estudio lo que conlleva al análisis y definición de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mismas que se convierten en estrategias; por ello, se establecen las siguientes variables flexibles y medibles:

- Filosofía empresarial
- Gestión Administrativa
- Gestión Contable
- Gestión Financiera
- Macroentorno

2.7.1. Operacionalización de variables.

Operacionalizar las variables consiste en presentarlas en una tabla y descomponerlas en sus partes constitutivas para facilitar su comprensión inequívoca. La función de la operacionalización es presentar al lector la manera en la que se han conceptualizado y operativizado las variables, así como la forma en la que se van a tratar desde el punto de vista estadístico. (Villavicencio et al., 2019, p. 10)

Tabla 6. *Matriz de operacionalización de variables.*

Nro.	Objetivo	Variable Diagnóstica	Indicadores	Técnica	Tipo de Información	Fuente de Información
1	Analizar la filosofía empresarial de Norllantas Cía. Ltda.	Filosofía empresarial	Misión Visión Valores corporativos Objetivos estratégicos Políticas	Encuesta Entrevista Observación	Primaria	Gerente General Personal operativo
2	Verificar los aspectos administrativos que se llevan a cabo dentro de la empresa.	Gestión administrativa	Mapa de procesos Manual de procedimientos Organigrama estructural Manual de funciones Matriz de riesgos Gestión del talento humano	Encuesta Entrevista Observación	Primaria	Gerente General Personal operativo
3	Evaluar la gestión contable de Norllantas Cía. Ltda. con cada uno de sus componentes.	Gestión contable	Catálogo de cuentas Dinámica de cuentas Políticas contables Proceso contable Estados Financieros Ratios financieras	Entrevista	Primaria	Asesor contable
4	Analizar la gestión financiera aplicada dentro de la empresa.	Gestión financiera	Administración de recursos económicos Control presupuestario Análisis financiero	Entrevista	Primaria	Asesor contable
5	Identificar factores externos que afectan directa o indirectamente la actividad de la empresa.	Macroentorno	Proveedores Clientes Económico Tecnológico Legal	Entrevista Revisión bibliográfica	Primaria Secundaria	Gerente General Clientes Proveedores Base de datos

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO

3.1. Introducción

El diagnóstico situacional es un proceso que permite identificar, medir e interpretar factores internos y externos de la empresa, logrando con ello, entender de forma clara y precisa el problema investigado en base a indicadores establecidos. Al ser una herramienta de planificación y dirección permite conocer la situación actual de la empresa y los problemas que afectan su crecimiento, desarrollo y gestión empresarial, para con ello, buscar medidas o acciones que minimicen las dificultades y se tomen decisiones efectivas.

El diagnóstico se presenta como una secuencia dinámica e integral, por tal motivo, se recopila información de la población objetivo, se miden e interpretan datos de cada una de las variables con sus respectivos indicadores, se analiza la información para construir la matriz FODA y, finalmente, se elabora una conclusión diagnóstica que indique de forma objetiva los problemas a mejorar.

3.2. Objetivo

Determinar la situación actual de la empresa NORLLANTAS CÍA. LTDA. a través de la aplicación de instrumentos metodológicos que garanticen la obtención de datos reales para su análisis e interpretación.

3.3. Desarrollo de Variables

3.3.1. Filosofía empresarial.

La filosofía empresarial desarrolla elementos que permiten determinar qué es la empresa y lo que quiere lograr a través de la aplicación de valores, políticas y objetivos que contribuyan al cumplimiento de metas y toma de decisiones, por ello, se analiza la existencia de cada uno

de estos componentes dentro de la empresa NORLLANTAS CÍA. LTDA; así, con el desarrollo de esta variable se analiza y obtiene información real respecto a la planificación estratégica y filosófica; estableciendo mejoras, afrontando riesgos y diseñando planes de acción eficientes. Cada indicador analiza y permite:

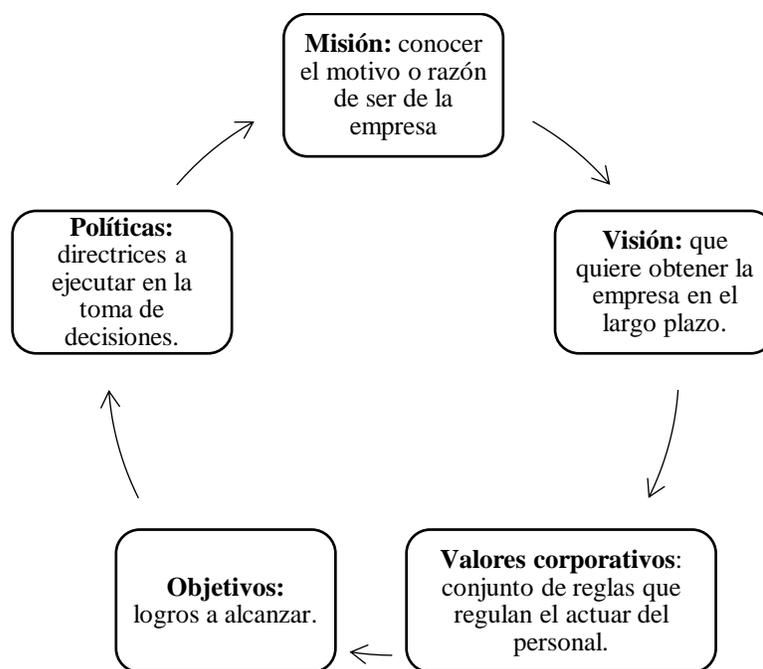


Figura 10. *Filosofía empresarial*

3.3.2. Gestión administrativa.

A través de esta variable se analiza la planificación, organización, dirección y control de cada uno de los recursos administrativos; analizando necesidades, procesos, funciones, procedimientos, riesgos y la forma cómo se gestiona el talento humano, llegando con ello, a identificar puntos críticos a mejorar o a su vez el diseño de herramientas de gestión como mecanismos estructurales y metódicos. A continuación, se explica que se va a lograr con cada indicador:

- **Mapa de procesos:** Permite conocer las actividades estratégicas, operativas y de soporte para complementar la actividad comercial.
- **Manual de procedimientos:** Identifica la existencia de un proceso con actividades sistemáticas.
- **Organigrama estructural:** Se conoce si la empresa cuenta con una representación gráfica de los puestos y líneas de mando.
- **Manual de funciones:** Indica si la empresa cuenta con un documento formal respecto a las responsabilidades y funciones de cada empleado.
- **Matriz de riesgos:** Indica la existencia de una herramienta que permita visualizar los riesgos a los que está expuesta la empresa.
- **Gestión del talento humano:** Permite verificar el nivel de motivación, retroalimentación, capacitación e incentivo que recibe el personal de NORLLANTAS.

3.3.3. Gestión contable.

Permite conocer, analizar y evaluar la situación económica y financiera de la empresa en base al registro y control de operaciones, mismas que deben ajustarse a normas estandarizadas que atiendan las necesidades y requerimientos de la empresa. Se evalúa la existencia de:

- Un catálogo de cuentas, con la respectiva dinámica, que se ajuste a las necesidades de la empresa,
 - Políticas contables, es decir, principios y prácticas específicas que se manejen en la empresa para la presentación de los Estados Financieros en base a un proceso contable sistemático y oportuno,
 - Estados Financieros comparables y que reflejen la situación económica de la empresa,
- y

- Ratios Financieros que midan y analicen la situación de NORLLANTAS.

3.3.4. Gestión financiera.

Permite identificar si la empresa cuenta con un presupuesto estructurado y si los recursos existentes se están manejando y administrando de forma eficiente para el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo. Así también, evalúa las fuentes de financiación, determinando prioridades y compromisos para la combinación óptima de los intereses de la unidad de negocio, que, a su vez, determinan inversiones oportunas y confiables a través del análisis y planificación de los activos, recursos y sistemas de control.

3.3.5. Macroentorno.

Permite analizar aquellos factores externos que afectan a la empresa, es decir, no pueden ser controlados y tienen un impacto directo sobre ella, en este caso, se analizan factores legales, económicos, tecnológicos, clientes y proveedores.

3.4. Análisis de la Información Recopilada

3.4.1. Encuesta aplicada al personal administrativo y operativo de NORLLANTAS CÍA LTDA.

Se realizó la aplicación de una encuesta a 14 personas que laboran en la empresa, obteniendo los siguientes resultados:

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Tabla 7. *Filosofía empresarial*

PREGUNTA 001		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	10	71

No	4	29
Total	14	100



Figura 11. Misión y visión.

Análisis: El 71% del personal operativo y administrativo de la empresa conocen la misión y visión, puesto que, existe planificación y lineamientos debidamente documentados, aprobados y socializados. Por otro lado, los cambios estructurales, nuevo ingreso del personal y la falta de un proceso de inducción hacen que el 29% del personal desconozcan de la filosofía organizacional; por tal razón, la existencia y conocimiento de la misión y visión por la mayoría del personal representan una ventaja competitiva, sin embargo, es necesario la implementación de un proceso de inducción y socialización de documentos estandarizado.

2. ¿Conoce usted los valores corporativos de la empresa?

Tabla 8. Valores corporativos

PREGUNTA 002		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	14	100
No	0	0

Total	14	100
-------	----	-----



Figura 12. *Valores corporativos.*

Análisis: Todo el personal de NORLLANTAS CÍA. LTDA. conoce los valores corporativos existentes en la empresa, pues, son éstos los que definen su personalidad y actuar dentro de esta, logrando con ello, demostrar principios éticos que generan beneficios y ventajas competitivas en base a la cultura organizacional; esto se torna como una fortaleza que influye en el logro de resultados de forma eficiente. Se aplican valores como: responsabilidad, puntualidad, disponibilidad al cambio y respeto.

3. ¿Cómo considera usted que es el ambiente laboral en la empresa?

Tabla 9. *Ambiente laboral*

PREGUNTA 003		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Bueno	6	43
Regular	7	50
Malo	1	7
Total	14	100

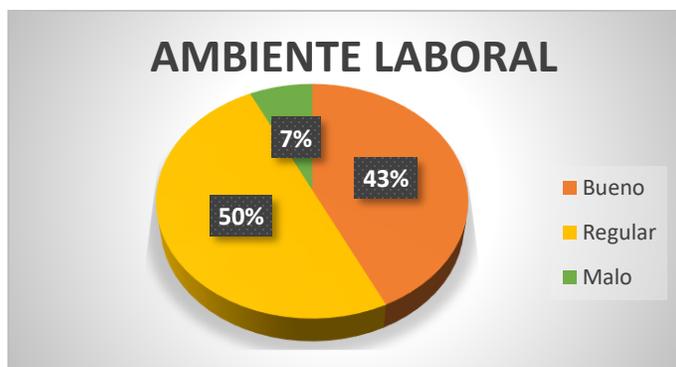


Figura 13. *Ambiente laboral.*

Análisis: De los 14 empleados de la empresa, la mitad manifiestan que el ambiente laboral es regular por la exigencia de metas semanales a cumplir, la falta de comunicación y socialización; sin embargo, 6 personas describen su convivencia como buena debido a la estabilidad laboral, protección al empleado, incentivo y superación como profesional. Esto se torna como una fortaleza, pero, es necesario su mejoramiento como parte de la planificación estratégica.

4. ¿Conoce usted los objetivos y metas de la empresa?

Tabla 10. *Conocimiento de metas y objetivos*

PREGUNTA 004		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	11	79
No	3	21
Total	14	100



Figura 14. *Objetivos y metas.*

Análisis: La mayoría del personal conoce los objetivos y metas que tiene la empresa, puesto que, NORLLANTAS establece metas comerciales semanalmente para lograr el cumplimiento de objetivos a lograr en el año, que, a su vez, requieren de evaluaciones mensuales para su control y mejoramiento. Se da a conocer políticas comerciales, estándares de calidad y buen servicio de la empresa para el fortalecimiento organizacional.

5. ¿Usted considera que el producto y servicio que brinda la empresa se adapta a las necesidades del cliente?

Tabla 11. *Satisfacción del cliente*

PREGUNTA 005		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	13	93
No	1	7
Total	14	100



Figura 15. *Satisfacción del cliente.*

Análisis: De acuerdo con el 93% del personal la empresa brinda un producto y servicio de calidad que satisface las expectativas del cliente debido a la calidad, durabilidad y precio determinados como una ventaja competitiva. Es una fortaleza dentro de la empresa, puesto que, se manejan políticas comerciales; sin embargo, pueden mejorarse y así lograr superar las exigencias del cliente.

6. ¿Existe un documento formal que contenga y oriente su actividad en base a responsabilidades, procedimientos y funciones?

Tabla 12. *Manual de funciones y procedimientos.*

PREGUNTA 006		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	6	43
No	8	57
Total	14	100



Figura 16. *Manual de funciones y procedimientos.*

Análisis: Más de la mitad del personal coinciden en que no existe un manual de funciones dentro de la empresa que describa las funciones, competencias y perfiles establecidos para cada uno de los cargos, por tal razón, es una debilidad en la empresa que debe afrontarse.

7. ¿Usted realiza cada actividad en base a un proceso?

Tabla 13. *Mapa de procesos*

PREGUNTA 007		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	9	64
No	5	36
Total	14	100



Figura 17. *Mapa de procesos.*

Análisis: El 64% del personal manifiesta que existe un mapa de procesos que detalla la interrelación entre los diversos departamentos, siendo representado como un diagrama de valor visualizado por el personal. Esto se considera como una fortaleza para la empresa, sin embargo, es necesario observar si es actualizado y acorde a las necesidades y expectativas de NORLLANTAS.

8. ¿Cada actividad realizada se sustenta en un documento formal legalmente aprobado y socializado?

Tabla 14. *Socialización de documentos*

PREGUNTA 008		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	6	43
No	8	57
Total	14	100



Figura 18. *Socialización de documentos.*

Análisis: Más de la mitad del personal manifiestan que no existen documentos formales socializados, es decir, no se comunican aspectos relevantes a departamentos operativos y comerciales, por tal razón, se convierte en una debilidad a ser superada.

9. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?

Tabla 15. *Organigrama estructural*

PREGUNTA 009		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	8	57
No	6	43
Total	14	100



Figura 19. *Organigrama estructural*.

Análisis: El 57% de los trabajadores conocen y aprecian líneas de mando en la empresa, es decir, saben de la existencia de un organigrama estructural que represente gráficamente la estructura de la empresa, estableciendo relaciones jerárquicas y de acción de forma oportuna, pero, el esquema no es accesible y visible por determinado personal, por lo que, en ocasiones se desconoce la línea de reporte en personal recién contratado, habiendo trabas en la gestión organizacional.

10. ¿Cómo califica la relación entre usted y su jefe inmediato?

Tabla 16. *Relación laboral*

PREGUNTA 010		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Excelente	4	29
Buena	7	50
Regular	1	7
Mala	2	14
Total	14	100



Figura 20. *Ambiente laboral.*

Análisis: La mitad del personal considera que existe respeto, confianza y ayuda constante entre cada nivel jerárquico, por tal razón, la relación se torna buena en base a las expectativas y necesidades de cada trabajador. Sin embargo, se debe considerar que el 7% del personal no se siente bien en la empresa, por tal razón, se debe retroalimentar o buscar medidas para conocer los motivos y minimizarlos, ya que, el personal es el mayor valor en la organización.

11. ¿Usted conoce cuáles son sus funciones en la empresa?

Tabla 17. *Conocimiento de funciones*

PREGUNTA 011		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	14	100
No	0	0
Total	14	100



Figura 21. *Conocimiento de funciones.*

Análisis: Todo el personal conoce sus funciones como empleado, garantizando con ello, que el nivel de eficiencia esté acorde a los objetivos institucionales, disminuyendo cuellos de botella, evitando duplicidad de funciones y, sobre todo, construyendo desde el principio un orden en la aplicación de actividades. La empresa mantiene como política la comunicación de perfiles y funciones al inicio de las actividades laborales.

12. ¿Los documentos legalmente aprobados son socializados?

Tabla 18. *Comunicación*

PREGUNTA 012		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Siempre	6	43
Casi siempre	5	36
A veces	3	21
Total	14	100



Figura 22. *Comunicación efectiva.*

Análisis: Dos de cada cuatro personas indican que los documentos son socializados, sin embargo, no se refleja una comunicación eficiente que determine que los canales de comunicación son certeros y sistemáticos en cada una de las áreas, por tal razón, no existe una buena gestión de la comunicación como proceso estratégico. Se comunican reuniones más no manuales o documentos que aporten a la empresa.

13. ¿Usted cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Tabla 19. *Seguridad laboral*

PREGUNTA 013		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Siempre	3	21
Casi siempre	4	29
A veces	7	50
Total	14	100

Figura 23. *Seguridad laboral.*

Análisis: La empresa brinda implementos a cada trabajador, sin embargo, el área comercial y de atención al cliente cuenta con más medidas de bioseguridad (protección) entre ellas, trajes, autos. Se otorga estabilidad laboral y afiliaciones de ley. La mitad del personal coinciden en que las herramientas de trabajo se dan de forma oportuna más no sistemática lo que conlleva a su descontento; así también, la no disponibilidad inmediata afecta el proceso laboral.

14. ¿Cuáles son los riesgos que usted percibe en el desarrollo de sus actividades?

Tabla 20. *Riesgos laborales*

PREGUNTA 014		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Riesgos de crédito	2	14
Violencia laboral	5	36
Iluminación inadecuada	1	7
Estrés	4	29
Ruido	2	14
Total	14	100

Figura 24. *Riesgos laborales*.

Análisis: En la empresa existen riesgos empresariales en cada departamento, pero, es necesario considerar que el 36% del personal establece a la violencia laboral como el riesgo más significativo debido a la exigencia por cumplir metas en base a una disciplina rígida, constantes capacitaciones y cambios estructurales que generan estrés; por tal razón, cada riesgo es una debilidad que debe minimizarse.

15. ¿La empresa dispone de un reglamento interno que regule la conducta y relaciones del personal con los directivos?

Tabla 21. *Existencia de un reglamento interno*

PREGUNTA 015		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	10	71
No	4	29
Total	14	100

Figura 25. *Reglamento interno.*

Análisis: El 71% del personal indica que existe un reglamento interno como herramienta de gestión para regular la conducta y actuar del personal, corroborando que se da a conocer al inicio de las funciones en la empresa, o a su vez, por medio de redes electrónicas. El reglamento interno permite establecer los mecanismos y procedimientos para mantener una relación laboral amena, siendo una fortaleza que debe complementarse con un código de ética.

16. ¿El personal es motivado y recompensado en base a su desempeño profesional?

Tabla 22. *Motivación personal*

PREGUNTA 016		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Frecuentemente	2	14
Ocasionalmente	2	14
Raramente	9	65
Nunca	1	7
Total	14	100

Figura 26. *Gestión motivacional.*

Análisis: El 65% del personal manifiesta que recibe incentivos en base a su desempeño, así, los bonos se dan por cumplimiento y los premios por ventas. No existe un plan de motivación al personal permanente lo que se constituye en una debilidad a tratarse para lograr con ello la satisfacción del personal.

17. ¿Usted como trabajador ha recibido capacitaciones?

Tabla 23. *Capacitaciones*

PREGUNTA 017		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	13	93
No	1	7
Total	14	100

Figura 27. *Nivel de capacitaciones.*

Análisis: El 93% del personal se capacita para conocer el producto y servicio, y así, ofrecerlo al cliente. Se establece las capacitaciones como una fortaleza debido a que los conocimientos sobre tecnología, servicio al cliente y habilidades administrativas están a la vanguardia y permiten el desarrollo de habilidades como parte de la gestión del talento humano.

18. ¿A qué tipo de capacitaciones a asistido?

Tabla 24. *Tipo de capacitaciones*

PREGUNTA 018		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
De conocimiento operativo	7	50
De conocimiento proactivo	7	50
Total	14	100



Figura 28. Tipo de capacitaciones.

Análisis: De acuerdo con las necesidades del personal las capacitaciones se dan con un enfoque operativo a quienes ofrecen el servicio, mejorando sus habilidades profesionales; así también, de conocimiento proactivo, mismas que son dirigidas al personal de atención al cliente para desempeñarse de mejor manera ante el entorno social, creando compromiso y efectividad en cada tarea asignada.

19. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?

Tabla 25. Frecuencia de capacitaciones

PREGUNTA 019		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Mensualmente	1	7
Semestralmente	0	0
Anualmente	13	
Total	14	100

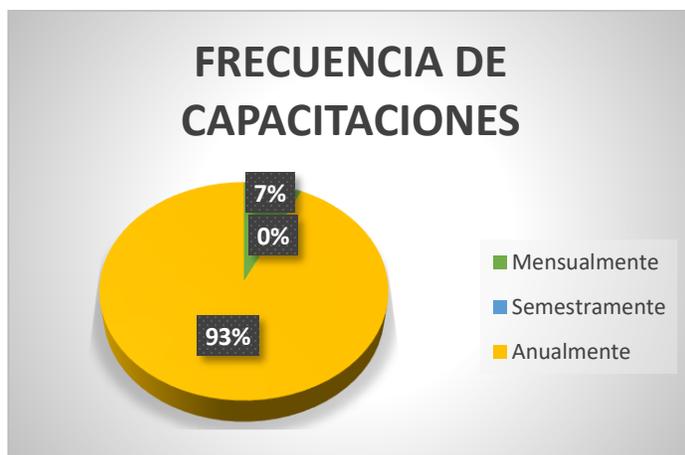


Figura 29. Periodicidad de las capacitaciones.

Análisis: El 93% del personal recibe capacitaciones de forma anual, esto, en base a una planificación establecida que garantiza la satisfacción del trabajador, mejorando su rendimiento y productividad en la empresa, puesto que, el desarrollo del talento humano es la base dentro de la comercialización. Sin embargo, el 7% indican que se capacitan de forma mensual por ser parte del departamento comercial.

20. ¿La comunicación interna en la empresa crea un sentido de pertenencia, compromiso y motivación con el trabajador?

Tabla 26. Comunicación interna

PREGUNTA 020		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	10	71
No	4	29
Total	14	100



Figura 30. *Comunicación interna.*

Análisis: Existe una comunicación interna según indica el 71% del personal de la empresa para el establecimiento de programas de mejoramiento continuo, lo que permite entablar relaciones con todos los departamentos, obteniendo información relevante, y a su vez, una ventaja competitiva.

21. ¿La comunicación interna en la empresa se realiza de forma?

Tabla 27. *Forma de comunicación*

PREGUNTA 021		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Escrita	4	29
Verbal	10	71
Utilizando redes sociales	0	0
Total	14	100

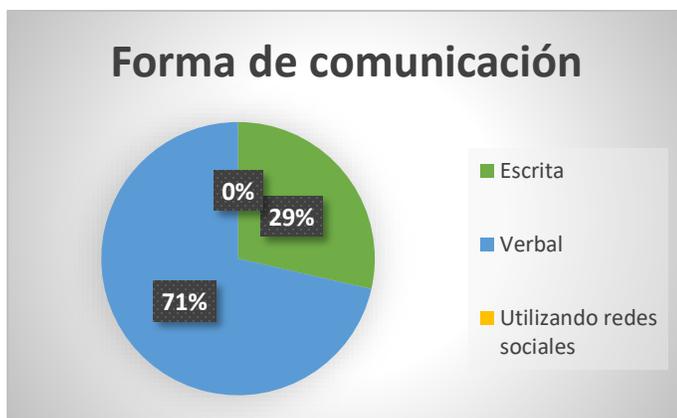


Figura 31. *Forma de comunicación.*

Análisis: Debido a la confianza y forma de trabajo se utiliza una comunicación verbal entre todo el personal, donde, la corrección de errores, llamados de atención y mejoras se ejecutan de manera inmediata conforme a los requerimientos establecidos por el jefe inmediato. Así también, se utiliza una comunicación escrita en actos formales como son el envío de un memorando, una sanción y establecimiento de reuniones.

3.4.2. Encuesta a los clientes de NORLLANTAS CÍA. LTDA.

Se aplicaron 20 encuestas a los clientes de la empresa obteniendo los siguientes resultados:

1. ¿Con qué frecuencia acude usted a la empresa?

Tabla 28. *Frecuencia de compra*

PREGUNTA 001		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Semanalmente	3	15
Mensualmente	12	60
Trimestralmente	5	25
Total	20	100

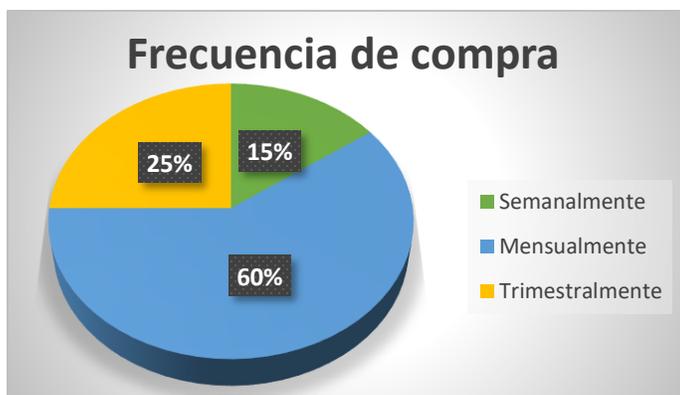


Figura 32. Frecuencia de compra

Análisis: En su mayoría los clientes adquieren el producto de forma mensual debido a que este es de calidad. Obtienen llantas, aceites, mecánica rápida, aire acondicionado y baterías, lo que facilita la distribución y aseguramiento del producto.

2. ¿El servicio que usted como cliente recibe es?

Tabla 29. Modelo de venta

PREGUNTA 002		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Personalizado	8	40
Autoservicio	12	60
Online	0	0
Total	20	100

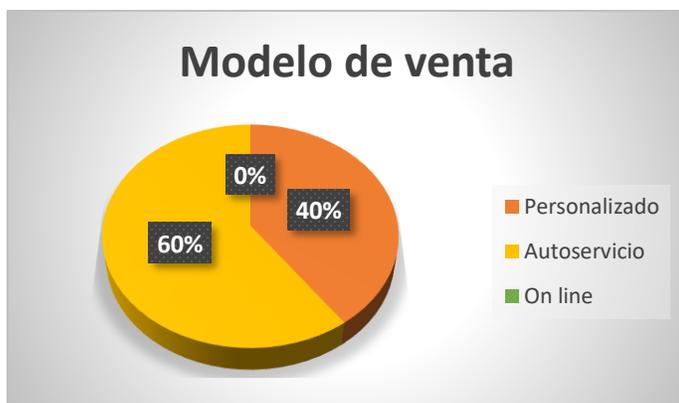


Figura 33. *Modelo de venta*

Análisis: El 60% de los clientes manifiestan que prefieren elegir y recoger personalmente el producto a adquirir en base a sus conocimientos y experiencias; sin embargo, el 40% requiere de la orientación profesional, por tal motivo, ofertar productos de forma directa satisface en gran medida la compra del producto, convirtiéndose en una fortaleza y ventaja competitiva frente al resto.

3. ¿Qué valora usted al adquirir el producto?

Tabla 30. *Valoración del producto*

PREGUNTA 003		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Precio	4	20
Calidad	13	65
Variedad	3	15
Total	20	100



Figura 34. *Valoración del producto*

Análisis: El 65% de los clientes adquieren el producto por la calidad y seguridad que brinda, por lo tanto, la economicidad y precio son factores que no afectan tanto en la compra. Actualmente, por la situación que vive el país, NORLLANTAS ofrece un precio cómodo, siendo competitivo frente al resto y con una gran fortaleza.

4. ¿Cree usted que la empresa cumple sus expectativas en relación con los productos y servicios ofertados?

Tabla 31. *Satisfacción del producto*

PREGUNTA 004		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	16	80
No	4	20
Total	20	100



Figura 35. *Nivel de satisfacción*

Análisis: La empresa siempre está innovando y mantiene una amplia gama de cartera de productos, donde, la calidad del producto y servicio satisfacen al cliente y lo fidelizan, por ello, el 80% de los clientes están satisfechos con el producto obtenido siendo una fortaleza dentro del mercado.

5. ¿Cómo califica la atención recibida?

Tabla 32. *Servicio*

PREGUNTA 005		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Excelente	6	30
Buena	13	65
Regular	1	5
Total	20	100



Figura 36. *Atención*

Análisis: La empresa cuenta con personal profesional y eficiente que se constituye como guía en todo el proceso de compra, por ello, el 65% de los clientes considera el servicio como bueno, por lo tanto, es necesario mejorar.

6. ¿Cuáles son las formas de pago que brinda la empresa?

Tabla 33. *Formas de pago*

PREGUNTA 006		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Efectivo	8	40
Crédito	1	5
Efectivo, Crédito	11	55
Total	20	100

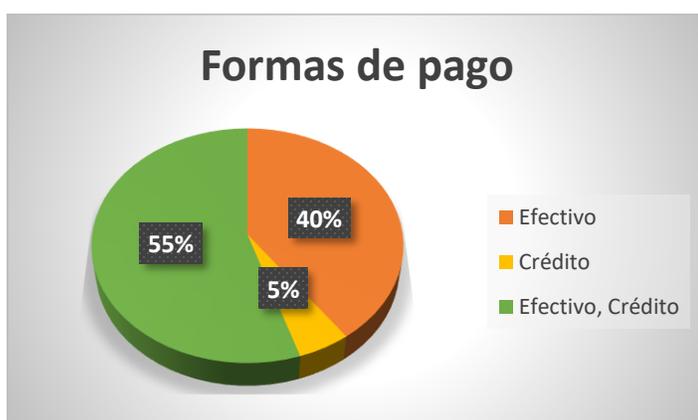


Figura 37. *Formas de pago*

Análisis: Se manejan dos formas de pago efectivo y crédito. El efectivo se da por una compra sencilla, mientras que la cartera de crédito es para que los clientes que realizan compras al por mayor. Actualmente por aquellas carteras de crédito vencidas la empresa asumió tal responsabilidad.

7. ¿La empresa brinda garantía en el producto?

Tabla 34. *Garantía del producto*

PREGUNTA 007		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	19	95
No	1	5
Total	20	100

Figura 38. *Garantía del producto*

Análisis: Siempre se ofrece una garantía del producto y servicio de acuerdo con las políticas que maneja NORLLANTAS en el área comercial poniendo en práctica la seguridad y durabilidad del producto y asistencia del personal profesional en cuanto al servicio. El 95% de los clientes corroboran esta información.

3.4.3. Análisis de la entrevista al Gerente General NORLLANTAS.

1. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza la empresa?

Nosotros tenemos la distribución directa de productos CONTINENTAL para la Zona Norte, es decir, principalmente Imbabura. Nosotros tenemos comercialización de llantas y servicios, además, la complementación de actividades como: venta de aceites, mecánica rápida, aire acondicionado, baterías; pero, la principal actividad de nosotros es vender

llantas de calidad al menor precio, asegurando así, que el cliente tenga apoyo y seguridad con el trabajo. (0 min 47 s)

2. ¿Cuántos empleados conforman la organización?

En la actualidad, con los cuatro puntos de venta que tenemos se trabaja con 24 personas directamente en departamentos administrativos, comercial y servicios, pero, toda la red de CONTINENTAL tiene más empleados. (0 min 25 s)

3. ¿Supervisa y brinda retroalimentación al personal?

Nosotros siempre estamos con capacitaciones al personal. La tecnología en nuestra línea es cambiante, cada vez salen llantas con nuevas tecnologías que aseguran la satisfacción del cliente. Cada semana se tienen reuniones de venta que proyectan las novedades y políticas comerciales a aplicar. Si se capacita a la gente y se está al día informándoles para trabajar de mejor manera. (0 min 36 s)

4. ¿La gestión administrativa contribuye con el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales?

Nosotros contribuimos para que se cumpla la misión, visión y objetivos institucionales porque nos apegamos a todos los estándares de calidad y normas de CONTINENTAL, mismo que es un grupo alemán, el cual enseña una disciplina rígida para lograr objetivos. Todo se implementa al personal para que funcione cada actividad de mejor manera. (0 min 29 s)

5. ¿Cómo cree que se encuentra el clima laboral en la empresa?

Nosotros tratamos de protegernos entre todos, hacer de nosotros una familia, Norllantas una familia, por lo que, todo el personal tiene una estabilidad laboral muy amplia, tenemos gente que supera los 13 años de trabajar allí. En la actualidad se les brinda garantías de

bioseguridad para ellos y sus familias. El ambiente laboral es bueno y cada día se ve las ganas de superarnos, siendo favorable. (0 min 46 s)

6. ¿La empresa cuenta con políticas institucionales?

Tenemos todo claro con los empleados, ellos saben lo que tienen que hacer, nuestras políticas son bien claras. Tenemos un Manual de Trabajadores, disciplinario, el cual abarca las funciones y seguridades que tiene el trabajador, es decir, se tiene una política institucional clara que se demuestre y se vea reflejada en el trabajo diario de los empleados. (0 min 33 s)

7. ¿La empresa cuenta con objetivos institucionales?

Cada persona que se vincula a nosotros tiene y se le guía para un objetivo claro, de superación, de seguridad y atención al cliente. Nuestros objetivos son de superación, claros y permiten lograr vencer los obstáculos que se presentan, así también, brindar el mejor servicio a nuestros clientes. Hemos tenido este año, por ejemplo, lograr abrir otro local y lo hemos cumplido. Se tiene los objetivos claros y todos cumplen un fin, que es, cumplir los objetivos. (0 min 41 s)

8. ¿La empresa cuenta con un reglamento interno que regule la conducta y relaciones del personal frente a los directivos?

La empresa cuenta con un reglamento interno con actividades que debe realizar el empleado, procurando condiciones favorables de trabajo. Este reglamento se lo hace llegar al empleado al momento que ingresa a la empresa. Tenemos reuniones para socializar el reglamento, así también, se establecen beneficios, observaciones y correcciones, y, más que todo está claro todo el reglamento. (0 min 41 s)

9. ¿Tiene normativa adicional para el desarrollo de actividades?

Se aplica la Ley, no se perjudica, pero se regula. Se tiene normativas internas para corregir debilidades. (0 min 40 s)

10. ¿Con qué herramientas de gestión cuenta la empresa? (manuales, matriz de riesgos, organigrama)

Se tienen manuales, matrices de riesgo con capacitaciones en base a seguridad industrial. El organigrama está muy claro, cada uno sabe hasta dónde puede llegar y cuál es su trabajo, quién le puede condicionar, regular o corregir el trabajo; trabajando en equipo. (0 min 53 s)

11. ¿Se brinda capacitaciones, motivaciones y retroalimentación al personal?

El grupo CONTINENTAL tiene un departamento sólo para capacitaciones (cómo están apegados a la tecnología), ellos implementan cada 3 meses nuevos diseños lo que nos obliga a apegarnos a todas las capacitaciones necesarias para entender el producto y brindar el mejor servicio. Hemos tenido capacitaciones no sólo del producto sino de cómo atender al cliente, gestión administrativa y comercial. Siempre se trata de incentivar al empleado, se les da premios por ventas, bonos por cumplimiento; entonces eso contribuye a que se mantenga contento al personal. (0 min 53 s)

12. ¿Qué tipos de controles preventivos, detectivos y correctivos se han implementado en la entidad?

Los controles preventivos en esta época se enfocan más a bioseguridad, en especial a los que están relacionados con atención al cliente, cada personal tiene sus trajes, cada vendedor tiene los implementos necesarios, se les aporta vehículos para que trabajen de la mejor manera. En detectivos y correctivos muy poco tratamos de que los preventivos nos ayuden

a que no lleguemos a los controles correctivos, cada empresa maneja a su manera. (1 min 22 s)

13. ¿Cómo afectan las leyes actuales en el desarrollo del negocio?

En el desarrollo del negocio siempre es complicado, lamentablemente nosotros al manejar volúmenes grandes siempre tenemos leyes que salen, que nos perjudican mucho, algunas nos ayudan, pero en general las leyes que existen para la industria ecuatoriana no son muy acorde a las necesidades, por ejemplo, el anticipo al impuesto a la renta, eso es un golpe duro para la empresa porque toca el desembolso de dinero lo que en esta época es muy difícil; entonces, muchas veces las leyes no se apegan a las necesidades de la empresa, sino del gobierno, pero, tenemos que adecuarlos y aplicarlas. (1 min 02 s)

14. ¿Cómo percibe usted la relación entre la empresa con los proveedores?

Nosotros tenemos dos proveedores CONTINENTAL con el 80% de los insumos, desde el inicio tenemos una relación directa y muy buena, no hemos tenido altercados y RICAUCHÉ. Cada uno se adecúa a las necesidades del otro. (0 min 55 s)

15. ¿Cómo percibe usted la relación entre la empresa y clientes?

Al depender directamente de los clientes, pues, nosotros tratamos de satisfacer las necesidades tanto de precio, producto, seguridad; entonces, nosotros tenemos una fidelidad muy alta en lo que es la relación con clientes. Se brinda negociaciones para cubrir deudas, considero que hay clientes de más de 10 años. (0 min 47 s)

16. ¿Considera que la competencia existente es agresiva?

La competencia en llantas siempre va a hacer agresiva, por lo que, nosotros siempre mantenemos buenos precios, calidad, servicios, pero, tenemos un enemigo común que son

el precio de las llantas chinas. La economía del país hace que el usuario sólo se fije en precios y no en calidad, por ello, las estrategias diarias. (0 min 59 s)

17. ¿Cuál es su ventaja competitiva frente a la competencia?

Nosotros tenemos una red a nivel nacional con más de 100 puntos, 400 medidas en portafolio, es decir, tenemos mucho que ofrecer al cliente, con equipos originales, servicio al cliente, seguridad, durabilidad, un costo por kilómetro bajo y precios de fábrica. (1 min 44 s)

18. ¿La empresa dispone de tecnología actualizada en cada departamento?

CONTINENTAL se actualiza continuamente. Tenemos tecnología de punta, de última generación, sino estamos a mano con la tecnología no estamos en nada. Manejamos tecnología alemana. (1 min 20 s)

19. ¿Cómo afecta la situación económica actual a la empresa?

No sólo afecta a la empresa, sino de forma general. Se han hecho cambios drásticos, por ejemplo, la empresa maneja el 90 % del transporte interprovincial, pero, por los seis meses de inactividad se asumió la deuda de ellos. Se redujeron sueldos., se dieron créditos. (1 min 44 s)

Análisis de la Entrevista

NORLLANTAS CÍA. LTDA. es una empresa que cuenta con una misión y visión estructurada, donde, su aplicabilidad se da en base a políticas y estrategias claramente definidas para lograr cumplir con los objetivos organizacionales propuestos; así, las metas en base a ventas se establecen de forma semanal en base a estándares de calidad y con la aplicación de valores corporativos. Cuenta con herramientas de gestión como son: mapa de procesos, manual de funciones, organigrama estructural y una matriz de riesgos en base

a salud y seguridad ocupacional. Así también, se brindan capacitaciones e incentivos al personal como una forma de retribuir su actuación en la empresa, brindando también, estabilidad laboral, bioseguridad y crecimiento profesional. Posee dos proveedores que son: CONTINENTAL con el 80% y RICAUCHÉ con el 20% del producto; además, los productos chinos resultan ser su competencia directa en base al precio. Posee tecnología a la vanguardia y la empresa se ve afectada por leyes vigentes como el Acuerdo de Anticipo a la Renta.

3.4.4. Entrevista aplicada al Asesor Contable de NORLLANTAS.

1. ¿La empresa lleva contabilidad?

NORLLANTAS es compañía limitada, por ende, está obligada a llevar contabilidad.

2. ¿La empresa maneja un proceso contable sistemático?

Si.

3. ¿Cuál es el proceso contable?

Manual y sistemático.

4. ¿Qué sistema contable utiliza la empresa?

CADILAC SOFTWARE.

5. ¿Por qué considera importante llevar a cabo un proceso contable estructurado en la empresa?

Permite revisar, analizar y tomar decisiones oportunas.

6. ¿Qué normativa contable se aplica en la empresa?

Todas las que permite las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

7. ¿La empresa dispone de un catálogo de cuentas?

Si.

8. ¿Se han definido políticas contables?

Si.

9. ¿Qué tipo de sistema y método utiliza la empresa para el control de inventarios?

Promedio ponderado.

10. ¿Se elaboran presupuestos?

Si.

11. ¿Con qué finalidad se diseña un presupuesto?

Con la finalidad de cumplir metas que permitan a la empresa generar rentabilidad y controlar los gastos.

12. ¿Cada qué tiempo se elabora un presupuesto?

Anualmente.

13. ¿Cómo controla la ejecución presupuestaria?

Se controla mensualmente con el cumplimiento de producto tanto comprado como vendido y análisis de gastos.

14. ¿Se genera información financiera oportuna y confiable para la toma de decisiones?

Si.

15. ¿La información financiera se presenta de forma oportuna a los organismos de control?

Si.

16. ¿Se aplican indicadores financieros para analizar y medir la rentabilidad empresarial?

No.

Análisis de la Entrevista

La empresa NORLLANTAS es una compañía limitada que aplica un proceso contable sistemático basado en Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), donde, el sistema informático utilizado para realizar cada actividad es CADILAC SOFTWARE. Los Estados Financieros son elaborados de forma oportuna, garantizando con ello, la integridad, disponibilidad y veracidad de la información. Posee un catálogo de cuentas y su inventario se basa en el método promedio ponderado. Se elabora un presupuesto de forma anual para llevar a cabo la planificación respectiva, evaluando de forma mensual lo logrado; sin embargo, no existen ratios financieras, una dinámica de cuentas detallada y un manual contable.

3.4.5. Conclusión diagnóstica por indicador.

3.4.5.1. Filosofía empresarial.

Misión y visión: NORLLANTAS CÍA. LTDA. tiene definida y documentada la misión y visión, sin embargo, no existe un proceso de inducción que permita que todo el personal conozca sobre estos términos y apliquen de forma constante para el cumplimiento de objetivos; así, se requiere la reestructuración de estos conceptos debido a que la misión no se alinea a cada objetivo, impidiendo que sea precisa, concreta y viable. Por otro lado, la visión representa lo que la empresa quiere lograr, pero, se debe establecer cuándo se quiere alcanzar dicho planteamiento.

Valores corporativos: Dentro de la empresa se aplican diversos valores de forma compartida, pero, no existe un documento formal que refleje su existencia; así, el reglamento interno existente debe complementarse con un código de ética que guíe el actuar y comportamiento del personal, y, además, se establezca como un principio que mejore el ambiente laboral. Existen únicamente principios de responsabilidad social, trabajo en equipo y mejora constante.

Objetivos estratégicos: No se han definido objetivos en base a la misión y visión establecidas, por ello, no son medibles, cuantificables, ni representan las expectativas de crecimiento y desarrollo que aspira la empresa, por ello, es necesario su reestructuración en base a la respuesta del qué, cómo y por qué. Se plantean únicamente metas comerciales de forma semanal.

Políticas: En la empresa no existen políticas generales que engloben a cada departamento y guíen la actividad empresarial, por ello, la necesidad de diseñar, implementar y socializar directrices que garanticen el crecimiento organizacional de forma objetiva. Cabe recalcar que sólo existen políticas contables, plasmadas en el respectivo manual.

3.4.5.2. *Gestión administrativa.*

Mapa de procesos: no se visualiza la representación gráfica de las actividades y recursos utilizados en cada proceso, por ello, es necesario identificar procesos estratégicos, operativos y de apoyo para interrelacionarlos, logrando con ello, mantener la unidad de funcionamiento de la empresa y potenciar su rendimiento y eficacia. No existe un mapeo de procesos estructurado eficientemente.

Manual de procedimientos: no existe un diagrama de flujo que represente la secuencia e interacción de las diversas actividades que conforman un proceso, por ende, se debe identificar acciones para su correspondiente diseño e implementación. Aun cuando el Gerente manifiesta que si existe, no se visualiza ningún documento formal debidamente aprobado que evidencie su planificación. Se debe considerar aquellos procesos más importantes para su respectiva estructuración.

Organigrama estructural: en la empresa existe un organigrama estructural mixto, sin embargo, no está actualizado ni socializado con todo el personal por lo que se debe crear una nueva versión que refleje la situación actual de la empresa en base a un esquema que represente las relaciones jerárquicas y competencias propias del personal.

Manual de funciones: El personal de la empresa sabe qué debe hacer o cuáles son sus funciones en la empresa, pero, no existe un documento formal que represente y describa cada puesto de trabajo, por ello, se debe implementar un manual de funciones que incluya competencias y perfiles requeridos, logrando una adecuada gestión del personal en la organización.

Matriz de riesgos: No se ha estructurado una matriz de riesgos que englobe todas las áreas sino existe una que se centra en salud y seguridad ocupacional, por ello, es necesario la identificación de riesgos internos y externos que afecten el comportamiento empresarial. No se analizan riesgos en base a probabilidad e impacto y tampoco se establecen controles oportunos.

Gestión del talento humano: en la empresa se garantiza el desarrollo continuo del personal en base a capacitaciones anuales, incentivos por ventas y bonos por

cumplimiento, donde, el fomento del trabajo en equipo hace que se logren las metas planteadas. La falta de planificación puede ser un factor trascendental para el cumplimiento y crecimiento empresarial cuyo mayor valor sea el personal. Actualmente, se han establecido medidas de bioseguridad para la protección del trabajador.

3.4.5.3. *Gestión contable.*

Catálogo de cuentas: NORLLANTAS maneja un proceso sistemático en cuanto a gestión contable, por ello, se identifica la existencia de un catálogo de cuentas y la aplicación de normas contables como las NIC y NIIF para la correspondiente elaboración de información financiera. La estructuración del plan de cuentas es en base al formato establecido por la Superintendencia de Compañías que incluye activos, pasivos, capital, ingresos, costos y gastos.

Dinámica de cuentas: No existe un formato establecido para registrar en forma ordenada las operaciones de la empresa, por tanto, es necesario su diseño donde se incluya la política, debe y haber. Existe un formato general sin estructurar acerca de las cuentas existentes en la empresa.

Políticas contables: se han definido ciertas políticas contables por cuentas, sin embargo, políticas contables generales como materialidad, importancia relativa, comprensibilidad no han sido establecidas en el respectivo documento existente.

Proceso contable: existe un proceso contable sistemático que inicia con los documentos fuente, continuando con el libro diario, balances y los respectivos Estados Financieros, pues, se requiere información oportuna y fiable para la toma de decisiones. Se utiliza un

sistema contable denominado CADILAC SOFTWARE, donde, el sistema de inventario es el promedio ponderado.

Estados Financieros: en la empresa se estructuran los cuatro Estados Financieros correspondientes como son: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio y Estado de Flujos de Efectivo, mismos que siguen un orden y normas establecidas como NIIF.

Ratios financieras: no existe una planificación previa que determine que indicadores se deben aplicar por relevancia, por ello, se debe considerar factores de liquidez, solvencia y rentabilidad que garanticen la toma de decisiones efectivas.

3.4.5.4. *Gestión financiera.*

Administración de recursos económicos: el recurso económico es uno de los factores más importantes en la empresa, pues permite la continuidad de ésta respecto a la realización de diversas actividades de compraventa, donde, su uso es únicamente para fines empresariales y su administración por personal autorizado. Se sigue un proceso de autorización para efectivizar su uso.

Control presupuestario: se elabora un presupuesto de forma anual con el objetivo de controlar si cada meta se cumple, es decir, permite conocer si lo planificado se efectiviza.

Análisis financiero: no se da un análisis horizontal y vertical que identifique la necesidad de cambios, por ende, la interpretación de datos debe ser esencial para la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos, donde, el asistente contable o financiero deben hacer uso de las principales ratios para dar a conocer cómo se encuentra la empresa y lo que se debe mejorar o evitar.

3.4.5.5. *Macroentorno.*

Proveedores: la empresa cuenta con dos proveedores principales que son:

CONTINENTAL siendo el proveedor mayoritario con el 80% del producto, donde, existe una relación directa que satisface las necesidades de forma equitativa y RICAUCHÉ con el 20%.

Clientes: existen 20 clientes fijos para con la empresa, mismos que se guían en la compra por factores de calidad, precio, seguridad y rentabilidad del producto o servicio, por ello, la exigencia constante para satisfacer requerimientos. La facilidad de pago constituye un diferenciador debido a la confianza que se les brinda a los clientes, así también, el manejo de problemas y planteamiento de estrategias han contribuido a obtener alianzas estratégicas con cooperativas de transporte.

Económico-legal: en la actualidad mantener un flujo de caja alto es una tarea difícil debido a la situación existente, así, las ventas han disminuido considerablemente y se han realizado recortes de personal y salario. Sin embargo, la normativa legal exige a empresas con volúmenes altos de comercialización a buscar formas para subsistir en el mercado y cumplir con obligaciones. Por ejemplo, la Resolución Nro. 00000051 establece el pago anticipado del Impuesto a la Renta, por tal razón, se identifica un desembolso de dinero que influye directamente en la empresa.

Tecnológico: la empresa se encuentra a la vanguardia en cuestión de tecnología, con recursos tecnológicos acordes a las necesidades empresariales, favoreciendo su crecimiento y desarrollo.

3.4.6. Matriz FODA.

Con la información recolectada en la respectiva encuesta y entrevista se elabora la siguiente matriz FODA con los factores internos y externos que afectan a la organización:

Tabla 35. *Matriz FODA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Existe una misión y visión organizacional respectivamente socializada.	O1: Oferta de capacitaciones.
F2: Se aplican valores corporativos de manera integral.	O2: Convenios con empresas de transporte.
F3: Existen objetivos y metas organizacionales.	O3: Expansión de la empresa.
F4: Se plantean proyecciones y políticas comerciales de forma semanal.	O4: Acceso de financiamiento de entidades del sector financiero.
F5: La empresa informa al personal sobre sus funciones.	
F6: Se ha desarrollado una matriz de riesgos respecto a salud y seguridad ocupacional.	
F7: La empresa brinda capacitaciones e incentivos de forma anual y en base a ventas, respectivamente.	
F8: Se aplican controles preventivos como medidas de bioseguridad.	
F9: Se ha elaborado un reglamento interno que guíe el actuar del personal.	
F10: El área contable maneja un catálogo de cuentas.	
F11: Se llevan a cabo normas y políticas contables como NIC y NIIF.	
F12: Existe un proceso contable sistemático que utiliza un programa informático denominado CADILAC SOFTWARE.	
F13: Se establece un presupuesto de forma anual y se lo verifica de forma mensual.	
F14: Se presenta la información financiera de forma oportuna y en base a lineamientos estandarizados.	
F15: Existe 400 medidas de portafolio y tecnología actualizada.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: La empresa no cuenta con un manual de funciones debidamente estructurado y documentado.	A1: Competencia.
	A2: Reformas a los acuerdos de recaudación del impuesto a la renta.

D2: La empresa no cuenta con un mapa de procesos integral.

D3: En la empresa el organigrama no se encuentra actualizado.

D4: No existe un manual de procedimientos que represente la secuencia e interacción de actividades.

D5: No se aplica un proceso de inducción eficiente e integral para el personal que ingresa a la empresa.

D6: La empresa no ha diseñado una dinámica de cuentas.

D7: En la empresa no se aplican indicadores financieros que permitan la toma de decisiones efectiva y oportuna.

D8: Se maneja una disciplina estricta por el cumplimiento de metas.

D9: No se ha implementado como proceso estratégico la gestión de las comunicaciones.

D10: La empresa no cuenta con una matriz de riesgos administrativa-contable-financiera.

D11: En la empresa no existe una rotación del personal.

D12: La empresa no ha implementado un plan para la recuperación de cartera de crédito.

D13: La empresa no cuenta con un manual administrativo, contable y financiero debidamente estructurado y completo.

A3: Inestabilidad económica de los clientes.

3.4.7. Cruces estratégicos.

Se establecen cruces estratégicos para maximizar los aspectos positivos y disminuir o mitigar los aspectos negativos.

Tabla 36. *Cruces estratégicos.*

FORTALEZAS - OPORTUNIDADES (FO)	FORTALEZAS – AMENAZAS (FA)
O1-F7-F10-F13-F15: Fortalecer el plan de capacitación en base a ofertas internas y externas que garanticen la aplicación de estándares contables y el desarrollo de perfiles profesionales.	F4-F15-A1-: Complementar los objetivos con estrategias que permitan la generación de ventajas competitivas.

O3- F1-F2-F3-F4-F5-F9-F13-F15:
Aprovechar la planificación administrativa, el profesionalismo, competencia y trabajo en equipo para expandir la empresa hacia otros mercados.

O4-F5-F6-F13-F15: Actualizar herramientas administrativas y de gestión para minimizar riesgos a través de financiamiento propio o de terceros.

O2-F15: Garantizar que el portafolio del producto mantenga políticas de diversidad, calidad, seguridad y economicidad para la obtención de convenios estratégicos con empresas públicas y privadas.

DEBILIDADES – OPORTUNIDADES (DO)	DEBILIDADES – AMENAZAS (DA)
<p>D1-D2-D3-D5-O3: Actualizar el mapa de procesos y organigrama estructural, así como, implementar una matriz de riesgos, un manual de funciones y procedimientos e indicadores de gestión para lograr expandir a la empresa hacia otros mercados en base a una planificación estratégica.</p>	<p>D11-A3: Diseñar un plan para la recuperación de cartera de crédito con el objeto de brindarle al usuario facilidades de pago, evitando pérdidas para la empresa.</p>
<p>D12-O2-O4: Estructurar un manual administrativo, contable y financiero en la empresa a través de un presupuesto definido y en base a los convenios con empresas y conocimientos de alumnos.</p>	

3.5. Conclusión Diagnóstica

NORLLANTAS CÍA. LTDA. es una empresa con un fuerte posicionamiento en el mercado debido a la calidad, durabilidad, precios cómodos, accesibilidad y seguridad en el producto y servicio; además, posee una planificación estratégica efectiva basada en una misión, visión, valores, políticas, metas y objetivos establecidos que garantizan una gestión eficiente y acorde a las necesidades empresariales y con una tecnología a la vanguardia. El personal administrativo, comercial y operativo conoce sus funciones y trabajan en equipo, logrando consolidar una buena cultura organizacional, donde, las relaciones entre jefe y trabajador se representan como

indispensables para el desarrollo empresarial; además, existe una matriz de riesgos respecto a salud y seguridad industrial que garantiza que el personal cuente con herramientas necesarias para realizar cada una de sus actividades; sin embargo, la disciplina estricta que se maneja en la empresa afectan el actuar del personal, puesto que, se estresan debido a metas por cumplir, así también, las motivaciones no son en base a una planificación sino que se basan en el desempeño del profesional. El área contable maneja políticas y procesos definidos, siguiendo la normativa contable vigente en base a NIC y NIIF, existe un plan de cuentas y se utiliza un programa informático denominado CADILAC SOFTWARE que garantiza que se presente información financiera oportuna, pero, no existe una evaluación periódica basada en ratios financieros que permita que la toma de decisiones sea efectiva, por otro lado, la gestión de las comunicaciones afecta el crecimiento empresarial, impidiendo que todo el personal conozca de documentos formales que existen en la empresa. Otro punto para sobresaltar es la ausencia de un plan para recuperar cartera de crédito, por ello, los factores externos como capacitaciones, créditos, convenios y disponibilidad de expansión favorecen la gestión de la empresa, permitiendo lograr mejoras y disminuir riesgos existentes en el entorno. Las amenazas persistentes son la competencia e inestabilidad en normativa legal vigente.

4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1. Introducción

La propuesta es diseñada para dar solución al problema investigado, por tal razón, según los resultados obtenidos se diseña un documento que describe el proceso ordenado y secuencial de actividades orientadas a brindar un valor agregado a la organización, donde, todo se realice en base a un proceso; así, se actualiza y estructura herramientas administrativas, contables y financieras que mejoren el desarrollo empresarial de NORLLANTAS CÍA LTDA.

A continuación, se establece la filosofía empresarial, gestión por procesos, manual de procedimientos, indicadores de gestión, estructura organizacional, gestión de riesgos, dinámica de cuentas y el ejercicio contable, según las necesidades y expectativas de la empresa.

4.2. Objetivo

Estructurar un manual administrativo, contable y financiero para NORLLANTAS CÍA. LTDA. de acuerdo con las necesidades y objetivos empresariales requeridos.

4.3. Propuesta Administrativa

4.3.1. Filosofía empresarial.

Norllantas Cía. Ltda. cuenta con una misión y visión establecida, sin embargo, se complementan los valores corporativos, objetivos estratégicos y políticas para dar una mayor solidez administrativa.

4.3.1.1. *Denominación de la empresa.*

La Compañía se denomina “NORLLANTAS CIA. LTDA.” y se rige por las leyes ecuatorianas, el estatuto establecido y especialmente por la Ley de Compañías.

4.3.1.2. *Isologo.*



Figura 39. *Isologo Norllantas Cía. Ltda.*

Norllantas Cía. Ltda. se representa a través de un isologo combinado con texto e imagen integrales, donde, su fusión hace posible el establecimiento de las siguientes características:

Estilo: Llamativo y moderno.

Colorido: En su forma y tono.

Representativo: Con un mensaje de atracción, elegancia, confort y adaptabilidad al cambio.

4.3.1.3. *Misión.*

La misión es la razón de ser de la empresa, el punto de partida de cualquier estrategia empresarial y sirve como orientación a cada componente organizacional, así, se estructura la siguiente misión como parte estratégica empresarial:

NORLLANTAS CÍA. LTDA. es una empresa comprometida con un producto y servicio de calidad, rapidez y eficiencia en la comercialización de neumáticos y mantenimiento especializado con tecnología de punta, generando con ello, confianza y seguridad para el conductor, y, sobre todo, logrando cumplir con todas las necesidades y expectativas del cliente.

4.3.1.4. *Visión.*

La visión es la perspectiva futura en base a lo que se desea lograr, por ello, NORLLANTAS CÍA. LTDA. tiene como expectativa:

Ser para el 2022 una empresa sustentable que brinde confianza plena a cada cliente, con productos y servicios de mantenimiento automotriz especializado, logrando ser la solución para cada unidad vehicular en base a condiciones óptimas que generen rentabilidad y permitan un posicionamiento en el mercado.

4.3.1.5. *Valores y principios corporativos.*

La cultura empresarial enmarca el conjunto de valores, supuestos, expectativas, comportamientos y definiciones que caracterizan a una organización y sus miembros, a través de ella, se enmarca el quehacer de las cosas, representando las ideologías o guías de acción que prevalecen dentro de una organización (Delfín & Acosta, 2016). Por lo expuesto anteriormente, cada uno de los valores detallados a continuación describen y orientan el comportamiento de los trabajadores que conforman la empresa. Estos son:

- **Responsabilidad:** Cada decisión a tomarse implica éxito en la gestión empresarial, donde, el respeto y comunicación generan un beneficio mutuo.
- **Respeto:** En la empresa se mantiene una relación basada en el reconocimiento, crecimiento profesional y equidad.
- **Integridad:** La empresa conoce que cada actividad desarrollada debe enmarcarse en la moral, donde, cada una de sus actuaciones garantice un resultado favorable.
- **Transformación:** Capacidad que tiene la empresa para generar cambios en el entorno que opera, es decir, se aplica la responsabilidad social empresarial como principio.

- **Trabajo en equipo:** Mantener un ambiente laboral ameno permite el cumplimiento de objetivos de forma oportuna.
- **Calidad total:** Satisfacer al cliente con un producto y servicio que supere las expectativas del cliente.
- **Cultura de la innovación:** Mejorar continuamente y adaptarse a los cambios que surgen en el entorno empresarial.
- **Desarrollo Integral del capital humano:** Fomentamos un ambiente de alta innovación, productividad y reconocimiento, que nos impulsa hacia el éxito.
- **Sustentabilidad y Responsabilidad Social:** Estamos profundamente convencidos del papel que se realiza para transformar el entorno en base a aspectos sociales, económicos y ambientales.

4.3.1.6. Objetivos estratégicos.

Una vez planteada la respectiva misión y misión nace la necesidad de crear objetivos estratégicos, mismos que deben ser cuantificables, realizables, comprensibles y coherentes para lograr conocer qué se debe hacer, cómo se debe hacer y para qué.

- Incrementar las ventas trimestrales en un 10% mediante publicidad creativa y productos de calidad que atraigan y fidelicen al cliente, generando una participación eficiente dentro del mercado.
- Conseguir para el 2021 un aumento del 15% de la cartera de clientes sobre el total de productos y servicios ofertados en la línea de negocio.
- Desarrollar para el 2021 tres alianzas estratégicas con comprobada acreditación respecto a cooperativas de transporte.

- Implementar para el 2022 una sucursal en la ciudad de Ibarra con el objeto de satisfacer las expectativas y peticiones del cliente.

4.3.1.7. Políticas organizacionales.

Para Peña (2017) la política empresarial "...es la línea matriz para hacer operativas las estrategias que plantea una organización, es decir, enmarcan el direccionamiento organizacional convirtiéndola en un sistema de trabajo para la consecución de los objetivos organizacionales. Suponen un compromiso de la empresa..." (p. 21). Así, cada política expuesta a continuación marca una directriz a seguir para todo el personal que labora en NORLLANTAS CÍA. LTDA.:

Internas

- Todo el personal de NORLLANTAS debe registrarse y cumplir el horario estipulado en el contrato de trabajo.
- Se debe seguir un proceso sistemático para la contratación del personal, evaluando habilidades, experiencia y conocimientos.
- Se debe cumplir con la normativa interna vigente.
- Se debe realizar una retroalimentación constante que garantice la mejora continua y cumplimiento de objetivos en base a una planificación estratégica.

Externas

- Fomento de la calidad, durabilidad, garantía y comodidad del producto y servicio ofertado por personal comprometido en base a Responsabilidad Social y competencia eficiente.
- Atención al cliente amena y cordial hacia clientes, proveedores y demás usuarios.

Compras

- Establecimiento de niveles de autorización para adquirir productos y servicios.
- Emisión de órdenes de compra sólo por personal autorizado.
- Para la adjudicación de compras se debe tomar en cuenta precio, calidad, garantía y experiencia del proveedor.
- Se deben establecer convenios estratégicos con cada uno de los proveedores.

Administrativas

- Los servicios ofertados deben incluir tecnologías que permitan disminuir costos y optimizar resultados.
- El uso de publicidad debe establecerse como estrategia para atraer clientes.
- Se deben establecer estándares de cobro en base a la cantidad de producto vendido.
- Las ventas serán de forma directa, sin la intervención de intermediarios.
- El recurso económico será utilizado únicamente para las necesidades de la empresa.

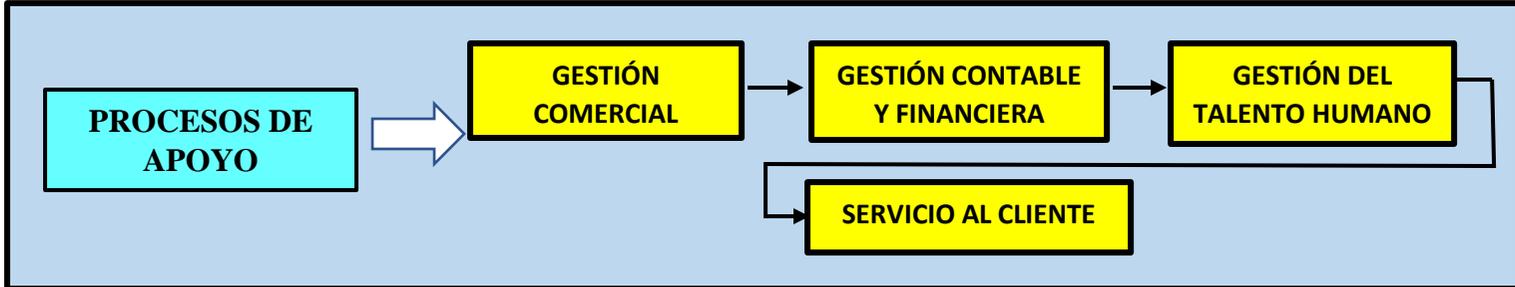
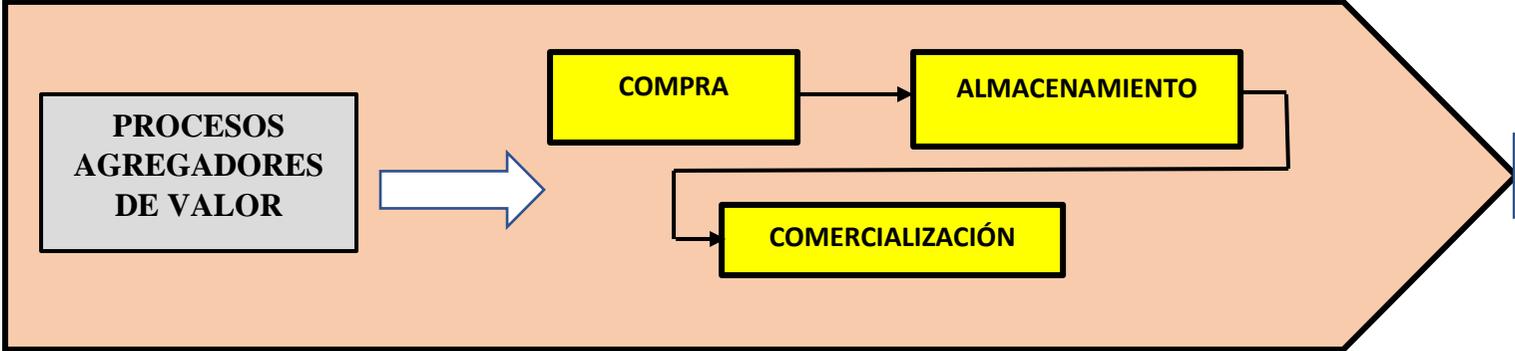
4.3.2. Gestión por procesos.

4.3.2.1. *Mapa de procesos.*



MAPA DE PROCESOS DE NORLLANTAS CIA. LTDA

NECESIDADES DEL CLIENTE



SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

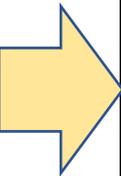


Tabla 37. *Proceso de planificación estratégica.*

	FICHA DE PROCESOS ESTRATÉGICOS	CÓDIGO: NORP01
	PROCESO: Planificación Estratégica	FECHA: 09/10/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO DEL PROCESO: Estructurar un plan estratégico como herramienta de gestión que contribuya al cumplimiento de objetivos y toma de decisiones empresariales, basándose en un proceso administrativo que contenga la planificación constante.		RESPONSABLE: Gerente General
ENTRADA: Diagnóstico situacional desfavorable. Comienza: Filosofía empresarial. Incluye: A todo el personal de la empresa Norllantas Cía. Ltda. con sus respectivos recursos: materiales, humanos, tecnológicos y financieros. Termina: Presupuesto SALIDA: Aprobación del plan estratégico.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Número de objetivos estratégicos cumplidos para el año 2021.	Unidad de Medida Objetivos Estratégicos	Frecuencia Anual

Tabla 38. *Proceso de comunicación estratégica.*

	FICHA DE PROCESOS ESTRATÉGICOS	CÓDIGO: NORP02
	PROCESO: Comunicación Estratégica.	FECHA: 09/10/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO DEL PROCESO: Establecer una comunicación transversal que involucre a cada nivel organizacional.		RESPONSABLE: Gerente General
ENTRADA: Falta de planificación en los canales de comunicación. Comienza: Definición de objetivos comunicacionales. Incluye: A todo el personal de Norllantas Cía. Ltda. con recursos económicos, humanos, materiales y tecnológicos. Termina: Resultados obtenidos. SALIDA: Plan de comunicación aprobado.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Cantidad de documentos socializados al personal.	Unidad de Medida Documentos socializados.	Frecuencia Anual

Tabla 39. *Proceso de compra*

	FICHA DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	CÓDIGO: NORP03
	PROCESO: Compra.	FECHA: 09/10/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO DEL PROCESO: Adquirir productos de calidad para satisfacer las expectativas del cliente, en base a parámetros de confiabilidad, seguridad y precio accesible.		RESPONSABLE: Gerente General
ENTRADA: Necesidad de adquirir un producto. Comienza: Órdenes de compra. Incluye: Al asesor contable con los respectivos recursos económicos. Termina: Pago al proveedor. SALIDA: Adquisición del producto.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Cantidad de órdenes de compra emitidas.	Unidad de Medida Órdenes de compra	Frecuencia Anual

Tabla 40. *Proceso de almacenamiento*

	FICHA DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	CÓDIGO: NORP04
	PROCESO: Almacenamiento.	FECHA: 09/10/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO DEL PROCESO: Almacenar el producto obtenido en la respectiva área para evitar daños o pérdidas de este.		RESPONSABLE: Bodeguero General
ENTRADA: Necesidad de almacenamiento. Comienza: Registro del producto en el inventario. Incluye: Al bodeguero con los respectivos recursos económicos y tecnológicos. Termina: Control del producto. SALIDA: Diversidad de productos.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Número de llantas vendidas en el año 2021.	Unidad de Medida Llantas vendidas.	Frecuencia Anual

Tabla 41. *Proceso de comercialización*

	FICHA DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	CÓDIGO: NORP05
	PROCESO: Comercialización	FECHA: 09/10/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO DEL PROCESO: Satisfacer la cartera de clientes con productos y servicios de calidad.		RESPONSABLE: Asesor de ventas
ENTRADA: Necesidad de compra. Comienza: Solicitud de compra. Incluye: Al asesor de ventas y facturador con los respectivos recursos económicos y tecnológicos. Termina: Empaque de productos. SALIDA: Productos vendidos.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Cantidad de accesorios vendidos.	Unidad de Medida Accesorios vendidos.	Frecuencia Anual

Tabla 42. *Proceso de gestión comercial*

	FICHA DE PROCESOS DE APOYO	CÓDIGO: NORP06
	PROCESO: Gestión Comercial	FECHA: 09/10/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO DEL PROCESO: Mantener una relación comercial amena con proveedores y clientes que faciliten la comercialización del producto.		RESPONSABLE: Asesor de crédito y cobranzas.
ENTRADA: Expansión de la empresa. Comienza: Cartera de clientes a satisfacer. Incluye: Al asesor de crédito, cobranza, venta y facturador con recursos económicos, humanos y tecnológicos. Termina: Verificación de las ventas. SALIDA: Clientes satisfechos.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Cantidad de clientes fijos.	Unidad de Medida Clientes fijos.	Frecuencia Anual

Tabla 43. *Proceso de gestión contable y financiera*

	FICHA DE PROCESOS DE APOYO	CÓDIGO: NORP07
	PROCESO: Gestión Contable y Financiera	FECHA: 09/10/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO DEL PROCESO: Registrar y controlar las operaciones contables-financieras a través de un proceso sistemático que permita satisfacer las necesidades empresariales.		RESPONSABLE: Asesor contable.
ENTRADA: Documentos fuente. Comienza: Libro diario. Incluye: Al asesor contable con los respectivos recursos materiales y tecnológicos. Termina: Análisis vertical y horizontal. SALIDA: Información Contable Financiera.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Cantidad de facturas emitidas en el año 2020.	Unidad de Medida Facturas emitidas.	Frecuencia Anual

Tabla 44. *Proceso de gestión del talento humano*

	FICHA DE PROCESOS DE APOYO	CÓDIGO: NORP08
	PROCESO: Gestión del Talento Humano	FECHA: 09/10/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO DEL PROCESO: Seleccionar, motivar, retroalimentar y capacitar al personal administrativo y operativo con la finalidad de mantener un ambiente laboral estable.		RESPONSABLE: Gerente General
ENTRADA: Desarrollo de habilidades y capacidades. Comienza: Selección del personal. Incluye: Al Gerente General con los respectivos recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos. Termina: Retroalimentación para el personal. SALIDA: Talento Humano motivado y capacitado.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Número de capacitaciones efectuadas.	Unidad de Medida Capacitaciones realizadas.	Frecuencia Anual

Tabla 45. *Proceso de servicio al cliente*

	FICHA DE PROCESOS DE APOYO	CÓDIGO: NORP09
	PROCESO: Servicio al cliente.	FECHA: 09/10/2020
		REVISIÓN: 01
OBJETIVO DEL PROCESO: Brindar servicios de calidad a cada cliente que visite Norllantas Cía. Ltda., basándose en principios de seguridad, durabilidad y eficiencia en cada una de las actividades.		RESPONSABLE: Asesor de ventas.
ENTRADA: Identificación de problemas. Comienza: Revisión vehicular. Incluye: Al asesor de ventas y mantenimiento con los respectivos recursos materiales, humanos, económicos y tecnológicos. Termina: Ejecución del servicio. SALIDA: Satisfacción de clientes.		
SEGUIMIENTO DEL PROCESO		
Indicador Cantidad de mantenimientos vehiculares realizados en el año 2020.	Unidad de Medida Mantenimientos realizados.	Frecuencia Anual

4.3.2.2. *Manual de procedimientos.*

Para la representación gráfica de diversos procedimientos se utiliza una serie de símbolos para relacionar factores y unidades administrativas; así, se utiliza la simbología ANSI para representar los diversos procesos realizados en NORLLANTAS CÍA. LTDA. A continuación, se describe los símbolos utilizados en cada diagrama de flujo:

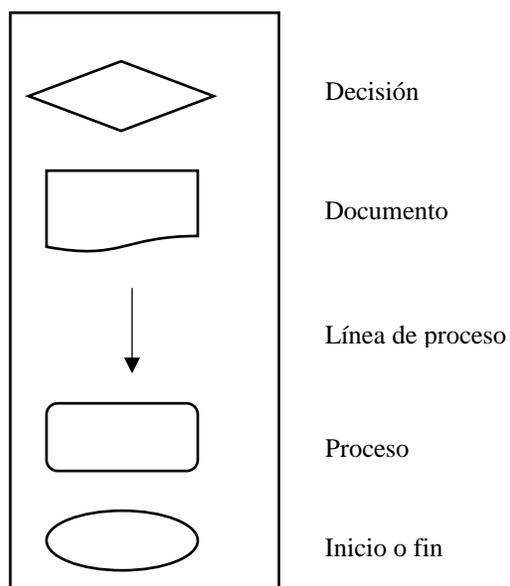


Figura 40. *Simbología ANSI*

Tabla 46. Procedimiento de planificación estratégica.

		NORLLANTAS CÍA. LTDA Dirección: La Florida Av. Cristóbal de Troya y Jorge Dávila Meza Ibarra – Imbabura – Ecuador
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCEDIMIENTO:		Planificación Estratégica.
PROPÓSITO:		Implementación de una herramienta gerencial que permita el cumplimiento de objetivos y toma de decisiones de forma eficiente, favoreciendo con ello el crecimiento y desarrollo sostenible de la empresa.
ALCANCE:		Estructuración de un plan estratégico que satisfaga las necesidades empresariales.
N° OPERACIÓN	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Gerente General	Diseño del plan estratégico con cada uno de sus factores, donde se incluya: misión, visión, valores, principios y objetivos organizacionales.
2	Gerente General	Planteamiento del plan estratégico donde se describa: <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos organizacionales para lograr en el largo plazo. - Políticas organizacionales. - Planes de acción. - Presupuesto.
3	Socios	Aprobación del plan estratégico y planes de acción de la organización.
4	Gerente General	Comunicación del plan estratégico de la organización en cada uno de los niveles para crear un empoderamiento y orden en el quehacer organizacional.
5	Todo el personal	Cumplimiento del plan estratégico de acuerdo con las estrategias y metas planteadas con sus correspondientes indicadores de cumplimiento.
6	Gerente General.	Seguimiento y verificación del cumplimiento del plan estratégico en base a ratios financieros.
7	Gerente General	Presentación de un informe de cumplimiento a los socios.

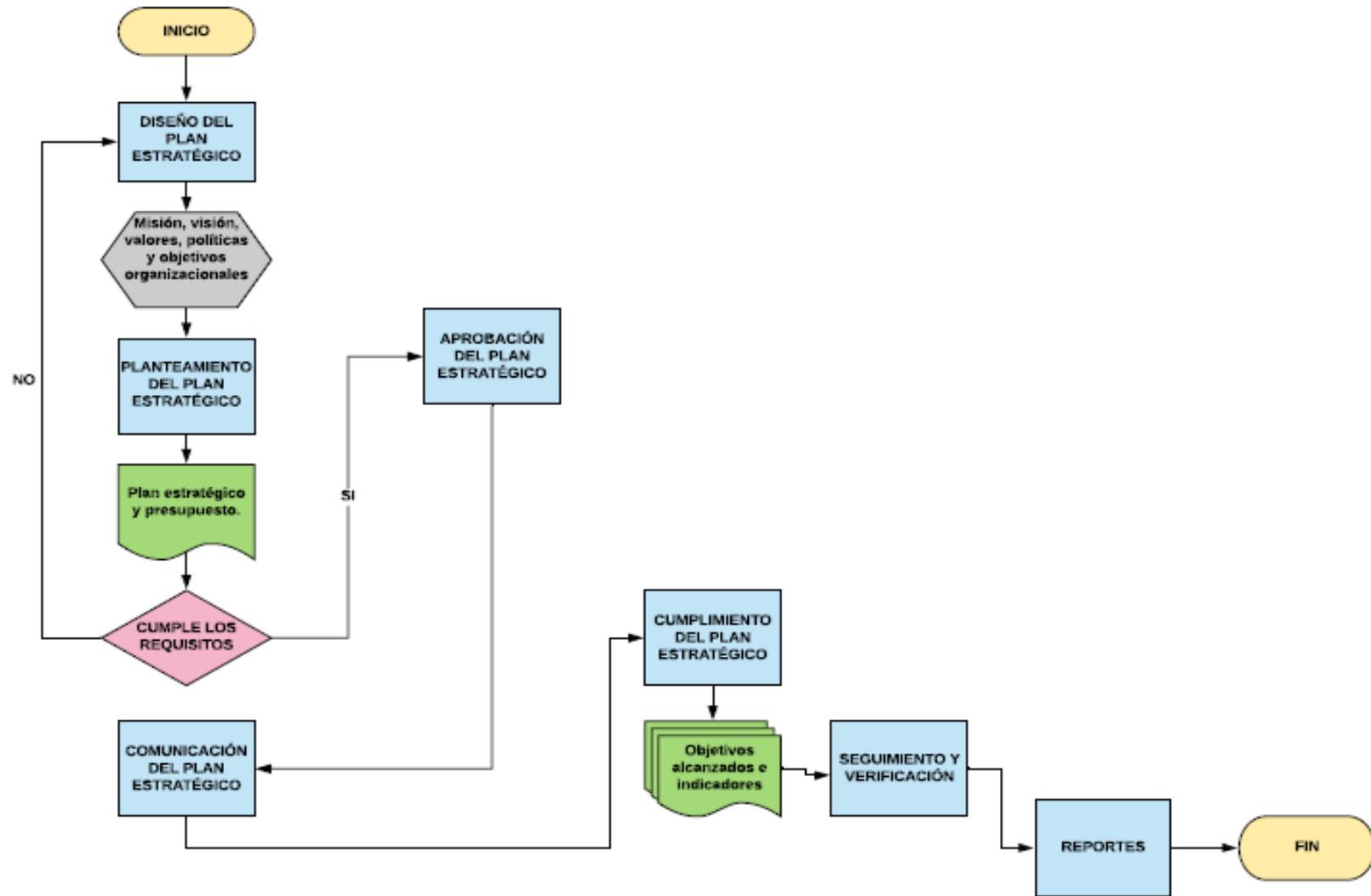


Figura 41. Procedimiento de planificación estratégica

Tabla 47. Procedimiento de comunicación estratégica

		NORLLANTAS CÍA. LTDA Dirección: La Florida Av. Cristóbal de Troya y Jorge Dávila Meza Ibarra – Imbabura – Ecuador
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCEDIMIENTO:		Comunicación estratégica
PROPÓSITO:		Establecimiento de una comunicación transversal efectiva con todos los niveles de la organización que garantice la amena cultura organizacional.
ALCANCE:		Comunicación de documentos importantes a todo el personal de la organización.
N° OPERACIÓN	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Gerente General	Identificación de la necesidad de implementar un plan de capacitación.
2	Gerente General	Planeación y calendarización de estrategias con sus respectivos recursos económicos, materiales y humanos.
3	Gerente General	Diseño del plan comunicacional con sus respectivas metas y objetivos, respecto a la filosofía y objetivos corporativos.
4	Gerente General	Estructuración del plan comunicacional donde se describa: <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Estrategias - Presupuesto
5	Socios	Aprobación del plan comunicacional.
6	Gerente General	Socialización del plan comunicacional a todo el personal de la organización.
7	Todo el personal	Cumplimiento del plan comunicacional de acuerdo con las estrategias y objetivos planteados.
8	Gerente General.	Seguimiento y verificación del cumplimiento del plan comunicacional.
9	Gerente General	Presentación de un informe de cumplimiento del plan comunicacional a los socios.

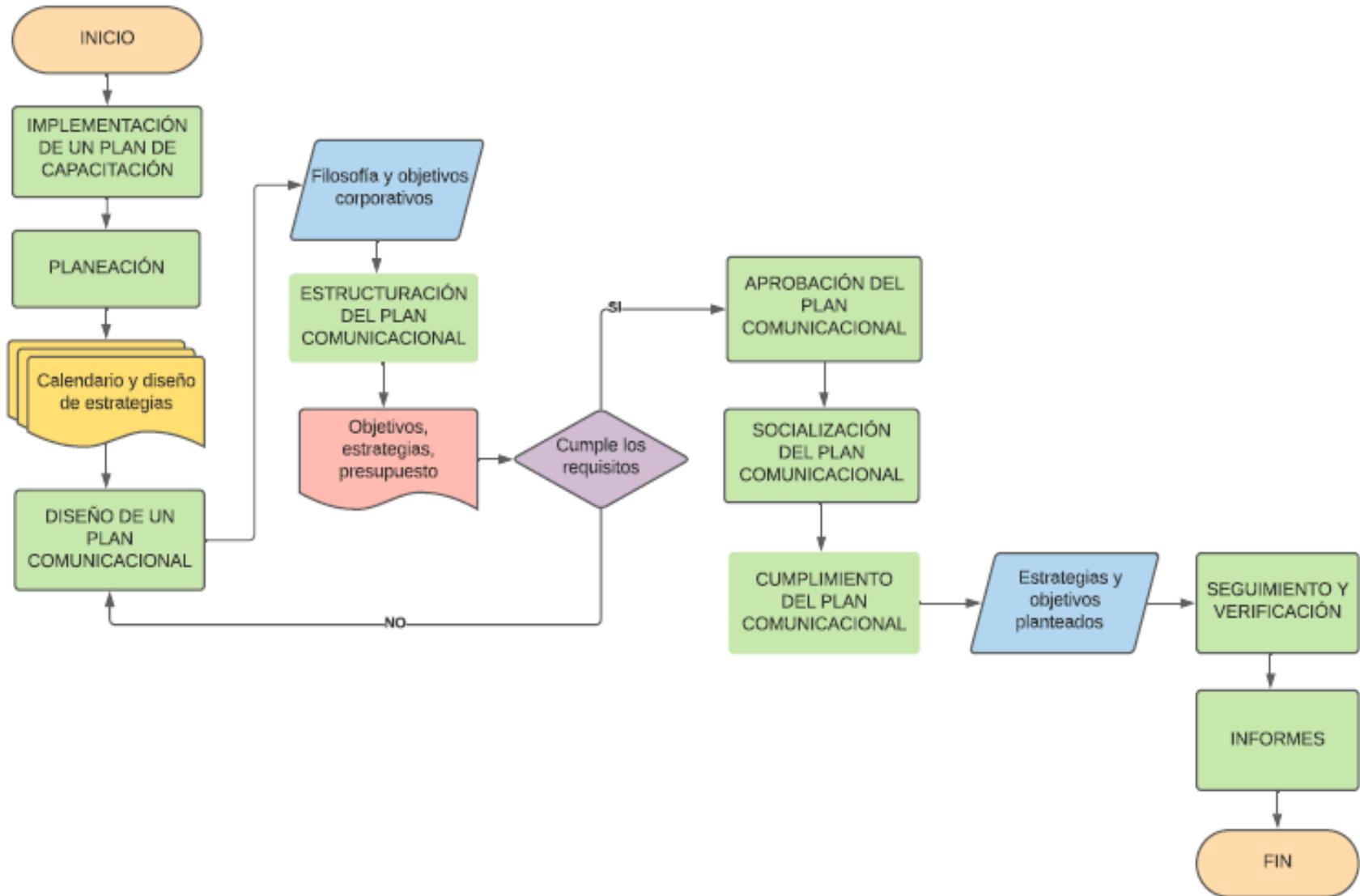


Figura 42. Procedimiento de comunicación estratégica

Tabla 48. *Procedimiento contable*

		NORLLANTAS CÍA. LTDA Dirección: La Florida Av. Cristóbal de Troya y Jorge Dávila Meza Ibarra – Imbabura – Ecuador
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCEDIMIENTO:		Contable
PROPÓSITO:		Definición de un proceso contable sistemático que garantice la obtención de información financiera oportuna y confiable.
ALCANCE:		Registro y contabilización de operaciones contables.
N° OPERACIÓN	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Facturador	Obtención de documentos fuente (facturas, recibos) que verifiquen cada operación.
2	Contador	Registro de operaciones de forma diaria en el respectivo sistema.
3	Contador	Mayorización de asientos contables.
4	Contador	Estructura de balances respecto a las operaciones registradas.
5	Contador	Establecimiento de los Estados Financieros.
6	Contador	Diseño de ratios financieros para el respectivo análisis vertical y horizontal.
7	Gerente General	Presentación de un informe a usuarios internos y externos.

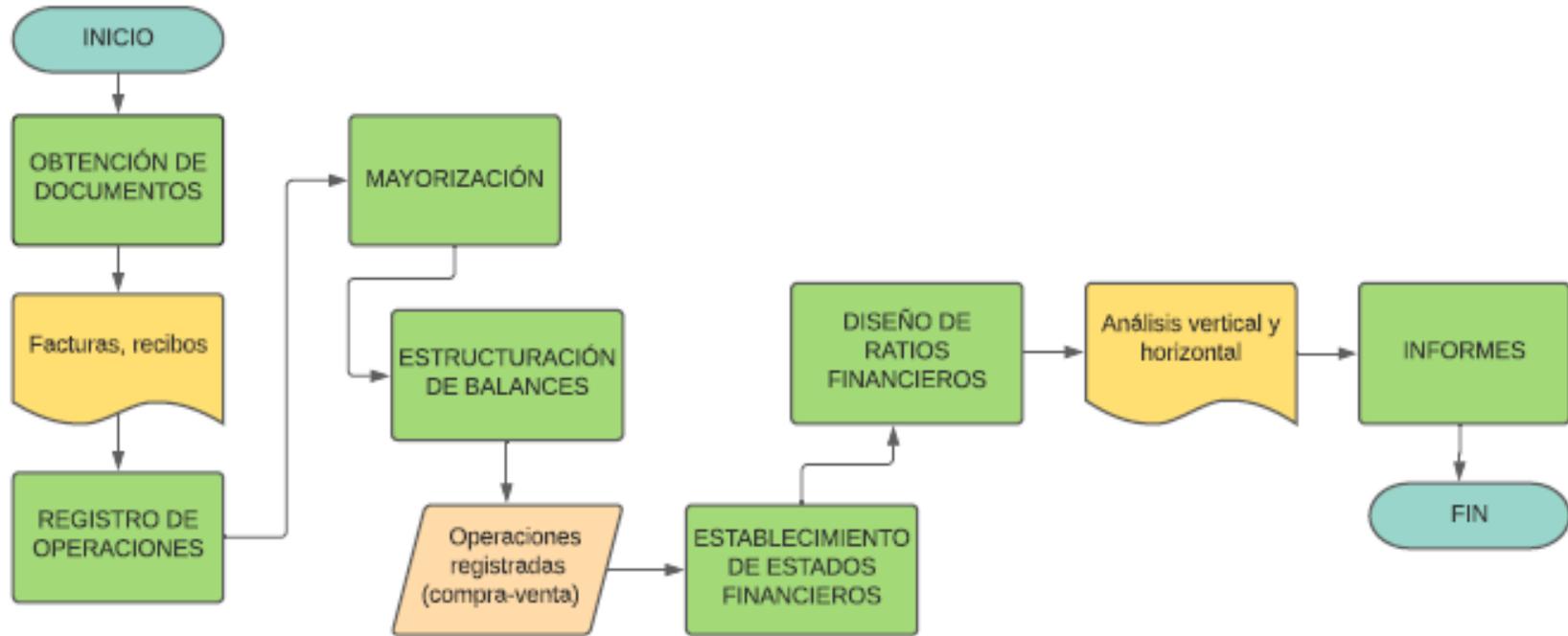


Figura 43. *Procedimiento contable*

Tabla 49. Procedimiento de compra

		NORLLANTAS CÍA. LTDA Dirección: La Florida Av. Cristóbal de Troya y Jorge Dávila Meza Ibarra – Imbabura – Ecuador
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCEDIMIENTO:		Compra
PROPÓSITO:		Adquisición de productos de calidad que satisfagan las expectativas del cliente.
ALCANCE:		Obtención de productos a un precio cómodo y garantizados para el cliente.
N° OPERACIÓN	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Asesor de compras.	Previsión de la necesidad de compra debido a la falta de stock.
2	Asesor de compras.	Cotización del producto respecto a diferentes proveedores, analizando precio, calidad, durabilidad y seguridad de este.
3	Asesor de compras.	Planificación de la compra respecto a la especificación de las características en la respectiva orden de compra.
4	Asesor de compras.	Seleccionar a los proveedores y establecer la forma de pago.
5	Asesor de compras.	Establecimiento de los Estados Financieros.
6	Asesor de compras.	Generación de la compra.
7	Asesor de compras.	Recepción de productos.
8	Facturador	Aceptación de las respectivas facturas para el correspondiente pago.
9	Bodeguero	Verificación del estado del producto para realizar reclamos en caso de presentarse productos defectuosos.
10	Contador	Registro del producto en el respectivo inventario.

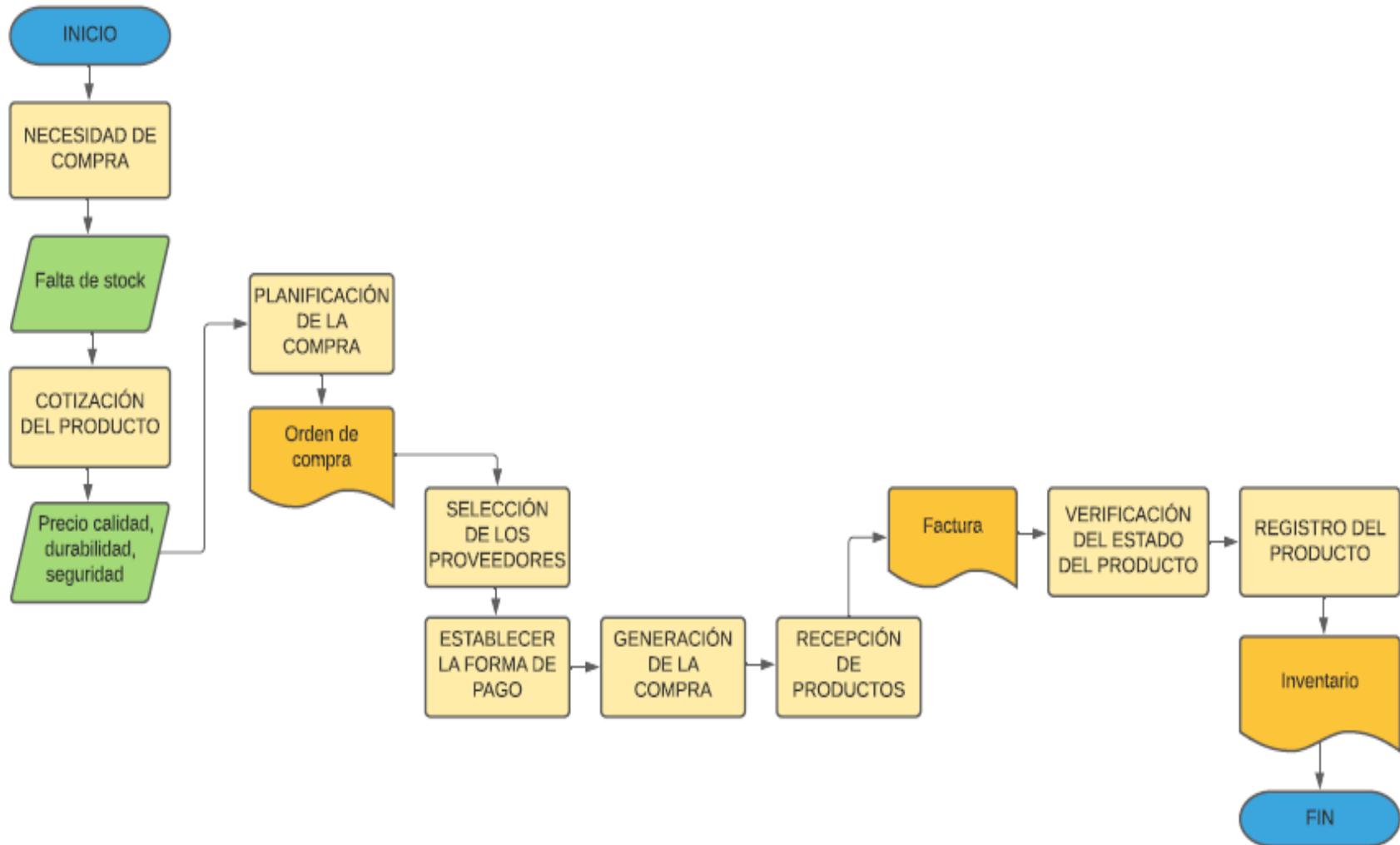


Figura 44. *Procedimiento de compra*

Tabla 50. Procedimiento de Mantenimiento

		NORLLANTAS CÍA. LTDA Dirección: La Florida Av. Cristóbal de Troya y Jorge Dávila Meza Ibarra – Imbabura – Ecuador
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
PROCEDIMIENTO:		Mantenimiento
PROPÓSITO:		Brindar al cliente servicios varios que satisfagan sus expectativas y necesidades.
ALCANCE:		Mantenimiento vehicular eficiente a través de personal capacitado.
N° OPERACIÓN	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Cliente	Previsión de la necesidad de mantenimiento por parte del cliente.
2	Asesor de ventas	Registro y verificación del auto en la base de datos.
3	Mecánico	Visualización del problema vehicular a reestablecerse.
4	Asesor de ventas.	Cotización del servicio para proceder con el servicio o dejar el taller.
5	Cliente	Entrega del auto al mecánico
6	Mecánico	Reparación de los daños detectados en el auto.
7	Cliente	Compra de partes.
8	Cliente	Entrega de partes al mecánico.
9	Mecánico	Verificación del estado del auto y establecimiento de partes faltantes.
10	Facturación	Facturación y cobro del servicio.

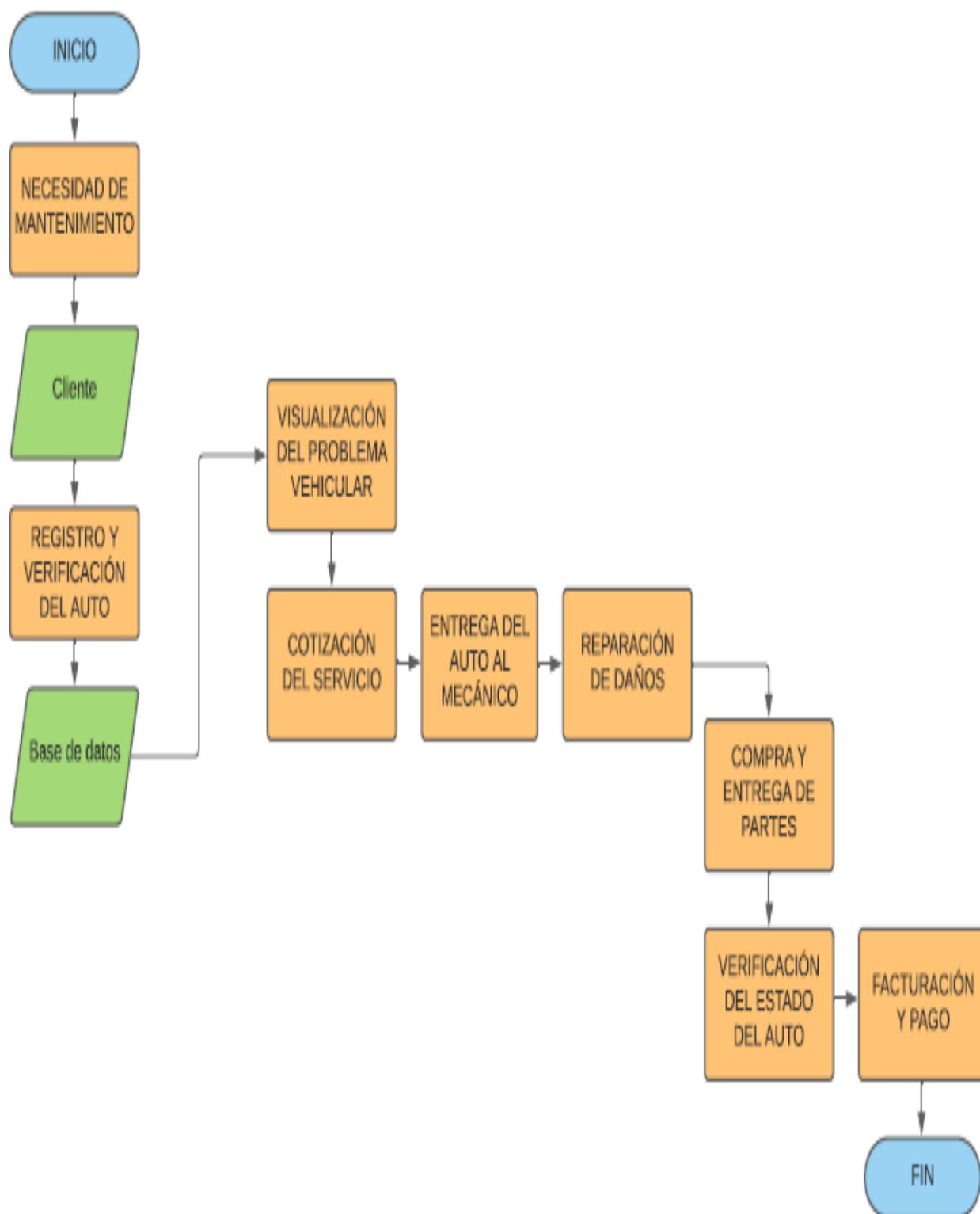


Figura 45. Procedimiento de mantenimiento

4.3.2.3. *Indicadores de gestión.*

Un indicador financiero se constituye como “...una herramienta indispensable para la adecuada administración financiera de las organizaciones. Son cocientes numéricos que relacionan cuentas o grupos de cuentas de los Estados Financieros...” (Ollague, Ramón, Soto, & Novillo, 2017, p. 24)., estableciéndose con ello, como un recurso de análisis que utiliza razones, índices o indicadores para su correcta interpretación, análisis y supervisión del desempeño de una empresa en relación con la rentabilidad y toma de decisiones. Por ende, se representan los siguientes indicadores como parte de una gestión eficiente basada en el análisis de datos:

Tabla 51. *Indicadores de gestión*

Nombre del Indicador	Factores críticos de éxito		Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia
Cantidad de presupuesto ejecutado en el año 2021.	Recursos económicos limitados.		Presupuesto ejecutado/Presupuesto planificado	%	Anual
Número de objetivos cumplidos en el año 2021.	Recursos limitados. Falta de planificación.	de	Objetivos cumplidos/Objetivos planificados	%	Anual
Porcentaje de ventas alcanzadas en el año 2021.	Cartera de clientes limitada. Economía inestable.	de	Ventas alcanzadas/Ventas planificadas	%	Anual
Cantidad de productos vendidos en el año 2021.	Exigencia del cliente.	del	Productos vendidos/Productos adquiridos	%	Mensual

Cantidad de servicios realizados en el año 2021.	de	Satisfacción del cliente.	Servicios realizados/Servicios ofertados	%	Mensual
Cantidad de alianzas estratégicas efectuadas en el año 2021.	de	Disponibilidad de empresarios.	Alianzas estratégicas efectuadas/Alianzas estratégicas planificadas	%	Anual
Número de sucursales creadas en el año 2021.	de	Recursos económicos limitados.	Sucursales creadas/Sucursales planificadas	%	Anual
Número de capacitaciones ejecutadas en el año 2021.	de	Recursos económicos limitados. Capacitaciones limitadas.	Capacitaciones ejecutadas/Capacitaciones planificadas	%	Anual
Número de facturas emitidas en el año 2021.	de	Falta de emisión de comprobantes de venta.	Facturas emitidas/Ventas por clientes realizadas	%	Mensual
Número de personas contratadas en el año 2021.	de	Presupuesto limitado.	Personas contratadas/Puestos vacantes	Nº de personas	Anual

4.3.3. Estructura organizacional.

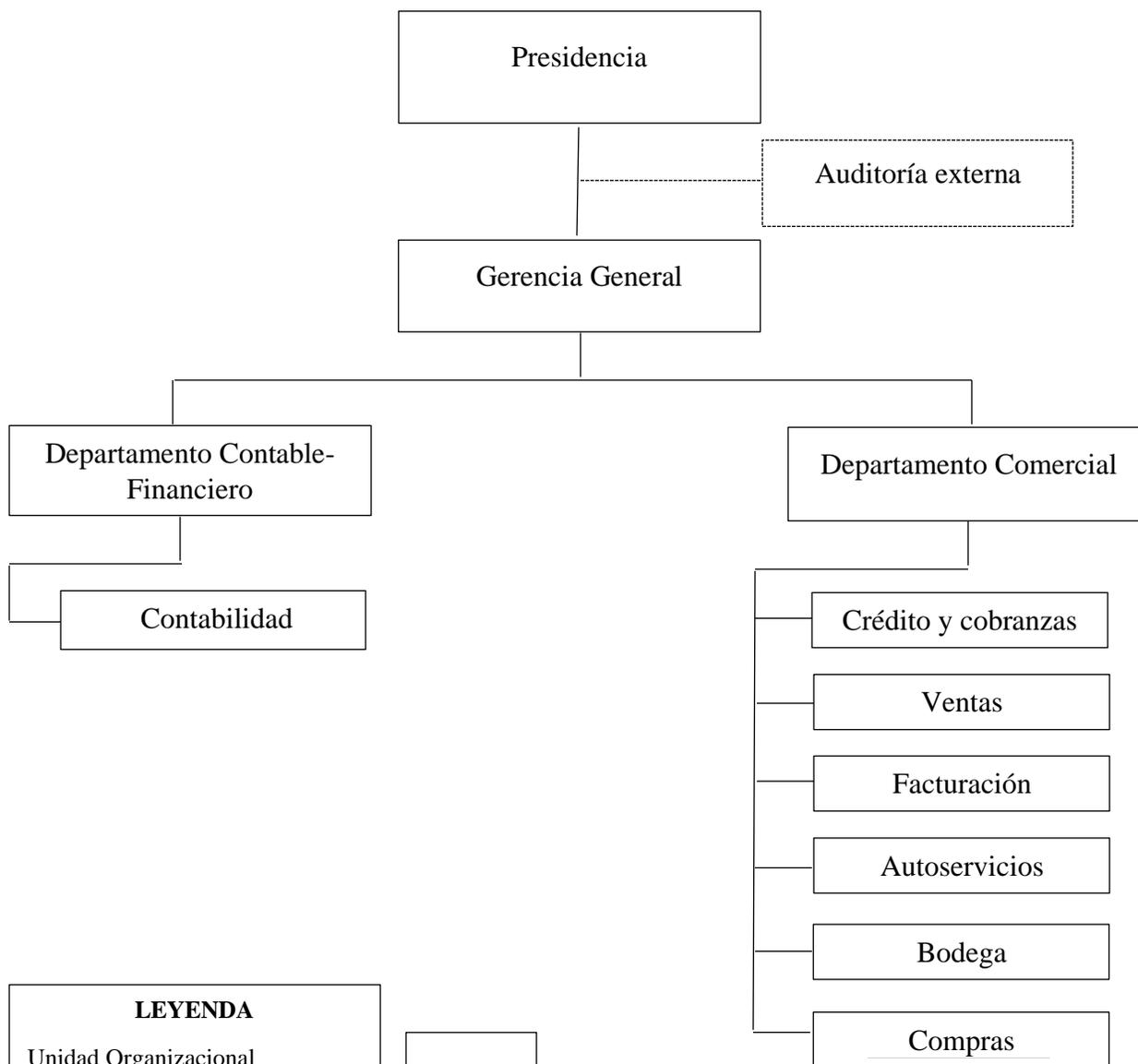
NORLLANTAS CÍA. LTDA. desarrolla una estructura administrativa para atender al cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales, puesto que, es una herramienta que se convierte en el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar cada actividad desarrollada en base a la división del trabajo respecto a distintos niveles establecidos con sus respectivas líneas de mando.

A continuación, se establece el respectivo organigrama mixto y funcional como un conjunto de relaciones formales que permiten la organización y control de procesos y actividades.

4.3.3.1. Organigrama estructural.

EMPRESA NORLLANTAS CÍA.LTDA.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



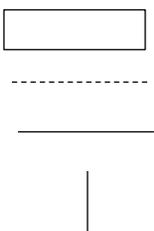
LEYENDA

Unidad Organizacional

Servicios Profesionales

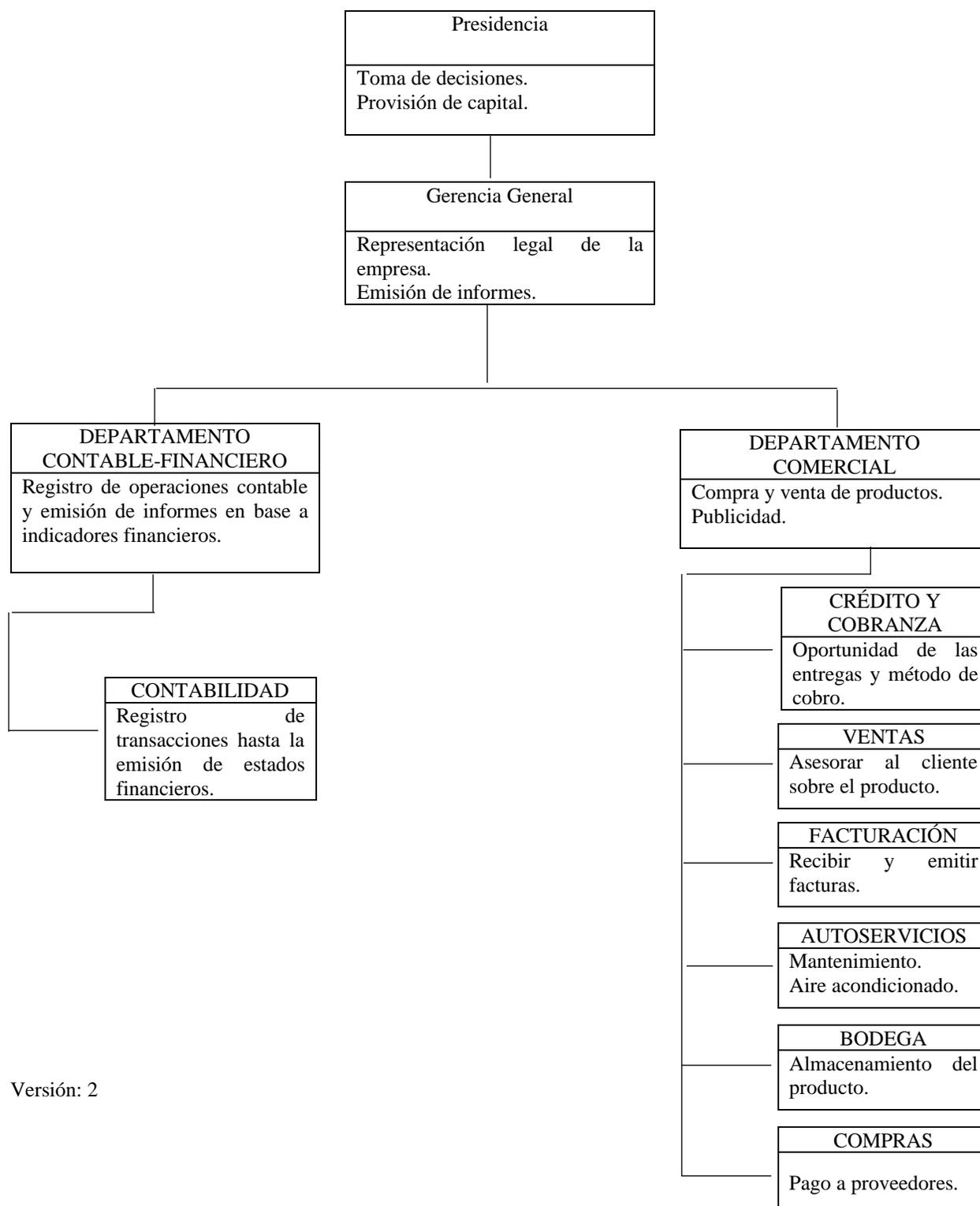
Dependencia directa de la empresa.

Cadena de Mando



EMPRESA NORLLANTAS CÍA. LTDA.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Versión: 2

4.3.3.2. *Manuales de funciones.*

Para las micro, pequeñas y grandes empresas que se enfrentan a cambios significativos es necesario la planificación y control en cada una de las actividades con el objeto de mejorar el ambiente laboral; así, “...para optimizar el funcionamiento organizacional y las prestaciones de servicios mediante un manual de funciones es necesario definir un sistema de información acorde a la estructura organizacional” (Coronel, Cartuche, Rodríguez, & Saca, 2018, p. 100).

Así, se establecen los siguientes manuales de funciones en base al personal existente:

Tabla 52. *Manual de funciones del Gerente General*

		NORLLANTAS CÍA. LTDA.
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Área:	Nivel Ejecutivo	
Cargo:	Gerente General	
Número de cargos:	1	
Reporta:	Presidencia	
Supervisa:	Niveles inferiores	
MISIÓN DEL CARGO		
Responsabilidad en la aplicación sistemática del proceso administrativo, contable y financiero para la emisión de informes que contribuya a la toma de decisiones.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar las diferentes áreas funcionales de la empresa. <input type="checkbox"/> Presentar a la Presidencia el Informe anual de la gestión, la situación y la proyección de la empresa. <input type="checkbox"/> Mantener y custodiar la documentación legal de la Presidencia. <input type="checkbox"/> Convocar por iniciativa propia o a pedido de los socios, a reuniones de la Presidencia, sean ordinarias o extraordinarias. <input type="checkbox"/> Emitir políticas y procedimientos en todas las áreas de la empresa, asegurando la eficiencia en la administración. <input type="checkbox"/> Mantener buenas relaciones con los proveedores de Norllantas Cía. Ltda. y personas de la industria a fin de que la comercialización del producto sea oportuna y de calidad. <input type="checkbox"/> Mantener en permanente ascenso el nivel de motivación del personal que trabaja en la empresa. <input type="checkbox"/> Mejorar los indicadores de calidad de sus funciones. 		

PERFIL		
PROFESIONAL		
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA		
Título Superior en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial y carreras afines. Cinco años en administración de productos automovilísticos.		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		
Análisis de calidad total. Planeación Estratégica.		
PERSONAL		
REQUISITOS DE PERSONALIDAD		
Liderazgo Tolerante Manejo de conflictos Capacidad crítica		
RELACIÓN TÉCNICAS		
Trabajo en equipo Delegar funciones Desarrollo de subordinados Capacidad de decisión		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Tabla 53. *Manual de funciones del Asesor Contable*

	NORLLANTAS CÍA. LTDA.
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área:	Contable-Financiera
Cargo:	Contador
Número de cargos:	1
Reporta:	Contador General
Supervisa:	N/A
MISIÓN DEL CARGO	
Elaboración de información contable financiera de manera oportuna para apoyar la ejecución de los procesos contables de la entidad.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Recolectar, clasificar e ingresar información contable financiera de la empresa. <input type="checkbox"/> Comprobar la legalidad de la información y documentación contable. <input type="checkbox"/> Colaborar en la elaboración de estados financieros. <input type="checkbox"/> Archivar y custodiar la documentación del área. <input type="checkbox"/> Ingresar al sistema contable de la empresa las facturas de proveedores. <input type="checkbox"/> Administración de Caja chica. <input type="checkbox"/> Recolectar, revisar e ingresar la información de cuentas por cobrar de los clientes. <input type="checkbox"/> Mantener una comunicación constante con los clientes para la confirmación de pagos. 	

<input type="checkbox"/> Entregar cheques y comprobantes de retención a proveedores de los productos. <input type="checkbox"/> Realizar depósitos bancarios que se generen en el área financiera contable. <input type="checkbox"/> Organizar diariamente la documentación recibida y distribuirla a sus responsables. <input type="checkbox"/> Realizar la cancelación de cuentas por cobrar. <input type="checkbox"/> Elaborar informes requeridos por el gerente para la toma de decisiones.		
PERFIL		
PROFESIONAL		
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA		
Licenciatura en Contabilidad y Auditoría. Dos años en funciones similares.		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		
Manejo de informática. Conocimiento de normas contables-financieras.		
PERSONAL		
REQUISITOS DE PERSONALIDAD		
Íntegro Eficiente Objetivo Adaptabilidad Tolerante al estrés		
RELACIÓN TÉCNICAS		
Trabajo en equipo Análisis numérico		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Tabla 54. *Manual de funciones del Asesor Comercial*

		NORLLANTAS CÍA. LTDA.
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Área:	Comercial	
Cargo:	Asesor Comercial	
Número de cargos:	1	
Reporta:	Jefe Comercial	
Supervisa:	N/A	
MISIÓN DEL CARGO		
Atención a las necesidades que tengan los clientes externos de manera ágil y oportuna, logrando así, el incremento de ventas y la satisfacción de estos.		
FUNCIONES		

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Programar, coordinar e incrementar la cartera de clientes. <input type="checkbox"/> Participar en la planificación y coordinación de promoción de productos. <input type="checkbox"/> Diseñar nuevas estrategias para mejorar de manera continua la atención a clientes. <input type="checkbox"/> Elaborar informes solicitados por la gerencia. <input type="checkbox"/> Mantener y actualizar continuamente la base de datos de clientes. <input type="checkbox"/> Recuperación de cartera. 		
PERFIL		
PROFESIONAL		
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA		
Título Superior en mercadotecnia, Administración de Empresas o carreras afines.		
Un año en funciones similares.		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		
Manejo de clientes.		
Conocimiento en técnicas de ventas.		
PERSONAL		
REQUISITOS DE PERSONALIDAD Y COMPETENCIAS		
Objetivo		
Atención al cliente		
Comunicación oral persuasiva		
Espíritu comercial		
Iniciativa		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Tabla 55. Manual de funciones del Facturador

		NORLLANTAS CÍA. LTDA.
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Área:	Comercial	
Cargo:	Facturador	
Número de cargos:	1	
Reporta:	Jefe Comercial y Contador General	
Supervisa:	N/A	
MISIÓN DEL CARGO		
Recepción y facturación de pedidos de clientes mediante una atención telefónica oportuna y cordial.		
FUNCIONES		

- Atender, receptar y solucionar telefónicamente pedidos, inquietudes y necesidades de los clientes.
- Manejar la caja chica de las agencias.
- Comprobar la existencia de stocks mínimos de cada uno de los productos.
- Reportar a sus superiores cualquier novedad.
- Realizar diariamente el depósito del dinero.
- Planificar con los asesores comerciales la ruta de cobro diaria.

PERFIL

PROFESIONAL

FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA

Título Superior en Secretariado Ejecutivo.

Un año en funciones similares.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Atención al cliente.

Conocimiento en Contabilidad básica.

Manejo de técnicas de registro.

PERSONAL

REQUISITOS DE PERSONALIDAD Y COMPETENCIAS

Comprometido

Meticulosidad

Atención al cliente

Adaptabilidad

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Tabla 56. *Manual de funciones del Mecánico*

	NORLLANTAS CÍA. LTDA.
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área:	Comercial
Cargo:	Mecánico
Número de cargos:	1
Reporta:	Asesor Comercial
Supervisa:	N/A
MISIÓN DEL CARGO	
Ejecución de actividades complementarias al proceso comercial como: aire acondicionado, mantenimiento, lavado y secado de autos, cambio de autos, etc.	
FUNCIONES	

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ejecutar el Plan de mantenimiento preventivo y correctivo en el área comercial. <input type="checkbox"/> Custodiar y optimizar el uso de las herramientas, equipos y repuestos a su cargo. <input type="checkbox"/> Cumplir trabajos encomendados por Jefaturas inmediatas. <input type="checkbox"/> Mantener limpia y ordenada el área de trabajo. <input type="checkbox"/> Ayudar con el ingreso de datos para la actualización de indicadores de calidad y productividad del área. <input type="checkbox"/> Realizar otras funciones encomendadas por sus superiores. 	
PERFIL		
PROFESIONAL		
FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA		
Tecnología en Electromecánica o afines		
Un año realizando funciones similares		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		
Conocimiento en mecánica		
PERSONAL		
REQUISITOS DE PERSONALIDAD Y COMPETENCIAS		
Energía		
Tenacidad		
Atención al cliente		
Compromiso		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Tabla 57. Manual de funciones del Bodeguero

	NORLLANTAS CÍA. LTDA.
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área:	Comercial
Cargo:	Bodeguero
Número de cargos:	1
Reporta:	Asesor Comercial
Supervisa:	N/A
MISIÓN DEL CARGO	
Garantizar la óptima y oportuna recepción, almacenamiento y despacho de los productos adquiridos por la empresa verificando estándares de calidad y cantidad.	
FUNCIONES	

- Recibir, almacenar, despachar y custodiar los productos adquiridos que ingresan a la bodega.
- Mantener y verificar los stocks mínimos necesarios de cada uno de los productos en función de su demanda.
- Llevar un control diario de los stocks de los productos mediante Kárdex.
- Preparar, embalar y disponer la entrega de acuerdo con los pedidos de los diferentes distribuidores clientes.
- Coordinar con el Asesor Comercial la programación de pedidos.
- Elaborar reportes para la jefatura inmediata.
- Controlar y llevar registros y estadísticas de su área de trabajo.
- Mantener y hacer mantener limpia el área de trabajo.
- Coordinar el proceso mensual de inventario físico.

PERFIL

PROFESIONAL

FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA

Bachiller Secundario.

Tres años en funciones similares.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Capacitación en organización de bodegas y control de inventarios.

Curso básico de computación.

PERSONAL

REQUISITOS DE PERSONALIDAD Y COMPETENCIAS

Comprometido

Planificación y organización

Energía

Trabajo en equipo

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

4.3.3.3. Código de ética.

NORLLANTAS CÍA. LTDA.

LA GERENCIA GENERAL

CONSIDERANDO:

Que, el numeral 12 del Artículo 83 de la Constitución de la República del Ecuador, establece como deber y responsabilidad de los ecuatorianos/as, entre otros, "...ejercer la profesión u oficio con sujeción a la ética..."; y

Que, es responsabilidad y deber de la empresa Norllantas Cía. Ltda., promover en el ambiente laboral la aplicación de valores éticos, principios y normas para proyectar la identidad cultural organizacional, guiando cada acción y toma de decisiones en base al cumplimiento de la misión y visión organizacional.

RESUELVE:

ESTRUCTURAR EL CÓDIGO DE ÉTICA DE NORLLANTAS CÍA. LTDA.

Norllantas Cía. Ltda. establece la necesidad de implementar un código de ética como herramienta gerencial para guiar el comportamiento y actuar del personal, proporcionando las normas mínimas que deben llevarse a la práctica para una adecuada convivencia organizacional.

CAPÍTULO I

Del objeto

Artículo 1.- El presente Código de Ética tiene como objeto favorecer y mejorar el comportamiento de todo el personal de la empresa bajo estándares de calidad, eficiencia y eficacia.

CAPÍTULO II

Del ámbito de aplicación

Artículo 2.- Este código es de cumplimiento obligatorio para todos los integrantes que ofertan su trabajo en la empresa Norllantas Cía. Ltda., estableciéndose como un complemento para el Reglamento Interno vigente dentro de la empresa.

Artículo 3.- Cualquier persona que inicie sus actividades en la empresa a ejercer un cargo en cualquier modalidad de relación, debe conocer el alcance del presente Código y asumir el compromiso de su cumplimiento y aplicación eficiente.

CAPÍTULO III

De los principios éticos y valores fundamentales

Artículo 4.- Como herramienta de gestión, la empresa Norllantas Cía. Ltda. establece los siguientes principios y valores como cimiento en la actividad y actuar laboral, donde, su aplicación garantiza el desarrollo y crecimiento empresarial.

- 1. Orientación al cliente y vocación de servicio:** En Norllantas Cía. Ltda. nos comprometemos a atender y satisfacer las necesidades del cliente, superando cada una de sus expectativas y ofertando un producto y servicio de excelencia.
- 2. Integridad basada en el respeto y la justicia:** Se reconoce y acepta la diversidad como característica propia sobre el compromiso con la verdad.
- 3. Desarrollo integral del capital humano:** Se fomenta un ambiente de alta motivación, productividad y reconocimiento que impulse el cambio y éxito empresarial.
- 4. Sustentabilidad y Responsabilidad Social:** Asumimos el compromiso para satisfacer las necesidades actuales sin comprometer a las generaciones futuras, en base a dimensiones ambientales, sociales y económicas.
- 5. Austeridad.** Se utiliza cada recurso para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos de forma efectiva.
- 6. Trabajo en equipo.** Mantener la estabilidad laboral en base al apoyo constante y oportuno entre trabajadores.

Valores de Norllantas Cía. Ltda.

Los valores organizacionales son factores que constituyen el ambiente empresarial de Norllantas Cía. Ltda., por lo que se convierte en una guía en el actuar del personal. Con ello los valores corporativos aplicables como empresa son:

- **Responsabilidad:** Cada decisión a tomarse implica éxito en la gestión empresarial, donde, el respeto y comunicación generan un beneficio mutuo.
- **Respeto:** En la empresa se mantiene una relación basada en el reconocimiento, crecimiento profesional y equidad.
- **Integridad:** La empresa conoce que cada actividad desarrollada debe enmarcarse en la moral, donde, cada una de sus actuaciones garantice un resultado favorable.
- **Transformación:** Capacidad que tiene la empresa para generar cambios en el entorno que opera, es decir, se aplica la responsabilidad social empresarial como principio.

CAPÍTULO IV

De los compromisos

Artículo 5.- NORLLANTAS CÍA. LTDA. Y EL ÁMBITO SOCIAL

Norllantas Cía. Ltda. debe observar los siguientes lineamientos respecto al actuar social:

1. **Calidad del producto y servicio.** Todo el personal de Norllantas debe garantizar la calidad de cada producto y servicio, donde su habilidad permita la satisfacción de los clientes.
2. **Responsabilidad Social Empresarial.** Se toman en cuenta tres dimensiones para el desarrollo y crecimiento empresarial, así, la aplicación de factores ambientales, económicos y sociales se consideran fundamentales en la estrategia de la empresa.

3. Los usuarios internos y externos merecen información oportuna y confiable para la respectiva toma de decisiones, cumplimiento de obligaciones y análisis de datos.

Artículo 6.- NORLLANTAS CÍA. LTDA. Y LOS PROVEEDORES

1. Norllantas Cía. Ltda. oferta y espera un comportamiento ético en cada una de sus actividades, donde, el respeto, responsabilidad y comunicación garanticen una convivencia armoniosa con los proveedores.
2. Norllantas Cía. Ltda. contrata productos de calidad, provenientes de proveedores locales.

Artículo 7.- NORLLANTAS CÍA. LTDA. Y LOS CLIENTES

1. Norllantas. Cía. Ltda. mantiene una comunicación amena con cada uno de sus clientes, satisfaciendo cada una de sus expectativas e innovando a la mejora continua.
2. Norllantas Cía. Ltda. maneja una amplia cartera de clientes, donde, su estrategia de publicidad garantiza su fidelización.

Artículo 8.- NORLLANTAS CÍA. LTDA. Y OTRAS EMPRESAS

NORLLANTAS CÍA. LTDA. debe fomentar prácticas cordiales con otras empresas del sector comercial, sin poner en compromiso sus prácticas de competencia, autonomía, responsabilidad, garantía del producto y recursos.

Artículo 9.- ÁMBITO DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y SUS RESPONSABILIDADES

Todo el personal de NORLLANTAS CÍA. LTDA cumplirá de forma obligatoria lo establecido en este código de ética, debido a que, cada infracción o quebrantamiento de la norma propenderá a las responsabilidades correspondientes.

Artículo 10- GESTIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA

1. El Código de Ética debe ser de aplicación obligatoria y transversal por todo el personal de la empresa.
2. El Código de Ética será socializado a todos los departamentos de la empresa.
3. El Gerente General será el responsable de la gestión, comunicación y revisión del Código de Ética.

Disposición Final. – El presente acuerdo entrará a regir desde la aprobación de la Gerencia General, sin perjuicio de su aplicación en un documento.

Dado, en la ciudad de Ibarra, a los 10 días del mes de octubre del año dos mil veinte.

GERENTE GENERAL NORLLANTAS

C.C.

4.3.4. Gestión de riesgos.

Actualmente, las empresas deben implementar un sistema de control interno eficiente que les permita enfrentarse a los cambios y retos constantes que día a día aparecen en el mundo empresarial, a través de la administración de riesgos, el cuál es definido como:

“...un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, ... () ..., diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad y para administrar los riesgos, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de objetivos de la entidad”.

(Quispe, 2017, p. 3)

Con ello se determina que, el riesgo está implícito en cualquier actividad empresarial, y, al ser un evento imprevisto afecta el desarrollo de actividades y cumplimiento de objetivos de

manera significativa, por ello, Norllantas Cía. Ltda. debe identificar, analizar y combatir riesgos extremos en base a la planificación, diseño e implementación de una matriz de riesgos. Así, se toman en consideración riesgos económicos, financieros, políticos y legales en base a la aplicación de la norma ISO 31000, misma que permite identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos.

A continuación, se establecen los riesgos más significativos con sus respectivas causas y consecuencias:

Tabla 58. *Riesgos significativos*

ÍTEM	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	POSIBLES CONSECUENCIAS O EFECTOS
1	Fluctuación del precio del producto	Hace referencia a cambios imprevistos en el precio de las llantas por políticas económicas y competencia.	Cambio de condiciones económicas y legales; así como también, existencia de competencia directa.	Precios bajos que afecta la estabilidad de la empresa.
2	Disminución de ventas	Debido a la economía del país, apareamiento del COVID 19 y la competencia directa las ventas disminuyen.	Competencia directa y economía inestable.	Disminución en la utilidad, despido de empleados y reducción de salarios.
3	Disminución del portafolio de clientes	Por factores económicos y sociales que afectan al cliente, la obtención de un producto o servicio se ve afectado.	Situación económica actual	Problemas de rentabilidad.

4	Demora en la recuperación de cartera de crédito	Debido a la situación actual del país la empresa asume la mayoría de las deudas.	Productos vendidos a crédito.	Falta de liquidez y apalancamiento financiero.
5	Cambios en el anticipo del impuesto a la renta	Se refiere a los cambios en materia legal que afectan directamente la estabilidad de la empresa.	Necesidad del gobierno por conseguir efectivo.	Falta de liquidez y flujo de efectivo ineficiente.
6	Falta de aplicación de factores de bioseguridad	Con la pandemia existente todo el personal y clientes se ven afectados de una u otra manera.	Procesos de seguridad no planificados.	Contagios y pérdida del personal.
7	Reducción del personal	Por la economía inestable el personal puede ser despedido.	Pandemia existente.	Despidos o reducción de salarios.

A continuación, se valora y prioriza los riesgos en base a la probabilidad e impacto, obteniéndose con ello una zona de riesgo inherente que puede ser baja, moderada, alta o extrema para ser posteriormente, reducida, evitada, asumida, compartida o transferida. Así, las calificaciones se dan en base a:

Tabla 59. Probabilidad e impacto

Probabilidad		Impacto	
Valor	Descripción	Valor	Descripción
1	Raro (E)	1-2	Insignificante
2	Improbable (D)	3-4	Menor
3	Posible (C)	5-6	Moderado

4	Probable (B)	7-8	Mayor
5	Casi Seguro (A)	9-10	Catastrófico

Tabla 60. Valoración del riesgo.

ÍTEM	RIESGO	Probabilidad/	FUNCIONARIO															VALOR	NOMBRE	EVALUACION	ZONA DE RIESGO INHERENTE
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				
1	Fluctuación del precio del producto	P	5	5	5	4												5	Casi Seguro (A)	40	Riesgo Extremo (Z-24)
		I	8	10	8	7												8	Mayor		
2	Disminución de ventas	P	2	4	3	3												3	Posible (C)	21	Riesgo Alto (Z-17)
		I	7	8	6	8												7	Mayor		
3	Disminución del portafolio de clientes	P	3	3	4	4												4	Probable (B)	32	Riesgo Extremo (Z-22)
		I	9	7	8	8												8	Mayor		
4	Demora en la recuperación de cartera de crédito	P	4	2	3	1												3	Posible (C)	15	Riesgo Moderado (Z-14)
		I	5	5	8	3												5	Moderado		
5	Cambios en el anticipo del impuesto a la renta	P	3	3	3	4												3	Posible (C)	21	Riesgo Alto (Z-17)
		I	8	6	8	7												7	Mayor		
6	Falta de aplicación de factores de bioseguridad	P	4	4	3	3												4	Probable (B)	24	Riesgo Alto (Z-18)
		I	5	7	5	8												6	Moderado		
7	Reducción del personal	P	4	3	3	3												3	Posible (C)	21	Riesgo Alto (Z-17)

Con los resultados obtenidos se puede tratar cada uno de los riesgos a través del establecimiento de controles y opciones de manejo como se detalla a continuación:

Tabla 61. *Análisis del riesgo.*

ANÁLISIS DEL RIESGO		
RIESGO	CONTROL	OPCIONES DE MANEJO
Fluctuación del precio del producto	Acuerdos con los proveedores y clientes	COMPARTIR O TRANSFERIR EL RIESGO
Disminución de ventas	Planificación de estrategias y políticas de ventas	EVITAR EL RIESGO
Disminución del portafolio de clientes	Oferta de precios cómodos	REDUCIR EL RIESGO
Demora en la recuperación de cartera de crédito	Elaboración de un plan de recuperación de cartera de crédito	REDUCIR EL RIESGO
Cambios en el anticipo del impuesto a la renta	Revisión de normativa legal vigente	REDUCIR EL RIESGO
Falta de aplicación de factores de bioseguridad	Aplicación de estándares de bioseguridad	REDUCIR EL RIESGO
Reducción del personal	Revisión de la situación económica de la empresa.	EVITAR EL RIESGO

4.4. Propuesta Financiera

4.4.1. Manual contable y financiero.

Un manual contable se convierte en una herramienta integral dentro de la administración moderna, ofreciendo confiabilidad en cada una de las transacciones y registros contables, donde, cada criterio o regla establecida se llevará a cabo para evitar errores, arbitrariedades y fraudes; pero, para que este documento sea completo es necesario complementarlo con manual financiero que es definido como:

Un instrumento técnico que establece procedimientos y reglas orientadas a la gestión económica, mediante la aplicación de indicadores a los Estados Financieros, con el propósito de valorar la situación en la que se encuentra la empresa de acuerdo con los resultados obtenidos durante un periodo contable. (Morales & Bustos, 2019, p. 79)

4.4.1.1. Catálogo de cuentas.

Un catálogo de cuentas es un documento que permite registrar las operaciones de una organización, estableciendo la estructura de la empresa al momento de contabilizar las actividades y transacciones del negocio, sistematizando gastos e ingresos. Los catálogos de cuentas se organizan en el siguiente orden: activos, pasivos, capital, ingresos, costos y gastos.

Tabla 62. *Plan de Cuentas*

 NORLLANTAS CÍA. LTDA. PLAN DE CUENTAS			
Cuenta	Nombre	Balance/Resultado	Saldo Deudor/ Acreedor
1	ACTIVO		
1.01	ACTIVO CORRIENTE		

1.01.01	EFFECTIVO O EQUIVALENTE AL EFFECTIVO		
1.01.01.01	Caja general		
1.01.01.02	Caja chica		
1.01.01.03	Efectivo no depositado		
1.01.01.04	Bancos		
1.01.01.05	Inversiones financieras		
1.01.02	ACTIVOS FINANCIEROS		
1.01.02.01	Cuentas por cobrar clientes		
1.01.02.02	Provisión cuentas dudosas		
1.01.02.03	Cuentas por cobrar relacionadas		
1.01.02.04	Cuentas por cobrar trabajadores		
1.01.02.05	Cuentas por cobrar miscelaneos		
1.01.02.100	Cuentas por cobrar varios		
1.01.03	INVENTARIOS		
1.01.03.06	Inventarios de productos terminados y mercadería en almacén-Comprado a terceros		
1.01.03.07	Inventarios en tránsito		
1.01.03.07.100	Llantas nacionales		
1.01.03.07.101	Llantas importadas		
1.01.03.07.102	Reencauche		
1.01.03.07.201	Tubos importados		
1.01.03.07.202	Defensas importadas		
1.01.03.07.300	Servicio de taller		
1.01.03.07.401	Aceites y lubricantes		
1.01.03.07.402	Baterías		
1.01.03.07.403	Amortiguadores		
1.01.03.07.404	Material promocional		

1.01.03.07.501	Bujías		
1.01.03.07.502	Filtros		
1.01.03.07.503	Aros		
1.01.03.07.504	Audio y seguridad		
1.01.03.07.505	Líquidos y aditivos		
1.01.03.07.506	Pastillas de frenos		
1.01.03.07.507	Accesorios dirección		
1.01.03.07.508	Sonax		
1.01.03.07.509	Accesorios vehículos		
1.01.03.07.510	Varios		
1.01.03.07.600	Publicidad		
1.01.05	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES		
1.01.05.01	Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)		
1.01.05.01.01	IVA pagado en compras		
1.02	ACTIVO FIJO		
1.02.01	ACTIVO FIJO COSTO ORIGINAL		
1.02.01.01	Terreno		
1.02.01.02	Edificios		
1.02.01.03	Equipo de oficinas		
1.02.01.05	Muebles y enseres		
1.02.01.06	Maquinaria y equipos		
1.02.01.06.01	Herramientas y accesorios talleres		
1.02.01.08	Equipos de cómputo		
1.02.01.09	Vehículos		
1.02.01.10	Mejoras en locales arrendados		
1.02.01.12	DEPRECIACIÓN ACTIVOS COSTO ORIGINAL		

1.02.01.12.02	Edificios		
1.02.01.12.03	Equipo de oficinas		
1.02.01.12.05	Muebles y enseres		
1.02.01.12.06	Maquinaria y equipos		
1.02.01.12.06.01	Herramientas y accesorios talleres		
1.02.01.12.08	Dep.acmld.equipo de cómputo		
1.02.01.12.09	Vehículos		
1.02.01.12.10	Mejoras en locales arrendados		
2	PASIVO		
2.01	PASIVO CORRIENTE		
2.01.03	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES		
2.01.03.01	Proveedores nacionales		
2.01.04	PRÉSTAMOS		
2.01.04.01	Préstamos corto plazo		
2.01.04.02	Porción corriente préstamos largo plazo		
2.01.07	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES		
2.01.07.01	Con la administración tributaria		
2.01.07.01.02	Impuestos retenidos IVA		
2.01.07.01.02.01	Ventas locales (excluyendo activos fijos) tarifa 12%		
2.01.07.01.02.02	Venta activos fijos tarifa 12%		
2.01.07.01.02.03	Venta locales (excluyendo af) tarifa 0% derecho		
2.01.07.01.02.04	Retenciones IVA 30%		
2.01.07.01.02.05	Retenciones IVA 70%		
2.01.07.01.02.06	Retenciones IVA 100%		
2.01.07.01.02.07	Retenciones IVA 10%		
2.01.07.01.02.08	Retenciones IVA 20%		

2.01.07.01.02.09	Retenciones IVA 20% (código 723)		
2.01.07.01.03	RETENCIONES EN LA FUENTE		
2.01.07.01.03.01	En relación de dependencia que supera o no a la base gravada		
2.01.07.01.03.02	Servicios honorarios profesionales y dietas 10%		
2.01.07.01.03.03	Servicios predomina el intelecto 8%		
2.01.07.01.03.04	Servicios predomina mano de obra 2%		
2.01.07.01.03.05	Servicios entre sociedades 2%		
2.01.07.01.03.06	Servicios publicidad y comunicación 1%		
2.01.07.01.03.07	Servicio transporte de pasajero o carga público y privado 1%		
2.01.07.01.03.08	Transferencia de bienes muebles de naturaleza corporal 1%		
2.01.07.01.03.09	Arrendamiento mercantil 1%		
2.01.07.01.03.10	Arrendamiento bienes inmuebles 8%		
2.01.07.01.03.11	Seguro y reaseguros (primas y cesiones) 1%		
2.01.07.01.03.12	Rendimiento financiero 2%		
2.01.07.01.03.13	Dividendos distribuidos a personas naturales		
2.01.07.01.03.14	Dividendos distribuidos a sociedades		
2.01.07.01.03.15	Pago de bienes o servicios no sujetos a retención		
2.01.07.01.03.16	Reembolso de gastos-compra intermediario		
2.01.07.01.03.17	Otras retenciones aplicables el 1%		
2.01.07.01.03.18	Otras retenciones aplicables el 2%		
2.01.07.01.03.19	Otras retenciones aplicables el 8%		
2.01.07.01.03.20	Otras retenciones aplicables el 25%		
2.01.07.01.03.21	Otras retenciones aplicables el 2%		
2.01.07.01.04	IMPUESTO A LA RENTA		
2.01.07.03	IESS Y BENEFICIOS SOCIALES		

2.01.07.03.01	Seguridad social		
2.01.07.03.02	Provisión beneficios sociales		
2.01.07.03.03	Sueldos por pagar		
3	PATRIMONIO NETO		
3.01	CAPITAL SOCIAL		
3.01.01	Capital suscrito o asignado		
3.02	ACCIONES		
3.02.01	Acciones		
3.04	RESERVAS		
3.04.01	Reserva Legal		
3.05	RESULTADOS		
3.05.01	Resultados		
3.07	RESULTADOS OPERACIONALES		
4	INGRESOS		
4.1	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		
4.01.01	VENTAS BRUTAS		
4.01.01.001	Llantas nacionales		
4.01.01.101	Llantas importadas		
4.01.01.102	Reencauche		
4.01.01.201	Tubos importados		
4.01.01.202	Defensas importadas		
4.01.01300	Servicio de taller		
4.01.01.401	Aceites y lubricantes		
4.01.01.402	Baterías		
4.01.01.403	Amortiguadores		
4.01.01.404	Material promocional		
4.01.01.501	Bujías		

4.01.01.502	Filtros		
4.01.01.503	Aros		
4.01.01.504	Audio y seguridad		
4.01.01.505	Líquidos y aditivos		
4.01.01.506	Pastillas de frenos		
4.01.01.507	Accesorios dirección		
4.01.01.508	Sonax		
4.01.01.509	Accesorios vehículos		
4.01.01.600	Otros servicios		
5.1	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN		
5.01.01	COSTO DE VENTAS PRODUCTO TERMINADO		
5.01.01.100	Llantas nacionales		
5.01.01.101	Llantas importadas		
5.01.01.102	Reencauche		
5.01.01.201	Tubos importados		
5.01.01.202	Defensas importadas		
5.01.01.300	Servicio de taller		
5.01.01.401	Aceites y lubricantes		
5.01.01.402	Baterías		
5.01.01.403	Amortiguadores		
5.01.01.404	Material promocional		
5.01.01.501	Bujías		
5.01.01.502	Filtros		
5.01.01.503	Aros		
5.01.01.504	Audio y seguridad		
5.01.01.505	Líquidos y aditivos		

5.01.01.506	Pastillas de frenos		
5.01.01.507	Accesorios dirección		
5.01.01.508	Sonax		
5.01.01.509	Accesorios vehículos		
5.01.01.510	Varios		
5.01.01.600	Otros servicios		
5.2	GASTOS		
5.2.01	GASTOS ADMINISTRATIVOS		
5.2.01.01	Gastos revisar		
5.2.01.01.01	Sueldo		
5.2.01.01.02	Horas extras 100%		
5.2.01.01.03	Horas extras 50%		
5.2.01.01.04	Bono por objetivos		
5.2.01.01.05	Componente salarial		
5.2.01.01.06	Comisiones		
5.2.01.01.08	Aporte patronal SECAP IECE		
5.2.01.01.09	Fondo de Reserva		
5.2.01.01.10	Décimo tercer sueldo		
5.2.01.01.11	Décimo cuarto sueldo		
5.2.01.01.12	Vacaciones		
5.2.01.01.13	Jubilación patronal		
5.2.01.01.14	Deshaucio		
5.2.01.01.22	Bono navideño		
5.2.01.21	Depreciaciones		
5.2.02	GASTOS DE VENTAS		
5.2.02.01.01	Sueldo		
5.2.02.01.02	Horas extras 100%		

5.2.02.01.03	Horas extras 50%		
5.2.02.01.04	Bono por objetivos		
5.2.02.01.05	Componente salarial		
5.2.02.01.06	Comisiones		
5.2.02.01.08	Aporte patronal SECAP IECE		
5.2.02.01.09	Fondo de Reserva		
5.2.02.01.10	Décimo tercer sueldo		
5.2.02.01.11	Décimo cuarto sueldo		
5.2.02.01.12	Vacaciones		
5.2.02.01.13	Jubilación patronal		
5.2.02.01.14	Deshaucio		
5.2.02.01.22	Bono navideño		

Fuente: Norllantas Cía. Ltda. según la *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*

4.4.1.2. *Dinámica de cuentas.*

La dinámica de cuentas permite identificar aquellas cuentas con mayor movimiento, exponiéndose su respectiva política, gestión contable, proceso y procedimiento de control interno.

Tabla 63. *Dinámica de cuentas de caja chica*

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
1. ACTIVO	1.1 Activo Corrientes	1.1.1 Efectivo y Equivalentes al Efectivo	1.1.1.01 Caja Chica	
DESCRIPCIÓN				
Constituye un fondo destinado para cubrir gastos menores, no frecuentes ni urgentes de la empresa, donde, el monto no requiere el paso por el sistema financiero debido a que es utilizado para cancelar pagos menores.				

DINÁMICA		
DEBITA	ACREDITA	MARCO LEGAL
<input type="checkbox"/> Entradas de efectivo y por reembolso de fondos fijos. <input type="checkbox"/> Cobros que se produzcan, con abono a las cuentas que correspondan.	<input type="checkbox"/> Pago por medio de cheques, de reposiciones de caja chica. <input type="checkbox"/> Compra de suministros de oficina y de taller.	<input type="checkbox"/> NIIF 7 <input type="checkbox"/> NIIF 9
Política Contable		
<input type="checkbox"/> Administración y buen uso de los recursos recibidos, además de mantener su disponibilidad para atender los requerimientos de la empresa. <input type="checkbox"/> Cada gasto debe ser razonable de acuerdo con la necesidad, en base a condiciones expuestas para su uso. <input type="checkbox"/> Todo gasto incurrido debe mantener la respectiva documentación de soporte, cumpliendo lo establecido en la Ley. <input type="checkbox"/> Se solicita la respectiva reposición una vez enviada la documentación requerida.		
Gestión contable	Precedimientos de Control Interno	Proceso
La caja chica, con un fondo de \$250,00, es utilizado para gastos menores, como compra de suministros de oficina y de taller, emitiéndose los respectivos documentos fuente. El límite de gasto permitido es de \$40 a \$50, por ello, se necesita pedir autorización en caso de necesitarse un valor mayor.	<input type="checkbox"/> Revisión y arqueo de caja chica por parte del departamento Financiero. <input type="checkbox"/> Revisión de la documentación que ampara las entradas y salidas de efectivo, verificando la autenticidad de las mismas.	<input type="checkbox"/> La reposición de los fondos de caja chica se solicita al custodio mediante la presentación del formulario “Reposición Caja”. <input type="checkbox"/> Con la aprobación del documento, se efectúa el registro de gastos conforme a su naturaleza.

Tabla 64. Dinámica de cuentas de bancos

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
1. ACTIVO	1.1 Activo Corrientes	1.1.1 Efectivo y Equivalentes al Efectivo	1.1.1.03 Bancos	
DESCRIPCIÓN				
La empresa posee varias cuentas bancarias que registran los ingresos y egresos correspondientes a las transacciones que se realice conforme al giro del negocio.				

DINÁMICA		
DEBITA	ACREDITA	MARCO LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Entradas de efectivo y por reembolso de fondos fijos. <input type="checkbox"/> Depósitos de cheques en Instituciones Financieras, entradas de efectivo por medios electrónicos y otras foemas de ingreso. <input type="checkbox"/> Notas de crédito emitidas por Instituciones Financieras. <input type="checkbox"/> Cobros que se produzcan, con abono a las cuentas que correspondan. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Salidas de efectivo por pagos a proveedores y nómina. <input type="checkbox"/> Notas de débito emitidas por Instituciones Financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> NIIF 7 <input type="checkbox"/> NIIF 9
Política Contable		
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Los pagos se realizarán por transferencias bancarias y mediante la emisión de cheques. <input type="checkbox"/> La solicitud de pago será elaborada por la persona que requiera la erogación en cada departamento o unidad. <input type="checkbox"/> Los pagos a realizarse serán realizados una vez aprobados por el Gerente y Coordinación Financiera. <input type="checkbox"/> Las conciliaciones bancarias se realizarán con una frecuencia mensual. 		
Gestión contable	Precedimientos de Control Interno	Proceso
<p>Para el archivo se imprimirá la conciliación bancaria adjunto al estado de cuenta de la entidad financiera, con las correspondientes firmas de elaboración y revisión de los responsables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Segregación adecuada de funciones de autorización, custodia y registro de operaciones. <input type="checkbox"/> Formulación y ajuste de las partidas de conciliación. <input type="checkbox"/> Verificación de la corrección de las conciliaciones bancarias. <input type="checkbox"/> Examen de la documentación que ampara las entradas y salidad de efectivo. <input type="checkbox"/> Comprobación de transposos de fondos entre cuentas bancarias. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Registro de ingresos y egresos de acuerdo a documentos fuente existentes.

Tabla 65. *Dinámica de cuentas de inversiones*

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
1. ACTIVO	1.1 Activo Corrientes	1.1.1 Efectivo y Equivalentes al Efectivo	1.1.1.004 Inversiones	
DESCRIPCIÓN				
Son activos financieros mantenidos hasta su vencimiento, presentadas como tal, en el estado de situación financiera, con vencimientos menores a doce meses.				
DINÁMICA				
DEBITA		ACREDITA		MARCO LEGAL
<input type="checkbox"/> Entradas de efectivo por retorno de las inversiones corrientes realizadas en instituciones financieras.		<input type="checkbox"/> Salidas de efectivo por colocación de inversiones a corto plazo en instituciones financieras.		<input type="checkbox"/> NIIF 7 <input type="checkbox"/> NIIF 9
Política Contable				
<input type="checkbox"/> Registro y comprobación física de los valores que son propiedad de la empresa. <input type="checkbox"/> Valuación de las inversiones de forma periódica. <input type="checkbox"/> Registro de los productos en el periodo correspondiente. <input type="checkbox"/> Presentación de estados financieros con revelación de las bases de valuación y gravámenes.				
Gestión contable		Precedimientos de Control Interno		Proceso
En el estado de situación financiera los sobregiros bancarios se clasifican como recursos ajenos en el pasivo corriente.		<input type="checkbox"/> Inspección física de los títulos o documentos representativos de la inversión. <input type="checkbox"/> Obtención directa de las instituciones de crédito sobre información de los saldos y otras características de los valores. <input type="checkbox"/> Examen de la documentación que ampare las compras y ventas de valores.		<input type="checkbox"/> Aprobación por parte de la administración para realizar inversiones. <input type="checkbox"/> Segregación adecuada de funciones para el registro de operaciones y cobros de rendimiento. <input type="checkbox"/> Estudios periódicos de las inversiones para determinar su correcta evaluación.

Tabla 66. *Dinámica de cuentas por cobrar*

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
1. ACTIVO	1.1 Activo Corrientes	1.1.2 Activos financieros	1.1.2.004 Cuentas por cobrar	
DESCRIPCIÓN				
Son activos financieros que comprenden derechos exigibles originados en el curso normal de operaciones; por ventas de bienes, servicios prestados, otorgamiento de préstamos y anticipos a empleados y cualquier otro concepto que corresponda a un monto adeudado, los cuáles serán cobrados a corto plazo, es decir a un vencimiento menor a 12 meses.				
DINÁMICA				
DEBITA		ACREDITA		MARCO LEGAL
<input type="checkbox"/> La recuperación de la cuenta por cobrar provisionadas. <input type="checkbox"/> La baja de las cuentas cuya incobrabilidad sea confirmada. <input type="checkbox"/> El total de documentos pendientes de cobro a la fecha de su vencimiento. <input type="checkbox"/> Valor equivalente a descuentos y bonificaciones en facturas de compra.		<input type="checkbox"/> Por el deterioro estimado según la evaluación de la empresa y el análisis de la recuperabilidad de las cuentas por cobrar. <input type="checkbox"/> La recuperación total o parcial de la cuenta por cobrar. <input type="checkbox"/> Notas de crédito por el reconocimiento de descuentos y bonificaciones.		<input type="checkbox"/> NIIF 7 <input type="checkbox"/> NIIF 9 <input type="checkbox"/> NIC 37 <input type="checkbox"/> LORTI, ARTÍCULO 10 <input type="checkbox"/> RLORTI ARTÍCULO 28
Política Contable				
<input type="checkbox"/> Las cuentas por cobrar generadas por las ventas a crédito se hallan condicionadas al cumplimiento de la política de crédito y cobranza. <input type="checkbox"/> Los responsables de la recepción de pagas de facturación emitida a crédito serán: ejecutivos de venta, asistentes de cartera, cajeros.				
Gestión contable		Precedimientos de Control Interno		Proceso
El reconocimiento del derecho de cobro por el ingreso generado se lo realiza al momento de la emisión de la factura por venta a		<input type="checkbox"/> Obtención de una confirmación escrita directamente de los deudores para los saldos		<input type="checkbox"/> Fcturación oportuna de todas las ventas. <input type="checkbox"/> Segregación adecuada de las funciones de:

<p>crédito y a la par la respectiva entrega de producto o servicio al cliente.</p> <p>Las personas jurídicas que cuenten con línea de crédito aprobada y disponible solicitarán la facturación de mercadería a través de una orden de compra.</p>	<p>representativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Arqueo de la documentación. <input type="checkbox"/> Registro de las operaciones de venta. 	<p>otorgamiento de crédito, entrega de mercancías, facturación, registro contable, custodio y cobro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Análisis de los vencimientos y cobranzas en base a la información de antigüedad de saldos.
---	--	--

Tabla 67. Dinámica de cuentas de inventarios

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
1. ACTIVO	1.1 Activo Corrientes	1.1.5 Inventarios	1.1.5.001 Inventarios	
DESCRIPCIÓN				
Los inventarios son activos adquiridos para ser utilizados en el curso normal de la operación en forma de materiales o suministros que serán consumidos en el proceso de prestación de servicios.				
DINÁMICA				
DEBITA		ACREDITA		MARCO LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cuando se adquieren bienes que serán destinados para la venta. <input type="checkbox"/> Por devoluciones de mercadería a los clientes. <input type="checkbox"/> Reclasificaciones entre subcuentas. <input type="checkbox"/> Por la recuperación de pérdidas por desvalorización. <input type="checkbox"/> Por sobrantes de mercaderías. 		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Por la utilización o consumo de los bienes por la venta. <input type="checkbox"/> Por bajas o reclasificación entre subcuentas. <input type="checkbox"/> Por el reconocimiento de cuentas por desvalorización. <input type="checkbox"/> Por mercaderías devueltas a los proveedores. <input type="checkbox"/> Por faltantes de mercaderías determinadas por faltantes físicos. 		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> NIC 2

Política Contable		
<input type="checkbox"/> Los inventarios se presentan al costo o al valor neto realizable, el menor. El costo es determinado mediante el método promedio ponderado y el valor neto realizable es el precio de venta estimado en el curso ordinario de las operaciones menos los gastos variables de venta que sean aplicables.		
Gestión contable	Precedimientos de Control Interno	Proceso
<p>Los inventarios se presentan al costo o al valor neto realizado, el que sea menor.</p> <p>Una vez recibido el producto se genera el ingreso de compra en el sistema detallando el proveedor, número de factura, fecha, número de autorización y registro de mercadería.</p>	<input type="checkbox"/> Planeación sistemática para la toma de inventarios físicos. <input type="checkbox"/> Revisión del corte de inventarios. <input type="checkbox"/> Aplicación del sistema y método de valuación aprobado por la administración.	<input type="checkbox"/> Autorización. <input type="checkbox"/> Custodia y registro de la adquisición, recepción y venta de existencias. <input type="checkbox"/> Facturación oportuna. <input type="checkbox"/> Custodia física de los inventarios. <input type="checkbox"/> Comparación periódica de la suma de los auxiliares contra el saldo de la cuenta del mayor. <input type="checkbox"/> Fijación de máximos y mínimos para el control de existencias.

Tabla 68. *Dinámica de cuentas de propiedad, planta y equipo.*

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
1. ACTIVO	1.2 Activo no corriente	1.2.1 Activos fijo costo original		
DESCRIPCIÓN				
Las partidas de propiedades y equipos se encuentran valoradas al costo neto de depreciación acumulada y las posibles pérdidas por deterioro de su valor.				
DINÁMICA				
DEBITA		ACREDITA		MARCO LEGAL

<input type="checkbox"/> Por el costo de adquisición de la propiedad, planta y equipo. <input type="checkbox"/> Por el valor de los activos, convenido o determinado mediante tasación de los inmuebles.	<input type="checkbox"/> El valor de la unidades vendidas o dadas de baja. <input type="checkbox"/> El costo de los bienes devueltos a los proveedores.	<input type="checkbox"/> NIIF 16 <input type="checkbox"/> NIC 16 <input type="checkbox"/> LORTI <input type="checkbox"/> RLORTI
Política Contable		
<input type="checkbox"/> La política de activación para elementos de propiedad, planta y equipo será dependiendo de la vida útil de cada una, se espera que sea más de un periodo contable, sea para uso operativo y administrativo de larga duración y utilidad, sin especificar un valor mínimo y que sirvan a la empresa para generar beneficios económicos futuros. <input type="checkbox"/> El método de depreciación empleado es el lineal sin valor residual, excepto vehículos y maquinarias y equipo con valor residual del 20% y 5% respectivamente.		
Gestión contable	Precedimientos de Control Interno	Proceso
<p>Al final de cada mes el contador general realiza el proceso de registro de los asientos contables de depreciación.</p> <p>Los activos totalmente depreciados se los mantiene en la contabilidad con sus costos respectivos a valor histórico y depreciación acumulada.</p> <p>La compañía al momento de la compra deberá solicitar al proveedor los documentos de garantía y archivarlos.</p>	<input type="checkbox"/> Análisis de la documentación que ampare las adquisiciones, reposiciones o bajas. <input type="checkbox"/> Inspección física para comprobar que los bienes adquiridos existan y esten en uso. <input type="checkbox"/> Revisar los cálculos de depreciación, registro y movimiento de cuentas. <input type="checkbox"/> Comprobar que los bienes esten asegurados.	<input type="checkbox"/> Adquisición, venta, custodia y registro de los bienes. <input type="checkbox"/> Obtención de documentos fuente para el registro de bienes. <input type="checkbox"/> Comparación periódica de la suma de los auxiliares contra el saldo de la cuenta del mayor.

Tabla 69. *Dinámica de cuentas por cobrar*

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
2. PASIVO	2.1 Pasivo corriente	2.1.1 Préstamos	2.1.1.001 Préstamos corto plazo	
DINÁMICA				
DEBITA		ACREDITA		MARCO LEGAL

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Los pagos efectuados a los proveedores. <input type="checkbox"/> La disminución de las obligaciones por devoluciones de compras a los proveedores. <input type="checkbox"/> Las notas de crédito emitidas por los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El importe de los bienes adquiridos y servicios recibidos de los proveedores a crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> NIC 32 <input type="checkbox"/> NIC 39 <input type="checkbox"/> NIC 37 <input type="checkbox"/> NIIF 7 <input type="checkbox"/> NIIF 9
Política Contable		
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Los pasivos financieros se clasifican como pasivo corriente, al menos que la compañía tenga derecho incondicional de diferir el pago de las obligaciones por lo menos doce meses después de la fecha del estado de situación financiera. <input type="checkbox"/> Los pasivos financieros son clasificados como el valor razonable con cambios en los resultados. <input type="checkbox"/> Los préstamos, obligaciones financieras, acreedores comerciales y otras cuentas por pagar se miden posteriormente al costo amortizado usando el método de la tasa de interés efectiva. <input type="checkbox"/> La empresa mantendrá tres formas de pago que son: transferencias bancarias, pagos con cheque y débitos automáticos. 		
Gestión contable	Precedimientos de Control Interno	Proceso
<p>La compañía dará de baja en cuentas un pasivo financiero si y solo si, cancelan o cumplen las obligaciones de la compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Obtención de comunicación escrita de instituciones que hayan entregado créditos proveedores, acreedores. <input type="checkbox"/> Examen de la documentación de los pasivos pagados con posterioridad a la fecha de balance para asegurarse de su existencia y autenticidad. <input type="checkbox"/> Revisión de las bases para el registro de los pasivos y de su cálculo. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El coordinador financiero mantendrá un archivo específico de los comprobantes de venta pendientes de pago ordenados por fecha de vencimiento y prioridad. <input type="checkbox"/> Elaboración de un flujo de caja mensual. <input type="checkbox"/> Se deberá imprimir el comprobante de ingreso automático y adjuntarse toda la documentación de soporte.

Tabla 70. *Dinámica de cuentas por pagar fiscales*

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
2. PASIVO	2.1 Pasivo corriente	2.1.4 Cuentas por pagar fiscales	2.1.4.001 Impuestos retenidos IVA 2.1.4.002 Retenciones en la fuente 2.1.4.003 Impuesto a la Renta	
DINÁMICA				
DEBITA		ACREDITA		MARCO LEGAL
<input type="checkbox"/> En el momento de la liquidación y pago de los impuestos al SRI mediante la declaración que realiza la empresa.		<input type="checkbox"/> En la generación del impuesto por pagar, ya sea el IVA ventas, retenciones en la fuente por pagar, retenciones de IVA por pagar e impuesto a la renta por pagar.		<input type="checkbox"/> LORTI <input type="checkbox"/> RLORTI <input type="checkbox"/> NIC 32 <input type="checkbox"/> NIC 39 <input type="checkbox"/> NIIF 7 <input type="checkbox"/> NIIF 9
Política Contable				
<input type="checkbox"/> Los pasivos financieros se clasifican como pasivo corriente, al menos que la compañía tenga derecho incondicional de diferir el pago de las obligaciones por lo menos doce meses después de la fecha del estado de situación financiera. <input type="checkbox"/> Los pasivos financieros son clasificados como el valor razonable con cambios en los resultados. <input type="checkbox"/> Los préstamos, obligaciones financieras, acreedores comerciales y otras cuentas por pagar se miden posteriormente al costo amortizado usando el método de la tasa de interés efectiva. <input type="checkbox"/> La empresa mantendrá tres formas de pago que son: transferencias bancarias, pagos con cheque y débitos automáticos. <input type="checkbox"/> El IVA en ventas generado por la empresa se reconocerá en el pasivo de estado de situación. <input type="checkbox"/> La empresa debe presentar el formulario 101, 103, 104,106, 107, el impuesto a la propiedad de vehículos motorizados, ATS mensual, RDEP, APS anual, ADI.				
Gestión contable		Precedimientos de Control Interno		Proceso
Los tributos se reconocen a su valor nominal menos los pagos efectuados. Su valor nominal		<input type="checkbox"/> Obtención de comunicación escrita de instituciones que hayan		<input type="checkbox"/> Si el IVA en compras es mayor al de las ventas se reconocerá un importe por

<p>corresponde al monto calculado cuando es de cuenta propia, o retenido cuando es por cuenta de terceros, en las fechas de las transacciones.</p>	<p>entregado créditos proveedores, acreedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Examen de la documentación de los pasivos pagados con posterioridad a la fecha de balance para asegurarse de su existencia y autenticidad. <input type="checkbox"/> Revisión de las bases para el registro de los pasivos y de su cálculo. 	<p>cobrar llamado “crédito tributario” que es una cuenta de naturaleza deudora en el activo corriente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Si el IVA en ventas es mayor que el IVA en compras se registrará un impuesto por pagar. <input type="checkbox"/> El impuesto se reconoce en el estado de resultados, excepto cuando se trata de partidas que se reconocen directamente en el patrimonio.
--	---	---

Tabla 71. *Dinámica de cuentas por pagar IEES*

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
2. PASIVO	2.1 Pasivo corriente	2.1.6 IEES y beneficios sociales	2.1.6. 001 Seguridad social 2.1.6.002 Provisión beneficios sociales 2.1.6.003 Sueldos por pagar	
DINÁMICA				
DEBITA		ACREDITA		MARCO LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El pago de obligaciones acreditadas a esta cuenta. <input type="checkbox"/> Reversión de las provisiones. 		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Registro de las provisiones de beneficios sociales. <input type="checkbox"/> Incremento de la provisión por nuevas provisiones. 		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Código de trabajo <input type="checkbox"/> NIC 19

Política Contable		
<input type="checkbox"/> El décimo tercer sueldo será una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubiesen percibido durante el año calendario cuyo periodo de cálculo esta comprendido desde el 1 de diciembre al 30 de noviembre siendo la fecha máxima de pago el 24 de diciembre. <input type="checkbox"/> El décimo cuarto sueldo es un beneficios equivalente al salario básico desde el 1 de agosto al 31 de julio, con fecha máxima de pago el 15 de agosto. <input type="checkbox"/> El fondo de reserva equivale al 8,33% de la remuneración aportada por el IEES después del primer año. <input type="checkbox"/> Las vacaciones se calculan dividiendo la remuneración recibida durante el año de servicio para 24. <input type="checkbox"/> La empresa pagará el 12,15% del total de los ingresos como aporte patronal.		
Gestión contable	Precedimientos de Control Interno	Proceso
Las obligaciones corrientes con el IEES se reconocen a su valor nominal. El importe total de dichos beneficios será descontado de cualquier importe ya pagado	<input type="checkbox"/> Obtención de comunicación escrita de instituciones que hayan entregado créditos proveedores, acreedores. <input type="checkbox"/> Examen de la documentación de los pasivos pagados con posterioridad a la fecha de balance para asegurarse de su existencia y autenticidad. <input type="checkbox"/> Revisión de las bases para el registro de los pasivos y de su cálculo.	<input type="checkbox"/> Cálculo, pago y registro de beneficios sociales.

Tabla 72. Dinámica de cuentas Capital Social

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
4. CAPITAL SOCIAL	4.1 Capital social	4.1.1 Acciones 4.1.2 Reservas	4.1.1.001 Acciones 4.1.1.002 Reservas	
DINÁMICA				
DEBITA		ACREDITA		MARCO LEGAL

<input type="checkbox"/> Reducciones del capital.	<input type="checkbox"/> El capital aportado. <input type="checkbox"/> Capitalización de reservas y utilidades.	<input type="checkbox"/> NIC 1 <input type="checkbox"/> Ley de Compañías
Política Contable		
<input type="checkbox"/> Estructurar el capital contable conforme a los requerimientos de la empresa. <input type="checkbox"/> Comprobar que las cifras que se muestren como capital contable estén de acuerdo con el régimen legal. <input type="checkbox"/> Registro adecuado en los estados financieros.		
Gestión contable	Precedimientos de Control Interno	Proceso
Revisión, estudio y valuación de montos establecidos en el capital social. La reserva legal constituye el 10% de las utilidades líquidas anuales que reporta la entidad.	<input type="checkbox"/> Inspección del registro de variaciones de capital. <input type="checkbox"/> Verificación de documentos que sirvan de base para los cálculos correspondientes para el registro del superávit. <input type="checkbox"/> Verificación de los movimientos de capital contable con su debida autorización.	<input type="checkbox"/> Registro de movimientos contables. <input type="checkbox"/> Autorización. <input type="checkbox"/> Conciliación entre los importes en libros al inicio o al final del periodo, revelando por separado cada cambio.

Tabla 73. *Dinámica de cuentas Resultados Acumulados*

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
4. CAPITAL SOCIAL	4.3 Resultado	4.3.1 Resultado	4.3.1.001 Resultado	
DINÁMICA				
DEBITA		ACREDITA		MARCO LEGAL
<input type="checkbox"/> Los ajustes de ejercicios anteriores cuando corresponda a mayores pérdidas o menores utilidades. <input type="checkbox"/> Pérdida del ejercicio. <input type="checkbox"/> Aplicación de las utilidades como dividendos o apropiación a		<input type="checkbox"/> Ajustes de ejercicios anteriores cuando corresponda a mayores utilidades y menores pérdidas. <input type="checkbox"/> Utilidad del ejercicio. <input type="checkbox"/> Utilidades producto de cambios en las políticas y errores contables.		<input type="checkbox"/> NIC 1 <input type="checkbox"/> Ley de Compañías

reservas. <input type="checkbox"/> Pérdidas producto de cambio en las políticas y errores contables. <input type="checkbox"/> Ajustes.	<input type="checkbox"/> Ajustes.	
Política Contable		
<input type="checkbox"/> Se agrupara las subcuentas que representan utilidades no distribuidas. <input type="checkbox"/> Las ganancias acumuladas contiene las utilidades netas acumuladas sobre las cuales los socios no han dado un destino definitivo.		
Gestión contable	Precedimientos de Control Interno	Proceso
Registro de pérdidas de ejercicios anteriores. Registro del saldo de las utilidades de ejercicios anteriores y del ejercicio en curso después de las provisiones para participación a trabajadores e impuesto a la renta.	<input type="checkbox"/> Inspección del registro de variaciones de capital. <input type="checkbox"/> Verificación de documentos que sirvan de base para los cálculos correspondientes para el registro del superávit. <input type="checkbox"/> Verificación de los movimientos de capital contable con su debida autorización.	<input type="checkbox"/> Registro de movimientos contables. <input type="checkbox"/> Autorización. <input type="checkbox"/> Conciliación entre los importes en libros al inicio o al final del periodo revelando por separado los cambios resultantes.

Tabla 74. *Dinámica de cuentas Ventas y Costo de Ventas*

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
5. RESULTADO S OPERACION ALES	5.1 Ingresos 5.2 Costo de Ventas	5.1.1 Ventas brutas 5.2.1 Costo de Ventas		
DESCRIPCIÓN				
<input type="checkbox"/> Los ingresos se reconocen cuando es probable que los beneficios económicos asociados a la transacción fluyan a la compañía y el monto de ingreso pueda ser medido confiablemente, independientemente en el momento en que se genera el pago.				
DINÁMICA				
DEBITA		ACREDITA		MARCO LEGAL

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Devoluciones y descuentos de los bienes vendidos a los clientes. <input type="checkbox"/> Costos derivados de la adquisición y transformación. <input type="checkbox"/> Variaciones del valor de los descuentos y bonificaciones. <input type="checkbox"/> Costos asociados a la prestación de servicios de taller, mano de obra, mantenimiento y materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ventas de bienes y servicios. <input type="checkbox"/> Por cierre de cuentas para determinar la utilidad o pérdida del periodo. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> LORTI <input type="checkbox"/> NIIF 15
Política Contable		
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Las ventas de bienes que realiza la compañía debe referirse a venta de llantas nacionales e importadas, repuestos y accesorios, tubos y defensas importadas, bujías, aros, filtros y accesorios, aceites, lubricantes, baterías, amortiguadores y material promocional para su respectivo registro. <input type="checkbox"/> Los ingresos por prestación de servicios comprenden rubros como: servicio de reencauchee y taller, seguro contra todo, servicios de entrega y asesoría técnica. <input type="checkbox"/> El costo de ventas comprende el costo de los inventarios vendidos, así como otros costos indirectos de producción necesarios para su venta. <input type="checkbox"/> El costo de adquisición de los inventarios comprenderá el precio de compra, impuestos, transporte, almacenamiento y otros costos atribuibles a la adquisición de la mercadería. 		
Gestión contable	Procedimientos de Control Interno	Proceso
<p>El personal de ventas puede realizar cotizaciones manuales en formatos numerados preimpresos o realizar proformas dentro del sistema CADILAC.</p> <p>El costo de ventas es registrado de forma automática al momento que se emite la factura por venta de inventario y la salida del producto en el módulo de inventarios.</p> <p>Registro de la nómina, materiales, depreciación de maquinaria y equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verificación de documentos que amparen las ventas y su costo en base a cálculos aritméticos, precios unitarios, bonificaciones y contabilización. <input type="checkbox"/> Revisión del corte de ventas. <input type="checkbox"/> Verificación de impuestos causados. <input type="checkbox"/> Pruebas globales de las ventas, su costo y de los márgenes de utilidad bruta. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Solicitud de facturación por parte del cliente. <input type="checkbox"/> Entrega del producto. <input type="checkbox"/> Registro en el sistema CONTISERCOP del acta de entrega.

Tabla 75. Dinámica de cuentas de gastos de administración, ventas y financieros

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
5. GASTOS	5.3. Gastos de administración 5.4. Gastos de ventas 5.5. Gastos financieros	5.1.1 Gastos		
DESCRIPCIÓN				
<input type="checkbox"/> Los gastos se reconocen cuando producen decrementos en los activos o en la reducción de un pasivo.				
DINÁMICA				
DEBITA		ACREDITA		MARCO LEGAL
<input type="checkbox"/> Por el valor de los intereses causados.		<input type="checkbox"/> Pago de servicios públicos. <input type="checkbox"/> Pago a los empleados. <input type="checkbox"/> Pago de impuestos diferentes del IVA. <input type="checkbox"/> Pago por servicios financieros. <input type="checkbox"/> Pago por suministros de oficina, flete, alimentación. <input type="checkbox"/> Por transferencia.		<input type="checkbox"/> LORTI <input type="checkbox"/> NIIF 1
Política Contable				
<input type="checkbox"/> La empresa presentará un desglose de gastos, utilizando una clasificación basada en la naturaleza o en la función de los gastos dentro de la entidad. <input type="checkbox"/> Los gastos se agruparán de acuerdo con su función o como parte del costo de las ventas o de actividades de distribución o administración.				
Gestión contable		Procedimientos de Control Interno		Proceso
El personal debe comprobar que los gastos representen transacciones efectivamente realizadas. Determinar que cada uno de los gastos se encuentre incluido en el Estado de Resultados. Asegurarse de que los gastos de		<input type="checkbox"/> Verificación de la existencia de un catálogo de cuentas y documentos que amparen los gastos. <input type="checkbox"/> Revisión sistemática de las operaciones que afectan las cuentas de gastos, por egresos,		<input type="checkbox"/> Examen de los documentos que amparen los gastos. <input type="checkbox"/> Revisión comparativa. <input type="checkbox"/> Comparación de cifras contra presupuestos.

operación provengan de las operaciones normales del negocio.	compras, cuentas por pagar, nóminas, inventarios.	
--	---	--

4.4.1.3. Estados Financieros.

Son elementos muy importantes que permiten observar las condiciones en que se encuentra una empresa. Estos documentos son el resultado del proceso contable que termina con la emisión de informes conocidos como Estados Financieros que informan del estado o situación en que se encuentra una organización. (Ollague et al., 2017, p. 23). Los Estados Financieros son cuatro y se describen a continuación:

- **Estado de Situación Financiera:** Presenta los activos, pasivos y patrimonio de una entidad en una fecha específica-al final del periodo sobre el que se informa (IFRS, 2015).

Tabla 76. Estado de Situación Financiera

 NORLLANTAS CÍA. LTDA.		
Estado de Situación Financiera		
Al 31 de diciembre del 20X1		
Expresado en Dólares Americanos		
	20X1	20X2
ACTIVOS	XXX	XXX
ACTIVOS CORRIENTES		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	XXX	XXX
Caja General		
Caja Chica		
Bancos		
ACTIVOS FINANCIEROS	XXX	XXX
Documentos y Cuentas por Cobrar clientes Relacionados		
Inversiones financieras		
Provisión cuentas dudosas		
INVENTARIOS	XXX	XXX
Inventarios en tránsito		

ACTIVOS POR IMPUESTOS	XXX	XXX
CORRIENTES		
Crédito tributario (IVA)		
IVA pagado en compras		
ACTIVO FIJO	XXX	XXX
Terreno		
Edificios		
Muebles y Enseres		
Maquinaria y Equipo		
Equipos de cómputo		
Vehículos		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		
ACTIVO NO CORRIENTE	XXX	XXX
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		
Terrenos		
Dep. Acum. Edificios		
Maquinaria y Equipo		
Dep. Acum. Maquinaria y Equipo (-)		
Equipos de cómputo		
Dep. Acum. Equipos de cómputo		
Muebles y Enseres		
Dep. Acum. Muebles y Enseres		
Equipo de oficinas		
Dep. Acum. Equipo de Oficinas		
Vehículos		
Dep. Acum. Vehículos		
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	XXX	XXX
TOTAL ACTIVOS	XXX	XXX
PASIVOS	XXX	XXX
PASIVOS CORRIENTES		
CUENTAS POR PAGAR	XXX	XXX
Proveedores		
Préstamos Bancarios		
OTRAS OBLIGACIONES	XXX	XXX
CORRIENTES		
IVA retenido por pagar		
Impuesto a la Renta		
IESS y Beneficios Sociales		
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	XXX	XXX
PATRIMONIO	XXX	XXX
Capital Social		
Acciones		
Reservas		

Resultados operacionales		
TOTAL PATRIMONIO	XXX	XXX
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	XXX	XXX

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2020)

- Estado de Resultados: Indica el rendimiento financiero, con todas las partidas de ingreso y gasto.

Tabla 77. Estado de Resultados

	NORLLANTAS CÍA. LTDA.	
ESTADO DE RESULTADOS		
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del año 20X0		
Expresado en Dólares Americanos.		
	20X1	20X2
INGRESOS	XXX	XXX
Ingresos de Actividades Ordinarias		
Ventas Brutas	XXX	XXX
Otros Servicios	XXX	XXX
TOTAL INGRESOS	XXX	XXX
COSTOS Y GASTOS	XXX	XXX
Costo de Ventas		
Otros servicios	XXX	XXX
GASTOS	XXX	XXX
Gastos Administrativos		
Gastos de Ventas	XXX	XXX
TOTAL COSTOS Y GASTOS	XXX	XXX
Utilidad Antes de Participación Trabajadores	XXX	XXX
Impuesto a la Renta	XXX	XXX
Resultado del Ejercicio	XXX	XXX

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2020)

- Estado de Cambios en el Patrimonio: Presenta los cambios en las cuentas que integran el Patrimonio de la empresa en un periodo determinado.

Tabla 78. Estado de Cambios en el Patrimonio

NORLLANTAS CÍA. LTDA.							
ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO NETO							
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020							
Expresado en Dólares Americanos							
DESCRIPCIÓN	CAPITAL SOCIAL	APORTES DE SOCIOS	RESERVA LEGAL	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	UTILIDADES RETENIDAS	RESULTADOS ACUMULADOS	TOTAL
Saldo al final de periodo	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Saldo Re expresado del periodo inmediato anterior	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Saldo del periodo inmediato anterior	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Cambios en políticas contables	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Corrección de errores	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Cambios del año en el patrimonio	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Aumento (disminución) de capital social	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Aporte de socios para futuras capitalizaciones	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Realización de la Reserva por Valuación de Propiedades, planta y equipo	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Realización de la Reserva por Valuación de Activos intangibles	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Otros cambios	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Resultado Integral Total del Año (Ganancia o Pérdida del ejercicio)	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Saldo al 31 de diciembre del 20XX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2020)

- Estado de Flujos de Efectivo: Proporciona información sobre los cambios en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad durante el periodo del que se informa.

Tabla 79. Estado de Flujos de Efectivo

 NORLLANTAS CÍA. LTDA.	
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO	
Al 31 de Diciembre del año 20X0	
<i>Expresado en Dólares Americanos</i>	
Nota	20X0
FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:	
Venta de bienes	XXX
Prestación de servicios	XXX
Pago a proveedores por el suministro de bienes y servicios	-XXX
Pago a y por cuenta de los empleados	-XXX
Efectivo Neto Proveniente de Actividades de Operación	XXX
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	0
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:	0
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO:	
Incremento (disminución) Neto de Efectivo y Equivalentes de Efectivo	-XXX
Efectivo y Equivalentes de Efectivo al inicio del periodo	XXX
Efectivo y Equivalentes de Efectivo al final del periodo	XXX
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO A FIN DE AÑO	XXX

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2020)

4.4.1.4. Ejercicio contable.

A continuación, se detallan las transacciones efectuadas en la empresa Norllantas Cía.

Ltda. para el año 2020:

- 1.-**La empresa Norllantas Cía. Ltda.: al 01 de enero del 2020 cuenta con la siguiente información: dinero en caja \$15000, una póliza a plazo fijo de \$10000 (con vencimiento en 6 meses, con el interés del 12 % anual capitalizable cada mes en la cuenta del Banco del Pacífico, la póliza a plazo fijo consta celebrada el 15 de abril del 2020), se considera que el capital social es el 70 % de la póliza a plazo fijo para pago a 4 años con el Banco del Pacífico.
- 2.-** Asiento de apertura.
- 3.-**El 13 de febrero del 2020 la empresa Norllantas Cía. Ltda.; realizó la compra de un vehículo a CONTINENTAL según FC. 115 por el valor de \$18000 incluido el IVA, se paga el 30 % de contado y la diferencia a crédito documentado.
- 4.-**El 24 de marzo se cobró el valor de \$1800; incluido el IVA por servicios de mantenimiento, según FC.18 con la compañía Otavalo.
- 5.-**El 08 de abril del 2020 se facturó por servicios de aire acondicionado, el valor de \$3000 más el IVA a un contribuyente especial que nos cancela en efectivo según factura Nro. 85.
- 6.-**El 20 de mayo se pagó por servicios de consultoría el valor de \$2500 dólares más el IVA por una declaración juramentada, según Fc.28.
- 7.-** Se compra repuestos y accesorios por el valor de \$8300 más IVA el 15 de agosto del 2020 a una persona natural obligada a llevar contabilidad.
- 8.-** Se venden 100 aceites a \$24 cada uno más el IVA a un contribuyente especial, según cheque N°005 el 03 de septiembre.
- 9.-** Se compran 10 unidades de llanta a \$50 cada una según recibo N°008 a una persona natural obligada a llevar contabilidad el 23 de octubre.
- 10.-** Se cancela el servicio de energía eléctrica por \$50 el 15 de noviembre.
- 11.-** Se cancela el 30 de diciembre sueldos y salarios a un empleado que gana \$730 mensuales según rol de pagos.
- 12.-** Registrar la depreciación de edificios por el valor de \$1230, maquinaria \$300 y muebles y enseres \$210.
- 13.-** Determinar los asientos contables de diario, ajustes y deterioro conociendo que el vehículo tiene una vida útil de 8 años con el valor residual del 10 % y el 5 % del valor total será aplicado como porcentaje del deterioro a fin de mes (hay que reconocer el gasto deterioro y depreciación).

Tabla 80. Estado de Situación Inicial

EMPRESA NORLLANTAS CÍA LTDA.						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL						
AL 01 DE ENERO						
Expresado en U.S.D.						
1	ACTIVO					25000
101	ACTIVO CORRIENTE				25000	
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO			25000		
1010101	CAJA GENERAL		15000			
101010101	Caja	15000				
10102	ACTIVOS FINANCIEROS					
1010203	ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO		10000			
101020301	Certificados Depósito a Plazo Fijo (Banco del Pacífico)	10000				
	PASIVO + PATRIMONIO					25000
2	PASIVO					18000
201	PASIVO CORRIENTE				18000	
20103	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES			18000		
2010301	Proveedores Nacionales		18000			
201030101	Cuentas por pagar	18000				
3	PATRIMONIO NETO					7000
30	PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA				7000	
301	CAPITAL			7000		
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO		7000			
3010101	Capital	7000				

REPRESENTANTE LEGAL

NOMBRE:

CI/RUC:

CONTADOR

NOMBRE:

CI/RUC:

Tabla 81. *Libro diario*

EMPRESA NORLLANTAS CÍA LTDA. DIARIO GENERAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020 Expresado en U. S. D.					
FECHA	CÓDIGO	DETALLE	REF.	DÉBITO	CRÉDITO
01/01/2020		1			
	1	ACTIVO			
	101	ACTIVO CORRIENTE			
	10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO			
	1010101	CAJA GENERAL			
	101010101	Caja		\$ 15.000,00	
	10102	ACTIVOS FINANCIEROS			
	1010203	ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO			
	101020301	Certificados Depósito a Plazo Fijo (Banco del Pacífico)		\$ 10.000,00	
	2	PASIVO			
	201	PASIVO CORRIENTE			
	20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR			
	2010301	LOCALES			
	201030101	Cuentas por pagar			\$ 18.000,00
	3	PATRIMONIO NETO			

	30	PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA			
	301	CAPITAL			
	30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO			
	3010101	Capital			\$ 7.000,00
		V/R Asiento de Apertura del Estado de Situación Financiera Inicial			
13/2/2020		2			
	1	ACTIVO			
	102	ACTIVO NO CORRIENTE			
	10201	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			
	1020109	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL			
	102010901	Vehículo Chevrolet	Fac. 115	\$ 16.071,43	
	10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES			
	1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)			
	101050101	IVA Pagado en compras		\$ 1.928,57	
	1	ACTIVO			
	101	ACTIVO CORRIENTE			
	10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO			
	1010101	Caja General			
	101010101	Caja			\$ 5.239,29
	2	PASIVO			
	201	PASIVO CORRIENTE			
	20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR			
	2010301	Proveedores Nacionales			

	201030101	Cuentas por pagar			\$ 12.600,00
	20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES			
	2010701	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA			
	201070101	Retención en la fuente 1% por pagar			\$ 160,71
		V/R Registro de la compra de un vehículo Chevrolet a CONTIENTAL.			
24/3/2020		3			
	1	ACTIVO			
	101	ACTIVO CORRIENTE			
	10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO			
	1010101	CAJA GENERAL			
	101010201	Caja	Fac. 18	\$ 1.639,29	
	10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES			
	1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IR)			
	101050303	Retención en la fuente 10% cobrada		\$ 160,71	
	4	INGRESOS			
	41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS			
	4102	PRESTACIÓN DE SERVICIOS			
	410201	Servicios de Mantenimiento			\$ 1.607,14
	2	PASIVO			
	201	PASIVO CORRIENTE			
	20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES			
	2010701	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA			
	201070103	IVA POR PAGAR			
	20107010301	IVA Cobrado en ventas			\$ 192,86
		V/R Registro del servicio de mantenimiento.			
8/4/2020		4			

	1	ACTIVO			
	101	ACTIVO CORRIENTE			
	10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO			
	1010101	CAJA GENERAL			
	101010201	Caja	Fac. 85	\$ 3.300,00	
	10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES			
	1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IR)			
	101050302	Retención en la fuente 2% cobrada		\$ 60,00	
	4	INGRESOS			
	41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS			
	4102	PRESTACIÓN DE SERVICIOS			
	410202	Servicios de aire acondicionado			\$ 3.000,00
	2	PASIVO			
	201	PASIVO CORRIENTE			
	20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES			
	2010701	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA			
	201070103	IVA POR PAGAR			
	20107010301	IVA Cobrado en ventas			\$ 360,00
		V/R Registro del servicio de aire acondicionado.			
20/5/2020		5			
	52	GASTOS	Fac. 28		
	5201	GASTOS			
	520116	GASTOS DE GESTIÓN			
	52011601	Servicios de Consultoría		\$ 2.500,00	
	1	ACTIVO			
	101	ACTIVO CORRIENTE			

	10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO			
	1010101	CAJA GENERAL			
	101010101	Caja			\$ 2.390,00
	10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES			
	1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)			
	101050101	IVA Pagado en compras		\$ 300,00	
	2	PASIVO			
	201	PASIVO CORRIENTE			
	20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES			
	2010701	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA			
	201070101	RETENCIÓN EN LA FUENTE DEL I.R.			
	20107010103	Retención en la Fuente 8% Por Pagar			\$ 200,00
	201070102	RETENCIÓN DEL IVA POR PAGAR			
	20107010202	Retención del Iva por pagar 70%			\$ 210,00
		V/R Registro del pago por servicios de consultoría por una declaración juramentada.			
		6			
15/8/2020	41	INGRESOS			
	43	OTROS INGRESOS			
	4302	INTERESES FINANCIEROS			
	430201	Bonificación de intereses de póliza a plazo fijo			\$ 200,00
	1	ACTIVO			
	101	ACTIVO CORRIENTE			
	10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO			
	1010102	BANCOS			
	101010201	Banco del Pacífico		\$ 200,00	
		V/R Registro de la póliza a plazo fijo.			

3/9/2020					
		7			
	1	ACTIVO			
	101	ACTIVO CORRIENTE			
	10103	INVENTARIOS			
	1010306	INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS			
	101030602	Inventario de repuestos y accesorios		\$ 8.300,00	
	10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES			
	1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)			
	101050101	IVA Pagado en compras		\$ 996,00	
	1	ACTIVO			
	101	ACTIVO CORRIENTE			
	10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO			
	1010101	Caja General			
	101010101	Caja			\$ 9.213,00
	2	PASIVO			
	201	PASIVO CORRIENTE			
	20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES			
	2010701	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA			
	201070101	Retención en la fuente 1% por pagar			\$ 83,00
		V/R Registro de la compra de repuestos y accesorios a una persona natural.			
		8			
	1	ACTIVO			
	101	ACTIVO CORRIENTE			
	10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO			

	1010104	BANCOS			
	101010401	Banco del Pacífico	Ch. 005	\$ 2.664,00	
	10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES			
	1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IR)			
	101050301	Retención en la fuente 1% cobrada		\$ 24,00	
	4	INGRESOS			
	41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS			
	4101	VENTA DE BIENES			
	410101	Venta de mercaderías			\$ 2.400,00
	2	PASIVO			
	201	PASIVO CORRIENTE			
	20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES			
	2010701	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA			
	201070103	IVA por pagar			
	20107010301	IVA Cobrado en ventas			\$ 288,00
		V/R Registro de la venta de aceites.			
23/10/20 20		9			
	1	ACTIVO			
	101	ACTIVO CORRIENTE			
	10103	INVENTARIOS			
	1010306	INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS			
	101030603	Inventario de llantas	Rcbo. 008	\$ 500,00	
	10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES			
	1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)			

	101050101	IVA Pagado en compras		\$ 60,00	
	1	ACTIVO			
	101	ACTIVO CORRIENTE			
	10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO			
	1010101	Caja General			
	101010101	Caja			\$ 555,00
	2	PASIVO			
	201	PASIVO CORRIENTE			
	20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES			
	2010701	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA			
	201070101	Retención en la fuente 1% por pagar			\$ 5,00
		V/R Registro de la compra de llantas.			
		10			
15/11/2020	52	GASTOS			
	5201	GASTOS ADMINISTRATIVOS			
	520118	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES			
	52011801	Gasto energía eléctrica		\$ 50,00	
	1	ACTIVO			
	101	ACTIVO CORRIENTE			
	10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO			
	1010101	CAJA GENERAL			
	101010201	Caja			\$ 50,00
		V/R Pago de servicios básicos.			
30/12/2020		11			
	5	COSTOS Y GASTOS			
	52	GASTOS			

	5201	Gastos			
	520101	Sueldos Salarios y Demás Remuneraciones			
	52010101	Gastos Sueldos y Salarios		\$ 730,00	
	2	PASIVO			
	201	PASIVO CORRIENTE			
	20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES			
	2010703	OBLIGACIONES CON EL IESS			
	201070301	Aporte personal IESS por pagar			\$ 68,99
	1	ACTIVO			
	101	ACTIVO CORRIENTE			
	10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO			
	1010104	BANCOS			
	101010401	Banco del Pacífico			\$ 661,02
		V/R Pago del salario a un empleado según rol de pagos.			
		12A			
	52	GASTOS			
	52	GASTOS			
	520121	DEPRECIACIONES			
	52012101	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			
	5201210101	Gasto Depreciación del Vehículo		\$ 318,08	
	5201210102	Gasto Depreciación Edificios		\$ 1.230,00	
	5201210103	Gasto Depreciación Maquinaria		\$ 300,00	
	5201210104	Gasto Depreciación Muebles y Enseres		\$ 210,00	
	102	ACTIVO NO CORRIENTE			
	102112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			
	10211202	Depreciación acumulada de edificios			\$ 1.230,00
	10211205	Depreciación acumulada muebles y enseres			\$ 210,00

	10211206	Depreciación acumulada maquinaria			\$ 300,00
	10211209	Depreciación acumulada del vehículo			\$ 318,08
		V/R Registro de la depreciación.			
		13A			
	52	GASTOS			
	5201	GASTOS			
	520123	GASTO DETERIORO			
	52012301	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			
	5201230101	Gasto Deterioro del Vehículo		\$ 1.696,43	
	102	ACTIVO NO CORRIENTE			
	1020113	(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO			
	102011301	Deterioro acumulado del vehículo			\$ 1.696,43
		V/R Registro del deterioro del vehículo al 5%.			
		14A			
	2	PASIVO			
	201	PASIVO CORRIENTE			
	20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES			
	2010701	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA			
	201070103	IVA VENTAS POR PAGAR			
	20107010301	IVA cobrado en ventas		\$ 840,86	
	1	ACTIVO			
	101	ACTIVO CORRIENTE			
	10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES			
	1010501	CRÉDITO TRIBUTARIOS A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)			
	101050101	IVA pagado en compras			\$ 3.284,57
	1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA IVA			
	101050102	Crédito tributario IVA		\$ 2.443,71	

		V/R Registro del cierre del IVA pagado en compras y del IVA cobrado en ventas			
		15A			
	5	EGRESOS			
	52	Gastos			
	5201	Gastos			
	520102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL			
	52010201	Gasto Aporte Patronal		\$ 88,70	
	520103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES			
	52010301	Gasto Décimo Tercero		\$ 60,83	
	52010302	Gasto Décimo Cuarto		\$ 33,33	
	52010303	Gasto Vacaciones		\$ 30,42	
	20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES			
	2010703	CON EL IESS			
	201070302	Aporte Patronal IESS por pagar			\$ 88,70
	2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS			
	201070401	Décimo Tercero por pagar			\$ 60,83
	201070402	Décimo Cuarto por pagar			\$ 33,33
	201070403	Vacaciones por pagar			\$ 30,42
		V/R Registro de beneficios sociales por pagar según provisiones.			
		16C			
	3	PATRIMONIO NETO			
	30	PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA			
	308	Resumen de Rentas Y Gastos		\$ 943,28	
	52	Gastos			
	5201	Gastos			
	520101	Sueldos y Salarios y demás remuneraciones			

	52010101	Gasto Sueldos y Salarios			\$ 730,00
	520102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL			
	52010201	Gasto Aporte Patronal			\$ 88,70
	520103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES			
	52010301	Gasto Décimo Tercero			\$ 60,83
	52010302	Gasto Décimo Cuarto			\$ 33,33
	52010303	Gasto Vacaciones			\$ 30,42
		V/R Registro de cierre de gastos por beneficios sociales.			
		17C			
	3	PATRIMONIO NETO			
	30	PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA			
	308	RESUMEN DE RENTAS Y GASTOS		\$ 6.254,51	
	52	GASTOS			
	5201	GASTOS			
	520116	GASTOS DE GESTIÓN			
	52011601	Servicios de Consultoría			\$ 2.500,00
	52012101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO			
	5201210101	Depreciación Vehículo			\$ 318,08
	5201210102	Gasto Depreciación Edificios			\$ 1.230,00
	5201210103	Gasto Depreciación Maquinaria			\$ 210,00
	5201210104	Gasto Depreciación Muebles y Enseres			\$ 300,00
	5202023	GASTOS DETERIORO			
	520202301	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO			
	52020230101	Gasto Deterioro del Vehículo			\$ 1.696,43
		V/R Registro del cierre de la depreciación y deterioro del vehículo			
		18C			

3	PATRIMONIO NETO			
30	PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA			
308	RESUMEN DE RENTAS Y GASTOS			\$ 7.207,14
41	INGRESOS			
4101	VENTA DE BIENES			
410101	Venta de mercaderías		\$ 2.400,00	
4102	PRESTACIÓN DE SERVICIOS			
410201	Servicios de Mantenimiento		\$ 1.607,14	
410202	Servicios de aire acondicionado		\$ 3.000,00	
43	OTROS INGRESOS			
4302	INTERESES FINANCIEROS			
430201	Bonificación de intereses de póliza a plazo fijo		\$ 200,00	
	V/R Registro de cierre de cuentas de ingreso			
	19C			
3	PATRIMONIO NETO			
30	PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA			
307	RESULTADO DEL EJERCICIO			
30702	Pérdida del Ejercicio		\$ 40,65	
308	Resumen de Rentas Y Gastos			
				\$ 40,65
	TOTAL		\$ 86.181,94	\$ 86.181,94

EMPRESA NORLLANTAS CÍA. LTDA.
MAYORIZACIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020
Expresado en U.S.D

101010101	Caja	
\$ 15.000,00	\$ 5.239,29	
\$ 1.639,29	\$ 2.390,00	
\$ 3.300,00	\$ 9.213,00	
	\$ 555,00	
	\$ 50,00	
TOTAL	\$ 19.939,29	\$ 17.447,29
SALDO	\$ 2.492,00	

101020301	Certificados Depósito a Plazo Fijo (Banco del Pacífico)	
\$ 10.000,00	\$	-
TOTAL	\$ 10.000,00	\$ -
SALDO	\$ 10.000,00	

201030101	Cuentas por pagar	
	\$ 18.000,00	
	\$ 12.600,00	
TOTAL	\$ -	\$ 30.600,00
SALDO		\$ 30.600,00

101030603	Inventario de llantas	
\$ 500,00		
\$ -		
TOTAL	\$ 500,00	\$ -
SALDO	\$ 500,00	

3010101		Capital	
		\$ 7.000,00	
TOTAL	\$ -	\$ 7.000,00	
SALDO		\$ 7.000,00	

102010901		Vehículo Chevrolet	
	\$ 16.071,43		
TOTAL	\$ 16.071,43	\$ -	
SALDO	\$ 16.071,43		

101050101		IVA Pagado en compras	
	\$ 1.928,57		
	\$ 300,00		
	\$ 996,00		
	\$ 60,00		
TOTAL	\$ 3.284,57	\$ -	
SALDO	\$ 3.284,57		

201070101		Retención en la fuente 1% por pagar	
		\$ 160,71	
		\$ 83,00	
		\$ 5,00	
TOTAL	\$ -	\$ 248,71	
SALDO		\$ 248,71	

52011801		Gasto energía eléctrica	
	\$ 50,00	\$ -	
	\$ -		
TOTAL	\$ 50,00	\$ -	
SALDO	\$ 50,00		

101050301 Retención en la fuente 1% cobrada	
\$ 24,00	
TOTAL	\$ 24,00
SALDO	\$ -

101030602 Inventario de repuestos y accesorios	
\$ 8.300,00	
\$ -	
TOTAL	\$ 8.300,00
SALDO	\$ 8.300,00

101050303 Retención en la fuente 10% cobrada	
\$ 160,71	
TOTAL	\$ 160,71
SALDO	\$ 160,71

410101 Venta de mercaderías	
\$ -	\$ 2.400,00
\$ -	
TOTAL	\$ 2.400,00
SALDO	\$ 2.400,00

410201 Servicios de Mantenimiento	
	\$ 1.607,14
TOTAL	\$ 1.607,14
SALDO	\$ 1.607,14

20107010301 IVA Cobrado en ventas	
	\$ 192,86
	\$ 360,00
	\$ 288,00
TOTAL	\$ 840,86
SALDO	\$ 840,86

410202		Servicios de aire acondicionado
		\$ 3.000,00
TOTAL		\$ 3.000,00
SALDO	\$ -	\$ 3.000,00

52011601		Servicios de Consultoría
		\$ 2.500,00
TOTAL	\$ 2.500,00	\$ -
SALDO		\$ -

101050302		Retención en la fuente 2% cobrada
	\$ 60,00	
TOTAL	\$ 60,00	\$ -
SALDO	\$ 60,00	

52010101		Gastos Sueldos y Salarios
	\$ 730,00	\$ -
	\$ -	
TOTAL	\$ 730,00	\$ -
SALDO	\$ 730,00	

20107010103		Retención en la Fuente 8% Por Pagar
		\$ 200,00
TOTAL	\$ -	\$ 200,00
SALDO		\$ 200,00

20107010202		Retención del Iva por pagar 70%
		\$ 210,00
TOTAL		\$ 210,00
SALDO	\$ -	\$ 210,00

430201		Bonificación de intereses de póliza a plazo fijo	
		\$	200,00
TOTAL	\$ -	\$	200,00
SALDO		\$	200,00

101010201		Banco del Pacífico	
	\$	200,00	\$ 661,02
	\$	2.664,00	
TOTAL	\$ 2.864,00	\$	661,02
SALDO	\$ 2.202,99		

201070301		Aporte personal IESS por pagar	
\$ -	\$	68,99	
\$ -			
TOTAL	\$ -	\$	68,99
SALDO		\$	68,99

5201210101		Gasto Depreciación del Vehículo	
\$	318,08		
TOTAL	\$ 318,08		
SALDO	\$ 318,08		

5201210102		Gasto Depreciación Edificios	
\$	1.230,00		
TOTAL	\$ 1.230,00		
SALDO	\$ 1.230,00		

5201210103		Gasto Depreciación Maquinaria	
\$	300,00		
TOTAL	\$ 300,00		
SALDO	\$ 300,00		

5201210104		Gasto Depreciación Muebles y Enseres	
	\$	210,00	
TOTAL	\$	210,00	
SALDO	\$	210,00	

10211205		Depreciación acumulada muebles y enseres	
		\$	210,00
TOTAL	\$	-	\$ 210,00
SALDO			\$ 210,00

10211202		Depreciación acumulada de edificios	
		\$	1.230,00
TOTAL	\$	-	\$ 1.230,00
SALDO			\$ 1.230,00

10211206		Depreciación acumulada maquinaria	
		\$	300,00
TOTAL	\$	-	\$ 300,00
SALDO			\$ 300,00

5201230101		Gasto Deterioro del Vehículo	
	\$	1.696,43	
TOTAL	\$	1.696,43	\$ -

SALDO	\$ 1.696,43	
--------------	-------------	--

10211209		Depreciación acumulada del vehículo
		\$ 318,08
TOTAL	\$ -	\$ 318,08
SALDO		\$ 318,08

102011301		Deterioro acumulado del vehículo
		\$ 1.696,43
TOTAL	\$ -	\$ 1.696,43
SALDO		\$ 1.696,43

20107010301		IVA cobrado en ventas
	\$ 840,86	
TOTAL	\$ 840,86	\$ -
SALDO	\$ 840,86	

101050101		IVA pagado en compras
		\$ 3.284,57
TOTAL	\$ -	\$ 3.284,57
SALDO		\$ 3.284,57

101050102		Crédito tributario IVA	
	\$ 2.443,71		
TOTAL	\$ 2.443,71	\$ -	
SALDO	\$ 2.443,71		

52010201		Gasto Aporte Patronal	
	\$ 88,70		
TOTAL	\$ 88,70	\$ -	
SALDO	\$ 88,70		

52010301		Gasto Décimo Tercero	
	\$ 60,83		
TOTAL	\$ 60,83	\$ -	
SALDO	\$ 60,83		

52010303		Gasto Vacaciones	
	\$ 30,42		
TOTAL	\$ 30,42	\$ -	
SALDO	\$ 30,42		

52010302		Gasto Décimo Cuarto	
	\$ 33,33		
TOTAL	\$ 33,33	\$ -	
SALDO	\$ 33,33		

201070302		Aporte Patronal IESS por pagar	
		\$	88,70
TOTAL	\$ -	\$	88,70
SALDO		\$	88,70

201070401		Décimo Tercero por pagar	
		\$	60,83
TOTAL	\$ -	\$	60,83
SALDO		\$	60,83

201070402		Décimo Cuarto por pagar	
		\$	33,33
TOTAL	\$ -	\$	33,33
SALDO		\$	33,33

201070403		Vacaciones por pagar	
		\$	30,42
TOTAL	\$ -	\$	30,42
SALDO		\$	30,42

Tabla 82. Balance de Sumas y Saldos

NORLLANTAS CÍA. LTDA.						
BALANCE DE SUMAS Y SALDOS						
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020						
Expresado en dólares americanos						
N.º	Código	CUENTA	SUMAS		SALDOS	
			Débito	Crédito	Débito	Crédito
1	101010101	Caja	\$19.939,29	\$17.447,29	\$ 2.492,00	\$ -
2	101010201	Banco del Pacífico	\$ 2.864,00	\$ 661,02	\$ 2.202,99	\$ -
3	101020301	Certificados Depósito a Plazo Fijo (Banco del Pacífico)	\$10.000,00	\$ -	\$10.000,00	\$ -
4	102010901	Vehículo Chevrolet	\$16.071,43	\$ -	\$16.071,43	\$ -
5	101030602	Inventario de repuestos y accesorios	\$ 8.300,00		\$ 8.300,00	
6	101030603	Inventario de llantas	\$ 500,00		\$ 500,00	
7	101050101	IVA Pagado en compras	\$ 3.284,57		\$ 3.284,57	
8	101050301	Retención en la fuente 1% cobrada	\$ 24,00	\$ -	\$ 24,00	\$ -
9	101050302	Retención en la fuente 2% cobrada	\$ 60,00	\$ -	\$ 60,00	\$ -
10	101050303	Retención en la fuente 10% cobrada	\$ 160,71	\$ -	\$ 160,71	\$ -
11	201030101	Cuentas por pagar	\$ -	\$30.600,00	\$ -	\$30.600,00
12	201070101	Retención en la fuente 1% por pagar	\$ -	\$ 248,71	\$ -	\$ 248,71
13	20107010103	Retención en la Fuente 8% Por Pagar		\$ 200,00		\$ 200,00
14	20107010202	Retención del Iva por pagar 70%		\$ 210,00		\$ 210,00
15	20107010301	IVA Cobrado en ventas	\$ -	\$ 840,86	\$ -	\$ 840,86
16	201070301	Aporte personal IESS por pagar		\$ 68,99		\$ 68,99
17	3010101	Capital	\$ -	\$ 7.000,00	\$ -	\$ 7.000,00
18	410101	Venta de mercaderías		\$ 2.400,00		\$ 2.400,00
19	410201	Servicios de Mantenimiento	\$ -	\$ 1.607,14	\$ -	\$ 1.607,14
20	410202	Servicios de aire acondicionado	\$ -	\$ 3.000,00	\$ -	\$ 3.000,00
21	430201	Bonificación de intereses de póliza a plazo fijo	\$ -	\$ 200,00	\$ -	\$ 200,00

22	52010101	Gastos Sueldos y Salarios	\$ 730,00		\$ 730,00	
23	52011601	Servicios de Consultoría	\$ 2.500,00	\$ -	\$ 2.500,00	\$ -
24	52011801	Gasto energía eléctrica	\$ 50,00		\$ 50,00	
		TOTAL	\$64.484,00	\$64.484,00	\$46.375,70	\$46.375,70

Tabla 83. Balance de Comprobación

NORLLANTAS CÍA LTDA				
BALANCE DE COMPROBACIÓN				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020				
Expresado en dólares americanos				
	Código	CUENTA	SALDOS	
			Débito	Crédito
1	101010101	Caja	\$ 2.492,00	\$ -
2	101010201	Banco del Pacífico	\$ 2.202,99	\$ -
3	101020301	Certificados Depósito a Plazo Fijo (Banco del Pacífico)	\$ 10.000,00	\$ -
4	102010901	Vehículo Chevrolet	\$ 16.071,43	\$ -
5	101030602	Inventario de repuestos y accesorios	\$ 8.300,00	\$ -
6	101030603	Inventario de llantas	\$ 500,00	\$ -
7	101050101	IVA Pagado en compras	\$ 3.284,57	\$ -
8	101050301	Retención en la fuente 1% cobrada	\$ 24,00	\$ -
9	101050302	Retención en la fuente 2% cobrada	\$ 60,00	\$ -
10	101050303	Retención en la fuente 10% cobrada	\$ 160,71	\$ -
11	201030101	Cuentas por pagar	\$ -	\$ 30.600,00
12	201070101	Retención en la fuente 1% por pagar	\$ -	\$ 248,71
13	20107010103	Retención en la Fuente 8% Por Pagar	\$ -	\$ 200,00
14	20107010202	Retención del Iva por pagar 70%	\$ -	\$ 210,00
15	20107010301	IVA Cobrado en ventas	\$ -	\$ 840,86

16	201070301	Aporte personal IESS por pagar	\$ -	\$ 68,99
17	3010101	Capital	\$ -	\$ 7.000,00
18	410101	Venta de mercaderías	\$ -	\$ 2.400,00
19	410201	Servicios de Mantenimiento	\$ -	\$ 1.607,14
20	410202	Servicios de aire acondicionado	\$ -	\$ 3.000,00
21	430201	Bonificación de intereses de póliza a plazo fijo	\$ -	\$ 200,00
22	52010101	Gastos Sueldos y Salarios	\$ 730,00	\$ -
23	52011601	Servicios de Consultoría	\$ 2.500,00	\$ -
24	52011801	Gasto energía eléctrica	\$ 50,00	\$ -
TOTAL			\$ 46.375,70	\$ 46.375,70

NORLLANTAS COMPAÑÍA LIMITADA HOJA DE TRABAJO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020 Expresado en Dólares Americanos							
Código	CUENTAS	BALANCE DE COMPROBACIÓN		AJUSTES		BALANCE AJUSTADO	
		DÉBITO	CRÉDITO	DÉBITO	CRÉDITO	DÉBITO	CRÉDITO
101010101	Caja	2.492,00				\$ 2.492,00	
101010201	Banco del Pacífico	2.202,99				\$ 2.202,99	
101020301	Certificados Depósito a Plazo Fijo (Banco del Pacífico)	10.000,00				10.000,00	
102010901	Vehículo Chevrolet	16.071,43				16.071,43	
101030602	Inventario de repuestos y accesorios	\$8.300,00				\$ 8.300,00	
101030603	Inventario de llantas	\$ 500,00				\$ 500,00	
101050101	IVA Pagado en compras	\$3.284,57			\$ 3.284,57		
101050301	Retención en la fuente 1% cobrada	\$ 24,00				\$ 24,00	
101050302	Retención en la fuente 2% cobrada	\$ 60,00	\$ -			\$ 60,00	

101050303	Retención en la fuente 10% cobrada	\$ 160,71	\$ -		\$ 160,71	\$ -
201030101	Cuentas por pagar	\$ -	30.600,00			30.600,00
201070101	Retención en la fuente 1% por pagar	\$ -	\$ 248,71		\$ -	\$ 248,71
20107010103	Retención en la Fuente 8% Por Pagar	\$ -	\$ 200,00			\$ 200,00
20107010202	Retención del Iva por pagar 70%	\$ -	\$ 210,00		\$ -	\$ 210,00
20107010301	IVA Cobrado en ventas	\$ -	\$ 840,86	\$ 840,86	\$ -	
201070301	Aporte personal IESS por pagar	\$ -	\$ 68,99			\$ 68,99
3010101	Capital	\$ -	\$7.000,00			\$ 7.000,00
410101	Venta de mercaderías	\$ -	\$2.400,00			\$ 2.400,00
410201	Servicios de Mantenimiento	\$ -	\$1.607,14			\$ 1.607,14
410202	Servicios de aire acondicionado	\$ -	\$3.000,00			\$ 3.000,00
430201	Bonificación de intereses de póliza a plazo fijo	\$ -	\$ 200,00			\$ 200,00
52010101	Gastos Sueldos y Salarios	\$ 730,00	\$ -		\$ 730,00	
52011601	Servicios de Consultoría	\$2.500,00	\$ -		\$ 2.500,00	
52011801	Gasto energía eléctrica	\$ 50,00	\$ -		\$ 50,00	
5201210101	Gasto Depreciación del Vehículo			\$ 318,08	\$ 318,08	
5201210102	Gasto Depreciación Edificios			\$1.230,00	\$ 1.230,00	\$ -
5201210103	Gasto Depreciación Maquinaria			\$ 300,00	\$ 300,00	\$ -
5201210104	Gasto Depreciación Muebles y Enseres			\$ 210,00	\$ 210,00	
10211202	Depreciación acumulada de edificios				\$ 1.230,00	\$ 1.230,00
10211205	Depreciación acumulada muebles y enseres				\$ 210,00	\$ 210,00
10211206	Depreciación acumulada maquinaria				\$ 300,00	\$ 300,00
10211209	Depreciación acumulada del vehículo				\$ 318,08	\$ 318,08
5201230101	Gasto Deterioro del Vehículo			\$1.696,43	\$ 1.696,43	
102011301	Deterioro acumulado del vehículo				\$ 1.696,43	\$ 1.696,43
101050102	Crédito tributario IVA			\$2.443,71	\$ 2.443,71	
52010201	Gasto Aporte Patronal			\$ 88,70	\$ 88,70	
52010301	Gasto Décimo Tercero			\$ 60,83	\$ 60,83	

52010302	Gasto Décimo Cuarto			\$ 33,33		\$ 33,33	
52010303	Gasto Vacaciones			\$ 30,42		\$ 30,42	
201070302	Aporte Patronal IESS por pagar				\$ 88,70		\$ 88,70
201070401	Décimo Tercero por pagar				\$ 60,83		\$ 60,83
201070402	Décimo Cuarto por pagar				\$ 33,33		\$ 33,33
201070403	Vacaciones por pagar				\$ 30,42		\$ 30,42
30702	Pérdida del Ejercicio						
308	Resumen de Rentas Y Gastos						
	TOTAL	46.375,70	46.375,70	7.252,36	7.252,36	49.502,63	49.502,63

NORLLANTAS COMPAÑÍA LIMITADA
HOJA DE TRABAJO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020
Expresado en Dólares Americanos

Código	CUENTAS	ESTADO DE RESULTADOS		CIERRE DE RESULTADOS		ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
		DÉBITO	CRÉDITO	DÉBITO	CRÉDITO	DÉBITO	CRÉDITO
101010101	Caja					\$ 2.492,00	
101010201	Banco del Pacífico					\$ 2.202,99	
101020301	Certificados Depósito a Plazo Fijo (Banco del Pacífico)					\$ 10.000,00	
102010901	Vehículo Chevrolet					\$ 16.071,43	\$ -
101030602	Inventario de repuestos y accesorios					\$ 8.300,00	\$ -
101030603	Inventario de llantas					\$ 500,00	\$ -
101050101	IVA Pagado en compras					\$ -	\$ -
101050301	Retención en la fuente 1% cobrada					\$ 24,00	\$ -
101050302	Retención en la fuente 2% cobrada					\$ 60,00	\$ -
101050303	Retención en la fuente 10% cobrada			\$ -		\$ 160,71	\$ -
201030101	Cuentas por pagar						\$ 30.600,00
201070101	Retención en la fuente 1% por pagar	\$ -			\$ -		\$ 248,71

20107010103	Retención en la Fuente 8% Por Pagar	\$ -			\$ -		\$ 200,00
20107010202	Retención del Iva por pagar 70%	\$ -			\$ -		\$ 210,00
20107010301	IVA Cobrado en ventas			\$ -		\$ -	
201070301	Aporte personal IESS por pagar	\$ -		\$ -			\$ 68,99
3010101	Capital			\$ -			\$ 7.000,00
410101	Venta de mercaderías	\$ -	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ -		
410201	Servicios de Mantenimiento		\$ 1.607,14	\$ 1.607,14			
410202	Servicios de aire acondicionado		\$ 3.000,00	\$ 3.000,00			
430201	Bonificación de intereses de póliza a plazo fijo		\$ 200,00	\$ 200,00			
52010101	Gastos Sueldos y Salarios	\$ 730,00			\$ 730,00		
52011601	Servicios de Consultoría	\$ 2.500,00			\$ 2.500,00		
52011801	Gasto energía eléctrica	\$ 50,00			\$ 50,00		
5201210101	Gasto Depreciación del Vehículo	\$ 318,08			\$ 318,08		
5201210102	Gasto Depreciación Edificios	\$ 1.230,00			\$ 1.230,00		\$ -
5201210103	Gasto Depreciación Maquinaria	\$ 300,00			\$ 300,00		\$ -
5201210104	Gasto Depreciación Muebles y Enseres	\$ 210,00			\$ 210,00		
10211202	Depreciación acumulada de edificios						\$ 1.230,00
10211205	Depreciación acumulada muebles y enseres						\$ 210,00
10211206	Depreciación acumulada maquinaria						\$ 300,00
10211209	Depreciación acumulada del vehículo						\$ 318,08
5201230101	Gasto Deterioro del Vehículo	\$ 1.696,43			\$ 1.696,43		
102011301	Deterioro acumulado del vehículo						\$ 1.696,43
101050102	Crédito tributario IVA					\$ 2.443,71	
52010201	Gasto Aporte Patronal	\$ 88,70			\$ 88,70		
52010301	Gasto Décimo Tercero	\$ 60,83			\$ 60,83		
52010302	Gasto Décimo Cuarto	\$ 33,33			\$ 33,33		
52010303	Gasto Vacaciones	\$ 30,42			\$ 30,42		
201070302	Aporte Patronal IESS por pagar						\$ 88,70

201070401	Décimo Tercero por pagar						\$ 60,83
201070402	Décimo Cuarto por pagar						\$ 33,33
201070403	Vacaciones por pagar						\$ 30,42
30702	Pérdida del Ejercicio		\$ 40,65			\$ 40,65	
308	Resumen de Rentas Y Gastos			\$ 40,65			
	TOTAL	\$ 7.247,79	\$ 7.247,79	\$ 7.247,79	\$ 7.247,79	\$ 42.295,49	\$ 42.295,49

<p style="text-align: center;">NORLLANTAS CÍA LTDA. ESTADO DE RESULTADOS Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2020 Expresado en Dólares Americanos</p>							
4	INGRESOS						7.207,14
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS					7.007,14	
4101	Venta de Bienes				2.400,00		
410101	Venta de mercaderías		2.400,00				
4102	PRESTACIÓN DE SERVICIOS				4.607,14		
410201	Servicios de mantenimiento		1.607,14				
410202	Servicios de aire acondicionado		3.000,00				
43	OTROS INGRESOS					200,00	
4302	INTERESES FINANCIEROS				200,00		
430201	Bonificaciones por intereses de póliza a plazo fijo		200,00				
52	GASTOS						7.247,79
5201	GASTOS					7.247,79	
520101	Sueldos, salarios y demás remuneraciones				943,28		
52010101	Gastos sueldos y salarios		730,00				

52010201	Gasto aporte patronal	88,70			
52010301	Gasto décimo tercero	60,83			
52010302	Gasto décimo cuarto	33,33			
52010303	Gasto vacaciones	30,42			
520116	Gastos de Gestión		2.500,00		
52011601	Servicios de Consultoría	2.500,00			
520118	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES		50,00		
52011801	Gasto energía eléctrica	50,00			
520121	Depreciaciones				
52012101	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		3.754,51		
5201210101	Gasto depreciación vehículo	318,08			
5201210102	Gasto depreciación edificios	1.230,00			
5201210103	Gasto depreciación maquinaria	300,00			
5201210104	Gasto depreciación muebles y enseres	210,00			
520123	Gasto deterioro del vehículo	1.696,43			
	TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	7.247,79			
3070201	Pérdida del Ejercicio				-40,65

EMPRESA NORLLANTAS CÍA LTDA.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020
Expresado en Dólares Americanos

1	ACTIVO				38.500,33
101	ACTIVO CORRIENTE			42.254,84	
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO		4.694,99		
1010101	CAJA GENERAL				

101010101	Caja	2.492,00			
1010102	BANCOS				
101010201	Banco del Pacífico	2.202,99			
10102	ACTIVOS FINANCIEROS				
1010203	ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO		10.000,00		
101020301	Certificados Depósito a Plazo Fijo (Banco del Pacífico)	10.000,00			
10103	INVENTARIOS		8.800,00		
1010306	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN-COMPRADO A TERCEROS				
101030602	Inventario de repuestos y accesorios	8.300,00			
101030603	Inventario de llantas	500,00			
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES		2.688,43		
1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)				
101050102	Crédito tributario IVA	2.443,71			
1010503	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)				
101050301	Retención en la fuente 1% cobrada	24,00			
101050302	Retención en la fuente 2% cobrada	60,00			
101050303	Retención en la fuente 10% cobrada	160,71			
102	ACTIVO NO CORRIENTE			12.316,92	
10201	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		12.316,92		
101030601	Vehículo Chevrolet	16.071,43			
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO				
102011201	Depreciación acumulada de edificios	1.230,00			
1020113	DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO				
102011301	Deterioro acumulado del vehículo	1.696,43			
10211205	Depreciación acumulada muebles y enseres	210,00			
10211206	Depreciación acumulada maquinaria	300,00			
10211209	Depreciación acumulada del vehículo	318,08			

	PASIVO + PATRIMONIO				38.500,33
2	PASIVO				
201	PASIVO CORRIENTE			31.540,98	
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		30.600,00		
2010301	PROVEEDORES NACIONALES				
201030101	Cuentas por pagar	30.600,00			
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES		940,98		
2010701	Con la administración tributaria				
201070101	Retención en la fuente 1% por pagar	248,71			
20107010103	Retención en la Fuente 8% Por Pagar	200,00			
20107010202	Retención del IVA por pagar 70%	210,00			
201070301	Aporte personal IESS por pagar	68,99			
201070302	Aporte patronal IESS por pagar	88,70			
201070401	Décimo tercero por pagar	60,83			
201070402	Décimo cuarto por pagar	33,33			
201070403	Vacaciones por pagar	30,42			
3	PATRIMONIO NETO			6.959,35	
30	PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA		6.959,35		
301	CAPITAL				
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO				
3010101	Capital	7.000,00			
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO				
30702	PÉRDIDA DEL EJERCICIO	40,65			

4.4.1.5. Razones financieras.

El análisis vertical es un análisis estático, es decir, analiza un periodo de tiempo donde se tomará como referencia el valor total de los activos respecto a las diferentes cuentas, interpretando así la estructura.

NORLLANTAS CÍA. LTDA. BALANCE GENERAL		
1	ACTIVO	ANÁLISIS VERTICAL
101	ACTIVO CORRIENTE	
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	12%
1010101	CAJA GENERAL	
101010101	Caja	6%
1010102	BANCOS	
101010201	Banco del Pacífico	6%
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	26%
1010203	ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	
101020301	Certificados Depósito a Plazo Fijo (Banco del Pacífico)	26%
10103	INVENTARIOS	23%
1010306	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN- COMPRADO A TERCEROS	
101030602	Inventario de repuestos y accesorios	22%
101030603	Inventario de llantas	1%
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	6%
1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	
101050102	Crédito tributario IVA	6%
1010503	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	
101050301	Retención en la fuente 1% cobrada	0%
101050302	Retención en la fuente 2% cobrada	0%
101050303	Retención en la fuente 10% cobrada	0%
102	ACTIVO NO CORRIENTE	
10201	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	33%

102010901	Vehículo Chevrolet	23%
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	
102011201	Depreciación acumulada de edificios	3%
1020113	DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	
102011301	Deterioro acumulado del vehículo	4%
10211205	Depreciación acumulada muebles y enseres	1%
10211206	Depreciación acumulada maquinaria	1%
10211209	Depreciación acumulada del vehículo	1%
	TOTAL ACTIVOS	100 %
2	PASIVO	82%
201	PASIVO CORRIENTE	
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	
2010301	PROVEEDORES NACIONALES	
201030101	Cuentas por pagar	77%
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	
2010701	Con la administración tributaria	2%
201070101	Retención en la fuente 1% por pagar	1%
20107010103	Retención en la Fuente 8% Por Pagar	1%
20107010202	Retención del IVA por pagar 70%	1%
201070301	Aporte personal IESS por pagar	0%
201070302	Aporte patronal IESS por pagar	0%
201070401	Décimo tercero por pagar	0%
201070402	Décimo cuarto por pagar	0%
201070403	Vacaciones por pagar	0%
3	PATRIMONIO NETO	18%
30	PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	
301	CAPITAL	
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	
3010101	Capital	18%
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100 %

De acuerdo con los resultados obtenidos al dividir cada cuenta para el total del activo, se obtuvo un 12% de efectivo en relación con el activo, es decir, la empresa no cuenta con una

liquidez sólida para realizar sus pagos de forma inmediata, identificando una inadecuada gestión y un riesgo alto debido a que el flujo de caja se ve presionado. Por otro lado, la cuenta de inventarios es la más representativa dentro del activo corriente con un 23% que determina que la empresa posee un conjunto de existencias o insumos que aseguran la venta del producto o servicio a los clientes, obteniendo un mayor rendimiento, eficacia, eficiencia y efectividad. Es necesario considerar cuanto representa el pasivo y patrimonio en función del activo, por ello según la tabla, el pasivo se constituye en el 82% y el patrimonio en el 18% lo que significa que en gran medida la empresa está financiada en una mayor parte por deudas que por capital que hayan aportado los socios, siendo un factor crítico por considerar.

NORLLANTAS CÍA. LTDA. ESTADO DE RESULTADOS		
4	INGRESOS	ANÁLISIS VERTICAL
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	97%
4101	Venta de Bienes	33%
410101	Venta de mercaderías	33%
4102	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	64%
410201	Servicios de mantenimiento	22%
410202	Servicios de aire acondicionado	42%
43	OTROS INGRESOS	3%
4302	INTERESES FINANCIEROS	3%
430201	Bonificaciones por intereses de póliza a plazo fijo	3%
52	GASTOS	
5201	GASTOS	101%
520101	Sueldos, salarios y demás remuneraciones	13%
52010101	Gastos sueldos y salarios	10%
52010201	Gasto aporte patronal	1%
52010301	Gasto décimo tercero	1%
52010302	Gasto décimo cuarto	0%
52010303	Gasto vacaciones	0%
520116	Gastos de Gestión	35%
52011601	Servicios de Consultoría	35%

520118	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	1%
52011801	Gasto energía eléctrica	1%
520121	Depreciaciones	
52012101	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	52%
5201210101	Gasto depreciación vehículo	4%
5201210102	Gasto depreciación edificios	17%
5201210103	Gasto depreciación maquinaria	4%
5201210104	Gasto depreciación muebles y enseres	3%
520123	Gasto deterioro del vehículo	24%

De acuerdo con los resultados la empresa obtiene su mayor número de ingresos por cada uno de los servicios que presta, en este caso el servicio de aire acondicionado y mantenimiento representan el 42% y 22% respectivamente, reflejando con ello que la venta de productos ha disminuido considerablemente, puesto que sólo se obtienen ingresos en un 33%. Sin embargo, una situación crítica a considerar es que existe mayores gastos que ingresos por la contratación de servicios de consultoría y gastos de gestión lo que refleja una pérdida y un nivel de liquidez y solvencia bajo. A continuación, se evalúa la situación económica de la empresa en base a indicadores financieros, generando un análisis profundo que permita tomar decisiones.

RAZONES FINANCIERAS				
	Denominación	Fórmula	Resultado	Interpretación
Razones de liquidez	Capital de trabajo	Capital neto de trabajo = Activo corriente – Pasivo corriente	\$ 10.713,86	La empresa cuenta con los activos suficientes para cubrir sus deudas a corto plazo, siendo un resultado favorable para la organización.
	Solvencia	Índice de solvencia = Activo corriente / Pasivo corriente	1,34	El nivel óptimo de solvencia es de 1,5 en adelante, por lo tanto, la empresa tiene un nivel

				insuficiente para pagar sus obligaciones, puesto que, responder a sus obligaciones afectará la solvencia.
	Prueba ácida	Prueba ácida = (Activo corriente – Inventarios) / Pasivo corriente	0,55	Por cada dólar que debe la empresa tiene 0,55 para cubrirlos, sin disponer del inventario.
Razón de endeudamiento	Razón de endeudamiento	RE = Pasivo total / Activo total	82%	Mide la proporción de activos que se encuentran financiados por acreedores y proveedores, en este caso, la empresa tiene un nivel de endeudamiento del 82% frente a su activo.
Razones de rentabilidad	Rotación de activos	RDA = Ventas / Activos	360/0,18 = 20	Los activos rotan cada 20 días en base a un año calendario, indicando que el nivel de compra y venta se realiza de forma eficiente.

4.5. Implementación de la propuesta.

La propuesta mejora el nivel de gestión dentro de la organización debido a que se diseña en base a cada punto débil encontrado, haciendo que la eficiencia, eficacia y efectividad generen mayor rentabilidad y superen las expectativas del empresario; así, para crear un cambio se

necesita planificar y estructurar un cronograma que permita se lleven a cabo cada uno de los aspectos planteados. A continuación, el formato de un cronograma de aplicación de la propuesta:

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN																			
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diagrama de Flujo																				
Indicadores de Gestión																				
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL																				
Organigrama Estructural																				
Manual de Funciones																				
PROPUESTA FINANCIERA																				
MANUAL CONTABLE Y FINANCIERO																				
Catálogo de Cuentas																				
Dinámica de Cuentas																				
Gestión Contable																				
Estructura de los Estados Financieros																				
Ejercicio Contable																				
Razones Financieras																				

CAPÍTULO V: VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

5.1. Introducción

Norllantas Cía. Ltda. es una empresa que requiere de la implementación de un proceso administrativo, contable y financiero sólido y eficiente que garantice la consecución de objetivos y desarrollo sistemático de actividades, donde, la planificación, gestión de riesgos, control interno y lineamientos contables financieros se alineen a las necesidades organizacionales. Según las debilidades encontradas dentro de la empresa se ha diseñado un plan de acción, mismo que debe ser validado para obtener resultados pertinentes y oportunos; así, la propuesta ha sido revisada por la directora de trabajo de grado y dos docentes técnicos expertos en el tema.

5.2. Descripción del estudio

5.2.1. Objetivo.

Validar la aplicación del manual administrativo, contable y financiero para la empresa NORLLANTAS CÍA. LTDA.

5.2.2. Equipo de trabajo

Para el diseño del manual administrativo contable y financiero de Norllantas Cía. Ltda. el equipo de y trabajo estuvo conformado por:

- Directora de trabajo de grado
- Docentes expertos en el tema
- Gerente General de Norllantas Cía. Ltda.
- Contadora

5.3. Metodología de verificación

5.3.1. Factores por validar.

Se utiliza el método de verificación descriptivo para obtener información sobre el funcionamiento y operatividad de la empresa en cada uno de los procesos administrativos, contables, financieros como parte de la implementación de la propuesta, de tal manera , se trabajó de forma íntegra y sistemática con la directora de trabajo de grado, los respectivos docentes expertos, el gerente general y contadora de Norllantas Cía. Ltda. con el fin de obtener un grado de confiabilidad y aplicabilidad aceptable. Los factores por verificar se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 85. *Matriz de verificación*

PROPUESTA	INDICADORES	VERIFICACIÓN	
		SI	NO
PROPUESTA ADMINISTRATIVA	Logotipo	X	
	Misión	X	
	Visión	X	
	Valores corporativos	X	
	Objetivos estratégicos	X	
	Políticas	X	
	Mapa de procesos	X	
	Manual de procedimientos	X	
	Diagrama de flujo	X	
	Indicadores de gestión	X	

	Organigrama estructural	X	
	Organigrama funcional	X	
	Manual de funciones	X	
	Código de ética	X	
	Matriz de riesgos	X	
PROPUESTA CONTABLE FINANCIERA	Catálogo de cuentas	X	
	Dinámica de cuentas	X	
	Gestión contable	X	
	Estructura de los estados financieros	X	
	Ejercicio contable	X	
	Razones financieras	X	

5.3.2. Método de calificación.

Para el respectivo proceso se utiliza tres tipos de puntajes como se detalla a continuación:

Tabla 86. *Método de calificación*

PUNTAJE	CONCEPTO	PORCENTAJE
Puntaje 3	Muy aplicable	70% a 100%
Puntaje 2	Aplicable	35% a 69%
Puntaje 1	Poco aplicable	0% a 34%

5.4. Resultados

Se estructura la siguiente matriz de validación para obtener resultados en base al diseño de la propuesta administrativa, contable y financiera con los respectivos indicadores.

Tabla 87. *Matriz de validación docentes*

N°	Variable	Indicadores	Ing. Rocío Espinoza			Ing. Diego Rodríguez			Dr. Benito Scacco		
			Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable	Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable	Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable
1	PROPUESTA ADMINISTRATIVA	¿Cómo califica a la misión propuesta?	X			X			X		
2		¿Cómo califica a la visión propuesta?		X		X			X		
3		¿Cómo califica a los valores y principios organizacionales?	X			X			X		
4		¿Cómo califica a los objetivos organizacionales?		X		X			X		
5		¿Cómo califica a las políticas estructurales?	X			X			X		
6		¿Cómo califica el mapa de gestión de procesos?	X			X			X		
7		¿Cómo califica el manual de procedimientos?	X			X			X		
8		¿Cómo califica el diagrama de flujo?	X			X				X	

9		¿Cómo califica los indicadores de gestión?	X				X			X	
10		¿Cómo califica el organigrama estructural?	X			X			X		
11		¿Cómo califica el organigrama funcional?	X			X			X		
12		Cómo califica el manual de funciones?	X			X			X		
13		¿Cómo califica el código de ética?		X		X			X		
14		¿Cómo califica la matriz de riesgos?	X				X			X	
15		PROPUESTA CONTABLE FINANCIERA	¿Cómo califica el diseño del plan de cuentas?	X			X			X	
16	¿Cómo califica la dinámica de cuentas?		X			X			X		
17	¿Cómo califica la estructura de los Estados Financieros?		X			X			X		

18		¿Cómo califica el ejercicio contable?	X			X			X		
RESULTADO			15*3=45	3*2=6		16*3=48	2*2=4		15*3=45	3*2=6	
FECHA			05/04/2021			31/03/2021			30/03/2021		
FIRMA											

Tabla 88. Resultados validación docentes

FRECUENCIA	FRECUENCIA POR RESULTADO	RESULTADO	PORCENTAJE
3	46	138	85.18
2	8	16	9.88
1	0	0	0
TOTAL	54	154	95.06

Calificación total

Total indicadores = 18

Calificación total = Total indicadores * Frecuencia * Calificación más alta

Calificación total = $18 * 3 * 3 = 162$

Análisis:

Una vez obtenido el porcentaje de validación de la propuesta por parte de los docentes y analizado los rangos de aceptación se determina que el Manual administrativo, contable y financiero, para la empresa NORLLANTAS CIA .LTDA. de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador, es muy aplicable con un porcentaje de validación del 95.06%.

Tabla 89. *Matriz de validación empresa*

N°	Variable	Indicadores	Gerente General Norllantas		
			Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable
1	PROPUESTA ADMINISTRATIVA	¿Cómo califica a la misión propuesta?	X		
2		¿Cómo califica a la visión propuesta?	X		
3		¿Cómo califica a los valores y principios organizacionales?	X		
4		¿Cómo califica a los objetivos organizacionales?		X	
5		¿Cómo califica a las políticas estructurales?	X		
6		¿Cómo califica el mapa de gestión de procesos?	X		
7		¿Cómo califica el manual de procedimientos?	X		
8		¿Cómo califica el diagrama de flujo?	X		
9		¿Cómo califica los indicadores de gestión?		X	
10		¿Cómo califica el organigrama estructural?	X		
11		¿Cómo califica el organigrama funcional?	X		
12		Cómo califica el manual de funciones?	X		
13		¿Cómo califica el código de ética?	X		
14		¿Cómo califica la matriz de riesgos?		X	
15	PROPUESTA CONTABLE FINANCIERA	¿Cómo califica el diseño del plan de cuentas?	X		
16		¿Cómo califica la dinámica de cuentas?	X		
17		¿Cómo califica la estructura de los Estados Financieros?	X		
18		¿Cómo califica el ejercicio contable?	X		
RESULTADO			(15*3=45)	(3*2=6)	
FECHA			23 DE ENERO DEL 2021		

FIRMA	
-------	--

Tabla 90. Resultados validación empresa

FRECUENCIA	FRECUENCIA POR RESULTADO	RESULTADO	PORCENTAJE
3	15	45	88,23%
2	3	6	11,76%
1	0	0	0
TOTAL	18	51	99%

Calificación total

Total indicadores = 18

Calificación total = Total indicadores * Frecuencia * Calificación más alta

Calificación total = $18 * 1 * 3 = 54$

Análisis:

Una vez obtenido el porcentaje de validación de la propuesta por parte del Gerente General de Norllantas Cía. Ltda. y según los rangos de aceptación, se determina que el Manual Administrativo, Contable y Financiero es muy aplicable con un porcentaje de aceptación del 99%.

CONCLUSIONES

- El marco teórico permitió determinar la importancia de un manual administrativo, contable, financiero según las expectativas del empresario, estableciéndose como una base sólida y sistemática para el logro de objetivos, minimización de riesgos y control de la gestión.
- Se utilizó una metodología basada en la investigación descriptiva con enfoque cualitativo y cuantitativo, debido a que se sustenta en una base científica existente para su aplicabilidad.
- En base al planteamiento de variables se determina la necesidad de mejorar, actualizar e implementar un manual administrativo, contable, financiero que haga que la empresa minimice cada una de sus debilidades como: inexistencia de objetivos, políticas, matriz de riesgos, manual de funciones y demás documentos formales.
- Se diseñó una propuesta ajustada a las necesidades de la organización estableciéndose documentos faltantes, actualizando información y estructurando documentos en base a variables inexistentes.
- De acuerdo con la validación el manual administrativo, contable y financiero para la empresa Norllantas Cía. Ltda. es muy aplicable con un 95.06% por parte de docentes y con un 99% por parte de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se debe analizar diferentes estudios científicos y académicos al iniciar cualquier tipo de investigación, para así lograr un resultado óptimo en base a los intereses del investigador obteniendo con ello conocimientos sólidos que garanticen la solución del problema identificado.
- Identificación del tipo, método y de los diferentes instrumentos de investigación a utilizarse en el proceso investigativo conforme a los requerimientos y expectativas a solucionarse.
- Elaboración de una matriz de operacionalización de variables como parte del diagnóstico de la investigación que garantice la identificación de indicadores cuantitativos.
- La implementación y aplicabilidad del manual administrativo, contable y financiero dentro de la organización en base al cronograma de actividades establecido, así como también, el diseño de un plan comunicacional que garantice la sociabilización de cada documento formal aprobado por la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, D. (2019). Manual de funciones HOTEL EMBASSY QUITO. Instituto Superior Tecnológico. Recuperado de [https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/143/1/DANIELA AGUIRRE.pdf](https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/143/1/DANIELA%20AGUIRRE.pdf)
- Alarcón, E. (2019). Estrategias de comunicación interna para la difusión de políticas empresariales en ASEMINCA Cía. Ltda. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Andrade, M. (2018). Modelo de gestión administrativo y contable para la empresa SIBAFE S.A. Recuperado de [http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/9209/1/02 ICA 1534 TRABAJO DE GRADO.pdf](http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/9209/1/02%20ICA%201534%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf)
- Arboleda, G., & López, J. (2017). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. *Organizational Culture in Institutions Providing Health Services at Valle of Aburrá.*, 15(2), 247-258. Recuperado de <http://10.0.50.4/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.5761%0Ahttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lth&AN=123429126&lang=es&site=ehost-live>
- Areu, J. L. (2014). El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Armijos, F. (2019). Diseño De La Estructura Organizacional E Implementación Del Organigrama Funcional En La Empresa. Universidad Técnica de Machala. Recuperado de [http://186.3.32.121/bitstream/48000/14942/1/E-11320_LANDETA GONZALEZ LILIBETH STEFANIA.pdf](http://186.3.32.121/bitstream/48000/14942/1/E-11320_LANDETA%20GONZALEZ%20LILIBETH%20STEFANIA.pdf)

- Arriaga, F., Ávalos, D., & Martínez, E. (2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México. *Redalyc*, 417-424. <https://doi.org/10.35197/rx.13.03.2017.25.fa>
- Arteaga, B. (2018). Manual contable para el control financiero de cuentas de costo «Diesel y Bunker»: Industria cafetalera Askelgado. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>
- Assafiri, Y., Medina, Y., Medina, A., Nogueira, D., & Medina, D. (2019). Matriz Kovar: herramienta para la identificación del conocimiento estratégico. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(1), 416-427. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n1/2218-3620-rus-11-01-416.pdf>
- Bajaña, K. (2018). Manual de procesos administrativos para la empresa CREANDO ESTILOS S.A. CRESTILSA. Universidad Laica Vivente Rocafuerte. Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2435/1/T-ULVR-2229.pdf>
- Barba, R. (2018). Estructura de la matriz de operacionalización de variables en la tesis de mención salud. Universidad Nacional de Cajamarca. Recuperado de [http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1009%0Ahttp://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/2987/Tesis completa Ronald Romero.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1009%0Ahttp://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/2987/Tesis%20completa%20Ronald%20Romero.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera Ed). Colombia. <https://doi.org/10.16309/j.cnki.issn.1007-1776.2003.03.004>
- Buñay, M. (2018). Mapa de procesos y propuesta de un diagrama de flujo para la dirección estratégica de la empresa COORPASEGO Machala. Universidad Técnica de Machala. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12611/1/ECUACE->

2018-AE-CD00309.pdf

- Burbano, Á. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial
Importance of strategic direction for business development Importância da direção
estratégica para o desenvolvimento de negócios, 3, 2477-8818.
<https://doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.mono1.ago.19-28>
- Caicedo, J. (2017). Manual administrativo, contable y financiero para la empresa GRÚAS-
HERRAJES BRAVO de la ciudad de Ibarra. 2017. Técnica del Norte.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Calderón, D., & Loaiza, L. (2013). Propuesta de actualización del Catálogo Único de Cuentas
vigente del sector de seguros de Ecuador en apego a la revisión del modelo del Catálogo
Único de Cuentas Costarricense. Universidad del Azuay. Recuperado de
[http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/4682/1/Beltrán Cabrera
Segundo.pdf#page=17&zoom=auto,-64,457](http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/4682/1/Beltrán%20Cabrera%20Segundo.pdf#page=17&zoom=auto,-64,457)
- Cárdenas, L. (2017). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora
continua. Síntesis Tecnológica, 3(2), 59-67. <https://doi.org/10.4206/sint.tecnol.2007.v3n2-02>
- Casanova, M. (2018). Mapa de procesos de la Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río.
Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río, 22(2), 0-0. Recuperado de
<http://scielo.sld.cu/pdf/rpr/v22n2/rpr14218.pdf>
- Collaguazo, O. (2019). Implementación de procesos en una PYMES estructurada por funciones.
Universidad Técnica de Machala. Recuperado de
[http://186.3.32.121/bitstream/48000/14846/1/E-8155_GARCIA AGUIRRE GINGER](http://186.3.32.121/bitstream/48000/14846/1/E-8155_GARCIA%20AGUIRRE%20GINGER)

OMAYRA.pdf

- Coronel Cruz, D., Cartuche Paqui, D., Rodríguez Jiménez, L., & Saca Lucero, J. (2018). La Incidencia del Uso de un Manual de Funciones en las Micro y Pequeñas Empresas Orenses. *INNOVA Research Journal*, 3(12), 99-112.
<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n12.2018.799>
- Cotrina, R. (2017). Diseño de un organigrama para la cooperativa de transporte Expreso Milagro con el fin de mejorar la productividad laboral. Universidad Técnica de Machala.
<https://doi.org/10.1007/s11095-005-7626-9>
- Delfín, F., & Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (40), 184-202. <https://doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Díaz, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista *Universum*. *Revista General de Información y Documentación*, 28(1), 119-142. <https://doi.org/10.5209/rgid.60813>
- Economipedia. (2020). Censo. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/censo.html>
- Espinoza, E. (2018). Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Parte I. *Revista Conrado*, 14(65), 39-49. Recuperado de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/814>
- García, J., & Gonzabay, E. (2019). Manual de procedimientos administrativos y contables en la empresa SIMPLUS S.A. Recuperado de [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/46260/1/MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y ADMN SIMPLUS SA.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/46260/1/MANUAL_DE_PROCEDIMIENTOS_CONTABLES_Y_ADMN_SIMPLUS_SA.pdf)

- Guamán, S. (2019). Implementación de un manual de funciones de constructora Vásconez Paredes CIA. LTDA. <https://doi.org/10.1101/843326>
- Guanca, C. (2019). Manual administrativo y financiero para la empresa Negycom S.A. <https://doi.org/10.1101/843326>
- Hernández, A. (2017). Análisis DAFO. Recuperado de <https://economyatic.com/analisis-dafo-foda/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (Sexta Edic, Vol. (5)2). México. Recuperado de http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6029/Schwarz_guia_investigacion_aplicada.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Herrera, L. R., Velazquez, R., & Pérez, M. (2019). El enfoque de procesos en la gestión económica financiera de las universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 7(1), 18-41. Recuperado de <http://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/1263/1807>
- IFRS. (2015). NORMA NIIF PARA LAS PYMES.
- Leiva, F. (2013). Nociones de metodología de investigación científica. Quito, Ecuador.
- López, J., & Ortega, I. (2016). Presencia de la expansión internacional en la misión y visión de las principales empresas privadas y estatales de América Latina. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 269-277. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.06.005>
- López, M. (2018). Análisis FODA y propuesta para el mejoramiento de servicios del complejo ecoturístico BRISAS DEL RÍO del cantón Santa Rosa. Universidad Técnica de Machala.

Recuperado de <http://186.3.32.121/bitstream/48000/11952/1/ECUACE-2018-EC-CD00056.pdf>

Mallevez, A., Ramos, V., & Robaina, D. (2019). Integración del sistema de dirección con enfoque de arquitectura empresarial en una empresa de comunicaciones. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 67-77. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v40n1/1815-5936-rii-40-01-67.pdf>

Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Colombia. *Informacion Tecnologica*, 27(6), 3-10. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>

Morales, K., & Bustos, M. (2019). Universidad técnica del norte. Universidad Técnica del Norte. Recuperado de http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/9077/1/02_ICA_1499_TRABAJO_DE_GRADO.pdf

Ollague, J. K., Ramón, D. I., Soto, C. O., & Novillo, E. F. (2017). Indicadores Financieros de Gestión: análisis e interpretación desde una visión retrospectiva y prospectiva. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), 22-41. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.328>

Otavallo, M. (2019). Implementación de flujogramas en actividades realizadas en la farmacia MISHELL mediante la simbología Bigazi para mejorar los tiempos de ejecución. Recuperado de http://186.3.32.121/bitstream/48000/14942/1/E-11320_LANDETA_GONZALEZ_LILIBETH_STEFANIA.pdf

Palacio, A. (2016). Un Estudio Exploratorio a la Gestión de Riesgos Empresariales en las PYMES de la Ciudad de Quito. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la*

- Universidad Tecnológica Indoamérica, 5(1), 51-62. Recuperado de [http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/17507/1/2016 Estudio exploratorio final.pdf](http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/17507/1/2016%20Estudio%20exploratorio%20final.pdf)
- Peña, K. (2017). Diseño e Implementación de políticas empresariales en la empresa CLASEM SAC. Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. Recuperado de <http://repositorio.unfels.edu.pe/handle/UNTELS/166>
- Peralta, X. T. (2018). Estudio del orgánico estructural y de las descripciones y análisis de cargos. Propuesta de actualización del organigrama estructural y del manual de funciones de una empresa industrial manufacturera., 114. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10366/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-160.pdf>
- Pomaina, B. (2017). La gestión de la visión e imagen corporativa en la empresa La Red del cantón de Huaquillas. Universidad Técnica de Machala. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/11471/1/ECUACE-2017-AE-CD00228.pdf>
- Quezada, N. (2010). Metodología de la Investigación. Editorial Macro.
- Quispe, H. (2017). Propuesta de aplicación del COSO IV: MARCO DE GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES. Recuperado de [https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/15978/T-II-MACOFI-2017-11-MARCO PRACTICO- PROPUESTA DE APLICACION DE -COSO IV-MARCO DE GESTION DE RIESGOS EMPRESARIALES-INTEGRACION CON LA ESTRATEGIA Y EL RENDIMIENTO -CASO-EMPRESA PATELECOM S.R.L..p](https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/15978/T-II-MACOFI-2017-11-MARCO%20PRACTICO-PROPUESTA%20DE%20APLICACION%20DE%20-COSO%20IV-MARCO%20DE%20GESTION%20DE%20RIESGOS%20EMPRESARIALES-INTEGRACION%20CON%20LA%20ESTRATEGIA%20Y%20EL%20RENDIMIENTO%20-CASO-EMPRESA%20PATELECOM%20S.R.L..p)
- Ramos, S. (2016). Guía de gestión de riesgos empresariales: ggre 2.0. Universidad de Valladolid. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/18571/TFG-I->

439.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rengifo, A., Estrada, J., & Valderrama, W. (2018). Manual de funciones y procedimientos para auxiliar contable y administrativo. Recuperado de

[http://repository.unac.edu.co/bitstream/handle/11254/869/PROYECTO DE GRADO](http://repository.unac.edu.co/bitstream/handle/11254/869/PROYECTO_DE_GRADO)

1.1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., & Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22). Recuperado de

<http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura>

organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Romero, W., Campuzano, J., & Chávez, G. (2017). Indicadores de Cumplimiento organizacional ISO 9001:2008 en empresas bananeras ecuatorianas caso AUSUR S.A., 2, 229-235.

<https://doi.org/10.3975/cagsb.2017.02.15>

Salavarría, J. del R. (2016). Elaboración de un Organigrama Estructural y Funcional y el Costo que Representa a la Empresa “El Palacio del Calzado”. Universidad Estatal de Milagro.

Recuperado de

[http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3354/1/ELABORACIÓN DE UN](http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3354/1/ELABORACIÓN_DE_UN)

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL Y EL COSTO QUE REPRESENTA

A LA EMPRESA “EL PALACIO DEL CALZADO”.pdf

Schwarz, M. (2017). Guía de referencia para la elaboración de una investigación aplicada, 30.

Recuperado de

http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6029/Schwarz_guia_investigacion_a

plicada.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Serrano, P., Señalín, L., Vega, F., & Herrera, J. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Espacios*, 39(3). Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>
- Suárez, M. (2019). Gestión en establecimientos hoteleros: Ciclo de servicios y mapa de procesos y mapa estratégico, 7(3), 2-22. Recuperado de <file:///C:/Users/YESSY/Downloads/Dialnet-GestionEnEstablecimientosHoteleros-7443660.pdf>
- Superintendencia de Compañías. (2020). Plan de Cuentas. Recuperado de [https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/info_fin/otros/PLAN DE CUENTAS.pdf](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/info_fin/otros/PLAN_DE_CUENTAS.pdf)
- Villagrana, P. (2018). Control interno de almacenes en la Empresa Vehículos Comerciales México S.A. de C.V. México. Recuperado de <file:///C:/Users/YESSY/Downloads/157588722.pdf>
- Villavicencio, E., Torracchi, E., Pariona, M., & Alvear, M. (2019). ¿ Cómo Plantear Las Variables De Una Investigación ?: Operacionalización De Las How To Propose the Variables of an Investigation ?: Operationalization of the Variables . *Odontología Activa Revista Científica*, 4(1), 9-14. <https://doi.org/10.31984/OACTIVA.V4I1.289>
- Vivanco, M. (2017). Cita sugerida (APA, sexta edición). *Universidad y Sociedad*, 9(2), 313-318.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta al personal administrativo

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ENCUESTA DE SITUACIÓN ACTUAL

Dirigido a: Personal administrativo y operativo de la empresa NORLLANTAS CIA. LTDA.

La presente encuesta se realiza como parte de la investigación **MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA NORLLANTAS CÍA. LTDA.**, siendo de mucha utilidad su participación objetiva y veraz, pues, la información contribuye a la obtención de datos confiables para su posterior análisis e interpretación.

Objetivo: Analizar la situación actual de la empresa para la respectiva interpretación de datos y posterior estructura del manual.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que considere conveniente.

ENCUESTA

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Si ()

No ()

2. ¿Dentro de la empresa se aplican valores corporativos?

Si ()

No ()

3. ¿Cómo considera usted que es el ambiente laboral en la empresa?

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

4. ¿Conoce usted los objetivos y metas de la empresa?

Si ()

No ()

5. **¿Usted considera que el producto y servicio que brinda la empresa se adapta a las necesidades del cliente?**

Si ()

No ()

6. **¿Existe un documento formal que contenga y oriente su actividad en base a responsabilidades, procedimientos y funciones?**

Si ()

No ()

7. **¿Usted realiza cada actividad en base a un proceso?**

Si ()

No ()

8. **¿Cada actividad realizada se sustenta en un documento formal legalmente aprobado y socializado?**

Si ()

No ()

9. **¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?**

Si ()

No ()

10. **¿Cómo califica la relación entre usted y su jefe inmediato?**

Excelente ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

11. **¿Usted conoce cuáles son sus funciones en la empresa?**

Si ()

No ()

12. **¿Los documentos legalmente aprobados son socializados?**

Siempre ()

Casi siempre ()

A veces ()

Nunca ()

13. ¿Usted cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?

Siempre ()

Casi siempre ()

A veces ()

Nunca ()

14. ¿Cuáles son los riesgos que usted percibe en el desarrollo de sus actividades?

Riesgo de crédito ()

Violencia laboral ()

Iluminación inadecuada ()

Estrés ()

Ruido ()

15. ¿La empresa dispone de un reglamento interno que regule la conducta y relaciones del personal con los directivos?

Si ()

No ()

16. ¿El personal es motivado y recompensado en base a su desempeño profesional?

Frecuentemente ()

Ocasionalmente ()

Raramente ()

Nunca ()

17. ¿Usted como trabajador ha recibido capacitaciones?

Si ()

No ()

18. ¿A qué tipo de capacitaciones a asistido?

De conocimiento operativo ()

De conocimiento proactivo ()

Otros () ¿Cuál?

19. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?

Mensualmente ()

Semestralmente ()

Anualmente ()

20. ¿La comunicación interna en la empresa crea un sentido de pertenencia, compromiso y motivación con el trabajador?

Si ()

No ()

21. ¿La comunicación interna en la empresa se realiza de forma?

Escrita ()

Verbal ()

Utilizando redes sociales ()

Datos Técnicos:

Género:

Edad:

Cargo:

Nivel Jerárquico:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2: Encuesta dirigida a los clientes

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ENCUESTA DE SITUACIÓN ACTUAL

Dirigido a: Clientes de la empresa NORLLANTAS CIA. LTDA.

La presente encuesta se realiza como parte de la investigación **MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA NORLLANTAS CÍA. LTDA.**, siendo de mucha utilidad su participación objetiva y veraz, pues, la información contribuye a la obtención de datos confiables para su posterior análisis e interpretación.

Objetivo: Analizar la situación actual de la empresa para la respectiva interpretación de datos y posterior estructura del manual.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que considere conveniente.

ENCUESTA

1. ¿Con qué frecuencia acude usted a la empresa?

Semanalmente ()

Mensualmente ()

Trimestralmente ()

2. ¿El servicio que usted como cliente recibe es?

Personalizado ()

Autoservicio ()

On line ()

3. ¿Qué valora usted al adquirir el producto?

Precio ()

Calidad ()

Variedad ()

4. ¿Cree usted que la empresa cumple sus expectativas en relación a los productos y servicios ofertados?

Si ()

No ()

5. ¿Cómo califica la atención recibida?

Excelente ()

Buena ()

Regular ()

6. ¿Cuáles son las formas de pago que brinda la empresa?

Efectivo ()

Crédito ()

7. ¿La empresa brinda garantía en el producto?

Si ()

No ()

Anexo 3: Entrevista al Gerente General

ENTREVISTA

Dirigido a: Gerente General

Objetivo: Analizar la situación actual de la empresa para la respectiva interpretación de datos y posterior estructura del manual.

CUESTIONARIO

1. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza la empresa?
2. ¿Cuántos empleados conforman la organización?
3. ¿Supervisa y brinda retroalimentación al personal?
4. ¿La gestión administrativa contribuye con el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales?
5. ¿Cómo cree que se encuentra el clima laboral en la empresa?
6. ¿La empresa cuenta con políticas institucionales?
7. ¿La empresa cuenta con objetivos institucionales?
8. ¿La empresa cuenta con un reglamento interno que regule la conducta y relaciones del personal frente a los directivos?
9. ¿Tiene normativa adicional para el desarrollo de actividades?
10. ¿Con qué herramientas de gestión cuenta la empresa? (manuales, matriz de riesgos, organigrama)
11. ¿Se brinda capacitaciones, motivaciones y retroalimentación al personal?
12. ¿Qué tipos de controles preventivos, detectivos y correctivos se han implementado en la entidad?
13. ¿Cómo afectan las leyes actuales en el desarrollo del negocio?
14. ¿Cómo percibe usted la relación entre la empresa con los proveedores?

15. ¿Cómo percibe usted la relación entre la empresa y clientes?
16. ¿Considera que la competencia existente es agresiva?
17. ¿Cuál es su ventaja competitiva frente a la competencia?
18. ¿La empresa dispone de tecnología actualizada en cada departamento?
19. ¿Cómo afecta la situación económica actual a la empresa?

Anexo 4: Entrevista al contador**ENTREVISTA**

Dirigido a: Contador

Objetivo: Analizar la situación actual de la empresa para la respectiva interpretación de datos y posterior estructura del manual.

CUESTIONARIO

1. ¿La empresa lleva contabilidad?
2. ¿La empresa maneja un proceso contable sistemático?
3. ¿Cuál es el proceso contable?
4. ¿Qué sistema contable utiliza la empresa?
5. ¿Por qué considera importante llevar a cabo un proceso contable estructurado en la empresa?
6. ¿Qué normativa contable se aplica en la empresa?
7. ¿La empresa dispone de un catálogo de cuentas?
8. ¿Se han definido políticas contables?
9. ¿Qué tipo de sistema y método utiliza la empresa para el control de inventarios?
10. ¿Se elaboran presupuestos?
11. ¿Con qué finalidad se diseña un presupuesto?
12. ¿Cada qué tiempo se elabora un presupuesto?
13. ¿Cómo controla la ejecución presupuestaria?
14. ¿Se genera información financiera oportuna y confiable para la toma de decisiones?
15. ¿La información financiera se presenta de forma oportuna a los organismos de control?
16. ¿Se aplican indicadores financieros para analizar y medir la rentabilidad empresarial?

Anexo 5: Ficha de observación**FICHA DE OBSERVACIÓN DE NORLLANTAS CÍA.LTDA.**

Área evaluada: Línea administrativa, contable y financiera

Tema de estudio: Manual administrativo, contable y financiero

Fecha: 26 de agosto del 2020

Observador: Pita Marcelo, Zambrano Jesenia

Tabla 91. *Ficha de Observación*

NRO.	INDICADORES	NA	SI	NO	OBSERVACIONES
	ADMINISTRACIÓN				
1	¿Existen herramientas administrativas (plan estratégico, flujograma, organigrama, manuales) que garanticen el cumplimiento de objetivos?		X		La empresa tiene establecida una misión, visión, valores, políticas comerciales y objetivos organizacionales; sin embargo, el mapa de procesos y organigrama no están actualizados. Así también, no existe un manual de funciones debidamente estructurado.
2	¿Existe una inducción transversal que facilite la convivencia organizacional?		X		No en su totalidad.
3	¿Las actividades, procesos y roles son conforme a las capacidades de cada trabajador?		X		Se da un proceso de selección del personal.
4	¿El personal que labora en la empresa obtiene motivaciones para su correcto desempeño?			X	La motivación es en base al cumplimiento de metas, no se da en base a un plan estratégico.
5	¿Se cumple con las metas establecidas?		X		De forma semanal se entablan reuniones para verificación de metas.
6	¿La cultura organizacional favorece el desempeño del personal?		X		Se aplican valores.
7	¿Existe colaboración y responsabilidad conforme a las tareas en equipo?		X		
8	¿Existe un manual de procedimientos?			X	
9	¿Existe una matriz de riesgos?			X	

10	¿Existe un reglamento interno?		X		No se evidencia la existencia de un código de ética.
	DESEMPEÑO				
11	En la empresa existe un sistema biométrico que regule la asistencia del personal.		X		
12	Existen estrategias comerciales que faciliten la comercialización del producto.		X		No están debidamente documentadas.
13	¿La comercialización es automatizada?		X		
14	¿Se manejan controles preventivos, detectivos y correctivos?		X		Sólo controles preventivos.
15	¿Existen manuales de procesos vigentes?		X		
16	¿La calidad es un factor relevante en cada proceso?		X		
17	¿Existe seguridad laboral?		X		
18	Las instalaciones son adecuadas para el desarrollo de actividades.		X		
	CONTABLE/FINANCIERA				
19	La contabilidad se maneja en base a normas estandarizadas.		X		NIIF Y NEC.
20	¿Se emiten comprobantes de venta?		X		Facturas.
21	¿Existe un catálogo de cuentas acorde a las necesidades?		X		
22	¿Se utiliza tecnología informática en el área?		X		Se utiliza el software CADILAC.
23	¿Existen medidas de restricción en el área?		X		Claves de acceso.

Anexo 6: Matriz de Correlación

FO	O1: Oferta de capacitaciones.	O2: Convenios con empresas de transporte.	O3: Expansión de la empresa.	O4: Acceso de financiamiento de entidades del sector financiero
F1: Existe una misión y visión organizacional respectivamente socializada.	3	5	9	2
F2: Se aplican valores corporativos de manera integral.	3	7	8	2
F3: Existen objetivos y metas organizacionales claramente definidos.	5	5	9	5
F4: Se plantean proyecciones y políticas comerciales de forma semanal.	2	10	9	2
F5: La empresa informa al personal sobre sus funciones.	3	0	9	2
F6: Se ha desarrollado una matriz de riesgos respecto a salud y seguridad ocupacional.	6	0	4	9
F7: La empresa brinda capacitaciones e incentivos de forma anual y en base a ventas, respectivamente.	9	0	0	8
F8: Se aplican controles preventivos como medidas de bioseguridad.	4	4	0	2
F9: Se ha elaborado un reglamento interno que guíe el actuar del personal.	3	0	9	4
F10: El área contable maneja un catálogo de cuentas.	9	0	5	5
F11: Se llevan a cabo normas y políticas contables como NEC y NIIF.	0	3	5	6
F12: Existe un proceso contable sistemático que utiliza un programa informático denominado CADILAC SOFTWARE.	0	0	4	5
F13: Se establece un presupuesto de forma anual y se lo verifica de forma mensual.	10	10	10	3
F14: Se presenta la información financiera de forma oportuna y en base a lineamientos estandarizados.	0	0	5	8
F15: Existe 400 medidas de portafolio y tecnología actualizada.	10	9	10	9

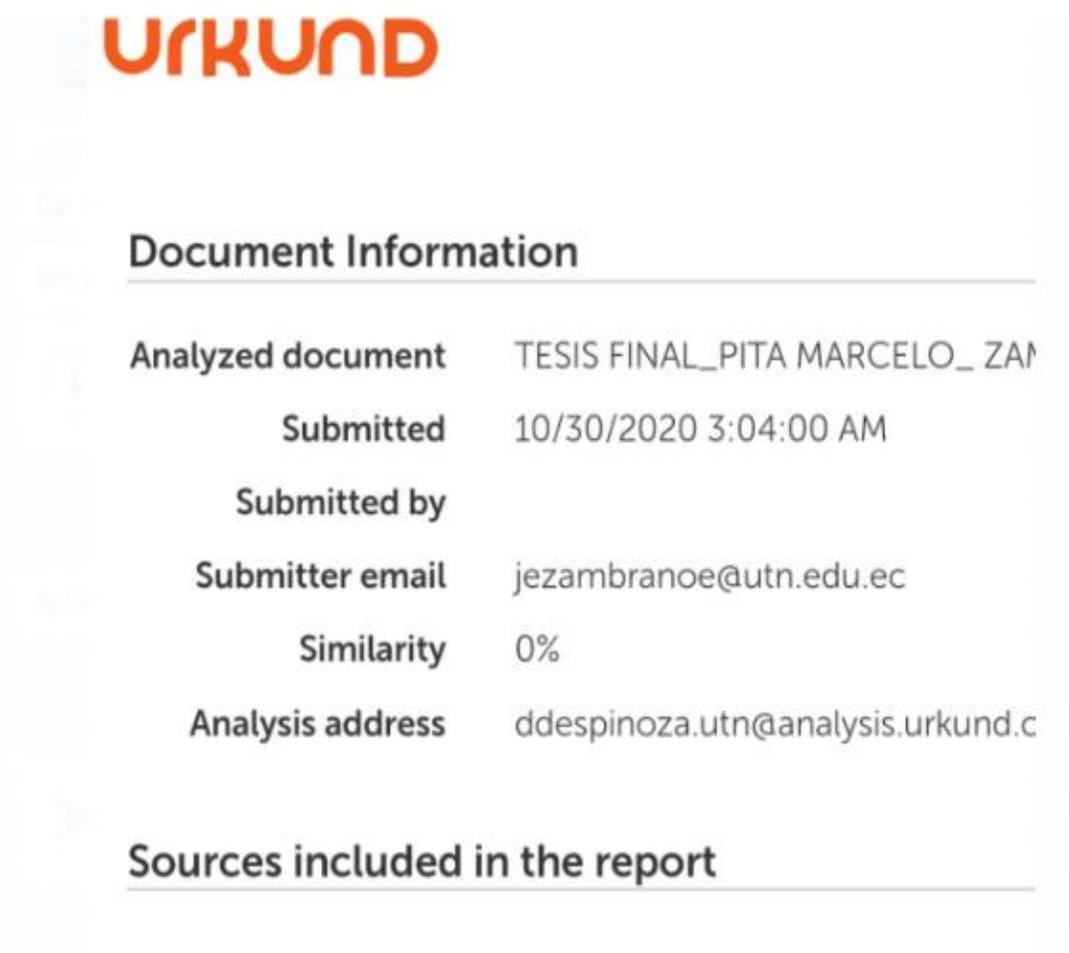
FA	A1: Competencia.	A2: Reformar a los acuerdos de recaudación del impuesto a la renta.	A3: Insatisfacción económica de los clientes
F1: Existe una misión y visión organizacional respectivamente actualizada.	2	5	2
F2: Se aplican valores corporativos de manera integral.	5	2	0
F3: Existen objetivos y metas organizacionales claramente definidos.	5	8	2
F4: Se plantean proyecciones y políticas comerciales de forma mensual.	9	5	10
F5: La empresa informa al personal sobre sus funciones.	0	1	3
F6: Se ha desarrollado una matriz de riesgos respecto a salud y seguridad ocupacional.	7	5	4
F7: La empresa brinda capacitaciones e incentivos de forma anual y en base a ventas, respectivamente.	7	0	10
F8: Se aplican controles preventivos como medida de bioseguridad.	4	5	2
F9: Se ha elaborado un reglamento interno que guíe el actuar del personal.	6	1	5
F10: El área contable maneja un catálogo de cuentas.	6	7	0
F11: Se llevan a cabo normas y políticas contables como NEC y NNC.	10	5	5
F12: Existe un proceso contable sistemático que utiliza un programa informático denominado CADLAC CONTINASC.	10	5	0
F13: Se establece un presupuesto de forma anual y se lo verifica de forma mensual.	2	7	3
F14: Se presenta la información financiera de forma oportuna y en base a lineamientos estandarizados.	7	10	2
F15: Existe 400 medidas de puntaje y tecnología actualizada.	9	10	5

DO	O1: Oferta de capacitaciones.	O2: Convenios con empresas de transporte.	O3: Expansión de la empresa.	O4: Acceso de financiamiento de entidades del sector financiero
D1: La empresa no cuenta con un manual de funciones debidamente estructurado y documentado.	3	0	10	8
D2: La empresa no cuenta con un mapa de procesos integral.	0	0	10	8
D3: En la empresa el organigrama no se encuentra actualizado.	0	0	9	8
D4: No existe un manual de procedimientos que represente la secuencia e interacción de actividades.	0	0	8	8
D5: No se aplica un proceso de inducción eficiente e integral para el personal que ingresa a la empresa.	7	0	9	7
D6: La empresa no ha diseñado una dinámica de cuentas.	0	0	4	8
D7: En la empresa no se aplican indicadores financieros que permitan la toma de decisiones efectiva y oportuna.	8	0	8	9

DO	O1: Oferta de capacitaciones.	O2: Convenios con empresas de transporte.	O3: Expansión de la empresa.	O4: Acceso de financiamiento de entidades del sector financiero
D8: Se maneja una disciplina estricta por el cumplimiento de metas.	0	0	8	8
D9: No se ha implementado como proceso estratégico la gestión de las comunicaciones.	0	3	6	7
D10: La empresa no cuenta con una matriz de riesgos administrativa-contable-financiera.	0	0	5	8
D11: El área contable no cuenta con un manual de procedimientos.	0	0	5	8
D12: En la empresa no existe una rotación del personal.	7	9	7	7
D13: La empresa no ha implementado un plan para la recuperación de cartera de crédito.	0	0	7	7
D14: La empresa no cuenta con un manual administrativo, contable y financiero debidamente estructurado y	0	0	7	7

DA	A1: Competencia.	A2: Reformas a los acuerdos de recaudación del impuesto a la renta.	A3: Inestabilidad económica de los clientes
<i>D1: La empresa no cuenta con un manual de funciones debidamente estructurado y documentado.</i>	4	7	0
<i>D2: La empresa no cuenta con un mapa de procesos integral.</i>	5	3	0
<i>D3: En la empresa el organigrama no se encuentra actualizado.</i>	4	1	0
<i>D4: No existe un manual de procedimientos que represente la secuencia e interacción de actividades.</i>	7	10	3
<i>D5: No se aplica un proceso de inducción eficiente e integral para el personal que ingresa a la empresa.</i>	10	0	0
<i>D6: La empresa no ha diseñado una dinámica de cuentas.</i>	7	7	0
<i>D7: En la empresa no se aplican indicadores financieros que permitan la toma de decisiones efectiva y oportuna.</i>	7	1	5
<i>D8: Se maneja una disciplina estricta por el cumplimiento de metas.</i>	0	0	5

DA	A1: Competencia.	A2: Reformas a los acuerdos de recaudación del impuesto a la renta.	A3: Inestabilidad económica de los clientes
<i>D9: No se ha implementado como proceso estratégico la gestión de las comunicaciones.</i>	7	0	4
<i>D10: La empresa no cuenta con una matriz de riesgos administrativa-contable-financiera.</i>	7	7	7
<i>D11: El área contable no cuenta con un manual de procedimientos.</i>	8	8	10
<i>D12: En la empresa no existe una rotación del personal.</i>	7	1	1
<i>D13: La empresa no ha implementado un plan para la recuperación de cartera de crédito.</i>	8	6	8
<i>D14: La empresa no cuenta con un manual administrativo, contable y financiero debidamente estructurado y completo.</i>	10	2	2

Anexo 7: Revisión URKUND

The image shows a screenshot of the URKUND web interface. At the top left is the URKUND logo in orange. Below it is a vertical sidebar with icons for Home, Reports, Documents, and Settings. The main content area is titled "Document Information" and contains a table of metadata. Below the table is a section titled "Sources included in the report".

URKUND

Document Information

Analyzed document	TESIS FINAL_PITA MARCELO_ZAM
Submitted	10/30/2020 3:04:00 AM
Submitted by	
Submitter email	jezambrano@utn.edu.ec
Similarity	0%
Analysis address	ddespinoza.utn@analysis.arkund.c

Sources included in the report

Anexo 8: Matriz de Validación Ing. Rocío Espinoza



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
 ECONÓMICAS
 INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
 ENCUESTA DE SITUACIÓN ACTUAL

Dirigido a: **Ing. Rocío Espinoza**

La presente matriz de validación se realiza para obtener resultados en base al diseño del MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA NORLLANTAS CÍA. LTDA.

Tabla 1. *Matriz de validación docentes*

N°	Variable	Indicadores	Ing. Rocío Espinoza		
			Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable
1	PROPUESTA ADMINISTRATIVA	¿Cómo califica a la misión propuesta?	X		
2		¿Cómo califica a la visión propuesta?		X	
3		¿Cómo califica a los valores y principios organizacionales?	X		
4		¿Cómo califica a los objetivos organizacionales?		X	
5		¿Cómo califica a las políticas estructurales?	X		
6		¿Cómo califica el mapa de gestión de procesos?	X		
7		¿Cómo califica el manual de procedimientos?	X		
8		¿Cómo califica el diagrama de flujo?	X		

9		¿Cómo califica los indicadores de gestión?	X		
10		¿Cómo califica el organigrama estructural?	X		
11		¿Cómo califica el organigrama funcional?	X		
12		Cómo califica el manual de funciones?	X		
13		¿Cómo califica el código de ética?		X	
14		¿Cómo califica la matriz de riesgos?	X		
15	PROPUESTA CONTABLE FINANCIERA	¿Cómo califica el diseño del plan de cuentas?	X		
16		¿Cómo califica la dinámica de cuentas?	X		
17		¿Cómo califica la estructura de los Estados Financieros?	X		
18		¿Cómo califica el ejercicio contable?	X		
RESULTADO			2,83	Aplicable	
FECHA			05/04/2021		
FIRMA					

Anexo 9: Matriz de Validación Ing. Diego Rodríguez



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
 ECONÓMICAS
 INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
 ENCUESTA DE SITUACIÓN ACTUAL

Dirigido a: Ing. Diego Rodríguez

La presente matriz de validación se realiza para obtener resultados en base al diseño del MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA NORLLANTAS CÍA. LTDA.

Tabla 1. Matriz de validación docentes

N°	Variable	Indicadores	Ing. Diego Rodríguez		
			Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable
1	PROPUESTA ADMINISTRATIVA	¿Cómo califica a la misión propuesta?	X		
2		¿Cómo califica a la visión propuesta?	X		
3		¿Cómo califica a los valores y principios organizacionales?	X		
4		¿Cómo califica a los objetivos organizacionales?	X		
5		¿Cómo califica a las políticas estructurales?	X		
6		¿Cómo califica el mapa de gestión de procesos?	X		
7		¿Cómo califica el manual de procedimientos?	X		
8		¿Cómo califica el diagrama de flujo?	X		

9		¿Cómo califica los indicadores de gestión?		X	
10		¿Cómo califica el organigrama estructural?	X		
11		¿Cómo califica el organigrama funcional?	X		
12		Cómo califica el manual de funciones?	X		
13		¿Cómo califica el código de ética?	X		
14		¿Cómo califica la matriz de riesgos?		X	
15	PROPUESTA CONTABLE FINANCIERA	¿Cómo califica el diseño del plan de cuentas?	X		
16		¿Cómo califica la dinámica de cuentas?	X		
17		¿Cómo califica la estructura de los Estados Financieros?	X		
18		¿Cómo califica el ejercicio contable?	X		
RESULTADO			16	2	
FECHA			31-03-2021		
FIRMA					

Anexo 10: Matriz de Validación Ing. Benito Scacco



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Dirigido a: Dr. Benito Scacco

La presente matriz de validación se realiza para obtener resultados en base al diseño del MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA NORLLANTAS CÍA. LTDA.

N°	Variable	Indicadores	Dr. Benito Scacco		
			Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable
1	PROPUESTA ADMINISTRATIVA	¿Cómo califica a la misión propuesta?	x		
2		¿Cómo califica a la visión propuesta?	x		
3		¿Cómo califica a los valores y principios organizacionales?	x		
4		¿Cómo califica a los objetivos organizacionales?	x		
5		¿Cómo califica a las políticas estructurales?	x		
6		¿Cómo califica el mapa de gestión de procesos?	x		
7		¿Cómo califica el manual de procedimientos?	x		
8		¿Cómo califica el diagrama de flujo?		x	

9		¿Cómo califica los indicadores de gestión?		x	
10		¿Cómo califica el organigrama estructural?	x		
11		¿Cómo califica el organigrama funcional?	x		
12		Cómo califica el manual de funciones?	x		
13		¿Cómo califica el código de ética?	x		
14		¿Cómo califica la matriz de riesgos?		x	
15		PROPUESTA CONTABLE FINANCIERA	¿Cómo califica el diseño del plan de cuentas?	x	
16	¿Cómo califica la dinámica de cuentas?		x		
17	¿Cómo califica la estructura de los Estados Financieros?		x		
18	¿Cómo califica el ejercicio contable?		x		
RESULTADO			(15*3=45)	(3*2=6)	
FECHA			30-3-2021		
FIRMA					