



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA
EMPRESA SSGMOTORCYCLE CÍA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE
IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, ECUADOR**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y

AUDITORÍA CPA

AUTOR:

RONNIE GUILLERMO TIRIRA MORALES

DIRECTOR(A):

ING. DOLORES DEL ROCÍO ESPINOZA GAVILANES

IBARRA, 2022

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, las empresas se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo en el cual se requiere de una gran capacidad de adaptación para poder alcanzar una sostenibilidad empresarial. El presente trabajo de grado tiene como objeto diseñar un manual administrativo, contable y financiero para SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda., con el propósito de brindarle una herramienta de apoyo que le permita guiar su accionar diario desde un plano más técnico para poder subsanar las falencias existentes y optimizar el modelo de gestión interna.

SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. es una empresa de tipo familiar, está ubicada en la ciudad de Ibarra y se dedica a la comercialización de motocicletas. Actualmente, cuenta con más de cinco años de trayectoria y ha logrado posicionarse en el mercado, sin embargo, existen varias dificultades que afectan a su adecuado funcionamiento. Para esclarecer estos factores se utiliza una investigación de tipo exploratoria y descriptiva con un enfoque mixto; la parte cualitativa se aplica para extraer datos concretos y la cuantitativa para contrastar la información recabada. Los resultados obtenidos reflejan que en la compañía existe un mal manejo administrativo a nivel general, el eje de trabajo se basa únicamente en la experiencia, existe duplicidad de funciones, al igual que, se da una demora considerable en la ejecución de los procesos administrativos y en las operaciones contables, además, se generan conflictos a la hora de tomar decisiones y no se utilizan herramientas, ni indicadores para el análisis financiero. Tomando en consideración esta situación existente en la empresa, se procede a realizar un análisis diagnóstico para obtener una perspectiva más clara de la problemática y así seguidamente poder desarrollar los elementos de mejora que integrarán la propuesta; finalmente se efectúa la validación técnica del proyecto para garantizar que el contenido presentado contribuirá al fortalecimiento del modelo de gestión empresarial.

ABSTRACT

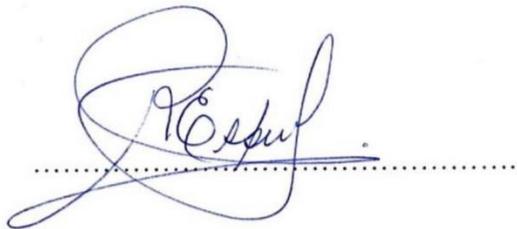
Nowadays, companies face an increasingly competitive environment in which a great capacity for adaptation is required to achieve business sustainability. The purpose of this degree project is to design an administrative, accounting, and financial manual for the SSGMOTORCYCLE limited company, with the purpose of providing it with a support tool that allows it to guide its daily actions from a more technical level to be able to correct the existing shortcomings and optimize the internal management model.

SSGMOTORCYCLE limited company, is a family-type company located in the city of Ibarra and it is dedicated to the commercialization of motorcycles. Nowadays, it has more than five years of experience and has managed to position itself in the market, however, there are several difficulties that affect its proper functioning. To clarify these factors, an exploratory and descriptive research with a mixed approach is used; the qualitative part is applied to extract specific data and the quantitative part to compare the information collected. The results obtained reflect that in the company there is a poor administrative management at a general level, the work axis is based solely on experience, there is a duplication of functions, as well as there is a considerable delay in the execution of administrative processes and in accounting operations, in addition, conflicts are generated when making decisions and tools or indicators are not used for financial analysis. Taking into consideration this existing situation in the company, a diagnostic analysis is carried out to obtain a clearer perspective of the problem and thus subsequently to be able to develop the improvement elements that will integrate the proposal; finally, the technical validation of the project is carried out to guarantee that the content presented will contribute to the strengthening of business management model.

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por el egresado Tirira Morales Ronnie Guillermo, para optar por el Título de INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA, cuyo tema es: **“MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA SSGMOTORCYCLE CÍA. LTDA. UBICADA EN 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 02 días del mes de marzo de 2022.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'R. Espinoza', is written over a horizontal dotted line.

Ing. Rocío Espinoza Gavilanes, MBA.

C.I. 0400642989



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:	100396871-4		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Tirira Morales Ronnie Guillermo		
DIRECCIÓN:	Imbabura - Ibarra		
EMAIL:	ronnygtm07@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	(06) 2-545-273	TELÉFONO MÓVIL:	0994509488

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA SSGMOTORCYCLE CÍA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, ECUADOR”
AUTOR (ES):	Tirira Morales Ronnie Guillermo
FECHA: DD/MM/AAAA	02 de marzo de 2022

SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A
ASESOR /DIRECTOR:	Ing. Dolores del Rocío Espinoza Gavilanes

2. CONSTANCIAS

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

Ibarra, a los 27 días del mes de abril de 2022.

EL AUTOR:



.....
Tirira Morales Ronnie Guillermo

C.C.: 100396871-4

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo, en primer lugar, a Dios por brindarme la oportunidad de estudiar y por darme la sabiduría necesaria para poder culminar con éxito mi carrera universitaria.

A mis padres: Guillermo y Marlene, por todo su esfuerzo y dedicación, por ser mi motor de fuerza e inculcarme lo mejor de ellos, por enseñarme grandes lecciones de vida para ser un hombre de bien, por todo su apoyo y, en especial, por sembrar en mí deseos de superación que me impulsaron a ir en busca de mis sueños.

A mis hermanas: Lorena y Mishell, por siempre creer en mí, por tantos buenos consejos y palabras de aliento que supieron brindarme en los momentos difíciles.

A mi novia y compañera de vida Nicol, por su amor incondicional, por inspirarme cada día a querer ser mejor persona, por ser mi fuente inagotable de motivación y animarme a continuar incluso en las situaciones más adversas.

Ronnie Guillermo Tirira Morales

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi refugio, por librar las más duras batallas conmigo y por llenarme de fuerza en los momentos más difíciles.

A mis padres, por la confianza que depositaron en mí día a día para alcanzar mis metas, gracias por hacer de mí una persona soñadora, humilde y trabajadora.

A mis docentes que con gran vocación, experiencia y ahínco han aportado a mi formación personal y profesional durante toda mi vida académica, en especial, agradezco a mi directora de tesis, Ing. Rocío Espinoza por ser mi guía durante este duro proceso.

A la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. por abrirme sus puertas y permitirme realizar esta pequeña investigación, muchas gracias por el tiempo brindado y la predisposición durante cada visita realizada.

Ronnie Guillermo Tirira Morales

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	ii
ABSTRACT	iii
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO	iv
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	v
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS	xix
Introducción	1
Objetivo general	2
Objetivos específicos.....	2
CAPÍTULO I.....	4
Fundamentación teórica	4
1.1. Introducción	4
1.2. Objetivo.....	4
1.3. Estudios académicos y científicos del problema de investigación.....	4
1.4. Fundamentación teórica de procedimientos metodológicos	6
1.4.1. Tipos de investigación.	6
1.4.1.1. Investigación exploratoria.....	6
1.4.1.2. Investigación descriptiva.....	6
1.4.1.3. Investigación explicativa.....	7
1.4.2. Enfoque de la investigación.....	7
1.4.2.1. Enfoque cuantitativo.....	7
1.4.2.2. Enfoque cualitativo.....	7
1.4.3. Métodos de investigación.....	8
1.4.3.1. Inductivo.....	8
1.4.3.2. Deductivo.....	8
1.4.3.3. Estadístico.....	8
1.4.4. Población.....	9
1.4.5. Muestra.....	9
1.4.6. Tipos de Muestreo.....	10
1.4.6.1. Muestreo Probabilístico.....	10

1.4.6.2.	<i>Muestreo No Probabilístico</i>	10
1.4.7.	Censo.....	10
1.4.8.	Técnicas de investigación.	10
1.4.8.1.	<i>Observación</i>	11
1.4.8.2.	<i>Encuesta</i>	11
1.4.8.3.	<i>Entrevista</i>	11
1.4.8.4.	<i>Revisión documental</i>	11
1.4.9.	Instrumentos de investigación.....	12
1.4.9.1.	<i>Cuestionario</i>	12
1.4.9.2.	<i>Guía de observación</i>	12
1.4.10.	Variables diagnósticas.....	12
1.5.	Fundamentación teórica del diagnóstico.....	13
1.5.1.	Procesamiento de la información.....	13
1.5.2.	Matriz FODA.....	13
1.5.3.	Análisis CAME.....	14
1.6.	Fundamentación teórica de la propuesta.....	15
1.6.1.	Manual administrativo.....	15
1.6.2.	Propuesta administrativa.....	15
1.6.3.	Filosofía empresarial.....	15
1.6.3.1.	<i>Denominación de la empresa</i>	15
1.6.3.2.	<i>Logotipo</i>	16
1.6.3.3.	<i>Misión</i>	17
1.6.3.4.	<i>Visión</i>	17
1.6.3.5.	<i>Valores corporativos</i>	17
1.6.3.6.	<i>Objetivos estratégicos</i>	18
1.6.3.7.	<i>Políticas administrativas</i>	18
1.6.4.	Gestión por procesos.....	18
1.6.4.1.	<i>Mapa de procesos</i>	18
1.6.4.2.	<i>Formato del proceso</i>	19
1.6.4.3.	<i>Manual de procedimientos</i>	20
1.6.4.4.	<i>Diagrama de flujo</i>	20
1.6.4.5.	<i>Indicadores de gestión</i>	22
1.6.5.	Estructura organizacional.....	22
1.6.5.1.	<i>Organigrama estructural</i>	22
1.6.5.2.	<i>Manual de funciones</i>	23

1.6.6.	Gestión de riesgos.....	23
1.6.7.	Normativa interna.....	24
1.6.7.1.	<i>Códigos de ética.</i>	25
1.6.8.	Propuesta financiera.....	25
1.6.9.	Manual contable y financiero.....	25
1.6.9.1.	<i>Contabilidad.</i>	25
1.6.9.2.	<i>Catálogo de cuentas.</i>	26
1.6.9.3.	<i>Dinámica de cuentas.</i>	26
1.6.9.4.	<i>El método de partido doble.</i>	27
1.6.9.5.	<i>Gestión contable.</i>	28
1.6.9.6.	<i>Normas internacionales de información financiera.</i>	28
1.6.10.	Estructura de los estados financieros.....	29
1.6.10.1.	<i>Estado de situación financiera.</i>	29
1.6.10.2.	<i>Estado de resultados.</i>	29
1.6.10.3.	<i>Estado de flujos de efectivo.</i>	30
1.6.10.4.	<i>Estado de cambios en el patrimonio.</i>	30
1.6.10.5.	<i>Notas a los estados financieros.</i>	30
1.6.10.6.	<i>Ejercicio contable.</i>	31
1.6.10.7.	<i>Razones financieras.</i>	31
1.6.10.8.	<i>Análisis horizontal y vertical.</i>	31
CAPÍTULO II		33
Procedimientos metodológicos		33
2.1.	Introducción	33
2.2.	Objetivo.....	33
2.3.	Tipo de investigación	33
2.3.1.	Exploratoria.....	34
2.3.2.	Descriptiva.....	34
2.4.	Métodos.....	34
2.4.1.	Inductivo.....	34
2.4.2.	Deductivo.....	34
2.4.3.	Estadístico.....	35
2.5.	Población y muestra	35
2.6.	Técnicas e instrumentos	36
2.6.1.	Técnicas.....	36
2.6.1.1.	<i>Observación.</i>	36

2.6.1.2.	<i>Encuesta</i>	36
2.6.1.3.	<i>Entrevista</i>	36
2.6.1.4.	<i>Revisión documental</i>	37
2.6.2.	<i>Instrumentos</i>	37
2.6.2.1.	<i>Guía de observación</i>	37
2.6.2.2.	<i>Cuestionario</i>	37
2.6.2.3.	<i>Cédula de entrevista</i>	37
2.7.	Identificación de variables diagnósticas.....	38
CAPÍTULO III.....		41
Diagnóstico.....		41
3.1.	Introducción.....	41
3.2.	Objetivo.....	41
3.3.	Desarrollo de variables.....	41
3.3.1.	Análisis de la entrevista aplicada al gerente de SSGMOTOCYCLE Cía. Ltda. ...	41
3.3.2.	Análisis de la entrevista aplicada a la contadora de SSGMOTOCYCLE Cía. Ltda. 57	
3.3.3.	Análisis de la entrevista aplicada al asistente administrativo de SSGMOTOCYCLE Cía. Ltda.	66
3.3.4.	Análisis de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SSGMOTOCYCLE Cía. Ltda. 72	
3.3.5.	Análisis de las encuestas aplicadas a los clientes de SSGMOTOCYCLE Cía. Ltda. 86	
3.3.6.	Análisis de la ficha de observación aplicada a SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda... 92	
3.4.	Análisis de la información.....	94
3.4.1.	Matriz FODA.....	94
3.4.2.	Estrategias FO, FA, DO, DA (Cruces estratégicos).....	97
3.5.	Conclusión diagnóstica.....	98
3.5.1.	Filosofía organizacional.....	98
3.5.2.	Gestión administrativa.....	98
3.5.3.	Gestión contable.....	100
3.5.4.	Gestión financiera.....	100
3.5.5.	Normativa externa.....	101
3.5.6.	Normativa interna.....	102
3.5.7.	Satisfacción del cliente.....	102
3.5.8.	Microentorno.....	103
CAPÍTULO IV.....		104

Propuesta.....	104
4.1. Introducción	104
4.2. Objetivo.....	104
4.3. Propuesta administrativa	104
4.3.1. Filosofía empresarial.....	104
4.3.1.1. <i>Denominación de la empresa y logotipo.</i>	105
4.3.1.2. <i>Misión.</i>	105
4.3.1.3. <i>Visión.</i>	106
4.3.1.4. <i>Valores corporativos.</i>	106
4.3.1.5. <i>Objetivos estratégicos.</i>	107
4.3.1.6. <i>Políticas institucionales.</i>	107
4.3.2. Gestión por procesos.....	108
4.3.2.1. <i>Mapa de procesos.</i>	108
4.3.2.2. <i>Formato del proceso.</i>	109
4.3.2.3. <i>Manual de procedimientos.</i>	121
4.3.2.4. <i>Diagrama de flujo.</i>	138
4.3.3. Estructura organizacional.....	150
4.3.3.1. <i>Organigrama estructural.</i>	150
4.3.3.2. <i>Manual de funciones.</i>	151
4.3.4. Gestión de riesgos.....	165
4.3.4.1. <i>Establecimiento del contexto.</i>	165
4.3.4.2. <i>Identificación de los riesgos.</i>	165
4.3.4.3. <i>Análisis de los riesgos.</i>	168
4.3.4.4. <i>Tratamiento de los riesgos.</i>	171
4.3.5. Normativa interna.	173
4.3.5.1. <i>Código de ética.</i>	173
4.4. Propuesta financiera	179
4.4.1. Manual contable y financiero.....	179
4.4.1.1. <i>Catálogo de cuentas.</i>	179
4.4.1.2. <i>Dinámica de cuentas.</i>	188
4.4.2. Estructura de los estados financieros.	200
4.4.2.1. <i>Estado de situación financiera.</i>	200
4.4.2.2. <i>Estado de resultados.</i>	202
4.4.2.3. <i>Estado de cambios en el patrimonio neto.</i>	203
4.4.2.4. <i>Estado de flujos de efectivo.</i>	204

4.4.2.5. <i>Notas a los estados financieros.</i>	205
4.4.3. Análisis financiero.	206
4.4.3.1. <i>Análisis vertical.</i>	206
4.4.3.2. <i>Análisis horizontal.</i>	207
4.4.4. Razones financieras.	209
4.4.4.1. <i>Indicadores financieros de liquidez.</i>	209
4.4.4.2. <i>Indicadores financieros de endeudamiento.</i>	211
4.4.4.3. <i>Indicadores financieros de gestión.</i>	212
4.4.4.4. <i>Indicadores financieros de rentabilidad.</i>	213
CAPÍTULO V	214
Validación	214
5.1. Introducción	214
5.2. Descripción del estudio	214
5.2.1. Objetivo.....	214
5.2.2. Equipo de trabajo.	214
5.3. Metodología de verificación.....	215
5.3.1. Factores por validar.....	215
5.3.2. Método de calificación.....	216
5.3.3. Rango de interpretación.	217
5.4. Resultados	218
Conclusiones	225
Recomendaciones.....	226
Referencias Bibliográficas:	227
Anexos.....	232
Anexo 1. – Formato de ficha de observación para SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.	232
Anexo 2. – Formato de encuesta para el personal de SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.....	234
Anexo 3. – Formato de entrevista para el gerente de SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.....	237
Anexo 4. – Formato de entrevista para la contadora de SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda..	240
Anexo 5. – Formato de entrevista para el asistente administrativo de SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.	243
Anexo 6. – Formato de encuesta para los clientes de SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.	245
Anexo 7.- Entrevista aplicada al gerente de SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.	247
Anexo 8.- Entrevista aplicada a la contadora de SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.....	247
Anexo 9.- Aplicación de encuestas al personal de SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.....	248
Anexo 10.- Entrega y socialización del manual a SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.....	248

Anexo 11.- Escritura de constitución de la compañía	249
Anexo 12.- Estado tributario de SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.....	250
Anexo 13.- Certificado de cumplimiento de obligaciones patronales.....	251
Anexo 14.- Certificado de cumplimiento de obligaciones y existencia legal	252
Anexo 15.- Reglamento interno de la compañía	253
Anexo 16.- Plan integral de prevención de riesgos laborales de la empresa.....	254
Anexo 17.- Informe de urkund aprobado	255

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Modelo de análisis CAME.....	14
Tabla 2	Clasificación de las PYMES	16
Tabla 3	Simbología del diagrama de flujo	21
Tabla 4	Población.....	35
Tabla 5	Matriz de relación diagnóstica	39
Tabla 6	Ficha de observación aplicada a SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.....	92
Tabla 7	Matriz FODA	94
Tabla 8	Cruces estratégicos.....	97
Tabla 9	Denominación de la empresa	105
Tabla 10	Formato planificación estratégica	110
Tabla 11	Formato comunicación estratégica.....	111
Tabla 12	Formato control administrativo.....	112
Tabla 13	Formato marketing estratégico.....	113
Tabla 14	Formato compra de mercadería.....	114
Tabla 15	Formato almacenamiento y preparación	115
Tabla 16	Formato venta de mercadería	116
Tabla 17	Formato matriculación y entrega	117
Tabla 18	Formato mantenimiento postventa.....	118
Tabla 19	Formato contratación del personal	119
Tabla 20	Formato gestión contable	120
Tabla 21	Procedimiento de planificación estratégica.....	121
Tabla 22	Procedimiento de comunicación estratégica	122
Tabla 23	Procedimiento de control administrativo	123
Tabla 24	Procedimiento de marketing estratégico	124
Tabla 25	Procedimiento de compra de mercadería	126
Tabla 26	Procedimiento de almacenamiento y preparación.....	127
Tabla 27	Procedimiento de venta de mercadería	129
Tabla 28	Procedimiento de matriculación y entrega.....	131
Tabla 29	Procedimiento de mantenimiento postventa	133
Tabla 30	Procedimiento de contratación del personal	134
Tabla 31	Procedimiento de gestión contable.....	136
Tabla 32	Simbología del flujograma.....	138

Tabla 33	Funciones del gerente.....	151
Tabla 34	Funciones del gerente de ventas y mantenimiento postventa	153
Tabla 35	Funciones de la contadora.....	155
Tabla 36	Funciones de la tesorera	157
Tabla 37	Funciones del asistente administrativo.....	159
Tabla 38	Funciones del bodeguero.....	161
Tabla 39	Funciones del asistente del taller.....	163
Tabla 40	Matriz de identificación de riesgos	166
Tabla 41	Valoración y calificación del riesgo.....	168
Tabla 42	Valoración del riesgo inherente	168
Tabla 43	Matriz de análisis de los riesgos.....	169
Tabla 44	Matriz de tratamiento de los riesgos	171
Tabla 45	Catálogo de cuentas.....	179
Tabla 46	Dinámica de la cuenta activos disponibles.....	188
Tabla 47	Dinámica de la cuenta activos exigibles	189
Tabla 48	Dinámica de la cuenta inventarios	191
Tabla 49	Dinámica de la cuenta activos fijos.....	192
Tabla 50	Dinámica de cuentas y documentos por pagar	193
Tabla 51	Dinámica de la cuenta obligaciones con instituciones financieras	195
Tabla 52	Dinámica de la cuenta capital social	196
Tabla 53	Dinámica de la cuenta ventas	197
Tabla 54	Dinámica de la cuenta gastos de administración.....	198
Tabla 55	Estructura del estado de situación financiera	201
Tabla 56	Estructura del estado de resultados	202
Tabla 57	Estructura del estado de cambios en el patrimonio neto	203
Tabla 58	Estructura del estado de flujos de efectivo.....	204
Tabla 59	Estructura de las notas a los estados financieros.....	205
Tabla 60	Análisis vertical.....	206
Tabla 61	Análisis horizontal	208
Tabla 62	Indicadores financieros de liquidez.....	209
Tabla 63	Indicadores financieros de endeudamiento	211
Tabla 64	Indicadores financieros de gestión	212
Tabla 65	Indicadores financieros de rentabilidad	213
Tabla 66	Equipo de trabajo	214

Tabla 67	Formato de la matriz de verificación	215
Tabla 68	Método de calificación	217
Tabla 69	Rango de interpretación	217
Tabla 70	Matriz de validación gerente general SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.	218
Tabla 71	Matriz de validación docente tutora	219
Tabla 72	Matriz de validación docente oponente 1.....	221
Tabla 73	Matriz de validación docente oponente 2.....	222
Tabla 74	Resultados parciales de la validación.....	223
Tabla 75	Resultados totales de la validación	224

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación de los procesos.	19
Figura 2. Proceso de gestión de riesgos.	24
Figura 3. Ecuación contable.	28
Figura 4. Género trabajadores.	72
Figura 5. Edad trabajadores.	72
Figura 6. Cargo.	73
Figura 7. Nivel de instrucción trabajadores.	74
Figura 8. Profesión.	74
Figura 9. Antigüedad en la empresa.	75
Figura 10. Filosofía organizacional.	76
Figura 11. Planificación y comunicación de funciones.	77
Figura 12. Estructura organizacional.	77
Figura 13. Conocimiento de procesos y procedimientos.	78
Figura 14. Comunicación de funciones.	79
Figura 15. Duplicidad de funciones.	79
Figura 16. Puesto de trabajo.	80
Figura 17. Capacitación trabajadores.	81
Figura 18. Evaluación del personal.	81
Figura 19. Probabilidad de riesgos laborales.	82
Figura 20. Comunicación en el entorno de trabajo.	83
Figura 21. Uso de normativa interna.	84
Figura 22. Socialización normativa interna.	84
Figura 23. Necesidad de implementación del manual.	85
Figura 24. Género clientes.	86
Figura 25. Edad clientes.	86
Figura 26. Conocimientos sobre la línea de productos.	87
Figura 27. Frecuencia de compra.	88
Figura 28. Antigüedad de los clientes.	88
Figura 29. Calificación de la atención recibida.	89
Figura 30. Preferencia de compra.	90
Figura 31. Rapidez de compra y entrega del producto.	90
Figura 32. Aspectos determinantes para mejorar en la empresa.	91

Figura 33. Logotipo Intermotos.	105
Figura 34. Mapa de procesos.....	109
Figura 35. Flujograma de planificación estratégica.	139
Figura 36. Flujograma de comunicación estratégica.....	140
Figura 37. Flujograma de control administrativo.....	141
Figura 38. Flujograma de marketing estratégico.....	142
Figura 39. Flujograma de compra de mercadería.....	143
Figura 40. Flujograma de almacenamiento y preparación.	144
Figura 41. Flujograma de venta de mercadería.	145
Figura 42. Flujograma de matriculación y entrega.	146
Figura 43. Flujograma de mantenimiento postventa.	147
Figura 44. Flujograma de contratación del personal.	148
Figura 45. Flujograma de gestión contable.	149
Figura 46. Organigrama estructural.	150

Introducción

El presente proyecto de investigación propone el diseño de un Manual Administrativo, Contable y Financiero para la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Ibarra, con el principal objetivo de que sirva como una herramienta de soporte para guiar las actividades del capital humano, facilitar el entendimiento de las operaciones contables, orientar la gestión financiera y fomentar una adecuada toma de decisiones que permita alcanzar un desarrollo empresarial sostenible.

Las empresas comerciales son una prioridad para el desarrollo económico de un país, por tanto, es fundamental categorizar a este tipo de organizaciones como ejes dinamizadores de la economía tanto a nivel local como a escala nacional; para este caso en particular se analiza el sector comercial de las motocicletas, cuyo crecimiento se ha hecho más notable en esta época de pandemia. Coba (2020) afirma que esto se debe a algunos factores como: el aumento de las entregas a domicilio, expansión de los emprendimientos y debido al propio covid-19 ya que las personas no quieren arriesgarse a viajar en el transporte público y buscan alternativas de movilidad como las motocicletas. Por tal motivo, este grupo corporativo a diferencia de otros se ha mantenido a flote durante esta crisis; la implementación del presente manual busca que la compañía disponga de una herramienta o guía efectiva para la gestión empresarial y que le permita afianzar su posicionamiento en el mercado.

SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la comercialización de motocicletas que se encuentra legalmente constituida desde el año 2.016, sin embargo, existen dificultades que debilitan su accionar interno como son: un mal manejo administrativo a nivel general, duplicidad de funciones, demoras considerables en la ejecución de las actividades y procesos, baja diligencia en el desarrollo de las operaciones contables y además conflictos a la hora de tomar decisiones; todos estos elementos en conjunto ocasionan que se dé una inadecuada gestión administrativa, contable y financiera en la empresa y, por ende se genere

pérdida en el rendimiento de las ventas debido a la falta de un enfoque estratégico a la hora de operar, ya que, la mayoría de actividades se llevan a cabo de forma empírica, lo cual pone en riesgo incluso su supervivencia.

En virtud de ello, el peso de esta investigación recae en diseñar un manual que le permita a la empresa fortalecer su modelo de gestión construyendo un documento guía para comprender de mejor manera el funcionamiento interno, poder reestructurar los procesos administrativos y optimizar el desempeño del capital humano. Asimismo, este proyecto tiene como finalidad proporcionar una guía para las operaciones contables con instrumentos financieros efectivos que permitan orientar el manejo económico, la toma de decisiones e incentivar procesos de mejora continua para que la compañía pueda alcanzar un crecimiento sostenible en el tiempo.

La estructura del presente trabajo consta de cinco capítulos, los cuales serán desarrollados progresivamente con información apropiada en base al tema central y, son los siguientes: Capítulo I: Fundamentación Teórica, Capítulo II: Procedimientos Metodológicos, Capítulo III: Diagnóstico, Capítulo IV: Propuesta y, por último, se encuentra el Capítulo V: Validación para finiquitar el proceso investigativo.

Objetivo general

Diseñar un manual administrativo, contable y financiero para la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador para contribuir al desarrollo y mejora de su gestión interna.

Objetivos específicos

- Determinar los fundamentos teóricos, académicos y científicos, obtenidos de fuentes bibliográficas confiables, sobre los cuales se sustente el desarrollo de la investigación.

- Establecer los procedimientos metodológicos necesarios para el caso de estudio, con la finalidad de especificar los tipos, métodos, técnicas e instrumentos, que coadyuven a solventar el problema.
- Realizar un diagnóstico situacional que permita la identificación y evaluación del contexto externo e interno de la organización, desde una perspectiva analítica.
- Diseñar la propuesta de un manual administrativo, contable y financiero en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico, a fin de plantear soluciones efectivas.
- Validar técnicamente la implementación del presente proyecto en la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.

CAPÍTULO I

Fundamentación teórica

1.1. Introducción

En el presente capítulo, se fundamenta teórica, académica y científicamente la información base acorde al objeto de estudio, detallando con claridad cada uno de los términos generales y específicos que permitan sustentar el desarrollo de la investigación. Este marco referencial abarca tanto temas administrativos, como contables y financieros obtenidos de fuentes confiables como libros, revistas científicas y documentos digitales de páginas web a fin de garantizar la calidad de su contenido; lo cual ayudará al lector a obtener una mejor percepción del tema y una mayor comprensión de la problemática central.

1.2. Objetivo

Determinar los fundamentos teóricos, académicos y científicos, obtenidos de fuentes bibliográficas confiables, sobre los cuales se sustente el desarrollo de la investigación.

1.3. Estudios académicos y científicos del problema de investigación

Los problemas ligados al contexto empresarial relativamente abarcan un amplio concepto. En este caso, en particular la problemática se centra en las pequeñas y medianas empresas con un enfoque tanto interno como externo, estas deficiencias limitan el crecimiento organizacional, por lo que, es necesario estudiar dichas variables que provocan incertidumbre en las operaciones del negocio y afectan a su funcionamiento interno, por otro parte, está claro que se debe priorizar el análisis de los problemas de gestión interna, ya que, en el contexto externo las PYMES no pueden ejercer ningún efecto para su reducción pues se trata de un entorno macroeconómico (Solís y Robalino, 2019).

Las PYMES, representan un papel fundamental en el desarrollo económico del país, ya que, son generadoras de empleo. Sin embargo, estas pequeñas y medianas empresas sobre todo las de tipo familiar enfrentan varios desafíos permanentes que ponen en riesgo incluso su supervivencia, algunos de estos son: deficientes conocimientos en temas administrativos, ausencia de procesos de integración o estandarización del flujo de trabajo, baja calidad en la información transmitida y nula capacidad de reinversión para pasar de ser una empresa doméstica a ser una empresa eficiente (Cervantes, 2018). Lo que conlleva, a que en este tipo de organizaciones como SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda., exista generalmente una inadecuada gestión administrativa, duplicidad de funciones, demora en la ejecución de sus procesos, baja capacidad de adaptación y escasa documentación formal que guíe las actividades del personal, ya que, la mayoría de ellas se llevan únicamente de forma empírica.

Asimismo, se observa que en las PYMES en general existe un descuido en el manejo de la información contable, retrasos en su registro e inclusive fallas en la elaboración de los estados financieros; este hecho dificulta llevar a cabo un estudio serio y confiable de la situación financiera que presentan este tipo de organizaciones (Zapata, 2004). Por lo que, en empresas como SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. existe una inadecuada gestión tanto en el plano contable como financiero, ya que, es común ver demoras en la ejecución de sus operaciones contables, además no se utiliza indicadores, ni herramientas de apoyo para el análisis financiero, pues suele ser más importante el criterio familiar y, no se consideran parámetros técnicos que permitan orientar la toma de decisiones.

En síntesis, la inadecuada gestión administrativa, contable y financiera que se ve reflejada en la organización conlleva a una pérdida en el rendimiento de sus ventas debido a la falta de enfoque estratégico que tiene para operar, lo que a su vez le resta competitividad e incluso pone en riesgo su supervivencia.

1.4. Fundamentación teórica de procedimientos metodológicos

La propuesta metodológica para este caso de estudio se desarrolla con el propósito de establecer las rutas de investigación adecuadas que permitan definir la matriz metódica y responder las incógnitas planteadas.

1.4.1. Tipos de investigación.

Existen diversos tipos de investigación dentro de la base metodológica que de acuerdo con su contexto propician la interpretación de los fenómenos estudiados; esto a fin de obtener información veraz, oportuna y objetiva. Por lo tanto, es imprescindible definir los principales tipos de investigación:

1.4.1.1. Investigación exploratoria.

Dentro de los tipos de alcance investigativo, se encuentra el de dimensión exploratoria:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o que no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si queremos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

(Hernández, 2017, p.75)

1.4.1.2. Investigación descriptiva.

Hernández (2017) hace una descripción del concepto, así:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno que se investiga. En un estudio descriptivo, el investigador selecciona una serie de

cuestiones (que denominamos variables) y después recaba información sobre cada una para representar lo que se investiga (describirlo). (p.76)

1.4.1.3. Investigación explicativa.

“Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales” (Santiesteban, 2017, p.60).

Los tipos de estudio mencionados anteriormente sirven para consolidar la matriz medular del campo investigativo, con el fin de establecer la relación entre el objeto de estudio y la problemática central para obtener un resultado confiable y veraz.

1.4.2. Enfoque de la investigación.

Con el objeto de integrar los mecanismos oportunos para la investigación es indispensable definir los tipos de enfoque:

1.4.2.1. Enfoque cuantitativo.

“La investigación cuantitativa consiste en contrastar hipótesis desde el punto de vista probabilístico y, en caso de ser aceptadas y demostradas en circunstancias distintas, a partir de ellas elaborar teorías generales” (Guerrero, 2015, p.48).

1.4.2.2. Enfoque cualitativo.

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis proceda a la recolección y el análisis de datos (como en la mayoría de estudios cuantitativos), los estudios cualitativos puedes desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. (Hernández, 2014, p.7)

El tipo de enfoque para este caso permite develar los fenómenos específicos a ser estudiados para así poder construir resultados concretos y valederos que permitan sustentar de manera técnica la investigación.

1.4.3. Métodos de investigación.

Los métodos de análisis para este estudio se constituyen en elementos fundamentales que permiten delimitar la investigación e indagar sobre las causas e hipótesis.

1.4.3.1. Inductivo.

Pimienta (2018) manifiesta que:

El método inductivo, como su nombre lo indica se basa en la inducción, mediante la cual el investigador establece conclusiones generales, a partir de la observación y análisis de hechos particulares, que considera verdaderas en virtud de que están basadas en la experiencia directa. (p.28)

1.4.3.2. Deductivo.

García (2016) refiere que:

La deducción parte de principios, leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y fenómenos de la realidad. Justamente porque el razonamiento deductivo toma como premisa el conocimiento de lo general, es que puede llevar a comprender lo particular en el que existe lo general. De aquí la gran fuerza demostrativa de la deducción. (p.67)

1.4.3.3. Estadístico.

“Consiste en la recogida de una gran cantidad de datos y su agrupación para efectuar análisis, evaluaciones, comparaciones y sacar las correspondientes conclusiones” (Ibáñez, 2013, p.105).

1.4.4. Población.

“La población es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición, y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones” (Lerma, 2016, p.52).

1.4.5. Muestra.

Una muestra es un subgrupo de la población o universo que nos interesa, sobre el cual se recolectarán los datos pertinentes y deberá ser representativo de dicha población (de manera probabilística, para que podamos generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población, o cualitativamente, para comenzar a conocer la población por medio de la muestra). (Hernández, 2017, p.128)

La fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

N= tamaño de la población

Z= nivel de confianza

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

d= precisión (error máximo admisible en términos de proporción). (Suárez y Tapia, 2014, p.15)

Por lo general, la muestra sirve para delimitar a la población de estudio y cuyo propósito es focalizar la extracción de datos.

1.4.6. Tipos de Muestreo.

Para identificar el muestreo válido en la presente investigación y afianzar el nivel de resultados, es preciso detallar los distintos tipos muestreo que existen.

1.4.6.1. Muestreo Probabilístico.

Hernández (2017) refiere que:

En las muestras probabilísticas, todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos. Se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. (p.131)

1.4.6.2. Muestreo No Probabilístico.

En las muestras no probabilísticas, la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características de la investigación. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende de las decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios. (Hernández, 2017, p.131)

1.4.7. Censo.

Cabe indicar que cuando la población de estudio es reducida y se requiere dar un mayor alcance a la investigación se puede aplicar un censo. “Es una técnica de recolección de datos estadísticos que se realiza a toda la población” (Suárez y Tapia, 2014, p.16).

1.4.8. Técnicas de investigación.

1.4.8.1. Observación.

Fresno (2019) menciona que:

Es uno de los primeros métodos científicos utilizados en la investigación y se utiliza para la obtención de información primaria acerca de los objetos investigados o para la comprobación empírica de las hipótesis. La observación científica es sistemática, consciente y objetiva. (p.114)

1.4.8.2. Encuesta.

La encuesta provee una fuente importante de conocimiento científico básico. Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, con el fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. (García, 2012, p.103)

1.4.8.3. Entrevista.

Por otra parte, un modelo de investigación más participativo es la técnica de la entrevista. Santiesteban (2017) refiere que:

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. (p.169)

1.4.8.4. Revisión documental.

“La técnica de la investigación documental se basa en buscar datos sobre el tema elegido en textos, revistas, artículos especializados, de la red Internet, folletos, tesis, trabajos de investigación, etc. en forma organizada” (García, 2012, p.64).

Las técnicas de investigación sirven para recabar la información pertinente y necesaria acorde al objeto de estudio, para su posterior análisis e interpretación.

1.4.9. Instrumentos de investigación.

1.4.9.1. Cuestionario.

“El cuestionario es un instrumento básico de la observación, en la encuesta y en la entrevista. En el cuestionario se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables” (Santiesteban, 2017, p.173).

1.4.9.2. Guía de observación.

Tamayo (como se citó en Campos y Lule, 2004) establece que:

Un formato en el cual se pueden recolectar los datos en sistemática y se pueden registrar en forma uniforme, su utilidad consiste en ofrecer una revisión clara y objetiva de los hechos; agrupa los datos según necesidades específicas, se hace respondiendo a la estructura de las variables o elementos del problema. (p.56)

Los instrumentos de investigación permiten realizar el levantamiento de información relevante de acuerdo al objeto de estudio.

1.4.10. Variables diagnósticas.

Cabe recalcar que el eje investigativo del caso de estudio se define en base a variables diagnósticas. “Una variable es una propiedad o característica de fenómenos, entidades físicas, hechos, personas u otros seres vivos que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (Hernández, 2017, p.82). De modo que, la determinación de estas variables permite que el proceso de levantamiento de información sea efectivo.

1.5. Fundamentación teórica del diagnóstico

En el presente apartado, se fundamentan los referentes teóricos utilizados en el análisis diagnóstico, cuya base se centra en el procesamiento de la información recabada.

1.5.1. Procesamiento de la información.

Para el desarrollo del análisis diagnóstico es necesario primero estructurar y transcribir toda la información recabada de forma ordenada. Niño (2019) afirma que:

Los datos recogidos en bruto con cualquiera de las técnicas e instrumentos no es más que un resultado sin significación respecto al objetivo general y el problema. Para que tomen sentido dentro de la investigación, es necesario pasar esos resultados por un proceso que implica algún tipo de organización, análisis y una interpretación, acciones que definen el curso de la investigación. (p.102)

1.5.2. Matriz FODA.

La matriz FODA es comúnmente utilizada como instrumento de diagnóstico para analizar el contexto de una organización. Es así como, Sarli et. al (2015) refieren que:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (p.18)

Una aplicación integral del análisis FODA consta de cuatro partes: a.) Análisis del contexto interno, b.) Análisis del contexto externo, c.) Construcción de la matriz y aplicación de cruces estratégicos, d.) Definición de estrategias (Rivero, 2018). Con este precedente, es importante denotar que la matriz FODA representa una técnica precisa y versátil que permite

identificar y manejar de manera efectiva la situación en la que se encuentra una empresa, ya sea esta positiva o negativa.

1.5.3. Análisis CAME.

Con el objetivo de complementar la efectividad del análisis FODA, es necesario recurrir al método de cruces estratégicos para poder definir líneas de acción preventivas y correctivas. “El análisis CAME es una herramienta orientada a ayudar en la realización del diagnóstico de situación en que se encuentra la compañía, y en la aplicación del plan de acción establecido” (Vaciero y Hernández, 2018, p.39).

“También es conocida como Matriz CAME; acrónimo de varias palabras que hace referencia a las acciones clave que hay que llevar a cabo: Corregir las Debilidades, Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas y Explotar las Oportunidades” (Rivero, 2018, p.13).

Para un mayor entendimiento del modelo de análisis CAME, se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos clave:

Tabla 1

Modelo de análisis CAME

DAFO/CAME	Puntos fuertes	Puntos débiles
	Estrategias Ofensivas (FO)	Estrategias de Reorientación (DO)
Oportunidades (O)	Se usan las fuerzas (F) del listado para aprovechar las oportunidades (O)	Se superan las debilidades (D), aprovechando las oportunidades (O)
	Estrategias Defensivas (FA)	Estrategias de Supervivencia (DA)
Amenazas (A)	Se evitan las amenazas (A) con las fuerzas (F)	Se busca reducir las debilidades (D) y eludir las amenazas (A)

Fuente: (Milla y Martínez, 2012).

Desde un enfoque técnico, la definición de estrategias a través de este método es muy beneficiosa para la empresa, ya que, permite sustentar la toma de decisiones.

1.6. Fundamentación teórica de la propuesta

A continuación, se establece los fundamentos que sustentan el planteamiento central de la investigación, acerca del diseño de un manual administrativo, contable y financiero.

1.6.1. Manual administrativo.

Representa una guía que permite estandarizar el flujo de trabajo. “El Manual administrativo es un documento escrito que se usa como un medio para registrar de forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización como las instrucciones, lineamientos necesarios para el mejor desempeño de las actividades” (Torres, 2015, p.87). Por tanto, en este documento se encuentran mapeados y descritos los procesos administrativos.

1.6.2. Propuesta administrativa.

El manual consta de dos secciones principales, como fase de inicio se tiene la propuesta administrativa. Blandez (2014) afirma que: “El éxito de las organizaciones dependerá de la efectividad de una buena administración, ya que ésta favorece la integración de la planeación, organización, ejecución y el control” (p.5).

1.6.3. Filosofía empresarial.

Dentro de este aspecto en particular, se determina la base teórica que forma parte de la filosofía empresarial:

1.6.3.1. Denominación de la empresa.

Primero, es necesario definir el tipo de empresa que está siendo objeto de estudio. La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2017) establece que:

La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura. (p.23)

De igual forma, cabe recalcar que esta compañía pertenece al conglomerado de las PYMES. Según Solís y Robalino (2019) afirman que:

En Ecuador, se llama PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas, que, de acuerdo al número de trabajadores, volumen de ventas, años en el mercado, y sus niveles de producción, activos, pasivos (que representan su capital) tienen características similares en sus procesos de crecimiento. (p.3)

Para este caso en particular, la organización que está siendo objeto de estudio se cataloga como una pequeña empresa, ya que, reúne las siguientes características:

Tabla 2

Clasificación de las PYMES

Variables	Personal ocupado	Valor bruto de ventas anuales	Monto de activos
Pequeña empresa	De 10 – 49	100.001 – 1.000.000	De US\$ 100.001 hasta US\$ 750.000

Fuente: (Cámara de Comercio de Quito, 2017).

1.6.3.2. Logotipo.

Es un elemento verbal representado en forma escrita, que asume una fisonomía singular y constante. El logotipo es la forma más común de representar una marca,

debido a su carácter fonético, pues a diferencia de las marcas icónicas, éste se puede leer. (Ortegón, 2014, p.14)

La definición de este elemento permite a la empresa generar una característica distintiva con relación a otras empresas que desarrollan la misma actividad económica. 102

1.6.3.3. Misión.

Es el marco de referencia máximo de una organización para lograr sus objetivos. Es un enunciado preciso del tipo de negocio que nos lleva a identificar las ventajas competitivas en el mercado permitiendo saber qué papel desempeña la empresa, para quién lo hace, por qué existe la compañía y cómo realiza ese papel. (Prieto, 2012, p.102)

1.6.3.4. Visión.

Prieto (2012) afirma que:

La visión es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable que está relacionado con el cliente interno y externo, que tiene que ser mejor que el estado actual y que a su vez se convierte en un sueño de largo alcance y para lograrla se requiere pasión, sacrificio, tenacidad y dinamismo por parte de los integrantes de la empresa. (p.98)

1.6.3.5. Valores corporativos.

Uno de los elementos más importante para fomentar una cultura organizacional son los valores corporativos. “Los valores son las creencias acerca de las conductas consideradas correctas y valiosas por la empresa. Son también, la base de la autoestima personal y servirán para conseguir un compromiso” (Salgado et al., 2016, p.39). Cuando una empresa integra este tipo de principios promueve un ambiente de confianza.

1.6.3.6. Objetivos estratégicos.

“Los objetivos estratégicos son los resultados específicos que pretenden alcanzar las instituciones para realizar su visión y misión” (Luna, 2014, p.84). Cabe indicar que, dichos objetivos por lo general tienen un enfoque de largo plazo, son concretos, desafiantes, más sin embargo realistas.

1.6.3.7. Políticas administrativas.

“Clarifican las implicaciones de la estrategia, permiten verificar la aplicación de los conceptos básicos, y sobre todo aseguran que la estrategia se está interpretando correctamente en la ejecución diaria” (Guirao, 2016, p.21).

1.6.4. Gestión por procesos.

La definición de los procesos sirve como una herramienta efectiva de gestión, que permite integrar el flujo de trabajo. Por tanto, la gestión por procesos es un modelo secuencial y ordenada de las operaciones vinculadas al giro del negocio; que inician a partir de la recepción de información o recursos y concluyen con la entrega de un resultado final, ya sea en forma de productos o servicios (Tamayo y Gonzalez, 2020).

1.6.4.1. Mapa de procesos.

Un mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos de una organización. Es una representación global de procesos, no individual de cada uno de ellos (individualmente se pueden representar mediante flujogramas). Podemos dibujar el mapa de procesos de todos los procesos de la organización o limitarlo a una determinada área de la misma, ligada a un producto, un departamento, etc. (Pardo, 2013, p.49)

Cabe indicar que, los procesos se clasifican en tres tipos: estratégicos, operativos y de soporte. A continuación, se especifica cada uno de ellos:

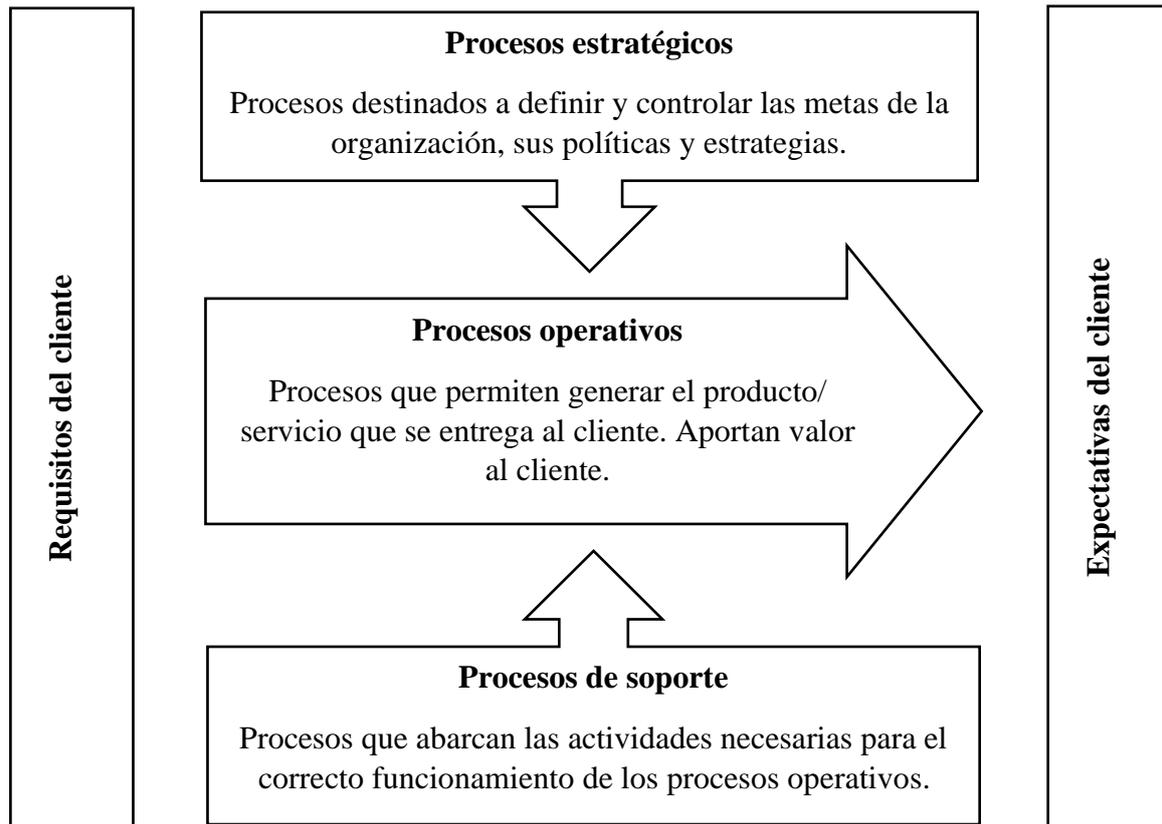


Figura 1. Clasificación de los procesos.

Fuente: (Tamayo y Gonzalez, 2020).

1.6.4.2. Formato del proceso.

Para la construcción del formato del proceso. La Organización Internacional de Normalización (2015) establece que se debe:

- a) Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos.
- d) Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad.
- e) Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos. (p.2)

1.6.4.3. Manual de procedimientos.

El manual incluye los puestos de trabajo que intervienen, el lugar o sitio señalado para la ejecución de algo, al precisar su responsabilidad y participación. Suelen incluirse formularios, documentos, máquinas o equipo a utilizar y cualquier otro dato que pueda ayudar al correcto cumplimiento de las actividades establecidas. (García, 2016, p.58)

En síntesis, un manual de procedimientos básicamente define las actividades, responsabilidades, el propósito y otras premisas específicas para un cargo o unidad operativa.

1.6.4.4. Diagrama de flujo.

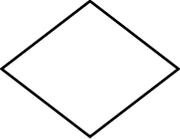
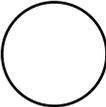
Acosta (2009) menciona que:

El flujograma es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida, el tiempo empleado, etc. (p.4)

A continuación, se detalla el significado de cada símbolo adherido al flujograma:

Tabla 3

Simbología del diagrama de flujo

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio/ Final	Este símbolo representa tanto de la disponibilidad de información para su procesamiento (inicio), como la mención de que la información ya ha sido procesada (fin).
	Dirección de Flujo	Indica la secuencia de la información y se utiliza para unir símbolos, según sea su flujo, o para indicar los principios de alternativas.
	Actividad u operación	Se utiliza siempre que una actividad o grupo de ellas tengan como objetivo, ya sea en el valor, forma o disposición de la información.
	Decisión	Este símbolo representa el momento en que una actividad u operación cualquiera implica tomar uno o varios caminos diferentes.
	Documento	El símbolo se utiliza cuando se desee representar un documento cualquiera. Puede ser una forma, un control, una ficha, un listado, etc.
	Conector	Esta símbolo se utiliza siempre que las condiciones físicas de nuestro diagrama obliguen a interrumpir el graficado de la información que se tiene y deba seguirse el diagrama en otro lugar, o bien cuando interese unir informaciones aisladas.

Fuente: (Acosta, 2009).

Con lo expuesto anteriormente, se establece el diagrama de flujo se emplea para visualizar las actividades de una unidad operativa, de manera gráfica y concisa.

1.6.4.5. Indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, etc.). En tal sentido, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados, procurando un mejoramiento continuo en la organización. (Reinoso, 2014, p.13)

1.6.5. Estructura organizacional.

Una estructura organizacional, se cimenta en una serie de recursos materiales y humanos que se coordinan para ejecutar de manera estratégica las diferentes actividades empresariales. Guirao (2016) afirma que: “La empresa debe definir y asignar las tareas entre las personas que forman la organización de tal manera que se consiga un trabajo más eficaz” (p.6). De este modo, se resalta la importancia de implementar una división del trabajo.

1.6.5.1. Organigrama estructural.

Dentro de un entorno empresarial, existen diferentes niveles jerárquicos en donde sus funciones están conectadas por diferentes departamentos. “Un organigrama se puede definir como la representación jerárquica de la organización de una empresa, quedando plasmada en dicha representación las áreas funcionales en las que se divide y las tareas a desarrollar en cada una de ellas” (Guirao, 2016, p.9). Cuando la estructura organizacional de una entidad está definida contribuye al adecuado desarrollo de las operaciones empresariales.

1.6.5.2. Manual de funciones.

El Manual de Funciones es un instrumento de administración de personal, que refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la institución y la base que sustenta a la capacitación y la evaluación del desempeño. Es un elemento técnico donde se justifica la existencia/ creación/ eliminación de los cargos. Además, sustenta los estudios de cargas de trabajo, el sistema de métricas e indicadores y los criterios de autocontrol. (Universidad del Pacífico [UP], 2017, p.3)

En referencia a lo anteriormente expuesto esta herramienta permite la delimitación de funciones en el personal, de modo que los cargos reflejan un nivel de desempeño individual.

1.6.6. Gestión de riesgos.

La probabilidad de ocurrencia de un riesgo dentro de un entorno empresarial es amplia, esto depende también del giro del negocio y los controles existentes. La gestión de riesgos es una herramienta de administración que adopta métodos lógicos y sistemáticas para esclarecer el contexto, identificar, analizar, evaluar y manejar los riesgos, lo cual permite que una empresa pueda aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas existentes generando un ambiente favorable (Tamayo y Gonzalez, 2020). Por tanto, la implantación de un modelo de gestión de riesgos es esencial para reducir la vulnerabilidad de sus procesos.

Para la determinación del proceso de gestión de riesgos en el contexto empresarial. La Organización Internacional de Normalización específicamente en la norma ISO 31000 plantea los siguientes pasos a seguir:

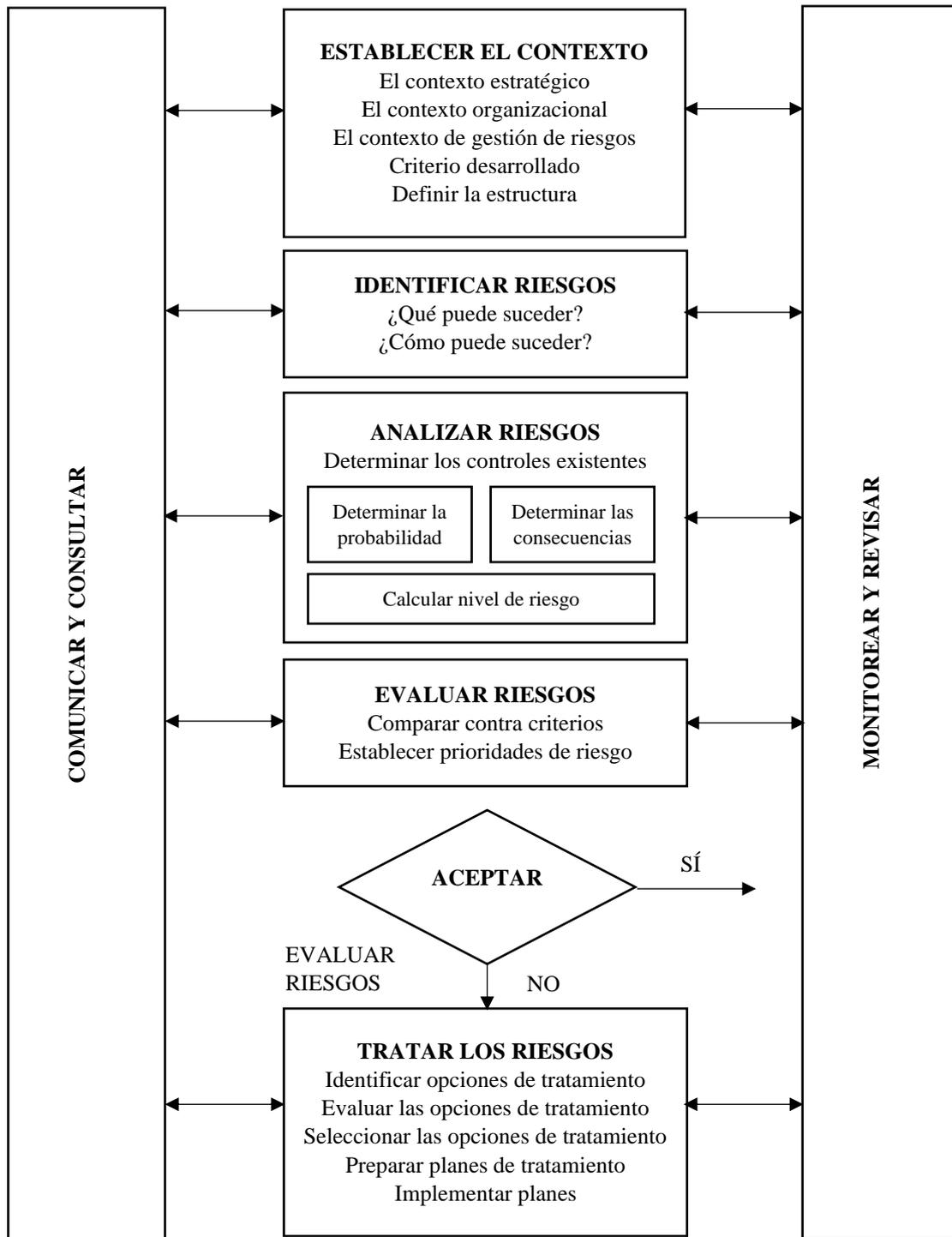


Figura 2. Proceso de gestión de riesgos.

Fuente: (ISO, 2018).

1.6.7. Normativa interna.

La normativa interna representa el principal eje regulatorio de una organización, contiene lineamientos específicos de naturaleza reglamentaria.

1.6.7.1. Códigos de ética.

“Contienen enunciados de valores y principios referidos al propósito de la corporación, a sus obligaciones y responsabilidades hacia los stakeholders y a las normas que deberán conformar el comportamiento de sus integrantes” (Rojas, 2011, p.53).

1.6.8. Propuesta financiera.

La propuesta financiera antecede a la búsqueda de un equilibrio en la gestión económica de una entidad. “La planeación financiera establece la manera de cómo se lograrán las metas; además representa la base de toda la actividad económica de la empresa” (Morales y Morales, 2015, p.7). Es por ello, que el manual contable y financiero constituye una herramienta fundamental dentro del modelo de gestión empresarial.

1.6.9. Manual contable y financiero.

Con la finalidad de establecer una base teórica que sustente el propósito de diseñar un manual contable y financiero. Guerrero y Galindo (2015) afirman que:

La Guía Contabilizadora es un tratado en el que se establecen los preceptos e instrucciones necesarios para el correcto registro y control de las operaciones en los libros de la empresa. Generalmente incluye: a) el catálogo de cuentas, b) análisis de movimientos de cada cuenta, c) ejemplos de contabilización de las operaciones más frecuentes. (p.92)

1.6.9.1. Contabilidad.

Antes de empezar con la conceptualización de términos específicos, es preciso definir primeramente a la contabilidad en forma general. Por lo que, Vite (2017) manifiesta que:

La contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuralmente

información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, transformaciones internas y otros eventos. (p.4)

Dicho de otra manera, la contabilidad es un proceso sistemático y ordenado que permite registrar los movimientos económicos de una empresa, en un período determinado.

1.6.9.2. Catálogo de cuentas.

“Es la enumeración de cuentas ordenadas sistemáticamente, aplicable a una empresa en concreto, que proporciona los nombres y la asignación de números distintos para efectos de su aplicación contable” (Guerrero y Galindo, 2015, p.92).

Por lo que, este listado se utiliza como un referente contable para codificar las cuentas y registrar los hechos económicos en un orden cronológico y secuencial.

1.6.9.3. Dinámica de cuentas.

Las cuentas se clasifican según su naturaleza, de la siguiente manera:

1.6.9.3.1. Activos.

Para la dinámica de cuentas de activo. Angulo (2018) afirma que:

En un lenguaje más sencillo, el activo son las propiedades de la empresa (bienes materiales y derechos apreciables en dinero) que deben cumplir con las tres características de la definición de activo.

Dinámica de las cuentas de activos:

- Se inician y aumentan en el Debe.
- Disminuyen y se cancelan en el Haber.
- Su saldo generalmente es débito. (p.41)

1.6.9.3.2. Pasivos.

Con respecto a la dinámica de cuentas de pasivo. Angulo (2018) refiere que:

En un lenguaje más sencillo, el pasivo son las deudas y obligaciones de la empresa con terceras personas, surgidas de sucesos pasados, para su pago en un futuro, que incorpore beneficio económico.

Dinámica de las cuentas de pasivos:

- Se inician y aumentan en el Haber.
- Disminuyen y se cancelan en el Debe.
- Su saldo es de naturaleza Crédito. (p.42-43)

1.6.9.3.3. Patrimonio.

De igual forma, en la dinámica de cuentas de patrimonio. Angulo (2018) manifiesta que:

En un lenguaje más sencillo, son las deudas con los Socios o Accionistas de la Empresa, y está constituido por el valor de los aportes sociales, realizados por los socios o accionistas de la empresa, incluyen Reservas, los Superávit, y las Utilidades.

Dinámica de las cuentas de patrimonio:

- Las cuentas de Patrimonio tienen la misma dinámica de la cuenta del pasivo. (p.43-44)

1.6.9.4. El método de partido doble.

El método de partida doble está representado por el movimiento contable, el cual afecta a un mínimo de dos asientos o cuentas, un débito y un crédito y, además, tiene que haber la misma cantidad de débitos que de créditos para que se de equilibrio en la contabilidad. (Sánchez, 2016, p.104).

En otras palabras, el método de la partida doble se basa en que todo registro debe realizarse a través de una cuenta deudora y otra acreedora a fin de que se mantenga la igualdad económica en la ecuación contable.

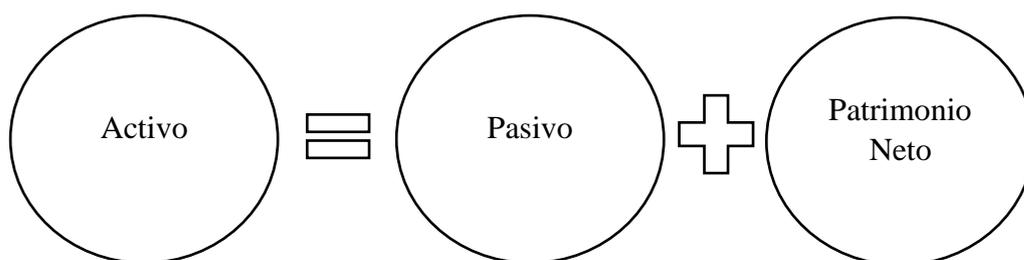


Figura 3. Ecuación contable.

Fuente: (Abolacio, 2018).

1.6.9.5. Gestión contable.

La gestión contable es el conglomerado de operaciones que se llevan a cabo en una organización con la finalidad de proporcionar información financiera y no financiera que va a ser de utilidad a los directivos para que, con base en ella, puedan resolver asuntos y tomar decisiones apropiadas inherentes a la entidad. (Fajardo et al., 2018, p.16)

Cabe indicar que, la gestión contable no abarca únicamente en el registro de las operaciones, sino que también se enfoca en analizar e interpretar dichos datos para optimizar el rendimiento financiero.

1.6.9.6. Normas internacionales de información financiera.

Meza (2016) menciona que:

Son declaraciones autorizadas y emitidas por el Consejo Técnico de Normas de Contabilidad (IASB) sobre la forma cómo tipos particulares de transacciones y otros eventos deben ser reflejados en los estados financieros. De acuerdo con lo anterior, será necesario el cumplimiento de las NIIF para una presentación razonable de los estados financieros que sea aplicable a nivel mundial, de acuerdo con los lineamientos del modelo de arquitectura financiera internacional. (p.17-18)

Estas normas de carácter técnico conforman un modelo estandarizado que permite llevar la gestión contable con mayor transparencia y desde una perspectiva global.

1.6.10. Estructura de los estados financieros.

El principal propósito de la contabilidad al final de un período fiscal es la elaboración y presentación de los estados financieros consolidados.

1.6.10.1. Estado de situación financiera.

El estado de situación financiera o balance general muestra el monto del activo, el pasivo y el capital en una fecha específica; en otras palabras, dicho estado muestra los recursos que posee el negocio, lo que debe y el capital aportado por los dueños.

(Córdoba, 2014, p.130)

La importancia de este informe radica en mostrar la posición financiera en la que se encuentra una organización con el propósito de definir el panorama económico.

1.6.10.2. Estado de resultados.

Angulo (2018) afirma que:

El estado de resultado integral es un estado financiero que muestra el resultado económico (utilidad o pérdida) de una empresa en un estado de tiempo determinado.

El estado de resultado integral es una de las herramientas financieras más poderosas para evaluar la gestión gerencial de una entidad, además se convierte en una importante brújula o guía en la toma de decisiones en la dirección de la organización y empresa. (p.100)

Tomando en cuenta este precedente, el estado de resultados muestra el detalle de los ingresos y gastos que se dieron durante un periodo económico.

1.6.10.3. Estado de flujos de efectivo.

Córdoba (2014) refiere que:

El estado de flujos de efectivo es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Es una forma analítica de mostrar las transacciones de la caja como una cuenta en particular. (p.144)

Este tipo de informe permite determinar específicamente la disponibilidad de efectivo que tiene una empresa y, por ende, medir su nivel de liquidez.

1.6.10.4. Estado de cambios en el patrimonio.

El estado de cambios en el patrimonio tiene como finalidad mostrar las variaciones que sufren los elementos que componen el patrimonio en un periodo determinado, para buscar explicar y analizar cada una de las variaciones facilitando la toma de decisiones. (Angulo, 2018, p.104)

Considerando lo anteriormente expuesto, cabe recalcar que este informe permite determinar las diferentes variaciones que presenta el patrimonio de una entidad.

1.6.10.5. Notas a los estados financieros.

Las notas a los estados financieros representan la divulgación de cierta información que no está de manera directa reflejada en dichos estados, y que es de utilidad para que los usuarios de la información financiera tomen decisiones con una base objetiva. Estas notas explicativas no son en sí mismas un estado financiero, sino que forman parte integral de ellos, siendo obligatoria su presentación. (Guerrero y Galindo, 2015, p.73)

Con referencia a este precedente, cabe señalar que las notas explicativas proporcionan al lector acotaciones breves, que permiten comprender de mejor los informes financieros.

1.6.10.6. Ejercicio contable.

Período de tiempo que por lo usual es de un año corrido, calendario o no, en que se divide la actividad económica patrimonial y financiera de un ente. Esta acotación en el tiempo permite el cálculo de los resultados económicos obtenidos en la actividad, así como también en la determinación de las variaciones patrimoniales producidas en él. (Greco, 2009, p.216)

Cabe recalcar que, el ejercicio contable constituye el eje medular de la información financiera asociando todos y cada uno de los movimientos económicos de la empresa.

1.6.10.7. Razones financieras.

Las razones financieras son indicadores útiles para llevar a cabo el análisis financiero de una organización, ya que proporcionan información que puede compararse con la de periodos anteriores, o bien con la de otras empresas del mismo sector, con el objetivo de diagnosticar su situación y desempeño financiero de manera apropiada. Es usual que en estos análisis financieros se utilicen valores promedio de estas razones y no las de un solo periodo. (Izar, 2016, p.34)

Dentro de este contexto, cabe mencionar que los indicadores financieros permiten cuantificar de manera efectiva la realidad económica existente en una organización.

1.6.10.8. Análisis horizontal y vertical.

La aplicación de este sistema es imprescindible para identificar la posición financiera en la que se encuentra una entidad y poder tomar decisiones adecuadas en base a un criterio técnico. A continuación, se detallan los dos tipos de análisis:

1.6.10.8.1. Análisis horizontal.

“El análisis horizontal es una herramienta de análisis financiero que consiste en comparar los cambios ocurridos de las cuentas, rubros o partidas que conforman los estados financieros para dos o más periodos contables consecutivos” (Angulo, 2018, p.182).

1.6.10.8.2. Análisis vertical.

Angulo (2018) refiere que:

El análisis vertical es una técnica sencilla que consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total o subtotal dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base, sin tener en cuenta los cambios ocurridos de un año a otro (a diferencia del análisis horizontal). (p.184)

En síntesis, el análisis horizontal lo que busca es mostrar una perspectiva general de dos o más estados financieros homogéneos para evaluar las fluctuaciones que ha tenido de un periodo a otro. Mientras que, el análisis vertical se centra en medir el peso porcentual de cada uno de los componentes del mismo estado financiero. Cabe recalcar además que la aplicación de métodos de análisis financiero permite palpar la realidad económica de una empresa, de manera objetivo y entendible para llevar una adecuada toma de decisiones.

CAPÍTULO II

Procedimientos metodológicos

2.1. Introducción

En el presente capítulo, se detallan los procedimientos de trabajo que se emplearon para el desarrollo de la parte metódica de la investigación con la finalidad de obtener datos precisos y confiables que avalen simultáneamente que este estudio se llevó a cabo con un enfoque amplio e indagatorio y, en base a la problemática central; para lo cual se utilizó diferentes técnicas e instrumentos de apoyo que permitan recabar información útil sobre la población que es objeto de estudio, en función de las variables diagnósticas necesarias.

2.2. Objetivo

Establecer los procedimientos metodológicos necesarios para el caso de estudio, con la finalidad de especificar los tipos, métodos, técnicas e instrumentos, que coadyuven a solventar el problema.

2.3. Tipo de investigación

Para llevar a cabo el presente trabajo investigativo se utilizó un enfoque de tipo mixto para integrar tanto la parte cualitativa con la cuantitativa y, poder alcanzar un mayor nivel de comprensión y confiabilidad en la información recabada. El enfoque cualitativo, se utilizó para extraer datos relevantes de los sujetos de estudio adheridos a la empresa con la finalidad de comprender el contexto organizacional y, al mismo tiempo develar hechos significativos ligados a la problemática.

Mientras que, el enfoque cuantitativo se empleó para recabar, analizar e interpretar datos estadísticos que ayuden a explicar dichos fenómenos ligados a la problemática, desde un punto de vista numérico con resultados medibles y confiables.

Es así como, para el presente caso de estudio se utilizó dos tipos de investigación como eje metódico para la recolección e integración de datos tanto cualitativos como cuantitativos y, son los siguientes:

2.3.1. Exploratoria.

Se empleó la presente investigación con el principal objetivo de conocer la realidad existente en esta empresa, familiarizarse con su entorno y funcionamiento por medio de la observación, búsqueda de información y comunicación directa con el personal, ya que, este entorno hasta el momento no ha sido objeto de estudio; por tanto, dichas conclusiones sirven como punto de partida para determinar su realidad e indagar sobre la problemática existente.

2.3.2. Descriptiva.

Este tipo de investigación se utilizó para describir características de las personas, actividades, procesos, procedimientos y demás aspectos asociados al ámbito administrativo, contable y financiero con el que opera la empresa; a fin de identificar con mayor precisión cuál es el estado actual en el que se encuentra.

2.4. Métodos

2.4.1. Inductivo.

Este método se utilizó para estudiar las características particulares que inciden en el funcionamiento del negocio; mismas que permitieron realizar un diagnóstico situacional y establecer conclusiones generales sobre la problemática que aqueja a la empresa, a fin de diseñar la propuesta en base a sus necesidades.

2.4.2. Deductivo.

Se empleó el razonamiento deductivo para plantear el problema y determinar una metodología adecuada para esta investigación, es decir, partiendo de premisas generales se

definió tanto las características específicas de la problemática, como los tipos, métodos, técnicas e instrumentos útiles para este caso en particular.

2.4.3. Estadístico.

El presente método se utilizó para procesar e interpretar la información obtenida a través de las encuestas; con el fin de presentar dichos resultados mediante tablas y gráficos estadísticos que le permitan alcanzar un mayor nivel de comprensión al lector.

2.5. Población y muestra

La empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura cuenta con 7 trabajadores, mismos que integran la población de estudio interna para el respectivo levantamiento de la información, puesto que, para este caso en particular se utilizó la técnica del censo por el hecho de que el número de trabajadores es reducido y, por lo tanto, no es aplicable el cálculo de la muestra. A continuación, se detalla el listado de trabajadores que laboran en la empresa:

Tabla 4

Población

Nro.	Cargo	Cantidad
1	Gerente general	1
2	Contadora	1
3	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	1
4	Tesorera	1
5	Asistente administrativo	1
6	Bodeguero	1

7	Asistentes del taller	1
	Total	7

Fuente: investigación de campo.

De igual manera, para el caso de los clientes, la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. maneja criterios de fidelización con sus compradores más frecuentes, por lo que se tomó el listado de estas 38 personas que integran el 100% de su clientela habitual para conformar la población de estudio externo y, posterior a ello se aplicó un censo para analizar su perspectiva con respecto a la compañía.

2.6. Técnicas e instrumentos

2.6.1. Técnicas.

2.6.1.1. Observación.

Esta técnica se empleó en las visitas a la empresa para contar con un panorama general del funcionamiento de SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda., a través de información puntual obtenida directamente de la observación de procesos, con el propósito de detectar señales de alerta sobre posibles falencias existentes en la gestión administrativa, contable y financiera.

2.6.1.2. Encuesta.

Se utilizó esta técnica para recolectar el conglomerado de datos cuantitativos útiles para el diagnóstico a fin de complementar la investigación con datos medibles e interpretables, desde una perspectiva tanto interna como externa, por lo que, fue enfocada directamente hacía los trabajadores y clientes de la empresa.

2.6.1.3. Entrevista.

Se empleó esta técnica a fin de recopilar datos cualitativos más precisos y detallados sobre la gestión administrativa, contable y financiera que se lleva a cabo en la empresa, con el afán de clarificar el problema y poder buscar soluciones efectivas, de modo que, ésta fue

enfocada directamente al gerente, a la contadora y al asistente administrativo para ampliar el grado de información y conocimientos.

2.6.1.4. Revisión documental.

Esta técnica se utilizó con el objeto de contrastar la documentación formal asociada a la empresa para comprobar si los datos proporcionados por parte de SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. son comprobables y que dicha información descrita sea verídica.

2.6.2. Instrumentos.

2.6.2.1. Guía de observación.

Se utilizó esta guía durante el transcurso de visitas a la empresa a fin de registrar y retener la información observada; este instrumento fue estructurado con ítems de preguntas concretas para establecer el diagnóstico preliminar y corroborar los aspectos administrativos, contables y financieros que se llevan a cabo en la empresa.

2.6.2.2. Cuestionario.

Este instrumento se utilizó como guía para establecer adecuadamente la encuesta dirigida a los clientes y empleados a través de preguntas cerradas utilizando la escala de Likert, con el afán de priorizar la obtención de información para el procesamiento de los datos y opiniones sobre la gestión desde una óptica interna y sobre la atención y calidad del servicio desde una óptica externa.

2.6.2.3. Cédula de entrevista.

Se empleó este instrumento como guía para definir las preguntas de la entrevistas dirigidas específicamente al gerente, a la contadora y al asistente administrativo por medio de un enfoque semiestructurado con preguntas abiertas a fin de obtener mayor flexibilidad, pero a la vez información minuciosa y valedera en base a las variables diagnósticas.

2.7. Identificación de variables diagnósticas

Se utilizaron estas variables como núcleo central investigativo con el propósito de construir la matriz de relación diagnóstica y poder precisar los objetivos, indicadores, técnicas y fuentes de información necesarias a fin de diagnosticar de manera clara la situación en la que se encuentra la empresa. De igual manera, estas variables se emplearon como eje guía en la creación de los instrumentos investigativos utilizados para el levantamiento de la información. Y, son las siguientes:

- Filosofía organizacional
- Gestión administrativa
- Gestión contable
- Gestión financiera
- Normativa interna
- Normativa externa
- Satisfacción del cliente
- Microentorno

Tabla 5

Matriz de relación diagnóstica

N°	Objetivos	VARIABLES	Indicadores	Tipos de Información	Técnicas	Fuentes de información
1	Identificar la existencia de una filosofía organizacional en la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.	Filosofía organizacional	Misión Visión Objetivos Valores corporativos Políticas institucionales	Primaria	Entrevista Encuesta Observación	Gerente Asistente administrativo Trabajadores Ficha de observación
2	Determinar el funcionamiento de la gestión administrativa de la organización.	Gestión administrativa	Planificación operativa Planificación estratégica Estructura organizacional Gestión de procesos Manual de funciones Gestión de talento humano Gestión de créditos Gestión de riesgos Políticas administrativas Indicadores de gestión Ambiente laboral	Primaria	Entrevista Encuesta Observación	Gerente Asistente administrativo Trabajadores Ficha de observación
3	Analizar la operatividad en la gestión contable de la empresa.	Gestión contable	Registros contables Procesos contables Plan de cuentas Políticas contables Control interno Aplicación de NIIF	Primaria	Entrevista Observación	Contadora Ficha de observación

			Gestión de inventarios Declaración de impuestos			
4	Examinar las actividades que integran la gestión financiera de la entidad.	Gestión financiera	Procesos financieros Políticas financieras Cartera de crédito Estados financieros Presupuesto Indicadores financieros	Primaria	Entrevista Observación	Contadora Gerente Ficha de observación
5	Verificar el cumplimiento legal con sujeción a la normativa externa de la empresa.	Normativa externa	Cumplimiento tributario Obligaciones laborales Obligaciones societarias con entes reguladores	Primaria Secundaria	Entrevista Revisión documental	Gerente SRI IESS Superintendencia de compañías, valores y seguros
6	Investigar la regulación de la normativa interna en la organización.	Normativa interna	Estatuto Código de ética Reglamento interno	Primaria Secundaria	Entrevista Encuesta Revisión documental	Gerente Trabajadores Documentos internos
7	Conocer la percepción y el nivel de satisfacción por parte de los clientes a la empresa.	Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción Fidelización	Primaria	Encuesta Entrevista	Clientes Gerente
8	Indagar sobre la relación con los factores de microentorno ligados a la empresa.	Microentorno	Proveedores Competencia	Primaria	Entrevista	Gerente Contadora

Fuente: investigación de campo.

CAPÍTULO III

Diagnóstico

3.1. Introducción

En el presente capítulo, se aplicó un análisis diagnóstico a la empresa con el propósito de conocer el estado actual en el que se encuentra y, poder ampliar el nivel de percepción acerca de la problemática existente. Asimismo, este apartado permitió procesar e interpretar toda la información recabada para posterior a ello identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en la gestión administrativa, contable y financiera de la compañía; asociando elementos clave que permitieron definir los cruces estratégicos y puntualizar de forma objetiva la conclusión diagnóstica final.

3.2. Objetivo

Realizar un diagnóstico situacional que permita la identificación y evaluación del contexto externo e interno de la organización, desde una perspectiva analítica.

3.3. Desarrollo de variables

De acuerdo con las técnicas, instrumentos y fuentes de información previamente determinadas en la matriz de relación diagnóstica se aplicó respectivamente el levantamiento de la información a los sujetos inmersos dentro de esta investigación.

3.3.1. Análisis de la entrevista aplicada al gerente de SSGMOTOCYCLE Cía. Ltda.

Datos generales:

Nombre: Francisco Salazar

Género: Masculino

Nivel de instrucción: Superior – Ing. civil

Edad: 66 años

Hora de inicio: 11:29 a.m.

Hora de finalización: 12:22 p.m.

Lugar y fecha: Ibarra, viernes 15 de enero del 2021.

Preguntas:

1. ¿Cómo surgió la idea de crear la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.?

Bueno al ser esta una empresa familiar, nosotros empezamos desde el año 2.013 con una visión de negocio que esté vinculada a los vehículos, por lo que, analizamos algunas opciones y realmente nos interesó mucho lo que son las motocicletas, igualmente por un tema de afición nos decidimos por las motos y, es así como pusimos en marcha esta idea informándonos acerca de cómo funcionaba, de cómo era el equipo de trabajo y qué se hacía para crear este tipo de negocio y, lógicamente así tomamos rumbo para abrir este emprendimiento, al principio estuvimos temporalmente ubicados en otros lugares y ya en noviembre del 2.015 nos trasladamos aquí a este local fijo frente al Supermaxi. Nos pareció viable crear este negocio debido a la necesidad que tienen las personas de trasladarse, debido al elevado costo de los automóviles y dificultad de horarios en el transporte, para así, a través de las motocicletas poder brindar esa facilidad a nuestros clientes de tener un vehículo a la mano para trasladarse o a su vez utilizarlo como medio de trabajo para las entregas a domicilio, que hoy en día han aumentado significativamente.

2. ¿La empresa cuenta con una filosofía organizacional definida, es decir, la misión, visión, objetivos, valores y políticas institucionales? ¿Se encuentran descritas formalmente en algún documento?

No, en realidad no contamos con esto, hemos ido haciendo el trabajo únicamente como nos ha tocado en el día a día con nuestro lema de servir mejor al cliente, pero considero que estos elementos son partes fundamentales en una empresa y por el momento nos hacen falta y, no están determinadas.

3. ¿Se lleva a cabo una planificación en la empresa, de modo que se programen las actividades a corto plazo y largo plazo? ¿Conoce de que se trata la planificación operativa y estratégica?

No, en realidad no, pero como somos un conjunto de familiares que hemos formado esta compañía, nosotros en las reuniones que tenemos nos proponemos metas, hacemos proyecciones y propuestas, lógicamente en base a las necesidades de comercio que existan, y así trabajamos en el día a día para cumplir con estas metas. Sin embargo, estas no están plasmadas en un documento formal, y tampoco conozco esos términos como tales, pero lo que sí en las reuniones siempre procuramos buscar ideas y estrategias en el plano comercial para colocarnos como un buen sitio en donde el cliente pueda elegir diferentes modelos, marcas, precios, métodos de pago, servicio postventa, y eso siempre lo hemos mantenido. Actualmente, tenemos como meta abrir nuevas sucursales, nuevos puntos de venta y poder llegar a las zonas más alejadas del país con nuestras motocicletas.

4. ¿La organización cuenta con un presupuesto establecido? ¿Se define éste en base a la planificación?

No, la verdad es complicado planificar el presupuesto ya que el comercio no da una línea determinada, dependemos directamente de la oferta y la demanda del mercado y de lo que se venda para disponer de presupuesto y acorde a esto invertimos nuestros recursos según lo que se necesite en stock. Además, hay que recalcar que están próximas las elecciones también y, no tenemos claro aún el panorama para este año e inclusive por el asunto de la pandemia y el confinamiento repentino, existe un entorno muy cambiante, que nos obliga a adaptarnos constantemente al mercado y no nos permite fijar un presupuesto. Sin embargo, lo que si hacemos como empresa es proyectarnos económicamente en el

aspecto de sueldos para así poder decidir si ampliar o no puestos de trabajo en el año para poder cubrir con los requerimientos de los clientes.

5. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional que permita identificar los niveles jerárquicos, de autoridad y delimitar las áreas funcionales?

No, en realidad no contamos con un documento en el que se encuentre plasmado en sí un organigrama de la empresa, pero, lógicamente aquí los trabajadores si conocen las áreas que son de su competencia, yo por ejemplo manejo la parte gerencial, para ventas el encargado es mi hijo, en la parte financiera tenemos a la contadora, en cobranzas está mi esposa, y contamos también con un asistente que contratamos el año pasado para que nos ayude con la parte administrativa y con los trámites de matriculación de las motos. Finalmente, en el taller está el personal de mecánica del cual se ocupan dos personas y a la vez también se encargan de las tareas de limpieza y bodega.

6. ¿Cuenta con un mapa de procesos y un manual de procedimientos para la gestión administrativa de la empresa?

No, este aspecto la verdad no lo manejamos, lo que si utilizamos para regular las actividades tanto del personal como de nosotros como jerarquía es un reglamento interno, que lógicamente se enfoca más a las obligaciones que tenemos cada uno, pero para la parte de procesos o procedimientos por el momento no contamos con este documento.

7. ¿Se encuentran definidas las tareas y responsabilidades del personal a través de un manual de funciones? ¿Cómo se llevan a cabo estas labores?

No, porque aquí las tareas son amplias, entonces parte del personal hace funciones varias. Y básicamente, todas las labores se llevan a cabo en base a una

necesidad, por ejemplo, se empieza en la mañana haciendo la limpieza y colocando las motocicletas a exhibición, de esto se encarga el personal de mecánica, luego ya cada uno se ubica en su área, ya sea contabilidad, ventas, tesorería o taller, y continúan trabajando según las tareas pendientes que tenga cada departamento y según lo que se presente en el día.

8. ¿La empresa cuenta con procesos selectivos definidos para la contratación de nuevo personal? ¿Cuáles son?

No, estos procesos no están definidos, sin embargo, lo que si hacemos es, una vez que se decidió ampliar un puesto de trabajo en la empresa, establecemos requisitos en forma general de acuerdo con el perfil que se necesite y, obviamente lo que se pide principalmente es experiencia ya que luego se pone a prueba al personal nuevo para medir sus capacidades de desenvolvimiento en el área.

9. ¿Cómo considera usted que se encuentra la gestión de créditos? ¿Se encuentra definido este proceso? Por favor, detalle más al respecto.

Pues, considero que la gestión de créditos que manejamos es uno de nuestros puntos fuertes como empresa, ya que, siempre procuramos llegar a un acuerdo con el cliente, claro siempre y cuando éste se muestre verdaderamente interesado en adquirir la motocicleta y nos ofrezca las seguridades del caso. Por eso, lo que hacemos es brindarle al cliente las condiciones necesarias para que pueda acceder más fácilmente al crédito, ya sea cambiando el monto de la entrada, los plazos convenidos de pago, etc., puesto que, de esto dependerá también la tasa de interés que se va a fijar, aunque, como base referencial la tasa que manejamos es del 16,8%. Por otra parte, obviamente tampoco podemos descuidar la estabilidad económica de nuestra empresa, por eso, es que durante el proceso de postulación

para el crédito analizamos minuciosamente al cliente, para evitar cualquier inconveniente posterior.

Y bueno, en realidad sí, aunque no esté documentado, los que manejamos esta área, que somos mi hijo y yo, ya tenemos este proceso determinado, y pues tenemos claro todos los pasos que hay que seguir y los parámetros necesarios que debe cumplir el cliente para que se le otorgue un crédito, por ejemplo, resumiéndolo brevemente: lo primero que hacemos es verificar que no tenga problemas en el buró de crédito, es decir, que cuente con un historial crediticio limpio, luego siempre se le pide al cliente que debe contar con un garante, si dice que lo tiene, inmediatamente se procede a evaluar su capacidad de pago y según esto y otros aspectos internos que tomamos a consideración, calificamos si el cliente es apto o no para acceder al crédito.

10. ¿Se encuentran definidos los requisitos para el otorgamiento de créditos?

¿Cuáles son?

Sí, estos requisitos ya están establecidos, aunque, no estén documentados, pero, sin embargo, los que nos encargamos de los créditos, ya conocemos todo lo que se le debe pedir tanto al cliente como al garante. Para el garante, los requisitos son: que tenga una propiedad a su nombre, el pago del impuesto predial, dos copias de la cédula y papeleta de votación, y también una carta de pago de cualquier servicio básico. En cambio, para el cliente igual se necesita dos copias de la cédula y papeleta de votación, una carta de pago de algún servicio básico, además del certificado de trabajo y RUC o RISE según sea el caso.

11. ¿Cuenta la empresa con mecanismos de control para la gestión y mitigación de los riesgos que se pudieran presentar dentro del ambiente laboral?

Bueno sí, en lo que respecta al ambiente laboral contamos con un plan integral de prevención de riesgos que está subido al Ministerio de Trabajo y justamente nos sirve para poder capacitar al personal y evitar incidentes en el entorno de trabajo, principalmente en el taller que puede ser el área más propensa a que pase algún accidente, ya sea, con las herramientas, los insumos inflamables o con la maquinaria y, es así como procuramos cuidar del bienestar personal de cada empleado. Además, tratamos siempre de brindarles todas las seguridades del caso, es decir, equipos de protección personal, ropa de trabajo, botas, guantes, herramientas de calidad, mantenimiento a las maquinarias y, ahora por el tema de la pandemia también se les proporciona diariamente mascarillas, alcohol, etc.

12. ¿Existen políticas administrativas definidas que se encuentran descritas en un documento formal?

No, en realidad no al momento no contamos con políticas para el área administrativa, pero lo que si tenemos como le comentaba es la normativa en cuanto a prevención de riesgos laborales y también el reglamento interno de la compañía, en el cual constan todas las obligaciones que el personal debe cumplir.

13. ¿Se evalúa al personal de manera periódica para evidenciar su trabajo?

¿Cada qué tiempo?

De hecho, sí, el personal está en constante evaluación debido a que a cada uno se le asignan responsabilidades y, asimismo ellos deben responder en base a esto, por ejemplo, al personal de mecánica se le asigna una moto y se les da el seguimiento respectivo hasta que se haga la entrega y que todo esté bien. Y de igual forma, en el área administrativa se evalúan las actividades que están realizando para verificar si necesitan ayuda o apoyo en algún aspecto. Bueno, en realidad se hace el seguimiento diariamente, pero por lo general los sábados que

termina la jornada laboral de la semana, verificamos los pendientes que se tengan y llamamos la atención si así lo amerita para que no se acumule el trabajo.

14. ¿La empresa cuenta con indicadores de gestión para medir y evaluar el desempeño del personal?

No, en realidad no se cuenta con estos indicadores, pero lo que sí tratamos es de verificar el trabajo constantemente, más que nada mediante la observación, para ver si el personal está cumpliendo o no con sus responsabilidades, porque para nosotros lo más importante es el cliente, y tenemos que estar al día con los trabajos que nos encargan.

15. Desde su perspectiva. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral y la comunicación entre sus trabajadores?

Bueno desde mi perspectiva considero que el ambiente laboral es excelente, la comunicación es muy buena, en mi opinión creo que aquí hemos logrado implementar el concepto de más que una empresa, una familia y siempre tratamos de llevarnos bien entre todos, ya que pasamos casi todos los días aquí y esta es nuestra segunda casa. De igual forma, tenemos claro que es importante mantener una buena relación con los empleados para que el trabajo sea eficiente.

16. ¿Considera que realizan las declaraciones de impuestos a tiempo? Por favor, detalle más acerca del cumplimiento de estas obligaciones.

Sí, en ese aspecto siempre tratamos de estar con todas las obligaciones al día, es una prioridad para nosotros, aquí disponemos de la contadora que se encarga de cumplir con todo el tema de impuestos en la fechas previstas.

17. ¿Los trabajadores de la empresa se encuentran afiliados al IESS? ¿Existe otro seguro? Por favor, detalle más acerca del cumplimiento de estas obligaciones.

Sí, en realidad en todo lo que respecta al cumplimiento de estas obligaciones somos muy estrictos, todos los trabajadores se encuentran afiliados al IESS, y en los pagos siempre procuramos mantenernos al día. Pues por el momento, no contamos con otro seguro, pero estamos en proceso de contratar uno más para asegurar a las motocicletas y aquí las instalaciones, habíamos tenido un poquito de problemas debido a que las motos pasan afuera en exhibición y, eso no era aceptado por parte de las aseguradoras, pero bueno actualmente ya conseguimos una aseguradora que acepto este tema y, pues estamos en eso, aunque aún está en proceso, pero esto nos ayudará a proteger aquí la mercadería y las instalaciones con todo lo que cubre el seguro robos, accidentes, incendios, etc.

18. ¿Bajo qué ente regulador y normativa legal está regida la empresa? Por favor, detalle más acerca del cumplimiento de estas obligaciones.

Bueno, primero está el SRÍ en cuanto al tema de las declaraciones y todo este aspecto, también tenemos a la Superintendencia de Compañías para lo que son la presentación de los estados financieros, igual el Ministerio de trabajo para temas laborales, está el IESS para lo que es la seguridad social, además al ser una empresa de motos también estamos regulados por la Agencia Nacional de Tránsito y Movidelnor en lo que respecta a matriculación y placas. Y bueno, para nosotros siempre es una prioridad estar al día con todas nuestras obligaciones.

19. ¿Cuenta la empresa con un estatuto? ¿Considera que este es importante para la empresa? ¿Por qué?

Sí, al ser una compañía limitada pues lógicamente contamos con un estatuto y realmente sí este es muy importante, ya que, muestra legalmente y por escrito todas las condiciones y características en la que se formó nuestra empresa.

20. ¿La empresa cuenta con código de ética o reglamento interno? ¿Cree que son importantes para normar y orientar a los trabajadores?

Bueno, en lo que respecta al reglamento interno si contamos con este y en realidad es muy importante para normar las relaciones laborales ya sea entre los directivos, trabajadores y demás personal, la verdad nos pareció muy necesario desarrollar esta normativa y a pesar de que este reglamento nos fue entregado hace poco, ya se realizó la respectiva socialización con todo el personal con el objetivo de procurar mantener el orden en la empresa. Sin embargo, el código de ética si la verdad, no ha sido diseñado, pero me parece que sería otra herramienta muy útil que nos podría ayudar a promover un buen comportamiento dentro de la empresa.

21. ¿Cómo considera usted que es la relación con sus clientes? ¿Alguna vez ha existido atrasos en la entrega de productos? ¿Por qué?

Considero que la relación con nuestros clientes es excelente, muy buena de hecho, ya que siempre procuramos poner al cliente en primer lugar, si acaso estamos ocupados en otras actividades siempre la atención es una prioridad, por lo que, tratamos de generar un ambiente de confianza, escuchando sus necesidades y atendiendo sus dudas. Bueno la verdad, que, si se ha dado en alguna ocasión atrasos en las entregas de los productos, pero esto a veces se nos va de las manos debido al largo proceso y demora que genera por lo regular todos estos aspectos en los trámites que se requieren para la compra, en donde también dependemos de la rapidez que se maneje en la Agencia de Tránsito y Movidelnor, para la tramitación de la matrícula y de la placa.

22. ¿Por qué considera usted que sus clientes prefieren comprar sus productos y no los de su competencia?

Bueno, creo que una de nuestras principales fortalezas para que el cliente nos prefiera es la buena atención que se le brinda; esto nos ha caracterizado siempre y nos ha ayudado igualmente a posicionarnos como una marca líder generando confianza en el mercado, otro de los aspectos que me parece importante es que siempre procuramos manejar buenos precios, buena calidad, facilidades de pago y garantía en las motocicletas que vendemos. Asimismo, los repuestos que ofrecemos son garantizados por lo que el cliente tiene esa confianza para con nosotros. De igual manera, siempre procuramos ofrecer variedad en marcas, modelos y diseños en nuestras motocicletas, así como también en los accesorios para que el cliente cuente con diferentes opciones a elegir, además manejamos un sitio web muy completo, en donde, se puede ver todo esto y mantenemos promociones constantes por redes sociales.

23. ¿Existen mecanismos de fidelización con los clientes para formar vínculos con los compradores más frecuentes de la empresa?

Sí, de hecho, nosotros tenemos claro que el cliente es el motor que mueve a nuestro negocio y, lógicamente por eso tratamos de generar un ambiente amigable en donde nos tengan confianza, bueno como empresa actualmente manejamos un banco de datos integrado por 38 personas consideradas como la clientela más fiel a nuestro negocio, ya que, incluso en algunos casos nos han comprado 3 o hasta 4 motocicletas, por lo que, nosotros procuramos mantener todos sus datos en un listado aparte, que nos permita generar mayores vínculos con ellos, ofreciéndoles, por ejemplo, beneficios adicionales como servicios postventa, mantenimientos mecánicos gratuitos, descuentos en accesorios o en futuras compras y, esto, nos ha permitida ganar muy buenas referencias de familiares, amigos e incluso de grupos de motociclistas de aquí de la ciudad y así atraer más clientes a nuestra empresa.

24. ¿Cómo considera que se encuentra la situación respecto a sus competidores?

¿Qué estrategias utiliza la empresa para mantener competitividad en el mercado?

Bueno, en realidad considero que existe una competencia fuerte, pero desleal, ya que, últimamente se han creado nuevos almacenes de motos, y para entrar en el mercado bajan exageradamente los precios o utilizan estrategias de este tipo, sin embargo, nosotros siempre tratamos de mantener nuestra competitividad alta, nutriendo la buena relación que tenemos con nuestros clientes, lo que nos permite mantener una buena reputación y generar confianza. Las estrategias que utilizamos son: buenos precios, calidad en las motos, garantía en caja y motor hasta los 300 km lo que incluye también cualquier falla de fábrica, además, brindamos muchas facilidades de pago, créditos con entradas accesibles y demás.

25. ¿Cuáles cree usted que son sus principales competidores? ¿Considera que existe demasiada competencia?

Sí, de hecho, considero que existe demasiada competencia y como le manifestaba hace un momento, competencia desleal. Bueno, la verdad no le hemos puesto mucho interés a ese asunto más bien siempre hemos tratado de ser mejores y acoplarnos al mercado con nuestra experiencia y esto nos ha dado buenos resultados, pues por nombres no sé quizá le podría decir que Moto House Ibarra, Ciclo Ibarra, Yamaha Ibarra, la más cercana que se encuentra aquí justo al frente Mastermoto Ibarra que viene hacer nuestra mayor competencia por la cercanía que tenemos. Y, bueno también están las cadenas de electrodomésticos.

26. ¿Cómo se encuentra la relación con sus proveedores? ¿Cuáles considera usted que son sus principales proveedores?

Perfecta, en realidad siempre procuramos mantenernos al día con todos ellos, siempre cumplimos con los plazos de pago, no hemos tenido ningún inconveniente salvo el caso de la pandemia que nos tocó refinanciar la deuda, pero bueno está fue una situación de fuerza mayor que en realidad creo que ninguno estábamos preparado, pero a pesar de esto hemos logrado crear lazos con los proveedores, pienso que es una de nuestras fortalezas, ya que, manejamos 18 marcas de motos, gracias a esto hemos logrado tener gran variedad de marcas en nuestro stand. Pues, bueno los principales son: Axxo, Loncin, Bajaj, Honda, Ducati, KTM, Factory, Motor 1, Daytona, entre otras.

27. ¿Existe algún proceso establecido para la selección de sus proveedores? Por favor, describa como se lleva este proceso.

No, en realidad no, pero en este caso funciona de otra manera, nosotros no somos los que elegimos a nuestros proveedores, sino más bien ellos nos eligen, es decir, nosotros postulamos a las marcas que queremos adquirir en función de los requisitos que ellos nos solicitan como por ejemplo: tener un buen promedio en bancos, igualmente, que la declaración del impuesto a la renta refleje buenos movimientos, también, que la empresa no tenga ningún inconveniente en la central de riesgos, incluso verifican si el negocio cuenta con experiencia y trayectoria en el mercado para acceder a sus marcas, por lo tanto, son muy exigentes, ya que, requieren de un aspecto económico nítido para poder ser seleccionados por ellos. Y acorde a esto, es como nosotros postulamos y ellos nos aceptan si cumplimos con las condiciones que se exigen.

28. ¿Cree usted que una mala organización administrativa perjudica a la diligencia y gestión de los procesos?

Desde luego que sí, ya que, una mala organización a nivel interno lógicamente influye negativamente en la gestión de los procesos y, puede ocasionar ciertas demoras, confusiones, o quizá que, por querer terminar pronto con una tarea, el personal se salte los pasos o protocolos que hay que seguir y, por ende, se produzca alguna falla o error posteriormente.

29. ¿Considera que la falta de una estructura administrativa definida afecta al rendimiento en las ventas? ¿Cómo considera que se encuentran las ventas?

Bueno, sí verdaderamente puede afectar de cierta manera el no contar con estos aspectos administrativos definidos, pero me parece que esto influye en otro plano, es decir, no directamente en las ventas, sino, más bien en la captación de clientes quizá, ya que, no estamos enfocados de una manera estratégica, no contamos con un plan concreto, trabajamos solamente en base a metas. Pese a ello, hay que mencionar que nos ha ido bien, hemos mantenido un crecimiento en ventas y, nuestros números lo demuestran, esto, en parte se debe también a que, al ser un negocio familiar, mi hijo y yo personalmente nos encargamos de cuidar de la atención y asesoramiento al cliente para en lo posible procurar llegar a un acuerdo y cerrar la venta. Sin embargo, considero que con planificación y normas administrativas podríamos estar mucho mejor y, esa es la idea.

30. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones para los aspectos administrativos y financieros de la empresa? ¿Utilizan los estados financieros e indicadores para este análisis?

Nosotros como le mencionaba nos manejamos en base a resultados, entonces como los socios y directivos de la empresa somos parte de la familia, lo que hacemos es; una vez que ya dispongamos del informe entregado por parte de la contadora, convocamos a una reunión y analizamos los estados financieros y,

acorde a esto realizamos nuestras proyecciones, nos proponemos metas como la compra de más motocicletas, incremento de personal, etc.

En realidad, no, por el momento, no utilizamos lo que son indicadores financieros, por lo general, todas estas decisiones importantes, ya sean, administrativas o financieras las tomamos en base a consenso familiar más que nada y basándonos en nuestra experiencia, además siempre tratamos de analizar las condiciones del mercado para el presente año, los factores que van a influir positiva o negativamente, pues, en función de esto analizamos ideas, ya que, todos estos aspectos son importantes y las condiciones varían, por ejemplo, tenemos ahora lo de la pandemia, hay cambio de gobierno también y, todo esto influye directamente para la toma de decisiones. Pues, la verdad, no tenemos un tiempo determinado para convocar a estas reuniones, pero, según la necesidad lo hacemos, en época de pandemia, por ejemplo, estuvimos muy pendientes de nuestras cifras para tratar de resolver los problemas que se nos presentaron inmediatamente.

**31. ¿Considera usted que es importante el desarrollo de un manual administrativo, contable y financiero para mejorar la gestión de la empresa?
¿Por qué?**

Sí, en realidad me parece que es muy importante contar con esta herramienta para que tanto el personal como nosotros tengamos una guía documentada que nos permita desempeñar de mejor manera nuestras actividades y, ese es el propósito ir progresando como empresa.

Conclusión: En la entrevista con el gerente, se determinó que la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. es de tipo familiar y, en general no dispone de una gestión administrativa adecuada. Es decir, la compañía no cuenta con filosofía empresarial definida, tampoco se realizan actividades de planificación, el eje de trabajo se lleva únicamente de

forma empírica, no se fija un presupuesto formal y no disponen de organigramas, mapas de procesos, manuales de procedimientos, políticas administrativas, ni manuales de funciones, esto, ocasiona un ambiente interno desorganizado. Además, la evaluación del personal se efectúa únicamente a través de la observación sin utilizar indicadores de gestión.

Por otra parte, la gerencia manifestó que dentro de la compañía se maneja un buen nivel de comunicación entre los trabajadores, asimismo comentó que disponen de un plan integral de prevención de riesgos laborales y un reglamento interno que sirve como eje normativo, sin embargo, no se ha diseñado un código de ética. Además, se constató que para la compañía es una prioridad el cumplimiento de sus obligaciones laborales, tributarias, etc., lo cual le ha permitido mantener una buena relación con sus proveedores y, ya que sus productos destacan en calidad, precio, garantía y facilidades de pago, también ha logrado alcanzar una buena relación con sus clientes.

Por último, se determinó que la compañía en cuanto a la toma de decisiones se maneja sobre todo en base a consenso familiar, por ello, es que no se utiliza herramientas de apoyo, ni indicadores para el análisis de los estados financieros. Además, el gerente dio a conocer parte de la principal problemática que aqueja a la empresa, ya que, confirmó que existen demoras en la gestión interna, sobre todo, en la ejecución de algunos procesos administrativos.

3.3.2. Análisis de la entrevista aplicada a la contadora de SSGMOTOCYCLE Cía. Ltda.

Datos generales:

Nombre: Lorena Montalvo

Género: Femenino

Nivel de instrucción: Superior – Ing. Contabilidad Edad: 50 años

Hora de inicio: 12:49 p.m.

Hora de finalización: 1:05 p.m.

Lugar y fecha: Ibarra, viernes 15 de enero del 2021.

Preguntas:

1. ¿Se lleva el registro periódico de los hechos económicos que se suscitan diariamente en la empresa? ¿Cómo se desarrolla esto?

Sí, por supuesto, al ser una empresa obligada a llevar contabilidad, toda transacción es registrada diariamente, ya sea, de compras, ventas, pagos, movimientos bancarios, etc., todo esto se ingresa inmediatamente al sistema. Además, para caja chica nos manejamos con un monto de \$200 dólares, que se repone según la necesidad, por lo general, de 3 a 4 días.

2. ¿Se encuentra definido el proceso contable para el registro de las transacciones? Por favor, detalle cómo se efectúa.

Sí, por supuesto, el proceso está ya establecido. Aquí en la empresa disponemos de un sistema computarizado, el cual nos permite registrar todas las operaciones contables de forma automática, sin embargo, para poder ejecutar estas acciones evidentemente se deben tener claras todas las etapas del ciclo contable, es decir, desde cómo se realizan los registros en el libro diario hasta los cierres y la presentación de balances.

3. ¿La organización cuenta con un software contable?

Sí, contamos con el software SIMAC que está diseñado específicamente para nuestra empresa, e incluye todo lo que es cobranzas, ventas y facturación.

4. ¿La empresa tiene un plan de cuentas definido para el registro contable?

Sí, por supuesto, tenemos un plan de cuentas propio que está adaptado tanto a las necesidades de la empresa como a las exigencias de la Superintendencia y, se encuentra vinculado a nuestro sistema.

5. ¿Existen políticas definidas para el control eficiente de la gestión contable y financiera? Por favor, explique más detalladamente esto.

No, internamente no disponemos de políticas establecidas, sin embargo, nos regimos a la normativa que indican las instituciones de control como son: el SRÍ, la Superintendencia de Compañías, el Ministerio de Trabajo, etc.

**6. ¿Existen procedimientos de control interno definidos para el área contable?
¿La empresa dispone de una cuenta bancaria propia?**

No, en realidad no se encuentran propiamente definidos, puesto que, en este caso la tesorera al ser una de las dueñas de la empresa es quien se encarga de supervisarme, por lo que, no se efectúan arqueos de caja, ni controles de este tipo, únicamente de vez en cuando se realizan conciliaciones bancarias y se revisa el historial de pago de los clientes con créditos pendientes.

Sí, por supuesto, la empresa dispone de una cuenta bancaria propia, la cual se utiliza exclusivamente para fondos de la compañía.

7. ¿Cómo se maneja la cartera de crédito en la empresa? Por favor, detalle este proceso.

Todo lo que compete a créditos lo manejan tanto el señor gerente como su hijo, quienes, son los encargados de gestionar las ventas. Por mi parte, lo único de lo que me encargo es de registrar los créditos en el sistema con la tasa de interés que

ellos asignen para que se generen automáticamente las cuotas, ya que, en la empresa manejamos diferentes tasas de interés, pero, la más común es del 16,8%, sin embargo, esto dependerá de la capacidad de pago que presente el cliente y también del plazo que haya sido acordado previamente con los dueños.

8. ¿Considera usted que los clientes son puntuales en el pago de sus créditos con la empresa? ¿Alguna vez se ha dado algún inconveniente respecto a los créditos?

Bueno sí, la mayoría de clientes son cumplidos, yo considero que en un 90% si son puntuales en los pagos, aunque sí hemos tenido inconvenientes con algunos clientes e incluso hemos tenido que llegar a juicios porque 2 o 3 de ellos resultaron ser estafadores, pero esos ya son casos aislados, en general la mayoría si cumplen.

9. ¿Cómo se manejó y qué decisiones se empleó para gestionar los pagos de la cartera de crédito cuando empezó la pandemia?

Bueno en este caso, la decisión de los dueños de la empresa fue poner todos los pagos atrasados al último sin interés, ni mora. Es decir, lo que se hizo fue arrastrar las fechas de pago, en algunos casos hasta 5 meses, para dar más tiempo a los clientes para que puedan cancelar, puesto que, esta situación nos tomó por sorpresa a todos y, más bien se procuró llegar a acuerdos mutuos.

10. ¿Se efectúan los registros contables bajo NIIF? ¿Desde qué período?

Sí, al estar regidos por la Superintendencia de Compañías, debemos llevar obligatoriamente registros bajo NIIF y esto se aplica desde el año 2016.

11. ¿Cómo se lleva a cabo la gestión de inventarios dentro de la empresa? ¿Se llevan registros Kardex de los inventarios? Por favor, describa el proceso.

Bueno, todo lo que llega para inventarios es ingresado en el sistema de la empresa, ya que, si algo de la mercadería que nos llega no está registrado, no se

puede realizar dicha venta. Y sí, de hecho, aquí contamos con un bodeguero y él es quien se encarga de llevar los registros Kardex, debido a que, durante el proceso de almacenamiento primero se le asigna un código de llegada a la mercadería, para luego poder organizarla. Después, todos estos datos son remitidos a mí persona junto con una copia de la factura para seguidamente cotejar la información e ingresarla en el sistema.

12. ¿Considera usted que el manejo de inventarios se lleva a cabo con diligencia y rapidez? ¿Ha existido alguna vez atrasos en el registro de ingreso o salida de mercadería?

No, al momento aún estoy con motos pendientes por registrar en el sistema, la verdad no se hace el ingreso inmediato, ya que, se da prioridad al cumplimiento de otras obligaciones como son: declaraciones, cierres anuales, anexos, etc. Sin embargo, en el caso de que se cierre una venta y la motocicleta aún no esté registrada, en ese momento, se hace el ingreso inmediatamente al sistema para que pueda ser vendida.

13. ¿Cómo se realiza la declaración de impuestos? Por favor, detalle cómo se lleva a cabo este proceso para el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Bueno, las declaraciones se efectúan de acuerdo con el noveno dígito del RUC. En nuestro caso, todo lo que es IVA y retenciones se realizan hasta el 14 de cada mes, los anexos en cambio se presentan cada 60 días. Por otra parte, lo que nos compete como persona jurídica ante la Superintendencia, es decir, la presentación de los balances se realiza hasta el 14 de abril de cada año y, de igual forma, para esta fecha ya debemos tener presentados tanto la declaración del impuesto a la renta en el SRI como también el pago de la patente en el municipio.

14. ¿Ha tenido alguna vez atrasos en las declaraciones de impuestos? ¿Por qué?

No, siempre tratamos de estar al día en todas nuestras declaraciones de impuestos, ya que, como le mencionaba el cumplimiento de estas obligaciones son una prioridad para nosotros y, se las antepone antes que otras actividades.

Únicamente, en ciertas ocasiones en las que la plataforma del SRÍ presenta fallas o no funciona, ha existido máximo un día de atraso, pero por otros motivos no.

15. ¿Cuál es la normativa legal que rige a la empresa para el manejo económico-financiero? ¿Se ha presentado algún inconveniente con la aplicación de esta normativa? ¿Le ha afectado a la empresa las últimas reformas tributarias durante la pandemia?

Bueno, está la ley de régimen tributario y su reglamento en lo relacionado a las declaraciones, asimismo, al ser una compañía limitada nos regimos a lo que dictamina la ley de compañías. Por otra parte, también está la normativa laboral como son: el código de trabajo, la ley de seguridad social, etc.

No, hasta el momento no he tenido inconvenientes con la aplicación de estas normativas, puesto que, siempre trato de estar al día con las reformas que se den y, pues la experiencia también pesa, sin embargo, no me descuido y procuro capacitarme constantemente por internet para aplicar todo lo que compete a mis obligaciones al pie de la letra. Y, no, en realidad la empresa no se ha visto afectada con las reformas tributarias a causa de la pandemia.

16. ¿Se encuentran establecidos los procesos para la gestión y planificación financiera?

No, estos procesos no se encuentran determinados, realmente aquí en la empresa no se desempeñan actividades de planificación financiera, por lo general, los recursos son invertidos en función de lo que se venda y, todos estos aspectos son manejados directamente por los dueños de la compañía.

17. ¿Se realiza la presentación de los estados financieros en base a las NIIF? ¿Ha tenido algún inconveniente con la aplicación de esta normativa? Por favor, detalle más acerca de este proceso.

Sí, por supuesto, al ser una compañía limitada estamos obligados a aplicar las NIIF para la presentación de nuestros balances. Bueno, lo que nos compete como persona jurídica ante la Superintendencia de Compañías es que al cierre de cada período fiscal debemos presentar todos los estados financieros anuales junto con las notas aclaratorias, adjuntando además el informe de gerencia y la declaración del impuesto a la renta. Y no, hasta el momento no he tenido inconvenientes con la aplicación de esta normativa, ya que, siempre trato de estar al día con esto, puesto que, todo este proceso es mi responsabilidad.

18. ¿Se efectúa el análisis e interpretación de los estados financieros para evaluar la situación económica de la empresa? ¿Cree que es importante aplicar esto?

Sí, sin embargo, todo lo que respecta a estos tipos de análisis son manejados directamente por parte de los dueños de la compañía, ellos personalmente se encargan de evaluar tanto la situación económica de la empresa como las condiciones del mercado en las juntas familiares que realizan. Y claro, esto es muy importante, puesto que, les permite a los dueños obtener una visión del panorama económico para que puedan tomar buenas decisiones al momento de invertir o endeudarse.

19. ¿Tiene conocimiento de cómo se efectúa el análisis horizontal y vertical de los estados financieros? ¿Se aplica este tipo de análisis en la empresa?

Sí, si tengo conocimiento de este tipo de análisis. Y no, verdaderamente esto no se aplica aquí en la empresa, ya que, al ser un negocio familiar todos los análisis,

proyecciones y decisiones en el plano financiero quedan en manos directamente de los dueños de la compañía.

20. ¿La empresa estructura un presupuesto anual? ¿Considera que esta herramienta ayuda a la adecuada administración de recursos?

No, actualmente no se estructura como tal un presupuesto. Y sí, me parece que sería importante implementar una planificación presupuestaria principalmente para el largo plazo, ya que, los dueños tienen planeado ampliar el negocio. Sin embargo, aun así, es complicado determinar un presupuesto fijo debido a situaciones como la pandemia, que no permiten que el comercio se estabilice y, nuestra fuente de ingresos depende directamente de los niveles en ventas.

21. ¿Se realizan informes económico-financieros del negocio? ¿Se utiliza para ello indicadores financieros?

Sí, por supuesto, se realiza un informe anual de los estados financieros junto con las respectivas notas aclaratorias y, éste es entregado a gerencia para que pueda ser presentado en la junta general accionistas. Sin embargo, generalmente no se emplea indicadores financieros, puesto que, los dueños no tienen muchos conocimientos de este tipo y sería un tanto confuso para ellos. Por el contrario, se procura que este informe sea lo más entendible posible.

22. ¿Se presentan estos informes periódicamente al gerente para ayudar en la toma de decisiones? ¿Cree que es importante aplicar esto?

Bueno, periódicamente no. Este informe se presenta solo una vez al año, al cierre de cada periodo fiscal, tan pronto como la información contable y los balances estén listos. Sí, por supuesto, ya que, estos datos son la base para empezar un nuevo año y, que los dueños puedan tomar buenas decisiones dependiendo de la situación económica que presente la empresa.

23. ¿Considera que se efectúan puntualmente los pagos a proveedores? ¿Alguna vez se ha dado algún atraso en estos pagos? ¿Por qué?

Sí, todo lo que respecta a pagos de proveedores se realiza puntualmente. Y no, no se ha tenido ningún inconveniente con esto, ya que, es nuestra prioridad estar al día en nuestras obligaciones para generar un ambiente de confianza.

24. ¿Considera usted que es importante el desarrollo de un manual administrativo, contable y financiero para mejorar la gestión de la empresa? ¿Por qué?

En realidad, sí, bueno no tanto como para mejorar la gestión de la empresa en sí, pero indudablemente me parece que sería muy útil y, serviría como una especie de guía para los accionistas, sobre todo, en aspectos contables y financieros, ya que, ellos no manejan muy bien estos temas.

Conclusión: En la entrevista con la contadora, se determinó que SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. es una empresa obligada a llevar contabilidad, por lo tanto, la gestión contable se lleva de manera más organizada, las transacciones son registradas diariamente y se conoce a detalle el proceso contable, pese a que no se encuentre documentado. La compañía cuenta con el software contable SIMAC el cual tiene integrado un plan de cuentas propio adaptado a sus necesidades. Sin embargo, no dispone de políticas definidas para el área contable, únicamente se rige a disposiciones externas de las entidades de control, tampoco utiliza procedimientos de control interno; esto afecta notablemente a la confiabilidad de la información financiera.

Adicionalmente, la entrevistada manifestó que las tasas de interés aplicadas varían en función de las condiciones acordadas con el cliente, pero, la tasa más común es del 16,8%. En cuanto a la gestión de inventarios se maneja directamente a través del sistema contable, la empresa cuenta con un bodeguero que se encarga de llevar los registros Kardex, por temas de logística y organización de la mercadería. Pese a ello, la contadora también señaló que existen

ciertos retrasos al momento de ingresar el stock al sistema, debido a que por lo general se da prioridad al cumplimiento de otras obligaciones como las tributarias; esto en parte responde a la inexistencia de políticas contables y manuales de funciones en la entidad. Cabe recalcar que, como las declaraciones de impuestos son vistas como una prioridad se presentan de la siguiente manera: IVA y retenciones se realizan hasta el 14 de cada mes, los anexos se presentan cada 60 días y lo que compete como persona jurídica, es decir, la presentación de balances, declaración del impuesto a la renta y pago de patentes, se realizan hasta el 14 de abril de cada año.

Y, por último, se determinó que no se encuentran definidos procesos de gestión, ni planificación financiera, por lo que, las inversiones se realizan en función de la captación de recursos que se obtenga con las ventas. La entrevistada también señaló que los estados financieros son presentados obligatoriamente en base a las NIIF, sin embargo, no se realiza el análisis de estos, ya que, al ser un negocio familiar este aspecto prima en la toma de decisiones, por lo que, no se utilizan herramientas de apoyo, ni indicadores para llevar a cabo este análisis, puesto que, los dueños no tienen muchos conocimientos de este tipo. Por tanto, la contadora manifestó que la implementación de un manual sería muy útil para guiar a los dueños de la empresa en temas contables y financieros.

3.3.3. Análisis de la entrevista aplicada al asistente administrativo de SSGMOTOCYCLE Cía. Ltda.

Datos generales:

Nombre: Saúl Ibarra

Género: Masculino

Nivel de instrucción: Superior – Ing. Comercial

Edad: 27 años

Hora de inicio: 4:25 p.m.

Hora de finalización: 4:41 p.m.

Lugar y fecha: Ibarra, jueves 21 de enero del 2021.

Preguntas:

1. ¿Considera usted que la filosofía organizacional contribuye al buen funcionamiento de la empresa? ¿Por qué?

Sí, definitivamente para toda empresa el contar con una misión, visión y demás ayuda a tener los caminos trazados con objetivos claros. Y bueno, hasta ahora en nuestra empresa no han sido creados todos estos elementos, pero me parece que esto es muy necesario y útil para contar con un enfoque estratégico.

2. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con algún tipo de planificación para el desarrollo de sus actividades?

No, la empresa no cuenta actualmente con una planificación formal, pero, por lo general, el gerente y los dueños suelen proyectarse metas más que todo en el aspecto de ventas y, trabajamos en base a eso.

3. ¿Se encuentran definidos por escrito y socializados con el personal los niveles jerárquicos y las áreas funcionales de la empresa?

No, definidos por escrito no se encuentran, pero cada empleado ya conoce su área de trabajo, físicamente dentro del local están delimitados tanto el taller como las oficinas y, cada quién tiene su escritorio personal, sin embargo, como en todos

los computadores el sistema es el mismo, para atender a los clientes utilizamos el escritorio que se encuentre desocupado en ese momento.

4. ¿Cree usted que es necesaria definir una estructura administrativa y funcional para el direccionamiento estratégico de la empresa? ¿Por qué?

Sí, de hecho, queremos enforarnos en un plano más profesional, por lo que, me parece que sería muy necesario implementar la estructura administrativa de la empresa, puesto que, actualmente no existe nada de esto y, de igual manera considero que ayudaría a la empresa a estar más organizada, pues, los dueños tienen planeado a futuro ampliar el negocio.

5. ¿Se realizan con rapidez las diligencias administrativas? ¿Se han dado retrasos en la atención, asesoramiento o demoras en el proceso de compra?

Bueno, el cliente siempre es la prioridad, por lo que, en ocasiones inclusive dejamos de lado nuestras tareas pendientes, para prestarle la atención y asesoramiento inmediato, claro que a veces la afluencia es demasiada, más que todo en horas pico y no logramos abastecernos con el personal que tenemos, por lo que, los compañeros del taller nos suelen ayudar con esto. En cuanto al proceso de compra, por lo general, sí es demoroso por cuestiones de tramitación mismo y papeleo que se tiene que hacer para cumplir con todas las condiciones necesarias que se exige aquí en la empresa, así como también en Movidelnor y en la Agencia Nacional de Tránsito, esto, para que la motocicleta pueda circular sin problema.

6. ¿Se encuentran formalmente establecidos los procesos de gestión administrativa? ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de matriculación de las motocicletas? Por favor, describa este procedimiento.

Bueno, en realidad no tenemos ningún proceso mapeado o por escrito, pero con la experiencia que se adquiere aquí en el área, uno se va grabando todas las

actividades que se debe cumplir para llevar a cabo los procesos, en mi caso, me corresponde todo lo que es tramitación y asistencia administrativa.

El proceso de matriculación es extenso, a ver, una vez que se cerró la venta se procede a ingresar todos los datos del cliente y de la motocicleta al SRÍ, luego se generan los formularios de pago tanto en la Agencia Nacional de Tránsito como en Movidelnor, esto, para que tanto la placa como la matrícula salgan ya a nombre del cliente. Luego de realizar estos pagos, se actualiza nuevamente los datos y, se cancela los montos correspondiente a tasas locales, por ejemplo: el impuesto al rodaje, el pago al gobierno provincial, etc. Posterior a esto, se revisa toda la documentación para organizarla en una sola carpeta y entregarla en la empresa pública de movilidad, luego se agenda un turno para la revisión mecánica y, por último, cuando ya todos los documentos habilitantes estén aprobados, se procede a llamar al cliente para la firma de papeles. Todo este proceso, por lo general, demora entre 5 a 7 días aproximadamente, aunque, en ocasiones puede ser más por retrasos en el papeleo.

7. ¿Considera usted que existe duplicidad de funciones en el cumplimiento de las labores por parte de los trabajadores de la empresa?

Sí, definitivamente, ya que, aquí vamos rotando funciones según se necesite, por ejemplo, para ventas y asesoramiento al cliente nos encargamos tanto el personal administrativo como los compañeros del taller, puesto que, en ocasiones la demanda es excesiva. Asimismo, en el caso de caja, cuando no se encuentra la señora tesorera, la encargada de cobranzas es la contadora.

8. ¿Qué riesgos considera usted que pueden representar amenazas significativas para la empresa actualmente?

Pues en realidad, hay bastantes, uno de ellos la pandemia, ya que, diariamente recibimos muchos clientes de todas partes, por lo que, estamos en contacto permanente con la gente y, a pesar de que, siempre procuramos mantener todas las medidas de bioseguridad, el riesgo es alto, puesto que, se puede ver afectada la salud de nuestro personal. En el aspecto económico, en cambio, la pandemia ha traído consigo una grave crisis generalizada y, esto puede influir negativamente en nuestros niveles de ventas, o incluso puede afectar directamente al pago de créditos por el aumento desproporcionado en el desempleo.

9. ¿Existen procedimientos de control interno definidos para minimizar errores y salvaguardar los recursos de la empresa? ¿Qué tipos de controles se llevan a cabo actualmente?

Bueno, técnicamente no están definidos, sin embargo, claro que se aplican cierto tipo de controles que nos ayudan a salvaguardar los recursos de la empresa. Por ejemplo, se realiza chequeos continuos a la base de datos de los clientes para verificar el cumplimiento de los pagos y, poder actuar inmediatamente, asimismo se realizan controles físicos para revisar el estado de las motocicletas, accesorios, insumos, herramientas, máquinas del taller y demás. Todas estas actividades, por lo general, son realizadas directamente por los dueños de la empresa.

10. ¿Qué oportunidades considera usted que le trae a la empresa presentar correctamente los estados financieros?

Pues en realidad, considero que es muy útil para la empresa desarrollar los estados financieros, ya que, así es posible visualizar de mejor manera la situación económica que presenta la empresa. Y en base a esto, poder tomar decisiones acertadas al momento de invertir.

11. ¿Qué aspectos considera usted que deben ser evaluados para medir el desempeño del personal?

Bueno, considero que estos parámetros de evaluación deberían ser específicos en función de las metas trazadas que se tengan en la empresa para cada área de trabajo. Sin embargo, los aspectos que se evalúan aquí se centran principalmente en determinar los niveles de cumplimiento, responsabilidad y puntualidad que mantenga cada empleado para realizar su trabajo. Pero, no están definidos criterios de evaluación, ni indicadores que permitan medir de mejor manera el desempeño del personal, ya que, únicamente se evalúa por medio de la observación.

12. ¿Considera usted que es importante el desarrollo de un manual administrativo, contable y financiero para mejorar la gestión de la empresa? ¿Por qué?

Bueno desde mi punto de vista, pienso que sería una gran ayuda desarrollar este tipo de manual para nuestra empresa, ya que, serviría como un instructivo o una guía para el desenvolvimiento de las actividades del personal y, nos permitiría obtener una visión más estratégica al definir tanto los procesos internos, como las políticas, las funciones y demás.

Conclusión: En la entrevista con el asistente administrativo, se determinó que SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. en general no dispone de una estructura administrativa adecuada, ni cuenta con documentación formal para ello. Asimismo, el entrevistado manifestó que las áreas de trabajo están físicamente delimitadas, sin embargo, el personal administrativo cambia continuamente de cubículos y, esto genera un ambiente desorganizado.

Además, el asistente puntualizó que una de las mayores problemáticas de la empresa en la gestión interna es la excesiva demora que existe en la ejecución de los procesos administrativos, en especial en lo que respecta a tramitación, esto en parte debido a que el

personal encargado de matriculación realiza actividades que no son de su competencia, lo que ocasiona evidentemente retrasos en sus obligaciones. En este sentido, también aclaró que dentro de la empresa existe un alto nivel de duplicidad de funciones, ya que, el personal cubre áreas que no le corresponden cuando existe una excesiva demanda de clientes o cuando la situación así lo amerita.

Y, por último, en la presente entrevista se pudo determinar que tampoco se encuentran definidos procedimientos de control interno, ya que, únicamente se realizan cierto tipo de controles generales para verificar las bases de datos de los clientes que adeudan a la empresa, o para constatar el estado de la mercadería, insumos, herramientas, etc., pero dichas actividades no se efectúan con un enfoque técnico sino empírico. Asimismo, el entrevistado indicó que para la evaluación del personal no se utilizan criterios técnicos, ni indicadores de gestión, pues esta la valoración se realiza únicamente por medio de la observación.

3.3.4. Análisis de las encuestas aplicadas a los trabajadores de SSGMOTOCYCLE Cía.

Ltda.

Datos generales:

Género

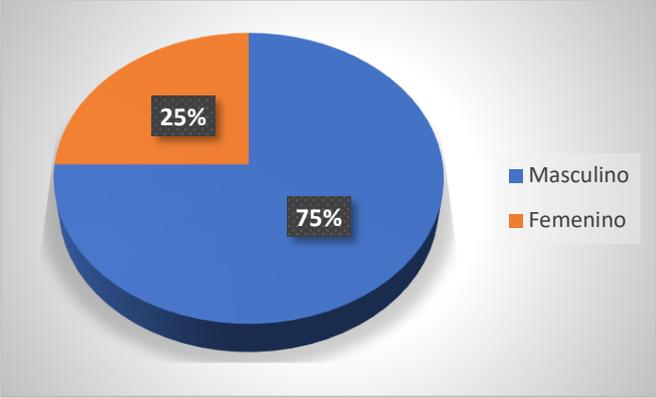


Figura 4. Género trabajadores.

Análisis:

De acuerdo con la investigación, se determinó que la mayoría de los trabajadores son de género masculino y ocupan tanto el área administrativa como el área del taller de la empresa, mientras que, tan solo una persona del total de encuestados es de género femenino y trabaja en el área financiera.

Edad

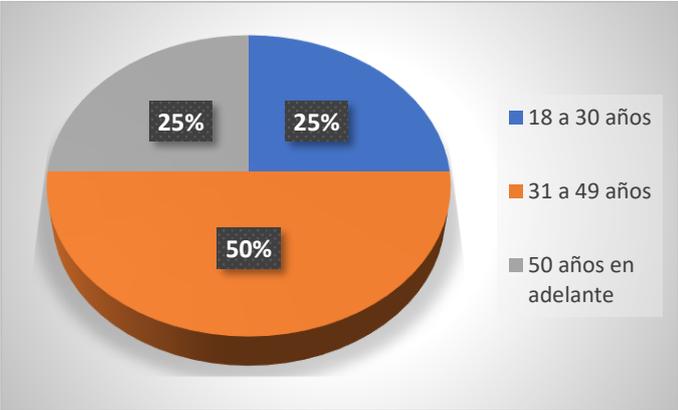


Figura 5. Edad trabajadores.

Análisis:

En base a los datos recabados, se concluyó que las tres cuartas partes del personal encuestado corresponde a un rango de edades entre 18 a 49 años, por lo tanto, la mayoría de los trabajadores de la empresa son jóvenes, mientras que, una persona del total tiene más de 50 años, misma que, además es dueña y una de las fundadoras de esta empresa familiar.

Cargo

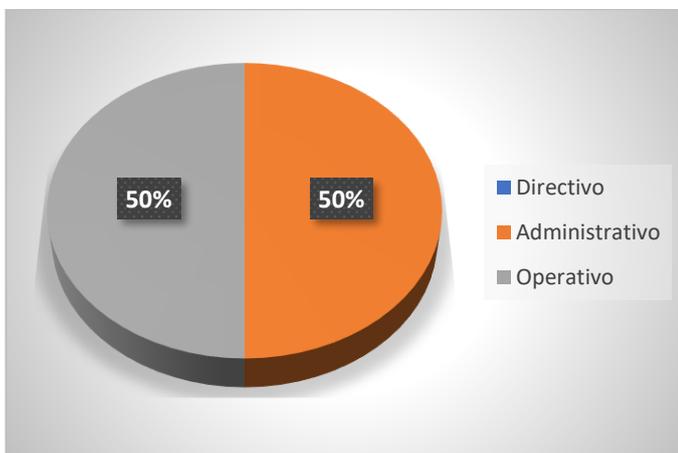


Figura 6. Cargo.

Análisis:

De acuerdo con el estudio realizado, se encontró que del total de encuestados el 50% forman parte del personal administrativo de la empresa y, asimismo, la otra mitad de los trabajadores son personal operativo y se encargan del taller mecánico, por lo que, existe un ambiente equilibrado para cumplir con el propósito de esta investigación y poder evidenciar ambas perspectivas por igual.

Nivel de instrucción:

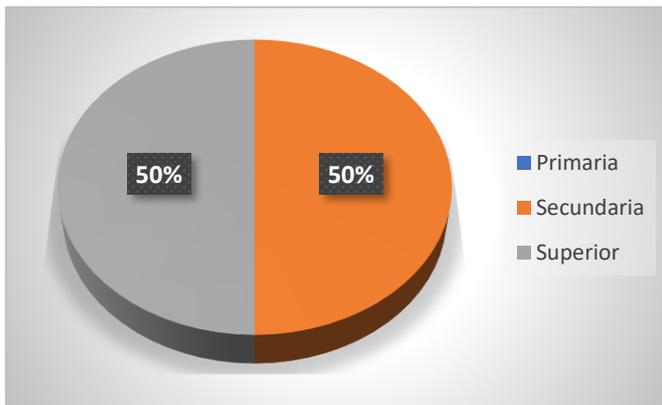


Figura 7. Nivel de instrucción trabajadores.

Análisis:

En este aspecto, se concluyó que la mitad de los trabajadores encuestados cuenta con estudios secundarios terminados, mientras que, el otro 50% cuenta con estudios superiores, lo que demuestra un nivel de instrucción medio en el personal de la compañía.

¿Cuál?

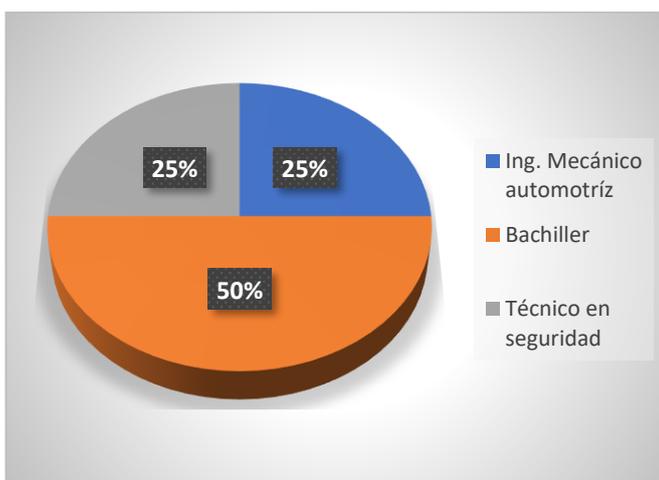


Figura 8. Profesión.

Análisis:

De acuerdo con los datos recabados, se evidenció que el cargo que ocupan el 75% de los trabajadores encuestados, no tiene relación con su instrucción académica, esto se debe a que la empresa no tiene establecidos los procesos de contratación para los diferentes puestos de trabajo, por otra parte, solo una persona del total quien está encargado de las ventas es ingeniero automotriz, que de acuerdo al giro del negocio esto cuenta como una fortaleza, ya que, él posee amplios conocimientos en el sector automotriz y específicamente en todo lo que respecta a las motocicletas, asimismo, es él quien asesora a los dos integrantes del taller en todo lo que respecta a mecánica.

Preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa SSGMOTORCYCLE Cía.

Ltda.?

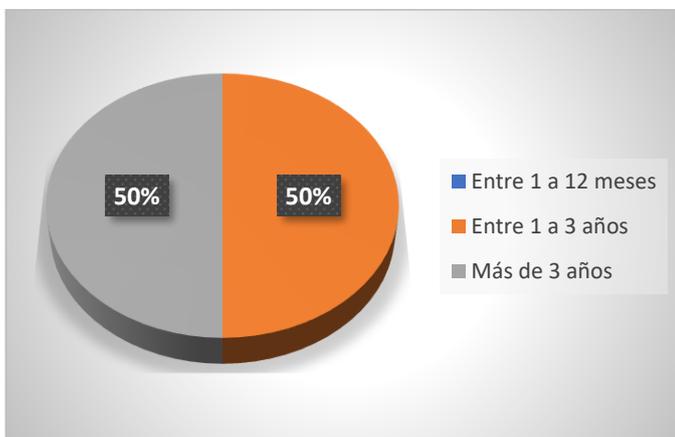


Figura 9. Antigüedad en la empresa.

Análisis:

Según el estudio realizado, se determinó que la mitad del personal encuestado tiene más de 3 años de antigüedad en la empresa, esto responde a que ellos empezaron a trabajar en esta compañía cuando fue creada, afianzando su experiencia en el

negocio y, por otra parte, el 50% restante ha estado trabajando entre 1 a 3 años, sin embargo, se evidenció que ya se encuentran familiarizados con la empresa y con los demás trabajadores.

2. ¿Conoce si en la empresa existen los siguientes aspectos que forman parte de la filosofía organizacional?

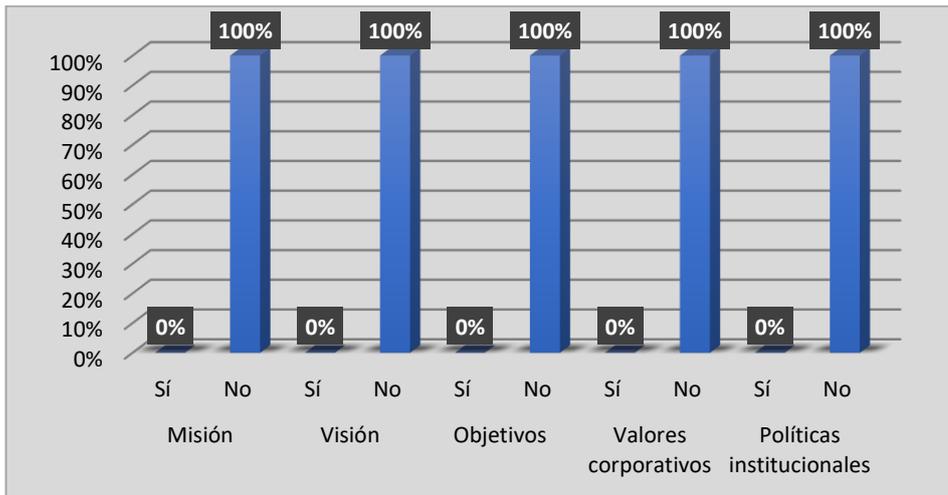


Figura 10. Filosofía organizacional.

Análisis:

Acorde a los datos recabados, se evidenció que el 100% de los empleados no conocen la misión, visión, objetivos, valores ni políticas, esto responde a que la empresa no cuenta con esta parte filosófica, es decir, no está creada, ni tampoco documentada, sin embargo, ellos consideran que sería muy útil disponer de un documento guía con metas ya establecidas.

3. ¿Sabe si la empresa planifica y le comunica las actividades planificadas en lo relacionado a sus funciones?

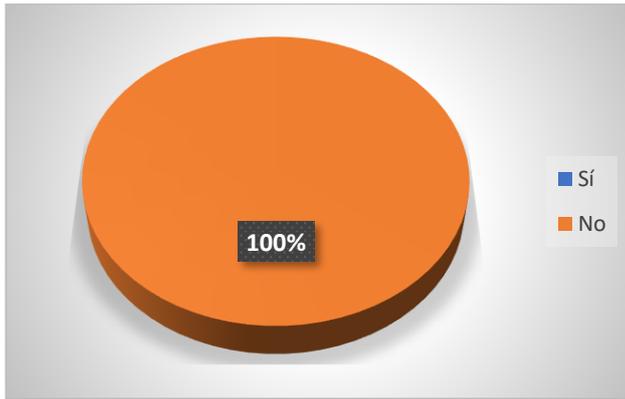


Figura 11. Planificación y comunicación de funciones.

Análisis:

En relación con la figura 9, se determinó que el 100% de los trabajadores manifiesta que no recibe instrucciones para realizar sus funciones en base a una planificación formal, esto responde a que la compañía no programa, ni planifica las actividades, ya que, se llevan en base a las necesidades del día a día.

4. ¿Conoce usted la estructura organizacional, niveles jerárquicos y áreas funcionales de la empresa?

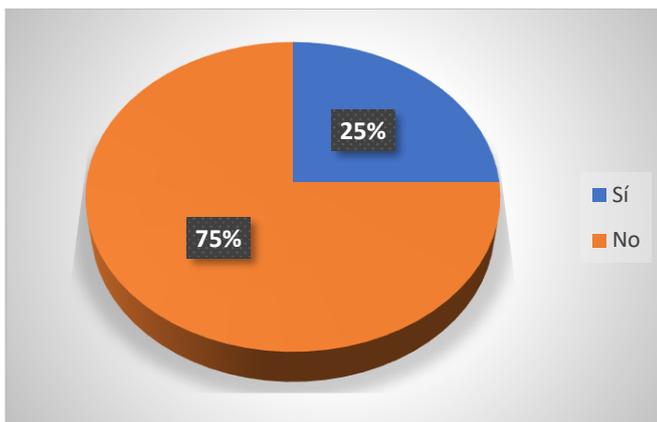


Figura 12. Estructura organizacional.

Análisis:

En base a los resultados obtenidos, se determinó que la mayoría de trabajadores no conocen como tal, tanto la estructura organizacional, ni los niveles jerárquicos, ni las áreas funcionales de la empresa, específicamente el personal del taller y la encargada de tesorería, esto se debe a que la empresa no cuenta con un organigrama definido. Por otra parte, el gerente de ventas manifiesta que, si conoce estos aspectos, aunque, no estén documentados, pero él comprende estos términos debido a que también funge como presidente de la Junta General de Accionistas.

5. ¿Cuál considera usted que es su nivel de conocimiento respecto a los procesos y procedimientos que debe seguir para la ejecución diaria de sus actividades?

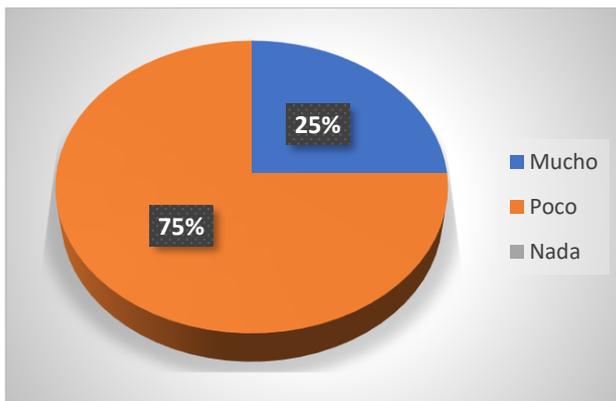


Figura 13. Conocimiento de procesos y procedimientos.

Análisis:

Acorde a la figura 11, se concluyó que el 75% del total del personal encuestado conoce poco acerca de cómo se llevan los procesos y procedimientos en la ejecución diaria de sus actividades, esto responde a que la administración no dispone de manera formal de un manual de procesos o procedimientos que guíe las labores cotidianas de los trabajadores. Por otra parte, el 25% restante si tiene un mayor nivel de conocimiento en estos aspectos, sin embargo, se debe a la experiencia en el cargo.

6. ¿De qué manera le han sido comunicadas las actividades correspondientes a sus funciones dentro de la empresa?

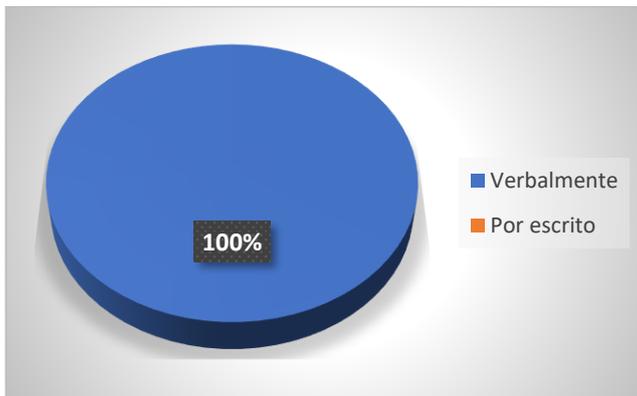


Figura 14. Comunicación de funciones.

Análisis:

Mediante los datos recabados, se determinó que la totalidad de funciones dentro de la empresa han sido comunicadas de forma verbal al personal, esto se debe a que la empresa no cuenta con las funciones de los trabajadores especificadas, ni documentadas, sino que, se realizan en función de las necesidades que se presenten en el día a día y en base al área que maneje cada trabajador y son coordinadas por parte del gerente general.

7. ¿Realiza alguna actividad diferente a las asignadas en su área de trabajo?

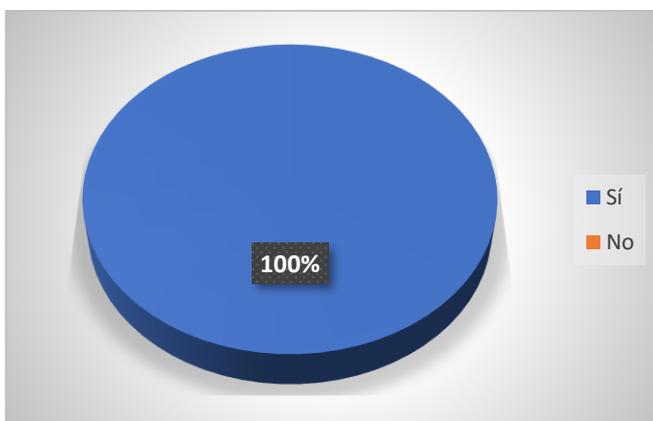


Figura 15. Duplicidad de funciones.

Análisis:

De acuerdo con la información recabada en este aspecto, se evidenció que el 100% de los trabajadores realiza al menos una actividad diferente a las de su área de trabajo; esto se debe en parte a la inadecuada segregación de funciones que existe, así como también, a la escases de guías o documentación formal que defina y detalle los roles específicos para cada puesto de trabajo. Todo esto en conjunto, genera confusión e ineficiencia en el rendimiento del personal a la hora de operar.

8. ¿El puesto de trabajo que ocupa en la empresa tiene relación con su profesión o carrera estudiada?

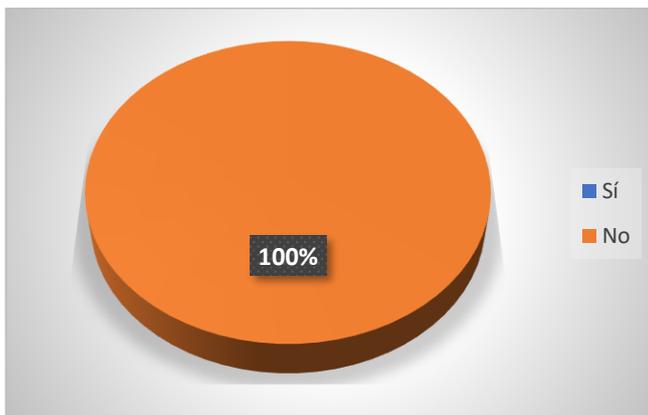


Figura 16. Puesto de trabajo.

Análisis:

En base a los resultados obtenidos, se determinó que el total del personal que ocupa un puesto dentro de la empresa no tiene relación con su profesión o carrera estudiada, esto responde a que no existe un proceso definido para la contratación, ni tampoco la compañía cuenta con perfiles profesionales preestablecidos.

9. ¿Cada qué tiempo ha sido capacitado para mejorar su rendimiento personal y la calidad de su trabajo?

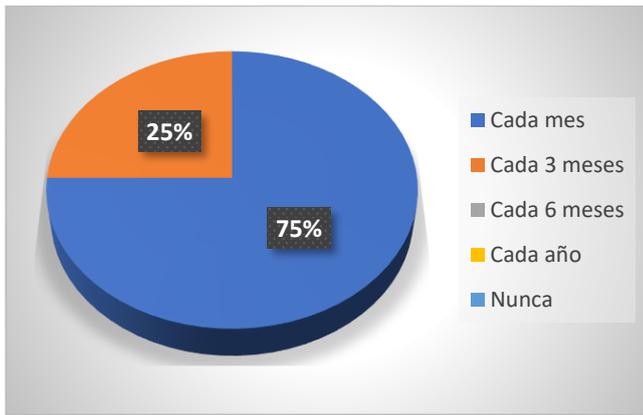


Figura 17. Capacitación trabajadores.

Análisis:

En relación con la figura 15, se concluyó que las tres cuartas partes del personal es capacitado constantemente cada mes, y el 25% cada 3 meses, sin embargo, los trabajadores manifestaron que esta capacitación es interna y es manejada por el gerente utilizando información del internet, y se centra mayormente en atención al cliente, más no en especialización en su área de trabajo.

10. ¿Cada qué tiempo su trabajo es evaluado para medir su desempeño laboral?

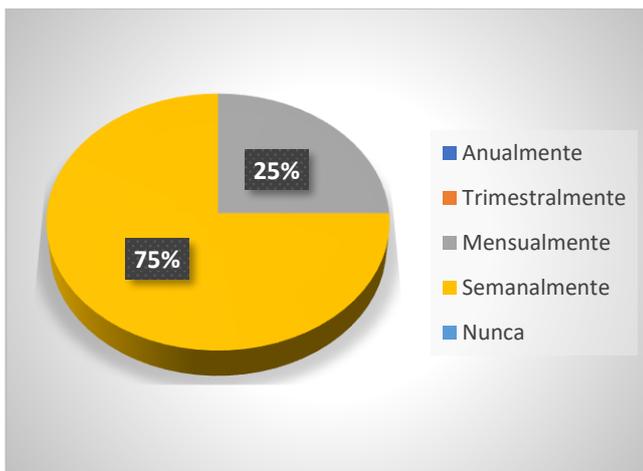


Figura 18. Evaluación del personal.

Análisis:

En relación con los resultados obtenidos, se determinó que la mayoría de los trabajadores son evaluados cada semana por parte del gerente, y el otro 25% cada mes, este control es periódico, sin embargo, se da sin la aplicación de un documento formal, ni el aplicativo de indicadores de gestión, solamente se evalúa por medio de la observación directa al personal en base a las tareas encomendadas y a la verificación constante en los avances de sus obligaciones laborales.

11. ¿Cuál es el nivel de probabilidad de sufrir un riesgo laboral en su entorno de trabajo?

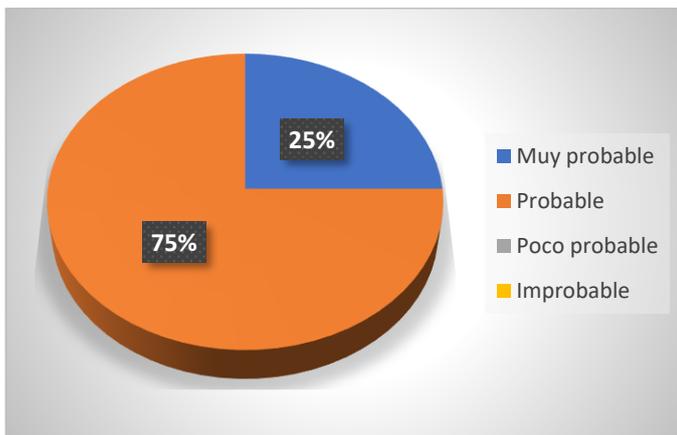


Figura 19. Probabilidad de riesgos laborales.

Análisis:

En este aspecto evaluado, se determinó que el riesgo laboral en el entorno de trabajo mayormente es percibido como probable, mientras que, el 25% fue manifestado como muy probable; esta situación se ha agudizado principalmente debido a la pandemia por el hecho de que la empresa recibe gran afluencia de clientes a diario, sin embargo, se evidenció también que la compañía dota de equipos de

bioseguridad al personal y posee un plan de prevención de riesgos laborales, aunque, mayormente enfocado al ambiente de trabajo.

12. ¿Según su criterio cómo califica el nivel de comunicación que se maneja dentro de la empresa?

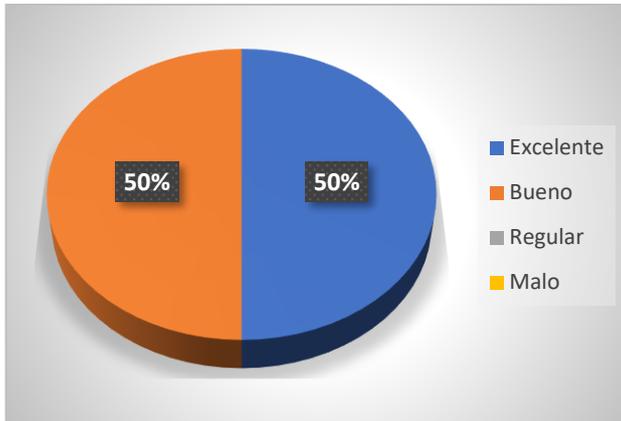


Figura 20. Comunicación en el entorno de trabajo.

Análisis:

En base a los resultados obtenidos, se concluyó que la mitad de los trabajadores refiere que la comunicación dentro de la empresa es excelente y el 50% restante dice que es buena; esto significa que el clima laboral es positivo, ya que, se fomenta un ambiente comunicativo entre empleados aumentando su capacidad de respuesta para solucionar problemas, resolver conflictos o emitir opiniones, lo cual permite fortalecer la identidad corporativa e influye directamente en la satisfacción de los clientes.

13. ¿Qué tan importante considera que es el uso de normativa interna para regular el comportamiento de trabajo y mejorar el desempeño laboral?

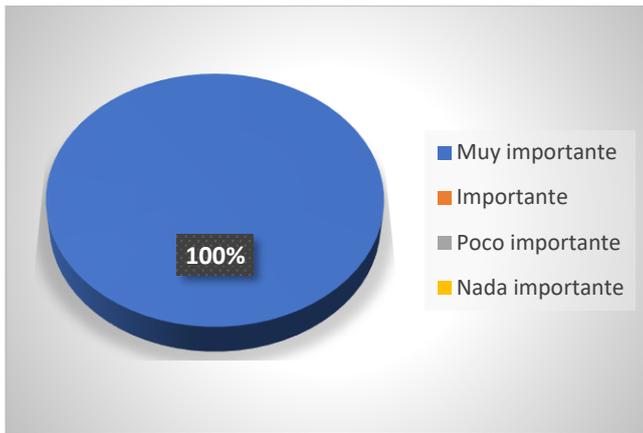


Figura 21. Uso de normativa interna.

Análisis:

En base al estudio realizado, se concluyó que el 100% está de acuerdo que es importante el uso de normativa interna en la compañía, esto con el carácter de normar las relaciones interpersonales entre los trabajadores; complementando esta información se manifestó por parte de gerencia que se cuenta con un reglamento interno para esto, sin embargo, la empresa no posee un código de ética que le permita promover de mejor manera los principios y valores entre el personal.

14. ¿Se le ha informado acerca de la normativa interna vigente en la empresa?

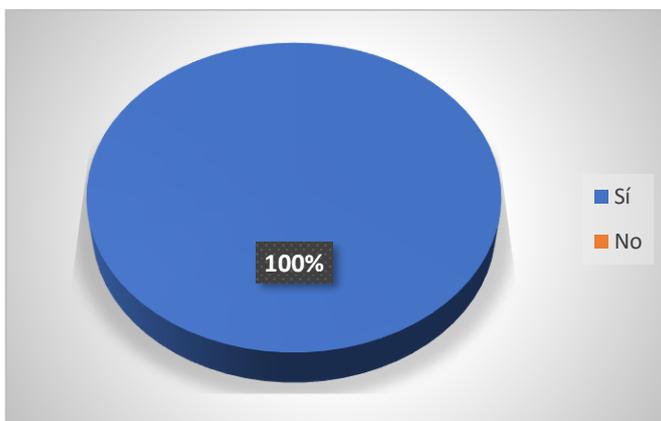


Figura 22. Socialización normativa interna.

Análisis:

En este sentido, se determinó que al 100% de los trabajadores encuestados se le ha socializado la normativa interna existente, esto se debe a que el reglamento interno que maneja la empresa es el único instrumento de control utilizado para regular las relaciones entre el personal tanto directivo, administrativo como operativo, además este contiene las obligaciones que deben cumplir los trabajadores, por lo que, fue socializado y se trabaja en base a éste.

15. ¿Considera usted necesaria la propuesta de implementar un manual administrativo, contable y financiero como guía para orientar y mejorar sus actividades dentro de la empresa?

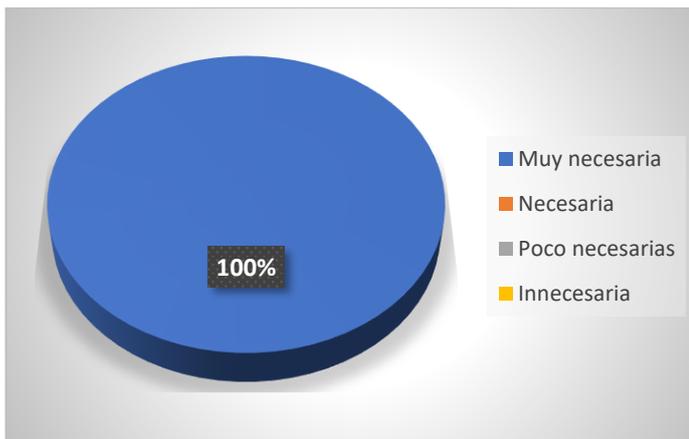


Figura 23. Necesidad de implementación del manual.

Análisis:

En base a la información obtenida, se evidenció que el total de los trabajadores encuestados consideran que es muy necesaria la implementación de un manual que sirva como guía para el cumplimiento diario de sus funciones ,ya que, que permitiría optimizar la gestión de los procesos internos y poder mejorar su desempeño.

3.3.5. Análisis de las encuestas aplicadas a los clientes de SSGMOTORCYCLE Cía.

Ltda.

Datos generales:

Género

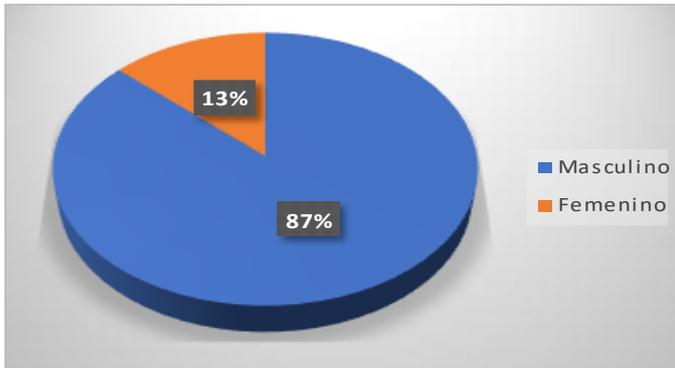


Figura 24. Género clientes.

Análisis:

En base a los resultados obtenidos, se determinó que la mayoría de clientes de la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. pertenece al género masculino con un 87%, mientras que apenas el 13% son mujeres, esto responde a que el diseño y marcas de motos que la empresa oferta mayormente está enfocado a los gustos y preferencias de la población masculina.

Edad

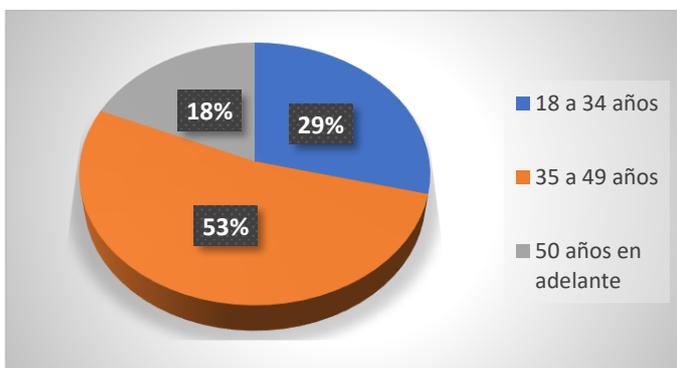


Figura 25. Edad clientes.

Análisis:

En relación con la figura 23, se concluyó que más de la mitad de clientes encuestados pertenece a una edad que oscila entre los 35 a 49 años, mientras que el 29% se encuentra en el rango de edad de 18 a 34 años, y tan solo el 18% son personas que sobrepasan los 50 años, por lo tanto, el mercado de clientes está mayormente enfocado a personas de edad media y a jóvenes.

1. ¿Conoce usted la línea de productos que ofrece la empresa Intermotos?

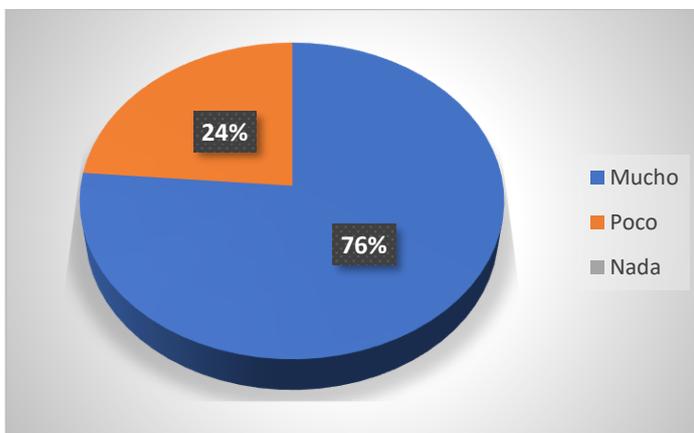


Figura 26. Conocimientos sobre la línea de productos.

Análisis:

Tal como muestra la figura 24, se determinó que la mayoría de clientes conoce bastante la cartera de productos que oferta la empresa Intermotos, es decir el 76%, esto responde a los mecanismos de fidelización que maneja la compañía y también se debe a los niveles de comunicación que mantiene con su clientela a través de su página web, correo y redes sociales.

2. ¿Cuántos productos le ha comprado usted a esta empresa?

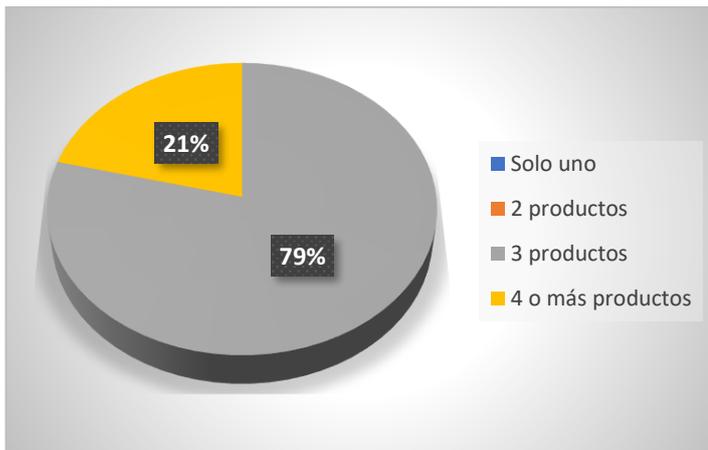


Figura 27. Frecuencia de compra.

Análisis:

En base a los resultados obtenidos, se determinó que más de las tres cuartas partes de los clientes encuestados le ha comprado por lo menos 3 motos a la empresa, es decir, representan el 79%, mientras que el otro 21% le ha comprado 4 o más motocicletas a la compañía, lo que evidencia la recurrencia de compra en los consumidores leales y habituales de la misma.

3. ¿Desde hace cuánto tiempo usted es cliente de la empresa Intermotos?

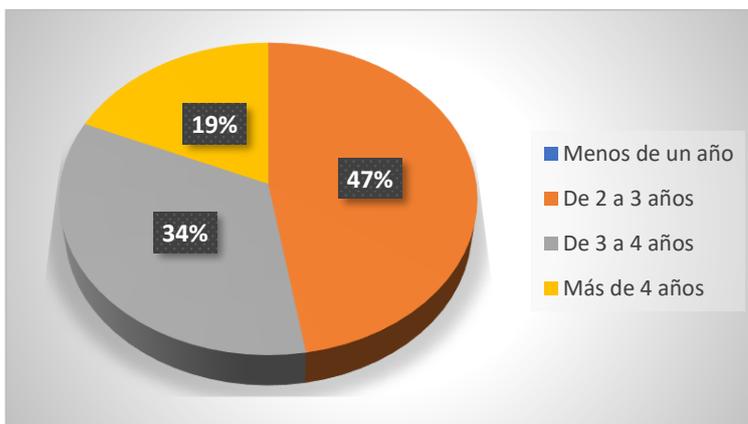


Figura 28. Antigüedad de los clientes.

Análisis:

En base a la información obtenida, se determinó que casi la mitad de las personas encuestadas ha sido cliente de la empresa de entre 2 a 3 años, mientras que el otro 34% de entre 3 a 4 años y el 19% restante más de 4 años, esto evidencia que conforme al tiempo la empresa ha ido ganando mercado y logrando generar vínculos fuertes con su clientela.

4. ¿Cómo califica la atención recibida por parte de esta empresa?

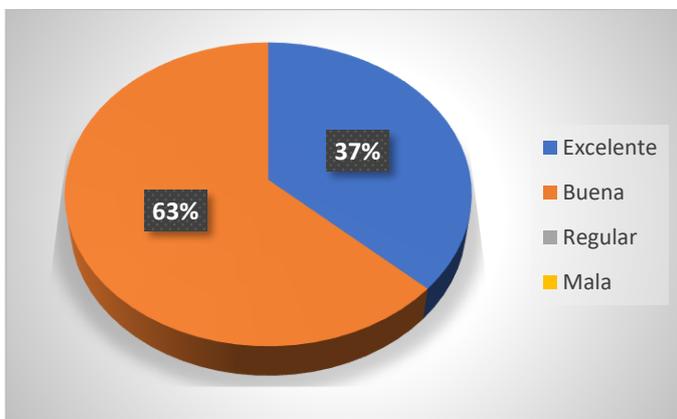


Figura 29. Calificación de la atención recibida.

Análisis:

En relación con la figura 27, se concluyó que la mayoría de clientes considera que la atención brindada por parte de la empresa es buena y, por otra parte, el 37% restante manifiesta que es excelente, esto responde al lema que promueve la empresa y principalmente el gerente de la compañía respecto a la priorización y atención de calidad hacía todos sus clientes.

5. ¿Por qué prefiere realizar sus compras en esta empresa a diferencia de las demás? Nota: puede escoger más de una respuesta.

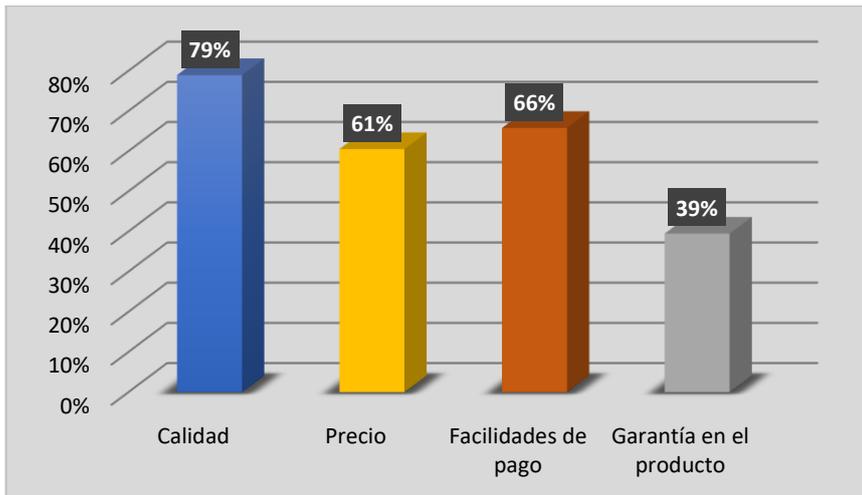


Figura 30. Preferencia de compra.

Análisis:

En relación con la figura 28, se determinó que los clientes prefieren a esta empresa a diferencia de la competencia mayormente por la calidad que ofrece en sus motocicletas, seguido de las facilidades de pago y el precio, ya que, estos son dos de los principales factores que le han permitido a la compañía captar clientela fiel y, por último, con el 39% de aceptación se encuentra la garantía.

6. ¿Se encuentra satisfecho con el proceso y rapidez que maneja esta empresa para la tramitación de su compra y entrega del producto?

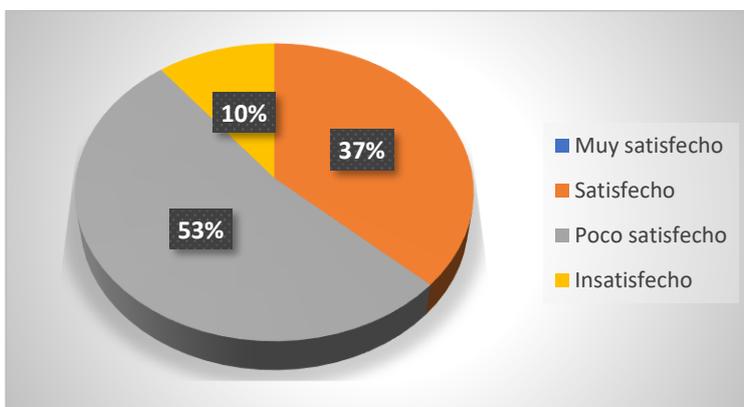


Figura 31. Rapidez de compra y entrega del producto.

Análisis:

En base a los resultados obtenidos, se evidenció que más de la mitad de los clientes encuestados presentan un grado de inconformidad respecto a la rapidez con la que se maneja el proceso de tramitación de compra, esto se subdivide en un 53% como poco satisfechos y, un 10% totalmente insatisfechos, lo cual, responde a la demora que conlleva todo el proceso de matriculación y que ocasiona retrasos para la entrega de la motocicleta al comprador.

7. ¿Qué aspectos piensa usted que se deben mejorar en esta empresa para lograr una atención de calidad? Nota: puede escoger más de una respuesta.

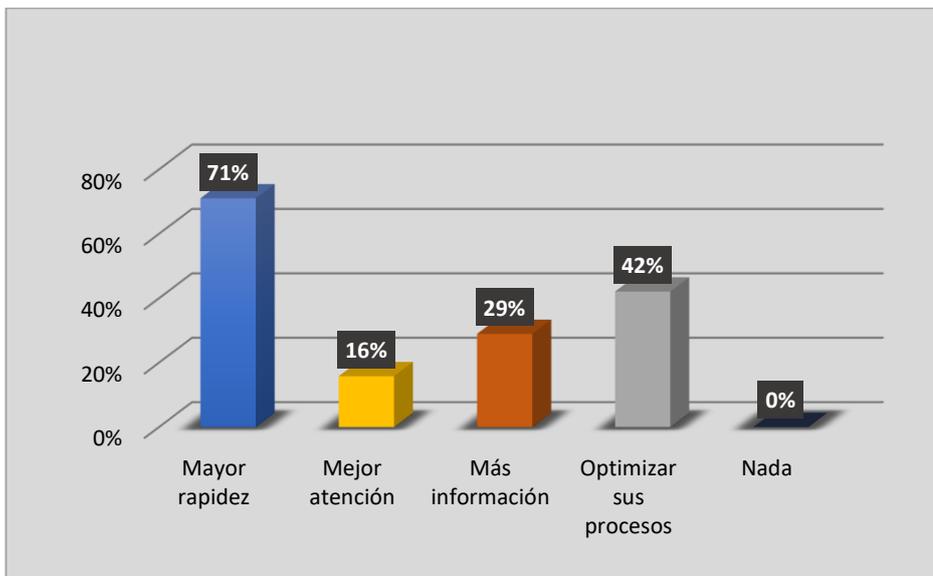


Figura 32. Aspectos determinantes para mejorar en la empresa.

Análisis:

Con relación a la figura 30, se determinó que en su mayoría los clientes encuestados requieren mejorar la rapidez en la gestión de la empresa, así como también manifiestan en menor medida, pero con un porcentaje representativo del 42% que debería optimizar sus procesos para mejorar el servicio que ofertan a sus

compradores, esto está directamente ligado a que la mayoría de procesos no se encuentran definidos, ni tampoco documentados.

3.3.6. Análisis de la ficha de observación aplicada a SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.

A continuación, se presentan algunos puntos relevantes que fueron recabados y constatados respectivamente durante el transcurso de visitas a la empresa.

Tabla 6

Ficha de observación aplicada a SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.

Área	Aspectos	Sí	No	Escala de Valores					Observaciones
				1	2	3	4	5	
ADMINISTRATIVA	¿Se encuentra definida la filosofía organizacional?		X	X					
	¿Se lleva a cabo una planificación estructurada?		X	X					
	¿Están delimitadas las funciones y responsabilidades para cada trabajador?		X	X					Se evidenció duplicidad de funciones en el ambiente de trabajo.
	¿Existe una guía formal para la gestión de procesos?		X	X					
	¿Cuenta con un perfil establecido para contratación del personal?		X	X					Se determinó que los cargos no tienen relación al perfil profesional.
	¿Existe un mecanismo instaurado para la identificación y gestión de riesgos?	X					X		La empresa cuenta con un plan de prevención de riesgos laborales.

CONTABLE	¿Se encuentran determinados los procesos de registro contable?	X				X		La procesos contables no se encuentran documentados.
	¿Posee un plan de cuentas definido?	X					X	
	¿Existen políticas contables para el registro de la información financiera?		X	X				Se evidenció deficiencias de control interno en el área contable.
	¿Se aplica las NIIF para la presentación de los estados financieros?		X				X	
	¿Se lleva a cabo el control periódico y registro contable de los inventarios?		X	X				Se evidenció atrasos en el ingreso de mercadería a inventarios.
	¿Se realizan las declaraciones de impuestos a tiempo y en base a la normativa tributaria vigente?	X					X	
FINANCIERA	¿Se encuentran definidos los procesos para la gestión financiera?		X	X				
	¿Se realiza el análisis e interpretación de los estados financieros?		X	X				Para las decisiones financieras prima el aspecto familiar.
	¿Existe un presupuesto estructurado para el manejo de los recursos económicos?		X	X				

¿Cuenta con indicadores financieros para medir sus niveles de rentabilidad?		X	X					
¿La empresa cuenta con la liquidez suficiente como para cubrir sus obligaciones financieras a tiempo?	X					X		La empresa ha mantenido un crecimiento sostenido en ventas.
INVESTIGADOR: Ronnie Tirira					INSTITUCIÓN: UTN			

Fuente: investigación de campo.

3.4. Análisis de la información

Luego de haber plasmado por escrito las entrevistas y, una vez, sintetizados todos los datos de las encuestas mediante gráficos e interpretaciones analíticas, se procedió a evaluar los puntos importantes de la información recabada desde un enfoque tanto interno como externo a través de los componentes de la matriz FODA.

3.4.1. Matriz FODA.

Tabla 7

Matriz FODA

Factores internos	Factores externos
Fortalezas	Oportunidades
F 1. Estabilidad y crecimiento en ventas.	O 1. Diversificación de mercadería.
F 2. Buena relación con los proveedores.	O 2. Acceso a diferentes marcas y proveedores.
F 3. Empresa con trayectoria y experiencia en el mercado.	O 3. Supervisión permanente de entes de control.
F 4. Trabajadores capacitados frecuentemente.	O 4. Demanda de transportación ágil y segura.

-
- F 5. Facilidades de pago y políticas de crédito adecuadas.
- F 6. Buen manejo del marketing digital.
- F 7. Garantía técnica del producto.
- F 8. Supervisión constante al personal.
- F 9. Buena comunicación interna y ambiente laboral adecuado.
- F 10. Atención y asesoramiento personalizado al cliente.
- F 11. Cumplimiento adecuado en las obligaciones tributarias, laborales y societarias.
- F 12. Se dispone de normativa interna.
- F 13. Software contable personalizado.
- F 14. Aplicación de las NIIF en la gestión contable.
- F 15. Se dispone de un plan de cuentas personalizado.

Debilidades	Amenazas
D 1. No se dispone de un código de ética.	A 1. Crisis económica del país y del mundo.
D 2. No se dispone de una estructura administrativa adecuada, ni documentada.	A 2. Crisis sanitaria.
D 3. No se elabora presupuesto formal para administrar adecuadamente los recursos.	A 3. Alto nivel de competencia
	A 4. Competencia desleal.
	A 5. Nuevas elecciones en el país.

D 4. Demora en la tramitación de compra y

entrega de los productos.

D 5. No se dispone de una filosofía

organizacional adecuada.

D 6. No se utilizan indicadores de gestión

para la evaluación del personal.

D 7. No se dispone de políticas adecuadas

para la gestión administrativa, contable y

financiera.

D 8. Existe duplicidad de funciones.

D 9. No se dispone de planificación formal.

D 10. No se utiliza indicadores para el

análisis de los estados financieros.

D 11. No se dispone de perfiles, ni procesos

selectivos para la contratación del personal.

D 12. Los puestos que ocupan los

trabajadores no tienen relación con su

instrucción académica.

D 13. Inadecuada gestión y asesoramiento

en la toma de decisiones.

D 14. Mala distribución del espacio físico y

mobiliario de las oficinas.

D 15. Demora en el ingreso de inventarios al

sistema contable.

D 16. Inadecuados procedimientos de

control interno en la empresa.

D 17. Deficiente análisis e interpretación de

los estados financieros.

Fuente: investigación de campo.

3.4.2. Estrategias FO, FA, DO, DA (Cruces estratégicos).

Tabla 8

Cruces estratégicos

Fortalezas – Oportunidades (FO)	Fortalezas – Amenazas (FA)
F 1, F 2, O 2. Implementar nuevas marcas y modelos de motocicletas aprovechando la estabilidad en ventas y la buena relación que se mantiene con los proveedores.	F 3, F 7, A 3. Aprovechar la trayectoria y experiencia que la empresa mantiene junto con la garantía técnica que oferta en las motocicletas generando confianza y
F 5, F 6, O 4. Buscar nuevos mercados que demanden de transportación ágil y segura utilizando el buen manejo del marketing digital e impulsando las facilidades de pago y crédito que la empresa oferta.	forjando una buena reputación con sus clientes, para evitar que el alto nivel de competencia le robe mercado.
F 11, O 3. Incrementar los niveles de confianza ante los instituciones de control, manteniendo el adecuado cumplimiento en las obligaciones tanto tributarias, como laborales y societarias.	F 8, F 9, A 2. Emplear la supervisión constante al personal y los buenos niveles de comunicación interna, como eje preventivo promoviendo y aplicando todas las medidas de bioseguridad necesarias para evitar que la crisis sanitaria llegue a afectar el bienestar del capital humano o de la clientela de la compañía.

Debilidades – Oportunidades (DO)	Debilidades – Amenazas (DA)
D 3, D 9, O 4. Aprovechar la demanda de transportación ágil y segura para implementar un eje de planificación a largo plazo que permita definir un presupuesto formal para administrar adecuadamente los recursos.	D 16, A 1. Implementar procedimientos de control interno que permitan monitorear la gestión contable, prevenir delitos financieros y salvaguardar los recursos de la empresa ante la crisis económica que está afectando al país y al mundo.
D 10, D 17, O 3. Utilizar los estados financieros solicitados por los organismos de control para corregir el deficiente análisis económico-financiero que mantiene la empresa implementando para ello la aplicación de indicadores financieros.	D 5, A 4. Determinar la filosofía empresarial de la compañía en un documento formal direccionando sus actividades de manera estratégica para mejorar su rendimiento, generar confianza en el mercado y minimizar el impacto que ocasiona la competencia desleal.

Fuente: investigación de campo.

3.5. Conclusión diagnóstica

3.5.1. Filosofía organizacional.

Se evidenció que la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. no dispone de una filosofía organizacional definida, ni documentada que oriente la ejecución de sus actividades desde un enfoque estratégico, por tanto, la compañía actualmente no cuenta con metas formalmente establecidas para el presente o futuro y, esto genera cierto grado de incertidumbre tanto en el personal como en sus clientes.

3.5.2. Gestión administrativa.

En este aspecto, se determinó que en general la empresa no dispone de una gestión administrativa adecuada, no se realizan actividades de planificación formal, el eje de trabajo

del día a día funciona únicamente en base a metas propuestas en las reuniones familiares y, cuyo enfoque contempla, sobre todo, objetivos en ventas. Además de eso, no se encuentra definido un organigrama que permita visualizar su estructura organizacional, ni tampoco se tienen establecidos mapas de procesos o manuales de procedimientos, por el contrario, todas las actividades que desempeña el personal son coordinadas y ejecutadas mayormente de forma empírica. Igualmente, se determinó que los trabajadores en algunas ocasiones ocupan puestos que no son de su competencia, por tanto, existe duplicidad de funciones, esto en parte, debido a que la empresa no dispone de un manual de funciones que le permita segregar las tareas y responsabilidades del personal, así como tampoco cuentan con políticas administrativas definidas, generando así, un ambiente administrativo desorganizado.

Por otra parte, se evidenció que la evaluación al personal es periódica, sin embargo, se efectúa únicamente mediante la observación, no se utilizan indicadores de gestión, ni criterios de evaluación para poder medir de manera efectiva su desempeño. De igual forma, la mayoría de puestos de trabajo designados en la empresa no tienen relación con la carrera o profesión que posee cada empleado, esto en parte, se debe a que la compañía no cuenta con perfiles, ni procesos de contratación definidos. Aunque, cabe destacar que, se identificó que existen buenos niveles de comunicación y compañerismo en el entorno de trabajo, lo cual genera un ambiente laboral apropiado.

Y, por último, se determinó que la gestión de créditos es manejada personalmente por parte de los dueños de la compañía, por tanto, todo este proceso destinado para la calificación de créditos se lleva a cabo mayormente en base a la experiencia adquirida. Adicionalmente, la empresa cuenta con un plan integral de prevención de riesgos, pero, sin embargo, éste se enfoca únicamente en el ambiente laboral, más no, dispone de procedimientos de control interno formalmente establecidos para las demás áreas.

3.5.3. Gestión contable.

Se evidenció que la gestión contable se ejerce de manera más organizada, ya que, al ser una empresa obligada a llevar contabilidad todos los hechos económicos que se suscitan son registrados diariamente. Asimismo, el proceso contable se encuentra definido, aunque, se lleva a cabo mayormente por experiencia; la organización dispone de un sistema contable y un plan de cuentas personalizado que se ajustan a sus necesidades. Igualmente, al ser una compañía limitada se aplica de forma obligatoria las NIIF para la respectiva presentación de balances en la Superintendencia, lo que le permite disponer de los cuatro estados financieros. Sin embargo, la empresa no cuenta con políticas contables definidas, ni tampoco tiene establecidos procedimientos de control interno, lo que afecta evidentemente a la confiabilidad de la información financiera.

Por otra parte, se determinó que en la gestión de inventarios existen ciertas demoras para el ingreso de stock al sistema, pese a que la empresa cuenta con un bodeguero que se encarga de llevar todos los registros Kardex, esto en parte, debido a la inadecuada distribución en las funciones e inexistencia de lineamientos contables. En cambio, se tiene como prioridad otras actividades como por ejemplo las declaraciones de impuestos, por lo que, siempre se presentan a tiempo, además la contadora manifestó que procura mantener permanentemente actualizados sus conocimientos en cuanto a reformas en la normativa mediante capacitaciones en línea, de modo que, no existen inconvenientes al momento de su aplicación.

3.5.4. Gestión financiera.

Se determinó que la empresa no dispone de procesos de gestión, ni planificación financiera definidos, generalmente, las inversiones se efectúan en función de la captación de recursos que se obtengan con las ventas y están enfocadas principalmente en cubrir las necesidades que se presenten en stock, por lo que, no se estructura un presupuesto formal. Sin embargo, la contadora manifestó que sería necesario implementar esto, sobre todo,

encaminado al largo plazo, ya que, los dueños tienen planeado a futuro ampliar el negocio. Por otra parte, para el manejo de la cartera de créditos se utilizan diferentes tasas de interés que varían en función de los términos y plazos acordados, pero la tasa más común es del 16,8%. De igual forma, cabe recalcar que se indicó que la mayoría de clientes son cumplidos en el pago de los créditos, puesto que, la empresa siempre procura mantener una buena relación con sus compradores y, esto le ha permitido inclusive gestionar de manera adecuada los pagos atrasados por efectos de la pandemia.

Por último, con referencia a esta variable, se determinó que ésta al ser una compañía limitada elabora y presenta obligatoriamente los cuatro estados financieros conforme a las NIIF. Sin embargo, para el diagnóstico de estos balances no se utiliza herramientas de apoyo como análisis horizontales o verticales, ni tampoco se aplican indicadores financieros, ya que, al ser un negocio familiar la toma de decisiones se maneja sobre todo en base a consensos del núcleo familiar. Además de eso, la contadora manifestó que este tipo de análisis no han sido requeridos aún, debido a que, los propietarios no tienen muchos conocimientos en esta índole, por lo que, únicamente se entrega a gerencia un informe de los estados financieros junto con las notas aclaratorias detallando los puntos más relevantes, para que, posteriormente todos estos datos puedan ser analizados personalmente por parte de los dueños de la compañía en las juntas de accionistas.

3.5.5. Normativa externa.

En este apartado, se evidenció que existe total responsabilidad por parte de la empresa en el cumplimiento de sus obligaciones tanto tributarias, como laborales y societarias. Por tanto, todas las declaraciones de impuestos se realizan siempre a tiempo, los plazos establecidos son los siguientes: IVA y retenciones se presentan hasta el 14 de cada mes, anexos cada 60 días, declaración del impuesto a la renta y patente municipal hasta el 14 de abril de cada año. Asimismo, esta fecha aplica para la presentación de los estados financieros

y demás documentación requerida por la Superintendencia de Compañías. De igual forma, en cuanto al ámbito laboral se determinó que todos los trabajadores de la empresa se encuentran debidamente afiliados al IESS y no se registra obligaciones patronales en mora.

3.5.6. Normativa interna.

Con relación a la normativa interna que maneja la empresa, se determinó que al ser una compañía limitada dispone formalmente de un estatuto de constitución, así como también de un reglamento interno, el cual, es el eje central utilizado para regular el funcionamiento interno y normar las relaciones laborales entre el personal. Adicionalmente, la organización también cuenta con un plan integral de prevención de riesgos implementado, sin embargo, éste se enfoca únicamente al plano laboral y no contiene mecanismos establecidos para gestionar riesgos de otra índole. Asimismo, tampoco se encuentra definido un código de ética que permita promover principios éticos y de conducta dentro de la empresa.

3.5.7. Satisfacción del cliente.

En este punto, se evidenció que la empresa maneja una buena relación con sus clientes, ya que, se tiene como prioridad el mantener una atención adecuada y un asesoramiento personalizado generando así un ambiente de confianza. De igual forma, se determinó que el cliente se encuentra mayormente satisfecho en relación con algunos aspectos como calidad, precio, facilidades de pago, etc. Sin embargo, existe una notable inconformidad en otros aspectos como la excesiva demora que se suscita en el proceso de compra y entrega del producto, esto en parte por efectos de tramitación tanto interna como externa. Por otra parte, la empresa dispone de mecanismos de fidelización ya definidos que le permite generar vínculos duraderos con sus clientes frecuentes y, actualmente este banco de datos está integrado por 38 personas.

3.5.8. Microentorno.

Con relación a esta variable, se determinó que la empresa mantiene un vínculo de confianza y una buena relación con sus proveedores, ya que, de igual forma se tiene como prioridad el cumplimiento puntual en los pagos acordados. Actualmente, la organización cuenta con acceso a 18 marcas de proveedores diferentes, lo que la ha permitido ampliar su cartera de productos y mantener la diversidad en su mercadería. Sin embargo, el gerente también manifestó que existe demasiada competencia dentro de este negocio con un notable incremento principalmente en los últimos años y, además recalcó que estas empresas nuevas suelen utilizar estrategias desleales para entrar en el mercado.

Como resultado final, se concluyó que la empresa presenta falencias más significativas, sobre todo, en el ámbito administrativo y financiero que debilitan y retrasan la gestión interna. En el plano administrativo, no existe un enfoque estratégico definido, no están establecidas las funciones, procesos, ni procedimientos, las actividades en su mayoría se llevan a cabo de manera empírica, por lo que, no se dispone de guías documentadas para el personal, ocasionando así un ambiente desorganizado. De igual forma, para el aspecto financiero priman las decisiones familiares, es decir, no se utilizan herramientas de apoyo, ni indicadores financieros para evaluar técnicamente la situación económica de la empresa, únicamente se realizan proyecciones personales utilizando como base la experiencia.

Por otra parte, el ámbito contable es manejado de manera más organizada, ya que, la compañía está obligada a llevar contabilidad, cumplir con la normativa externa y presentar los estados financieros. Sin embargo, a nivel interno presenta ciertos retrasos en su gestión debido a la ausencia de políticas contables que definan y prioricen el cumplimiento de sus actividades. Asimismo, la empresa no cuenta con procedimientos de control interno establecidos para esta área a fin de salvaguardar sus recursos y evitar delitos financieros.

CAPÍTULO IV

Propuesta

4.1. Introducción

En el presente capítulo, se determinan los elementos de mejora que integran la propuesta a fin de brindar soluciones efectivas y optimizar el funcionamiento administrativo, contable y financiero de la compañía. Este manual está constituido de dos partes: En la primera, se define aspectos como la filosofía empresarial, procesos, procedimientos, estructura organizacional, mecanismos de gestión de riesgos y normativa interna. Mientras que, en la segunda parte se incorpora elementos tales como el catálogo de cuentas, dinámicas, políticas, procedimientos de control interno, estructuras de los balances y herramientas de análisis e indicadores financieros.

4.2. Objetivo

Diseñar la propuesta de un manual administrativo, contable y financiero en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico, a fin de plantear soluciones efectivas.

4.3. Propuesta administrativa

La presente propuesta representa íntegramente todo lo que corresponde a la estructura administrativa de la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. detallada de forma secuencial, específica y ordenada en documentación formal.

4.3.1. Filosofía empresarial.

A continuación, se determina el conjunto de elementos que forman parte de la filosofía empresarial definiendo así la misión, visión, valores, objetivos y políticas que permitan encaminar a la organización para alcanzar las metas propuestas.

4.3.1.1. Denominación de la empresa y logotipo.

Tabla 9

Denominación de la empresa

Datos generales	
Razón social	SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.
Nombre comercial	Intermotos

Fuente: investigación de campo.

La empresa se denomina como: SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda., de acuerdo con la razón social inscrita. Sin embargo, es mayormente identificada en el mercado por su nombre comercial el cual es: “Intermotos” y, cuenta con un logotipo ya definido.



Figura 33. Logotipo Intermotos.

Fuente: SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.

4.3.1.2. Misión.

Somos una empresa dedicada a la comercialización, reparación y mantenimiento de motocicletas con diversa variedad en marcas, repuestos y accesorios para cubrir con las necesidades de movilidad de todos nuestros clientes; contamos con amplia experiencia y personal altamente calificado, brindamos facilidades de pago y ofrecemos los más altos estándares de calidad, garantía y servicio.

4.3.1.3. Visión.

Para el año 2026 nos consolidaremos como una empresa líder en la comercialización de motocicletas con cobertura a nivel nacional; abriendo modernas sucursales que incluyan diseños eco-amigables y, que nos permitan expandirnos a nuevos mercados para contribuir con alternativas de transporte ágil y seguro hacía las poblaciones más aledañas del país.

4.3.1.4. Valores corporativos.

- **Honestidad:** Trabajar diariamente con honradez velando por el adecuado manejo y uso de equipos, herramientas y recursos, para salvaguardar todos los activos de la empresa.
- **Responsabilidad:** Asumir las tareas encomendadas con seriedad cumpliendo con los resultados esperados y tiempos propuestos, para generar confianza en los clientes.
- **Respeto:** Promover la cordialidad dentro del ambiente laboral, manteniendo una comunicación abierta y amable, teniendo como prioridad el buen trato y atención al cliente.
- **Trabajo en equipo:** Apoyarse mutuamente en las actividades de trabajo compartiendo conocimientos y experiencias, para alcanzar las metas institucionales propuestas a través de compañerismo y confianza.
- **Excelencia:** Impulsar los principios de calidad potenciando todas las áreas de la empresa, para consolidar una imagen positiva y ganar prestigio institucional.
- **Transparencia:** Difundir información de nuestras actividades empresariales garantizando transparencia en las operaciones, para generar confianza y fortalecer la relación con nuestros clientes, proveedores, trabajadores y público en general.
- **Responsabilidad social:** Comprometerse a actuar de forma proactiva, empática y consciente con la sociedad proporcionando alternativas de movilidad viables y

facilitando las condiciones necesarias que garanticen equidad en el acceso a transporte seguro.

- Mejora continua: Ejecutar actividades permanentes de desarrollo empresarial promoviendo la mejora continua de los procesos internos, para alcanzar los niveles óptimos de eficiencia y eficacia en base las metas propuestas.

4.3.1.5. Objetivos estratégicos.

- Incrementar las marcas y modelos de motocicletas en un 10% respecto al año anterior, para mantener una diversificación constante de la mercadería durante los próximos 5 años.
- Aumentar los repuestos y accesorios de motocicletas en un 10% cada año, para cubrir con los servicios de mantenimiento y satisfacer los requerimientos del cliente.
- Realizar al menos 2 capacitaciones anuales al personal mediante la instrucción de conocimientos técnicos y atención al cliente, durante los próximos 3 años.
- Ampliar el segmento de mercado en un 10% cada año hacía las poblaciones rurales del país, para captar nuevos clientes durante los próximos 3 años.
- Establecer políticas de crédito acorde a los requerimientos del mercado, durante los próximos 5 años.
- Posicionar a la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. como la mejor opción para la movilidad de las personas en la provincia de Imbabura, en los próximos 3 años.
- Incrementar dos nuevas sucursales en el territorio nacional para expandirnos a nuevos mercados, durante los próximos 5 años.

4.3.1.6. Políticas institucionales.

- El personal deberá mantener su entorno de trabajo ordenado y limpio.

- Los trabajadores cumplirán con las tareas encomendadas en los tiempos establecidos de manera responsable, honesta y con ética profesional.
- El personal deberá asistir de manera obligatoria a todas las capacitaciones realizadas por parte de la empresa, exceptuando casos de fuerza mayor, como enfermedad o calamidad doméstica.
- Los clientes serán considerados como prioridad en la empresa, y atendidos con diligencia, respeto y amabilidad para interactuar y solventar sus dudas por medio de asesoramiento personalizado.
- Los trabajadores deberán mantener un trato cordial, respetuoso y abierto entre ellos para retroalimentar las dudas, fomentar el compañerismo y promover un ambiente de trabajo adecuado.
- El gerente cumplirá con las tareas de planificación y comunicación de funciones para cada puesto de trabajo tanto al personal nuevo como al antiguo para articular y coordinar eficientemente las diferentes áreas de la empresa.
- El personal operativo a cargo de la reparación y mantenimiento será responsable de la motocicleta desde su ingreso, permanencia en el taller y entrega respectiva al dueño, comprobando el adecuado funcionamiento de la misma.

4.3.2. Gestión por procesos.

A continuación, se estructuran los procesos y subprocesos del modelo de gestión de la empresa adaptando el flujo de trabajo a las necesidades del cliente para optimizar las actividades esenciales del negocio.

4.3.2.1. Mapa de procesos.

El presente mapa, representa de manera gráfica todos los procesos clave asociados a la empresa que tienen relación directa con el giro del negocio, y se subdividen en estratégicos, misionales y de apoyo.

MAPA DE PROCESOS

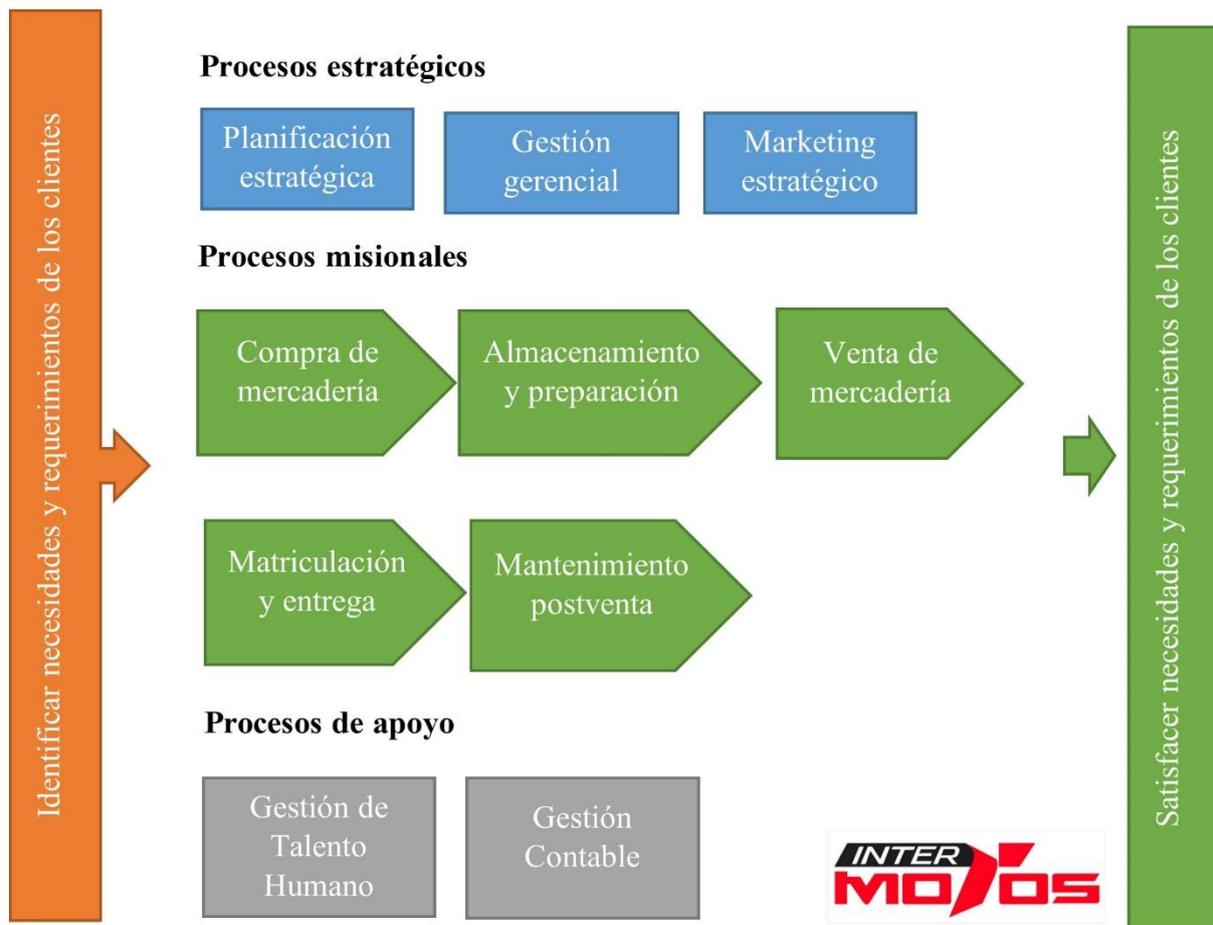


Figura 34. Mapa de procesos.

4.3.2.2. Formato del proceso.

En este apartado, se describen los componentes principales que conforman los procesos utilizando un formato homogéneo que permite comprender su funcionamiento y, de igual manera posibilita la determinación de indicadores de gestión. Cabe indicar que, para la construcción de estos indicadores se establecen fórmulas en base a cada proceso con el fin de evaluar el estado en el que se encuentra, es decir, para medir los cambios y el progreso que se está llevando a cabo en cada una de las actividades y, así conocer si los resultados cumplieron o no con los objetivos propuestos.

4.3.2.2.1. Formato planificación estratégica.

Tabla 10

Formato planificación estratégica

	FICHA DE PROCESOS		Código: FPE – 001
	ESTRATÉGICOS		Fecha: 05/ 02/ 2021
	Proceso: Planificación estratégica		Revisión: 00
Objetivo o Misión del Proceso: Definir el plan, las metas y objetivos de la empresa para una efectiva gestión administrativa.			Responsable: Gerente general: Francisco Salazar
Entrada: Informe diagnóstico de la empresa. Recursos: Junta de accionistas, gerente, contadora, plantilla de Excel, plantilla de Word, estados financieros, informe económico, formato matriz FODA, suministros de oficina. Clientes: Junta de accionistas, gerente general, contadora, tesorera, asistente administrativo, gerente de ventas, bodeguero, asistente del taller. Proveedores: Asistente administrativo, contadora. Salida: Plan Estratégico.			
Seguimiento del Proceso			
Tipo	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición
Porcentaje de cumplimiento de las metas y objetivos planificados	Porcentaje %	$\frac{\text{Metas y objetivos cumplidos}}{\text{Metas y objetivos planificados}} \times 100$	Anual

4.3.2.2.2. Formato comunicación estratégica.

Tabla 11

Formato comunicación estratégica

	FICHA DE PROCESOS		Código: FPE – 002
	ESTRATÉGICOS		Fecha: 05/ 02/ 2021
	Proceso: Gestión gerencial Subproceso: Comunicación estratégica		Revisión: 00
Objetivo o Misión del Proceso: Formular estrategias de comunicación a fin de coordinar y gestionar las actividades empresariales para alcanzar los objetivos institucionales.			Responsable: Gerente general: Francisco Salazar
Entrada: Informe diagnóstico y plan estratégico. Recursos: Capital humano, plantilla de Excel, formato matriz FODA, equipos de cómputo, suministros de oficina. Clientes: Junta de accionistas, gerente general, contadora, tesorera, asistente administrativo, gerente de ventas, bodeguero, asistente del taller. Proveedores: Gerente general, asistente administrativo. Salida: Plan de comunicación estratégica.			
Seguimiento del Proceso			
Tipo	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición
Porcentaje de cumplimiento del plan de comunicación estratégica	Porcentaje %	$\frac{\text{Resultados alcanzados}}{\text{Resultados planificados}} \times 100$	Semestral

4.3.2.2.3. Formato control administrativo.

Tabla 12

Formato control administrativo

	FICHA DE PROCESOS		Código: FPE – 003
	ESTRATÉGICOS		Fecha: 05/ 02/ 2021
	Proceso: Gestión gerencial Subproceso: Control administrativo		Revisión: 00
Objetivo o Misión del Proceso: Diseñar e implementar estrategias de control para coordinar todas las actividades de supervisión y monitoreo en la gestión administrativa.			Responsable: Gerente general: Francisco Salazar
Entrada: Plan estratégico y plan de comunicación. Recursos: Capital humano, plantilla de Excel, plantilla de Word, suministros de oficina, equipos de cómputo. Clientes: Junta de accionistas, gerente general, contadora, tesorera, asistente administrativo, gerente de ventas, bodeguero, asistente del taller. Proveedores: Gerente general. Salida: Informe de control administrativo.			
Seguimiento del Proceso			
Tipo	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición
Porcentaje de actividades monitoreadas	Porcentaje %	$\frac{\text{Actividades monitoreadas}}{\text{Total de actividades planificadas}} \times 100$	Trimestral

4.3.2.2.4. Formato marketing estratégico.

Tabla 13

Formato marketing estratégico

	FICHA DE PROCESOS ESTRATÉGICOS		Código: FPE – 004
			Fecha: 05/ 01/ 2021
	Proceso: Marketing estratégico		Revisión: 00
Objetivo o Misión del Proceso: Definir el plan de marketing estratégico para formular tácticas que permitan maximizar las ventas y abrir mercados.			Responsable: Gerente de Ventas y Mantenimiento: Juan S.
Entrada: Informe diagnóstico de la empresa. Recursos: Junta de accionistas, gerente general, contadora, asistente administrativo, gerente de ventas y mantenimiento, plantilla de Excel, reporte de ventas, formato matriz FODA, sistema informático, página web, internet. Clientes: Gerente, asistente administrativo, gerente de ventas y mantenimiento. Proveedores: Gerente de ventas y mantenimiento, asistente administrativo. Salida: Plan de Marketing Estratégico.			
Seguimiento del Proceso			
Tipo	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición
Porcentaje de cumplimiento de las metas de marketing	Porcentaje %	$\frac{\text{Metas marketing cumplidas}}{\text{Metas marketing planificadas}} \times 100$	Anual
Porcentaje de efectividad del plan de marketing	Porcentaje %	$\frac{\text{Número de clientes captados}}{\text{Número de clientes potenciales}} \times 100$	Semestral

4.3.2.2.5. Formato compra de mercadería.

Tabla 14

Formato compra de mercadería

	FICHA DE PROCESOS		Código: FPM – 001
	MISIONALES		Fecha: 05/ 01/ 2021
	Proceso: Compra de mercadería		Revisión: 00
Objetivo o Misión del Proceso: Definir el proceso de compra para mantener el constante abastecimiento y diversificación de la mercadería en bodega.			Responsable: Gerente general: Francisco Salazar
Entrada: Solicitud de requerimiento de compra. Recursos: Gerente general, bodeguero, contadora, equipos de cómputo, sistema informático, suministros de oficina, internet, proveedores, presupuesto. Clientes: Gerente general, contadora, tesorera, asistente administrativo, gerente de ventas y mantenimiento, bodeguero, asistente del taller. Proveedores: Bodeguero. Salida: Mercadería adquirida.			
Seguimiento del Proceso			
Tipo	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición
Volumen de compras	Porcentaje %	$\frac{\text{Cantidad compras efectuadas}}{\text{Cantidad compras planificadas}} \times 100$	Quincenal
Porcentaje de calidad en la mercadería adquirida	Porcentaje %	$\frac{\text{Mercadería adquirida sin problemas}}{\text{Total de mercadería adquirida}} \times 100$	Mensual

4.3.2.2.6. Formato almacenamiento y preparación.

Tabla 15

Formato almacenamiento y preparación

	FICHA DE PROCESOS		Código: FPM – 002
	MISIONALES		Fecha: 05/ 01/ 2021
	Proceso: Almacenamiento y preparación		Revisión: 00
Objetivo o Misión del Proceso: Definir el proceso de almacenamiento y preparación de las motocicletas para gestionar su disponibilidad en stock para la venta.			Responsable: Bodeguero: Patricio R. Asistente Taller: Cristian R.
Entrada: Guía de remisión y factura de compra. Recursos: Bodeguero, asistente del taller, motocicletas, accesorios, herramientas, insumos de mantenimiento, bodega, almacén, sistema informático, equipos de cómputo. Clientes: Bodeguero, asistente del taller. Proveedores: Proveedores de motocicletas. Salida: Motocicleta almacenada, preparada y registrada para la venta.			
Seguimiento del Proceso			
Tipo	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición
Capacidad de almacenaje en bodega	Porcentaje %	$\frac{\text{Cupos utilizados}}{\text{Total de cupos en bodega}} \times 100$	Mensual
Porcentaje de mercadería almacenada a tiempo	Porcentaje %	$\frac{\text{Mercadería almacenada}}{\text{Total de mercadería recibida}} \times 100$	Quincenal

4.3.2.2.7. Formato venta de mercadería.

Tabla 16

Formato venta de mercadería

	FICHA DE PROCESOS		Código: FPM – 003
	MISIONALES		Fecha: 05/ 01/ 2021
	Proceso: Venta de mercadería		Revisión: 00
Objetivo o Misión del Proceso: Definir el proceso de ventas priorizando los tiempos de respuesta en la atención para satisfacer las necesidades de los clientes.			Responsable: Gerente de Ventas y Mantenimiento: Juan S.
Entrada: Necesidades y requerimientos por parte del cliente. Recursos: Gerente de ventas y mantenimiento, tesorera, asistente administrativo, mercadería, suministros de oficina, equipos de cómputo, sistema informático, internet. Clientes: Gerente de ventas, tesorera, asistente administrativo. Proveedores: Clientes. Salida: Factura y recibo de pago.			
Seguimiento del Proceso			
Tipo	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición
Efectividad en las ventas	Porcentaje %	$\frac{Ventas\ reales}{Ventas\ proyectadas} \times 100$	Anual
Rendimiento en ventas	Porcentaje %	$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas} \times 100$	Anual
Rentabilidad neta en ventas	Porcentaje %	$\frac{Ventas - Costos}{Ventas} \times 100$	Mensual

4.3.2.2.8. Formato matriculación y entrega.

Tabla 17

Formato matriculación y entrega

	FICHA DE PROCESOS		Código: FPM – 004
	MISIONALES		Fecha: 05/ 01/ 2021
	Proceso: Matriculación y entrega		Revisión: 00
Objetivo o Misión del Proceso: Definir el proceso de matriculación para guiar el desarrollo diligente de la tramitación y entrega de la motocicleta al cliente.			Responsable: Asistente administrativo: Saúl Ibarra
Entrada: Factura, recibo de pago y datos del cliente. Recursos: Gerente de ventas y mantenimiento, asistente administrativo, mercadería, insumos de mantenimiento, herramientas, suministros de oficina, equipos de cómputo, sistema informático, agencia de tránsito, SRI, Movidelnor EP. Clientes: Gerente de ventas, asistente administrativo. Proveedores: Gerente de ventas, asistente administrativo, tesorera. Salida: Motocicleta con matrícula y placa a nombre del cliente.			
Seguimiento del Proceso			
Tipo	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición
Porcentaje de calidad en la matriculación	Porcentaje %	$\frac{\text{Matrículas realizadas sin problemas}}{\text{Total de matrículas realizadas}} \times 100$	Anual
Porcentaje de cumplimiento en la entrega de matrículas	Porcentaje %	$\frac{\text{Matrículas entregadas fuera de tiempo}}{\text{Total de matrículas entregadas}} \times 100$	Anual
Porcentaje de calidad de motocicletas vendidas	Porcentaje %	$\frac{\text{Motocicletas entregadas sin problemas}}{\text{Total de motocicletas entregadas}} \times 100$	Anual

4.3.2.2.9. Formato mantenimiento postventa.

Tabla 18

Formato mantenimiento postventa

	FICHA DE PROCESOS		Código: FPM – 005
	MISIONALES		Fecha: 05/ 01/ 2021
	Proceso: Mantenimiento postventa		Revisión: 00
Objetivo o Misión del Proceso: Definir el proceso de mantenimiento postventa para cubrir las necesidades mecánicas que presenten las motocicletas vendidas.			Responsable: Gerente de Ventas y Mantenimiento : Juan S.
Entrada: Necesidad de mantenimiento o reparación de motocicletas. Recursos: Gerente de ventas y mantenimiento, asistente del taller, bodeguero, insumos de mantenimiento, repuestos, herramientas, instalaciones del taller mecánico. Clientes: Gerente de ventas y mantenimiento, asistente del taller, bodeguero. Proveedores: Clientes. Salida: Motocicleta en condiciones óptimas.			
Seguimiento del Proceso			
Tipo	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición
Porcentaje de calidad en el mantenimiento de motos	Porcentaje %	$\frac{\text{Motocicletas reparadas sin problemas}}{\text{Total de motocicletas reparadas}} \times 100$	Mensual
Porcentaje de cumplimiento en el mantenimiento de motos	Porcentaje %	$\frac{\text{Motocicletas reparadas fuera de tiempo}}{\text{Total de motocicletas reparadas}} \times 100$	Mensual

4.3.2.2.10. Formato gestión de talento humano.

Tabla 19

Formato contratación del personal

	FICHA DE PROCESOS		Código: FPA – 001
	DE APOYO		Fecha: 05/ 01/ 2021
	Proceso: Gestión de talento humano Subproceso: Contratación del personal		Revisión: 00
Objetivo o Misión del Proceso: Definir el proceso de contratación para incorporar personal calificado alineado a las necesidades del puesto y perfil idóneo.			Responsable: Gerente general: Francisco Salazar
Entrada: Necesidad de capital humano en la empresa. Recursos: Gerente general, asistente administrativo, formato en Excel, nómina de trabajadores, suministros de oficina, equipos de cómputo, internet. Clientes: Gerente general, asistente administrativo. Proveedores: Gerente general, Junta de accionistas. Salida: Personal competente contratado.			
Seguimiento del Proceso			
Tipo	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición
Porcentaje de antigüedad del personal	Porcentaje %	$\frac{\text{Meses laborados por el trabajador}}{\text{Total meses de existencia de la empresa}} \times 100$	Anual
Porcentaje de rotación del talento humano	Porcentaje %	$\frac{\text{Cantidad de renunciadas presentadas}}{\text{Cantidad de trabajadores permanentes}} \times 100$	Anual

4.3.2.2.11. Formato gestión contable.

Tabla 20

Formato gestión contable

	FICHA DE PROCESOS		Código: FPA – 002
	DE APOYO		Fecha: 05/ 01/ 2021
	Proceso: Gestión contable		Revisión: 00
Objetivo o Misión del Proceso: Definir el proceso para la gestión contable de todas las transacciones económicas de la empresa a fin de elaborar los estados financieros.			Responsable: Contadora: Lorena Montalvo
Entrada: Documentos fuente de las transacciones económicas. Recursos: Contadora, equipos de cómputo, sistema contable, suministros de oficina, internet, facturas, recibos, formato en Excel, formato en Word. Clientes: Junta de accionistas, gerente general, contadora, gerente de ventas y mantenimiento, asistente administrativo. Proveedores: Gerente general, gerente de ventas y mantenimiento, tesorera, bodeguero. Salida: Informe económico de los estados financieros con notas aclaratorias.			
Seguimiento del Proceso			
Tipo	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición
Liquidez	Porcentaje %	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \times 100$	Anual
Prueba ácida	Porcentaje %	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}} \times 100$	Anual
Capital de trabajo	Porcentaje %	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$	Semestral

4.3.2.3. Manual de procedimientos.

A continuación, se establecen los procedimientos de forma específica, secuencial y ordenada precisando las tareas y responsables de cada actividad en el manual.

4.3.2.3.1. Procedimiento de planificación estratégica.

Tabla 21

Procedimiento de planificación estratégica

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:		Planificación estratégica
Propósito: Determinación del proceso de planificación para alinear estratégicamente el desarrollo de las actividades empresariales.		
Alcance: Organización y ejecución de las operaciones empresariales.		
N°	Responsable	Procedimiento
1	Asistente administrativo	Define las variables diagnósticos internas y externas.
2	Asistente administrativo	Determina técnicas de recopilación de la información.
3	Asistente administrativo	Recaba la información necesaria.
4	Asistente administrativo	Aplica la matriz FODA para contrastar variables.
5	Asistente administrativo	Realiza el análisis de la situación de la empresa.
6	Asistente administrativo	Elabora el informe del diagnóstico situacional.
7	Gerente	Revisa el informe diagnóstico.
8	Gerente	Define la filosofía empresarial de la compañía.
9	Gerente	Plantea metas y objetivos estratégicos acorde a las necesidades.

10	Gerente	Formula estrategias para el logro de las metas y objetivos.
11	Gerente	Elabora el plan estratégico alineado a los objetivos institucionales.
12	Gerente	Solicita el informe económico y estados financieros.
13	Gerente	Formula el presupuesto ligado a la planificación.
14	Junta de Accionistas	Estudian la propuesta.
15	Junta de Accionistas	Aprueban el plan y presupuesto asignado.
16	Contadora	Asigna los recursos necesarios.

4.3.2.3.2. Procedimiento de comunicación estratégica.

Tabla 22

Procedimiento de comunicación estratégica

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:		Comunicación estratégica
Propósito: Determinación del proceso gerencial para gestionar la comunicación y dirección de las actividades empresariales alineadas al plan estratégico.		
Alcance: Comunicación y coordinación de todas las actividades empresariales.		
N°	Responsable	Procedimiento
1	Gerente general	Identifica las variables diagnósticas pertinentes.
2	Gerente general	Determina los lineamientos en base al plan estratégico.
3	Gerente general	Establece los objetivos de comunicación.
4	Gerente general	Delimita al personal involucrado.

5	Gerente general	Define mensajes alineados a la planificación.
6	Gerente general	Selecciona los canales de comunicación necesarios.
7	Gerente general	Realiza un cronograma de actividades.
8	Gerente general	Asigna responsabilidades en función de la planificación.
9	Gerente general	Elabora el plan de comunicación estratégica.
10	Gerente general	Socializa el plan al personal involucrado.
11	Gerente general	Solventa las dudas para lograr una comprensión efectiva.

4.3.2.3.3. Procedimiento de control administrativo.

Tabla 23

Procedimiento de control administrativo

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:		Control administrativo
Propósito: Determinación del proceso gerencial para supervisar y monitorear el cumplimiento de todas las actividades empresariales ligadas a la gestión administrativa.		
Alcance: Inspección, control y seguimiento de las operaciones administrativas.		
N°	Responsable	Procedimiento
1	Gerente general	Define las variables que necesitan ser monitoreadas.
2	Gerente general	Determina los estándares de medición e indicadores.
3	Gerente general	Realiza la evaluación de las actividades seleccionadas.
4	Gerente general	Compara los resultados obtenidos con los planificados.
5	Gerente general	Identifica las causas de la variación.

6	Gerente general	Diseña los ajustes necesarios.
7	Gerente general	Elabora el informe de control administrativo.
8	Junta de Accionistas	Revisan el informe y la propuesta de cambios.
9	Junta de Accionistas	Validan las correcciones planteadas.
10	Gerente general	Implementa las acciones correctivas.

4.3.2.3.4. Procedimiento de marketing estratégico.

Tabla 24

Procedimiento de marketing estratégico

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:		Marketing estratégico
Propósito: Determinación del proceso de marketing estratégico para definir un plan que permita la expansión de la empresa a nuevos nichos de mercado.		
Alcance: Planificación y gestión de las operaciones de marketing y ventas.		
N°	Responsable	Procedimiento
1	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Identifica las variables para el diagnóstico situacional.
2	Gerente de ventas y mantenimiento posventa	Determina las técnicas de recopilación de información.
3	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Recaba la información pertinente.

4	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Aplica la matriz FODA para contrastar variables.
5	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Realiza el diagnóstico situacional.
6	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Determina el perfil del consumidor potencial.
7	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Plantea metas y objetivos de marketing estratégico.
8	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Formula estrategias en función de las necesidades del mercado.
9	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Define las tácticas y acciones de marketing.
10	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Elabora el plan de marketing estratégico alineado a las tendencias del mercado.
11	Gerente general	Revisa la propuesta.
12	Gerente general	Aprueba el plan de marketing y presupuesto asignado.
13	Gerente general	Formula el presupuesto ligado al plan.
14	Contadora	Asigna los recursos necesarios.
15	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Socializa el plan al personal involucrado.
16	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Supervisa y monitorea la ejecución del plan de marketing.

4.3.2.3.5. Procedimiento de compra de mercadería.

Tabla 25

Procedimiento de compra de mercadería

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:		Compra de mercadería
Propósito: Determinación del proceso de compra de mercadería para la adquisición de motocicletas, repuestos, accesorios e insumos de mantenimiento.		
Alcance: Administración y ejecución de las operaciones de compra.		
N°	Responsable	Procedimiento
1	Bodeguero	Identifica necesidad de mercadería e insumos en bodega.
2	Bodeguero	Elabora la solicitud del requerimiento.
3	Bodeguero	Verifica y envía la solicitud a gerencia.
4	Gerente general	Aprueba la solicitud y elabora la orden de compra.
5	Gerente general	Selecciona al proveedor según los requerimientos.
6	Gerente general	Llama al proveedor.
7	Gerente general	Adjunta los requisitos solicitados para la compra.
8	Gerente general	Establece métodos de pago convenidos.
9	Gerente general	Envía la orden de compra y requisitos al proveedor.
10	Proveedor	Recepta el pedido.
11	Proveedor	Designa a un agente vendedor y contacta a gerencia.
12	Proveedor	Evalúa la disponibilidad de cupos para la negociación.
13	Proveedor	Registra el pedido de compra y envía factura por correo.

14	Proveedor	Prepara y empaca la mercadería e insumos solicitados.
15	Proveedor	Despacha y entrega la mercadería al bodeguero.
16	Bodeguero	Recibe y constata físicamente la mercadería.
17	Bodeguero	Firma el acta entrega recepción.

4.3.2.3.6. *Procedimiento de almacenamiento y preparación.*

Tabla 26

Procedimiento de almacenamiento y preparación

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:		Almacenamiento y preparación
Propósito: Determinación del proceso de almacenamiento y preparación de las motocicletas para mantener su disponibilidad continua en el stock para la venta.		
Alcance: Almacenamiento en bodega y preparación de motocicletas para la venta.		
N°	Responsable	Procedimiento
1	Bodeguero	Revisa las condiciones de la mercadería recibida.
2	Bodeguero	Asigna un código individual según orden de llegada.
3	Bodeguero	Registra y elabora la tarjeta Kardex.
4	Bodeguero	Envía datos a contabilidad (Kardex y copia de factura).
5	Bodeguero	Ingresa la mercadería a bodega en el espacio asignado.
6	Bodeguero	Envía la motocicleta y accesorios al taller mecánico.
7	Bodeguero	Informa al gerente general.
8	Asistente del Taller	Recibe y arma los accesorios de la motocicleta.

9	Asistente del Taller	Revisa el estado del motor y caja de cambios.
10	Asistente del Taller	Realiza los ajustes mecánicos necesarios (engrasar, carburar, cargar batería y combustible).
11	Asistente del Taller	Comunica el estado de la motocicleta al gerente de ventas y mantenimiento.
12	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Efectúa pruebas de funcionamiento en carretera.
13	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Revisa y aprueba el estado óptimo de la motocicleta para la venta.
14	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Coloca la motocicleta en el stand de exhibición.

4.3.2.3.7. Procedimiento de venta de mercadería.

Tabla 27

Procedimiento de venta de mercadería

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:		Venta de mercadería
Propósito: Determinación del proceso de venta de mercadería para guiar las actividades en la atención y asesoramiento al cliente a fin de cubrir sus necesidades con éxito.		
Alcance: Atención y asesoramiento al cliente durante el proceso de venta.		
N°	Responsable	Procedimiento
1	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Da la bienvenida cordial al cliente.
2	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Indaga acerca de las necesidades, gustos y preferencias.
3	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Informa y muestra las características de la motocicleta.
4	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Pregunta si requiere asesoramiento extra.
5	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Explica sobre formas de pago y trámites necesarios.
6	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Evalúa y califica la capacidad de pago del cliente.

7	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Establece acuerdos con el cliente.
8	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Registra datos del cliente y elabora la solicitud de venta.
9	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Envía la solicitud al digitador indicando métodos de pago, requisitos y condiciones acordadas.
10	Asistente administrativo	Ingresa los datos del cliente al sistema.
11	Asistente administrativo	Recepta los requisitos acordados para el trámite.
12	Asistente administrativo	Genera factura con los datos del cliente.
13	Asistente administrativo	Envía al cliente a caja para cancelar el pago acordado.
14	Tesorera	Recibe cordialmente al cliente.
15	Tesorera	Recepta el cobro acordado.
16	Tesorera	Genera el recibo de pago en el sistema.
17	Tesorera	Entrega el recibo y factura al cliente.

4.3.2.3.8. Procedimiento de matriculación y entrega.

Tabla 28

Procedimiento de matriculación y entrega

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:		Matriculación y entrega
Propósito: Determinación del proceso de matriculación y entrega de la motocicleta para guiar el desarrollo de las actividades de tramitación de forma ágil y efectiva.		
Alcance: Tramitación, matriculación y entrega de la motocicleta al cliente.		
N°	Responsable	Procedimiento
1	Asistente administrativo	Recepta los documentos legales y de facturación.
2	Asistente administrativo	Solicita improntas de la moto vendida.
3	Asistente administrativo	Registra datos del cliente y motocicleta en el SRI.
4	Asistente administrativo	Genera documento en formato SRI para matriculación.
5	Asistente administrativo	Solicita pago matrícula por primera vez en Movidelnor.
6	Asistente administrativo	Solicita pago de placas nuevas en ANT.
7	Asistente administrativo	Elabora formato de pagos a detalle para solicitar recursos.
8	Asistente administrativo	Efectúa los pagos correspondientes (formato SRI, matrícula Movidelnor, placas nuevas en ANT).
9	Asistente administrativo	Realiza actualización de datos en Movidelnor.
10	Asistente administrativo	Realiza el pago de tasas locales (impuesto al rodaje, tasa vehículos nuevos, pago gobierno provincial).
11	Asistente administrativo	Solicita certificación SISMERT por correo al GAD-I.

12	Asistente administrativo	Llena el formulario con los datos del gestor encargado.
13	Asistente administrativo	Contacta al cliente para la firma de papeles.
14	Asistente administrativo	Organiza y entrega la documentación a Movidelnor.
15	Asistente administrativo	Agenda turno para revisión mecánica en Movidelnor.
16	Asistente administrativo	Presenta la motocicleta para revisión en Movidelnor.
17	Asistente administrativo	Realiza el retiro de la matrícula y placa.
18	Asistente del taller	Coloca la placa en la motocicleta vendida.
19	Asistente del taller	Carga combustible y batería.
20	Asistente del taller	Realiza limpieza externa de la motocicleta.
21	Asistente del taller	Informa al gerente de ventas y mantenimiento postventa.
22	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Contacta al cliente para acordar fecha de entrega.
23	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Realiza pruebas de funcionamiento a la motocicleta.
24	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Explica sobre el mantenimiento mecánico.
25	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Informa sobre condiciones para el uso de la garantía.
26	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Entrega la motocicleta al cliente.

4.3.2.3.9. Procedimiento de mantenimiento postventa.

Tabla 29

Procedimiento de mantenimiento postventa

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:		Mantenimiento postventa
Propósito: Determinación del proceso de mantenimiento postventa para guiar las actividades de revisión mecánica preventiva y reparación de las motocicletas.		
Alcance: Revisión mecánica, mantenimiento y reparación de motocicletas vendidas.		
N°	Responsable	Procedimiento
1	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Da la bienvenida cordial al cliente.
2	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Pregunta datos de referencia sobre el estado de la motocicleta.
3	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Registra los datos de la motocicleta y cliente en la ficha de ingreso.
4	Asistente del taller	Ingresa la motocicleta al taller mecánico.
5	Asistente del taller	Revisa el nivel de aceite y líquido de frenos.
6	Asistente del taller	Comprueba aire y presión de los neumáticos.
7	Asistente del taller	Verifica el funcionamiento del sistema eléctrico.
8	Asistente del taller	Efectúa requerimiento de insumos de mantenimiento.
9	Asistente del taller	Realiza el cambio de aceite.
10	Asistente del taller	Engrasa la cadena y ejes de la motocicleta.

11	Asistente del taller	Realiza pruebas de funcionamiento generales.
12	Asistente del taller	Informa al gerente de ventas y mantenimiento.
13	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Contacta al cliente para acordar entrega.
14	Gerente de ventas y mantenimiento postventa	Comprueba el funcionamiento y entrega la motocicleta.
15	Tesorera	Verifica si la garantía cubre el mantenimiento.
16	Tesorera	Registra datos en la factura.
17	Tesorera	Receipta el pago acordado.
18	Tesorera	Despide cordialmente al cliente.

4.3.2.3.10. Procedimiento de contratación del personal.

Tabla 30

Procedimiento de contratación del personal

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:		Contratación del personal
Propósito: Determinación del proceso de contratación para guiar la selección de personal nuevo a la empresa a fin de contar con capital humano calificado.		
Alcance: Selección y contratación de personal nuevo a la empresa.		
N°	Responsable	Procedimiento
1	Gerente general	Identifica necesidad de capital humano.
2	Gerente general	Comunica al asistente las necesidades que se requieren.

3	Asistente administrativo	Establece los requisitos del puesto disponible.
4	Asistente administrativo	Define perfil profesional necesario.
5	Asistente administrativo	Publica anuncio del puesto disponible en la empresa.
6	Asistente administrativo	Recepta currículum de aspirantes al puesto.
7	Asistente administrativo	Preselecciona a los cinco candidatos más idóneos.
8	Asistente administrativo	Llama a los candidatos para acordar fecha de entrevista.
9	Asistente administrativo	Envía datos de aspirantes seleccionados al gerente.
10	Gerente general	Revisa el currículum de los candidatos seleccionados.
11	Gerente general	Formula preguntas para la entrevista acorde al puesto.
12	Gerente general	Efectúa la entrevista al candidato.
13	Gerente general	Evalúa perfil profesional y desempeño en la entrevista.
14	Gerente general	Elige al candidato idónea para el puesto.
15	Gerente general	Llama al candidato para comunicarle la decisión.
16	Gerente general	Solicita la firma del contrato de trabajo.
17	Asistente administrativo	Realiza registro de nómina y afiliación al IESS.
18	Asistente administrativo	Socializa funciones y normativa interna al empleado.

4.3.2.3.11. Procedimiento de gestión contable.

Tabla 31

Procedimiento de gestión contable

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento:		Gestión contable
Propósito: Determinación del proceso de gestión contable de las operaciones económicas a fin de disponer de información financiera para la toma de decisiones.		
Alcance: Registro y contabilización de las operaciones económicas de la empresa.		
N°	Responsable	Procedimiento
1	Tesorera	Genera, adquiere y receipta documentos fuente (recibos de pago, cheques, facturas, kárdex, roles de pago, etc.).
2	Contadora	Realiza registro de transacciones en el software contable.
3	Contadora	Elabora el proceso de mayorización de asientos.
4	Contadora	Genera el balance de comprobación.
5	Contadora	Efectúa los ajustes contables necesarios.
6	Contadora	Estructura los estados financieros iniciales.
7	Contadora	Elabora los estados financieros según NIIF.
8	Contadora	Interpreta estados financieros y redacta notas aclaratorias.
9	Contadora	Define indicadores financieros aplicables.
10	Contadora	Realiza el análisis financiero con el método horizontal y vertical.
11	Contadora	Elabora el informe económico de los estados financieros.

12	Contadora	Envía informe y estados financieros a gerencia.
13	Gerente	Analiza y presenta el informe económico de los estados financieros a la Junta General de Accionistas.
14	Junta de Accionistas	Revisan y aprueban estados financieros e informe económico.
15	Gerente	Remite estados financieros aprobados a la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

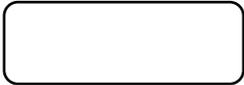
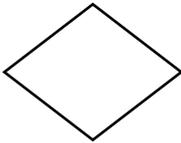
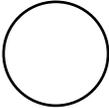
4.3.2.4. Diagrama de flujo.

4.3.2.4.1. Simbología del flujograma.

A continuación, se describe de forma detallada el significado de cada una de las formas y figuras que contienen los flujogramas:

Tabla 32

Simbología del flujograma

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio/ Final	Representa el inicio y la finalización del proceso.
	Dirección de Flujo	Indica el orden y secuencia de las actividades.
	Actividad u operación	Representa una determinada operación del proceso.
	Decisión	Permite analizar diferentes situaciones y preguntas del proceso.
	Documento	Cualquier tipo de información documentada o informe.
	Conector	Representa la conexión de dos elementos de una misma página.

Fuente: (Acosta, 2009).

Adaptado por: El autor.

4.3.2.4.2. *Flujograma de planificación estratégica.*

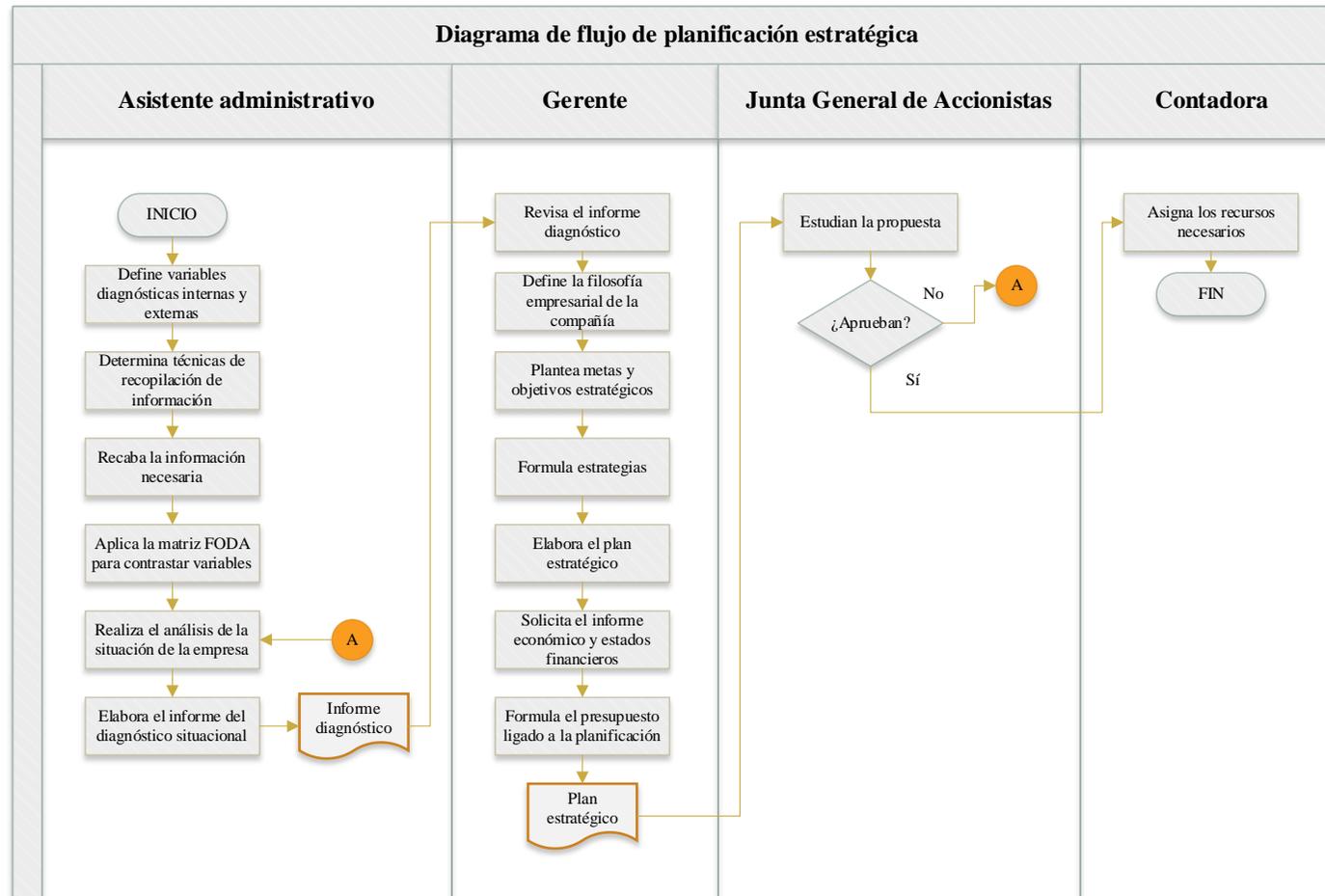


Figura 35. Flujograma de planificación estratégica.

4.3.2.4.3. Flujograma de comunicación estratégica.

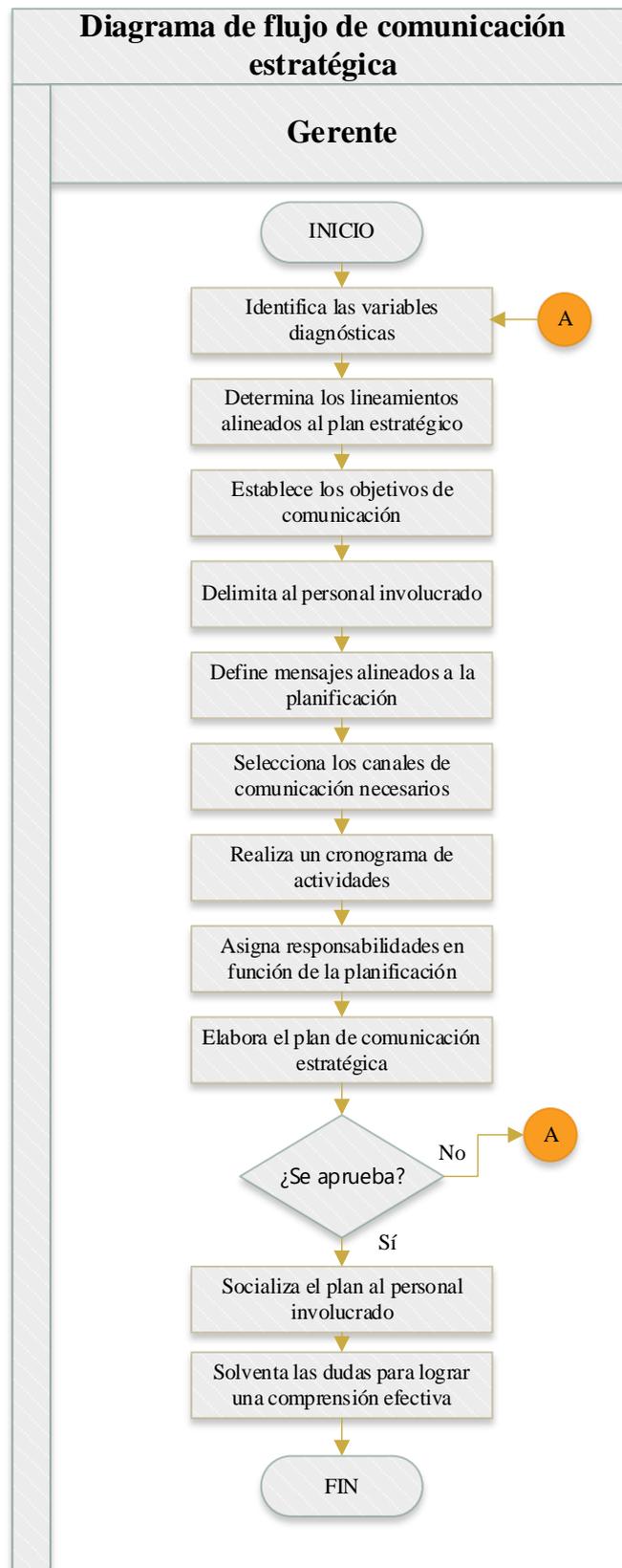


Figura 36. Flujograma de comunicación estratégica.

4.3.2.4.4. *Flujograma de control administrativo.*

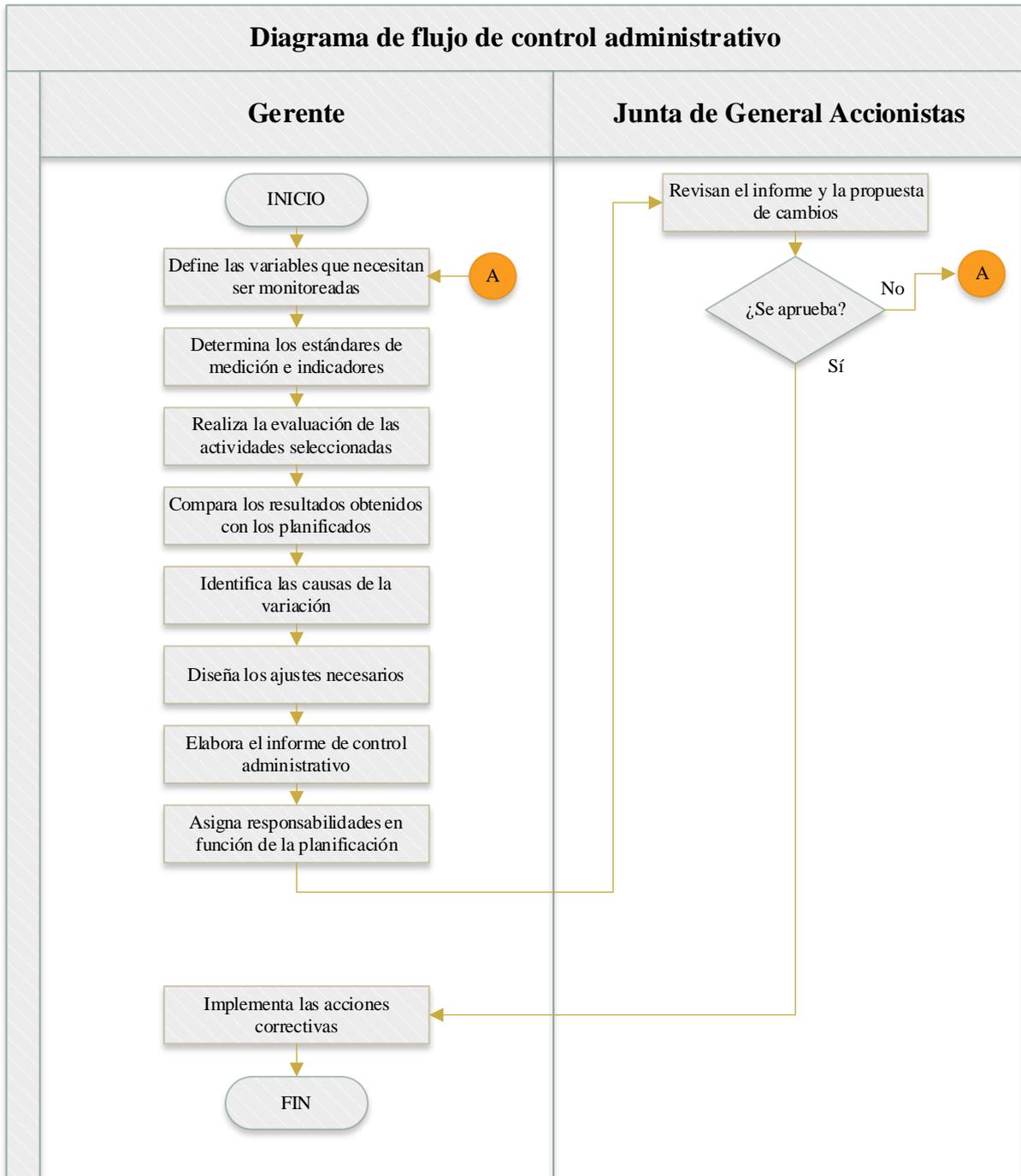


Figura 37. Flujograma de control administrativo.

4.3.2.4.5. *Flujograma de marketing estratégico.*

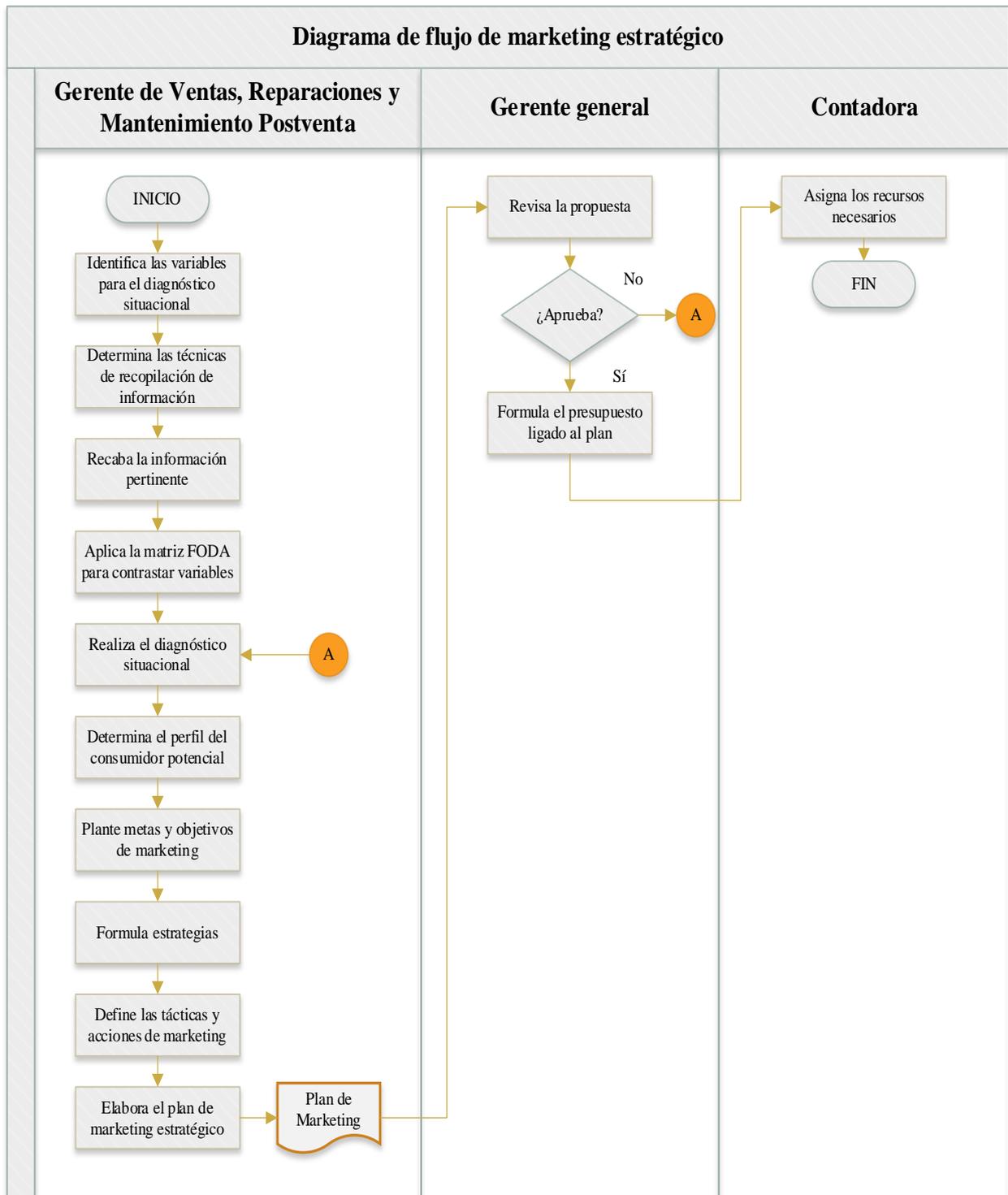


Figura 38. Flujograma de marketing estratégico.

4.3.2.4.6. *Flujograma de compra de mercadería.*

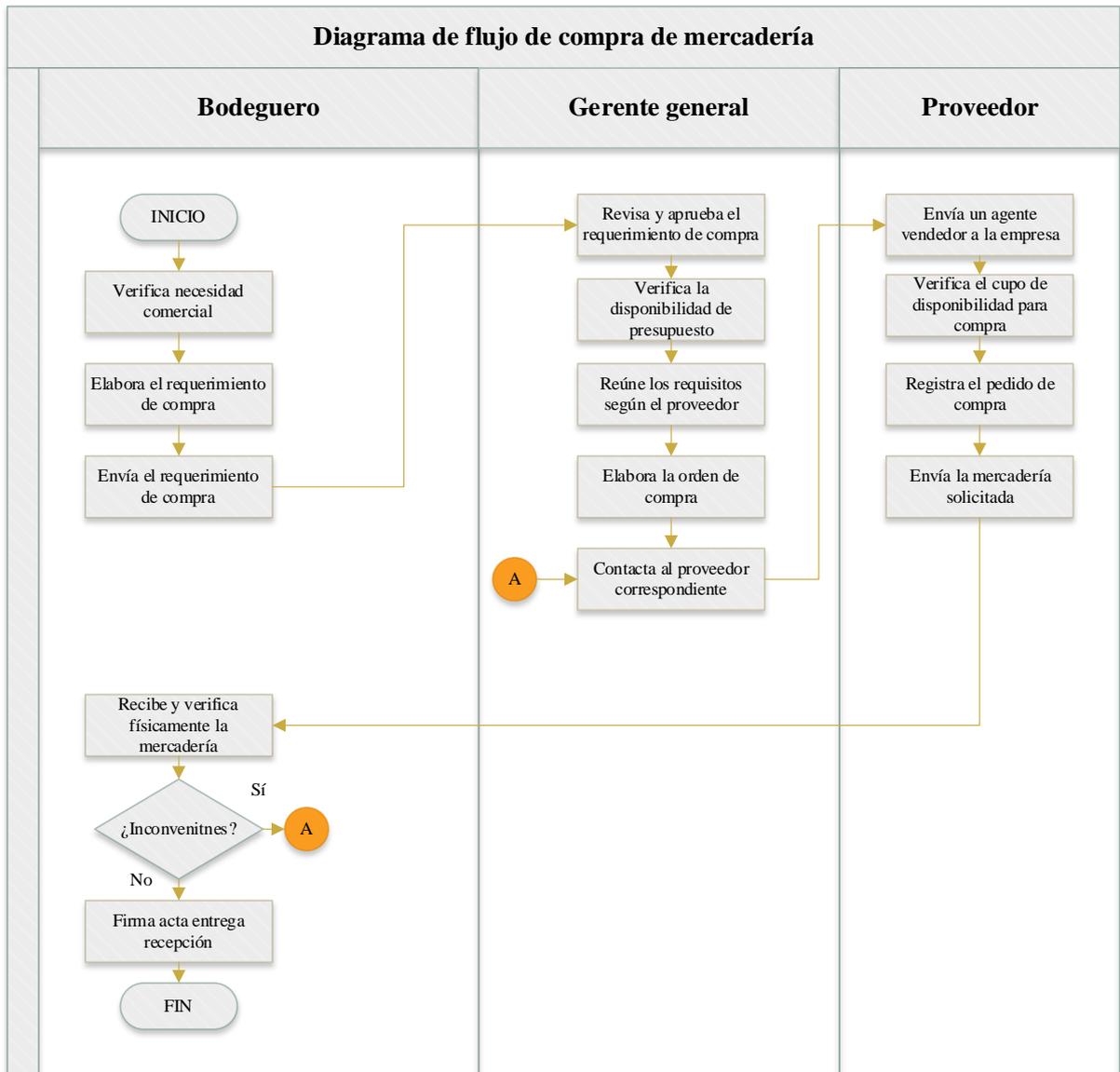


Figura 39. Flujograma de compra de mercadería.

4.3.2.4.7. *Flujograma de almacenamiento y preparación.*

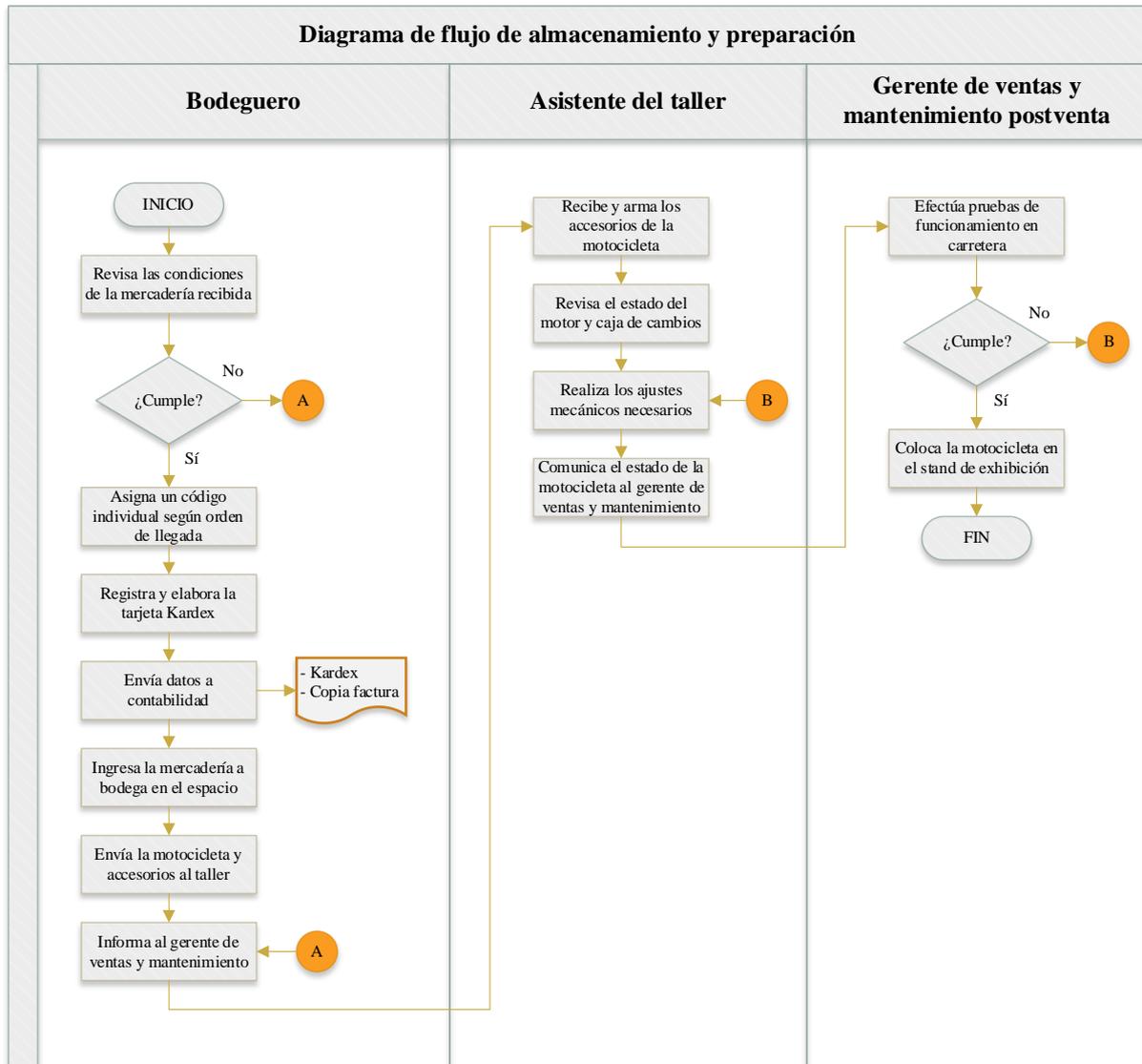


Figura 40. Flujograma de almacenamiento y preparación.

4.3.2.4.8. *Flujograma de venta de mercadería.*

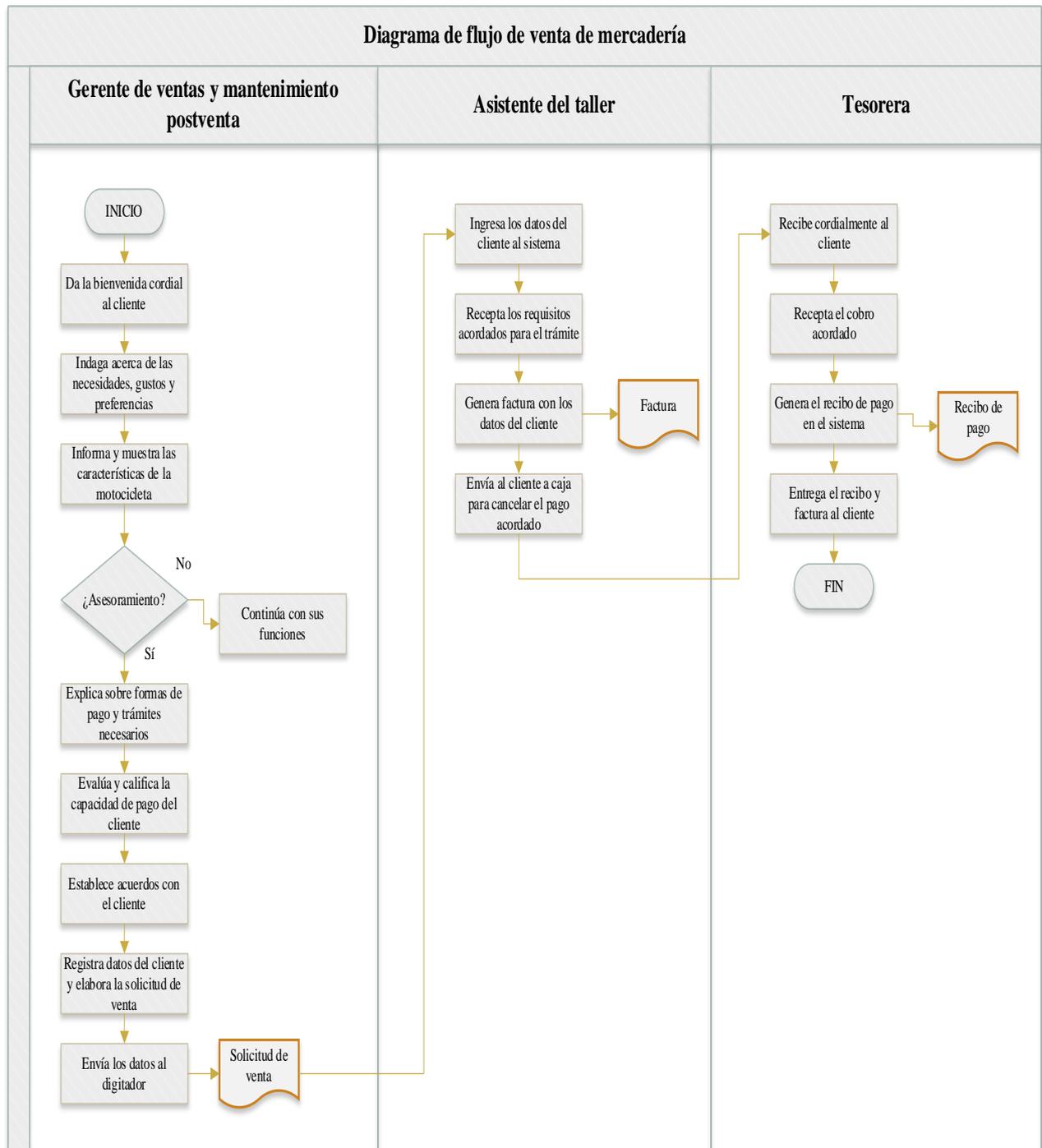


Figura 41. Flujograma de venta de mercadería.

4.3.2.4.9. *Flujograma de matriculación y entrega.*

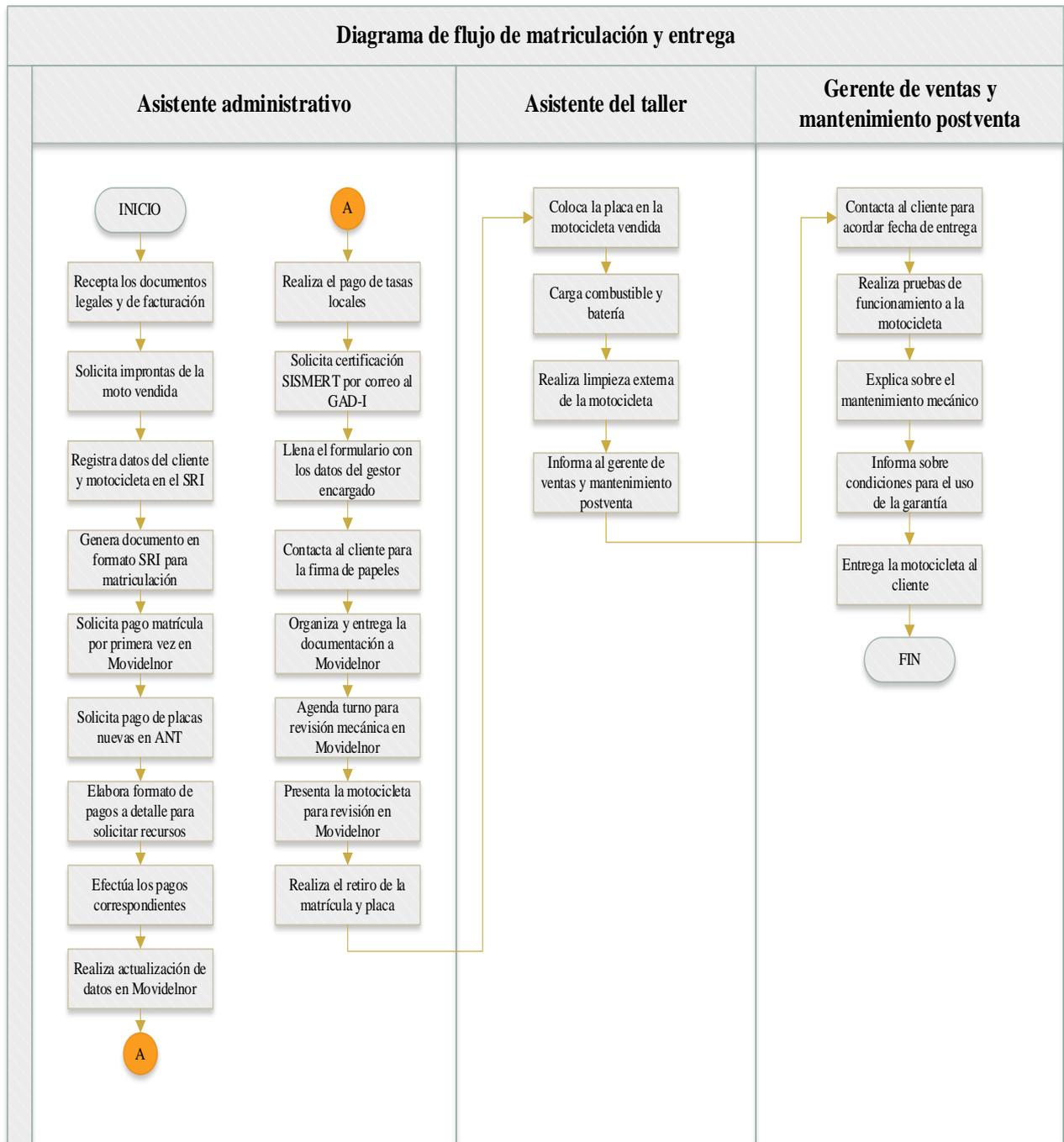


Figura 42. Flujograma de matriculación y entrega.

4.3.2.4.10. Flujograma de mantenimiento postventa.

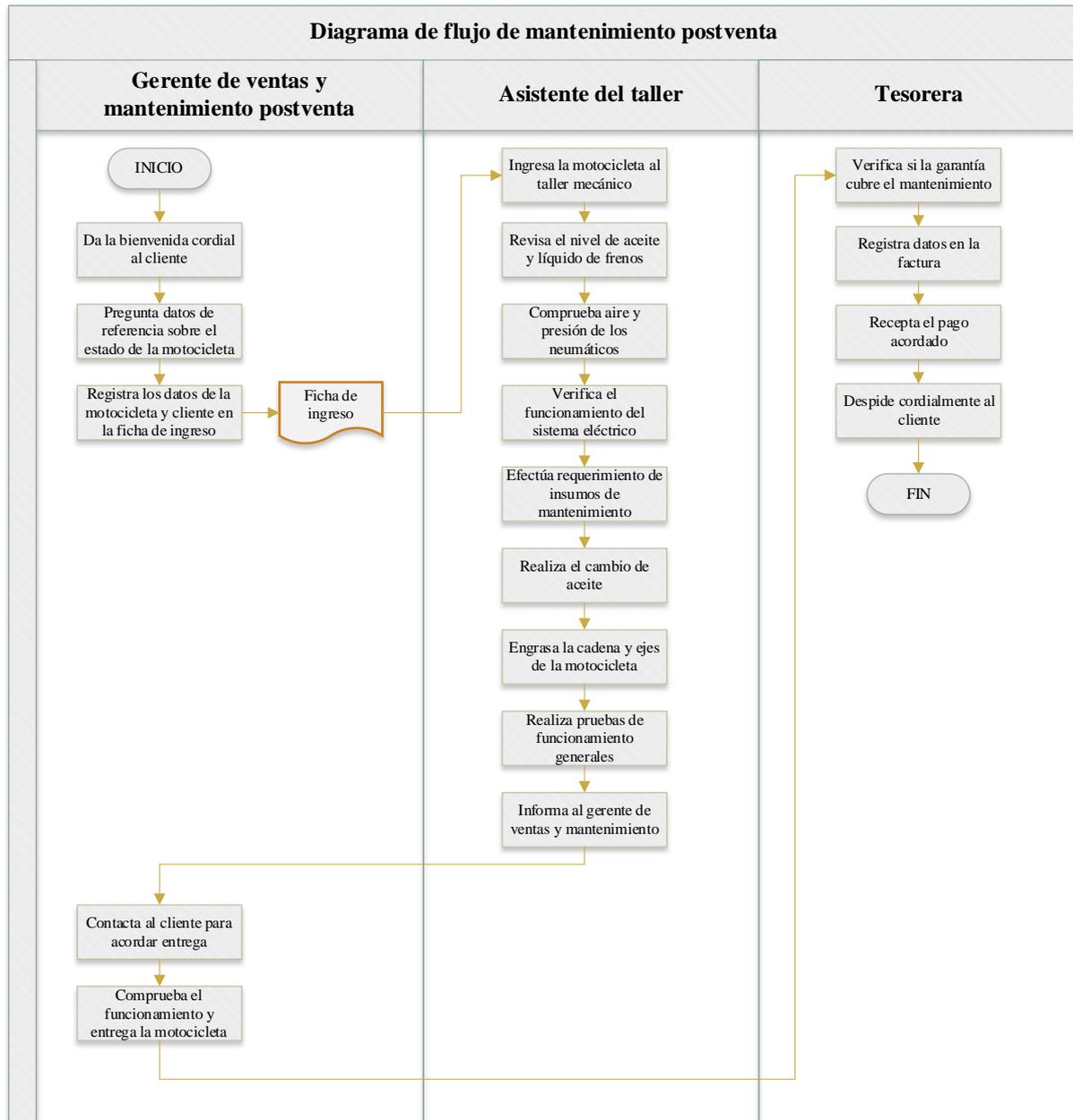


Figura 43. Flujograma de mantenimiento postventa.

4.3.2.4.11. Flujograma de contratación del personal.

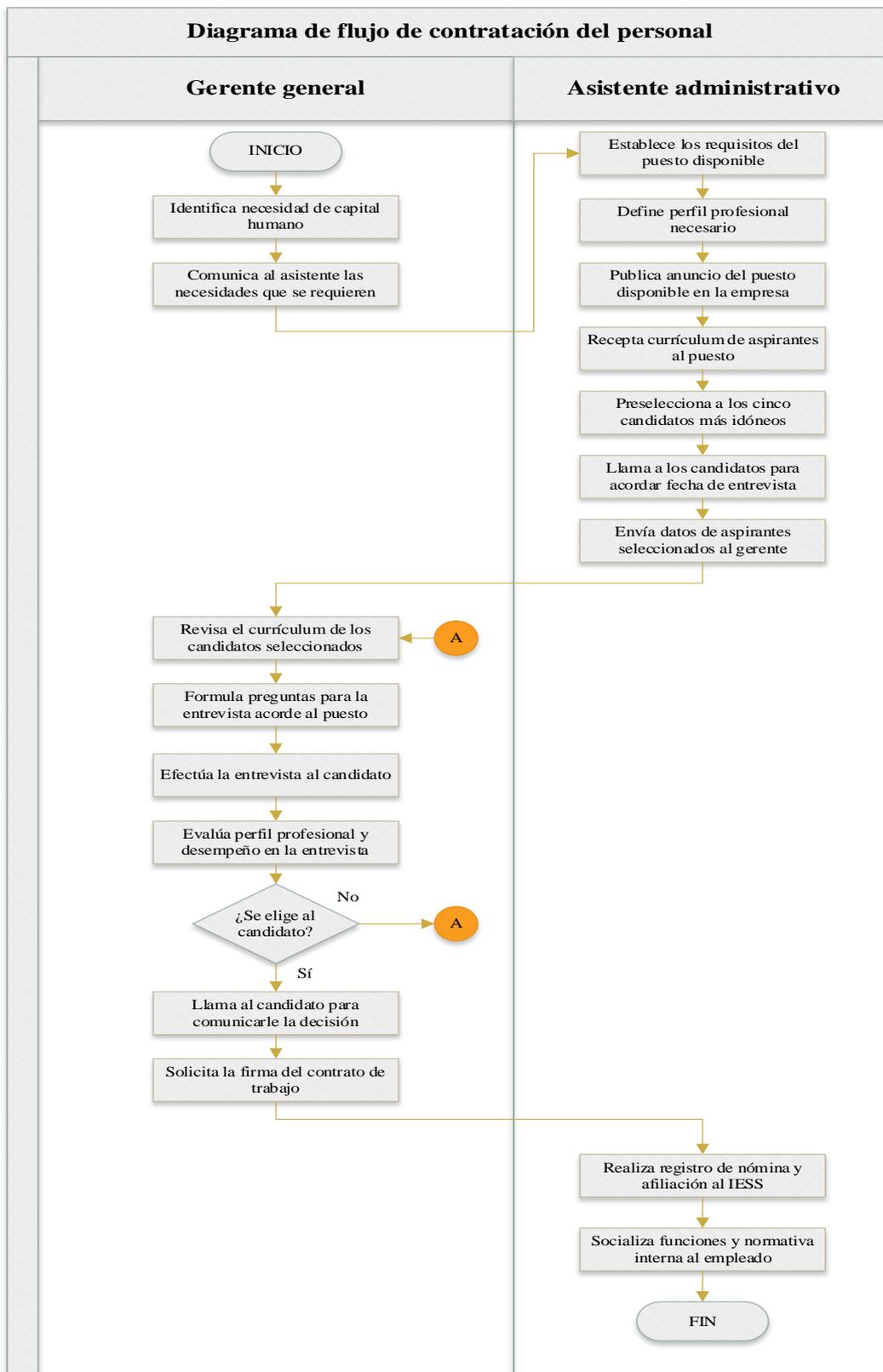


Figura 44. Flujograma de contratación del personal.

4.3.2.4.12. Flujograma de gestión contable

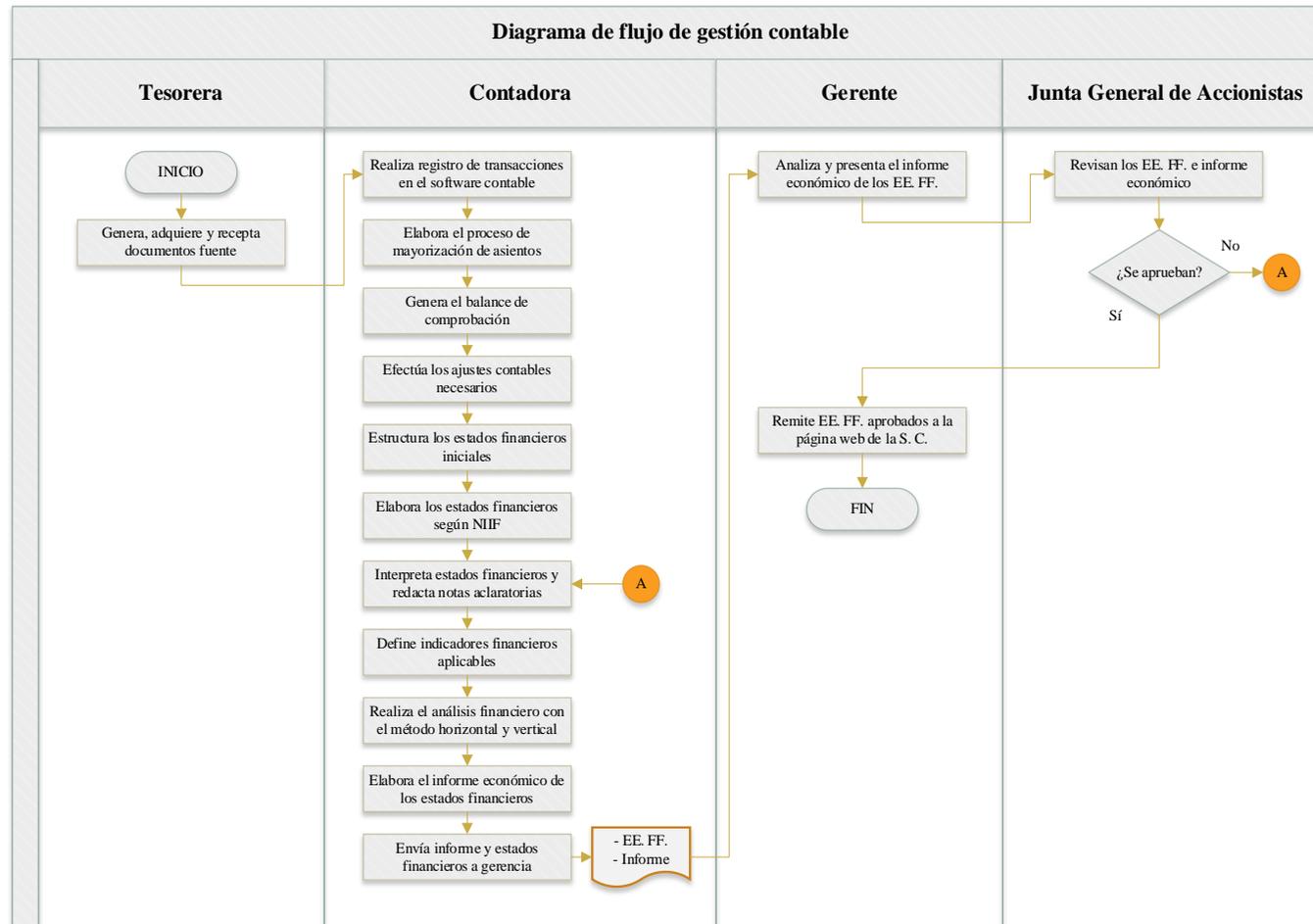


Figura 45. Flujograma de gestión contable.

4.3.3. Estructura organizacional.

4.3.3.1. Organigrama estructural.

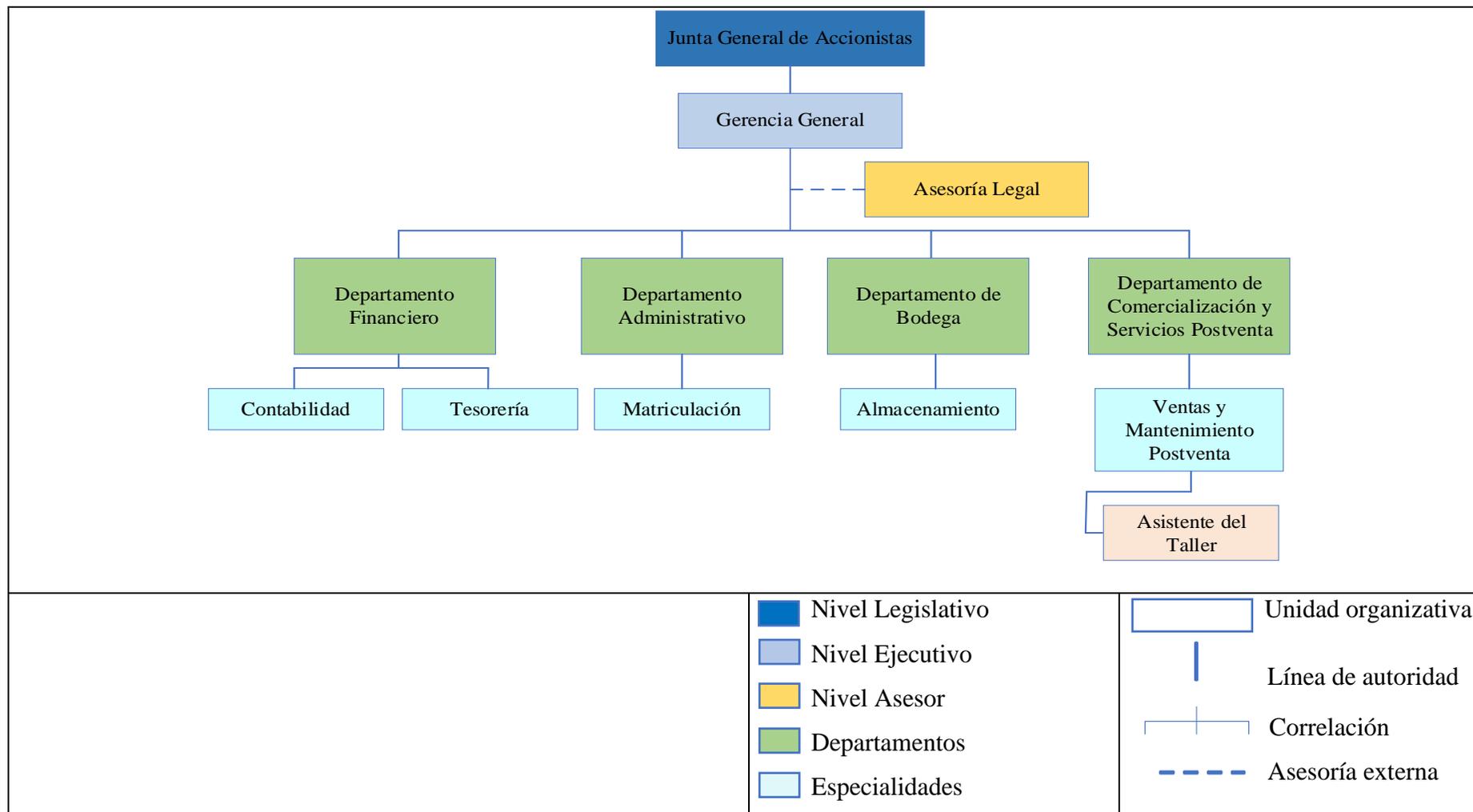


Figura 46. Organigrama estructural.

4.3.3.2. Manual de funciones.

4.3.3.2.1. Funciones del gerente.

Tabla 33

Funciones del gerente

	SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área: Gerencia General Cargo: Gerente general Número de personas a su cargo: 6 Reporta: Junta General de Accionistas Supervisa: N/A	
OBJETIVO DEL CARGO	
Gestionar las actividades de planificación, organización, dirección y control de manera estratégica y coordinada, integrando a los equipos de trabajo para afianzar el logro de los objetivos institucionales y la adecuada toma de decisiones.	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none">1. Representar legalmente a la compañía.2. Realizar la planificación documentada de las actividades empresariales.3. Planificar las funciones y actividades para cada puesto de trabajo.4. Efectuar las compras y adquisiciones de motocicletas, accesorios, repuestos e insumos de mantenimiento.5. Promover y hacer cumplir la normativa dispuesta para la empresa.	

6. Ejercer las funciones de contratación y capacitación al personal acorde a los requerimientos de la empresa.
7. Supervisar el cumplimiento de actividades diarias del capital humano.
8. Realizar actividades de supervisión y monitoreo para mantener un control constante de los activos y recursos de la empresa.
9. Analizar y validar el plan estratégico alineado a las metas institucionales.
10. Presentar el informe económico y los estados financieros a la Junta General de Accionistas.

PERFIL

PROFESIONAL

FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA:

Título de tercer nivel en carreras administrativas o afines

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:

Experiencia en administración y dirección empresarial en el área automotriz

Capacidad para desarrollar planificaciones y presupuestos

Conocimientos avanzados en manejo de sistemas computacionales

Capacitaciones en gestión empresarial, economía o finanzas

Cursos de manejo de Excel avanzado

PERSONAL

REQUISITOS DE PERSONALIDAD:

Liderazgo

Proactividad

Ética profesional

Capacidad para trabajar en equipo

Comunicación asertiva

4.3.3.2.2. *Funciones del gerente de ventas y mantenimiento postventa.*

Tabla 34

Funciones del gerente de ventas y mantenimiento postventa

	<p>SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.</p>
<p>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>	
<p>Área: Departamento de Comercialización y Servicios Postventa</p> <p>Cargo: Gerente de ventas y mantenimiento postventa</p> <p>Número de personas a su cargo: 1</p> <p>Reporta: Gerente general</p> <p>Supervisa: N/A</p>	
<p>OBJETIVO DEL CARGO</p>	
<p>Dirigir y gestionar todas las actividades de ventas, planes de marketing, publicidad y asesoramiento personalizado al cliente. Supervisar y asesorar las actividades de reparación y mantenimiento del taller mecánico.</p>	
<p>FUNCIONES</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar planes de marketing y campañas de publicidad. 2. Atender y asesorar al cliente de manera personalizada. 3. Informar a los clientes de las características de cada motocicleta. 4. Efectuar la evaluación y calificación del cliente para el acceso a créditos. 5. Prever las necesidades comerciales del mercado. 6. Capacitar al personal en técnicas y estrategias de ventas. 7. Inspeccionar y supervisar las actividades realizadas por los asistentes de taller. 	

8. Asesorar en materia de mecánica, mantenimiento o reparación de motocicletas al personal del taller.
9. Revisar la reparación y/o mantenimiento de motocicletas.
10. Comprobar el buen funcionamiento de las motocicletas en stock.
11. Realizar informes o reportes de ventas anuales.

PERFIL

PROFESIONAL

FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA:

Título de tercer nivel en carreras administrativas, ingeniero mecánico o afines

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:

Experiencia en ventas en el área automotriz

Capacitaciones en ventas y en atención al cliente

Cursos de administración básica, marketing o publicidad

Cursos de mecánica básica o avanzada

PERSONAL

REQUISITOS DE PERSONALIDAD:

Liderazgo

Ética profesional

Comunicación asertiva

Proactividad

Creatividad

Capacidad para trabajar en equipo

4.3.3.2.3. *Funciones de la contadora.*

Tabla 35

Funciones de la contadora

	<p>SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.</p>
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<p>Área: Contabilidad</p> <p>Cargo: Contadora</p> <p>Número de personas a su cargo: N/A</p> <p>Reporta: Gerente general</p> <p>Supervisa: N/A</p>	
OBJETIVO DEL CARGO	
<p>Cumplir con las actividades de gestión contable manteniendo el registro y procesamiento de todas las operaciones económicas de la empresa. Encargarse del cumplimiento de la normativa tributaria, análisis financiero y fungir como asesor para la toma de decisiones.</p>	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar el registro contable de todas las operaciones comerciales de la empresa. 2. Generar, archivar y custodiar los documentos fuente. 3. Mantener al día las transacciones y operaciones del software contable. 4. Registrar y controlar el ingreso y salida del inventario de mercadería. 5. Efectuar pagos de nómina y beneficios sociales correspondientes. 6. Cumplir con las obligaciones tributarias y pagos de impuestos vinculados en lo que respecta al IVA, retenciones, anexos, impuesto a la renta y patentes municipales. 7. Elaborar estados financieros y notas aclaratorias, según NIIF. 	

8. Presentar los estados financieros aprobados ante los organismos de control.
9. Elaborar el informe económico de estados financieros.
10. Desempeñar actividades de análisis financiero y asesoramiento para la toma de decisiones.
11. Realizar todos los pagos que engloban a la gestión contable siempre a tiempo.
12. Actualizar constantemente sus conocimientos en reformas a la normativa tributaria y contable, según se presenten durante el período fiscal.

PERFIL

PROFESIONAL

FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA:

Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría o afines.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:

Experiencia de manejo contable en el área automotriz

Cursos de tributación y declaración de impuestos

Cursos de Excel intermedio o avanzado

Conocimientos en manejo de sistemas contables

Conocimientos actualizados en NIIF

Conocimientos en interpretación y análisis financiero

PERSONAL

REQUISITOS DE PERSONALIDAD:

Ética profesional

Comunicación asertiva

Capacidad para trabajar en equipo

Responsabilidad

Pensamiento analítico

4.3.3.2.4. *Funciones de la tesorera.*

Tabla 36

Funciones de la tesorera

	<p>SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.</p>
<p>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>	
<p>Área: Tesorería Cargo: Tesorera Número de personas a su cargo: N/A Reporta: Gerente general Supervisa: N/A</p>	
<p>OBJETIVO DEL CARGO</p>	
<p>Desempeñar de manera oportuna las actividades de cobranza manteniendo el control, manejo y custodia de los ingresos que genera la empresa. Encargarse de salvaguardar los documentos generados durante el proceso de facturación y acciones de pago.</p>	
<p>FUNCIONES</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar a cabo el proceso de recaudación de efectivo, cheques o pagos con tarjeta de crédito/débito. 2. Registrar sistemáticamente todos los pagos receiptados en el software de la empresa. 3. Realizar la emisión de facturas y comprobantes de pago. 4. Verificar validez de fondos de los cheques recibidos. 5. Comprobar autenticidad de billetes y monedas antes de ser ingresados a los fondos de caja. 6. Archivar comprobantes de facturación y pago. 	

7. Manejar y custodiar los recursos de caja chica.
8. Llevar el registro y control del cobro de los créditos.
9. Notificar a los clientes atrasos en las fechas de pago de créditos.
10. Mantener custodia permanente de los recursos económicos de la empresa.

PERFIL

PROFESIONAL

FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA:

Título de bachiller con especialidad en contabilidad o afines

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:

Experiencia en puestos similares

Cursos de contabilidad básica

Conocimientos básicos en Excel

Conocimientos básicos en informática

Habilidad para las matemáticas

PERSONAL

REQUISITOS DE PERSONALIDAD:

Comunicación asertiva

Responsabilidad

Pensamiento analítico

Capacidad para trabajar en equipo

Autodidacta

Honestidad

4.3.3.2.5. *Funciones del asistente administrativo.*

Tabla 37

Funciones del asistente administrativo

	<p>SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.</p>
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<p>Área: Administrativa</p> <p>Cargo: Asistente administrativo</p> <p>Número de personas a su cargo: N/A</p> <p>Reporta: Gerente general</p> <p>Supervisa: N/A</p>	
OBJETIVO DEL CARGO	
<p>Desempeñar actividades administrativas de soporte, coordinar la planificación y procesar datos para gestionar el proceso de matriculación, mantener actualizada la base de datos de clientes, agendar reuniones y difundir comunicados importantes al personal.</p>	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir a gerencia en los procesos de gestión administrativa. 2. Registrar datos personales de los clientes en el software de la empresa. 3. Mantener custodia de la documentación del área administrativa. 4. Comunicar funciones y actividades planificadas a cada puesto de trabajo. 5. Socializar y capacitar al personal de la empresa sobre la normativa interna. 6. Llevar el registro y nómina de los trabajadores de la empresa. 7. Ejecutar procesos de preselección para la contratación del personal. 	

8. Ser el representante legal de la compañía en gestión de trámites con Movidelnor y ANT.
9. Gestionar y supervisar el proceso de matriculación de las motocicletas.
10. Ser el gestor en los pagos de los trámites vinculados a la matriculación.
11. Fungir como auxiliar contable en períodos de cierre fiscal o sobrecarga laboral para el área de contabilidad.

PERFIL

PROFESIONAL

FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA:

Título de tercer nivel en Administración o afines

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:

Experiencia en puestos similares

Conocimientos avanzados en Office (Word, Excel)

Cursos de informática básica

Conocimientos en gestión de trámites de matriculación vehicular

PERSONAL

REQUISITOS DE PERSONALIDAD:

Proactividad

Comunicación asertiva

Pensamiento analítico

Capacidad para trabajar en equipo

Responsabilidad

4.3.3.2.6. *Funciones del bodeguero.*

Tabla 38

Funciones del bodeguero

	<p>SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.</p>
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<p>Área: Bodega</p> <p>Cargo: Bodeguero</p> <p>Número de personas a su cargo: N/A</p> <p>Reporta: Gerente general</p> <p>Supervisa: N/A</p>	
OBJETIVO DEL CARGO	
<p>Realizar actividades de gestión, control y manejo de inventarios, desempeñar labores de organización logística, almacenamiento y custodia de la mercadería para controlar la disponibilidad de insumos, accesorios, herramientas y repuestos.</p>	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar a cabo las tareas y diligencias designadas para bodega. 2. Verificar las existencias en inventarios para identificar necesidades de mercadería. 3. Llenar y enviar las solicitudes de requerimiento de mercadería. 4. Recibir la mercadería y firmar el acta entrega/ recepción. 5. Efectuar inspección física de la mercadería receptada antes de aprobar su ingreso. 6. Asignar códigos a la mercadería entrante para coordinar la logística de almacenamiento. 7. Coordinar y verificar el despacho adecuado de la mercadería. 	

8. Llevar el registro y control de los Kardex de inventarios.
9. Gestionar el adecuado almacenamiento y uso de los accesorios, repuestos, herramientas e insumos de mantenimiento de bodega.
10. Custodiar los bienes y mercadería almacenados en bodega.
11. Comprobar periódicamente el estado de las motocicletas almacenadas en bodega.
12. Mantener el orden y limpieza de las instalaciones de bodega.

PERFIL

PROFESIONAL

FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA:

Título de bachiller

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:

Experiencia en puestos similares

Conocimientos básicos en Excel

Cursos de contabilidad básica

Conocimientos básicos en informática

Disponibilidad de Licencia tipo A

PERSONAL

REQUISITOS DE PERSONALIDAD:

Responsabilidad

Capacidad para trabajar en equipo

Comunicación asertiva

Honestidad

Pensamiento analítico

4.3.3.2.7. *Funciones del asistente del taller.*

Tabla 39

Funciones del asistente del taller

	<p>SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.</p>
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<p>Área: Departamento de Comercialización y Servicios Postventa</p> <p>Cargo: Asistente del Taller</p> <p>Número de personas a su cargo: N/A</p> <p>Reporta: Gerente de Ventas y Mantenimiento Postventa</p> <p>Supervisa: N/A</p>	
OBJETIVO DEL CARGO	
<p>Desempeñar actividades de mantenimiento mecánico, preparar y dar seguimiento a las motocicletas que ingresan y salen de la empresa para mantener su estado funcional y en óptimas condiciones. Coordinar y custodiar el uso de los activos existentes en el taller.</p>	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar a cabo las labores de mantenimiento postventa de las motocicletas. 2. Instalar los accesorios a las motocicletas almacenadas en bodega. 3. Realizar ajustes mecánicos para dejar a la moto funcional para la venta. 4. Mantener controlado el nivel de carga de batería y combustible. 5. Engrasar ejes y verificar el funcionamiento del sistema de frenado. 6. Efectuar pruebas de funcionamiento de la motocicleta en carretera. 7. Realizar cambios de aceite y filtro. 8. Efectuar revisiones del sistema eléctrico de cada motocicleta. 	

9. Mantener el orden y custodia de las herramientas existentes en el taller.
10. Realizar el mantenimiento de la maquinaria existente en el taller.
11. Ejercer labores como auxiliar de aseo y limpieza de las instalaciones de la empresa.

PERFIL

PROFESIONAL

FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA:

Título de bachiller con especialidad en mecánica automotriz o afines

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:

Experiencia en mantenimiento automotriz de preferencia motocicletas

Conocimientos avanzados en mecánica

Conocimientos en mantenimiento de sistemas eléctrico y de frenos

Disponibilidad de Licencia tipo A

PERSONAL

REQUISITOS DE PERSONALIDAD:

Responsabilidad

Capacidad para trabajo en equipo

Proactividad

Comunicación asertiva

Autodidacta

Honestidad

4.3.4. Gestión de riesgos.

A continuación, se establece el modelo de gestión de riesgos, que permita mantener equilibrio en el entorno para identificar, evaluar, controlar y mitigar posibles amenazas aplicando soluciones efectivas y nutriendo así de un ambiente seguro a la empresa.

4.3.4.1. Establecimiento del contexto.

La empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda., cuenta con un plan integral de prevención de riesgos laborales, sin embargo, su enfoque abarca mayormente la generación de un ambiente de trabajo seguro y saludable para los empleados, por lo que este plano está cubierto por la empresa. Pero, por otra parte, se ha dejado de lado potenciales riesgos como los de tipo financiero en la gestión interna, tampoco existen mecanismos de protección para salvaguardar los activos o mercadería, ya que, la compañía no tiene contratado ningún tipo de póliza de seguro, por lo que queda expuesta a incidentes perjudiciales que se pudieran presentar de manera fortuita, además, hasta el momento no se ha estimado un plan de riesgos a nivel de macroentorno.

La presente propuesta pretende integrar el modelo de gestión de riesgos, para prever las amenazas desestimadas por parte de la empresa, además de administrar y fortalecer de manera eficaz los mecanismos de respuesta al riesgo.

4.3.4.2. Identificación de los riesgos.

En primer lugar, se aplica la matriz de reconocimiento e identificación de los riesgos, para precisar su origen, además de las causas y consecuencias que genera.

Tabla 40

Matriz de identificación de riesgos

Ítem	Riesgo	Descripción del riesgo	Causas	Posibles consecuencias
1	Pérdida de dinero.	Se ha evidenciado que existe pérdida de dinero en el manejo de caja chica.	<ul style="list-style-type: none"> • Duplicidad de funciones. • Falta de sistemas de control interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto negativo en los recursos de la empresa. • Juicios o problemas legales.
2	Robo de activos o bienes de la empresa.	En ocasiones se pierden algunos suministros de oficina, materiales y herramientas del taller.	<ul style="list-style-type: none"> • Duplicidad de funciones • Falta de asignación y distribución del espacio de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto negativo en los recursos de la empresa. • Ambiente de trabajo negativo.
3	Incumplimiento de pago de créditos por parte de los clientes.	Desde que inicio la pandemia existen ciertas demoras y atrasos en los pagos de los créditos que la empresa ha otorgado.	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica del país. • Aumento del desempleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto negativo en las ganancias. • Inestabilidad económica • Disminución de liquidez.
4	Cambios en la normativa tributaria.	Se observa que la normativa tributaria cambia constantemente, lo que repercute directamente en	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de gobierno. • Crisis económica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el valor de los anticipos.

		las obligaciones que la empresa debe cumplir.		<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad en el pago de impuestos.
5	Posible contagio por covid-19.	El personal que labora en atención al cliente corre riesgo de contagiarse de covid-19 por el contacto permanente que debe mantener con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo con los clientes. • No se respetan los protocolos de bioseguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con el personal suficiente para laborar. • Cierre temporal del negocio.
6	Bajo rendimiento del personal.	Se ha evidenciado que existe una excesiva demora por parte del personal en la ejecución de sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planificación formal. • No disponen de manuales de funciones, ni de procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en las utilidades. • Incumplimiento de objetivos institucionales.
7	Posible daño al inventario o a las instalaciones de la empresa.	Las motocicletas se encuentran ubicadas en un espacio físico cerrado junto con los insumos inflamables.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de adecuaciones a las instalaciones. • Poca ventilación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto negativo en los recursos de la empresa. • Pérdida de activos.
8	Accidente de tránsito o imprevisto vial para el personal de taller.	El personal de taller realiza pruebas a las motocicletas en calles con bastante tráfico.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un lugar adecuado para pruebas técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Juicios o problemas legales.

4.3.4.3. Análisis de los riesgos.

A continuación, se realiza la determinación de la probabilidad e impacto que generan los riesgos identificados. Para lo cual, se utiliza la siguiente escala en la valoración y calificación del riesgo.

Tabla 41

Valoración y calificación del riesgo

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

En la presente tabla, se especifica en cambio la escala de valoración para detectar el riesgo inherente, es decir, la amenaza intrínseca que está adherida a los riesgos.

Tabla 42

Valoración del riesgo inherente

Zona de riesgo inherente						
Impacto						
	Insignificante (1-2)	Menor (3-4)	Moderado (5-6)	Mayor (7-8)	Catastrófico (9-10)	
Probabilidad	Raro (1)	Bajo (1-2)	Bajo (3-4)	Bajo (5-6)	Bajo (7-8)	Moderado (9-10)
	Improbable (2)	Bajo (2-4)	Bajo (6-8)	Moderado (10-12)	Moderado (14-16)	Alto (18-20)
	Posible (3)	Bajo (3-6)	Moderado (9-12)	Alto (15-18)	Alto (21-24)	Extremo (27-30)
	Probable (4)	Bajo (4-8)	Moderado (12-16)	Alto (20-24)	Extremo (28-32)	Extremo (36-40)
	Casi seguro (5)	Moderado (5-10)	Alto (15-20)	Extremo (25-30)	Extremo (35-40)	Extremo (45-50)

Tabla 43

Matriz de análisis de los riesgos

Ítem	Riesgo	Probabilidad/ Impacto	Funcionario				Valor	Nombre	Evaluación	Zona de riesgo inherente
			Gerente general	Gerente de ventas	Contadora	Estudiante				
1	Pérdida de dinero.	P	5	5	4	5	5	Casi seguro (A)	40	Riesgo extremo
		I	9	9	7	8	8	Mayor		
2	Robo de activos o bienes de la empresa.	P	2	3	3	4	3	Posible (C)	21	Riesgo alto
		I	7	7	7	8	7	Mayor		
3	Incumplimiento de pago de créditos por parte de los clientes.	P	4	3	3	4	4	Probable (B)	32	Riesgo extremo
		I	9	8	7	8	8	Mayor		
4	Cambios en la normativa tributaria.	P	3	3	4	3	3	Posible (C)	21	Riesgo alto
		I	7	7	8	7	7	Mayor		
5		P	4	3	2	4	3	Posible (C)	21	Riesgo alto

	Posible contagio por covid-19.	I	8	7	6	8	7	Mayor		
6	Bajo rendimiento del personal.	P	4	2	1	3	3	Posible (C)	15	Riesgo alto
		I	5	5	8	3	5	Moderado		
7	Posible daño al inventario o a las instalaciones de la empresa.	P	4	4	4	5	4	Posible (B)	36	Riesgo extremo
		I	9	9	9	10	9	Catastrófico		
8	Accidente de tránsito o imprevisto vial para el personal de taller.	P	3	2	2	3	3	Posible (C)	15	Riesgo alto
		I	5	4	6	6	5	Moderado		

4.3.4.4. Tratamiento de los riesgos.

A continuación, se presenta los controles y opciones de manejo viables que permitan modificar positivamente al riesgo para reducirlo, compartirlo, transferirlo o evitarlo.

Tabla 44

Matriz de tratamiento de los riesgos

Tratamiento de los Riesgos		
Riesgo	Control	Opciones de manejo
Pérdida de dinero.	Implementación de un sistema de control interno para el área de contabilidad y tesorería.	Reducir el riesgo.
Robo de activos o bienes de la empresa.	Políticas para la cuenta caja. Distribución física y asignación de los activos y bienes según cada puesto de trabajo.	Reducir el riesgo.
Incumplimiento de pago de créditos por parte de los clientes.	Monitoreo permanente del control de cartera. Plan de contingencia para enfrentar imprevistos originados por la crisis económica a raíz de la pandemia.	Reducir el riesgo.
Cambios en la normativa tributaria.	Plan de contingencia en el área contable para sobrellevar posibles reformas negativas que impliquen un aumento sustancial en el pago de impuestos.	Compartir o transferir el riesgo.
Posible contagio por covid-19.	Implementación y monitoreo del cumplimiento de normas de bioseguridad por parte del personal y de los clientes tanto al ingreso como a la salida de la empresa.	Reducir el riesgo.

Bajo rendimiento del personal.	Creación de manuales de funciones y de procedimientos para el desarrollo diario de las actividades del personal.	Evitar el riesgo.
Posible daño al inventario o a las instalaciones de la empresa.	Diseñar planes de motivación que mejoren el clima laboral. Contratación de una póliza de seguro contra incendios, que cubra también las instalaciones de la empresa.	Compartir o transferir el riesgo.
Accidente de tránsito o imprevisto vial para el personal del taller.	Elaboración de un plan de prevención de accidentes de tránsito y designación de un lugar específico que sea seguro y sin congestión vehicular, para realizar las pruebas técnicas. Contratar una póliza de seguro por accidentes de tránsito.	Reducir el riesgo, compartir o transferir el riesgo.

En resumen, se determinó que SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. presenta un control deficiente en algunos aspectos referentes a su funcionamiento; esto debido a que no se abarca una visión global al momento de analizar los riesgos, sino que, únicamente se toma en cuenta los ocasionados por medio de accidentes de trabajo.

Es notable que, la empresa se ha vuelto más vulnerable a otros tipos de riesgos como son los financieros u operativos, es decir, tanto la inadecuada gestión administrativa, como los escasos controles en el manejo y uso de los recursos pueden poner en juego incluso su subsistencia. Por ello, a través de este modelo de gestión de riesgos se propone algunas opciones viables que permitan reducir o mitigar este tipo de amenazas a fin de proteger a la compañía de sucesos imprevistos y salvaguardar sus activos.

4.3.5. Normativa interna.

4.3.5.1. Código de ética.

CÓDIGO DE ÉTICA DE LA EMPRESA

SSGMOTORCYCLE CÍA. LTDA.



I. PRESENTACIÓN

SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la comercialización, reparación y mantenimiento de motocicletas con diversa variedad en marcas, repuestos y accesorios, cuyo lema se basa en siempre brindar la mejor atención al cliente. Para la compañía el recurso más importante es el capital humano, por lo que, se pone como pilar fundamental su actuar y desarrollo mediante principios de calidad ética y moral que promuevan el buen comportamiento dentro del entorno de trabajo con el propósito de instaurar una buena imagen corporativa que genere confianza tanto en los clientes, como proveedores, accionistas, compañeros de trabajo e incluso en la competencia.

Por tal razón, es necesario definir de manera formal todos estos preceptos de conducta que debe seguir el personal de la compañía, en donde su enfoque es garantizar el buen trato, la igualdad de condiciones y la resolución de conflictos a través de un código de ética.

II. OBJETIVO DEL CÓDIGO DE ÉTICA

El presente documento tiene por objeto establecer directrices éticas y de conducta dirigidas hacia el personal de la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda., con el propósito de

instaurar un modelo de comportamiento adecuado que permita promover principios y valores entre los trabajadores mejorando el ambiente laboral.

III. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Las disposiciones del presente código de ética son de carácter obligatorio para todo el personal que labora en la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. en relación con clientes, proveedores, accionistas, compañeros de trabajo y con la competencia.

IV. VALORES

Los valores de carácter ético y moral son pilares fundamentales que reflejan el modo de actuar del personal en cada una de las actividades que se lleva a cabo dentro de la compañía, para lo cual se establece lo siguiente:

- **Honestidad:** Trabajar diariamente con honradez velando por el adecuado manejo y uso de equipos, herramientas y recursos para salvaguardar todos los activos de la empresa.
- **Responsabilidad:** Asumir las tareas encomendadas con seriedad cumpliendo con los resultados esperados y tiempos propuestos, para generar confianza en los clientes.
- **Respeto:** Promover la cordialidad del ambiente laboral, manteniendo una comunicación abierta y amable, teniendo como prioridad el buen trato y atención al cliente.
- **Integridad:** Desempeñar las actividades encomendadas con entereza moral, honradez, coherencia y sobre todo rectitud para brindar el mejor servicio al cliente.
- **Trabajo en equipo:** Apoyarse mutuamente en las actividades de trabajo compartiendo conocimientos y experiencias, para alcanzar las metas institucionales propuestas a través de compañerismo y confianza.

V. PRINCIPIOS EMPRESARIALES

Con la finalidad de fomentar una cultura empresarial sostenible, se definen los siguientes principios empresariales que permitan guiar la línea de vida institucional y coordinar acciones de manera conjunta.

- **Excelencia:** Impulsar los principios de calidad potenciando todas las áreas de la empresa, para consolidar una imagen positiva y ganar prestigio institucional.
- **Transparencia:** Difundir información de nuestras actividades empresariales garantizando transparencia en las operaciones, para generar confianza y fortalecer la relación con nuestros clientes, proveedores, trabajadores y público en general.
- **Responsabilidad social:** Comprometerse a actuar de forma proactiva, empática y consciente con la sociedad proporcionando alternativas de movilidad viables y facilitando las condiciones necesarias que garanticen equidad en el acceso al transporte seguro.
- **Mejora continua:** Ejecutar actividades permanentes de desarrollo empresarial promoviendo la mejora continua de los procesos internos, para alcanzar los niveles óptimos de eficiencia y eficacia en base a las metas propuestas.

VI. PRINCIPIOS DE CONDUCTA

- Promover dentro de la compañía un comportamiento ético que permita preservar la imagen corporativa.
- Mantener una conducta basada en el respeto tanto con clientes, como proveedores, accionistas, compañeros de trabajo y competidores.
- Desempeñar todas las actividades laborales con responsabilidad, probidad y ética profesional.
- No inducir o formar parte de actividades irregulares que busquen cualquier tipo de beneficio personal contrario a la ley.

- Velar por el bienestar de la compañía, guardando reserva de la información y salvaguardando los recursos existentes.
- Mantener diariamente el orden y limpieza del entorno personal de trabajo.
- Respetar la diferencia de criterios personales, creencias o costumbres culturales con el propósito de evitar cualquier tipo de discriminación laboral.

VII. COMPORTAMIENTO ÉTICO

Con los clientes:

- Atención con permanente calidad, calidez y eficiencia.
- Seguimiento continuo para garantizar el bienestar y satisfacción del cliente.
- Respeto a la privacidad y confidencialidad de la información proporcionada.
- Cumplimiento obligatorio de acuerdos y convenios preestablecidos.

Con los proveedores:

- Trato respetuoso, ecuánime y formal con proveedores.
- Procesos de selección justos y transparentes para escoger proveedores.
- Protección absoluta y reserva de la información otorgada por proveedores.
- Respeto en el cumplimiento de convenios de pago.

Con los accionistas:

- Trato respetuoso, equitativo y cordial con los accionistas de la compañía.
- Honradez en el manejo de recursos y capitales de la empresa.
- Confidencialidad y sigilo de la información proporcionada por los accionistas.

Con el personal:

- Equidad e igualdad de condiciones para todos los trabajadores.
- Remuneración justa y seguridad social acorde a lo que establece la ley.

- Prevención y cuidado de la salud integral de los trabajadores.
- Capacitaciones continuas para el desarrollo de conocimientos afines a su cargo.
- Otorgamiento de incentivos o reconocimientos al mérito laboral.

Con la competencia:

- Trato cortés y respetuoso hacia los competidores.
- Cuidado de la imagen corporativa fomentando una competencia justa y equilibrada.
- Restricción absoluta de prácticas negativas que atenten contra la competencia.

VIII. CUMPLIMIENTO DE LA LEY

El personal de SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. cumplirá de manera obligatoria con la normativa relacionada a la empresa de acuerdo con lo estipulado en la constitución de la república del Ecuador, la ley de compañías, el código de trabajo, el reglamento interno y demás leyes vigentes; además tienen que mantenerse en permanente actualización.

IX. CONFIDENCIALIDAD Y USO DE LA INFORMACIÓN

Los trabajadores de la compañía tienen el deber de salvaguardar toda la información que sea categorizada como confidencial y reservada. Por tanto, dicha información únicamente podrá ser utilizada con fines autorizados por la empresa y amparados en la ley de compañías.

En ese marco, estará totalmente prohibido:

- Entregar información a terceros que no estén autorizados por la empresa.
- Proveer información confidencial por medios no autorizados.
- Dar contraseñas que son de uso exclusivo del personal de la entidad.
- Falsificar o alterar información solicitada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

X. CONFLICTO DE INTERESES

El conflicto de intereses surge cuando se descubren intereses personales por parte de algún miembro de la empresa, lo cual impide que las actividades cotidianas y la toma de decisiones se lleven de manera objetiva e imparcial. Por lo que, para evitar este tipo de circunstancias, se debe:

- Mantener un buen nivel de comunicación interna para identificar la causa de los conflictos de interés y poder buscar soluciones inmediatas.
- Abstenerse de compartir o divulgar información privada acerca de las actividades empresariales con terceros no autorizados.
- Evitar cualquier tipo de alianza que busque un beneficio personal o ilícito.

XI. CONSECUENCIAS

La omisión o incumplimiento de lo estipulado en el presente código de ética será analizado minuciosamente por parte de la empresa para aplicar el grado de sanción correspondiente, dependiendo de la gravedad en la falta cometida y conforme a lo que establece el reglamento interno.

4.4. Propuesta financiera

La presente propuesta representa íntegramente todo lo que corresponde a la estructura contable y financiera de la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. para disponer de elementos de mejora en la gestión de estos procesos.

4.4.1. Manual contable y financiero.

A continuación, se presenta la propuesta del manual contable y financiero adaptado a las necesidades para encaminar a la organización a alcanzar una gestión efectiva.

4.4.1.1. Catálogo de cuentas.

Tabla 45

Catálogo de cuentas

	CATÁLOGO DE CUENTAS
Código	Nombre de la cuenta
1.	ACTIVO
1.01	Activo corriente
1.01.01	Activo disponible
1.01.01.01	Efectivo
1.01.01.01.01	Caja chica
1.01.01.01.02	Caja general
1.01.01.02	Bancos
1.01.01.02.01	Banco del Pacífico
1.01.01.02.02	Cooperativa San Antonio
1.01.01.02.03	Cheques clientes
1.01.01.02.04	Mutualista Imbabura
1.01.02	Activos exigibles
1.01.02.01	Cuentas por cobrar
1.01.02.01.01	Cuentas por cobrar clientes
1.01.02.01.02	Provisiones cuentas incobrables

1.01.02.01.03	Cheques protestados
1.01.02.01.04	Cuentas por cobrar instituciones
1.01.02.02	Cuentas por cobrar personales
1.01.02.03	Cuentas por cobrar empleados
1.01.02.03.01	Préstamos empleados
1.01.02.03.02	Anticipos empleados
1.01.02.03.03	Otras cuentas por cobrar
1.01.02.04	Anticipos
1.01.02.04.01	Anticipos proveedores
1.01.02.05	Impuestos fiscales
1.01.02.05.01	12% IVA en compras
1.01.02.05.02	Retención de IVA 30%
1.01.02.05.03	Retención de IVA 70%
1.01.02.05.04	Retención de IVA 100%
1.01.02.05.05	Retención en la fuente 1%
1.01.02.05.06	Retención en la fuente 2%
1.01.02.05.07	Retención en la fuente 8%
1.01.02.05.08	Anticipo impuesto a la renta
1.01.02.05.09	Crédito tributario
1.01.02.05.10	Retención en la fuente años anteriores
1.01.02.05.11	12% IVA Servicios
1.01.02.05.12	12% IVA Activos fijos
1.01.02.05.13	Retención en la fuente 2.75%
1.01.02.05.14	ICE
1.01.02.05.15	Retención en la fuente 1.75%
1.01.03	Inventarios
1.01.03.01	Inventario de mercaderías
1.01.03.01.01	Inventario mercadería motos
1.01.03.01.02	Inventario mercadería cascos
1.01.03.01.03	Inventario mercadería aceites
1.01.03.01.04	Inventario mercadería bicicletas
1.01.03.01.05	Inventario mercadería monopatín
1.01.03.01.06	Inventario mercadería accesorios

1.01.03.01.07	Inventario mercadería repuestos
1.01.03.02	Suministros de oficina
1.01.03.02.01	Útiles de oficina
1.01.03.02.02	Otros suministros
1.02	Activos no corrientes
1.02.01	Activos fijos
1.02.01.01	Activo fijo no depreciable
1.02.01.01.01	Terrenos
1.02.01.02	Activo fijo depreciable
1.02.01.02.01	Vehículos
1.02.01.02.01.01	Costo vehículo
1.02.01.02.01.02	Depreciación acumulada vehículo
1.02.01.02.02	Muebles y enseres
1.02.01.02.02.01	Costo muebles y enseres
1.02.01.02.02.02	Depreciación acumulada muebles y enseres
1.02.01.02.03	Equipos de oficina
1.02.01.02.03.01	Costo equipos de oficina
1.02.01.02.03.02	Depreciación acumulada equipos de oficina
1.02.01.02.04	Equipos de computación
1.02.01.02.04.01	Costo equipos de computación
1.02.01.02.04.02	Depreciación acumulada equipos de computación
1.02.01.02.05	Otras instalaciones
1.02.01.02.05.01	Costo otras instalaciones
1.02.01.02.05.02	Depreciación acumulada otras instalaciones
1.02.02	Otros activos no corrientes
1.02.02.01	Inversiones
1.02.02.01.01	Inversiones
1.02.03	Pagos anticipados
1.02.03.01	Seguros pagados por anticipado
1.02.03.02	Muebles, enseres y equipo pagados por anticipado
1.03	Activos diferidos
1.03.01	Activos intangibles
1.03.01.01	Programas y sistemas de cómputo

1.03.01.01.01	Costo programa SIMAC
1.03.01.01.02	Amortización acumulada sistema SIMAC
1.03.02	Cargos y gastos diferidos
1.03.02.01	Gastos de constitución
1.03.02.02	Amortización gastos de constitución
1.03.02.03	Gastos de instalación
1.03.02.04	Amortización gastos de instalación
2.	PASIVO
2.01	Pasivo corriente
2.01.01	Cuentas y documentos por pagar
2.01.01.01	Proveedores
2.01.01.01.01	Proveedores nacionales
2.01.01.01.02	Cheques posfechados
2.01.01.01.03	Reservaciones de clientes
2.01.01.01.04	Otras cuentas por pagar
2.01.01.01.05	Cuentas por pagar publicidad
2.01.02	Obligaciones con instituciones financieras
2.01.02.01	Préstamos bancos
2.01.02.01.01	Préstamo banco del Pacífico
2.01.02.02	Préstamos cooperativas
2.01.02.02.01	Préstamo cooperativa San Antonio
2.01.03	Obligaciones y provisiones trabajadores
2.01.03.01	Sueldos y beneficios sociales
2.01.03.01.01	Sueldos por pagar
2.01.03.02.02	Décimo cuarto sueldo por pagar
2.01.03.02.03	Décimo tercer sueldo por pagar
2.01.03.02.04	Fondos de reserva por pagar
2.01.03.02.05	Aporte patronal por pagar
2.01.03.02.06	Aporte personal por pagar
2.01.03.02.07	Préstamos IESS empleados por pagar
2.01.03.02.08	Vacaciones
2.01.03.02.09	Participación trabajadores por pagar
2.01.03.02.10	IESS por pagar

2.01.04	Otras obligaciones fiscales
2.01.04.01	Impuesto a la renta por pagar
2.01.04.02	IVA en ventas por pagar 12%
2.01.04.02.01	Retención en la fuente compra de bienes 1.75%
2.01.04.02.02	Retención en la fuente 10% honorarios
2.01.04.02.03	Retención en la fuente arriendos
2.01.04.02.04	Retención en la fuente activos fijos
2.01.04.02.05	Retención en la fuente 1% suministros y materiales
2.01.04.02.06	Retención en la fuente 1% repuestos y herramientas
2.01.04.02.07	Retención en la fuente lubricantes 1%
2.01.04.02.08	Retención en la fuente transporte 1%
2.01.04.02.09	Retención en la fuente notarios 8%
2.01.04.02.10	Retención en la fuente promoción y publicidad 1%
2.01.04.02.11	Retención en la fuente luz, agua, telecomunicaciones 2%
2.01.04.02.12	Retención en la fuente otros 1%
2.01.04.02.13	Retención en la fuente otras retenciones 2%
2.01.04.02.14	Retención en la fuente otras retenciones 8%
2.01.04.02.15	Retención en la fuente servicios intelectuales 8%
2.01.04.02.16	Retención en la fuente IVA honorarios 100%
2.01.04.02.17	Retención en la fuente IVA arriendos 100%
2.01.04.02.18	Retención IVA servicios 70%
2.01.04.02.19	Retención IVA compra de bienes 30%
2.01.05	Cuentas por pagar accionistas
2.01.05.01	Cuentas por pagar accionistas
2.01.06	Provisiones
2.01.06.01	Provisiones general
2.02	Pasivo no corriente
2.02.01	Obligaciones con instituciones financieras
2.02.01.01	Préstamos Bancos
2.02.01.02	Préstamos Cooperativas
3.	PATRIMONIO
3.01	Capital y Resultados
3.01.01	Capital social

3.01.01.01	Capital pagado
3.01.01.02	Aporte futuras capitalizaciones
3.01.02	Reservas
3.01.02.01	Reserva legal
3.01.02.02	Reserva estatutaria
3.01.03	Resultados
3.01.03.01	Utilidades retenidas
3.01.03.02	Utilidad del ejercicio
3.01.03.03	Pérdida acumulada
3.01.03.04	Pérdida del ejercicio
3.01.03.05	Otros
3.02	Otros
4.	INGRESOS
4.01	Ingresos operativos
4.01.01	Ventas
4.01.01.01	Venta motos
4.01.01.02	Venta cascos
4.01.01.03	Venta aceite
4.01.01.04	Venta bicicletas
4.01.01.05	Venta monopatín
4.01.01.06	Venta accesorios
4.01.01.07	Venta repuestos
4.01.02	Devoluciones y descuentos
4.01.02.01	Devolución en ventas
4.01.02.02	Descuento en ventas
4.02	Ingresos no operativos
4.02.01	Otros ingresos
4.02.01.01	Rendimientos financieros
4.02.01.02	Descuentos en compras
4.02.01.03	Otros descuentos
4.02.01.04	Utilidad venta de activo fijo
5.	COSTOS Y GASTOS
5.01	Costo de ventas

5.01.01	Costo de ventas
5.01.01.01	Costo de ventas motos
5.01.01.02	Costo de ventas cascos
5.01.01.03	Costo de ventas aceite
5.01.01.04	Costo de ventas bicicletas
5.01.01.05	Costo de ventas monopatín
5.01.01.06	Costo de ventas accesorios
5.01.01.07	Costo de ventas repuestos
5.01.02	Diferencias por inventario
5.01.03	Diferencias por devolución compras
5.02	Gastos de operación
5.02.01	Gastos de administración
5.02.01.01	Sueldos y beneficios sociales
5.02.01.01.01	Sueldos
5.02.01.01.02	Componente salarial
5.02.01.01.03	Décimo tercero
5.02.01.01.04	Décimo cuarto
5.02.01.01.05	Aporte patronal
5.02.01.01.06	Fondos de reserva
5.02.01.01.07	Vacaciones
5.02.01.01.08	Horas extras
5.02.02	Depreciaciones amortizaciones
5.02.02.01	Gasto depreciación edificio
5.02.02.02	Gasto depreciación vehículo
5.02.02.03	Gasto depreciación muebles y enseres
5.02.02.04	Gasto depreciación equipos de oficina
5.02.02.05	Gasto depreciación equipos de computación
5.02.02.06	Gasto depreciación otras instalaciones
5.02.02.07	Gasto amortización programas y sistemas
5.02.02.08	Gasto amortización gasto de constitución
5.02.02.09	Gasto amortización gasto de instalación
5.02.02.10	Gasto provisión cuentas incobrables
5.02.03	Servicios de terceros

5.02.03.01	Arriendos
5.02.03.02	Luz
5.02.03.03	Agua
5.02.03.04	Teléfonos
5.02.03.05	TV cable
5.02.03.06	Suministros y materiales
5.02.03.07	Correos y comunicaciones
5.02.03.08	Movilizaciones
5.02.03.09	Hospedaje
5.02.03.10	Combustible vehículo
5.02.03.11	Mantenimiento vehículo
5.02.03.12	Seguros
5.02.03.13	Mantenimiento almacén
5.02.03.14	Mantenimiento inventarios
5.02.03.15	Mantenimiento equipos de computación
5.02.03.16	Mantenimiento reparación de muebles
5.02.03.17	Judiciales
5.02.03.18	Bono navideño
5.02.03.19	Agasajos
5.02.03.20	Capacitación
5.02.03.21	Servicio de guardia
5.02.03.22	Honorarios profesionales
5.02.03.23	Otros gastos administrativos
5.03	Gastos
5.03.01	Gastos de ventas
5.03.01.01	Fletes
5.03.01.02	Combustible vehículo ventas
5.03.01.03	Repuestos y herramientas
5.03.01.04	Publicidad
5.03.01.05	Alimentación empleados
5.03.01.06	Uniformes
5.03.01.07	Movilizaciones
5.03.01.08	Comisiones en tarjetas de crédito

5.03.01.09	Recargos en compras
5.03.01.10	Pérdida mercaderías
5.03.01.11	Otros gastos de ventas
5.03.01.12	Transporte
5.03.01.13	Combustible
5.03.01.14	Cámara de comercio
5.03.02	Gastos financieros
5.03.02.01	Banco del Pacífico
5.03.02.02	Cooperativa San Antonio
5.03.02.03	Otros gastos

4.4.1.2. Dinámica de cuentas.

4.4.1.2.1. Dinámica de activos disponibles.

Tabla 46

Dinámica de la cuenta activos disponibles

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
1. Activo	1.01 Activo corriente	1.01.01 Activos disponibles	1.01.01.01 Efectivo 1.01.01.02 Bancos	1.01.01.01.01 Caja Chica 1.01.01.01.02 Caja general 1.01.01.02.01 Banco del Pacífico 1.01.01.02.04 Mutualista Imbabura
Descripción				
Son recursos de disponibilidad inmediata que se generan por concepto del giro del negocio para cubrir con las obligaciones a corto plazo a través de la entrada y salida del efectivo y sus equivalentes.				
Dinámica				
Debita		Acredita		Marco Legal
<ul style="list-style-type: none"> Entrada de dinero por venta de mercadería. Depósitos bancarios por concepto de cobranzas. 		<ul style="list-style-type: none"> Pago en efectivo a proveedores. Compra de mercadería. Depósito bancario por concepto de pagos. 		<ul style="list-style-type: none"> NIIF para PYMES, sección 7 Estados de Flujos de Efectivo
Políticas contables				

- Los recursos de caja chica serán manejados y administrados únicamente por parte de la tesorera de la empresa.
- La persona responsable de generar la documentación de soporte mantendrá la custodia y archivo permanente de la misma.
- Los fondos de caja chica constituirán un monto total de máximo \$200 y mínimo de \$150, que serán repuestos tras la justificación respectiva.
- La documentación de soporte será remitida a la contadora y se registrará inmediatamente en el sistema contable de la empresa.

Procedimientos de control interno

- La documentación de soporte archivada por parte de la tesorera se revisará al cierre de la semana para contrastar los montos registrados y validez de la misma.
- El gerente realizará arqueos de caja sorpresivos para comprobar el cuadro del efectivo con los montos registrados.
- El gerente realizará mensualmente conciliaciones bancarias para comprobar los estados de cuenta de la empresa.

4.4.1.2.2. Dinámica de activos exigibles.

Tabla 47

Dinámica de la cuenta activos exigibles

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
1. Activo	1.01 Activo corriente	1.01.02 Activos exigibles	1.01.02.01 Cuentas por cobrar 1.01.02.02 Cuentas por cobrar personales 1.01.02.03 Cuentas por cobrar empleados	1.01.02.01.01 Cuentas por cobrar clientes 1.01.02.01.04 Cuentas por cobrar instituciones

				1.01.02.03.01 Préstamos empleados 1.01.02.03.03 Otras cuentas por cobrar
Descripción				
Son activos que representan derechos exigibles a razón de créditos otorgados por parte de la empresa a clientes y al personal, monetizándose a corto plazo.				
Dinámica				
Debita		Acredita		Marco Legal
<ul style="list-style-type: none"> • Venta de mercadería por crédito a clientes y trabajadores • Anticipo de salarios a trabajadores 		<ul style="list-style-type: none"> • Cancelación de cuotas o totalidad de la deuda del cliente • Pago del anticipo del trabajador 		NIIF para PYMES, sección 11 Instrumentos Financieros Básicos.
Políticas contables				
<ul style="list-style-type: none"> • Los recursos generados por concepto de la cobranza de créditos serán receptados y custodiados únicamente por parte de la tesorera de la empresa. • Las transacciones generadas a razón de este rubro serán registradas únicamente por parte de la contadora, de forma inmediata al efectuarse el hecho económico. • La tasa de interés fijada para la cartera de crédito será referencial al 16% mensual, registrada acorde a los términos convenidos entre el cliente y el gerente de ventas. • La persona responsable de generar la documentación de soporte por concepto de créditos mantendrá la custodia y archivo permanente de la misma. 				
Procedimientos de control interno				
<ul style="list-style-type: none"> • La contadora realizará arquezos de caja sorpresivos para verificar que los montos recaudados por concepto de créditos consten en la documentación de soporte. • El historial de pagos de la cartera de crédito se revisará semanalmente por parte del gerente para comprobar su cumplimiento. • La contadora revisará semanalmente los auxiliares del rubro cuentas por cobrar y presentará un informe con los resultados obtenidos a gerencia. 				

4.4.1.2.3. *Dinámica de inventarios.*

Tabla 48

Dinámica de la cuenta inventarios

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
1. Activo	1.01 Activo corriente	1.01.03 Inventarios	1.01.03.01 Inventario de mercaderías	1.01.03.01.01 Inventario mercadería motos 1.01.03.01.07 Inventario mercadería repuestos
Descripción				
Son activos que representan las existencias disponibles para la venta en la empresa, sean estos motocicletas, cascos, accesorios y repuestos.				
Dinámica				
Debita		Acredita		Marco Legal
<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de motocicletas • Adquisición de cascos • Adquisición de accesorios • Adquisición de repuestos 		<ul style="list-style-type: none"> • Venta de mercadería • Deterioro o bajas de mercadería • Devolución de mercadería a proveedores 		NIIF para PYMES, sección 13 Inventarios NIC 2, Inventarios
Políticas contables				
<ul style="list-style-type: none"> • El bodeguero mantendrá el registro de los Kardex de inventarios actualizado según orden de llegada de la mercadería. • La mercadería adquirida será registrada únicamente por parte de la contadora e ingresada de forma inmediata al sistema contable de inventario. 				

- La mercadería de inventarios será organizada de forma segura y ordenada dentro de espacios adecuados para evitar posibles riesgos.
- El encargado de bodega será el único apto para firmar el acta entrega/recepción, previa verificación.

Procedimientos de control interno

- La mercadería de bodega se revisará semanalmente por parte del gerente para constatar el estado físico del stock de inventario.
- La contadora revisará semanalmente los ingresos y salidas de los Kardex de bodega para cuadrar la cantidad de mercadería con los registros realizados.
- El gerente revisará mensualmente la codificación de la mercadería ingresada para constatar que el código registrado esté acorde al stock y orden de llegada.

4.4.1.2.4. Dinámica de activos fijos.

Tabla 49

Dinámica de la cuenta activos fijos

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
1. Activo	1.02. Activo no corriente	1.02.01 Activos fijos	1.02.01.01 Activo fijo no depreciable 1.02.01.02 Activo fijo depreciable	1.02.01.01.01 Terrenos 1.02.01.02.01 Vehículos 1.02.01.02.02 Otras instalaciones
Descripción				
Son activos fijos que representan la propiedad, planta y equipo que posee la empresa para utilizarlos en el desarrollo de las actividades económicas de la misma.				
Dinámica				
Debita		Acredita		Marco Legal

<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de bienes de propiedad, planta y equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de bienes de propiedad, planta y equipo • Depreciación de activos fijos • Deterioro o bajas de activos fijos 	NIIF para PYMES, sección 17 Propiedad, planta y equipo NIC 16 Propiedad, planta y equipo
Políticas contables		
<ul style="list-style-type: none"> • Los equipos de oficina serán codificados y asignados a cada trabajador mediante acta de entrega-recepción para la custodia de los mismos. • Los activos fijos de la empresa serán registrados individualmente especificando sus características y archivando la documentación de títulos de propiedad. • Las depreciaciones serán registradas únicamente por parte de la contadora de acuerdo con lo que establece la ley. • Los activos fijos de la empresa serán asegurados inmediatamente después de ser adquiridos legalmente. 		
Procedimientos de control interno		
<ul style="list-style-type: none"> • Los activos fijos de la empresa se revisarán periódicamente por parte del gerente para constatar el estado de los bienes. • La contadora revisará que los activos fijos dados de baja estén recibiendo el tratamiento contable adecuado conforme a la ley. 		

4.4.1.2.5. *Dinámica de cuentas y documentos por pagar.*

Tabla 50

Dinámica de cuentas y documentos por pagar

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta

2. Pasivo	2.01 Pasivo corriente	2.01.01 Cuentas y documentos por pagar	2.01.01.01 Proveedores	2.01.01.01.01 Proveedores nacionales 2.01.01.01.05 Cuentas por pagar publicidad
Descripción				
Son obligaciones pendientes que la empresa ha contraído con terceros en relación con el giro del negocio durante el lapso menor a un año.				
Dinámica				
Debita		Acredita		Marco Legal
<ul style="list-style-type: none"> • Cancelación de deudas menores a un año • Pago de obligaciones a proveedores por concepto de crédito 		<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de mercadería a crédito • Revalorización de créditos con proveedores 		NIIF para PYMES, sección 11 Instrumentos Financieros Básicos NIIF para PYMES, sección 22 Pasivos y Patrimonio
Políticas contables				
<ul style="list-style-type: none"> • Los comprobantes de pago a proveedores serán custodiados por parte del gerente y entregados inmediatamente a la contadora para su registro. • El responsable de negociar con proveedores será designado formalmente por la Junta General de Accionistas. • Las condiciones de pago con proveedores serán aprobadas únicamente por parte del gerente. 				
Procedimientos de control interno				
<ul style="list-style-type: none"> • La contadora revisará los montos cancelados de cuentas y documentos por pagar al menos una vez por semana y presentará un reporte al gerente. • Los documentos de soporte de cuentas y documentos por pagar se revisarán para comprobar su validez al menos una vez al mes. • El gerente revisará periódicamente que los pagos con proveedores se registren en el sistema acorde a los convenios fijados. 				

4.4.1.2.6. *Dinámica de obligaciones con instituciones financieras.*

Tabla 51

Dinámica de la cuenta obligaciones con instituciones financieras

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta	
2. Pasivo	2.01 Pasivo corriente	2.01.02 Obligaciones con instituciones financieras	2.01.02.01 Préstamos bancos 2.01.02.02 Préstamo cooperativas	2.01.02.01.01 Préstamo Banco del Pacífico 2.01.02.02.01 Préstamo Cooperativa San Antonio	
Descripción					
Son pasivos que representan las obligaciones adeudadas a corto plazo que la empresa adquiere con instituciones financieras, las cuales tendrán un período máximo de un año.					
Dinámica					
Debita		Acredita		Marco Legal	
<ul style="list-style-type: none"> Pago de la deuda a razón de préstamos a corto plazo con instituciones financieras 		<ul style="list-style-type: none"> Adquisición de una forma de financiamiento con instituciones financieras 		NIIF para PYMES, sección 11 Instrumentos financieros básicos NIC 39 Instrumentos financieros: Reconocimiento y Valorización	
Políticas contables					
<ul style="list-style-type: none"> El responsable del manejo de obligaciones con instituciones financieras será designado únicamente por la Junta General de Accionistas. Los pagos adquiridos con instituciones financieras serán realizados en los tiempos y montos estipulados. 					

<ul style="list-style-type: none"> • Los préstamos adquiridos serán obligatoriamente únicamente para el beneficio de la empresa.
Procedimientos de control interno
<ul style="list-style-type: none"> • Los pagos de obligaciones con instituciones financieras se revisarán periódicamente por parte del gerente para constatar su adecuado cumplimiento. • La contadora realizará un informe del cumplimiento de los pagos de obligaciones con instituciones financieras al menos una vez cada tres meses. • El gerente revisará el cumplimiento de pagos de obligaciones con instituciones financieras con la tasa de interés acordada con la entidad.

4.4.1.2.7. Dinámica de capital social.

Tabla 52

Dinámica de la cuenta capital social

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
3. Patrimonio	3.01 Capital y Resultados	3.01.01 Capital social	3.01.01.01 Capital pagado 3.01.01.02 Aporte futuras capitalizaciones	
Descripción				
Son las aportaciones realizadas por los socios para la creación y financiamiento de la compañía, esta cuenta aumentará o disminuirá dependiendo las ganancias o pérdidas que se presenten en el período.				
Dinámica				
Debita		Acredita		Marco Legal
<ul style="list-style-type: none"> • Retiro de capital por parte de los socios 		<ul style="list-style-type: none"> • Aportaciones de capital 		NIIF para PYMES, sección 22 Pasivos y Patrimonio

<ul style="list-style-type: none"> Liquidación o finiquito de la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de capital social 	
Políticas contables		
<ul style="list-style-type: none"> El aumento o disminución de capital social será aprobado previa aprobación de la Junta General de Accionistas. Los registros del aumento o disminución de capital serán ingresados inmediatamente al sistema por la contadora en el rubro de patrimonio. El responsable de la cuenta capital social será designado por la Junta General de Accionistas. 		
Procedimientos de control interno		
<ul style="list-style-type: none"> La documentación del aumento o disminución de capital se revisará periódicamente por parte de la contadora de la empresa. El gerente realizará la verificación periódica de la legalidad de los fondos del capital social. La contadora realizará el seguimiento y análisis respectivo a las inversiones realizadas en el rubro de capital. 		

4.4.1.2.8. *Dinámica de ventas.*

Tabla 53

Dinámica de la cuenta ventas

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
4. Ingresos	4.01 Ingresos operativos	4.01.01 Ventas	4.01.01.01 Venta motos 4.01.01.07 Venta repuestos	
Descripción				

Son los recursos que se generan a raíz de la comercialización de mercadería como motocicletas, cascos, accesorios y repuestos durante un período fiscal.		
Dinámica		
Debita	Acredita	Marco Legal
<ul style="list-style-type: none"> Cierre de la cuenta al final del ejercicio fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> Venta de motocicletas Venta de cascos Venta de accesorios Venta de repuestos 	NIIF para PYMES, sección 23 Ingresos de Actividades Ordinarias NIC 18 Ingresos Ordinarios
Políticas contables		
<ul style="list-style-type: none"> Las facturas emitidas por parte de la empresa serán en conformidad a las autorizadas por el SRI. La persona encarga de ventas será designada formalmente por el Gerente y presentado ante la Junta General de Accionistas. El registro de los ingresos efectuados se mantendrá únicamente por parte de la tesorera y remitidas a la contadora respectivamente. 		
Procedimientos de control interno		
<ul style="list-style-type: none"> Los registros de ingresos por ventas se revisarán periódicamente por parte del gerente de la empresa para constatar la documentación con los montos recaudados. Las facturas emitidas a razón de ingresos se revisarán periódicamente por parte de la contadora para verificar su validez. Las documentación de soporte emitida a raíz de ingresos se revisará periódicamente por parte del gerente para verificar la autenticidad de los datos. 		

4.4.1.2.9. Dinámica de gastos de administración.

Tabla 54

Dinámica de la cuenta gastos de administración

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.		
		Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5

Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta
5. Costos y Gastos	5.02 Gastos de operación	5.02.01 Gastos de administración	5.02.01.01 Sueldos y beneficios sociales	5.02.01.01.01 Sueldos 5.02.01.01.08 Horas extras
Descripción				
Son egresos que la compañía incurrirá por concepto de la ejecución de actividades efectuadas por parte del capital humano para el funcionamiento de la misma.				
Dinámica				
Debita		Acredita		Marco Legal
<ul style="list-style-type: none"> Rubros pagados en honorarios y beneficios sociales a los trabajadores 		<ul style="list-style-type: none"> Cancelación de los saldos al final del ejercicio fiscal 		NIIF para PYMES, sección 5 Estado de Resultado Integral y Estado de Resultados NIC 19 Beneficios a los empleados
Políticas contables				
<ul style="list-style-type: none"> Los sueldos del personal serán establecidos en el contrato de trabajo, previa firma del gerente y el trabajador. Los beneficios sociales serán calculados según lo que establece la ley laboral. La documentación de soporte de gastos administrativos será custodiada y archivada por parte de la contadora. El pago de sueldos y beneficios sociales será la única responsable de efectuar la cancelación y cumplimiento de estas obligaciones. 				
Procedimientos de control interno				
<ul style="list-style-type: none"> El gerente revisará periódicamente el cumplimiento puntual de los pagos por concepto de sueldos y beneficios sociales a los trabajadores. La contadora revisará periódicamente el archivo de los gastos efectuados por concepto de gastos administrativos y presentará un informe mensual a gerencia. El gerente revisará periódicamente en la página del IESS para constatar el cumplimiento de las obligaciones de sueldos y beneficios sociales. 				

4.4.2. Estructura de los estados financieros.

A continuación, se presenta la estructura de los estados financieros tomando en consideración los lineamientos necesarios que se requieren para la presentación de los mismos; estos balances se realizan con el objeto de definir de una manera didáctica los recursos contables y financieros que permitan tanto guiar como mejorar la toma de decisiones en la compañía. Y, son los siguientes:

- a.) Estado de situación financiera.- En este balance se muestra la posición financiera de la empresa en un período determinado detallando de forma ordenada y sistemática los rubros de activo, pasivo y patrimonio.
- b.) Estado de resultados.- Este informe refleja la utilidad o pérdida resultante de las operaciones económicas que se lleva a cabo en la organización, especificando todos los ingresos y gastos en los que se ha incurrido.
- c.) Estado de cambios en el patrimonio neto.- Este estado muestra las variaciones que se han presentado en el patrimonio de la compañía y, permite comparar los saldos iniciales y finales de un período económico con otro.
- d.) Estado de flujos de efectivo.- En este reporte financiero se presenta información acerca de los movimientos o cambios del efectivo y sus equivalentes mostrando la capacidad de liquidez que posee la empresa.
- e.) Notas a los estados financieros.- Contienen información adicional con elementos aclaratorios y que permiten una mejor comprensión de los estados financieros.

4.4.2.1. Estado de situación financiera.

Tabla 55

Estructura del estado de situación financiera

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX (EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)	
ACTIVOS		PASIVOS	
Activos corrientes		Pasivos corrientes	
Activos disponibles	xxx	Cuentas y documentos por pagar	xxx
Efectivo	xxx	Proveedores	xxx
Bancos	xxx	Obligaciones con instituciones financieras	xxx
Activos exigibles	xxx	Préstamos bancos	xxx
Cuentas por cobrar	xxx	Préstamos cooperativas	xxx
Inventarios	xxx	Obligaciones y provisiones trabajadores	xxx
Inventario de mercaderías	xxx	Sueldos y beneficios sociales	xxx
Total, activos corrientes	xxx	Otras obligaciones fiscales	xxx
Activos no corrientes		Impuesto a la renta por pagar	xxx
Activos fijos	xxx	IVA en ventas por pagar	xxx
Activo fijo no depreciable	xxx	Cuentas por pagar accionistas	xxx
Activo fijo depreciable	xxx	Cuentas por pagar accionistas	xxx
Otros activos fijos no corrientes	xxx	Provisiones	xxx
Inversiones	xxx	Provisiones general	xxx
Pagos anticipados	xxx	Total, pasivos corrientes	xxx
Seguros pagados por anticipado	xxx	Pasivos no corrientes	
Muebles, enseres y equipo pagados por anticipado	xxx	Obligaciones con instituciones financieras	xxx
Activos diferidos	xxx	Préstamos bancos	xxx
Activos intangibles	xxx	Préstamos cooperativas	xxx
Cargos y gastos diferidos	xxx	Total, pasivos no corrientes	xxx
Total, activos no corrientes	xxx	TOTAL, PASIVOS	xxx
TOTAL, ACTIVOS	xxx	PATRIMONIO	
		Capital y Resultados	
		Capital social	xxx
		Capital pagado	xxx
		Aporte futuras capitalizaciones	xxx
		Reservas	xxx
		Reserva legal	xxx
		Reserva estatutaria	xxx
		Resultados	xxx
		Utilidad del ejercicio	xxx
		Pérdida del ejercicio	xxx
		Total, patrimonio	xxx
		TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO	xxx
_____ GERENTE		_____ CONTADORA	

4.4.2.2. Estado de resultados.

Tabla 56

Estructura del estado de resultados

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX (EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)	
INGRESOS			xxx
Ingresos operativos		xxx	
Ingresos por ventas	xxx		
Ingresos no operativos		xxx	
Otros ingresos	xxx		
GANANCIAS BRUTAS			<u>xxx</u>
GASTOS			(xxx)
Gastos de administración		xxx	
Gastos sueldos	xxx		
Gastos componente salarial	xxx		
Gastos décimo tercero	xxx		
Gastos décimo cuarto	xxx		
Gastos aporte patronal	xxx		
Gastos fondos de reserva	xxx		
Gastos vacaciones	xxx		
Gastos horas extras	xxx		
Gastos de ventas		xxx	
Gastos fletes	xxx		
Gastos combustible vehículo ventas	xxx		
Gastos repuestos y herramientas	xxx		
Gastos publicidad	xxx		
Gastos movilizaciones	xxx		
Gastos recargos por compras	xxx		
Gastos transporte	xxx		
Gastos financieros		xxx	
Gastos Banco del Pacífico	xxx		
Gastos Cooperativa San Antonio	xxx		
Otros gastos	xxx		
TOTAL, GASTOS			<u>xxx</u>
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			<u>xxx</u>
(-) 15% Participación trabajadores			(xxx)
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			<u>xxx</u>
(-) 25% Impuesto a la renta			(xxx)
(=) UTILIDAD NETA			<u>xxx</u>
_____	_____		
GERENTE	CONTADORA		

4.4.2.3. Estado de cambios en el patrimonio neto.

Tabla 57

Estructura del estado de cambios en el patrimonio neto

 SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS						
Cuentas del patrimonio	Saldo inicial	Capital	Aportes futuras capitalizaciones	Reserva legal	Utilidad y/o pérdida del ejercicio	Saldo final
Capital social	xxx	xxx				xxx
Aporte futuras capitalizaciones	xxx		xxx			xxx
Reserva legal	xxx			xxx		xxx
Utilidad y/o pérdida del ejercicio	xxx				xxx	xxx
Saldo al cierre del ejercicio	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

GERENTE

CONTADORA

4.4.2.4. Estado de flujos de efectivo.

Tabla 58

Estructura del estado de flujos de efectivo

 SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX (EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)	
FLUJO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	xxx
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	(xxx)
Pagos a/y por cuenta de los empleados	(xxx)
Impuesto a la renta pagado	(xxx)
Otras entradas/salidas de efectivo	xxx
Flujo neto de operación	xxx
FLUJO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
Pagos por adquisiciones de propiedades, planta y equipo	(xxx)
Flujo neto de inversión	xxx
FLUJO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	
Financiación por préstamos a largo plazo	xxx
Pagos de préstamos	xxx
Flujo neto de financiación	xxx
Total, incremento/disminución de efectivo y equivalentes al efectivo	xxx
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL INICIO DEL PERÍODO	xxx
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL FINAL DEL PERÍODO	xxx
FLUJOS DE EFECTIVO NETOS	xxx
_____ GERENTE	_____ CONTADORA

4.4.2.5. Notas a los estados financieros.

Tabla 59

Estructura de las notas a los estados financieros

	
SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.	
NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX	
 1. INFORMACIÓN GENERAL:	
Nombre de la compañía:	
RUC:	
Domicilio:	
Teléfonos:	
Objeto social:	
Capital:	
Moneda:	
Fecha de aprobación de balances:	
 2. CUMPLIMIENTO:	
 3. POLÍTICAS CONTABLES SIGNIFICATIVAS:	
 4. ANEXOS:	
 5. HECHOS POSTERIORES AL EJERCICIO:	
 6. APROBACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS:	
 <hr/>	
GERENTE	CONTADORA

4.4.3. Análisis financiero.

Este tipo de análisis se utiliza para evaluar la información contable y, poder interpretar de manera más clara la situación económica que refleja la empresa; el uso de esta herramienta permitirá que la toma de decisiones sea más acertada y confiable.

4.4.3.1. Análisis vertical.

Este método permite determinar el porcentaje de participación de cada cuenta con relación al total de la partida, en el mismo balance y período de tiempo. Para ello, se debe utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje de participación} = \frac{\text{Valor de la cuenta solicitada}}{\text{Valor total de la cuenta principal}} \times 100\%$$

Ejemplo.- Caso hipotético: Se supone que la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. requiere determinar el valor de participación de la cuenta inventario de mercaderías respecto al total de activos corrientes. Para lo cual, el proceso que se debe aplicar es el siguiente:

Tabla 60

Análisis vertical

 SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX (EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)			
Código	Cuentas	Valor	Análisis vertical
1.	ACTIVOS		
1.01	Activos corrientes		
1.01.01	Activos disponibles	\$ 16.838,47	
1.01.01.01	Efectivo	\$ 14.454,31	3%
1.01.01.02	Bancos	\$ 2.384,16	1%
1.01.02.	Activos exigibles	\$ 183.760,04	
1.01.02.01	Cuentas por cobrar	\$ 183.760,04	39%
1.01.03	Inventarios	\$ 269.702,06	
1.01.03.01	Inventario de mercaderías	\$ 269.702,06	57%
	Total, activos corrientes	\$ 470.300,57	100%

$$\text{Porcentaje de participación} = \frac{\text{Valor de inventario de mercaderías}}{\text{Valor total de activos corrientes}} \times 100\%$$

$$\text{Porcentaje de participación} = \frac{269.702,06}{470.300,57} \times 100\% = 57\%$$

Análisis:

En este cálculo, se puede determinar que el inventario de mercaderías representa el 57% del total de activos corrientes, lo cual equivale a un porcentaje significativo debido a la naturaleza de la empresa por ser de tipo comercial.

4.4.3.2. Análisis horizontal.

Este método permite determinar la variación absoluta (en números) y relativa (en porcentajes) con el propósito de comparar los cambios ocurridos en una misma cuenta de un período a otro. La fórmula empleada para calcular la variación absoluta es:

$$\text{Variación absoluta} = \text{Año 2} - \text{Año 1}$$

Por otra parte, para determinar la variación relativa la fórmula utilizada es la siguiente:

$$\text{Variación relativa} = \frac{\text{Valor de la variación absoluta}}{\text{Valor de la cuenta del período anterior}} \times 100\%$$

Ejemplo.- Caso hipotético: Se supone que la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. requiere determinar la variación absoluta y relativa de la cuenta inventario de mercaderías. Para ello, el proceso que se debe aplicar es el siguiente:

Tabla 61

Análisis horizontal

 SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX (EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS)					
Código	Cuentas	Valor		Análisis horizontal	
		Año 1	Año 2	Valor absoluto	Valor relativo
1.	ACTIVOS				
1.01	Activos corrientes				
1.01.01	Activos disponibles	\$6.043,93	\$16.838,47		
1.01.01.01	Efectivo	\$4.532,95	\$14.454,31	\$9.921,36	69%
1.01.01.02	Bancos	\$1.510,98	\$2.384,16	\$873,18	37%
1.01.02.	Activos exigibles	\$116.188,30	\$183.760,04		
1.01.02.01	Cuentas por cobrar	\$116.188,30	\$183.760,04	\$67.571,74	37%
1.01.03	Inventarios	\$111.968,28	\$269.702,06		
1.01.03.01	Inventario de mercaderías	\$111.968,28	\$269.702,06	\$157.733,78	58%
	Total, activos corrientes	\$234.200,51	\$470.300,57	\$236.100,06	50%

$$\text{Variación absoluta} = 269.702,06 - 111.968,28 = 157.733,78$$

$$\text{Variación relativa} = \frac{157.733,78}{269.702,06} \times 100\% = 58\%$$

Análisis:

En este cálculo, se puede determinar que la cuenta de inventarios entre el año 1 y 2 ha variado en un 58%, esto significa que la rotación de la mercadería en inventarios no está funcionando de manera adecuada.

4.4.4. Razones financieras.

Este método de análisis permite a la empresa conocer la situación económico-financiera por la que está atravesando en determinado momento. Para lo cual, es necesario definir indicadores que ayuden a comprender e interpretar las cifras emitidas en los estados financieros, que sean útiles para hacer comparativas, detectar problemas potenciales o cuantificar el desempeño económico; todo esto a fin de mejorar la toma de decisiones y alcanzar una gestión financiera eficiente.

De acuerdo con el giro del negocio, es necesario establecer indicadores que expresen la liquidez, capacidad de endeudamiento, nivel de eficiencia y rentabilidad de la empresa. Y, son los siguientes:

4.4.4.1. Indicadores financieros de liquidez.

Tabla 62

Indicadores financieros de liquidez

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.
INDICADORES FINANCIEROS DE LIQUIDEZ		
Este tipo de indicadores permiten determinar el nivel de liquidez que tiene una empresa, es decir, la capacidad económica que posee para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, ya sean estas inferiores o iguales a un año.		
Razón Corriente		
Descripción: Muestra la capacidad de pago que se necesita para cubrir con las deudas de corto plazo.	Fórmula: $\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	
Interpretación:		
Mayor a 1 (1>)	Se dispone de los activos corrientes suficientes para cumplir con las deudas de corto plazo.	Favorable

Igual a 1 (=1)	La capacidad de pago es igual al valor de las deudas contraídas.	Razonable
Menor a 1 (<1)	No se dispone de los activos corrientes suficientes para cancelar las deudas.	Desfavorable
Prueba Ácida		
Descripción: Refleja la capacidad inmediata que tiene la empresa para cubrir sus deudas, por lo cual, se excluyen los inventarios.	Fórmula: $Prueba\ ácida = \frac{Activo\ cte. - Inventarios}{Pasivo\ cte.}$	
Interpretación:		
Mayor a 1 (1>)	Significa que la empresa no tiene inconvenientes para el pago inmediato de sus deudas.	Favorable
Igual a 1 (=1)	Se cuenta con la capacidad de pago necesaria para cancelar las deudas contraídas.	Razonable
Menor a 1 (<1)	Revela que la compañía tiene problemas para cumplir con las deudas de corto plazo.	Desfavorable
Capital de Trabajo		
Descripción: Muestra el efectivo con el que dispone la empresa para operar, tras haber pagado sus deudas de corto plazo.	Fórmula: $Capital\ de\ trabajo = Activo\ cte. - Pasivo\ cte.$	
Interpretación:		
Mayor a 1 (1>)	Significa que la compañía tiene el efectivo suficiente para continuar operando.	Favorable
Igual a 1 (=1)	La cantidad de dinero que tiene la empresa es limitada para llevar a cabo sus actividades.	Razonable
Menor a 1 (<1)	Los recursos para mantener en funcionamiento el negocio son nulos.	Desfavorable

4.4.4.2. Indicadores financieros de endeudamiento.

Tabla 63

Indicadores financieros de endeudamiento

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.
INDICADORES FINANCIEROS DE ENDEUDAMIENTO		
<p>Este tipo de razones financieras permiten determinar el nivel de endeudamiento y evaluar la capacidad con la que cuenta una empresa para asumir dicho financiamiento, además ayudan a identificar riesgos potenciales para acreedores o accionistas.</p>		
Razón de Endeudamiento del Activo		
Descripción: Muestra la cantidad de activos totales que fueron financiados por acreedores externos a la empresa.	Fórmula: $\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$	
Interpretación:		
Menor a 0,5 (<0,5)	Existe poca participación de acreedores externos en el financiamiento de sus activos.	Favorable
Mayor a 0,5 (0,5>)	Existe alta participación de acreedores externos en el financiamiento de sus activos.	Desfavorable
Razón de Endeudamiento del Patrimonio		
Descripción: Refleja la proporción de deuda que fue comprometida utilizando el patrimonio de la empresa.	Fórmula: $\text{Endeudamiento del patrimonio} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total patrimonio}}$	
Interpretación:		
Entre 0,4 a 0,6	Significa que el porcentaje de capital comprometido con los acreedores es el adecuado.	Favorable
Menor a 0,4 (<0,4)	El monto del patrimonio comprometido para deudas es bajo y no está siendo bien utilizado.	Razonable
Mayor a 0,6 (0,6>)	Revela que el capital de la empresa está siendo usado de forma excesiva para el pago de deudas.	Desfavorable

4.4.4.3. Indicadores financieros de gestión.

Tabla 64

Indicadores financieros de gestión

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.
INDICADORES FINANCIEROS DE GESTIÓN		
<p>Este tipo de indicadores permiten conocer la eficiencia con la que cuenta una empresa al momento de utilizar sus recursos, ya sea, calculando el grado de recuperación de los créditos o el nivel de rotación de los inventarios.</p>		
Rotación de Cuentas por Cobrar		
Descripción: Muestra la velocidad (# de veces) y el tiempo (# de días) que ocupa la compañía para recuperar el dinero de las ventas a crédito.	Fórmula: $\text{Rotación de CxC} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$ $\text{Tiempo CxC} = \frac{\# \text{ de días del período}}{\text{Velocidad Rotación de CxC}}$	
Interpretación:		
Si el resultado refleja que el número de veces es alto y el número de días es bajo significa que la recuperación del efectivo es eficiente.	Favorable	
Por el contrario, si el número de veces es bajo y el número de días es alto quiere decir que la cartera de crédito está en riesgo.	Desfavorable	
Rotación de Inventarios		
Descripción: Permite calcular la velocidad (# de veces) y el tiempo (# de días) con el que el stock es vendido, ya sea, en efectivo o a crédito.	Fórmula: $R. \text{ de inventarios} = \frac{\text{Costo de mercancías vendidas}}{\text{Promedio de inventarios}}$ $\text{Tiempo} = \frac{\# \text{ de días del período}}{\text{Velocidad R. de inventarios}}$	
Interpretación:		
Si la operación refleja que el número de veces es alto y número de días es bajo significa que el flujo de entradas y salidas del stock es rápido, por tanto, la gestión de inventarios es eficiente.	Favorable	
Por el contrario, si el número de veces es bajo y el número de días es alto quiere decir que existe una demora en la comercialización del stock, por tanto, la gestión de inventarios es inadecuada.	Desfavorable	

4.4.4.4. Indicadores financieros de rentabilidad.

Tabla 65

Indicadores financieros de rentabilidad

		SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. Av. Mariano Acosta y Padre Jacinto. Ibarra-Ecuador.	
INDICADORES FINANCIEROS DE RENTABILIDAD			
<p>Este tipo de razones financieras permiten conocer el grado de rentabilidad que ha obtenido la compañía en un período determinado, ya sea, calculando el nivel de utilidad en función de las ventas o sobre los activos totales.</p>			
Rentabilidad Neta			
Descripción: Muestra el porcentaje de utilidad neta que ha obtenido la empresa por cada unidad vendida.		Fórmula: $\text{Rentabilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	
Interpretación:			
Si la empresa obtiene rentabilidad significa que el desempeño en las operaciones comerciales está siendo llevado de manera eficiente.		Favorable	
Por el contrario, si la compañía no obtiene utilidades durante uno o más períodos puede perder liquidez y poner en riesgo su existencia.		Desfavorable	
Rentabilidad Neta del Activo			
Descripción: Permite determinar la capacidad del activo total para generar utilidades a beneficio de la compañía.		Fórmula: $\text{Rentabilidad activo} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	
Interpretación:			
Si se obtiene un margen de rentabilidad elevado o resulta positivo significa que la inversión y el rendimiento en activos es eficiente.		Favorable	
Por el contrario, si el margen de rentabilidad es pequeño o resulta negativo quiere decir que existe una mala gestión de los activos, por lo que, se debe buscar opciones para aumentar su rendimiento.		Desfavorable	

CAPÍTULO V

Validación

5.1. Introducción

En el presente capítulo, se establece de manera concreta la validación de la propuesta planteada para la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. con el apoyo y supervisión de docentes expertos en el área. Este proceso, consiste en evaluar de manera técnica la viabilidad del trabajo de grado desarrollado, para así, alcanzar el nivel de aceptación necesario y, poder sugerir al gerente general de la compañía la implementación de un manual administrativo, contable y financiero que le permita a la organización disponer de una herramienta efectiva para subsanar las falencias existentes y mejorar el modelo de gestión interna.

5.2. Descripción del estudio

5.2.1. Objetivo.

Validar técnicamente la implementación del presente proyecto en la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Ibarra, Imbabura, Ecuador.

5.2.2. Equipo de trabajo.

Con el fin de llevar a cabo de manera adecuada la implementación del manual administrativo, contable y financiero desarrollado para la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. se ha conformado el siguiente equipo de trabajo:

Tabla 66

Equipo de trabajo

Nro.	Función	Nombre y Apellido
1	Autor	Ronnie Tirira

2	Directora del trabajo de grado	Msc. Rocío Espinoza
3	Docentes expertos en el tema	Msc. Ligia Beltrán Dra. Soraya Rhea
4	Gerente general de la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.	Sr. Francisco Salazar

5.3. Metodología de verificación

Para el presente trabajo de grado, se aplicará como metodología una matriz de verificación que permita evaluar de manera efectiva la utilidad de la propuesta tanto en el ámbito administrativo, como contable y financiero. Este proceso de validación se realizará por parte de la directora del trabajo conjuntamente con los docentes oponentes y el gerente general de la empresa a fin de obtener un porcentaje de aplicación favorable.

5.3.1. Factores por validar.

A continuación, se definen los lineamientos administrativos, contables y financieros necesarios para validar de manera técnica el presente trabajo:

Tabla 67

Formato de la matriz de verificación

		MATRIZ DE VALIDACIÓN Manual administrativo, contable y financiero SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.			
N°	Variable	Indicadores	Evaluador		
			Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable
1	Propuesta administrativa	¿Considera usted que la misión es?			
2		¿Considera usted que la visión es?			
3		¿Considera usted que los valores corporativos son?			

4		¿Considera usted que los objetivos estratégicos son?			
5		¿Considera usted que las políticas institucionales son?			
6		¿Considera usted que el mapa de procesos es?			
7		¿Considera usted que el formato de procesos es?			
8		¿Considera usted que el manual de procedimientos es?			
9		¿Considera usted que el organigrama estructural es?			
10		¿Considera usted que el manual de funciones es?			
11		¿Considera usted que la matriz de evaluación de riesgos es?			
12		¿Considera usted que el código de ética es?			
13	Propuesta contable	¿Considera usted que el catálogo de cuentas es?			
14		¿Considera usted que la dinámica de cuentas es?			
15	Propuesta financiera	¿Considera usted que el análisis financiero es?			
16		¿Considera usted que las razones financieras son?			
Resultado:					
Fecha:					
Firma:					

5.3.2. Método de calificación.

Para este proceso, se empleará la escala de calificación que contempla lo siguiente:

Tabla 68

Método de calificación

Escala de calificación	Descripción
3	Muy aplicable
2	Aplicable
1	Poco aplicable

5.3.3. Rango de interpretación.

Con la finalidad de obtener una interpretación clara sobre la aplicabilidad de la propuesta, se establece el siguiente rango que será analizado en base a los resultados obtenidos:

Tabla 69

Rango de interpretación

Rango	Descripción
De 68% a 100%	Muy aplicable
De 34% a 67%	Aplicable
De 0% a 33%	Poco aplicable

Además, cabe señalar que para obtener el porcentaje total de validación e interpretar los resultados de manera adecuada se utilizará la siguiente fórmula:

$$V = \frac{\text{Calificación obtenida}}{\text{Calificación total}} \times 100$$

5.4. Resultados

A continuación, se lleva a cabo la aplicación de la matriz de verificación por parte del equipo de trabajo, en donde, se evaluarán determinados aspectos de la parte administrativa, contable y financiera con el objetivo de validar la propuesta.

Tabla 70

Matriz de validación gerente general SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.

		MATRIZ DE VALIDACIÓN Manual administrativo, contable y financiero SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.			
N°	Variable	Indicadores	Sr. Francisco Salazar		
			Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable
1	Propuesta administrativa	¿Considera usted qué la misión es?	X		
2		¿Considera usted qué la visión es?	X		
3		¿Considera usted que los valores corporativos son?	X		
4		¿Considera usted qué los objetivos estratégicos son?	X		
5		¿Considera usted qué las políticas institucionales son?	X		
6		¿Considera usted qué el mapa de procesos es?	X		
7		¿Considera usted qué el formato de procesos es?	X		
8		¿Considera usted qué el manual de procedimientos es?	X		
9		¿Considera usted qué el organigrama estructural es?	X		
10		¿Considera usted qué el manual de funciones es?	X		
11		¿Considera usted qué la matriz de evaluación de riesgos es?	X		
12		¿Considera usted qué el código de ética es?	X		

13	Propuesta contable	¿Considera usted qué el catálogo de cuentas es?	X		
14		¿Considera usted qué la dinámica de cuentas es?	X		
15	Propuesta financiera	¿Considera usted qué el análisis financiero es?	X		
16		¿Considera usted qué las razones financieras son?	X		
Resultado:			48		
Fecha:			19/08/2021		
Firma:					
 					

Tabla 71

Matriz de validación docente tutora

		MATRIZ DE VALIDACIÓN Manual administrativo, contable y financiero SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.			
N°	Variable	Indicadores	MSc. Rocío Espinoza		
			Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable
1	Propuesta administrativa	¿Considera usted qué la misión es?	X		
2		¿Considera usted qué la visión es?	X		
3		¿Considera usted que los valores corporativos son?	X		
4		¿Considera usted qué los objetivos estratégicos son?	X		
5		¿Considera usted qué las políticas institucionales son?	X		
6		¿Considera usted qué el mapa de procesos es?	X		
7		¿Considera usted qué el formato de procesos es?	X		

8		¿Considera usted que el manual de procedimientos es?	X		
9		¿Considera usted que el organigrama estructural es?	X		
10		¿Considera usted que el manual de funciones es?	X		
11		¿Considera usted que la matriz de evaluación de riesgos es?	X		
12		¿Considera usted que el código de ética es?	X		
13	Propuesta contable	¿Considera usted que el catálogo de cuentas es?	X		
14		¿Considera usted que la dinámica de cuentas es?	X		
15	Propuesta financiera	¿Considera usted que el análisis financiero es?	X		
16		¿Considera usted que las razones financieras son?	X		
Resultado:			48		
Fecha:			23/08/2021		
Firma:					
					

Tabla 72

Matriz de validación docente oponente 1

		MATRIZ DE VALIDACIÓN Manual administrativo, contable y financiero SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.			
		Indicadores	MSc. Ligia Beltrán		
N°	Variable		Indicadores	Muy aplicable	Aplicable
1	Propuesta administrativa	¿Considera usted que la misión es?	X		
2		¿Considera usted que la visión es?	X		
3		¿Considera usted que los valores corporativos son?	X		
4		¿Considera usted que los objetivos estratégicos son?	X		
5		¿Considera usted que las políticas institucionales son?	X		
6		¿Considera usted que el mapa de procesos es?	X		
7		¿Considera usted que el formato de procesos es?	X		
8		¿Considera usted que el manual de procedimientos es?	X		
9		¿Considera usted que el organigrama estructural es?	X		
10		¿Considera usted que el manual de funciones es?	X		
11		¿Considera usted que la matriz de evaluación de riesgos es?	X		
12		¿Considera usted que el código de ética es?	X		
13	Propuesta contable	¿Considera usted que el catálogo de cuentas es?	X		
14		¿Considera usted que la dinámica de cuentas es?	X		
15	Propuesta financiera	¿Considera usted que el análisis financiero es?	X		
16		¿Considera usted que las razones financieras son?	X		

Resultado:	48		
Fecha:	15/09/2021		
Firma:			
			

Tabla 73

Matriz de validación docente oponente 2

		MATRIZ DE VALIDACIÓN Manual administrativo, contable y financiero SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.			
		Indicadores	Dra. Soraya Rhea		
N°	Variable			Muy aplicable	Aplicable
1	Propuesta administrativa	¿Considera usted que la misión es?	X		
2		¿Considera usted que la visión es?	X		
3		¿Considera usted que los valores corporativos son?	X		
4		¿Considera usted que los objetivos estratégicos son?	X		
5		¿Considera usted que las políticas institucionales son?	X		
6		¿Considera usted que el mapa de procesos es?			X
7		¿Considera usted que el formato de procesos es?			X
8		¿Considera usted que el manual de procedimientos es?			X
9		¿Considera usted que el organigrama estructural es?			X
10		¿Considera usted que el manual de funciones es?			X

11		¿Considera usted que la matriz de evaluación de riesgos es?		X	
12		¿Considera usted que el código de ética es?		X	
13	Propuesta contable	¿Considera usted que el catálogo de cuentas es?		X	
14		¿Considera usted que la dinámica de cuentas es?	X		
15	Propuesta financiera	¿Considera usted que el análisis financiero es?		X	
16		¿Considera usted que las razones financieras son?	X		
Resultado:			21	18	
Fecha:			21/09/2021		
Firma:					
 <p>Firmado Digitalmente por: BERTHA SORAYA RHEA GONZALEZ Hora oficial Ecuador: 21/09/2021 10:35</p> <p>Dra. Soraya Rhea G.</p>					

Tabla 74

Resultados parciales de la validación

Frecuencia	Frecuencia * Resultado
3	165
2	18
1	0
Total	183

Calificación total = Total indicadores * Número de evaluadores * Calificación más alta

$$\text{Calificación total} = 16 * 4 * 3$$

$$\text{Calificación total} = 192$$

Tabla 75

Resultados totales de la validación

Total	Resultado	Porcentaje
3	165	85,94%
2	18	9,38%
1	0	0,00%
Total	183	95,32%

Análisis:

Una vez obtenido el porcentaje de validación de la propuesta tanto por parte de los docentes expertos en el área como por parte del gerente general de la compañía y, analizando dichos rangos de aceptación se determinó que el manual administrativo, contable y financiero para la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador es muy aplicable con un porcentaje de validación del 95,32%.

Conclusiones

- En el capítulo I, Fundamentación Teórica se recopiló un conjunto de conocimientos teóricos, académicos y científicos que sirven como base para conformar el marco referencial de conceptos tanto en temas administrativos, como contables y financieros que permiten sustentar el desarrollo del presente trabajo investigativo.
- En el capítulo II, Procedimientos Metodológicos se utilizó el tipo de investigación exploratoria y descriptiva con un enfoque mixto; asociando la parte cualitativa con la cuantitativa para extraer y contrastar la información acorde a las variables diagnósticas y a través de técnicas e instrumentos focalizadas hacia la población de estudio.
- En el capítulo III, Diagnóstico se desarrolló el procesamiento de la información recabada, lo cual permitió construir la matriz FODA para identificar tanto los puntos fuertes como las falencias existentes en la empresa y, así poder plantear propuestas de mejora que ayuden a subsanar y corregir dichos problemas.
- En el capítulo IV, Propuesta se desarrolló un modelo de manual administrativo, contable y financiero diseñado acorde a las necesidades de la organización para que oriente sus actividades empresariales y permita optimizar su rendimiento. Esta propuesta contiene elementos de mejora tanto para la gestión administrativa, como para la gestión contable y, además incluye herramientas de apoyo financiero.
- En el capítulo V, Validación se comprobó la viabilidad del presente trabajo a través de una matriz de verificación que permitió evaluar de manera técnica la propuesta desarrollada; la valoración estuvo a cargo de docentes expertos en el área y del gerente general de la compañía con la finalidad de alcanzar el nivel de aceptación requerido.

Recomendaciones

- Comunicar al personal de la compañía acerca de los términos que integran el marco conceptual con la finalidad de que el equipo de trabajo se familiarice con aspectos relacionados al giro del negocio y se mantenga una retroalimentación constante en temas administrativos, contables y financieros.
- Se recomienda implementar dentro de los procedimientos metodológicos una mayor aplicación de técnicas e instrumentos de investigación para ampliar el grado de información y conocer de mejor manera la realidad de la empresa.
- Se sugiere aplicar con mayor frecuencia el análisis diagnóstico a la empresa, para identificar los cambios que se produjeron dentro de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; con el propósito de evaluar la situación existente y poder definir estrategias de mejora.
- Implementar la propuesta de forma conjunta en todas las áreas operativas de la empresa con la finalidad de que el presente manual administrativo, contable y financiero tenga aceptación entre el personal y sea utilizado como una herramienta guía para el desarrollo de sus actividades diarias con un enfoque estratégico y permita mejorar el modelo de gestión interna.
- Realizar un seguimiento continuo a la aplicación de la propuesta para evaluar de manera técnica su validez frente a las necesidades que surgen en la empresa y en caso de ser necesario efectuar ajustes a su contenido para mantener actualizado el documento y que no pierda efectividad.

Referencias Bibliográficas:

- Abolacio, M. (2018). *Gestión contable. ADGD0108 (2a. ed.)*. Málaga, España: IC Editorial. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/105600>
- Acosta, R. (2009). *Flujograma*. Obtenido de El Cid Editor | apuntes: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/28942>
- Angulo, U. (2018). *Contabilidad para la toma de decisiones: correlacionado con NIIF*. Obtenido de Ediciones de la U: <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=8013>
- Blandez, M. (2014). *Proceso administrativo*. Obtenido de Editorial Digital UNID: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/41174>
- Cámara de Comercio de Quito. (2017). *Clasificación de las PYMES, Pequeña y Mediana Empresa*. Obtenido de Boletín Jurídico: http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf
- Campos, G., & Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Dialnet*, 45-60.
- Cervantes, X. (2018). *Las micro, pequeñas, medianas empresas del sector manufacturero: un estudio del contexto de la gestión por procesos en el Cantón El Empalme, Ecuador*. Obtenido de Revista Scielo: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n5/2218-3620-rus-10-05-366.pdf>
- Coba, G. (2020). *Ventas de motocicletas crecen 25% por la coronacrisis*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/venta-motocicletas-crecen-coronavirus-crisis/>
- Córdoba, M. (2014). *Análisis financiero*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/114315>
- Fajardo, M., Verdezoto, M., & Ramón, R. (2018). *Contabilidad y auditoría fundamentos, procedimientos y casos prácticos. Colección REDES*, 42.
- Fresno, C. (2019). *Metodología de la investigación: así de fácil*. Obtenido de El Cid Editor: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/98278>
- García, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Obtenido de Ediciones de la U: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/70269>
- García, L. (2012). *Técnicas de investigación de campo y documental: basado en competencias*. Obtenido de Grupo Editorial Éxodo: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/153622>
- García, V. (2016). *Análisis financiero: un enfoque integral*. Obtenido de Grupo Editorial Patria: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/40426>
- Greco, O. (2009). *Diccionario contable (4a. ed.)*. Buenos Aires, Argentina: Valletta Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/66814>
- Guerrero, G. (2015). *Metodología de la investigación*. Obtenido de Grupo Editorial Patria: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/40363>

- Guerrero, J., & Galindo, J. (2015). *Contabilidad para administradores*. Obtenido de Grupo Editorial Patria: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/39381>
- Guirao, M. J. (2016). *Técnicas administrativas básicas de oficina: manual*. Obtenido de Editorial CEP, S.L.: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/51088>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación (Sexta edición)*. México D.F. Obtenido de McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández Sampieri, R. (2017). *Fundamentos de investigación*. Obtenido de McGraw-Hill Interamericana: <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4611>
- Ibáñez, J. (2013). *Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación crimonológica*. Obtenido de Dykinson: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/57054>
- Izar, J. M. (2016). *Contabilidad administrativa*. Obtenido de Instituto Mexicano de Contadores Públicos: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/116361>
- Lerma González, H. (2016). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto (Quinta edición)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Luna, A. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/39421>
- Meza, J. (2016). *Valoración de instrumentos financieros en NIIF para pymes (2da. ed.)*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/70273>
- Milla, A., & Martínez, D. (2012). *Diagnóstico estratégico*. Obtenido de Ediciones Díaz de Santos: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/62651>
- Morales, J., & Morales, A. (2015). *Planeación financiera*. Obtenido de Grupo Editorial Patria: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/39383>
- Niño, V. (2019). *Metodología de la investigación: diseño, ejecución e informe (segunda edición)*. Obtenido de Ediciones de la U: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/127116>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad-Requisitos*. Obtenido de ITVG: <http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>
- Organización Internacional de Normalización. (2018). *Normas ISO 31000: El valor de la gestión de riesgos en las organizaciones*. Obtenido de ISOTools.org: <https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf>
- Ortegon, L. (2014). *Gestión de marca: conceptualización, diseño, registro, construcción y evaluación*. Obtenido de Editorial Politécnico Grancolombiano: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/70994>

- Pardo, J. (2013). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Obtenido de AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/53587>
- Pimienta, J. (2018). *Metodología de la investigación: competencias + aprendizaje + vida*. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=7587>
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional (4a. ed.)*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/69242>
- Reinoso, J. (2014). *Indicadores de gestión*. Obtenido de Ediciones de la U: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/70236>
- Rivero, M. (2018). *Matriz FODA herramienta para la estrategia*. Obtenido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/324991460_Matriz_FODA_herramienta_para_la_estrategia_Dra_Magda_Rivero_mayo_2018
- Rojas, M. (2011). *Ética organizacional: estrategia para el éxito*. Obtenido de Ediciones de la U: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/70196>
- Salgado, J., Guerrero, L., & Nayely, S. (2016). *Fundamentos de Administración*. Obtenido de Grupo Editorial Éxodo: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/130328>
- Sánchez, P. C. (2016). *Gestión administrativa de la actividad comercial. Manual teórico*. Obtenido de Editorial CEP, S.L.: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/50933>
- Santiesteban Naranjo, E. (2017). *Metodología de la investigación científica*. Obtenido de Editorial Universitaria: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/151737>
- Sarli, R., González, S., & Ayres, N. (2015). *Análisis FODA: Una herramienta necesaria*. Obtenido de UNCUYO: https://tesisenfermeria.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlrifo-912015.pdf
- Solís, L., & Robalino, R. (2019). *El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial*. Obtenido de Innova Research Journal: <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/949/1549>
- Suárez, M., & Tapia, F. (2014). *Interaprendizaje de estadística básica*. Ibarra, Ecuador: Universidad Técnica del Norte.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Ley de Compañías*. Obtenido de Portal.compraspublicas.gob.ec: https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf
- Tamayo, M., & Gonzalez, D. (2020). *La gestión de riesgos: herramienta estratégica de gestión empresarial*. Obtenido de Editorial Universo Sur: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/131885>
- Torres, Z. (2015). *Administración estratégica*. Obtenido de Grupo Editorial Patria: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/39403>
- Universidad del Pacífico. (2017). *Manual de Funciones y Descripción de Cargos*. Obtenido de UPacifico.edu.ec: http://www.upacifico.edu.ec/website/sistema/gobernanza/adjuntos/file_1_23.pdf

- Vaciero, F., & Hernández, G. (2018). *Herramientas prácticas para el desarrollo estratégico de la empresa*. Obtenido de FC Editorial: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/128996>
- Vite, V. (2017). *Contabilidad general*. Obtenido de Editorial Digital UNID: <https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/41179>
- Zapata, E. (2004). Las PYMES y su problemática empresarial: análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 119-135. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605209.pdf>

ANEXOS

Anexos

Anexo 1. – Formato de ficha de observación para SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.



FICHA DE OBSERVACIÓN

EMPRESA SSGMOTORCYCLE CÍA. LTDA.

Objetivo: Recopilar información preliminar acerca de los aspectos administrativos, contables y financieros que permita esclarecer la problemática y conocer la situación actual de la empresa.

Lugar y fecha: Ibarra, 10 de enero del 2021.

Área	Aspectos	Sí	No	Escala de Valores					Observaciones
				1	2	3	4	5	
ADMINISTRATIVA	¿Se encuentra definida la filosofía organizacional?								
	¿Se lleva a cabo una planificación estructurada?								
	¿Están delimitadas las funciones y responsabilidades para cada trabajador?								
	¿Existe una guía formal para la gestión de procesos?								
	¿Cuenta con un perfil establecido para contratación del personal?								
	¿Existe un mecanismo instaurado para la identificación y gestión de riesgos?								
CONTABLE	¿Se encuentran determinados los procesos de registro contable?								
	¿Posee un plan de cuentas definido?								
	¿Existen políticas contables para el registro de la información financiera?								

	¿Se aplica las NIIF para la presentación de los estados financieros?								
	¿Se lleva a cabo el control periódico y registro contable de los inventarios?								
	¿Se realizan las declaraciones de impuestos a tiempo y en base a la normativa tributaria vigente?								
FINANCIERA	¿Se encuentran definidos los procesos para la gestión financiera?								
	¿Se realiza el análisis e interpretación de los estados financieros?								
	¿Existe un presupuesto estructurado para el manejo de los recursos económicos?								
	¿Cuenta con indicadores financieros para medir sus niveles de rentabilidad?								
	¿La empresa cuenta con la liquidez suficiente como para cubrir sus obligaciones financieras a tiempo?								
INVESTIGADOR: Ronnie Tirira					INSTITUCIÓN: UTN				

Anexo 2. – Formato de encuesta para el personal de SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.



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

ENCUESTA

Dirigido a: Personal de la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.

Objetivo: Recopilar información pertinente acerca de los procesos administrativos, contables y financieros para conocer la situación actual de la empresa. Cabe recalcar que todos los datos recabados serán de carácter confidencial y con fines netamente académicos.

Instrucciones: Por favor marque con una (X) en la respuesta que estime conveniente.

Datos generales:

- a.) **Género:** Masculino () Femenino ()
b.) **Edad:** 18 a 30 años () 31 a 49 años () 50 años en adelante ()
c.) **Cargo:** Directivo () Administrativo () Operativo ()
d.) **Nivel de instrucción:** Primaria () Secundaria () Superior ()

¿Cuál? _____

Cuestionario:

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.?

Entre 1 a 12 meses ()

Entre 1 a 3 años ()

Más de 3 años ()

2. ¿Conoce si en la empresa existen los siguientes aspectos que forman parte de la filosofía organizacional?

- | | Sí | No |
|-------------------------------|-----|-----|
| a.) Misión | () | () |
| b.) Visión | () | () |
| c.) Objetivos | () | () |
| d.) Valores corporativos | () | () |
| e.) Políticas institucionales | () | () |

3. ¿Sabe si la empresa planifica y le comunica las actividades planificadas en lo relacionado a sus funciones?

Sí ()

No ()

4. ¿Conoce usted la estructura organizacional, niveles jerárquicos y áreas funcionales de la empresa?

Sí ()

No ()

5. **¿Cuál considera usted que es su nivel de conocimiento respecto a los procesos y procedimientos que debe seguir para la ejecución diaria de sus actividades?**
- Mucho ()
- Poco ()
- Nada ()
6. **¿De qué manera le han sido comunicadas las actividades correspondientes a sus funciones dentro de la empresa?**
- Verbalmente ()
- Por escrito ()
7. **¿Realiza alguna actividad diferente a las asignadas en su área de trabajo?**
- Sí ()
- No ()
8. **¿El puesto que ocupa en la empresa tiene relación con su profesión o carrera estudiada?**
- Sí ()
- No ()
9. **¿Cada qué tiempo ha sido capacitado para mejorar su rendimiento personal y la calidad de su trabajo?**
- Cada mes ()
- Cada 3 meses ()
- Cada 6 meses ()
- Cada año ()
- Nunca ()
10. **¿Cada qué tiempo su trabajo es evaluado para medir su desempeño laboral?**
- Anualmente ()
- Trimestralmente ()
- Mensualmente ()
- Semanalmente ()
- Nunca ()
11. **¿Cuál es el nivel de probabilidad de sufrir un riesgo laboral en su entorno de trabajo?**
- Muy probable ()
- Probable ()
- Poco probable ()
- Improbable ()

12. ¿Según su criterio cómo califica el nivel de comunicación que se maneja dentro de la empresa?

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

13. ¿Qué tan importante considera que es el uso de normativa interna para regular el comportamiento de trabajo y mejorar el desempeño laboral?

Muy importante ()

Importante ()

Poco importante ()

Nada importante ()

14. ¿Se le ha informado acerca de la normativa interna vigente en la empresa?

Sí ()

No ()

15. ¿Considera usted necesaria la propuesta de implementar un manual administrativo, contable y financiero como guía para orientar y mejorar sus actividades dentro de la empresa?

Muy necesaria ()

Necesaria ()

Poco necesaria ()

Innecesaria ()

¡GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN!

Anexo 3. – Formato de entrevista para el gerente de SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CÉDULA DE ENTREVISTA

Dirigido a: Gerente de la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.

Objetivo: Recopilar información pertinente acerca de los procesos administrativos, contables y financieros para conocer la situación actual de la empresa. Cabe recalcar que todos los datos recabados serán de carácter confidencial y con fines netamente académicos.

Datos generales:

Nombre:

Género:

Nivel de instrucción:

Edad:

Hora de inicio:

Hora de finalización:

Lugar y fecha:

Preguntas:

¿Cómo surgió la idea de crear la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.?

¿La empresa cuenta con una filosofía organizacional definida, es decir, la misión, visión, objetivos, valores y políticas institucionales? ¿Se encuentran descritas formalmente en algún documento?

¿Se lleva a cabo una planificación en la empresa, de modo que se programen las actividades a corto plazo y largo plazo? ¿Conoce de que se trata la planificación operativa y estratégica?

¿La organización cuenta con un presupuesto establecido? ¿Se define este en base a la planificación?

¿La empresa cuenta con una estructura organizacional que permita identificar los niveles jerárquicos, de autoridad y delimitar las áreas funcionales?

¿Cuenta con un mapa de procesos y un manual de procedimientos para la gestión administrativa de la empresa?

¿Se encuentran definidas las tareas y responsabilidades del personal a través de un manual de funciones? ¿Cómo se llevan a cabo estas labores?

¿La empresa cuenta con procesos selectivos definidos para la contratación de nuevo personal?
¿Cuáles son?

¿Cómo considera usted que se encuentra la gestión de créditos? ¿Se encuentra definido este proceso? Por favor, detalle más al respecto.

¿Se encuentran definidos los requisitos para el otorgamiento de créditos? ¿Cuáles son?

¿Cuenta la empresa con mecanismos de control para la gestión y mitigación de los riesgos que se pudieran presentar dentro del ambiente laboral?

¿Existen políticas administrativas definidas que se encuentran descritas en documento formal?

¿Se evalúa al personal de manera periódica para evidenciar su trabajo? ¿Cada qué tiempo?

¿La empresa cuenta con indicadores de gestión para medir y evaluar el desempeño del personal?

Desde su perspectiva. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral y la comunicación entre sus trabajadores?

¿Considera que realizan las declaraciones de impuestos a tiempo? Por favor, detalle más acerca del cumplimiento de estas obligaciones.

¿Los trabajadores de la empresa se encuentran afiliados al IESS? ¿Existe otro seguro? Por favor, detalle más acerca del cumplimiento de estas obligaciones.

¿Bajo qué ente regulador y normativa legal está regida la empresa? Por favor, detalle más acerca del cumplimiento de estas obligaciones.

¿Cuenta la empresa con un estatuto? ¿Considera que este es importante para la empresa? ¿Por qué?

¿La empresa cuenta con código de ética o reglamento interno? ¿Cree que son importantes para normar y orientar a los trabajadores?

¿Cómo considera usted que es la relación con sus clientes? ¿Alguna vez ha existido atrasos en la entrega de productos? ¿Por qué?

¿Por qué considera usted que sus clientes prefieren comprar sus productos y no los de su competencia?

¿Existen mecanismos de fidelización con los clientes para formar vínculos con los compradores más frecuentes de la empresa?

¿Cómo considera que se encuentra la situación respecto a sus competidores? ¿Qué estrategias utiliza la empresa para mantenerse competitiva en el mercado?

¿Cuáles cree usted que son sus principales competidores? ¿Considera que existe demasiada competencia?

¿Cómo se encuentra la relación con sus proveedores? ¿Cuáles considera usted que son sus principales proveedores?

¿Existe algún proceso establecido para la selección de sus proveedores? Por favor, describa como se lleva este proceso.

¿Cree usted que una mala organización administrativa perjudica a la diligencia y gestión de los procesos?

¿Considera que la falta de una estructura administrativa definida afecta al rendimiento en las ventas? ¿Cómo considera que se encuentran las ventas?

¿Cómo se realiza la toma de decisiones para los aspectos administrativos y financieros de la empresa? ¿Utilizan los estados financieros e indicadores para este análisis?

¿Considera usted que es importante el desarrollo de un manual administrativo, contable y financiero para mejorar la gestión de la empresa? ¿Por qué?

¡GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN!

Anexo 4. – Formato de entrevista para la contadora de SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CÉDULA DE ENTREVISTA

Dirigido a: Contadora de la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.

Objetivo: Recopilar información pertinente acerca de los procesos administrativos, contables y financieros para conocer la situación actual de la empresa. Cabe recalcar que todos los datos recabados serán de carácter confidencial y con fines netamente académicos.

Datos generales:

Nombre:

Género:

Nivel de instrucción:

Edad:

Hora de inicio:

Hora de finalización:

Lugar y fecha:

Preguntas:

¿Se lleva el registro periódico de los hechos económicos que se suscitan diariamente en la empresa? ¿Cómo se desarrolla esto?

¿Se encuentra definido el proceso contable para el registro de las transacciones? Por favor, detalle cómo se efectúa.

¿La organización cuenta con un software contable?

¿La empresa tiene un plan de cuentas definido para el registro contable?

¿Existen políticas definidas para el control eficiente de la gestión contable y financiera? Por favor, explique más detalladamente esto.

¿Existen procedimientos de control interno definidos para el área contable? ¿La empresa dispone de una cuenta bancaria propia?

¿Cómo se maneja la cartera de crédito en la empresa? Por favor, detalle este proceso.

¿Considera usted que los clientes son puntuales en el pago de sus créditos con la empresa?

¿Alguna vez se ha dado algún inconveniente respecto a los créditos?

¿Cómo se manejó y qué decisiones se empleó para gestionar los pagos de la cartera de crédito cuando empezó la pandemia?

¿Se efectúan los registros contables bajo NIIF? ¿Desde qué período?

¿Cómo se lleva a cabo la gestión de inventarios dentro de la empresa? ¿Se llevan registros Kardex de los inventarios? Por favor, describa el proceso.

¿Considera usted que el manejo de inventarios se lleva a cabo con diligencia y rapidez? ¿Ha existido alguna vez atrasos en el registro del ingreso o salida de mercadería?

¿Cómo se realiza la declaración de impuestos? Por favor, detalle cómo se lleva a cabo este proceso para el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

¿Ha tenido alguna vez atrasos en las declaraciones de impuestos? ¿Por qué?

¿Cuál es la normativa legal que rige a la empresa para el manejo económico-financiero? ¿Se ha presentado algún inconveniente con la aplicación de esta normativa? ¿Le ha afectado a la empresa las últimas reformas tributarias durante la pandemia?

¿Se encuentran establecidos los procesos para la gestión y planificación financiera?

¿Se realiza la presentación de los estados financieros en base a las NIIF? ¿Ha tenido algún inconveniente con la aplicación de esta normativa? Por favor, detalle más acerca de este proceso.

¿Se efectúa el análisis e interpretación de los estados financieros para evaluar la situación económica de la empresa? ¿Cree que es importante aplicar esto?

¿Tiene conocimiento de cómo se efectúa el análisis horizontal y vertical de los estados financieros? ¿Se aplica este tipo de análisis en la empresa?

¿La empresa estructura un presupuesto anual? ¿Considera que esta herramienta ayuda a la adecuada administración de recursos?

¿Se realizan informes económicos-financieros del negocio? ¿Se utiliza para ello indicadores financieros?

¿Se presentan estos informes periódicamente al gerente para ayudar en la toma de decisiones?

¿Cree que es importante aplicar esto?

¿Considera que se efectúan puntualmente los pagos a proveedores? ¿Alguna vez se ha dado algún atraso en estos pagos? ¿Por qué?

¿Considera usted que es importante el desarrollo de un manual administrativo, contable y financiero para mejorar la gestión de la empresa? ¿Por qué?

¡GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN!

**Anexo 5. – Formato de entrevista para el asistente administrativo de
SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CÉDULA DE ENTREVISTA**

Dirigido a: Asistente administrativo de la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.

Objetivo: Recopilar información pertinente acerca de los procesos administrativos, contables y financieros para conocer la situación actual de la empresa. Cabe recalcar que todos los datos recabados serán de carácter confidencial y con fines netamente académicos.

Datos generales:

Nombre:

Género:

Nivel de instrucción:

Edad:

Hora de inicio:

Hora de finalización:

Lugar y fecha:

Preguntas:

¿Considera usted que la filosofía organizacional contribuye al buen funcionamiento de la empresa? ¿Por qué?

¿Conoce usted si la empresa cuenta con algún tipo de planificación para el desarrollo de sus actividades?

¿Se encuentran definidos y socializados con el personal los niveles jerárquicos y las áreas funcionales de la empresa?

¿Cree usted que es necesaria definir una estructura administrativa y funcional para el direccionamiento de la empresa? ¿Por qué?

¿Se realizan con rapidez las diligencias administrativas? ¿Se han dado retrasos en la atención, asesoramiento o demoras en el proceso de compra?

¿Se encuentran formalmente establecidos los procesos de gestión administrativa? ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de matriculación de las motocicletas? Por favor, describa este procedimiento.

¿Considera usted que existe duplicidad de funciones en el cumplimiento de las labores por parte de los trabajadores de la empresa?

¿Qué riesgos considera usted que pueden representar amenazas significativas para la empresa actualmente?

¿Existen procedimientos de control interno definidos para minimizar errores y salvaguardar los recursos de la empresa? ¿Qué tipos de controles se llevan a cabo actualmente?

¿Qué oportunidades considera usted que le trae a la empresa presentar correctamente los estados financieros?

¿Qué aspectos considera usted que se deben evaluar para medir el desempeño del personal?

¿Considera usted que es importante el desarrollo de un manual administrativo, contable y financiero para mejorar la gestión de la empresa? ¿Por qué?

¡GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN!

Anexo 6. – Formato de encuesta para los clientes de SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.



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

ENCUESTA

Dirigido a: Clientes de la empresa SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda. (Intermotos)

Objetivo: Recopilar información pertinente acerca de los procesos administrativos, contables y financieros para conocer la situación actual de la empresa. Cabe recalcar que todos los datos recabados serán de carácter confidencial y con fines netamente académicos.

Instrucciones: Por favor marque con una (X) en la respuesta que estime conveniente.

Datos generales:

- a.) **Género:** Masculino () Femenino ()
b.) **Edad:** 18 a 34 años () 35 a 49 años () 50 años en adelante ()

Cuestionario:

1. ¿Conoce usted la línea de productos que ofrece la empresa Intermotos?

- Mucho ()
Poco ()
Nada ()

2. ¿Cuántos productos le ha comprado usted a esta empresa?

- Solo uno ()
2 productos ()
3 productos ()
4 o más productos ()

3. ¿Desde hace cuánto tiempo usted es cliente de la empresa Intermotos?

- Menos de un año ()
De 2 a 3 años ()
De 3 a 4 años ()
Más de 4 años ()

4. ¿Cómo califica la atención recibida por parte de esta empresa?

- Excelente ()
Buena ()
Regular ()
Mala ()

5. ¿Por qué prefiere realizar sus compras en esta empresa a diferencia de las demás? Nota: puede escoger más de una respuesta.

Calidad ()

Precio ()

Facilidades de pago ()

Garantía en el producto ()

6. ¿Se encuentra satisfecho con el proceso y rapidez que maneja esta empresa para la tramitación de su compra y entrega del producto?

Muy satisfecho ()

Satisfecho ()

Poco Satisfecho ()

Insatisfecho ()

7. ¿Qué aspectos piensa usted que se deben mejorar en esta empresa para lograr una atención de calidad? Nota: puede escoger más de una respuesta.

Mayor rapidez ()

Mejor atención ()

Más información ()

Optimizar sus procesos ()

Nada ()

¡GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN!

Anexo 7.- Entrevista aplicada al gerente de SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.



Anexo 8.- Entrevista aplicada a la contadora de SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.



Anexo 9.- Aplicación de encuestas al personal de SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.



Anexo 10.- Entrega y socialización del manual a SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.



Anexo 11.- Escritura de constitución de la compañía

ESCRITURA PÚBLICA No. 20161001004P00174

Factura No.: 001-002-000012902



NOTARIA CUARTA

CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA
SSGMOTORCYCLE CIA.LTDA.

OTORGADA POR: SALAZAR SUAREZ FRANCISCO EDUARDO Y
OTROS.

CAPITAL: USD 12000.0

Di 2 Copias

En la ciudad de IBARRA, provincia de IMBABURA el día de hoy siete de Enero del dos mil dieciseis, ante mí, DOCTOR DIEGO GUSTAVO ANDRADE ARMAS, NOTARIO CUARTO del cantón IBARRA, comparecen a constituir la compañía SSGMOTORCYCLE CIA.LTDA., el señor SALAZAR SUAREZ FRANCISCO EDUARDO, de nacionalidad ECUATORIANA, estado civil CASADO, con domicilio en la ciudad de IBARRA, por sus propios y personales derechos; el señor SALAZAR GOMEZ LUIS FRANCISCO, de nacionalidad ECUATORIANA, estado civil SOLTERO, con domicilio en la ciudad de IBARRA, por sus propios y personales derechos; la señora SALAZAR GOMEZ MARIA DEL PILAR, de nacionalidad ECUATORIANA, estado civil CASADA, con domicilio en la ciudad de IBARRA, por sus propios y personales derechos. Los comparecientes son mayores de edad, hábiles según derecho para contratar y obligarse, a quienes de conocer doy fe; en virtud de que me han exhibido sus documentos de identificación que en fotocopia debidamente autenticada por mí se agregan; bien instruidos por mí el Notario, en el objeto y resultados de esta escritura, que a celebrarla proceden, libre y voluntariamente, de acuerdo a la minuta

Anexo 12.- Estado tributario de SSGMOTORCYCLE Cía. Ltda.

2/8/2021 SRI en Línea - Consulta de estado tributario

☰ **SRI** *en línea* ⋮

🔍

🏠 > Facturación Física > Estado tributario y plazo de vigencia para emisión de comprobantes

Consulta de Estado Tributario

Información general

Identificación	Nombre/Razón social
1091753436001	SSGMOTORCYCLE CIA.LTDA.

Permiso de facturación

Vigencia

12 meses

Estado tributario

Resultado

AL DÍA EN SUS OBLIGACIONES

[Nueva consulta](#)

Privacidad - Términos

https://srienlinea.sri.gov.ec/sri-en-linea/SriDeclaracionesWeb/EstadoTributario/Consultas/consultaEstadoTributario 1/1

Anexo 13.- Certificado de cumplimiento de obligaciones patronales



CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES PATRONALES

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) certifica que, revisados los archivos del Sistema de Historia Laboral, el señor(a) SALAZAR SUAREZ FRANCISCO EDUARDO, representante legal de la empresa SSGMOTORCYCLE CIA.LTDA. con RUC Nro. 1091753436001 y dirección LA FLORIDA. AV. MARIANO ACOSTA . 23-20. PADRE JACINTO PANKERRY. FRENTE AL SUPERMAXI., NO registra obligaciones patronales en mora; información verificada a la fecha de emisión del presente certificado.

El IESS se reserva el derecho de verificar la información y las obligaciones pendientes que no se encontraren registradas o no hayan sido determinadas, sin perjuicio de aplicar las sanciones correspondientes; esta certificación no implica condonación o renuncia del derecho del IESS, al ejercicio de las acciones legales a que hubiere lugar para su cobro.

El contenido de este certificado puede ser validado ingresando al portal web del IESS en el menú Empleador – Certificado de Obligaciones Patronales, digitando el RUC de la empresa o número de cédula.



Firmado electrónicamente por:
**FRANCISCO XAVIER
MARTINEZ RIOFRIO**

Ing. Francisco Xavier Martínez Riofrío

Director Nacional de Recaudación y Gestión de Cartera.

Emitido el 02 de agosto de 2021

Validez del Certificado 30 días

Anexo 14.- Certificado de cumplimiento de obligaciones y existencia legal



REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES Y EXISTENCIA LEGAL

DENOMINACIÓN DE LA COMPAÑÍA:	SSGMOTORCYCLE CIA.LTDA.		
SECTOR:	<input checked="" type="checkbox"/> SOCIETARIO	<input type="checkbox"/> MERCADO DE VALORES	<input type="checkbox"/> SEGUROS
NÚMERO DE EXPEDIENTE:	303108	DOMICILIO:	IBARRA
RUC:	1091753436001		
REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES):	SALAZAR SUAREZ FRANCISCO EDUARDO; SALAZAR DAZA JUAN FRANCISCO;		
CAPITAL SOCIAL:	\$ 12,000,0000	SITUACIÓN ACTUAL:	ACTIVA
LA COMPAÑÍA TIENE ACTUAL EXISTENCIA JURÍDICA Y SU PLAZO SOCIAL CONCLUYE EL:	12-01-2066		
DISPOSICIÓN JUDICIAL QUE AFECTA A LA COMPAÑÍA:	NINGUNA		
CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> HA CUMPLIDO	

Siendo responsabilidad del Representante Legal la veracidad de la información remitida a esta Institución, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros certifica que, a la fecha de emisión del presente certificado, esta compañía ha cumplido con sus obligaciones.

FECHA DE EMISIÓN: 01/06/2021 14:33:41

Es obligación de la persona o servidor público que recibe este documento validar su autenticidad ingresando al portal web www.supercias.gob.ec/portalinformacion/verifica.php con el siguiente código de seguridad:



CWQ52394648

Anexo 15.- Reglamento interno de la compañía

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO **SSGMOTORCYCLE CIA.LTDA.**

SSGMOTORCYCLE CIA.LTDA. es una empresa privada y que se encuentra regida por las leyes de la República del Ecuador, cuyo propósito es venta de motocicletas, incluso ciclomotores (velomotores), tricimotos; SSGMOTORCYCLE CIA.LTDA. con el objetivo de dar cumplimiento a la normativa legal vigente en materia laboral, resuelve:

Expedir el siguiente **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE SSGMOTORCYCLE CIA.LTDA.** para reglamentar el funcionamiento interno y normar las relaciones laborales entre directivos, trabajadores y demás personal que presta sus servicios y se involucra directa o indirectamente con las actividades de SSGMOTORCYCLE CIA.LTDA.

CAPITULO I

Art. 1.-OBJETIVO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN.- Normar el funcionamiento interno y establecer una apropiada administración de los Recursos Humanos, a fin de lograr una correcta, oportuna y armónica relación entre los directivos y trabajadores, cumpliendo las normas establecidas en el Código del Trabajo, Código Civil, Código Penal, y demás leyes de la República vigentes, para hacer efectivos los objetivos de las actividades de SSGMOTORCYCLE CIA.LTDA.

Art. 2.-DE LA EJECUCIÓN.- El Gerente General o Representante Legal de la Empresa será responsable de la correcta aplicación del presente reglamento, y todos los trabajadores, de su observación y acatamiento.

Anexo 16.- Plan integral de prevención de riesgos laborales de la empresa

MINISTERIO DEL TRABAJO

PLAN INTEGRAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES DE SGSMOTORCYCLE CIA. LTDA.

El Plan integral de prevención de riesgos laborales de SSGMOTORCYCLE CIA.LTDA. será revisado y actualizado periódicamente con la participación del empleador responsable de prevención de riesgos laborales, trabajadores y, en todo caso, siempre que las condiciones laborales se modifiquen.

Contenido

1. GENERALIDADES	2
1.1 Razón social: SGSMOTORCYCLE CIA. LTDA.....	2
1.2 Ruc: 11002288031001.....	2
1.3 Actividad económica: ACTIVIDADES DE DESINFECCIÓN, DESRATIZACIÓN Y EXTERMINIO DE PLAGAS.....	2
1.4 Número de Trabajadores: 3	2
1.5 Número de centros de trabajo: 1	2
1.6 Domicilio: IMBABURA / IBARRA / SAN FRANCISCO / MARCO TULIO NIETO 425 Y HUGO GUZMAN LARA	2
2. POLÍTICA EMPRESARIAL DE SGSMOTORCYCLE CIA. LTDA.....	2
3. DISPOSICIONES REGLAMENTARIAS.....	2
3.1 Obligaciones, responsabilidades y prohibiciones de SGSMOTORCYCLE CIA. LTDA. en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	2
3.2 Derechos, obligaciones y prohibiciones en materia de seguridad y salud de los trabajadores de SGSMOTORCYCLE CIA. LTDA.	5
3.3 Responsable en prevención de riesgos laborales	8
3.4 Delegado de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	8
3.5 Organización de emergencias	8
4. INCUMPLIMIENTOS Y SANCIONES	9
5. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	10
6. INFORMACIÓN, CAPACITACIÓN, FORMACIÓN EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	16
7.- EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL.....	17
8. INVESTIGACIÓN, REGISTRO Y NOTIFICACIÓN DE INCIDENTES, ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES U OCUPACIONALES.....	19
9.- PREVENCIÓN DE AMENAZAS NATURALES Y RIESGOS ANTRÓPICOS.....	19
10. DEFINICIONES	21

Dirección: Clemente Ponce N15-59 y Piedrahita, Edif. Géminis.
Código postal: 170403 / Quito Ecuador
Teléfono: 2-394-7440 - www.trabajo.gob.ec

1

Lenín



Anexo 17.- Informe de urkund aprobado



Document Information

Analyzed document	Manual SSGMOTORCYCLE Cia. Ltda..docx (D111433755)
Submitted	8/18/2021 7:44:00 PM
Submitted by	
Submitter email	rgtiriram@utn.edu.ec
Similarity	6%
Analysis address	ddepinoza.utn@analysis.orkund.com