

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CONTADORA PÚBLICA  
AUTORIZADA

TEMA:

**“PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DEL  
COSTO, LA GANANCIA Y LA RENTABILIDAD DE LA  
EMPRESA DE TRANSPORTE AUTOSERVICIOS  
INTEROCEÁNICOS ASIES CÍA LTDA.”**

AUTOR: ANA MARIA YANEZ INTRIAGO

ASESOR: ING. FREIRE LUIS MSC

QUITO - 2018

# DECLARACIÓN JURAMENTADA



Factura: 003-002-000103732



20181701004P02070

NOTARIO(A) ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA  
 NOTARÍA CUARTA DEL CANTON QUITO  
 EXTRACTO



Escritura N°:		20181701004P02070					
<b>ACTO O CONTRATO:</b>							
DECLARACIÓN JURAMENTADA PERSONA NATURAL							
FECHA DE OTORGAMIENTO:		20 DE FEBRERO DEL 2018, (9:51)					
<b>OTORGANTES</b>							
<b>OTORGADO POR</b>							
Persona	Nombres/Razón social	Tipo interviniente	Documento de identidad	No. Identificación	Nacionalidad	Calidad	Persona que le representa
Natural	YANEZ INTRIAGO ANA MARIA	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1713309803	ECUATORIANA	COMPARECIENTE	
<b>A FAVOR DE</b>							
Persona	Nombres/Razón social	Tipo interviniente	Documento de identidad	No. Identificación	Nacionalidad	Calidad	Persona que representa
<b>UBICACIÓN</b>							
Provincia		Cantón		Parroquia			
PICHINCHA		QUITO		MARISCAL SUCRE			
DESCRIPCIÓN DOCUMENTO:							
OBJETO/OBSERVACIONES:							
CUANTÍA DEL ACTO O CONTRATO:		INDETERMINADA					

NOTARIO(A) ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA  
 NOTARÍA CUARTA DEL CANTÓN QUITO

*Notaría Cuarta del Distrito Metropolitano de Quito*  
*Dr. Rómulo Josefito Pallo Q.*  
*Notario*

1 ....rio

2 Factura: 003-002-000103732

3 20181701004P02070

4

5

6

**ESCRITURA DE DECLARACIÓN JURAMENTADA**

7

**OTORGADA POR:**

8

**ANA MARIA YANEZ INTRIAGO**

9

**CUANTIA: INDETERMINADA**

10

**DI: 2 COPIAS**

11

12

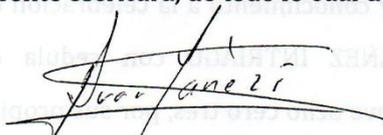
13 DCA

14 En la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano Capital de la  
15 República del Ecuador, hoy día veinte de Febrero de dos mil dieciocho, ante  
16 mí Doctor Rómulo Josefito Pallo Quisilema, Notario Cuarto del cantón Quito,  
17 comparece con plena capacidad, libertad y conocimiento a la celebración de  
18 la presente escritura; ANA MARIA YANEZ INTRIAGO con cedula de  
19 ciudadanía uno siete uno tres tres cero nueve ocho cero tres, por sus propios  
20 derechos, ecuatoriana, capaz para contratar y obligarse mayor de edad,  
21 casada, domiciliada en esta ciudad de Quito, hábil en derecho para contratar  
22 y contraer obligaciones, a quien de conocer doy fe en virtud de haberme  
23 exhibido sus documentos de identificación, y autorizado por la  
24 compareciente para descargar el Certificado Electrónico de Datos de  
25 Identidad del Sistema Nacional de identificación Ciudadana del Registro Civil,  
26 y advertida que es por mí, el Notario, del objeto y resultados de la presente  
27 escritura pública, así como examinado en forma aislada y separada, de que  
28 comparece al otorgamiento de esta escritura sin coacción, amenazas, temor



*Notaría Cuarta del Distrito Metropolitano de Quito*  
*Dr. Rómulo Josefito Pallo Q.*  
*Notario*

1 reverencial, promesas o seducción; me solicita elevar a escritura pública la  
2 siguiente Declaración Juramentada.- Yo ANA MARIA YANEZ INTRIAGO con  
3 cedula de ciudadanía número uno siete uno tres tres cero nueve ocho cero  
4 tres, de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, de estado civil casada,  
5 domiciliada en esta ciudad de Quito, conecedora del delito de perjurio, libre  
6 de toda coacción física o moral, declaro bajo juramento que he realizado mi  
7 tesis para obtener mi título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, en  
8 la Universidad Metropolitana del Ecuador; declarando que soy el autor del  
9 tema inédito "PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DEL COSTO, LA  
10 GANANCIA Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE  
11 AUTOSERVICIOS INTEROCEÁNICOS ASIES CIA LTDA".- Es todo cuanto puedo  
12 declarar en honor a la verdad. HASTA AQUÍ LA DECLARACIÓN.- Para la  
13 celebración y otorgamiento de la presente escritura se observaron los  
14 preceptos legales que el caso requiere; y, leída que le fue por mí, el Notario, a  
15 la compareciente, aquella se ratifica en la aceptación de su contenido y firma  
16 conmigo en unidad de acto; se incorpora al Protocolo de esta Notaría la  
17 presente escritura, de todo lo cual doy fe.-

18   
19  
20 ANA MARIA YANEZ INTRIAGO

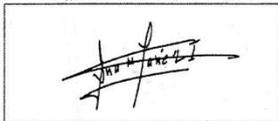
21 C.C. 1713305803

22  
23  
24  
25 DR. RÓMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA  
26 NOTARIO CUARTO DEL CANTÓN QUITO  
27  
28

*El Nota...*



## CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



**Número único de identificación:** 1713309803

**Nombres del ciudadano:** YANEZ INTRIAGO ANA MARIA

**Condición del cedulado:** CIUDADANO

**Lugar de nacimiento:** ECUADOR/GUAYAS/GUAYAQUIL/CARBO  
/CONCEPCION/

**Fecha de nacimiento:** 20 DE ABRIL DE 1976

**Nacionalidad:** ECUATORIANA

**Sexo:** MUJER

**Instrucción:** SUPERIOR

**Profesión:** INGENIERA

**Estado Civil:** CASADO

**Cónyuge:** MOROCHO GUERRON EDGAR R

**Fecha de Matrimonio:** 16 DE SEPTIEMBRE DE 2005

**Nombres del padre:** YANEZ MERA ALFREDO WASHINGTON

**Nombres de la madre:** INTRIAGO RINA MATILDE

**Fecha de expedición:** 25 DE ENERO DE 2018

Información certificada a la fecha: 20 DE FEBRERO DE 2018

Emisor: ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA - PICHINCHA-QUITO-NT 4 - PICHINCHA - QUITO

N° de certificado: 187-094-79239



187-094-79239

Ing. Jorge Troya Fuertes

Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación  
Documento firmado electrónicamente





**CERTIFICADO DEL TUTOR**

Quito, 10 de enero del 2018

Dra. C. Tamara Ramírez Escalona (PhD)

Coordinadora de la Carrera de Contabilidad y Auditoría

UMET- Sede Quito

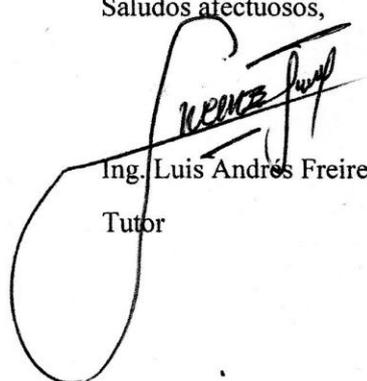
En su despacho

Estimada Doctora

Por este medio, como Tutor de la Tesis de Grado en opción al título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría **PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DEL COSTO, LA GANANCIA Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE AUTOSERVICIOS INTEROCEÁNICOS ASIES CÍA LTDA**, cuya autora es la estudiante Yánez Intriago Ana María, con cedula de identidad 171330980-3 doy mi conformidad para que el tribunal designado evalúe y de su calificación final a la Tesis de Grado anteriormente citada.

La estudiante, pese a los inconvenientes normales por trabajo, etc. mostró independencia e interés en el desarrollo de esta investigación, lo que le permitió cumplir con la tarea asignada, la cual ahora somete a su evaluación final.

Saludos afectuosos,



Ing. Luis Andrés Freire Pineda MSc

Tutor

**DECLARACIÓN DE AUTORIA**

Yo, Ana María Yanez Intriago, con cedula de ciudadanía No. 171330980-3, estudiante de la Universidad Metropolitana (UMET), declaro de forma libre y voluntaria que el contenido del presente trabajo de investigación del tema **“PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DEL COSTO , LA GANANCIA Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE AUTOSERVICIOS INTEROCEANICOS ASIES CIA LTDA”**, así como las expresiones vertidas en la misma son de mi autoría.

En consecuencia asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al remitirse a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ana María Yanez Intriago', written over a horizontal line.

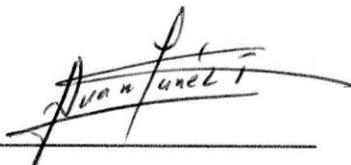
Ana María Yanez Intriago  
CC: 171330980-3  
Autora

## CESIÓN DE DERECHOS

Por medio del presente documento, Yo Ana María Yanez Intriago declaro ser autora del presente trabajo, manifiesto de forma libre y voluntaria lo siguiente:

Cedo los derechos de propiedad intelectual correspondiente de este trabajo de investigación a la Universidad Metropolitana (UMET), según lo establecido por la Ley de propiedad intelectual, por su Reglamento y normatividad institucional vigente y que el contenido sirva de fuente de información para el bienestar universitario.

Atentamente,



---

Ana María Yanez Intriago  
CC: 171330980-3  
Autor

---

## DEDICATORIA

Dedico de manera especial la presente tesis a mis padres, Alfredo Yanez Mera y Rina Matilde Intriago, ya que ellos me han brindado su apoyo incondicional, su gran amor y cariño quienes han forjado en mí los valores y responsabilidades, por tanto gracias a ellos en la actualidad soy un gran ser humano.

A mi esposo Ramiro Morocho Guerrón, porque ha sido un gran apoyo también importante para alcanzar otro objetivo más en mi vida, gracias por toda la paciencia y amor.

Pero sobre todo por la lucha diaria, por alentarme cuando ya empezaba a rendirme y finalmente agradezco a mi perseverancia, la fuerza de voluntad y las ganas de querer superarme y sobre todo a Dios.

**Ana María Yanez Intriago**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Metropolitana (UMET), por haberme abierto las puertas de este prestigio institución educativa para poder forjarme profesionalmente.

A cada uno de mis profesores, quienes me han brindado su conocimiento y experiencia el mismo que ahora se encuentra reflejado en este trabajo final a mi tutor Ing. Luis Freire, por su esfuerzo y dedicación y por sus conocimiento aportados a la terminación de mi tesis.

Agradezco a cada una de las personas que han hecho posible esta meta una realidad.

## INDICE GENERAL

### Contenido

DECLARACIÓN JURAMENTADA.....	II
CERTIFICADO DEL TUTOR.....	VII
DECLARACIÓN DE AUTORIA .....	VIII
CESIÓN DE DERECHOS .....	IX
DEDICATORIA.....	X
AGRADECIMIENTO.....	XI
INDICE GENERAL.....	XII
Índice tablas .....	XIII
Índice de figuras .....	XIII
Índice de anexos.....	XIII
RESUMEN EJECUTIVO .....	XV
ABSTRACT .....	XVI
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ....	10
FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN DEL COSTO, LA GANANCIA Y LA RENTABILIDAD EN EMPRESAS DEL SECTOR DE TRANSPORTE PESADO.....	10
1.1. Objetivo .....	10
1.2. Características del proceso contable y de análisis de la gestión en la Empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda.....	10
1.3. Evolución de los elementos conceptuales y metodológicos del proceso contable y de análisis de gestión.....	17
1.4. La sistematización del proceso contable y de análisis de gestión. Su efecto en los procesos de la Empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda. ....	32
CAPÍTULO II .....	35
PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA CONTABLE Y DE ANÁLISIS DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS GERENCIALES DE LA EMPRESA AUTOSERVICIOS INTEROCEÁNICOS ASIES CÍA LTDA. ....	35
2.1. Objetivo .....	35
2.2. Características técnico organizativas de los procesos de la Empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda.....	35

2.3. El sistema información contable y de evaluación del desempeño como sistema de gestión de la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda.	38
2.4. El diseño del manual de procedimientos para el sistema contable y de evaluación del desempeño de la Empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda.	46
2.4.1. Sobre el contenido y los aspectos organizativos a tener en cuenta para la aplicación del manual.	47
2.4.2. La reestructuración del proceso contable: normas, principios procedimientos, adecuaciones a incluir en el proceso de registro y en el control de las actividades.	49
2.4.3. La organización del proceso de evaluación de la gestión.	51
CAPITULO III	58
APLICACIONES DE LAS PROPUESTAS DE LOS PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA AUTOSERVICIOS INTEROCEÁNICOS ASIES CÍA LTDA.	58
3.1. Introducción	58
3.2. Las aplicaciones del Manual de Normas y Procedimientos Contables	59
3.3. El proceso de gestión empleando el sistema de evaluación de desempeño	67
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	83
Bibliografía	84
ANEXOS	87

### Índice tablas

Tabla 1. Análisis de la composición y	37
Tabla 2. Principales indicadores del Costo, la Ganancia	37

### Índice de figuras

Figura 1. (Empresa Autoservicios Interoceanicos Asies Cia Ltda, 2017)	41
---	----

### Índice de anexos

Anexo 1	87
Anexo 2	88
Anexo 3	89
Anexo 4	90
Anexo 5	91
Anexo 6	92

Anexo 7 .....	93
Anexo 8 .....	134
Anexo 9 .....	156
Anexo 10 .....	157
Anexo 11 .....	158

## RESUMEN EJECUTIVO

A partir de un diagnóstico de los procesos de gestión de la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda, se determinan una serie de limitantes en sus procedimientos contables y la carencia de un mecanismo de evaluación de desempeño que permitiera conocer y tomar las decisiones necesarias para el perfeccionamiento de los procesos gerenciales de la misma.

Esta investigación definió a partir de la información anterior el siguiente problema científico ¿Cómo organizar el sistema de Contabilidad y de control y análisis de gestión de la empresa, con la finalidad de obtener información relevante sobre la eficiencia y eficacia económica de sus procesos gerenciales?, definiéndose como objetivo general: Diseñar la propuesta de un Manual de Procedimientos Contables y de Análisis de Gestión, para sistematizar la obtención de información relevante sobre la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa citada.

La investigación aporta el perfeccionamiento de los sistemas de contabilidad, específicamente en las cuentas de ingresos y costos, así como propone un sistema de evaluación de desempeño para propiciar el trabajo por objetivos y conocer las causas y efectos que inciden en la Eficiencia y eficacia de la gestión, para lo que provee de herramientas como un cuadro de Mando operativo, un sistema de indicadores y los procedimientos para llevar a cabo la organización del análisis promoviendo la comunicación entre los miembros del Consejo de Dirección de la empresa lo cual representa un cambio importante en el estilo de dirección de la misma.

Descriptores: Costo, Ganancia, Rentabilidad, Eficiencia, Eficacia.

## ABSTRACT

Based on a diagnosis of the management processes of the company Asies Cía Ltda, Interoceanic Self-Service, a series of limitations are determined in its accounting procedures and the lack of a performance evaluation mechanism that would allow knowing and taking the necessary decisions for improvement of the managerial processes of it.

This research defined from the previous information the following scientific problem: How to organize the accounting and control system and the management analysis of the company, in order to obtain relevant information on the efficiency and economic efficacy of its managerial processes?

It was defined as a general objective: Design the proposal of a Manual of Accounting Procedures and Management Analysis, to systematize the obtaining of relevant information on the efficiency and efficacy of the processes of the cited company. The research contributes to the improvement of the accounting systems, specifically in the revenue and cost accounts, as well as proposes a performance evaluation system to promote the work by objectives and to know the causes and effects that affect the efficiency and efficacy of the management, for which it provides tools such as an operational control panel, a system of indicators and the procedures to carry out the organization of the analysis, promoting communication among the members of the Board of Directors of the company, which represents an important change in the direction style of it.

Descriptors: Cost, Profit, Profitability, Efficiency, Efficacy.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la obtención de la eficiencia y la eficacia económicas, resultan dos aspectos de importancia principal para la obtención de un indicador de relevancia estratégica como es la Competitividad la cual según (Pérez Bello, 2017) se medirá por la capacidad de producir bienes y servicios en un entorno cada vez más abierto, extenso y exigente y por crear valor, es decir, hacer rentables los recursos invertidos en una cuantía igual o superior a su costo de oportunidad.

En el caso de las empresas del sector de transporte pesado, como es el caso de la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda., esto representa un reto para el cual se deben romper esquemas y establece nuevos procedimientos de gestión que permitan enfrentar la dinámica de los escenarios en los que la misma se desempeña, los cuales se caracterizan por ser dinámicos y con una gran competencia, entre las que se encuentran empresas grandes con alto desarrollo técnico.

Durante el gobierno del Eco. Rafael Correa Delgado, este implementó algunas leyes ecuatorianas, entre estas las salvaguardias, esto hizo que los costos aumentaran en las carrocerías, repuestos, llantas, etc., que se utilizan con mayor frecuencia en la operatividad agregándole, que son importados, esto provoco un sobreprecio muy significativo para estas compañías hoy en día se le hace muy difícil renovar las flotas y al empresario le frena la importancia de esta actividad comercial acompañando la desmotivación de seguir en el mercado.

La prioridad para esta actividad de servicio de transporte es la sostenibilidad para el empresario, hoy por hoy, los factores de la crisis financiera del país produce la disminución del trabajo en el servicio aproximadamente en un 60%, originada por la caída del petróleo, los retrasos de pagos del Estado a proveedores, y la contratación de la inversión en obra pública (compra de flota), causando que cada vez se reclame menos el servicio de transporte pesado en el sector privado.

Como se podrá apreciar de lo anteriormente expuesto, el empleo de sistemas de Contabilidad, tanto financiera como de Costos, unido a un sistema de control de gestión que proporcione la información relevante para un proceso de toma de decisiones eficientes, representa un aspecto de suma importancia para la consecución de niveles de eficiencia y eficacia económicas que le permitan mantener un posicionamiento competitivo en el sector en el que este se desarrolla acorde con las exigencias del mismo.

En la actualidad, los sistemas contables utilizados por la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda, presentan peculiaridades que dadas las nuevas características técnicas y organizativas del desarrollo de los procesos gerenciales de la empresa y de las del sector de transporte, deben ser perfeccionados y adecuados en esta a los objetivos de desarrollo actuales.

En cuanto se refiere al Costo, se impone estructurar de una manera más adecuada el control de estos, controlándolos de manera técnicamente más adecuada.

Al respecto, según (Horngren, 2012)

Todas las empresas tienen que ver con ingresos y costos. Ya sea que sus productos sean automóviles, comida rápida o las modas de diseñador más actuales, los gerentes deben entender la manera en que se comportan los ingresos y los costos, o correrán el riesgo de perder el control; asimismo, usar la información de la contabilidad de costos para tomar decisiones relacionadas con la formulación de estrategias, la investigación y el desarrollo, la elaboración de presupuestos, la planeación de la producción y la fijación de precios, entre otras. Algunas veces, tales decisiones implican la búsqueda de un equilibrio entre ventajas y desventajas con la finalidad de incrementar sus utilidades

De igual manera se impone un estudio más técnico y sistemático de los precios por TM/Kilómetro, para lo cual es necesario emplear estudios de mercado que permitan emplear técnicas que posibiliten utilizar precios acordes con la demanda y que de acuerdo a lo planteado por (Porter, 1985), argumenta su definición de valor desde la perspectiva de que es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona.

Lo anteriormente planteado permitirá obtener niveles de ganancias y rentabilidad por dólar de ingreso acordes con las expectativas de retorno de inversión de la empresa, lo cual, en estos momentos, con la organización contable existente se evidencia que no se ha sistematizado suficientemente cómo analizar y evaluar integralmente los procesos gerenciales de la empresa objeto de esta investigación, lo cual no ha permitido darle respuesta a una exigencia de la máxima dirección de la misma a este respecto, y que se ha constituido en una de las motivaciones para la realización de esta investigación la cual se realiza, por tanto, en el escenario laboral donde se desempeña la autora como estudiante de esta carrera, lo que contribuye a sustentar dos elementos que son sustanciales en los procesos investigativos como son la relevancia y la pertinencia de la investigación, los que permiten valorar, la importancia que la misma posee.

De acuerdo con lo que se plantea por (Fernández, 2014), la investigación será relevante en la medida que promueva conocimientos significativos desde el punto de vista de las exigencias sociales y de desarrollo personal, lo cual difícilmente ocurrirá si ésta no es también pertinente, es decir, si no considera las diferencias de los resultados científicos que son fruto de las características y necesidades de cada persona, institución o empresa, las cuales están a su vez mediatizadas por el contexto económico, social y cultural en que viven.

De esta manera según (Pérez Bello, 2017), la relevancia de la investigación se relaciona con justificar las razones que motivan la investigación, y explicar claramente por qué debe hacerse la misma, y que se podría perder al no hacerla. Y demostrar que el problema posee un valor significativo para el área del conocimiento o empresa en la que se presenta este.

Por otro lado, siguiendo a (Pérez Bello, 2017), en el ámbito o dimensión de Pertinencia Científica se concibe como capacidad para generar conocimientos que den respuesta a problemas económicos y sociales, mediante la aplicación de métodos válidos. Y desde el punto de vista de su pertinencia social, es la capacidad de satisfacer oportunamente las necesidades de la sociedad, ofreciéndole a ésta, alternativas de solución a sus problemas y promoviendo su desarrollo.

De acuerdo con los planteamientos anteriormente realizados, se afirma, con la finalidad de demostrar la pertinencia de la investigación que se ha realizado, que los marcos referenciales utilizados en el análisis del tema que se analiza, se corresponde con un problema de la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda y además, se relaciona con áreas del conocimientos del ejercicio de la profesión de la carrera de Ingeniería en CPA, por lo que la misma surge a partir de plantear la solución de un problema existente en la empresa tomada para el análisis, es un problema de la realidad, además, el problema está relacionado con los procesos contables, financieros y de control; y su solución se realiza a través de técnicas que permitan registrar, analizar, evaluar, implementar y rediseñar estos procesos encaminados a lograr un control óptimo de los recursos de acuerdo con las particularidades de la empresa en cuestión que permita crear un proceso de toma de decisiones eficiente que propicie el logro de la eficiencia y eficacia económicas en esta empresa. Todo lo anteriormente expuesto, resulta el aspecto definitorio de la relevancia y la pertinencia del tema seleccionado.

Otros autores seleccionados, se refieren a estos aspectos, según autor (Martínez, 2017), condiciona la necesidad de trabajar en función de lograr desempeños empresariales eficientes, con elevados niveles de competitividad, lo cual solo puede ser alcanzado en el ámbito del mercado; al respecto señala que “un mercado que enfrenta el poderío de competidores cada día más fuertes y condiciones económicas y sociales que no son siempre las más favorables”, hace que solo sobrevivan aquellas empresas preparadas para asumir el reto comercial que estas nuevas condiciones imponen.

Según el autor (Cachanosky, 1994):

La teoría del valor tiene que dar respuesta a la pregunta: ¿qué es lo que determina el grado de satisfacción o placer que la posesión de un bien da a una persona? La teoría del precio tiene que dar respuesta a la pregunta: ¿qué es lo que determina la cantidad de un bien que tenemos que entregar para obtener una unidad de otro bien?

Los planteamientos anteriores reafirman nuestros criterios formulados con anterioridad, de que en la empresa objeto de estudio, deben ser perfeccionados los sistemas de control en general y crear un sistema de toma de decisiones que permita prever y conocer operativa, retrospectiva y perspectiva mente, los problemas que se van presentando en los procesos de la empresa y permita tomar igualmente decisiones operativas que después, se puedan comprobar, en la retrospectiva que se analice, la efectividad de las decisiones tomadas a partir de una información que se toma de los controles contables de la contabilidad de la empresa, esa es por lo tanto, la contabilidad que se requiere para garantizar el éxito de la empresa, que aunque una Pymes, garantiza una misión social de importancia.

Por otra parte, la relevancia de esta investigación, se concreta además, en que la misma se incluye en los objetivos (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013): “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”, contribuye a lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador, debido a que el emprendimiento ayuda a la consolidación de las Pymes; logra fomentar el autoempleo, la auto eficiencia económica, el desarrollo social en América Latina y en particular en El Ecuador.

Pero se genera una contradicción al estudiar sus niveles de eficiencia y eficacia económica, cuyos resultados no son los esperados; lo cual ratifica (Medina, 2012):

Por la falta de recursos, la orientación a la gestión a muy corto plazo, la dificultad para aplicar herramientas de gestión de última generación y específicas para resolver los problemas gerenciales que en ellas se presentan; tener restricciones ligadas a su estructura afectan a todas las áreas de gestión de las empresas.

A partir de los aspectos y los argumentos relacionados anteriormente se presenta una contradicción científica que está dada por la limitada concepción de los sistemas de control contable y de análisis de la gestión que se emplea en esta empresa que, clasificada como una Pymes, tiene importancia económica y social y que como proceso requiere de la evaluación integral de este.

Ante esta contradicción científica es posible señalar y dejar al descubierto la existencia de un **problema científico** a resolver el que se enuncia de la manera siguiente:

**¿Cómo organizar el sistema de Contabilidad y de control y análisis de gestión de la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda, con la finalidad de obtener información relevante sobre la eficiencia y eficacia económica de sus procesos gerenciales?**

El **objeto de trabajo** de esta investigación son los procesos gerenciales de la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda y **el Campo de acción** seleccionado para esta investigación son los procesos contables y de análisis de gestión de esta empresa.

Con el propósito de fijar la búsqueda y el resultado a alcanzar se elaboró la siguiente hipótesis:

**El diseño de una propuesta de un Manual de Procedimientos para estructurar el Sistema Contable y de Análisis de Gestión, contribuirá a la obtención y evaluación de información relevante sobre la eficiencia y eficacia económica de los procesos gerenciales de la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda**

Con la finalidad de direccionar el proceso de trabajo de la presente investigación, se declara como **objetivo general**:

**Diseñar la propuesta de un Manual de Procedimientos Contables y de Análisis de Gestión, para sistematizar la obtención de información relevante sobre la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda.**

La **lógica** seguida en la investigación fue a través de estos tres objetivos específicos:

1. Analizar el origen y evolución de los elementos conceptuales y metodológicos del proceso contable y la organización del sistema de análisis de gestión,

para las empresas de transporte de carga pesada que permitan el análisis de los factores que inciden en la eficiencia y eficacia económica de los procesos de la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda.

2. Diseñar la propuesta del Manual de Procedimientos Contables y de Análisis de Gestión que permita sistematizar la obtención de información relevante sobre la obtención de la eficiencia y eficacia económica de los procesos gerenciales de la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda.
3. Validar la viabilidad del Manual de Procedimientos Contables y de Análisis de Gestión, de los procesos de la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda.

Para la solución del problema planteado a través de esta investigación se hará uso del método dialéctico, aplicando lógicas filosóficas para el razonamiento de los elementos que conllevan a los resultados deseados, definiendo aspectos significativos y su posterior generalización como vía para alcanzar la eficiencia en la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda. Se emplearon, complementariamente, los métodos científicos de investigación siguientes:

#### **Métodos teóricos:**

1.- Histórico - lógico: utilizado para analizar los antecedentes y condiciones en que se desarrollan los procesos económicos de la empresa analizada.

2.- Análisis y síntesis de la información científico – técnica, que facilitó conocer las insuficiencias planteadas en el problema, así como el diseño de instrumentos de evaluación para la sistematización de los procesos contables y de análisis de la gestión en la empresa objeto de la investigación.

#### **Métodos empíricos:**

1.- Encuesta y entrevista: donde fueron considerados un grupo importante de contenidos técnicos vinculados a los procesos contables y de análisis de gestión, realizada en lo fundamental al personal directivo de la entidad.

2.- Método de criterio de expertos: permitió valoraciones conclusivas sobre la investigación y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia.

Se utilizarán como materiales para la ejecución de este trabajo, la bibliografía referenciada y los informes contables y financieros de la empresa investigada.

La estructura capitular de este trabajo se desarrolla de la manera siguiente:

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN DEL COSTO, LA GANANCIA Y LA RENTABILIDAD EN EMPRESAS DEL SECTOR DE TRANSPORTE PESADO.**

El objetivo de este capítulo es analizar el origen y evolución de los elementos conceptuales y metodológicos del proceso contable y la organización del sistema de análisis de gestión, para las empresas de transporte de carga pesada que permitan el análisis de los factores que inciden en la eficiencia y eficacia económica de los procesos de la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda.

## **CAPÍTULO II: DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL SISTEMA CONTABLE Y DE ANÁLISIS DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS GERENCIALES DE LA EMPRESA AUTOSERVICIOS INTEROCEÁNICOS ASIES CÍA LTDA.**

En este capítulo se presentan la teoría y metodología que se propone para el desarrollo del Manual de Procedimientos para el Sistema Contable y de Análisis de Gestión de los procesos gerenciales de la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda, que permita sistematizar la obtención de información relevante sobre la obtención de la eficiencia y eficacia económica de los procesos gerenciales de esta empresa e instaurar un sistema de toma de decisiones eficiente.

## **CAPITULO III: APLICACIONES DE LAS PROPUESTAS DE LOS PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y DEI ANÁLISIS DE GESTIÓN EN LOS**

## **PROCESOS DE LA EMPRESA AUTOSERVICIOS INTEROCEÁNICOS ASIES CÍA LTDA.**

En este capítulo se analizará la viabilidad del Manual de Procedimientos Contables y de Análisis de Gestión, en los procesos de la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda.

Se presentarán finalmente las **Conclusiones**, las que estarán referidas a dar respuesta a la hipótesis y dar solución a los objetivos y las **Recomendaciones** en las cuáles se señalarán los aspectos que deben seguir siendo estudiados para perfeccionar los mecanismos implantados.

## **CAPÍTULO I.**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA GESTIÓN DEL COSTO, LA GANANCIA Y LA RENTABILIDAD EN EMPRESAS DEL SECTOR DE TRANSPORTE PESADO.**

#### **1.1. Objetivo**

El objetivo de este capítulo es analizar el origen y evolución de los elementos conceptuales y metodológicos del proceso contable y la organización del sistema de análisis de gestión, para las empresas de transporte de carga pesada que permitan el análisis de los factores que inciden en la eficiencia y eficacia económica de los procesos de la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda.

Este objetivo se cumplimentará a través del desarrollo de los epígrafes siguientes.

#### **1.2. Características del proceso contable y de análisis de la gestión en la Empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda.**

Utilizando el análisis del significado desde el punto de vista científico de lo planteado por el diccionario de la Real Academia Española (Real Academia Española de la Lengua, 2016), el concepto de antecedentes. Los antecedentes de una investigación son el conjunto de trabajos previos realizados por otros autores o instituciones sobre un tema de estudio al determinar el estado actual del conocimiento en esa área de estudio y los aportes y los avances más relevantes.

Comenzaremos analizando los aspectos esenciales que un buen sistema contable debe contener para que represente un mecanismo que ayude a que la organización alcance sus metas y objetivos, ayudando a contestar tres tipos de preguntas.

1.- ¿Lo estoy haciendo bien o mal? Este aspecto de la contabilidad hace posible que tanto las partes internas como las externas evalúen el desempeño de la organización, la recolección de la información es la labor que predomina en la contabilidad diaria.

2.- ¿Cuáles son los problemas que debo atender? Este aspecto ayuda a los administradores a enfocarse sobre los problemas operativos, las imperfecciones y las ineficiencias y las oportunidades, para poder llevar a cabo acciones efectivas.

3.- ¿Cuál es la mejor? Este aspecto de realizar un trabajo, de soluciones de problemas cuantifica los resultados probables en las acciones se asocia con decisiones no recurrentes y con situaciones que requieren análisis contables especiales.

La contabilidad tiene una serie de fases que se integran en un proceso, al cual se le conoce como el Proceso Contable, este consiste en el conjunto de fases o etapas a través de las que la Contabilidad elabora. Verifica y evalúa la información financiera de una entidad económica.

Las Fases del Proceso Contable son las siguientes:

1. **Sistematización:** La sistematización contable representa un desarrollo de nuevo tipo de la teoría de esta ciencia, sin embargo, en su aplicación práctica tiene que enfrentar problemas de diferentes índoles, incluye, planificar y sintetizar los procedimientos a seguir. Sistematizar significa organizar algo según un sistema.
2. **Valuación:** determinar y controlar el valor de las propiedades y demás activos de la empresa.
3. **Procesamiento:** someter los datos de las operaciones económicas de la empresa al registro, comprobación y demás operaciones que se realizan por el sistema contable en su conjunto.
4. **Evaluación:** agrupar y comparar resultados, estimar, apreciar, calcular el valor de las propiedades así como analizar y valorar los resultados económicos y financieros obtenidos por la empresa, controlar el cumplimiento de lo programado, obteniendo la información necesaria para el proceso de Toma de Decisiones por la dirección de la empresa.

5. Información: elaborar las informaciones contables y dictaminar en asunto de su respectiva competencia, mostrando la capacidad de hacer que los directivos perfeccionen sus habilidades para gestionar eficientemente, empleando la información suministrada por la contabilidad, los procesos de la empresa.

Por lo tanto, la contabilidad se encarga por medio de sus sistemas y procedimientos, de demostrar la fuerza o firmeza de los procesos de la empresa en la que ella actúa, demostrando la validez de estos.

Para las empresas de este tipo de servicios, el sistema contable debe facilitar reportes a sus administradores con datos donde identifiquen tomar acción correctivas dando la solución a los problemas, utilizando una planeación a largo plazo, para la mejor toma de decisiones; sin embargo recordemos que los sistemas contables solo valen la pena si conducen a mejores decisiones.

En la actualidad la mayoría de las empresas el propósito tanto financiero como administrativos es satisfacer los requisitos legales impuestos por terceros, por los entes de control, haciendo que las empresa a menudo descuidan las necesidades de los usuarios internos, al finalizar un periodo anual las empresas deben cerrar sus contabilidades con los principios de contabilidad aceptados (PCGA), las mismas que son reglas y procedimientos en su conjunto forman la práctica contable aceptada a cualquier tiempo dado. A pesar que los sistemas contables ayuden minimizar los errores, el fraude y el desperdicio sobre todo esto, los usuarios tienen la responsabilidad de llevar a cabo una importación correcta para así poder presentar a los administradores la realidad de la empresa.

La naturalidad de todo negocio o empresa es lo que hay que controlar para este tipo de empresas de servicios, la complejidad tiene a generar costos y al reunir e interpretar datos que con frecuencia exceden los beneficios esperados, crea la necesidad de balancear los costos y los beneficios que es de interés tanto para el administrador al utilizar en la práctica un sistema contable ligado a su operación del negocio la información del sistema debe proporcionar en forma útil para los

administradores y crear confianza mucha influencia sobre sus decisiones y acciones que le ayuda a planear y a controlar las operaciones de la organización.

A continuación detallamos los tipos de información contables que tiene una empresa:

<b>Tipos de información contable</b>	<b>Usos principales</b>
✓ Información relativa a la solución de problemas	1. Gerencia para la planeación a largo plazo y decisiones especiales
✓ Información relativa a llevar el marcador	2. Gerentes para la planeación Información relativa al enfoque a la y el control. Solución problema
✓ Información relativa	3. Terceros como inversionistas. Recaudadores Fiscales

La información como se le controle no debe ser una camisa de fuerza, los administradores de la información deben ser capaces de llevar a cabo tales acciones que beneficie a la organización, y para ayudar a los administradores en la mayoría de las empresas emplean una variedad de personas con varios tipos de autoridad y de responsabilidades.

En algunas empresas el contador o contralor tiene un papel de staff (Horngren, 2012), que significa autoridad de staff autoridad para asesorar pero no para dar órdenes, se puede ejercer hacia abajo, lateralmente o hacia arriba en general están facultados por el gerente o el presidente de la compañía para aprobar, instalar y controlar el sistema contable de la organización, empleando métodos uniformes en la contabilidad y la elaboración de reportes, en teoría este tipo de contralor propone estos sistemas y métodos al presidente quien aprueba y ordena su cumplimiento sin embargo en la práctica los contralores a menudo especifican directamente como se deben llevar los registros que le es delegada por los administradores de alto nivel.

Para nuestra empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía. Ltda., está en este tipo de autoridad de staff, donde todo debe ser aprobado por el gerente haciendo que el contador no tiene autoridad de línea, excepto sobre el departamento de

contabilidad, aunque al reportar e interpretar datos relevantes ejercen cierta fuerza que conduce a la administración a tomar decisiones lógicas que son consistentes con los objetivos de la organización.

Pero hay muchas ocasiones que las personas confunde los puestos de contralor y tesorero, el contralor se ha comparado como un navegador de un barco, el navegador utiliza un entrenamiento especializado para ayudar al capitán, sin el navegador el barco puede encallar o desviarse completamente de su destino, el navegador guía e informa al capitán sobre que tan bien está siendo conducido el barco, pero el capitán ejerce el derecho de impartir órdenes.

El tesorero se ocupa sobre todo los asuntos financieros de la compañía, y el contralor todos los asuntos operativos, a continuación demostraremos algunas diferencias entre el Contralor y el tesorero

<b>CONTRALOR</b>	<b>TESORERO</b>
1.- Planeación para el control	1.- Provisión de capital
2.-Reporte e interpretación	2.-Relaciones con el inversionista
3.-Evaluación y consultoría	3.-Financiamiento a corto plazo
4.-Administracion de impuestos	4.-Tramites bancarios y custodia
5.-Proteccion de los activos	5.-Inversiones
6.-Evaluación económica	6.-Administación del Riesgo

La información contable es útil a los administradores internos para tomar decisiones de planeación y control a corto plazo, para tomar decisiones no rutinarias y para formular políticas globales y planes a largo plazo, la información contable responde a la contabilidad administrativa internos y la contabilidad financiera está enfocada para terceros, analizando muchas técnicas de los sistemas deben juzgarse en base al criterio de costo-beneficio. Aportando a las empresa la importancia de reconocer la posición del servicio dentro de su ciclo de vida.

Lo anteriormente planteado sirve a los efectos de organizar de la manera más efectiva posible los argumentos que se desarrollarán a continuación sobre las características y principales problemas de la empresa que se analiza. A estos efectos, señalaremos los principales aspectos que determinaron la motivación de la autora para la realización de esta investigación, para lo cual, además, del análisis crítico del estudio de bibliografía relacionada con la temática de la misma de diversos autores, se ha realizado el análisis de la situación que presentan los sistemas contables y de evaluación del desempeño en esta empresa.

Del análisis realizado en la empresa objeto estudio se pudo comprobar que el empleo del mecanismo contable utilizando las normas y procedimientos establecidos por el estado ecuatoriano, es relativamente reciente, ya que con anterioridad sólo se contaba con hojas de Excel para el control de las operaciones que se realizaban por la entidad. Por otro lado se ha implantado un sistema de contabilidad que actualmente funciona pero que aún presenta algunas insuficiencias en el orden de lograr la debida sistematización de los procesos gerenciales en esta empresa, ya que aunque se han venido implantando algunos procedimientos para mejorar el control aún estos resultan insuficientes. Además del sistema de contabilidad implantado, se han mantenido y perfeccionado la utilización de hojas de cálculo de Excel para el control operativo del movimiento de la flota y la facturación, lo cual es realizado por el departamento de Logística sin que medie el control por parte del área de contabilidad con la finalidad de que exista la debida correlación entre ambas áreas. En este sentido hay que apuntar que también se cuenta con un mecanismo de control utilizando las TIC para conocer la salida y el retorno de los camiones y su recorrido.

No se sistematiza el control de ingresos y gastos, toda vez que no existe un sistema que permita controlar adecuadamente estas operaciones y sus resultados.

El reporte de las operaciones por los servicios que presta la empresa, según el informe del departamento de logística y el que emite contabilidad a partir de las guías recibidas en este departamento, no coinciden, lo cual es una evidencia de la falta de sistematicidad del control de las diferentes áreas, toda vez que se requiere de un perfeccionamiento de los mecanismos de control y de la información primaria

que debía ser emitida para que fueran utilizadas por el departamento de contabilidad para un control eficiente de los servicios que se prestan: kilómetros recorridos, carga transportada, gastos incurridos, etc, para que de esta manera, se pudieran conocer los ingresos y costos adquiridos e incurridos en las operaciones realizadas de acuerdo con los principios y normas contables establecidas y lo estipulado por el Sistema de Control Interno.

Como puede verse, de todo lo anteriormente señalado, existen dificultades en el control a pesar de que en los últimos años con la implantación del sistema contable se ha avanzado y mejorado el mismo, sin embargo, hay que decir que la sistematización no es otra cosa que la conformación de una tecnología del control que permita la realización de este, de forma integrada de todos sus procesos gerenciales para que se produzca la debida coordinación entre los diferentes extractos de la organización y de esta manera se propicie la adecuada información sobre la gestión y sus resultados.

Los mecanismos de análisis operativos y retrospectivos de la gestión no existen, por lo que las causas de una mejor o peor eficiencia y eficacia económica, no se conocen y eso trae como consecuencia que la empresa no domine con conocimiento de causa real la situación que presenta la misma y el mecanismo de toma de decisiones no se ejecute con los requisitos técnicos que estos requieren, ya que, independientemente de que no se encuentra organizado el mecanismo de control por parte de la dirección, tampoco el mecanismo contable está organizado para propiciar la información relevante que permita el establecimiento de un procedimiento de toma de decisiones eficiente a los fines de conocer rigurosamente, donde están los problemas y cuáles son las medidas, decisiones, que podrían resolver los mismos.

Resumiendo, se evidencia que, en la Empresa Autoservicios Interoceánicos ASIES Cía Ltda, objeto de análisis, se hace necesario implementar un sistema de acciones dirigido al perfeccionamiento del sistema contable y de análisis de gestión existentes en la misma con la finalidad de proveer a la dirección de esta, de información relevante y pertinente que propicie un sistema de toma de decisiones eficiente.

Aunque la empresa de análisis ha travesado de algunos mecanismos de control todavía no tiene definidos su responsabilidades por áreas de trabajo donde hace que se crea una inadecuada control de sus costos y sus gastos, estos causas ineficiencia ya que el personal encargado no reporta a las áreas correspondientes los problemas que esta presenta, como se pudo dejar en constancia que el servicio que presta la empresa de acuerdo al departamento de logística no coinciden con las guías que recibe el departamento de contabilidad lo que demuestra una falta de sistematización en los sistemas contables de la empresa.

### **1.3. Evolución de los elementos conceptuales y metodológicos del proceso contable y de análisis de gestión.**

Al igual que los negocios se han desarrollado con un ímpetu propio del cambio de los escenarios en el siglo del conocimiento, la contabilidad como la ciencia que propicia la información necesaria para el desarrollo integral de los negocios, se ha ido desarrollando también de manera intensa. Una muestra de ello resulta del análisis del artículo de (De Gárate, 2017) en el cual se plantea “cada día es más frecuente el uso de Big Data, para la toma de decisiones en las empresas”.

Por otro lado, siguiendo lo plantado (López Santiso, 2001) menciona: “Cierto es que la contabilidad, en las últimas décadas, ha seguido avanzando en sus aspectos normativos, en los ámbitos internacional y local, sin preocuparse mayormente del carácter descriptivo”.

Se considera interesante y apropiado el planteamiento anterior de este autor, no obstante, sí se considera, que el desarrollo actual de la contabilidad a través del empleo de las NIIFs y otros esfuerzos realizados por diferentes autores y organizaciones estatales y profesionales de muchos países, incluido el empleo de programas computacionales para gestionar los subsistemas contables, todo lo cual ha contribuido al desarrollo de la contabilidad como ciencia, desde lo específico hasta lo general y que en su integralidad ha propiciado el desarrollo de la sistematización de sus procedimientos internacionalmente.

Siguiendo la línea de estudio propuesta, en donde los cambios socioeconómicos determinan los avances contables, en aras de realizar el análisis de la evolución de los elementos conceptuales y metodológicos del proceso contable para el análisis de gestión, se sigue el planteamiento de (Lizarbe, 2006), la que plantea:

Es procedente inferir que el ejercicio y cualificación de los instrumentos de registro y manejo de la información contable, aparece no como un requerimiento nacional de un Estado, ni como un sistema uniforme elaborado por varios Estados; sino como un cuerpo de costumbres y prácticas de una clase social. Los comerciantes, que paulatinamente compartían unos referentes, en términos de mentalidad de negocios, deseos y necesidades, este tipo de comunidades imaginadas, incluso de distintas nacionalidades van perfilando un nuevo quehacer contable, que aun cuando limitado en su desarrollo conceptual, pretendía constituirse en una herramienta para mejorar los sistemas operativos e instrumentales de manejo de información empresarial. Sin embargo, la evolución de lo contable no debe apreciarse con una visión sincrónica del desarrollo mercantil, sino con una perspectiva cronológica que muestra la interacción de diferentes variables conjugadas en las relaciones económicas de cada época.

Se coincide con las conclusiones planteadas por esta autora, lo que ya se refiere en el párrafo inicial de este epígrafe.

En una perspectiva más actual, (Horngren, 2012), plantea.

Los sistemas contables brindan la información que se presenta en el estado de resultados, el balance general, el estado de flujos de efectivo y los informes de desempeño. Los gerentes usan la información contable para administrar las actividades, las operaciones de negocios o de las áreas funcionales que supervisan, así como para coordinar estas actividades, operaciones de negocios o funciones dentro del marco de referencia de la organización. La comprensión de esta información es esencial para que los gerentes realicen sus labores.

Cómo se aprecia, un numeroso grupo de autores de mucho prestigio como los citados anteriormente, coinciden en que el desarrollo global y general de los procesos contables y del control de gestión a todos los niveles desde las grandes

empresas y grupos empresariales hasta las Pymes y Minipymes, haciendo énfasis en la necesidad de que se cuente con un sistema contable que contribuya a proveer de la información necesaria a los empresarios de la marcha de sus procesos y el comportamiento de la eficiencia económica en cada uno de ellos.

Se le prestó también mucha atención por parte de esos autores al proceso de sistematización como un elemento fundamental para lograr el objetivo deseado: El control de la gestión.

El planteamiento anterior reafirma la contradicción planteada en la introducción existente en la empresa que se estudia en la cual se planteó que a partir de los aspectos y los argumentos relacionados en la misma, se presenta una contradicción científica dada por la limitada concepción de los sistemas de control contable y de análisis de la gestión empleados en esta empresa, que aunque clasificada como una Pymes, tiene importancia económica y social y que como proceso, requiere de la evaluación integral de este.

Siguiendo este orden nos adentramos en el estudio de los Sistemas Contables como Sistemas de Información para la gestión empresarial a estos efectos, el profesor (Rivero Romero, 2004), define un sistema contable de información “como un marco integrado en una firma que emplea recursos físicos para transformar datos económicos en información financiera con el fin de gestionar las actividades de la firma e informar de sus logros a las partes interesadas”.

Para (Page & Hooper, 2002), “un sistema de información contable debe facilitar información financiera sobre la empresa a los agentes externos de la misma y a la dirección de la empresa”. Los citados autores continúan: “la necesidad de disponer de sistemas mecanizados de información contable AIS (Accounting Information System) conjuntamente con otros sistemas de información dirigidos a la dirección que les facilite la toma de decisiones, como por ejemplo un MIS (Management Information System)”.

Como dicen los profesores (Saez Torrecilla, Fernández Fernández, & Gutiérrez Díaz, 2004):

Hoy nadie tiene duda del importante papel que juega la Contabilidad dentro del contexto informativo empresarial. Concebida como un sistema de información para la gestión, la Contabilidad está llamada a ayudar a encontrar la respuesta a un gran número de interrogantes que se le presentan al empresario en su tarea cotidiana de tomar decisiones.

Lo anteriormente expuesto define un nuevo comportamiento y además exigencia para los sistemas contables al integrarse dentro de sistemas de información para la gestión, también conocidos como Management Information Systems, como se advierte en los planteamientos de (Page & Hooper, 2002), y es su vínculo con otros sistemas dentro del ámbito empresarial, la información de un sistema contable es insuficiente para la dirección de la misma y por ello se han tenido que desarrollar otros sistemas que complementan la información contable y faciliten la toma de decisiones a los responsables de las organizaciones, como son el empleo de sistemas computacionales que permitan agilizar la utilización y empleo de los datos que ofrecen los sistemas contables los que a veces resultan caros y su obtención manual lenta para que permitan la utilización de la misma con la rapidez que exigen entornos gerenciales caracterizados por una rápida dinámica que se incrementa cada vez más a medida que se desarrolló el actual siglo de la información, constituyéndose esta característica, en una exigencia del teatro de operaciones gerenciales de la actualidad, caracterizado por exigir conocer con rapidez e inmediatez el comportamiento de las variables principales de la economía de la empresa las cuales definen la eficiencia y eficacia económica, las cuales son los pilares que establecen el nivel de la competitividad y que van de la mano con la categoría Propuesta de Valor, desarrollada por (Osterwalder, 2004), que él define de la siguiente manera “Una propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora”.

Lo anterior no se podría obtener si la dirección de la empresa no cuenta con la información necesaria y suficiente para conocer si los procesos de su negocio están bajo control, en cuanto a variables asociadas como son la calidad, la cantidad producida y vendida, en nuestro caso, el nivel de transportaciones efectuadas, los

costos de la producción terminada o del servicio brindado, el Margen de Contribución, entre otras, las cuáles como se conoce, surgen del análisis financiero de los datos contables.

Es por todo ello que los sistemas contables han evolucionado y se ha transformado como una prueba irrefutable de su carácter científico el que como tal ha evolucionado en consonancia con las exigencias de los procesos en los que esta se integra de manera innovadora, además, adecuándose a las características de la modernidad y del desarrollo dialéctico y dinámico de los escenarios en los que ella se manifiesta con la importancia del resto de los factores actuantes en los mismos, integrándose con esa fuerza más, que demuestra que es sangre que nutre el funcionamiento del cerebro empresarial y le da la fuerza a este de seguir desarrollándose y creando valor agregado, para los participantes y para la sociedad.

En cuanto a las características enunciadas en el epígrafe 1.2, se puede advertir que el sistema contable de la Empresa Autoservicios Interoceánicos ASIES Cía Ltda, se encuentra seriamente limitado en cuanto a su construcción y lógica de funcionamiento, por lo que se demuestra, nuevamente a partir del análisis realizado, y de los criterios expuestos de diferentes autores, la existencia de la contradicción científica expresada como situación problemática, la cual permitió enunciar el problema científico que aparece en la introducción de esta tesis.

Una vertiente muy actual y que realza la importancia y el desarrollo de los sistemas de contabilidad es la llamada Contabilidad Analítica para algunos también Contabilidad de Gestión. Los objetivos de la Contabilidad Analítica han ido evolucionando con el tiempo, sin embargo y de acuerdo con los profesores (Saez Torrecilla, Fernández Fernández, & Gutiérrez Díaz, 2004), a través de un proceso acumulativo se ha llegado a un momento en que se pueden asignar a la Contabilidad Analítica los siguientes objetivos:

- 1.- Planificación y control
- 2.- Valoración de los bienes y servicios.

Los citados autores a la hora de definir la Contabilidad Analítica consideran difícil una única definición y proponen las dos siguientes:

1.- La Contabilidad Analítica, inscrita en la Contabilidad de Gestión, podría definirse como un sistema de información acerca de la actividad productiva de una empresa, que es relevante y oportuna para la planificación y control exigidas por la gestión de la empresa en sus distintos niveles.

2.- La Contabilidad Analítica, encuadrada en la Contabilidad Financiera, debería ser definida, como sistema de información, que permite la valoración de los bienes y servicios derivados de la actividad productiva de la empresa, cumpliendo para ello los principios contables generalmente admitidos.

Nos adentramos en un aspecto sumamente importante para el desarrollo de una empresa, sus sistemas contables para el control de los costos, aspecto este que se analizó en el epígrafe 1.2, pero en que se hace necesaria su profundización y que se ha querido comenzar con la cita anterior, tomada de tres catedráticos españoles eminentes, en cuyos planteamientos se advierte que en el sistema contable de la Empresa Autoservicios Interoceánicos ASIES Cía Ltda, acorde con el diagnóstico realizado acerca de las características de su sistema contable, no se cuenta con elementos imprescindibles para el control de su gestión como es un presupuesto que guíe las acciones de la empresa a partir de objetivos bien definidos que expresen lo que se debe lograr en un período determinado, así como no se cuenta con un sistema de Contabilidad por áreas de responsabilidad que permita obtener la información sobre el cumplimiento de estos objetivos.

Se de manifiesto que muchas empresas se encuentran con sistemas de costos diseñados principalmente para la valoración de inventarios a efectos de la Contabilidad Financiera y, sin embargo, no disponen de información relevante y oportuna para la gestión.

El planteamiento anterior define exactamente algo de lo que adolece el sistema de contabilidad de la empresa objeto de análisis y es de un procedimiento de control que permita conocer el costo de las actividades que esta realiza para poder tomar

medidas que las haga rentables a toda su potencialidad, ya que la Contabilidad Analítica, se encarga de descomponer y analizar los resultados de la empresa y permitir llevar el control sobre la eficiencia en la utilización de los recursos puestos a disposición de los distintos directivos de la organización encargados de la dirección de cada área de responsabilidad, lo cual se incluye dentro de la contradicción enunciada en la introducción de este trabajo.

A partir de las limitaciones comprobadas en el sistema de análisis de gestión de la Empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda, se analizan, utilizando los criterios de diversos autores, los conceptos de Dato e Información, su influencia y relevancia, para luego vincularlos con el concepto de Sistema de Información y su empleo e influencia en un proceso eficiente de Toma de Decisiones: el que produce en la etapa final la creación de la habilidad para darle respuesta a las situaciones posibles.

Considerando la importancia que tiene lo anterior para el perfeccionamiento de la Gestión Empresarial como un proceso fundamentalmente de toma de decisiones vinculado con la solución de problemas, algo no empleado en la empresa objeto de este trabajo.

Esta categoría, (Pérez Bello & Montesinos, 2001), la definen como “situación inherente a un objeto que induce una necesidad en un sujeto que se relaciona con dicho objeto y que sirve como punto de partida tanto para el diseño como para el desarrollo del proceso”, definición que aunque general, explica el nivel de preparación profesional y de información necesaria para solucionar los mismos, de lo que se infiere la importancia de estos aspectos para el sistema de gestión.

El concepto de Dato, según (Menguzzato & Renau, 2000), “es el registro en un código convenido de la medida o de la identificación de ciertos atributos de un objeto o de un suceso”.

Según autor (Goldratt, 1999), es una sucesión de caracteres que describe algo. Según (Blanco Ibarra, 1999), es el registro de un hecho.

Como se apreciará el concepto Dato, acorde con lo planteado por los diferentes autores, reviste el carácter de insumo del proceso de creación de la información, por lo que resulta de importancia contar con los suficientes y relevantes, en lo cual los sistemas contables juegan un papel primordial.

Información, concepto medular del análisis que se realiza, tiene para (Menguzzato & Renau, 2000), el siguiente significado, “es la información representa los datos transformados de forma significativa para la persona que los recibe, tiene un valor real o percibido para sus decisiones y para sus acciones”.

Por su parte, (Blanco Illescas, 1980), la considera como “la premisa para una decisión” y (Goldratt, 1999), Quizás deberíamos definir información no como los datos requeridos para responder a una pregunta sino como la respuesta a la pregunta formulada. La autora considera que el que se defina información como la respuesta a la pregunta que se formule, significa que la información no es un insumo del proceso de toma de decisiones, sino el producto resultado de este proceso. Lo que implica que el proceso mismo de toma de decisiones debe estar incluido en el sistema de información.

En todos los criterios analizados, prima una conclusión que se comparte por la autora, y es la de que para determinar las vías de solución de un problema es necesario tener la información necesaria y relevante para originar las acciones correspondientes, aspecto este analizado con anterioridad y que ahora se reitera por su importancia, por lo que se considera que la información es lo que da a conocer los elementos fundamentales de un problema para tomar las medidas necesarias para su solución. De aquí que para organizar adecuadamente el proceso Problema-Solución, es necesario tener bien definidas las diferencias entre Dato e Información, aunque, en rigor, la diferencia entre una y otra es de grado y no de fondo, ya que en ocasiones lo que para uno es dato para otro es información, pero no obstante, es preciso tener bien organizado el sistema para contar con la necesaria en todo momento, tanto para las situaciones programadas como para las excepcionales.

A continuación se analiza el contenido de Sistemas de Información. Para (Menguzzato & Renau, 2000): “Es aquel que produce información para asistir a las personas en las funciones de ejecución de gestión y de toma de decisiones”

Para (Blanco Illescas, 1980), este plantea el uso del Management Information System (MIS), el cual darían lugar a dos grandes subsistemas, el de Planificación y Marketing, el que permitiría desarrollar la planificación y el de Información Económica, que recogería toda la vertiente económica de la actuación de la empresa y que iría facilitándola a los distintos niveles, a medida que iba subiendo hacia las alturas.

Al llegar al vértice de la empresa, se produce un nuevo subsistema que va recogiendo información de los otros y es el subsistema de Control de Gestión. Según (Goldratt, 1999) “los sistemas que pueden responder preguntas cuya respuesta requiera de la utilización de un procedimiento de toma de decisiones”,

La coincide plenamente con los autores citados, ya que en esencia todos conciben el sistema de información de la manera en que se plantea, como un sistema que contribuye a la solución de los problemas a partir del empleo de un mecanismo de toma de decisiones.

Las características y funciones de un Sistema de Información son algo de importancia en el análisis de estos, para (Menguzzato & Renau, 2000): “todo sistema de información lleva a cabo una serie de funciones que pueden agruparse en cuatro conjuntos: captación y recolección de datos; almacenamiento; tratamiento y distribución o diseminación de la información”

Para (Blanco Illescas, 1980), “las características del MIS son: flexible, modular, mecanizable, integrado, jerarquizado, concepción directiva existente, perfeccionamiento gradual.”

Se considera, que en todos los casos, existe acuerdo de que los sistemas de información deben promover la coordinación, la integración, la comunicación y el desarrollo de las habilidades entre los dirigentes en la solución de los problemas que se les planteen, características estas que imponen una vinculación intensa con

el objeto de trabajo, ya que es esta práctica la que unida a las características anteriores, como fuente y base del conocimiento, la que permitirá resolver los problemas y desarrollar las habilidades necesarias.

Por tanto, es por ello, que el sistema de información debe insertarse en todo el proceso de dirección, ya que sin este ese proceso resultaría ineficiente, es casualmente esto lo que posibilita la integración total, ya que no basta sólo con integrar sistemas, es necesario también integrar las funciones, para que el proceso de toma de decisiones sea eficiente, de ahí la importancia de que el sistema de información promueva el desarrollo de los cuadros a través de sus funciones, así como la integración.

Se estima necesario, analizar el significado de la Visión que (Kaplan & Cooper, 1999), plantean acerca de los sistema de Información Integral.

La gestión de los sistemas de información y control será integrada completamente, con un conjunto común de información, que se entrará de una vez y será accesible a todos, ayudando tanto a la elaboración de los informes externos como internos. Los sistemas de gestión proporcionarán la información sobre la actuación para la mejora operativa y el aprendizaje estratégico y la medición fidedigna del costo, la ganancia y la rentabilidad del producto y del cliente.

Este planteamiento, obliga a la reflexión de la necesidad del desarrollo de las nuevas Técnicas de la Información y la Comunicación en la empresa objeto de análisis, no obstante, se considera que el empleo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación contribuyen a la eficiencia del proceso dirección, pero estas por sí solas no producen la integración de las diferentes funciones que se realizan, ni la eficiencia general del sistema, se requiere del cambio general y de una actuación que se corresponda con la transformación de los procedimientos gerenciales que contribuya no sólo a extraer del sistema de toma de decisiones toda la potencialidad que este ofrece, sino que toda la anatomía y fisiología de la empresa se integren coherentemente y las decisiones se optimicen a partir de un esfuerzo colegiado de todo el consejo de dirección de esta empresa.

El proceso de toma de decisiones dentro de los sistemas de información, es esencial. En este sentido según (Blanco Illescas, 1980), “En cualquier caso, sería ciertamente difícil plantear un Sistema Integrado de Gestión, sin referirnos a su punto de partida, el Sistema de Planificación y a su soporte el Sistema de Información”.

Para este autor el estudio del Sistema Integrado de Gestión, incluye sólo estos dos subsistemas, sin embargo, consideramos que el estudio completo de la gestión empresarial incluye toda la gama de subsistemas que se utilizan en las empresas. Es por ello que se utilizó el concepto de Campo de Acción al definir nuestro objeto específico de trabajo, ya que si bien es cierto y se coincide con (Blanco Illescas, 1980), cuando plantea:

Se hace preciso elaborar un enfoque fisiológico que se preocupe de los factores de supervivencia y de lucha y estudie los sistemas de la empresa como organismo vivo. Todavía no existe en este enfoque fisiológico de la empresa una doctrina comúnmente aceptada que fije los subsistemas componentes del sistema de gestión o sistema matriz. Sin embargo, parece indudable que la urdimbre de ese sistema matriz la constituyen tres subsistemas esenciales para la vida de la empresa: el subsistema de planificación, el control y el de información. Estos tres subsistemas tienen tal vinculación e interdependencia que es obligado plantear su estudio conjunto.

Para este autor estos tres subsistemas son los esenciales para la vida de la empresa, pero, no deja claro el alcance y las características de lo que él llama de información, toda vez, que no es posible subestimar algunas de las partes de la Anatomía y la Fisiología empresarial, ya que sólo es posible realizar el estudio del sistema empresa a través de estos tres subsistemas si el Sistema de Información es concebido de forma tal, que vincule no sólo sistemas, sino la labor del equipo de dirección a partir de un accionar conjunto y del análisis no de indicadores aislados en un Cuadro de Mando tradicional, sino de objetivos de distintos tipos y niveles organizados por Perspectivas, valorando Efectos y sus Causas, en un proceso sistemático e integrado de solución de problemas que promueva la competitividad y por ende la eficiencia.

De lo anterior se infieren otras características que deben acompañar a los sistemas de información actuales que los convierte en sistemas de gestión que ponen la estrategia en el centro de su accionar y promueven la sinergia, el aprendizaje y la innovación, a este respecto Blanco Ibarra plantea:

La única manera de acometer el futuro es la toma de decisiones mediante un sistema de dirección estratégico, que identifique y recoja de una manera sistemática y rápida los cambios que se producen tanto en el entorno interno como externo a la organización. (Blanco Ibarra, 1999)

Este criterio se corresponde con la dinámica actual de nuestros procesos los que exigen también sistemas de gestión muy dinámicos y que promuevan consecuentemente y rápidamente la competitividad de estos. Con estos criterios coinciden otros autores y reflexionando sobre la repercusión que estas peculiaridades tienen sobre nuestro país y sobre el caso concreto de los servicios de transporte de la Empresa Autoservicios Interoceánicos ASIES Cía Ltda, se considera que en la tipología de servicios que se incluyen en la cartera de negocios de la misma, se encuentran presentes éstas peculiaridades.

Las técnicas tradicionales plantean algunos elementos que empleados convenientemente pueden ofrecer buenos resultados en el proceso de análisis de la gestión, entre estos tenemos, el control presupuestario, el que según (Pérez Bello, 2017):

Es una herramienta técnica en la que se apoya el control de gestión, éste se basa en la existencia de un presupuesto; el control de la ejecución real; la determinación de las desviaciones que han ocurrido. El control presupuestario consiste en confrontar periódicamente, en general mensualmente, de una manera detallada, los resultados del período en cada centro de responsabilidad establecidos con el fin de poner en evidencia las desviaciones ocurridas, explicando e interpretando las mismas y asignando las responsabilidades correspondientes en un marco de toma de decisiones que mantenga siempre el proceso bajo control, así como sea la base del perfeccionamiento continuo de los planes elaborados.

Se consideran los tipos de análisis que plantea el (Bakanov, 1989): “Por el contenido del proceso de dirección se distinguen tres tipos de análisis:

#### 1.- El Análisis Operativo.

## 2.- El Análisis Corriente (Retrospectivo).

## 3.- El Análisis Perspectivo”.

Cada uno de estos tipos se complementa, aunque el peso específico de estos, en los distintos eslabones productivos, es diferente. En la obra citada anteriormente, (Bakanov, 1989), los define como:

El tipo operativo, como un sistema de estudio diario del cumplimiento de las tareas planificadas con el fin de intervenir rápidamente en los casos necesarios, en el proceso de producción para garantizar el funcionamiento ininterrumpido y efectivo del complejo económico. El corriente, retrospectivo, consiste en el análisis de los resultados de la gestión por los períodos concluidos realizando una valoración objetiva de los resultados alcanzados. El análisis perspectivo, se le llama al análisis de los resultados de la actividad económica con la finalidad de determinar su posible valor en el futuro.

La concepción general del empleo de estos tres tipos de análisis complementándose continuamente, es la vía para convertir a éste en una tecnología necesaria para garantizar la eficiencia económica, y propiciar lo que plantea (Mallo, 2016), de que:

La toma de decisiones en la empresa constituye un proceso continuo que une el presente con el futuro. Así que debe existir una coordinación de las decisiones ordinarias de traslación de órbitas con el objetivo de tener situada siempre a la empresa en la dimensión óptima.

El criterio anterior coincide, en esencia, en que el proceso de toma de decisiones es en sí el proceso de gerenciamiento. Sin embargo, ¿Cómo se concibe la instrumentación y empleo de este complejo de tareas en el ámbito empresarial tradicional?

Mediante un sistema de indicadores en forma de Cuadro de Mando, que indique dónde se producen las principales desviaciones de nuestro presupuesto, de forma tal, que el cuadro de mando elaborado, este organizado en una forma sumamente práctica de manera que le suministre a cada nivel , la información necesaria para la consecución y control de los objetivos definidos, y que al mismo tiempo este sistema de indicadores haga que todos los directivos de cada área vean a la empresa como

un todo y propicie el desarrollo en una etapa futura, de un sistema de gestión, basado en áreas críticas ya definidas y desarrolladas sobre la base del análisis de un Presupuesto Maestro actuando sobre indicadores financieros y en el Corto Plazo.

¿Qué es un Cuadro de Mando? Según (Blanco Illescas, 1980): “Este constituye una herramienta de control mensual que contiene la información precisa para la adecuada y oportuna guía de la gestión”.

La mecánica de análisis anteriormente descrita, además de crear un sistema de retroalimentación continuo que facilita las interpretaciones, la asignación de responsabilidades por las desviaciones ocurridas y la toma de decisiones en forma operativa por las distintas situaciones que suelen presentarse así como el perfeccionamiento continuo del plan, promueve la cultura por el análisis, actúa como un mecanismo educativo al crear en todo el personal que trabaja en los distintos niveles y áreas de responsabilidad el interés por desarrollar adecuadamente su trabajo. Sin embargo, el mecanismo analizado sólo mide la actuación en el Corto Plazo, no define los métodos de análisis y de retroalimentación necesarios, el proceso para la creación e implantación de estos Cuadros de Mando o de Información, la agrupación de los indicadores de acuerdo con los aspectos esenciales que integran la competitividad de las empresas, los elementos de su Cadena de Valor, los Factores Claves de Éxito, las perspectivas que debidamente integradas definen la competitividad de la empresa y además la derivación de los objetivos estratégicos en tácticos y específicos de las actividades y sus indicadores asociados, lo que permitirá una nueva técnica analítica que propiciará el trabajo en Grupos, la Innovación, el Aprendizaje y la Sinergia en la toma de decisiones, todo lo cual, en síntesis, convertirá a este mecanismo en la esencia de la gestión de la empresa y no en un simple procedimiento de control de esta, ejecutado en base a indicadores aislados, lo que no permite la integración general de sistemas y de esfuerzos de las áreas y de los directivos de cada una de ellas.

De lo anterior se infiere que de lo que se trata es de adecuar, con una visión de su empleo futuro, de un mecanismo como el propuesto por (Kaplan & Norton, 2000): “El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para

comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.”

De aquí que este se convierte en un sistema de gestión para la empresa al proveerla de mecanismos indispensables para el logro de la eficiencia económica que permite canalizar energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los trabajadores de la organización, hacia la consecución de los objetivos. De ahí que la solución que se plantea por diversos autores se utilice este, unido a los dos subsistemas principales el Sistema de Costos y el de Presupuestación, como un mecanismo propiciador de la organización desde los niveles inferiores, todo lo cual permite una gestión basada en objetivos por tipos y niveles impulsada por medio de un sistema de gestión que emplea un Cuadro de Mando, para dirigir el cumplimiento de los objetivos y la implementación de la táctica seleccionada, convirtiéndolo en la estructura central del sistema de gestión.

Resumiendo parcialmente este epígrafe se plantea, que de acuerdo a lo analizado en cuanto a los sistemas de gestión la Empresa Autoservicios Interoceánicos ASIES Cía Ltda se requiere de un nuevo mecanismo de evaluación de desempeño, que propicie un proceso decisional eficiente y que a través de éste se tomen las decisiones para resolver cada uno de los problemas que puedan presentarse en los procesos de la misma y sirva además como instrumento de mejora profesional del personal directivo de esta empresa, para lo cual debe establecerse un programa de desarrollo general de todo el sistema contable y de análisis de gestión que posibilite ir de lo simple a lo complejo en lo referente al diseño e implantación de estos sistemas, para lo cual se hace referencia al planteamiento de (Goldratt, 1999), en este sentido el cual define tres etapas para el sistema:

La primera etapa es la fase de Programación. Una vez que esta etapa esté en operación, se podrá poner en práctica la segunda, la de Control. Y sólo después de que ambas hayan sido utilizadas por algún tiempo podremos llegar a la meta última del Sistema de Información: la habilidad para responder preguntas sobre situaciones posibles.

En el caso de esta empresa se presentará en el capítulo siguiente la propuesta para la solución del problema enunciado y darle cumplimiento al objetivo planteado para este trabajo.

#### **1.4. La sistematización del proceso contable y de análisis de gestión. Su efecto en los procesos de la Empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda.**

Según el Diccionario (Real Academia Española de la Lengua, 2016), versión digital en INTERNET, Sistematizar significa organizar algo según un sistema.

La sistematización contable representa un desarrollo de nuevo tipo de la teoría de esta ciencia, sin embargo, en su aplicación práctica tiene que enfrentar problemas de diferentes índoles según (Pérez Grau): “El objeto de estudio de la contabilidad sistematizada son los sistemas de información contable en el esquema actual, se compone de: el sistema de información gerencial y el sistema de información contable”.

En este último, se distinguen dos procesos informativos: la denominada contabilidad financiera que vinculan órganos de control con inversionistas, proveedores, Bancos y los órganos del gobierno y el novedoso, denominado contabilidad de gestión que vinculan órganos de control con los de decisión y acción de las empresas a lo interno de éstas.

De acuerdo a lo planteado en la Monografía de la Universidad Central del Ecuador. (Universidad Central del Ecuador, 2017):

En la actualidad la sistematización del proceso contable se define como una herramienta que muestra la realidad económica de las empresas, es por ello que su correcta implementación dentro de las organizaciones es de vital importancia para la toma de decisiones en todo lo referente a su actividad productiva de tal manera que la contabilidad se encarga de analizar y valorar los resultados económicos que obtiene la empresa agrupando y comparando resultados, también planifica y recopila

los procedimientos a seguir en función del control y el cumplimiento de los objetivos empresariales, además registra y clasifica las operaciones de la empresa, para así informar los hechos económicos en forma pertinente, permitiendo ejecutar las tareas según los procedimientos preestablecidos todo bajo control y supervisión del contador.

A estos efectos, según (Rebolledo, 2010), el objetivo principal de un Manual de Procedimiento es poder sistematizar las principales actividades que se realizan en la empresa. No sólo se deben tener en cuenta la realización de este tipo de documentos como un mecanismo de control, también se debe tener en cuenta como una herramienta útil para la gestión administrativa debido a los múltiples beneficios que trae consigo este tipo de documentos.

Siguiendo lo referido por este autor, además de la positiva influencia que sobre los procesos administrativos trae el empleo de un Manual de procedimientos, este a su vez, significa un mecanismo de suma importancia para el Sistema de Control Interno de la empresa, tanto administrativo como contable.

De aquí que siguiendo a (Gómez, 2017), define desde el punto de vista contable, que los mecanismo de la contabilidad son los métodos y procedimientos que utiliza una empresa para garantizar la exactitud y validez de sus estados financieros. No aseguran el cumplimiento de leyes y reglamentación, pero están diseñados para ayudar a las empresas a cumplirlos.

Y continua (Gómez, 2017), en su definición de los tipos de Control Interno planteando que desde el punto de vista administrativo, el control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas.

Por lo anterior, se reafirma el criterio referente a la necesidad de organizar y estructurar sistematizando adecuadamente el proceso contable y de análisis de gestión a través de un procedimiento estructurado en forma de un Manual de Procedimientos que trace las pautas metodológicas para el desarrollo de los

procedimientos contables y de administración de recursos, vinculados a la de toma de decisiones, que guíe y establezca el sistema de acciones a cumplir en cada uno de los procedimientos asociados al accionar empresarial.

De acuerdo a lo plantado con anterioridad, la situación actual de la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda, requiere de un proceso de sistematización contable que permita no sólo la recolección y registro adecuado de los datos de las operaciones que realiza la empresa, sino también, de un procedimiento de análisis de gestión que posibilite el cumplimiento de un sistema de objetivos de los que se deriva el presupuesto y sirva para adoptar las decisiones que logren un proceso de toma de decisiones que maximicen la ganancia y la rentabilidad y minimicen los niveles de costos en cada uno de sus procesos hasta un nivel en que se logre un posicionamiento estratégico de bajo costo o de diferenciación de sus procesos con relación a los competidores del sector y le aporte un nivel de los indicadores citados que sitúe a la empresa entre las más competitivas de este sector.

Resumiendo lo planteado en el desarrollo de este capítulo, se ha demostrado la existencia del problema enunciado en la introducción de este trabajo, toda vez, que ha sido demostrada la contradicción científica formulada lo que sistemáticamente se ha ido demostrando desde los conceptos generales del sistema contable utilizado hasta demostrar lo inadecuado de éste y su no empleo en un sistema de evaluación de desempeño que permita crear información necesaria para un proceso de evaluación de desempeño y de toma de decisiones que pongan a punto los procesos de la empresa, poniendo de relieve aquellos elementos que deterioran el costo, la ganancia y la rentabilidad de esta empresa y permitan tomar las decisiones para resolver esos problemas que en no permiten que la dirección pueda conocer cuáles son las causas del deterioro de la eficiencia y de la eficacia ya que no se cuenta con los mecanismos técnico económicos para darle solución a estos.

Siguiendo la lógica declarada, a continuación mostramos, en el próximo capítulo, la propuesta de cómo organizar los procedimientos contables para contribuir a la solución del problema enunciado y demostrado en la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda.

## CAPÍTULO II

### PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA CONTABLE Y DE ANÁLISIS DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS GERENCIALES DE LA EMPRESA AUTOSERVICIOS INTEROCEÁNICOS ASIES CÍA LTDA.

#### 2.1. Objetivo

En este capítulo se diseñará la propuesta de la teoría y metodología a proponer para el diseño del Manual de Procedimientos para el Sistema de Información Contable y de Análisis de Gestión de los procesos gerenciales de la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda, que permita sistematizar la obtención de información relevante sobre la obtención de la eficiencia y eficacia económica de los procesos gerenciales de esta empresa e instaurar un sistema de toma de decisiones eficiente.

#### 2.2. Características técnico organizativas de los procesos de la Empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda.

La Empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda, es una Compañía Limitada constituida el 31 de octubre del año 1983, iniciando sus operaciones el 31 de octubre del año 1983 de acuerdo a su inscripción en el Registro Único de Contribuyentes Sociedades número de RUC 1790616037001, creada con el propósito de realizar la Actividad económica el Transporte de carga por carretera de una variedad de mercaderías y de combustible.

**La Misión** de esta empresa, declarada en el acta de su constitución es la siguiente:

Brindar servicios de Transporte de derivados del petróleo y carga seca cumpliendo normativas legales y reglamentos que garanticen el mejor servicio a nuestros clientes con calidad, seguridad y conservando el medio ambiente.

**La Visión** declarada para la misma es la siguiente:

Ser líderes del transporte de derivados de petróleo y carga seca, contar con un equipo humano y profesional que brinde calidad, seguridad y desarrolle el servicio protegiendo al medio ambiente para satisfacer las necesidades del cliente.

Para la realización de sus actividades la empresa cuenta con una flota de tráileres de 67 vehículos de distintas marcas, estado técnico y modelos con un valor según libros de \$3'245,333, según los datos de los libros de la empresa, al cierre de diciembre de 2016.

El organigrama de la empresa acredita que esta se organiza de manera funcional lo que se puede acreditar en el Anexo No.1, la cual además, se ha estructurado de una manera muy simple teniendo en cuenta las características de la misma.

Posee tres áreas funcionales subordinadas a Gerente General, estas son las Gerencias de operaciones, de Economía y Finanzas y la de Servicios Administrativos. La cartera de clientes de esta empresa cuenta con total de 25 clientes principales, con los que tiene firmados contratos para el sostenimiento de sus relaciones.

Dentro de los activos Fijos, se encuentra el rubro o partida Vehículos o Flota de Transporte con un importe de \$ 3'245,333, la cual es la partida de mayor relevancia en este grupo y que se corresponde con el valor según libros de los equipos de que dispone esta empresa para la prestación de los servicios que se encuentran declarados en su Misión. Esta flota se encuentra en un estado técnico que le permite cumplir a la empresa con las exigencias de sus clientes, las cuales aparecen explicitadas en los contratos firmados.

El número de trabajadores de esta empresa es de 53, desglosados por las actividades que ellos realizan, las que se detallan de la manera siguiente en la Tabla No.1:

**Tabla 1. Análisis de la composición y cantidad de Trabajadores**

CONCEPTOS	CANTIDAD
Choferes Profesionales	39
Mecánicos	5
Administrativos y Gerencias	9
Total	53

**Fuente:** (Empresa Autoservicios Interoceanicos Asies, 2017)

**Elaboración por:** Ana María Yanez I.

La Empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda, en el período Enero Septiembre del presente año presenta el siguiente comportamiento en sus indicadores de Ingresos, Gastos y Utilidades y de otros índices financieros, lo que se muestran en la tabla 2. Como se aprecia en la tabla 2, citada, la empresa que se analiza muestra indicadores, en los primeros nueve meses del presente año 2017, favorables y dentro de estos, un Retorno sobre la Inversión, que está en los niveles aceptados para las empresas de este sector.

**Tabla 2. Principales indicadores del Costo, la Ganancia y la Rentabilidad**

No	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	RESULTADO DEL PERÍODO
1	Ingresos Totales	Dólares	2'470,844
2	Gastos Totales	Dólares	2'149,634
3	Utilidad del Período (Antes de Impuesto)	Dólares	321,210
5	Total Activo (Inversión)	Dólares	1'870,373
4	Costo por dólar de Ingreso	Dólares	0.87
5	Retorno sobre la Inversión	%	17,2

**Fuente:** (Empresa Autoservicios Interoceanicos Asies Cia Ltda, 2017)

**Elaboración por:** Ana María Yanez I.

No obstante, en el Capítulo anterior, se expresan algunos aspectos que no se incluyen en esta caracterización puesto que no se considera necesaria su repetición y que deben ser considerados a los efectos de expresar los aspectos generales de las características de esta empresa, pero que si han sido tomados en cuenta para demostrar la relevancia y pertinencia y de este trabajo.

### **2.3. El sistema información contable y de evaluación del desempeño como sistema de gestión de la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda.**

#### **¿Qué es el Sistema de información Contable?**

Para darle respuesta a esta pregunta retomemos lo que se ha planteado en el capítulo anterior como una perspectiva más actual de la última edición de la obra de (Horngren, 2012), en la cual se plantea.

Los sistemas contables brindan la información que se presenta en el estado de resultados, el balance general, el estado de flujos de efectivo y los informes de desempeño. Los gerentes usan la información contable para administrar las actividades, las operaciones de negocios o de las áreas funcionales que supervisan, así como para coordinar estas actividades, operaciones de negocios o funciones dentro del marco de referencia de la organización, la comprensión de esta información es esencial para que los gerentes realicen sus labores.

Después del análisis realizado sobre Dato e información en el epígrafe 1.3, del capítulo anterior, se llega a la definición de Sistema de Información el cual la autora define, a partir los conceptos analizados con anterioridad, de la manera siguiente: es el que se define como un sistema que propicia la resolución de los problemas que se producen en el proceso gerencial a partir del empleo de un mecanismo de Toma de Decisiones.

Estos sistemas son multidisciplinarios, toda vez que en las condiciones actuales del comportamiento de los escenarios de las empresas, la complejidad y la dinámica de estos requiere de un enfoque que promueva la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen sino, que permita que se

integren los elementos que son aportados por diferentes disciplinas o áreas designadas en el organigrama estructural de estas empresas, con vistas a lograr la sinergia no solo direccional, sino también técnica, lo que le aportara mayor efectividad a las decisiones que se tomen.

Este sistema propiciará el empleo de un Sistema de Contabilidad diseñado por áreas de responsabilidad en esta empresa, entendiéndose como tal aquel que clasifica la información contable y estadística de las actividades de una empresa, de acuerdo con la autoridad y responsabilidad de los gerentes o los responsables de ellas. Es una técnica que sirve para controlar los ingresos, costos y gastos, tomando en consideración las responsabilidades asignadas a cada funcionario o supervisor de área o departamento.

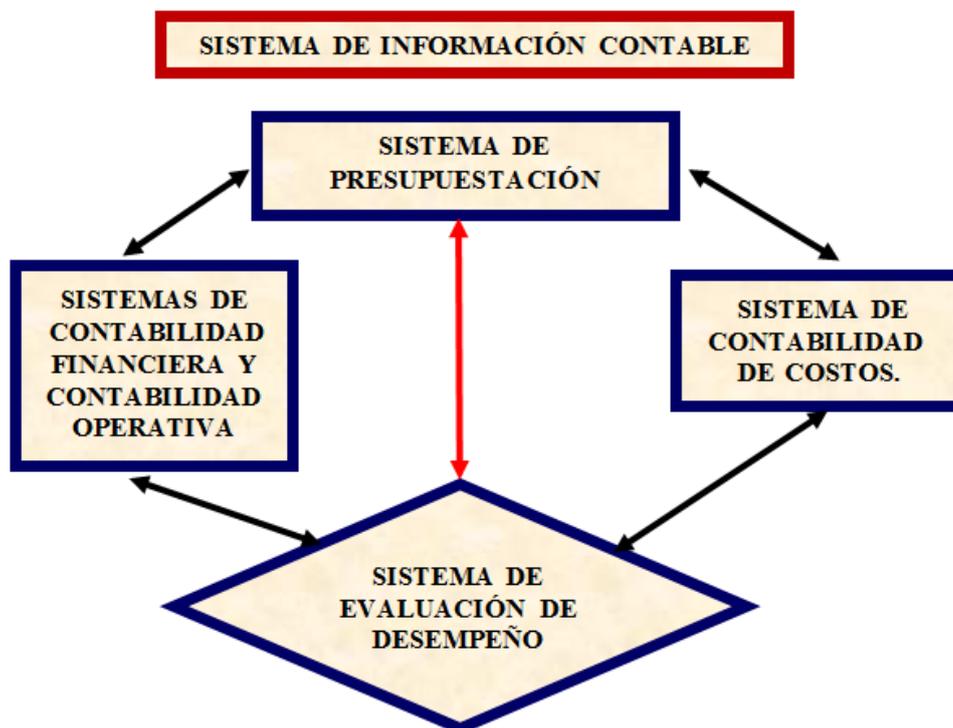
Dentro del análisis que se realiza, se toma el criterio de (Forsait, Tilt, & Xydias-Lobo, 1996), el cual propone lo siguiente: “La Contabilidad se perfila como el principal sistema de información, tanto para terceros; mediante la Contabilidad Financiera, como para la adopción de decisiones tácticas y operativas, a través de la Contabilidad de Costo”.

Se coincide con el planteamiento anterior, ya que se inserta en la necesidad, de relacionar estos con los elementos comentados a inicios de este epígrafe, en el que se plantea la necesidad de la información para decisiones que contribuyan al perfeccionamiento del mecanismo de toma de decisiones de la empresa que se analiza.

La lógica inicial, tal como la concibe el autor antes mencionado, así como la que se plantea en el texto de Horngreen, y que aparecen recogidas en la literatura Contable y otras consultadas, han servido a la autora de este trabajo como basamento teórico para la concepción de los elementos que se integran en el Sistema de Información de la empresa analizada tal y como se representan en la Figura No. 1. A partir de lo analizado con anterioridad, se plantea que el sistema de información contable concebido con la lógica que se requiere para su contextualización en el caso de la Empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda, se adapta al ciclo que se muestra en la figura citada.

Como se aprecia, en la figura No. 1, el sistema que se propone se presenta como un ciclo de relaciones que se cierran en el Sistema de Evaluación de Desempeño, también nombrado como Sistema de Análisis de Gestión, en el cual se convierten en información los datos e informaciones que se proporcionan por los tres elementos constitutivos del proceso de control gerencial de la empresa. Se resalta, utilizando un flecha de doble sentido en color rojo, la obligada retroalimentación que se produce entre el sistema de presupuestación y el de evaluación de desempeño, con la finalidad de perfeccionar no sólo el primero, sino de incluir en el segundo aquellos elementos necesarios que permitan también profundizar en la evaluación de las diferentes variables que proporcionan la posibilidad de caracterizar la problemática inherente a un proceso o a los procesos en general de la empresa.

Se considera necesario explicar, en este punto, lo referente a la Contabilidad Operativa y su importancia a los efectos de contribuir a propiciar insumos importantes del proceso de evaluación de desempeño en cualquier tipo de empresa, para lo cual además de las consideraciones de la autora, lo cual se sintetiza de la manera siguiente, con la Contabilidad Operativa incorporamos una visión diferente e imprescindible del negocio, analizando las operaciones que realiza la empresa y no son registradas en los libros de contabilidad, pero sí en los análisis económicos financieros que se realizan en estas. Un ejemplo de este tipo de contabilidad lo encontramos en la información que se acumula en el Sistema de Información Estadística de los procesos empresariales y que contribuye al cálculo de muchos indicadores que son empleados para la evaluación del desempeño de las empresas.



**Figura 1. (Empresa Autoservicios Interoceanicos Asies Cia Ltda, 2017)**  
**Elaboración por: Ana María Yanez I.**

Por otra parte, resulta imprescindible la inclusión de la Contabilidad Financiera, ya que a partir de ella se pueden utilizar y precisar, informaciones que son imprescindibles para realizar valoraciones de importancia relativas a los ciclos de rotación de la inversión y de sus componentes y otros índices de rentabilidad, de la empresa, así como también informaciones que son exigidas por terceros, en este caso, la Súper Intendencia de Compañías, los bancos, proveedores y otras instituciones, fundamentalmente gubernamentales, las que utilizan información que se brinda también por la Contabilidad Operativa.

La Contabilidad de Costos, resulta fundamental para evaluar los procesos internos de la Cadena de Valor de la empresa así como dentro estos, llegar a conclusiones referidas a la eficiencia, eficacia y efectividad económicas que se obtienen en la gestión de los recursos que se emplean en la prestación del servicio, es por ello fundamental contar con un sistema de este tipo que nos proporcione los detalles del comportamiento de estos procesos y la información interna que nos permitirá conocer la esencialidad de los problemas que se producen para alcanzar los objetivos de Ingresos y costos y por ende de la utilidad de la empresa, elementos

estos que posibilitarán el análisis del Costo, la Ganancia y la Rentabilidad y por ende nos permitirán saber, asociado a la obtención de niveles de competitividad acordes con el desarrollo del sector en el cual se incluye esta empresa, dónde está el problema y cómo se resuelve el mismo, información esta que se considera crucial para poder darle respuesta a preguntas e inquietudes que hoy no hayan una respuesta satisfactoria y sobre todo, que permita utilizarla como palanca para mover la empresa hacia otras dimensiones en las que su posición competitiva sea verdaderamente efectiva y convincente.

Lo anteriormente planteado pone de manifiesto el importante rol que juega la contabilidad dentro de la estructura informativa de la empresa, concebida como un sistema de información para la gestión de esta. Es por estas razones y otras no menos importantes, que la contabilidad está llamada a ayudar a encontrar la respuesta a un gran número de interrogantes que se le presentan al empresario en su tarea cotidiana de tomar decisiones en escenarios que presentan hoy día unas características más dinámicas y agresivas y que requieren de una capacidad de respuesta que no se limita solamente a la experiencia operativa de los gerentes y personal de las áreas funcionales de la empresa sino también, esta capacidad de respuesta está determinada por el nivel de información que los funcionarios puedan tener y de su preparación técnica y profesional referida a cómo actuar y enfrentar, con conocimientos de causa, las exigencias que estas dinámicas del teatro de operaciones gerenciales les exige.

Volviendo de nuevo al Sistema de Información Contable para los procesos de la Empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda, como se aprecia, la presencialidad de cada sistema de los incluidos no se limita a las posibilidades de datos o informaciones que estos puedan ofrecer, sino también a un proceso de interrelación de doble entrada entre cada uno de ellos que propicia una retroalimentación que no sólo perfecciona los insumos que cada uno de ellos le entregan al proceso de evaluación de desempeño de la empresa, sino que en su interrelación la información que cada uno de ellos proporciona se perfecciona en este proceso de relación recíproca entre ellos. Esta interrelación, además de facilitar la aplicación de una gestión basada en objetivos, une coherentemente el sistema de Presupuestario, estableciendo los objetivos a cumplir tanto en el Mediano y Corto

Plazo, los que aportan al nuevo sistema de gestión la información referente a cómo debe ser el comportamiento de los procesos y actividades de la empresa, en función de una visión de futuro. Por otro lado esta interrelación sirve como retroalimentación para rectificar y perfeccionar mediante el análisis de las mismas, las desviaciones que se producen tanto el presupuesto como en los sistemas de control de las actividades que se realizan por la empresa.

El elemento que resume el ciclo declarado, a través del cual se expresa el Sistema de Información contable de la empresa objeto de esta investigación, que se muestra en la figura No. 1, el Sistema de Evaluación de Desempeño, en el cual se deben realizar los análisis a partir de los elementos que aportan cada uno de los componentes anteriormente planteados, con vistas organizar el proceso de toma de decisiones cumpliendo con la exigencia de que las empresas deben aumentar su capacidad organizacional para poder responder a su entorno, y crear un control de gestión gerencial que permita desarrollar una capacidad de respuesta acorde con la complejidad de los entornos en los que se desarrollan sus procesos.

A estos efectos, los directivos deben emplear el sistema de evaluación de desempeño de la empresa para que a través de los datos debidamente conformados por la dirección de economía de la misma, los interpreten y analicen las posibles decisiones que es necesario tomar en el día a día, o sea operativamente, o reflexionar con carácter retrospectivo y prospectivo, de cuáles serán las mejores decisiones a tomar para mantener el proceso bajo control o mejorar de manera sistemática estos y lograr una posición competitiva de excelencia en el sector en el que esta se desenvuelve.

Como todo proceso que se realiza en medios caracterizados por una gran complejidad y dinámica se exige una concepción lógico metodológico que le dé respuesta a las exigencias de estos procesos. A estos efectos en el Anexo No. 2, se presenta el esquema lógico metodológico que se propone para la realización del proceso de evaluación. Esta metodología para ejecutar el proceso de evaluación de la gestión se convierte en información relativa a las desviaciones respecto de lo presupuestado, la cual es utilizada en la toma de decisiones. Este proceso se realiza durante todo el desarrollo de la gestión en los diferentes períodos contables,

por lo que de esta manera, se podrán transformar las desviaciones que se muestren.

El sistema de evaluación de desempeño, se realiza por medio de tres fases o etapas que permiten que todos los insumos que le entregan cada uno de los sistemas al de Evaluación de Desempeño, mediante un sistema de indicadores diseñados teniendo en cuenta las características y necesidades de la empresa, ver Anexo No.3 y utilizando un Cuadro de Mando Operacional que se desagregue por cada área de responsabilidad, las cuales se tornen en áreas críticas, ver Anexo No. 4, teniendo en cuenta la responsabilidad de cada directivo al frente de ellas y los aspectos de los que tiene que rendir cuenta en el análisis de su desempeño.

Los elementos señalados, se constituyen en la base fundamental de este sistema, nos aporta, una visión más integral y analítica de los procesos gerenciales de la empresa y la información organizada de manera uniforme con los Presupuestos lo que permite poder evaluar la marcha del proceso de gerenciamiento del mismo.

Esto implica, gerencial los objetivos elaborados para el año en cuestión, la táctica, retroalimentando a las direcciones de todas las áreas críticas, de la marcha del cumplimiento de éstas, así como mediante la evaluación sistemática, perfeccionar los objetivos y el resto de las relaciones presupuestadas, enriqueciendo el presupuesto en sí y posibilitando la formación no sólo profesional específica de los dirigentes y funcionarios, sino también logrando que el sistema de información contable actúe como informador logrando que el Consejo de Dirección se constituya en un Equipo de Solución de Problemas, fomentándose la comunicación en los dos sentidos, de arriba hacia abajo y viceversa.

En virtud de lo anteriormente planteado, se organiza este sistema en cuatro etapas las cuales se analizan a continuación:

1. Análisis del informe de cada período empleando el Cuadro de Mando Operacional de la empresa y de cada área crítica, los que deben haber sido circulados con no menos una semana de anticipación para que cada jefe de área crítica, elabore y presente su informe al respecto de las desviaciones que le correspondan y sugiera las medidas a tomar al respecto.

2. Determinar los problemas, de índole extraordinaria, que afectan el proceso general de la empresa, definiendo las situaciones problemáticas en términos de causa-efecto para posibilitar una solución adecuada de los mismos.
3. Presentar al pleno del Consejo, o a su presidente, de acuerdo a la urgencia con que se requieran, las soluciones que se proponen a los diferentes problemas, su fundamento y viabilidad de las mismas y el Plan de acciones correspondiente.
4. Presentar al consejo o a su Presidente, de acuerdo a la situación creada y su requerimiento, el nivel logrado de las acciones planificadas y la efectividad de estas.

En virtud del análisis de las etapas planteadas anteriormente, el sistema de Información debe ofrecer como producto de su funcionamiento, información competente para la toma de decisiones. De ahí que esta debe proporcionar todos los datos necesarios para la ejecución eficiente del proceso decisional, además, de ser real y factible de su comprobación en los libros de la contabilidad de la empresa lo que le proporcionará el carácter de suficiente, y oportuna en cuanto a tiempo y lugar y de objetividad y confiabilidad de la información.

La ejecución de este sistema de relaciones requiere de un procedimiento que contribuya, además, al buen desarrollo del Sistema de Control interno de la empresa, por lo que en general, las metodologías actuales sobre los procesos organizativos plantean que sea en forma de un Manual de Procedimientos el que se define como un documento que constituye la base metodológica que debe ser utilizada en la empresa para la organización y el establecimiento de los procedimientos, resoluciones, internas y externas, leyes y procedimientos de todo tipo que contribuya al cumplimiento de esos instrumentos legales o de jurisdicción propia de la empresa en aras de obtener un cumplimiento adecuado de sus políticas organizacionales de desarrollo de sus procesos organizativos. La propuesta del Manual de Procedimientos para el Sistema de organización de los Procesos

Contables y de Evaluación de desempeño de la Empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda, que cumplirá con estas regulaciones se presenta en el siguiente epígrafe.

#### **2.4. El diseño del manual de procedimientos para el sistema contable y de evaluación del desempeño de la Empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda.**

Con un manual se busca establecer las bases razonadas y argumentada del Sistema Contable y de Evaluación de Desempeño de la empresa que se analiza. El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye los procesos o sistemas que se norman precisando las principales reglas o normativas que se incluyen para lograr un adecuado funcionamiento de estos.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, y otros elementos y cualquier otro dato que pueda ayudar al correcto desarrollo de los sistemas, procesos o actividades que se norman con estos en la empresa. En él se encuentran pormenorizadamente expuestas la información y los procesos que deberán ser ejecutados para lograr la marcha adecuada de los sistemas y/o información producida por la empresa referente al funcionamiento en el cumplimiento de sus actividades, sirve como un elemento indispensable para la labor de los auditores, la evaluación del control interno, del sentido de pertenencia de los empleados y de los directivos, en cuanto a la capacidad de demostrar la calidad con la que el trabajo se está realizando.

El beneficio que permite la utilización de un manual de procedimientos de cualquier sistema, actividad o área, es que posibilita conocer el funcionamiento de estos en lo que respecta a descripción de objetivos, tareas, indicadores a través de los cuales

se podrá caracterizar la efectividad de los mismos y la responsabilidad de cada ejecutivo o trabajador en el logro de los objetivos de este sistema dentro de la empresa, o sea, si cumple con el papel que está llamado a desempeñar dentro de la empresa. Contribuye a la racionalización de actividades, lo que evita errores y duplicidades que suelen ser costosas.

Crea las bases para el análisis sistemático del trabajo y el perfeccionamiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Sobre la estructura del manual, en este caso, el manual se corresponde con una primera versión de lo que será el manual de procedimientos de la empresa en todas las áreas de relevancia estratégica de la misma, por lo que esta versión representa una propuesta para los dos elementos que se corresponden con las áreas de actuación del Contador, la contabilidad y los procedimientos de evaluación de desempeño, las cuales son las dos principales áreas cuya necesidad se ha destacado en la elaboración del diagnóstico inicial realizado.

A continuación exponemos la lógica que se emplea para la organización general del manual.

#### **2.4.1. Sobre el contenido y los aspectos organizativos a tener en cuenta para la aplicación del manual.**

La planeación minuciosa de todas las actividades en un sistema empresarial como el que se analiza, utilizando modernas técnicas contables y de análisis de gestión sólo es posible y totalmente completo si todo el proceso de realización contable y de evaluación de desempeño se planea en forma minuciosa.

Esto se requiere, toda vez que los sistemas contables y de análisis de la gestión constituyen los elementos principales para el control del resto de los subsistemas de la empresa a partir de los cuales se obtendrá información relevante para el sistema de toma de decisiones importantes de la empresa y es, en esencia, un conjunto de actividades de cooperación y de constante aprendizaje en la cual se requiere de la participación de un considerable número de personas y de la aplicación de métodos, técnicas y la utilización de información relevante, las que deben ser empleadas de

forma inteligente para ganar en rigor en la ejecución de un sistema de gestión eficiente.

Es por ello, que resulta de la máxima importancia definir en forma de un manual de procedimientos, específicamente un Manual de procedimientos contables y de evaluación de desempeño, los aspectos que han de tenerse en cuenta para ejecutar el control y evaluación de la eficiencia de las decisiones que se tomen en la empresa.

En el mismo, como un resultado de mucha importancia se indican la adecuación de las principales normas contables teniendo en cuenta las actuales NIIFs, y las posibilidades que estas brindan para la adecuación de los procedimientos contables teniendo en cuenta las características y necesidades de cada empresa, para reorganizar la obtención, fundamentalmente de los costos de las principales actividades de las mismas, lo que permite un perfeccionamiento inicial de los procedimientos contables hasta llegar, en un perfeccionamiento ulterior de este manual, a la inclusión en el mismo de las normas para el Sistema de Gestión de Costos de la empresa, lo que resulta algo exigido por la máxima dirección de esta empresa teniendo en cuenta la urgencia de contar con la información esencial de la marcha de los procesos, de su eficiencia y de medir la efectividad de las decisiones que se toman, lo cual, sin dudas, es algo que en estos momentos no se realiza en la mejor forma y con la adecuada efectividad, razón ésta por la cual se ha decidido trabajar en esta dirección e ir progresivamente incluyendo el perfeccionamiento de esta primera versión a partir de la inclusión de las normas que contengan la presupuestación, el sistema de gestión de costos y del resto de las actividades de relevancia estratégica de la misma, todo lo cual fue una de las exigencias que se le realizó a la autora de este trabajo, como criterio de pertinencia del mismo en el momento actual, lo que sin dudas es un elemento que contribuye al perfeccionamiento del Sistema de Control Interno de esta empresa.

El manual es un libro de consulta para todo lo relacionado con las actividades que en este se norman, lo cual además de resultar una garantía para estos procesos, garantiza la uniformidad en la ejecución de estos. El formato que se asume para la presentación del mismo, es el que se presenta en el Anexo 5, el Manual de

Procesos Contables y de Evaluación de Desempeño, se organiza en sus esencialidades en la forma y contenidos en que se explica en los epígrafes siguientes.

#### **2.4.2. La reestructuración del proceso contable: normas, principios procedimientos, adecuaciones a incluir en el proceso de registro y en el control de las actividades.**

La reforma contable que mundialmente se ha generado motivada por el proceso de globalización e integración de los mercados ha influido en la realización de una armonización de la información contable que las entidades de los diferentes países producen y suministran a los diferentes órganos de gobierno, inversionistas, Bancos, proveedores y analistas en general y cualquier otra institución necesitada e interesada en esta información, dentro de ellos, los centros de estudios de las universidades.

Todo lo anteriormente expresado ha motivado que una gran cantidad de países implementen el llamado Marco Único de Información Financiera, conocido también como Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF, iniciado en el año 2005, en la Unión Europea, las que tienen el objetivo de obtener un grado apropiado de comparabilidad de los estados financieros y ganar en la transparencia de esta información.

En el Ecuador la Superintendencia de Compañías, ha hecho suyas desde el año 2009, este proceso, el cual ha tenido una repercusión favorable en el marco de las entidades de este país. Se confeccionó un cronograma de aplicación obligatoria para las compañías que se han clasificado en tres grupos, la empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía Ltda, dada sus características, quedó clasificada en el tercer grupo, la cual cumplió con esta exigencia en 31 de Diciembre del 2012, dado por el valor de sus activos, número de empleados y nivel de las ventas, la cual fue clasificada como PYMES, Pequeñas y medianas empresas. La aplicación de las NIIFS supone un cambio muy importante, sobre todo en el marco del nivel de contextualización y adaptación a las características de las empresas del país y sobre todo en el caso de las Pymes para las que se presentan como una

simplificación de estas normas pero que en su contenido son iguales al resto de las NIIF.

En este caso, el Manual de Normas Contables y de Evaluación de desempeño, incluirá los resultados que ya se han obtenido en la aplicación de las NIIF, con la finalidad de que contenga, dentro de los principios que rigen las mismas y las adecuaciones permisibles, las que en estos momentos resultan necesarias para perfeccionar el trabajo e influir en la recopilación y análisis de la información necesaria para la toma de decisiones en la empresa.

En el Anexo 6.1, se presentan estas adecuaciones y su aplicación, lo que se demuestra al estar recogidas dentro de las Notas de los Estados Financieros, ver el Anexo No.7, y el Informe Anual de Director de la empresa a los socios, ver anexo No. 9, y otras adecuaciones al Plan de Cuentas, Ver Anexo No. 8, fundamentalmente en lo referido a que estas adecuaciones nos permitan acercar el sistema vigente a la creación contable del Flujo de Costos necesario para ganar en la obtención de información relevante para el proceso de gestión de la empresa investigada a través de una adecuada clasificación organizada teniendo en cuenta los principios de la contabilidad por áreas de responsabilidad que permita tomar decisiones por las diferentes áreas críticas y mantener los procesos bajo control. Lo cual significa un paso de avance en el logro de propósitos de orden superior.

El Art. 294 de la Ley de Compañías faculta al Superintendente de Compañías a determinar mediante resolución los principios contables que se aplicarán obligatoriamente en la elaboración de los balances de las compañías y entidades sujetas a su control.

El Art. 295 del mismo cuerpo legal, le confiere atribuciones para reglamentar la oportuna aplicación de los principios, normas y procedimientos contables sujetos a las normativas especificadas en la NIIF para las Pymes. (Ecuador, Congreso Nacional, 1999)

A tenor con lo anteriormente planteado se exponen en el Anexo No. 6, de este trabajo, las normas y procedimientos que se incluirán dentro de este componente, lo cual se encuentra en correspondencia con lo normado a los efectos de lograr el

perfeccionamiento del proceso contable: normas, principios procedimientos, adecuaciones a incluir en el proceso de registro y en el control de las actividades.

En el Anexo No. 6.1, se muestran las adecuaciones, normas y procedimientos que se proponen en este trabajo a tenor con lo que se ejecuta y/o se propone en el componente contable para el perfeccionamiento de este componente en la Asies Autoservicios Interoceánicos Cia Ltda.

El principal resultado que se presenta en el Capítulo I del Manual, Anexo No. 6.1, es la propuesta de introducción de los elementos necesarios para poder ofrecer de manera organizada acorde con las necesidades y características de la empresa el ajuste que se propone conforme con las flexibilidades que ofrece la NIIF 8, y que se han empleado para ajustar todo el procedimiento del cálculo del costo de producción de la empresa, ya que en los otros aspectos se organizan, acordes a la empresa, aspecto que ya se ha normado por las NIIF y la Corporación de Compañías y que son de obligatorio cumplimiento.

#### **2.4.3. La organización del proceso de evaluación de la gestión.**

La dirección de las empresas en los momentos actuales se torna en algo cada vez más complejo. Es por ello, que este proceso de dirección, el cual se basa fundamentalmente en un Sistema de Información que propicie decisiones eficientes, considerando como tal el que, según (Goldratt, 1999), trata de lograr que como paso o etapa final, nos cree “la habilidad para responder preguntas sobre situaciones posibles” que todo empresario debe enfrentar.

De lo anterior se infiere, que si se quiere ser competitivo en forma sostenible, se han de utilizar sistemas de medición y de gestión que desarrollen la capacidad de integrarse del grupo de dirección de la empresa en todos sus niveles así como una comunicación interna de nuevo tipo, basada en indicadores que involucren, mediante esta habilidad comunicativa desarrollada, a todos los miembros de la organización propiciando la congruencia de metas para todos a partir de la derivación de los objetivos en tácticos y específicos de las áreas, creando la

posibilidad de innovación y desarrollo técnico económico que organice el desarrollo en forma de un proceso de mejoramiento continuo que permita una valorización sistemática de la empresa y el realce de su imagen, garantizando ventajas competitivas que nacen no de la realización de las tareas específicas de cada miembro del grupo sino de la interrelación que surge entre ellos como resultado de la sinergia que crea un proceso de toma de decisiones mucho más eficiente que el actual.

La empresa debe implantar un nuevo sistema de gestión que se base en el Cuadro de Mando el cual es un sistema para gestionar y perfeccionar la Misión el cual constituye la estructura central del Sistema de Gestión, lo que permite integrar los elementos que le aportan los distintos subsistemas e inclusive, los propios y los convierte en información que propicia un eficiente proceso de Toma de Decisiones, lo cual se realiza a través de evaluaciones de desempeño que contribuirán a perfeccionar la actuación de todas la áreas de las empresas.

Lo nuevo en este mecanismo es que a través del análisis de los índices que caracterizan la actuación y de sus efectos, se logra promover la comunicación del grupo e interrelacionar las actividades concretas de cada miembro del mismo, lo cual es en realidad lo que crea la competitividad de la empresa como un sistema.

En las condiciones de esta empresa, el cuadro de mando, ver Anexo No. 4, permitirá el perfeccionamiento continuo de su gestión, el aprendizaje y el desarrollo del equipo, actuando en interés de la aplicación y perfeccionamiento de la gestión, es por todo ello, que el principio de adaptabilidad, en todo el proceso gerencial, es algo que no puede ser dejado de considerar, de ahí que la evaluación de desempeño, a través del cuadro de mando accione en forma táctica para poder poner nuestro sistema empresarial a punto y se nutra de los elementos que un sistema de retroalimentación le proporciona con la finalidad de adaptar y por ende perfeccionar nuestros mecanismos del empleo de las tácticas correspondientes, aprendiendo a como ser más eficiente en un trabajo en grupo que lleve al logro de la eficiencia económica.

Mediante las reuniones del Consejo de Dirección definidas sólo para el análisis de la situación económico financiera de la empresa se realiza la Evaluación del

Desempeño en las cuales se concreta la labor del Grupo como tal y en las que se aplica el Principio de Excepción, en la evaluación de los distintos indicadores.

Estas reuniones del Consejo de Dirección, al nivel de la Empresa se realizarán mensualmente, organizándose éstas de la forma en que se explica en el Manual de Procedimientos, Anexo No. 6.2, Sección II, Instrucción 2.

En el Anexo No. 2, se presenta el Esquema Lógico Metodológico del Sistema de Evaluación del Desempeño. Como se aprecia, en éste los distintos componentes del mismo van aportando la información necesaria para el desarrollo del proceso gerencial.

La Misión, objetivo supremo, ha servido como guía para la elaboración de los objetivos y los estimados, elaborados para esta etapa inicial, que serán evaluados en el Cuadro de Mando, comparando el comportamiento real con el estimado, el cual en esta etapa del proceso organizativo se han conformado en base al comportamiento histórico que cada indicador ha tenido e ir conformando la visión de cómo se comportan los resultados obtenidos con la visión deseada y al mismo tiempo ir formando también la organización del Presupuesto Maestro de la empresa sobre una base sólida, la cual es la forma para mejorar su posición competitiva por medio de introducir la evaluación de los cambios ocurridos en el entorno, y que sometida a un proceso de actualización permita definir los objetivos que van a ser gerenciados por medio del Cuadro de Mando, como punto de referencia para todo el proceso gerencial.

La aplicación de un sistema de gestión de este tipo requiere, de la preparación del grupo de dirección de la empresa en la que se va a aplicar en todos los niveles. El cuadro de mando, como sistema que propicia el control de la gestión, además de requerir la aplicación de Sistemas Informativos que le tributen datos e información de diversos tipos, requiere de preparación del personal en Técnicas de Contabilidad, Financiera y Gerencial, en Técnicas de Dirección y en la propia técnica del cuadro de mando, es por ello, que desde su concepción, deben estar involucrados todos los directivos, de igual forma, será imprescindible reforzar la atención que sobre el Control Interno y el estado de la implantación de los distintos sistemas y

subsistemas de información, se realiza, con la finalidad de poder contar con datos depurados y confiables.

Resumiendo parcialmente este epígrafe, se plantean dos elementos que constituyen, los elementos del cambio que se propone con este Sistema de Evaluación de Desempeño:

- Resultados que se miden:

El resultado es lograr concretar un proceso de mejora continua, lo que se logra a través del trabajo en equipo regido por el cuadro de mando, ver Anexo 4, traduciéndose en el perfeccionamiento de la táctica y de los procesos operativos y en una sistemática mejora de la actuación todo lo que se expresará en la obtención de la eficiencia económica.

- Incentivos:

La formación de un equipo que se enfrasca en un proceso de solución de problemas que permite el aprendizaje continuado, en general y la sinergia en el proceso de toma de decisiones, haciendo que el control actúe como un elemento no sólo para determinar y poner de relieve aquellas desviaciones significativas, sino, como un mecanismo que sirva para estimular el cumplimiento de los objetivos, a través de un trabajo en equipo que cada cual se esmera en realizar de la manera más eficiente.

Adicionalmente, se considera que el Cuadro de Mando le aporta a la empresa los mecanismos de un sistema de gestión en el cual se integran todos los elementos, creando cultura organizacional, la formación de equipos, todo lo que le permitirá el desarrollo integral de estas y consecuentemente el logro de la eficiencia económica de manera sostenible.

El proceso de Construcción e Implantación del Cuadro de Mando está regido por un Manual de Procedimientos para la evaluación de desempeño, el cual se muestra en el Anexo 6.2, y que consta de las siguientes secciones:

Sección I:- Sobre el contenido del Manual y la Construcción e implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Sección II:- De la determinación y empleo del sistema de Indicadores.  
Ver Anexo 3.

Sección III.- Sobre la organización de la evaluación del desempeño.

La confección de este manual se ha hecho necesaria debido a que el proceso de creación de todos los mecanismos de evaluación del sistema de gestión cuyo núcleo central es el cuadro de mando, exige de una pormenorización de todos los aspectos del mismo, por lo que se hace necesario pormenorizar en toda una serie de aspectos que representan la metódica de la elaboración y empleo del cuadro de mando.

Los métodos de análisis que emplea el cuadro de mando, el análisis a partir de relaciones Causa – Efecto, vinculadas con indicadores contruidos para caracterizar el comportamiento de cada área, a través de las que se expresa el nivel de competitividad alcanzado por la empresa, vinculada al sistema de indicadores con el cumplimiento de la Misión como objetivo supremo derivada en Objetivos a Corto Plazo, ante esta complejidad técnica y operacional la preparación de un Manual de Procedimientos que norme cada una de las situaciones que se tengan que enfrentar, le da solidez técnica al sistema que se propone, por cuanto constituye el soporte metodológico para el control del sistema de gestión.

Resumiendo los aspectos principales del presente capítulo, podemos plantear que:

- En este capítulo se han presentado las propuestas de la teoría y metodología para el diseño del Manual de Procedimientos para el Sistema de Información Contable y de Análisis de Gestión de los procesos gerenciales de la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda, los que se muestran en forma más pormenorizada en el Anexo 6 y su análisis en los anexos No. 6.1 y 6.2, los que permitirán sistematizar la obtención de información relevante sobre la obtención de la eficiencia y eficacia económica de los procesos gerenciales de esta empresa e

instaurar un sistema de toma de decisiones eficiente, adecuado a las características de la empresa investigada.

- Se crea un Sistema de Evaluación del desempeño empresarial que a través de sus funciones y de la lógica empleada, logra integrar las funciones de todos los sistemas que aportan datos para que empleando un Cuadro de Mando operativo como elemento central del sistema, convierta estos datos en información, la trate y comunique en forma adecuada y propicie la formación de habilidades para resolver los problemas que se produzcan en el proceso gerencial entre el personal directivo de la empresa.
- El Sistema de Gestión que se propone contiene dos elementos fundamentales del trabajo del Contador: el control y el suministro de información relevante para la toma de decisiones, los que se incluyen en uno de los elementos fundamentales de la misión principal de este profesional, que es crear la tecnología del control, utilizándola para contribuir a la solución del problema enunciado, el cual, debido a la cualidad del mismo, hizo necesaria la propuesta de una adaptación en el Plan de Cuentas, específicamente en cuanto al registro y cálculo de los costos y la propuesta de un Sistema de Evaluación de Desempeño, basado en indicadores específicos, Ver Anexo No. 3 y en un Cuadro de Mando, Ver Anexo No. 4, que permiten medir el comportamiento de la gestión en sus esencialidades fundamentales.
- Las propuestas que se realizan están organizadas en Manuales de Procedimientos, elaborados atendiendo a las especificidades de la empresa y como una primera etapa de perfeccionamiento organizativo de la misma.
- Se aplican, estimados en la evaluación del desempeño, como un primer paso para la formación de un proceso presupuestario que permita una mejor organización de la gestión, a través del perfeccionamiento de los objetivos.
- La utilización del Cuadro de Mando, posibilita un nuevo tipo de análisis el cual se realiza evaluando objetivos tácticos, que definen los aspectos principales de la eficiencia y eficacia económicas de la empresa.

En el próximo capítulo se presentan las aplicaciones principales a través de las que se muestran la efectividad de los procedimientos contables, esencialmente del Flujo de Costo y su vínculo con los Estados Financieros, Ver Anexo No. 6.1 y de los del sistema de análisis de gestión, propuestos, ver el Anexo No. 6.2.

## CAPITULO III

### APLICACIONES DE LAS PROPUESTAS DE LOS PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA AUTOSERVICIOS INTEROCEÁNICOS ASIES CÍA LTDA.

#### 3.1. Introducción

La demostración de las aplicaciones en la práctica de un sistema de gestión de las características del que se presenta, de los procedimientos contables y del análisis de gestión, se torna compleja debido a la magnitud de los procedimientos que deben demostrarse. Si nos remitimos al Diccionario (Pequeño Loursse ilustrado), este nos dice que demostración es: “Acción de explicar o comprobar por medio de experimentos o experiencias, un principio o una teoría”, de aquí que en este capítulo se analizarán los aspectos fundamentales que se utilizarán en estos dos aspectos en los que se ha enfatizado en esta investigación.

Para la demostración de los resultados se tomaron aquellos estratos organizacionales de la empresa en los que se crea el valor fundamental que se les ofrece a los clientes y por ende en los que se decide la eficiencia económica de ésta.

Se demuestra en estos, la utilización de las propuestas realizadas en los procedimientos de cálculo de costos, cuya propuesta es la base fundamental de las nuevas aplicaciones del Sistema de Procedimientos Contables que se analizan en el Anexo No. 6.1. En cuanto a la evaluación de desempeño, segundo objetivo dentro de las propuestas transformadoras, se presenta el Manual de procedimientos en el Anexo No. 6.2, en el cual se exponen sus componentes y la metodología para la realización del mismo.

A continuación en los epígrafes siguientes se presentan las aplicaciones realizadas con cada componente del Manual de Procedimientos elaborado, para demostrar la efectividad de las propuestas realizadas, para lo cual se seleccionaron las áreas más significativas de la empresa.

### **3.2. Las aplicaciones del Manual de Normas y Procedimientos Contables**

En el estudio realizado, con vistas a la escritura de este epígrafe, se muestra cómo en los estados financieros definidos en las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, principalmente en el Estado de Resultados Integral descrito en la NIC 1, se torna impreciso este informe y se propone una estructura algo confusa para la preparación del Estado de Resultados, la cual denominan “el método de la naturaleza de los gastos”, que limita la calidad y la confiabilidad de la información que se presenta.

En las NIIF, NIC 1, NIC 2, contabilidad financiera, contabilidad de gestión, contabilidad de costos, una de las principales fuentes de información utilizada por la contabilidad de gestión para construir sus análisis son los costos.

Pero es en la relación de los costos con la contabilidad financiera, donde se configura la contabilidad de costos, la cual se encarga de la medición y el registro de los inventarios y el costo de ventas.

El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad se dio a la tarea de establecer estándares internacionales con el fin de hablar un mismo idioma y minimizar las diferencias de los conceptos contables de cada país, para que dicha información sea transparente y comparable con otros periodos, con informes de otras empresas de la misma actividad y con información de otras empresas de diferente actividad.

La contabilidad de gestión, administrativa, gerencial o de dirección, elabora información vinculada al futuro, destinada casi exclusivamente a quienes dirigen la

empresa. La dirección, el usuario más importante, la utiliza para complementar sus tres funciones más importantes: planear, controlar y tomar decisiones. Una de las principales fuentes de información utilizada por la contabilidad de gestión para construir sus análisis son los costos, las variaciones de su costo de producción teniendo en cuenta la conceptualización de la Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2).

La norma pretende integrar el estado del costo de producción y venta y el estado de resultados, pero no lo logra, en la medida en que quedan mezclados costos y gastos en partidas unificadas y que difícilmente serían separables para hallar el valor exacto de cada uno, con el agravante de que se tendría que tener un sistema de información muy especial, que lleve de manera detallada los diferentes elementos que conforman el costo unitario de los productos terminados, de tal manera que cuando se presente el estado de resultados por el método de la naturaleza de los gastos, se puedan identificar todas las partidas que lo conforman.

Es muy confusa la terminología relacionada con costos utilizada dentro de los estándares internacionales de información financiera, no se hace una clara definición de los conceptos costo y gasto y en algunas normas se tratan como si fueran conceptos similares, mientras que en otras, se hace una clara separación entre ellos. Esta confusión se presta para malos entendidos y dificulta la claridad y confiabilidad de la información que se entrega a los usuarios.

El estado del costo es un estado financiero muy útil, no solo para la contabilidad de costos pues es el reflejo del resultado de los procedimientos aplicados dentro de ella, sino para la contabilidad de gestión, pues brinda información muy relevante para el control y la toma de decisiones y para la contabilidad financiera porque este informe permite verificar la confiabilidad del costo que se refleja en el estado de resultados.

Por todo lo anterior, se requiere de un perfeccionamiento de los procedimientos que no se aparte de lo que conceptualmente se entiende por Costo y Gasto pero que sí

permita un análisis de estos que posibilite obtener de forma clara y precisa la información que los empresarios requieren para conocer cuáles actividades resultan rentables y cuáles no y establecer de manera concreta y precisa las causas de las posibles variaciones de estos costos para poder tomar decisiones que permitan cumplir con los estándares o costos predeterminados establecidos como una de las fuentes principales para la obtención de la eficiencia y eficacia de la economía de la empresa. A estos efectos, se requiere de un sistema de costos que permita obtener esta información de manera precisa lo que se ha planteado como una tarea a cumplir en el corto plazo dentro de la proyección de esta empresa.

No obstante, y como parte de esa proyección se ha decidido incluir en el Plan de Cuentas de la empresa y específicamente en aquellas cuentas que se incluyen dentro del control de los costos del servicio que presta la Empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda, y subcuentas que analicen en la forma conveniente, los costos de este servicio, además de establecer unos controles especiales para el análisis de los viajes y poder analizar operativamente desde el viaje, la eficiencia económica de cada uno, ver Anexo 7, lográndose una visión desde lo operativo de los motivos de las desviaciones y poder tener al mismo tiempo una visión de cuáles viajes son los más rentables, así como, una primera visión de los costos de cada servicio, que posibilite la información, no sólo de donde están los problemas que inciden en la eficiencia, sino lograr el perfeccionamiento de los costos predeterminados y lograr el control además por cada área estratégica definida, lo que a su vez, permite un control por cada área de responsabilidad.

Según se define en la NIIF/NIC 8, son políticas contables, los principios, bases, convenciones, reglas y procedimientos específicos adoptados por una entidad al preparar y presentar estados financieros. Además, en esta NIIF se trata específicamente de dar la valoración de una transacción u otro suceso o condición, en la cual una entidad aplicará esta NIIF, para lo cual la entidad no necesitará seguir un requerimiento de esta NIIF, si el efecto de hacerlo no fuera material y si esta NIIF no trata específicamente una transacción, u otro suceso o condición, asunto específico planteado en el caso del control de los costos de operación del transporte, la gerencia de una entidad utilizará su juicio para desarrollar y aplicar una política contable que dé lugar a la información.

En este caso, se encuentra el proceso de registro y análisis del costo de producción de la Empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía Ltda, para la cual se ha analizado un procedimiento de acuerdo con las características de esta empresa y de su actividad, el cual a continuación exponemos, en sus aspectos esenciales.

Por otra parte, la relevancia de la investigación se relaciona con el justificar las razones que motivan la investigación, debe explicar claramente por qué debe hacerse esta investigación, por qué es importante hacerla y que se podría perder al no hacerla.

En cuanto a la Pertinencia, si no se consideran las diferencias de los resultados científicos que son fruto de las características y necesidades de cada empresa, institución o persona, las cuales están a su vez mediatizadas por el contexto social y cultural en que viven.

En el caso que nos ocupa, buscando poner de relieve la relevancia y pertinencia con relación a las posibilidades de adecuación empleando la NIIF 8, de los procedimientos de Costos, se ponen de relieve dos de los cinco criterios fundamentales, a través de los cuales se justifica, aún más, la necesidad de realizar las adecuaciones planteadas que se exponen en este Manual los cuales son:

- a. Implicaciones prácticas; ¿Realmente tiene algún uso la información? En el desarrollo general que se realiza a través de toda la tesis y en particular en este Manual, se pone de manifiesto la importancia práctica que para él logro del conocimiento cabal de la eficiencia y la eficacia. Se hacen necesario adecuaciones prácticas en el sistema de costos que en las NIIF no se incluyen.
- b. Utilidad metodológica. ¿Se va a utilizar algún modelo nuevo para obtener información? Las adecuaciones contemplan no solamente la operación contable, sino también la utilización de modelos de

contabilidad de costos y de gestión que propicien la información relevante referida al comportamiento de las actividades de la empresa.

Todo lo anterior desde el punto de vista de Relevancia y Pertinencia Científica, se concibe como capacidad para generar conocimientos originales y novedosos, que den respuesta a problemas económicos y sociales, mediante la aplicación rigurosa de métodos válidos, que enriquezcan los procedimientos y métodos para lograr los objetivos trazados por las empresas e instituciones tales como la Empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda.

En el anexo 8 se expone la sección del Plan de Cuentas que se incluyen en la Cuenta Costos y Gastos, para operar metodológicamente la misma se han utilizado las posibilidades que ofrecen las NICC 1, el Marco Conceptual y la NIIF 8, Políticas contables.

A continuación se analiza el procedimiento propuesto:

### **Cuenta Gastos de Operación**

#### **Se debita por:**

Por los gastos contabilizados dentro del mes en cada uno de los conceptos que se incluyen en el Plan de cuentas, Anexo No. 8, se debitan los importes por los gastos incurridos.

#### **Se acreditará:**

Al final del mes se utilizando la partida Traspasos, el total de los costos contabilizados y resumidos en el Anexo No. 7, Control de la Eficiencia Económica por Viaje de Camión, en la cual se consigna la factura y el costo real de cada viaje. El Débito lo recibirá la Cuenta Costos de Operación de Transporte.

Al final del mes el saldo de la cuenta Gastos de operación representará los costos de los viajes no concluidos y por lo tanto pendientes de facturar.

### **Cuenta Costo de Operación de Transporte**

Representa los costos de los viajes realizados, aceptados por los clientes y facturados.

**Se Debita:**

Por los costos incurridos en la realización del servicio de transporte prestado por la empresa, según lo consignado en cada viaje, en el Anexo 7, emitido por el área de Supervisión de Planta, revisado por contabilidad.

Por ajustes autorizado.

**Se Acredita:**

Por ajustes autorizado.

Al finalizar el año su saldo se acreditará a la cuenta 3.06, Resultados acumulados, dentro del cierre de las cuentas nominales de Ingresos y Gastos.

De esta manera queda asegurado el control contable del proceso de costos, pudiéndose determinar exactamente cada mes el estado de costos con vistas a la confección del Estado de Resultados de la empresa en cada período.

El Plan de Cuentas tiene estructurada su codificación de la siguiente manera:

Un dígito representa el elemento del estado financiero:

- 1 - Activo
- 2 - Pasivo
- 3 - Patrimonio
- 4 - Costos, Gastos y Pérdidas
- 5 - Cuentas de Ingresos y Ganancias
- 6 - Cuentas Liquidadoras

Dos dígitos representan los rubros de agrupación:

- 11- Activo Corriente
- 21- Pasivo Corriente
- 31- Patrimonio

Cuatro dígitos se asignan a las cuentas de mayor: cuentas de primer orden

1101- Efectivo y Equivalentes de Efectivo

2101- Cuentas y Documentos por pagar

3101- Capital Social

Seis dígitos se asignan a las sub-cuentas: cuentas de segundo orden

110101 - Caja

210101 - Proveedores locales

Las cuentas de detalle cuentas de tercer orden, llevan dos dígitos adicionales así:

1101- Efectivo y Equivalentes

110101- Caja

11010101 Caja General

A continuación se exponen ejemplos de los asientos contables realizados para el registro de estas operaciones durante el mes de Octubre del 2017:

	<u>Parcial</u>	<u>Debe</u>	<u>Haber</u>
Cuentas y documentos por cobrar		\$23,478.00	
TRANSEXIMSA S.A.	<u>\$23,478.00</u>		
Costo de operación de transporte		18,782.40	
Ingresos			\$23,478.00
Gastos de Operación			18,782.40
Trasposos	<u>\$18,782.40</u>	_____	_____
Totales		<u>\$42,260.40</u>	<u>\$42,260.40</u>

Contabilizando la factura 136/2017, del 15 de Diciembre del 2017

<u>Cuentas</u>	<u>Parcial</u>	<u>Debe</u>	<u>Haber</u>
3.06 Resultados del período		\$1. 707,708.00	
5.01 Costo de operación de transporte			\$1.110,001.00
5.03 Gastos financieros			221,151.59
5.04 Gastos generales y de administración			316,784.71
5.05 Otros gastos		<u>                    </u>	<u>59,770.70</u>
Totales		<u>\$1.707,708.00</u>	<u>\$1.707,708.00</u>

Cierre de las cuentas nominales de Costos y Gastos del año 2017.

<u>Cuentas</u>	<u>Parcial</u>	<u>Debe</u>	<u>Haber</u>
4.01 Ingresos de actividades			
Ordinarias	\$2'470,843.76	\$2'470,843.76	
3.06 Resultados del período			\$2'470,843.76
Totales		<u>\$2'470,843.76</u>	<u>\$2'470,843.76</u>

Cierre de la cuenta nominal de Ingresos del período enero a diciembre de 2017.

Como se podrá apreciar, el resultado de la cuenta 3.06 Resultados del período, en el año es un saldo acreedor de \$ 763,135.76, que indica el monto de la ganancia en el período, la cual se transferirá a la cuenta de capital de los socios. Este es el análisis que la empresa requiere para poder enfrentar un proceso decisonal eficiente, a partir de poder confeccionar el Estado de Costos y un Estado de Resultados que refleje con claridad la situación de la empresa en el año que cierra.

Como se aprecia en esta aplicación se presenta todo el movimiento contable resultante de la propuesta fundamental que se hace en la estructura del Plan de Cuentas concerniente con la modificación relacionada en lo relativo al control de los Ingresos y gastos para poder llegar a la confección de un estado de Costo que permita un análisis de esta partida, así como la confección del Estado de

Resultados de manera tal que también permita el análisis de los procesos que estos estados posibilitan pero que con la organización contable existente no se posibilita, por estar limitado por la forma en que se encuentra organizado el Plan de Cuentas.

### **3.3. El proceso de gestión empleando el sistema de evaluación de desempeño**

El Manual de Procedimientos para la Construcción e implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño estará integrado por las siguientes secciones:

**Sección I:-** Sobre el contenido del Manual y la Construcción e implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño.

**Sección II:-** De la determinación y empleo del sistema de Indicadores.

**Sección III.-** Sobre la organización de la evaluación del desempeño.

El Manual de Procedimientos es un documento que constituye la base metodológica que debe ser utilizada en la empresa para la confección e implantación del Sistema para la evaluación del desempeño en la esta, habida cuenta de que este mecanismo constituye, por sus características, un traje a la medida para la empresa en la que se implante.

En virtud de lo anterior, se considera que lograr el análisis de todo el sistema de gestión a partir de la integración de las partes que lo constituyen, como algo coherente sólo es posible mediante la lógica de utilizar sistemas que se integren a partir de lo que estos aportan al sistema en su conjunto y dentro del proceso de dirección general de la entidad, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de esta, por lo que consideramos que el empleo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación contribuyen a la eficiencia del proceso dirección, pero estas por sí solas no producen la integración ni la eficiencia general del sistema, por tanto, se hace preciso elaborar un enfoque fisiológico que se preocupe de los factores de supervivencia y de lucha y estudie los sistemas de la empresa como organismo vivo. Todavía no existe en este enfoque fisiológico de la empresa una

doctrina comúnmente aceptada que fije los subsistemas componentes del sistema de gestión o sistema matriz.

El control supone confrontar periódicamente, en general mensualmente, de una manera detallada, los resultados del período en cada centro de responsabilidad establecidos con el fin de poner en evidencia las desviaciones ocurridas, explicando e interpretando las mismas y asignando las responsabilidades correspondientes en un marco de toma de decisiones que mantenga siempre el proceso bajo control, así como sea la base del perfeccionamiento continuo de los planes elaborados. Para se requiere emplear procedimientos de análisis como los que plantea el autor (Bakanov, 1989).

Por el contenido del proceso de dirección se distinguen tres tipos de análisis:

- 1.- El Análisis Operativo.
- 2.- El Análisis Corriente (Retrospectivo).
- 3.- El Análisis Perspectivo.

Cada uno de estos tipos se complementa, aunque el peso específico de estos, en los distintos eslabones productivos, es diferente. En la obra citada anteriormente los define como:

El tipo operativo, como un sistema de estudio diario del cumplimiento de las tareas planificadas con el fin de intervenir rápidamente en los casos necesarios, en el proceso de producción para garantizar el funcionamiento ininterrumpido y efectivo del complejo económico.

El corriente, retrospectivo, consiste en el análisis de los resultados de la gestión por los períodos concluidos realizando una valoración objetiva de los resultados alcanzados. El análisis prospectivo, se le llama al análisis de los resultados de la actividad económica con la finalidad de determinar su posible valor en el futuro. (Bakanov, 1989)

¿Cómo se concibe la instrumentación y empleo de este complejo de tareas en el ámbito empresarial tradicional?

Mediante un sistema de indicadores en forma de Cuadro de Mando, ver Anexo 4, que indique dónde se producen las principales desviaciones, de forma tal, que el cuadro de mando elaborado, este organizado en una forma sumamente práctica de manera que le suministre a cada nivel , la información necesaria para la consecución y control de los objetivos definidos, y que al mismo tiempo este sistema de indicadores haga que todos los cuadros y dirigentes de cada área vean a la empresa como un todo y propicie el desarrollo en una etapa futura, de un sistema integrado de gestión, basado en áreas críticas ya definidas y desarrolladas sobre la base del análisis de un Presupuesto Maestro o estimados de actuando sobre indicadores financieros y en el Corto Plazo.

Este se organiza en cuatro pasos, los cuales se conforman con Instrucciones Generales aprobadas por el Director de la Empresa. Lo nuevo en este mecanismo es que a través del análisis de los indicadores seleccionados, se logra promover la comunicación del grupo e interrelacionar las actividades concretas de cada miembro del mismo, lo cual es en realidad lo que crea el control general de la empresa como un sistema.

El proceso de Construcción e Implantación del Cuadro de Mando, dentro de los que se incluyen las distintas tareas que deben ser cumplimentadas en cada uno de ellos. Los pasos son los siguientes:

Paso No. 1:- Obtener el apoyo y el consenso de la Alta Dirección

Paso No. 2:- Clarificar las áreas críticas de la empresa

Paso No. 3:- Creación de los Procedimientos del Cuadro de Mando

Paso No. 4:- Implantación del Cuadro de Mando

A continuación el análisis de cada paso y de las tareas correspondientes a cada uno de ellos:

**Paso No. 1:- Obtener el apoyo y el consenso de la Alta Dirección.**

1.1.- Realizar Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA), para determinar las necesidades de superación de los directivos y en función de esta realizar la preparación de los mismos de manera que desarrollen la capacidad organizativa del Consejo de Dirección. Se hará énfasis en cursos referentes a Fundamentos de Contabilidad, Costos y finanzas, Técnicas de Dirección, y un Curso sobre el Cuadro de Mando.

1.2.- Realizar un Taller en el cual se analizará la metodología de ¿Cómo construir un Cuadro de Mando?, la cual tendrá como objetivo capacitar al Grupo de Dirección en la manera de confeccionar e implementar un Cuadro de Mando, mediante la definición y construcción de los resultados, indicadores de gestión y de mejoramiento asociados con las áreas definidas en el modelo de Cuadro de Mando.

### **Paso No. 2:- Clarificar los Objetivos e Indicadores del Cuadro de Mando.**

2.1.- Realizar el análisis para preparar el informe sobre los siguientes aspectos:

- ❖ Organización estructural de la Empresa
- ❖ Situación económica financiera actual. Principales Debilidades y Fortalezas
- ❖ Misión, Visión y Principales objetivos.
- ❖ Análisis de la Matriz DAFO, confeccionada y del comportamiento actual de sus componentes.
- ❖ Relaciones establecidas con Clientes y Proveedores, así como posibilidades de desarrollo de nuevos clientes.
- ❖ Situación del Control Interno y de los Subsistemas de recolección y cálculo de datos e informaciones diversas.

Con estos elementos se preparará un material el cual se circulará entre los miembros del Consejo de Dirección.

2.2.- Preparar la estructura de las entrevistas a realizar a todos los miembros de la Dirección: Director General, de las Áreas críticas.

Estas entrevistas pudieran ser libres, pero esto dificultaría el proceso de consolidación de los datos de las mismas. No obstante, el contenido de las entrevistas estará relacionado con los siguientes aspectos:

1. Concepto y criterios que tiene sobre el Cuadro de Mando. Influencia del nuevo entorno.
2. Cómo se traduce en objetivos e indicadores medibles por áreas. Logros y Dificultades.
3. ¿Cuáles serán las principales áreas a medir?
4. ¿Cómo repercutirá el Cuadro de Mando en su área, en lo referente a la definición de los problemas?
5. ¿Qué nivel usted considera que tiene la empresa para enfrentar este nuevo tipo de gestión por objetivos empleando el Cuadro de mando? Clasifique su respuesta en Bueno, Regular, Malo.
6. ¿Cuáles son a su juicio los principales problemas que es necesario resolver?
7. ¿Cómo incidirá en las relaciones entre las áreas y en general en toda la empresa la implantación del Cuadro de Mando?

2.3.- Reunión de trabajo del equipo, para analizar las respuestas de las entrevistas y obtener el resumen de los aspectos principales de las mismas y elaborar las consideraciones generales sobre las respuestas a estas. Se confeccionará un documento el que contendrá:

- ❖ Los principales planteamientos realizados acerca de la claridad y el consenso sobre el trabajo por objetivos de las áreas que permitan el control sobre estos y su cumplimiento.
- ❖ Un listado con los principales Objetivos e Indicadores por cada una de las áreas críticas

- ❖ Explicar la forma a través de la cual los indicadores propuestos pueden caracterizar el cumplimiento de los objetivos y cómo se posibilite la filosofía analítica de utilizar pocos indicadores que aporten mucha información.

Con estos elementos se sostendrá un taller con todo el Consejo de Dirección, así como técnicos de mucha experiencia y reputación de la empresa invitados. El personal se organizará buscando un balance de conocimientos de los que participarán en las reuniones. Se les entregará un resumen a los participantes sobre los aspectos principales que incluirá un listado con la clasificación de los objetivos y los indicadores correspondientes a cada objetivo.

Todo lo anterior, contribuirá a reafirmar el consenso sobre los objetivos enunciados preliminarmente y a obtener recomendaciones adicionales que pudieran perfeccionar los mismos y dará a los participantes una información relativa al análisis efectuado por el grupo relacionada con las entrevistas realizadas, en las que hay que hacer el especial énfasis analítico y la propuesta preliminar de objetivos e indicadores en las entrevistas.

### **Paso No. 3:- Creación de los Procedimientos del Cuadro de mando.**

3.1.- Reunión de Trabajo para preparar los documentos reguladores del proceso de utilización del Cuadro de Mando.

3.2.- Esquema por cada uno de los indicadores de la Información necesaria y fórmula para calcularlo, fuente de obtención de la información, periodicidad de su cálculo y análisis y el área que responderá por sus resultados.

### **Paso No. 4:- Implantación del Cuadro de Mando**

4.1.- Se procederá a la aplicación del Manual de Procedimientos en todas las áreas de la empresa de manera simultánea.

En este paso se hace necesario llevar a vías de hecho un programa de asesoramiento a todas las áreas de la empresa, insistiendo en el análisis operativo de las Unidades como vía para la introducción gradual de la nueva forma de actuación y para el perfeccionamiento del sistema de evaluación de la gestión, tienen los Indicadores, lo que debe ser motivo de entrenamiento en cuanto a los procedimientos de análisis y explicación de cada uno y sus niveles o rangos permisibles de desviación de cada uno de ellos a todos los niveles para lo cual se debe ir puntualizando, que indicador es el que provoca la desviación en determinado resultado analizando como los resultados individuales, inciden en el resultado total, lo cual es una nueva forma de ver el enfoque del área de responsabilidad, en la cual, tradicionalmente, sólo se exigía la responsabilidad por los resultados individuales, con esta nueva filosofía, se trabaja por los resultados de los objetivos programados para toda la organización, en una mezcla en la cual la comunicación crea un nuevo tipo de gestión para el logro de esos objetivos.

En la primera etapa, la cual alcanzará los primeros doce meses de la implantación, la labor debe ser sumamente intensa en cuanto se refiere al control de la aplicación de los procedimientos establecidos en el Manual y la incidencia que información primaria de mala calidad o entregada a destiempo, así como violaciones de los jefes de las áreas, pueda ocasionar sobre estos.

Unido a lo anterior, el Director general chequeará en cada Consejo de Dirección, la información vinculada con el cumplimiento de los procedimientos y del sistema en general y tomará las medidas que garanticen el cumplimiento del cronograma aprobado, así como mediante los resultados que se vayan obteniendo, irá comunicando los avances que se van logrando con el sistema no sólo en los mecanismos de gestión sino también en relación con los resultados de la empresa.

Resumiendo este aspecto los cuatro pasos analizados anteriormente constituyen un mecanismo que permite no sólo la creación e implantación de un Cuadro de Mando adaptado a las condiciones concretas de la empresa, ver anexo 4, sino también mediante este, se logra un mecanismo de integración que posibilita una mayor eficiencia en el proceso de toma de decisiones.

Uno de los objetivos más difíciles de alcanzar en el diseño de un Sistema de Indicadores es lograr el vínculo entre éstos y la táctica seleccionadas, logrando que por medio de estos se exprese el cumplimiento de los objetivos.

Los objetivos estratégicos y tácticos se refieren a las metas a Largo, Mediano y Corto Plazo que la empresa se ha asignado sobre la base de la Visión elaborada y teniendo en cuenta la Misión asignada a la misma, es por tanto, aquello que hay que medir, mientras que los indicadores constituyen el cómo medir los objetivos trazados, con la finalidad de caracterizar adecuadamente la evolución y consecución de los mismos y la tendencia de su cumplimiento.

Estos indicadores pueden ser presentados en forma absoluta o relativa, en forma de por cientos o de coeficientes.

Los indicadores se pueden clasificar de la forma siguiente:

- ❖ Indicadores externos e internos: los primeros informan de la evolución de hechos ocurridos fuera de la empresa, en tanto que los internos controlan la evolución de las acciones que se producen dentro de la empresa, en sus áreas y actividades, en función del cumplimiento de los objetivos de la misma.
- ❖ Indicadores cuantitativos y cualitativos: los primeros miden el resultado de que se obtiene en un área o actividad de la empresa en el cumplimiento de sus objetivos, expresando estos en forma numérica. Los cualitativos, no utilizan magnitudes numéricas, sino se basan en la descripción de la cualidad de una situación o en las características que distinguen a una determinada variable o situación.
- ❖ Indicadores Monetarios y no Monetarios: como se indica los primeros miden el comportamiento de determinada variable en términos monetarios como magnitud de medida. El no monetario, mide la actuación empleando otras medidas como puede ser: número de días, Número de viajes realizados, etc.

- ❖ Indicadores Financieros y no Financieros: los primeros relacionan la evolución del área o de las actividades, con la situación económica, por ejemplo, la rentabilidad, la solvencia. Este tipo de indicadores como norma se obtienen de los datos que aporta la Contabilidad Financiera y de Costos. Los no financieros están midiendo otros aspectos y dimensiones de las áreas y actividades claves como puede ser la satisfacción de los clientes o la calidad de los productos.
  
- ❖ Indicadores de resultados y de procesos: esta clasificación se establece en función del momento en que se realiza la medición de los resultados de las áreas por un indicador determinado.
  
- ❖ Los sistemas de indicadores deben reunir en su diseño una serie de características que los distinguen individual y colectivamente, las cuales serán las que garanticen su eficacia. Estas características son:
  - a) Los indicadores deben estar referidos a objetivos específicos y ser precisos en la medición del objetivo o atributo que miden. Por otra parte, deben explicar clara y concisamente los procesos que caracterizan.
  
  - b) Deben basar su eficacia y calidad en medir indicadores de rendimiento que expresen las principales causas de la obtención de la eficiencia económica, en las áreas claves de la empresa.
  
  - c) Deben vincularse Indicadores de Resultados lo que crea la posibilidad de integrar no sólo los sistemas informativos, sino la voluntad de los hombre empeñados en la realización de la I gestión en forma de equipo, al combinarse sus actuaciones en función de obtener el resultado que depende de diversas causas, lo cual permite utilizar la organización en función del análisis, así como emplear distintos tipos de estos por áreas claves.
  
  - d) Deben ser asequibles y presentados en forma clara.

- e) Deben establecerse claramente las fuentes de obtención de los datos necesarios, la fórmula para su cálculo, soportes posibles, así como las áreas encargadas de ofrecer los datos y de analizarlos.
- f) Los indicadores deben mostrar coherencia jerárquica y coherencia transversal. La primera asegura que estos den a cada nivel la información que requieren para el tipo de gestión y control que deben realizar y la segunda es que estos deben estar organizados en la misma forma de los procesos.

Con vistas a dejar claramente establecidos los pasos para su diseño la tabla 1 que a continuación se muestra debe ser confeccionada.

La empresa en la actualidad se caracteriza por su complejidad creciente, constantes avances tecnológicos y en este entorno económico, el trabajo del empresario resulta cada vez más complicado y extenso en la situación actual del comportamiento de los entornos en los que se desempeñan.

El análisis de razones (ratios) es el más difundido, su utilización se empezó a desarrollar en la primera década del Siglo XX. Una razón es una simple expresión matemática de la relación de una partida con otra; es el cociente entre magnitudes que tienen una cierta relación significativa y por este motivo se comparan, de manera tal que para variar el comportamiento del resultado de la razón, se pueda tomar una acción correctiva sobre cualquiera de las partidas que la determinaron o sobre ambas, aunque una interpretación completa de una razón frecuentemente requiere investigación adicional de los datos básicos.

Las razones constituyen una ayuda para el análisis e interpretación, pero no sustituyen un buen juicio analítico.

En el Anexo No. 3, se muestran los indicadores que se proponen para la realización del análisis y en el Anexo No.4, el Cuadro de Mando Operativo que servirá para la

realización de los Consejos de Dirección en los que se evaluará mensualmente la situación económica de la empresa en el período decursado, con lo que se aplica el procedimiento de las razones y el método de análisis retrospectivo, ver Anexo No.11, en el que se presenta los niveles de cumplimiento de cada indicador analizado y las consideraciones sobre su comportamiento. En estos tres anexos los cuales se han circulado, por lo menos, con una semana de antelación para que los involucrados en el análisis puedan prepararse para la sesión del Consejo de Dirección en la cual se analizarán estos resultados y se tomarán las decisiones correspondientes. La aplicación de estos procedimientos se puede ver en los anexos citados anteriormente.

En el Anexo No. 7, se muestra el control que se realizará por el área de Plataforma de la eficiencia lograda en cada viaje y el análisis por cada uno de ellos de los indicadores fundamentales que permitirá caracterizar la eficiencia que se logra en la empresa desde cada viaje, lo que es una muestra novedosa de cómo en un tipo de empresa como esta se puede lograr la aplicación del análisis operativo, como aquel que acerca el análisis a las operaciones primarias pero fundamentales de la empresa y determinar paso a paso, el logro de la eficiencia y los problemas que se deben resolver a partir de las decisiones que se deben tomar en el día a día, en las reuniones operativas que deben servir para medir el comportamiento de las operaciones y evitar la sorpresa ante lo inadecuado, lo cual es algo que ocurre en la actualidad.

Como conclusión, se destaca la coherencia que presentan los procedimientos contables y de análisis de gestión, incluidos en el Manual de procedimientos propuesto, para sistematizar la obtención de información relevante sobre la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda, los que permitirán transformar el Campo de Acción seleccionado con relación a la situación que presentaba al inicio de esta investigación.

El Anexo No.2, muestra el Esquema Lógico – Metodológico del proceso de evaluación de desempeño, por tanto, se resume en este capítulo reafirmando la manera en que se ha cumplido esta lógica en la aplicación del mismo.

Definida la Misión y redefinidos los objetivos, fueron derivados de estos en Objetivos a Corto Plazo, a partir de los cuales se preparó el estimado para el año 2017 y se puntualizaron los objetivos específicos de las áreas principales, de la empresa, todo lo que aportó la información necesaria, como un primer paso, en el objetivo de obtener la mejora de la eficiencia económica de toda la empresa y establecer la base comparativa de un proceso de Evaluación de Desempeño que se comienza a desarrollar.

La solución del Problema enunciado hizo necesario que como parte del sistema de información se elaboraran las adecuaciones del Plan de cuentas dentro de las normativas de las NIIF y además, todo el sistema organizativo del proceso de evaluación de la gestión.

Por otra parte, las adecuaciones del sistema contable, dentro de los procesos de las NIIF, aportaron los elementos necesarios para que la Contabilidad Financiera valorara los inventarios y calculara el Costo de operación, con los cuales se prepararon los Estados Financieros, de los que se tomaron los datos referentes al valor de los Activos, de los Pasivos y del Patrimonio, con vistas al cálculo y análisis del Retorno sobre la Inversión (RSI), de la Solvencia, de los Ciclos propios de las principales partidas del activo, ver Anexo No.4 y No.11 y de otros indicadores necesarios para la evaluación del cumplimiento de los objetivos, como son los índices que se calculan para medir por cada viaje el nivel de eficiencia logrado, ver Anexo No.7.

El Sistema de Información operativa, ofrece los datos vinculados con indicadores no financieros necesarios como son aquellos que no refleja la contabilidad, la duración de los viajes, su eficiencia, el consumo de combustible por Km recorrido, entre otros. Todos estos sistemas, aportaron los datos relacionados con el comportamiento real de los procesos económicos de la empresa.

Los elementos aportados, tanto por la estimación, como por los Sistemas de Control de la actuación real, fueron contrastados en las reuniones de análisis de la gestión efectuadas por el Consejo de Dirección, empleando los procedimientos del Cuadro de Mando Operativo, lo que permitió el análisis del cumplimiento de los objetivos,

empleando distintos tipos de análisis, que van desde el operativo, que acerca el análisis al momento de ocurrencia del hecho económico y que se concretó en el análisis de la eficiencia de cada viaje, lo cual posibilita la organización del proceso y facilita la toma de Decisiones y que aporta los elementos necesarios para elevar la calidad de la retrospectiva mediante la cual se valoraron la efectividad de las decisiones tomadas perfeccionándose la retroalimentación.

Al concluir este capítulo, se arriba a las siguientes conclusiones:

1. La estructura central del nuevo sistema de gestión es el Cuadro de Mando Operativo, Anexo No. 4, tomándose las decisiones a partir de la información que este provee, para lo que se organizaron las reuniones de análisis económico del Consejo de Dirección.
2. Las adecuaciones del Sistema de Contabilidad y el Cuadro de Mando Operativo, se han confeccionado y aplicado a partir de la propuesta realizada de un Manual de Procedimientos que se ha adecuado a las características propias de la empresa.
3. La Evaluación del Desempeño mide los objetivos desagregados para cada mes y su impacto en el cumplimiento del estimado elaborado para el año, lo que le da mayores posibilidades y de hecho lo convierte en uno de los aspectos esenciales del sistema de gestión y lo aparta de las simples retrospectivas y comparaciones a base de descripciones, basado sólo en indicadores financieros.
4. Se ha desarrollado un proceso de mejora continua que se caracteriza por dotar a la empresa de nuevas ventajas como son la Capacitación de los directivos, el desarrollo de la comunicación, el Perfeccionamiento del Sistema de Gestión.
5. Con la utilización del sistema se ha provocado un mejoramiento paulatino de la economía que se expresa en los resultados obtenidos en los principales indicadores, como una señal de que el proceso gradual de

cambio en la administración de los procesos gerenciales de ésta, muestra efectividad.

6. Se cumplió la hipótesis enunciada ya que se diseñó el Manual de Procedimientos para estructurar el Sistema Contable y de Análisis de Gestión, que contribuye a la obtención y evaluación de información relevante sobre la eficiencia y eficacia económica de los procesos gerenciales de la empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda.

## CONCLUSIONES

Se han planteado en cada capítulo las conclusiones parciales referidas a los aspectos tratados en estos, cumpliéndose los objetivos trazados, por lo que se está en condiciones de presentar las conclusiones finales.

1. Del análisis de los antecedentes de la empresa, se reconoce la necesidad del empleo de Sistemas de Información que se constituyan en el elemento esencial para el gerenciamiento de esta.
2. Se cumplió la hipótesis enunciada ya que se diseñó el Manual de Procedimientos para estructurar el Sistema Contable y de Análisis de Gestión, que contribuye a la obtención y evaluación de información relevante sobre la eficiencia y eficacia económica de los procesos gerenciales de la empresa y perfecciona el trabajo del Consejo de Dirección al convertirlo en un mecanismo para resolver problemas.
3. El empleo de un sistema de indicadores adecuados a las necesidades de esta empresa, vinculados a métodos de análisis que permitan sistematizar la obtención de información relevante y un cuadro de mando operativo que muestre los resultados obtenidos en cada período, el cambio en el estilo de trabajo del Consejo de Dirección como órgano de toma de decisiones en forma colegiada, todo regido por un Manual de Procedimientos, constituyen el principal aporte de esta propuesta.
4. La Evaluación del Desempeño mide los objetivos desagregados para cada mes y su impacto en el cumplimiento del estimado elaborado para el año, lo que le da mayores posibilidades y de hecho lo convierte en uno de los aspectos esenciales del sistema de gestión y lo aparta de las simples retrospectivas y comparaciones a base de descripciones, basado sólo en indicadores financieros.

5. Se ha desarrollado un proceso de mejora continua en el procesos de gerenciamiento, que se caracteriza por dotar a la empresa de nuevas ventajas como son la capacitación de los directivos, el desarrollo de la comunicación, y el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno, todo lo cual la prepara para asimilar cambios en el futuro próximo que perfeccionen la actual propuesta, instaurando un Presupuesto Maestro y un Sistema de Costos.
  
6. Por otra parte, este trabajo participa en todas las soluciones económicas que están incluidas en el nuevo plan de Desarrollo Económico y Social del país.

## RECOMENDACIONES

Por último, dirigido a continuar el desarrollo de la implantación de los resultados alcanzados, a continuación se exponen las principales recomendaciones:

1. Aplicar de manera inmediata las soluciones que se plantean en el presente trabajo.
2. Desarrollar las medidas necesarias para el diseño del Sistema de Costos y de Presupuestos de esta empresa.
3. Crear una Comisión de Trabajo para coordinar y controlar la ejecución de las medidas tendientes a la aplicación de esta propuesta y del diseño del Sistema presupuestario y de Costos para esta empresa, la cual informará cada trimestre como un punto fijo de la agenda del Consejo de Dirección la marcha de estas actividades.
4. Establecer la coordinación con la UMET de Quito para que a través de la Carrera de Contabilidad y Auditoría se establezca un convenio de cooperación dirigido a la ejecución de las tareas de implantación y desarrollo de estas propuestas.

## Bibliografía

- Bakanov, M. (1989). *Teoría del Análisis de Costos y de Gestión*. Mexico: Pueblo y Educación.
- Blanco Ibarra, F. (1999). *La Contabilidad de Costos y Analítica de Gestión para la toma de Decisiones*. Vasco: Enpes.
- Blanco Illescas, F. (1980). *El control integrado de gestión: iniciación en la dirección por sistemas*. México: Limusa.
- Cachanosky, J. (1994). *Historia de las Teorías del Valor y del precio*. Mexico: Libertad Revisco.
- De Gárate, L. (17 de 10 de 2017). *El Big Data: la base del crecimiento en los negocios*. Recuperado el 25 de 11 de 2017, de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/10/17/el-big-data-la-base-del-crecimiento-en-los-negocios/>
- Ecuador, Congreso Nacional. (1999). *Ley de Compañías*. Quito: Registro Oficial N° 312 del 5 de noviembre de 1999. Modificada 20 de mayo de 2014.
- Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017*. Pichincha: Senplades.
- Empresa Autoservicios Interoceanicos Asies. (2017). *Análisis de la composición y cantidad de trabajadores*. Pichincha: ASIES.
- Empresa Autoservicios Interoceanicos Asies Cia Ltda. (26 de 11 de 2017). *Sistema de Información Contable*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Fernández, A. (2014). *Relevancia y Pertinencia de los temas de las investigaciones conducen al grado científico*. Quito: McGraw Hill.
- Forsyth, D., Tilt, C., & Xydias-Lobo, M. (4 de 09 de 1996). *The Future of Management and Financial Accounting*. Recuperado el 6 de 10 de 2017, de <http://www.flinders.edu.au/sabs/business/research/papers/03-2.pdf>
- Goldratt, E. (1999). *El síndrome del Pajar*. Buenos Aires: Castillo.
- Gómez, G. (20 de 11 de 2017). *Control interno en la organización empresarial*. Recuperado el 21 de 12 de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/>
- Horngrén, C. (2012). *Contabilidad Administrativa*. Mexico: Pearson Educación.
- Kaplan, R. F., & Cooper, R. (1999). *Coste y efecto*. Quito: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

- Lizarbe, J. (17 de 09 de 2006). *Historia de la Contabilidad Moderna*. Recuperado el 08 de 11 de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/historia-de-la-contabilidad-moderna/>
- López Santiso, H. (2001). *Contabilidad, Administrativa y Economía: su relación epistemológica*. Buenos Aires: Macchi.
- Mallo, C. (2016). *Contabilidad de Costos y de Gestión*. Cuba: Enpes.
- Martínez, L. (01 de Julio de 2017). *Marketing con sentido común*. Cuba.
- Medina, M. (2012). *La información Contable de Responsabilidad Social para las Pymes*. Mexico: Limusa.
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (2000). *La dirección Estratégica de la Empresa: un enfoque innovador del Management*. Mexico: Enpes.
- Osterwalder, A. (2004). *Diseñando la propuesta del valor deusto*. Madrid: McGraw Hill.
- Page, J., & Hooper, P. (2002). *Accounting and information Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Pequeño Loursse ilustrado. (s.f.). *Acción*. Recuperado el 18 de 12 de 2017, de [https://www.diccionarios.com/detalle.php?palabra=accion&Buscar.x=66&Buscar.y=20&Buscar=submit&dicc\\_100=on&dicc\\_100=on](https://www.diccionarios.com/detalle.php?palabra=accion&Buscar.x=66&Buscar.y=20&Buscar=submit&dicc_100=on&dicc_100=on)
- Pérez Bello, Á. (2017). *Taller de Gestión de Competencias*. Quito: UMET.
- Pérez Bello, A., & Montesinos, D. (2001). *Didáctica Especial de la Contaduría. Parte I*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Pérez Grau, S. (s.f.). *La contabilidad Sistematizada*. Recuperado el 14 de 11 de 2017, de <http://www.monografias.com/trabajos97/contabilidad-sistematizada/contabilidad-sistematizada.shtml>
- Porter, M. (1985). *Ventajas Competitivas Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Barcelona: CECSA.
- Real Academia Española de la Lengua. (26 de Julio de 2016). *Sistematizar*. Recuperado el 29 de Agosto de 2017, de <http://dle.rae.es/?id=Y2lYt3k>
- Rebolledo, J. V. (08 de 2010). *Manual de Procedimientos unidad de Gestión*. Recuperado el 8 de 12 de 2017, de [www.uchile.cl/.../manual-de-procedimientos-de-la-unidad-de-gestion\\_63761\\_4\\_3623...](http://www.uchile.cl/.../manual-de-procedimientos-de-la-unidad-de-gestion_63761_4_3623...)
- Rivero Romero, J. (2004). *Contabilidad Financiera*. Madrid: Trivium.
- Saez Torrecilla, Á., Fernández Fernández, A., & Gutiérrez Díaz, G. (2004). *Contabilidad de Costos y Contabilidad de Gestión*. Madrid: Mcgraw Hill.
- Universidad Central del Ecuador. (2 de 5 de 2017). *Sistematización del proceso contable en Ecuador desde 1990 hasta la actualidad*. Recuperado el 12 de 7

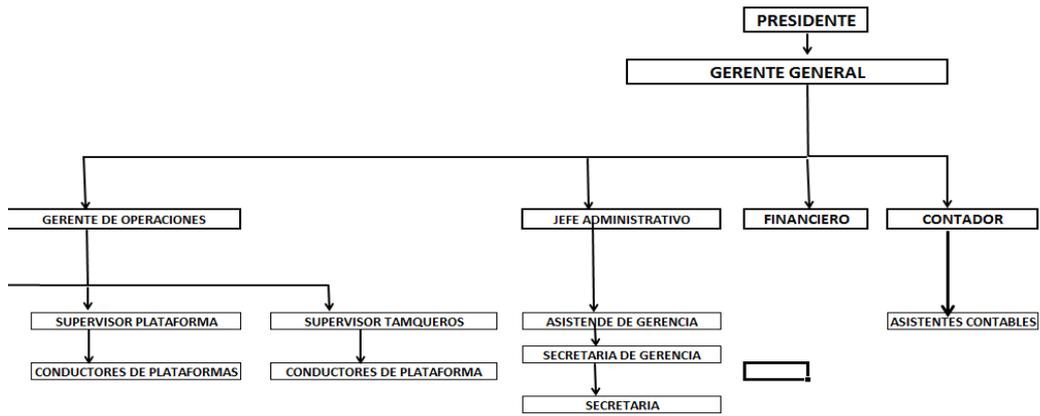
de 2017, de [https://www.scribd.com/document/87459155/sistematizacion contable](https://www.scribd.com/document/87459155/sistematizacion-contable)

# ANEXOS

## Anexo 1

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ASIES AUTOSERVICIOS INTEROCEANICOS CIA LTDA

Anexo 1

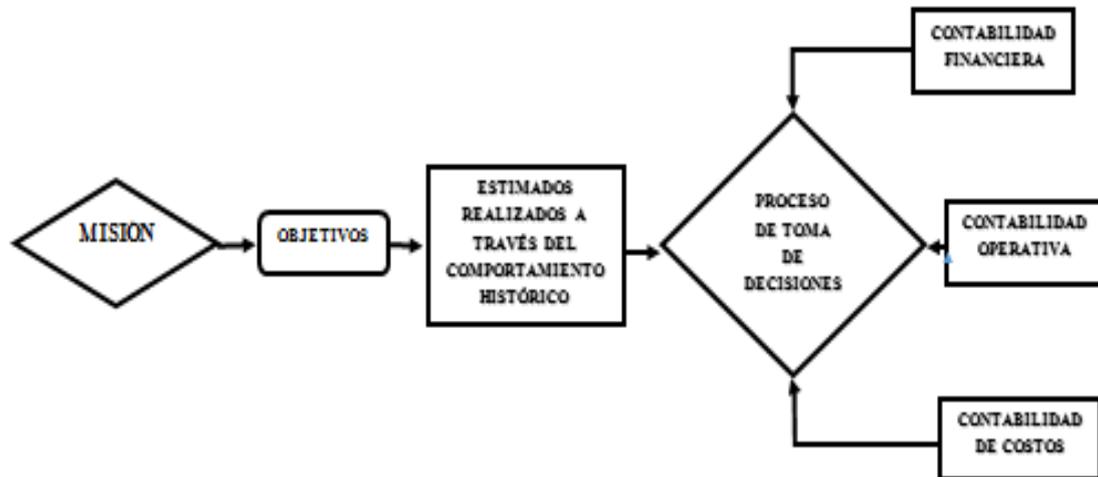


Elaborado por: Ana Maria Yanez

## Anexo 2

EMPRESA AUTOSERVICIOS INTEROCEÁNICOS ASIES CÍA LTDA.  
ESQUEMA LÓGICO METODOLÓGICO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

## Anexo 2



ELABORADO POR: Ana María Yanez

### Anexo 3



Anexo 3.1

**Empresa Autoservicios Interoceánicos  
Asies Cía Ltda.  
MANUAL DE PROCESOS CONTABLES Y DE  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**CUADRO DE MANDO PARA LA EVALUCION DEL DESEMPEÑO  
SISTEMA DE INDICADORES A UTILIZAR**

INDICADORES	INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE		FORMULA PARA SU CÁLCULO	ANÁLISIS		S O P O R T E	O B S E R V
	SISTEMA	ÁREA QUE LA BRINDA		ÁREA RESP.	PERIODICIDAD		
Liquidez General	Contable	Contabilidad	Activo Circulante/ Pasivo Circulante	Contab.	Mensual	Sistema de Contab.	
Solvencia	Contable	Contabilidad	Activo Total/ Financiamientos Ajenos	Contab.	Mensual	Sistema de Contab.	
Endeudamiento	Contable	Contabilidad	Financiamientos Ajenos/ Financiamientos propios	Contab.	Mensual	Sistema de Contab.	
Ciclo de Cobros	Contable	Contabilidad	(Cuentas y Efectos por cobrar promedio/ Ingresos) X Dias del periodo	Financiero	Mensual	Sistema de Contab.	
Costo por Km recorrido	Sistema de control operativo, Anexo 7	Contabilidad	Costo total de operación/ Kms recorridos	Gerente de operaciones	Mensual	Anexo 7	
Ingreso por Km recorrido	Sistema de control operativo, Anexo 7	Contabilidad	Ingreso total por el servicio/ Kms recorridos	Gerente de operaciones	Mensual	Anexo 7	

Elaborado por: Ana María Yanez

## Anexo 4



Empresa Autoservicios Interoceánicos  
Asies Cía Ltda.

MANUAL DE PROCESOS CONTABLES Y DE  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Anexo

Empresa Autoservicios Interoceánicos  
Asies Cía Ltda.

MANUAL DE PROCESOS CONTABLES Y DE  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CUADRO DE MANDO PARA LA EVALUCIÓN DEL DESEMPEÑO  
SISTEMA DE INDICADORES A UTILIZAR

Anexo

INDICADORES	INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE		FÓRMULA PARA SU CÁLCULO	ANÁLISIS		S O P O R T E	O B S E R V
	SISTEMA	ÁREA QUE LA BRINDA		ÁREA RESP.	PERIODICIDAD		
Rentabilidad de los Ingresos	Contable	Contabilidad	$UAI/ \text{Ingresos}$	Contab.	Mensual	Sistema de Contab.	
Rotación del Activo Total	Contable	Contabilidad	$\text{Ingresos} / \text{Activo total}$	Contab.	Mensual	Sistema de Contab.	
Retorno sobre la Inversión	Contable	Contabilidad	$\frac{\text{Ingresos} \times UAI}{\text{Activo Total Ingresos}}$ $= UAI / \text{Activo Total}$	Contab	Mensual	Sistema de Contab.	

Elaborado por: Ana María Yanez

## Anexo 5

Empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda.

ANEXO No.4

## CUADRO DE MANDO OPERATIVO

PERÍODO: Enero a Septiembre del 2017

**OBJETIVOS DEL PERÍODO:**

Lograr un comportamiento de sus principales índices financieros acorde con lo deseado, con énfasis en un Retorno sobre la Inversión superior al 20%.

CAUSAS										EFECTOS							
INDICADORES	UMI	PRESUPUESTO, Y/O ESTIMADO		REAL		DESVIACIONES				PRESUPUESTO, Y/O ESTIMADO		REAL		DESVIACIONES			
		MES	ACUM	MES	ACUM	TOTAL	%	TOTAL	%	MES	ACUM	MES	ACUM	TOTAL	%	TOTAL	%
<b>CAUSAS</b>																	
Ingresos Totales	\$		1865,233		1816,098			49,135	2,63								
Gastos totales	\$		1612,226		1619,970			-7,744	-0,480								
Total Activos	\$		2070,023		1870,024			199,999	9,662								
Costo por dólar de Ingreso	\$	0,864356	0,87		0,89			-0,020	-2,299								
Ciclo de Cobros	Días		65,0		68,0			-3,0	-4,615								
Ingreso por Km recorrido	\$		42,84		41,90			0,940	2,194								
Costo por Km recorrido	\$		12,79		14,49			-1,700	-13,29								
Rentabilidad de los Ingresos	%		20,00		10,80			9,200	46								
Rotación del Activo Total	%		1,04		0,97			0,069	6,619								
<b>EFECTOS</b>																	
Liquidez General	Uno										1,4	1,3		0,1	7,1		
Solvencia	Uno										1,8	1,6		0,2	11		
Endeudamiento	%										2	2		0,0	0		
Utilidad antes de Impto	\$										441,184	196,128		245,056	56		
Retorno sobre la Inversión	%										20,8	10,5		10,3	50		

Elaborado por: Ana María Yanez I.

**Anexo 6**

<b>SUSTITUYE A:</b> SECCION INST. PAG.  De fecha:	 Empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cia Ltda. MANUAL DE PROCESOS CONTABLES Y DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	<b>SECCION INST PAG</b>  ANEXO 5  De fecha:

**Elaborado por:** Ana María Yanez

ANEXO 6

Anexo 7



EMPRESA AUTOSERVICIOS

INTEROCEÁNICOS

**ASIES CÍA LTDA.**

**MANUAL DE PROCESOS CONTABLES  
Y DE  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**QUITO, Julio del 2017**



**SUSTITUYE A:**

**SECCION INST**

**PAG**

**SECCION INST PAG**  
94

**ANEXO 6.1**

**I 1**

**Empresa Autoservicios Interoceánicos**

**Asies Cía Ltda.**

**MANUAL DE PROCESOS CONTABLES**

## **CONTENIDO:**

La reestructuración del proceso contable: normas, principios procedimientos, adecuaciones a incluir en el proceso de registro y en el control de las actividades, acorde con la resolución del Gerente General.

### **SECCIÓN I. INTRODUCCIÓN**

#### **INFORMACIÓN GENERAL**

ASIES AUTOSERVICIOS INTEROCEÁNICOS CIA LTDA es una Compañía Limitada constituida el 31 de octubre del año 1983, iniciando sus operaciones el 31 de octubre del año 1983 de acuerdo a su inscripción en el Registro Único de Contribuyentes Sociedades número de RUC 1790616037001, creada con el propósito de realizar la Actividad económica el Transporte de carga por carretera de una variedad de mercaderías y de combustible.

#### **DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS**

A tenor con lo anteriormente planteado se exponen en la presente las normas que se incluirán dentro del componente 2.4.2, Sección I, El perfeccionamiento del proceso contable: normas, principios procedimientos, adecuaciones a incluir en el proceso de registro y en el control de las actividades.

Por lo que acorde con la elaboración del Manual de procedimientos contables y de evaluación del Desempeño se incluyen de acuerdo con las atribuciones conferidas por el Art. 294 de la Ley de Compañías la cual faculta al Superintendente de Compañías a determinar mediante resolución los principios contables que se aplicarán obligatoriamente en la elaboración de los balances de las compañías y entidades sujetas a su control.

**SUSTITUYE A:****SECCION INST****PAG****SECCION INST PAG****ANEXO 6.1****I 1**

2

**Empresa Autoservicios Interoceánicos****Asies Cía Ltda.****MANUAL DE PROCESOS CONTABLES**

De acuerdo con lo que la práctica y el buen juicio recomienda, el presente manual no recoge aspectos de la normativa contable que ya han sido establecidos por las diferentes NIIF, y procedimientos tradicionales anteriores y por lo tanto, de obligatorio cumplimiento y que son aplicables totalmente a los procesos de la empresa como son los aspectos referidos a:

- Presentación de los Estados Financieros
- Estados de Flujos de efectivo
- Contabilización de los hechos económicos y de los cambios contables
- Ingresos y valoración de Inventarios
- Propiedades de Plantas y equipos
- Pasivos e impuestos diferidos
- Instrumentos financieros y contratos de seguros
- Valor razonable

No obstante, si se exponen aquellos aspectos referidos a la práctica contable general que son necesarios que se expliciten, toda vez que estos contienen elementos con características propias de la empresa ASIES AUTOSERVICIOS INTEROCEANICOS CIA LTDA y que son recogidos y explicados en las notas a los estados financieros y que se incluyen en las atribuciones conferidas por el Art. 294 de la Ley de Compañías.

#### **Declaración de conformidad:**

Los estados financieros de la compañía ASIES AUTOSERVICIOS INTEROCEANICOS CIA LTDA, que se toman como ejemplo para la aplicación de este manual son los referidos al 3 de Septiembre 2017, se hallan preparados de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera NIIF para las



**SUSTITUYE A:**

**SECCION INST**

**PAG**

**SECCION INST PAG**

**ANEXO 6.1**

**I 1**

**3**

**Empresa Autoservicios Interoceánicos**

**Asies Cía Ltda.**

**MANUAL DE PROCESOS CONTABLES**

PYMES emitidas por el IASB y representan la adopción integral, explícita y sin reservas de las referidas normas internacionales.

La preparación de los estados financieros conforme a las NIIF para las PYMES requiere el uso de ciertas estimaciones contables críticas y también exige a la Administración que ejerza su juicio en el proceso de aplicación de las políticas contables en la Sociedad. En las notas a los estados financieros se revelan las áreas que implican un mayor grado de juicio o complejidad o las áreas donde las hipótesis y estimaciones son significativas para los estados financieros.

## **BASES DE MEDICIÓN**

Los estados financieros han sido preparados bajo la base del principio de costo histórico, con excepción de las partidas que se reconocen a su valor razonable de conformidad con las NIIF para las PYMES, de acuerdo a la sección 2 Conceptos y principios generales, y conforme a los párrafos 2.33 – 2.34 Medición de activos, pasivos, ingresos y gastos, y el párrafo 2.35 Principios generales de reconocimiento y medición.

## **Moneda Funcional y de Presentación**

Las partidas incluidas en los estados financieros se valorizan a la moneda del entorno económico principal en que la entidad opera. Los estados financieros se



**SUSTITUYE A:**

**SECCION INST**

**PAG**

**SECCION INST PAG**

**ANEXO 6.1**

**I 1**

**4**

**Empresa Autoservicios Interoceánicos**

**Asies Cía Ltda.**

**MANUAL DE PROCESOS CONTABLES**

presentan en dólares estadounidenses, que es la moneda funcional y de presentación en el Ecuador.

### **Uso de Juicios y Estimaciones**

La preparación de los estados financieros requiere que la administración realice juicios, estimaciones, y supuestos que afectan la aplicación de las políticas de contabilidad y los montos de activos, pasivos, ingresos y gastos presentados. Los resultados reales pueden diferir de estas estimaciones.

Las estimaciones y supuestos relevantes son revisadas regularmente. Las estimaciones contables son reconocidas en el periodo en que ésta es revisada y en cualquier periodo futuro afectado.

En particular las principales estimaciones de incertidumbre y juicios críticos en la aplicación de políticas contables que tienen efecto significativo en los montos reconocidos en los estados financieros, son las siguientes:

1. Estimación de la vida útil de propiedad planta y equipo
2. Cálculo del valor razonable de la propiedad planta y equipo
3. Provisiones para cuentas incobrables
4. La vida útil de los activos intangibles
5. Las pérdidas por deterioro de determinados activos
6. Las hipótesis empleadas en el cálculo actuarial de los beneficios a los empleados

<b>SUSTITUYE A:</b>				<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>					
<b>SECCION INST</b>	<b>PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>		<b>I</b>	<b>1</b>
<b>5</b>		<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>			
		<b>Asies Cía Ltda.</b>			
		<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>			

7. Las provisiones por compromisos adquiridos con terceros y los pasivos contingentes
8. Las provisiones en bases a estudios técnicos que cubren las distintas variables que afectan a los productos en existencia (densidad, humedad, en otros).
9. Los costos futuros para el cierre de las instalaciones
10. Activos por impuestos diferidos
11. Valor razonable de los instrumentos financieros
12. Impuestos Diferidos
13. Deterioro en cuentas por cobrar

A pesar de que estas estimaciones se han realizado en función de la mejor información disponible en la fecha de formulación de estos estados financieros sobre los hechos analizados, es posible que acontecimientos que puedan tener lugar en el futuro obliguen a modificarlas (al alza o la baja) en próximos ejercicios, lo que se haría de forma prospectiva, reconociendo los efectos del cambio de estimaciones en los correspondientes estados financieros.

## **SECCIÓN 2. PRESENTACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

### **a) Normativa contable aplicada**

<b>SUSTITUYE A:</b>				<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>					
<b>SECCION INST</b>	<b>PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>		<b>I</b>	<b>1</b>
<b>6</b>		<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>			
		<b>Asies Cía Ltda.</b>			
		<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>			

Los estados financieros de la compañía ASIES AUTOSERVICIOS INTEROCEANICOS CIA LTDA., se presentan de acuerdo a lo establecido en las NIIF para las PYMES. Estos estados financieros reflejan la imagen fiel SECCIÓN 2 Conceptos y Principios Generales (Fiabilidad de la medición párrafo 2.30) y SECCION 3 Presentación de Estados Financieros (Presentación razonable párrafo 3.2) del Patrimonio y de la situación financiera de la Compañía.

Las NIIF para la PYMES establecen determinadas alternativas en su aplicación, las políticas contables utilizadas en la elaboración de estas cuentas anuales cumplen con cada NIIF para las PYMES vigente en la fecha de presentación de las mismas.

**a) Responsabilidad de la información:**

La información contenida en estos Estados Financieros, es responsabilidad de la Administración de la compañía ASIES AUTOSERVICIOS INTEROCEANICOS CIA LTDA., sección 2 Conceptos y Principios Generales (Objetivos de los Estados Financieros de las pequeñas y medianas entidades párrafo 2.3) quienes expresamente que se han aplicado en su totalidad los principios y criterios incluidos en las NIIF para las PYMES.

**SUSTITUYE A:****SECCION INST****PAG****SECCION INST PAG  
7****ANEXO 6.1****I 1****Empresa Autoservicios Interoceánicos****Asies Cía Ltda.****MANUAL DE PROCESOS CONTABLES**

**SECCIÓN 3. PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES** A continuación se describen las principales políticas contables adoptadas en la preparación de los estados financieros.

Los estados financieros se han elaborado de acuerdo con el proyecto de Norma Internacional de Información Financiera NIIF para pequeñas y medianas entidades (NIIF para las PYMES) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). Están presentadas en dólares de los Estados Unidos de América.

#### **Efectivo y equivalentes al efectivo**

El efectivo y equivalentes al efectivo incluyen el efectivo en caja, los depósitos a la vista y a plazo en entidades financieras, otras inversiones a corto plazo de gran liquidez con un vencimiento original de tres meses o menos y los sobregiros bancarios. En el balance de situación, los sobregiros se clasifican como recursos de terceros en el pasivo corriente.

#### **Propiedad, planta y equipo (Sección 17 NIIF para las PYMES y NIC 16)**

##### **Reconocimiento y medición**

Los ítems de propiedad, planta y equipos son medidos al costo (Medición al momento de su reconocimiento párrafo 17.9) menos su depreciación acumulada y eventuales pérdidas por deterioro (Medición posterior al reconocimiento inicial párrafo 17.15). El costo de propiedad, planta y equipos al 1 de enero de 2012, la

**SUSTITUYE A:****SECCION INST****PAG****SECCION INST PAG  
8****ANEXO 6.1****I 1****Empresa Autoservicios Interoceánicos****Asies Cía Ltda.****MANUAL DE PROCESOS CONTABLES**

fecha de transición hacia NIIF, fue mantenido al costo histórico. Este costo incluye gastos de que sido atribuidos directamente a la adquisición del activo.

Los gastos financieros se activarán cuando se realicen inversiones significativas en propiedad planta y equipo, y estos se registraran hasta la puesta en funcionamiento normal de dicho activo.

Cuando partes significativas de un ítem de propiedad planta y equipo posean vidas útiles diferentes entre sí, ellas son registradas como elementos separados dentro del libro auxiliar de propiedad, planta y equipos.

Las ganancias y pérdidas de la venta de un ítem de propiedad planta y equipo son determinados comparando los procedimientos de las ventas con los valores en libros de propiedad planta y equipo y son reconocidas netas dentro de "otras ganancias (perdidas)" en el resultado.

### **Costos Posteriores**

El costo de reemplazar parte de un ítem de propiedad, planta y equipos, es reconocido su valor a resultados, las piezas importante reemplazadas en activos cualificativos serán activas en libros, si es posible que los beneficios económicos futuros incorporados dentro de la parte de la propiedad planta y equipo fluyan a ASIES AUTOSERVICIOS INTEROCEANICOS CIA LTDA., y su costo pueda ser medido de forma confiable.



**SUSTITUYE A:**

**SECCION INST**

**PAG**

**SECCION INST PAG**  
**9**

**ANEXO 6.1**

**I 1**

**Empresa Autoservicios Interoceánicos**

**Asies Cía Ltda.**

**MANUAL DE PROCESOS CONTABLES**

Los costos del mantenimiento habitual de propiedad planta y equipo son reconocidos en el resultado cuando ocurren. Los costos de mantenimiento importantes de los activos se activarán en la medida que generen beneficios

futuros a favor de la empresa y estos mantenimientos tengan un largo plazo de duración.

En forma posterior a la adquisición sólo se capitalizarán aquellos desembolsos incurridos que aumenten la vida útil del bien o su capacidad económica.

Una entidad reconocerá todos los costos por préstamos como un gasto en resultados en el periodo en el que se incurre en ellos, excepto aquellos préstamos en que se incurriría para la construcción de edificaciones o maquinarias en la cual se aplicaría el tratamiento de la NIC 23 costos de los préstamos.

### **Depreciación y vida útiles**

La depreciación será reconocida en resultados en base de línea recta, a excepción de aquellos activos que requieran otro tipo de medición de la vida útil. La vida útil de los componentes de activo se medirá en la medida que reflejen de mejor forma el uso y consumo del bien.

**SUSTITUYE A:****SECCION INST****PAG****SECCION INST PAG  
10****ANEXO 6.1****I 1****Empresa Autoservicios Interoceánicos****Asies Cía Ltda.****MANUAL DE PROCESOS CONTABLES**

La depreciación, vidas útiles y valores residuales serán revisados anualmente, y se ajustarán de ser necesarios. Las vidas útiles estimadas para los ejercicios actuales y comparativos son las siguientes:

### **Años estimados de vida útil en años**

Grupo de activos:

Edificios e infraestructuras	20 años
Instalaciones	3 a 20 años
Maquinarias y equipos	3 a 35 años
Muebles y Enseres	10 años
Vehículos	5 a 7 años
Otros activos fijos	2 a 15 años

### **Deterioro de los activos**

#### **Activos Financieros (Sección 11 Instrumentos financieros)**

Un activo financiero es evaluado en cada fecha de presentación de los estados financieros (Deterioro de un instrumento financiero párrafo 11.21) para determinar si existe evidencia objetiva de deterioro. Un activo financiero está deteriorado si existe evidencia objetiva que uno o más eventos han tenido un efecto negativo en los flujos de efectivo futuros del activo.

Una pérdida por deterioro en relación con activos financieros registrados al costo amortizado se calcula como la diferencia entre el importe en libros del

<b>SUSTITUYE A:</b>				<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>					
<b>SECCION INST</b>	<b>PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>		<b>I</b>	<b>1</b>
<b>11</b>		<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>			
		<b>Asies Cía Ltda.</b>			
		<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>			

activo y el valor actual de los flujos de efectivo futuros estimados, descontados al tipo de interés efectivo.

Los activos financieros significativos son examinados individualmente para determinar su deterioro y se basará en un informe anual mediante evidencia existente.

Los activos financieros restantes son evaluados colectivamente en grupos que comparten características de riesgo crediticio similares.

Todas las pérdidas por deterioro son reconocidas en resultado.

### **Deterioro de activos no financieros**

Al cierre de cada estado financiero anual, o cuando se estime necesario, se analiza el valor de los activos, para determinar si existe algún indicio tanto interno como externo, de que los activos han sufrido pérdidas de valor.

En caso de que exista algún indicio de pérdida de valor (deterioro), se realiza una estimación del importe recuperable de dicho activo para determinar en su caso, el monto del castigo necesario a ser registrado. Si se trata de activos no identificables que no generan flujos de caja en forma independiente, se estima la posible recuperación de la Unidad Generadora de Efectivo a la cual el activo pertenece.

<b>SUSTITUYE A:</b>				<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>					
<b>SECCION INST</b>	<b>PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>		<b>I</b>	<b>1</b>
<b>12</b>		<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>			
		<b>Asies Cía Ltda.</b>			
		<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>			

El importe recuperable será el valor mayor entre el valor razonable menos el costo de venta y el valor de uso del activo. Al evaluar el valor de uso, los flujos futuros de efectivo estimados se descuentan a su valor actual utilizando la tasa WACC de ASIES AUTOSERVICIOS INTEROCEÁNICOS CIA. LTDA. Empleada para evaluaciones financieras de activos similares.

En el caso de que el importe recuperable sea inferior al valor neto en libros del activo, se registrará la correspondiente provisión por deterioro por la diferencia, con cargo a resultados del ejercicio.

Las pérdidas por deterioro reconocidas en ejercicios anteriores son evaluadas en cada cierre anual, con el objeto de determinar cualquier indicio de que la pérdida haya disminuido o haya desaparecido en cuyo caso la pérdida será revertida.

#### **Provisiones (Sección 21 NIIF para las PYMES párrafo 21.4)**

Una entidad solo reconocerá una provisión cuando:

- a. La entidad tenga una obligación en la fecha sobre la que se informa como resultado de un suceso pasado.
- b. Sea probable (es decir, exista mayor posibilidad de que ocurra que de lo contrario) que la entidad tenga que desprenderse de recursos que comporten beneficios económicos, para liquidar la obligación, y

<b>SUSTITUYE A:</b>				<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>					
<b>SECCION INST</b>	<b>PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>		<b>I</b>	<b>1</b>
<b>13</b>		<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>			
		<b>Asies Cía Ltda.</b>			
		<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>			

El importe de la obligación pueda ser estimado de forma fiable

Las provisiones se revertirán contra resultados cuando sea menor la posibilidad de ocurrencia que exista una salida de recursos para cancelar tal obligación.

### **Beneficios a los empleados (Sección 28 NIIF para las PYMES)**

Una entidad reconocerá el costo de todos los beneficios a los empleados a los que éstos tengan derecho como resultado de servicios prestados a la entidad durante el periodo sobre el que se informa:

- a. Como un pasivo, después de deducir los importes que hayan sido pagados directamente a los empleados o como un una contribución a un fondo de beneficios para los empleados.
- b. Como un gasto, a menos que otra sección de esta NIIF requiera que el costo se reconozca como parte del costo de un activo, tal como inventarios o propiedad planta y equipo, indemnizaciones por años de servicio.

### **Beneficios a los empleados a corto plazo**

Los beneficios a corto plazo a los empleados comprenden partidas tales como las siguientes:

<b>SUSTITUYE A:</b>		<b>SECCION INST</b>
<b>PAG</b>		
<b>SECCION INST PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>	<b>I 1</b>
<b>14</b>	<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>	
	<b>Asies Cía Ltda.</b>	
	<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>	

- a. Sueldos, salarios, aportaciones a la seguridad social.
- b. Ausencias remuneradas a corto plazo (tales como las ausencias anuales remuneradas o las ausencias remuneradas por enfermedad), cuando se espere que tengan lugar dentro de los doce meses siguientes al cierre del periodo en el que los empleados han prestado los servicios relacionados.
- c. Participaciones en ganancias e incentivos pagaderos dentro de los doce meses siguientes al cierre del periodo en el que los empleados han prestado los servicios correspondientes; y
- d. Beneficios no monetarios a los empleados actuales (tales como asistencia médica, alojamiento, automóviles y entrega de bienes y servicios gratuitos o subvenciones).

### **Impuesto a la Renta (Sección 29 NIIF para las PYMES)**

Fases en la contabilización del impuesto a las ganancias

De acuerdo con el párrafo 29.3, la entidad contabilizará el impuesto a las ganancias, siguiendo las fases (a) a (c) siguientes:

- (a) Reconocerá el impuesto corriente, medido a un importe que incluya el efecto de los posibles resultados de una revisión por parte de las autoridades fiscales (párrafos 29.4 a 29.8).

<b><u>SUSTITUYE A:</u></b>				<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>					
<b>SECCION INST</b>	<b>PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>		<b>I</b>	<b>1</b>
<b>15</b>		<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>			
		<b>Asies Cía Ltda.</b>			
		<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>			

(b) Identificará qué activos y pasivos se esperaría que afectaran a las ganancias fiscales si se recuperasen o liquidasen por su importe en libros presente (párrafos 29.9 y 29.10).

(c) Determinará la base fiscal, al final del periodo sobre el que se informa: Calculará cualquier diferencia temporaria, pérdida fiscal no utilizada y crédito fiscal no utilizado (párrafo 29.14).

### **Principio de Reconocimiento General de Impuesto Diferido**

Las diferencias temporarias surgen cuando:

- (a) Existe una diferencia entre los importes en libros y las bases fiscales en el reconocimiento inicial de los activos y pasivos, o en el momento en que se crea una base fiscal para esas partidas que tienen una base fiscal pero que no se reconocen como activos y pasivos.
- (b) Existe una diferencia entre el importe en libros y la base fiscal que surge tras el reconocimiento inicial porque el ingreso o gasto se reconoce en el resultado integral o en el patrimonio de un periodo sobre el que se informa, pero se reconoce en ganancias fiscales en otro periodo diferente.
- (c) La base fiscal de un activo o pasivo cambia y el cambio no se reconocerá en el importe en libros del activo o pasivo de ningún periodo.

<b>SUSTITUYE A:</b>		<b>SECCION INST</b>
<b>PAG</b>		
<b>SECCION INST PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>	<b>I 1</b>
<b>16</b>	<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>	
	<b>Asies Cía Ltda.</b>	
	<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>	

### **Capital social**

El capital social está representado por participaciones. Los costos incrementales directamente atribuibles a la emisión de nuevas participaciones se presentan en el patrimonio neto como una deducción, neta de impuestos, de los ingresos obtenidos.

Los dividendos sobre participaciones se reconocen como menor valor del patrimonio cuando son aprobados o se configura la obligación de su pago en los términos de NIC 37.

### **Reconocimiento de ingresos**

Los ingresos ordinarios incluyen el valor razonable de las contraprestaciones recibidas o a recibir por la venta de bienes y servicios en el curso ordinario de las actividades del Grupo.

Los ingresos ordinarios se presentan netos del impuesto sobre el valor agregado, devoluciones, rebajas y descuentos y después de eliminadas las ventas dentro del Grupo.

## **INGRESOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS**

### **Ventas de servicios**

<b><u>SUSTITUYE A:</u></b>		<b>SECCION INST</b>
<b>PAG</b>		
<b>SECCION INST PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>	<b>I 1</b>
<b>17</b>		
<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>		
<b>Asies Cía Ltda.</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>		

Las ventas se reconocen cuando se ha transferido sustancialmente al comprador los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del bien y la entidad no está involucrada en el manejo de los productos asociado usualmente a la propiedad.

Las ventas se reconocen en función del precio fijado en el contrato de venta, neto de los descuentos por volumen y las devoluciones estimadas a la fecha de la venta, realizadas mediante planillas de trabajos realizados y aceptados por el cliente. Se asume que no existe un componente de financiación, dado que las ventas se realizan con un periodo medio de cobro, lo que está en línea con la práctica del mercado.

### **Ingresos por intereses**

Los ingresos por intereses se reconocen usando el método del tipo de interés efectivo

### **EXPLICACIÓN REFERENCIA TÉCNICA Y DIVULGACIONES**

#### **Provisión Cuentas Incobrables**

Las cuentas por cobrar se reconocerán inicialmente a su valor razonable, que es generalmente igual al costo. Después de su reconocimiento inicial se medirán al costo amortizado. Cuando exista evidencia de deterioro de la cuenta por cobrar, el importe de esa cuenta se reducirá mediante una cuenta de valuación, para efectos de su presentación en estados financieros.

**SUSTITUYE A:****SECCION INST****PAG****SECCION INST PAG  
18****ANEXO 6.1****I 1****Empresa Autoservicios Interoceánicos****Asies Cía Ltda.****MANUAL DE PROCESOS CONTABLES**

Se reconocerá un menor valor si el importe en libros es mayor que su valor recuperable estimado. Para ello, la empresa debe evaluar en cada cierre anual de ejercicio, si existe evidencia de que el activo ha perdido valor. Por lo tanto, de ser el caso, se debe presentar la cuenta de cobranza dudosa correspondiente y el movimiento de la misma durante el año identificando el tipo de cuenta a la que corresponde.

El importe de la provisión resultará del estudio de cada una de las cuentas en su valor en libros y la realidad de cobro esto es vencimiento y garantías recibidas. En este año no se ha considerado necesario realizar provisión alguna. Los valores registrados de los dos últimos años:

	31/12/2017	31/12/2016
<b>Clientes</b>	<b>611.799.52</b>	<b>88.383.25</b>
<b>Provisión cuentas incobrables</b>	<b>-6.013.50</b>	<b>-20.668.32</b>
	<b>605.786,02</b>	<b>67.714,93</b>

### **Creación de la provisión:**

Cuando exista evidencia de que no se recuperará las cuentas por cobrar, se procederá a realizar la provisión del 100% de la cartera calificada como de recuperación improbable, la misma que dará origen a pasivos por impuestos diferidos.

### **Propiedades**

<b>SUSTITUYE A:</b>				<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>					
<b>SECCION INST</b>	<b>PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>		<b>I</b>	<b>1</b>
<b>19</b>		<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>			
		<b>Asies Cía Ltda.</b>			
		<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>			

Toda compañía que posea bienes inmuebles y que aplique las NIIF a partir del 1 de enero de 2012, en la fecha de transición (1-01-2012) en la aplicación de la Sección 35 “Transición a las NIIF para las PYMES”, podrá medirlos a su valor razonable o reavalúo utilizando:

1. El avalúo comercial consignado en el pago del impuesto predial del año 2011
2. Ó, basarse en el avalúo de un perito calificado por la Superintendencia de Compañías.

Las empresas que al 31 de diciembre del 2017 registren activos como terrenos y edificios, los mismos que de acuerdo con el párrafo 40 de la NEC 12 Propiedad, Planta y Equipo, se registraron separadamente; en caso de acogerse al avalúo comercial descrito en el párrafo precedente, para efectos de registro deben distribuir dicho avalúo de manera proporcional a los saldos registrados previamente bajo NEC. La vida útil remanente de las edificaciones revaluadas debe establecerse considerando el periodo de tiempo por el cual se espera que dicho activo sea utilizado por la empresa, basado en la experiencia de activos semejantes.

ASIES AUTOSERVICIOS INTEROCEÁNICOS CIA LTDA, optó por el avalúo comercial consignado en el pago del impuesto predial del año 2015.

## **EFFECTIVO Y BANCOS**

<b>SUSTITUYE A:</b>				<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>					
<b>SECCION INST</b>	<b>PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>		<b>I</b>	<b>1</b>
<b>20</b>		<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>			
		<b>Asies Cía Ltda.</b>			
		<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>			

El efectivo y bancos se componen de lo siguiente:

	31/12/2017	31/12/2016
<b>Efectivo en caja y fondo rotativo</b>	<b>5.700,00</b>	<b>5.725,00</b>
<b>Efectivo en bancos</b>	<b>25.952,65</b>	<b>397.122,87</b>
	<b>31.652,65</b>	<b>402.847,87</b>

Al 31 de diciembre de 2017, no existían restricciones de uso sobre los saldos de efectivo correspondiendo a cobros realizados a última hora y no consignados en la cuenta corriente.

#### **ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO**

Lo conforman:	31/12/2017	31/12/2016
<b>Clientes nacionales</b>	<b>600.844,92</b>	<b>88.383,25</b>
<b>- Provisión cuentas incobrables</b>	<b>-6.013,50</b>	<b>-20.668,32</b>
<b>Otras cuentas por cobrar No relacionadas</b>	<b>16.603,75</b>	<b>195.541,85</b>
<b>Otras cuentas por cobrar</b>	<b>170,00</b>	<b>2.140,71</b>
	<b>611.605,17</b>	<b>265.397,49</b>

<b>SUSTITUYE A:</b>				<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>					
<b>SECCION INST</b>	<b>PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>	<b>I</b>	<b>1</b>	
<b>21</b>					
<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>					
<b>Asies Cía Ltda.</b>					
<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>					

Las cuentas por cobrar a clientes se desglosaran en el Submayor correspondiente por cada cliente, así como se tendrá un expediente en el frente e contabilidad en el cual se encuentren todas las facturas pendientes de cobro,

las que en todo momento, al sumarlas, ese importe deberá coincidir con el saldo que muestre la cuenta de cada cliente en el Submayor. En el expediente deberán estar los siguientes documentos:

- a. Copia del Contrato firmado con la empresa
- b. Datos importantes del cliente como: Banco en el que realiza sus operaciones, Número de la cuenta bancaria, teléfonos, dirección y otros datos que se consideren importantes.
- c. Copia de las facturas pendientes de cobro y de las letras de cambio correspondientes.
- d. Las facturas canceladas por cada cliente se archivarán con el sello que certifique el cobro en el que se consignará el número de Cheque con el que se cobró u otro medio de cobro y la fecha y se archivará por orden de fecha de su cobro en expediente habilitado al efecto.
- e. Nombre del Gerente principal y del Económico o Contador, con sus nombres, teléfonos, Mail, y otros datos que faciliten la comunicación con estos.
- f. Control de las oportunidades en las que se han realizado gestiones de cobro con cada cliente: copia de mails, records de llamadas telefónicas y otras gestiones.
- g. Control del vencimiento de las letras de cambio recibidas
- h. Otros elementos que puedan ofrecer información relevante a los efectos de demostrar las gestiones realizadas.

## **APROBACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

<b>SUSTITUYE A:</b>				<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>					
<b>SECCION INST</b>	<b>PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>		<b>I</b>	<b>1</b>
<b>22</b>		<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>			
		<b>Asies Cía Ltda.</b>			
		<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>			

Estos han sido puestos en consideración a la Junta General de socios para su aprobación, ver anexo 7, luego de lo cual serán registrados definitivamente y se preparará los Informes y Estados Financieros a ser entregados a la Superintendencia de Compañías.

### **ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES**

Conformado por Anticipos de Impuesto a la renta originados en retenciones recibidas por clientes.

	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2016</b>
Activos por Impuestos Corrientes		
Crédito Tributario a favor de la empresa (IR)	18.609,47	41.880,68
	18.609,47	41.880,68

**SUSTITUYE A:****SECCION INST****PAG****SECCION INST PAG  
23****ANEXO 6.1****I 1****Empresa Autoservicios Interoceánicos****Asies Cía Ltda.****MANUAL DE PROCESOS CONTABLES****ACTIVO NO CORRIENTE****PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO** El rubro es como sigue:

	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2016</b>
TERRENOS	262.873,86	262.873,86
EDIFICIOS	116.303,50	116.303,50
MUEBLES Y ENSERES	2.869,93	2.869,93
EQUIPOS DE COMPUTACION	28.551,53	20.490,53
VEHICULOS	3.435.123,17	3.013.693,17
OTRAS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		
DEP.ACUM.PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	2.900.543,50	2.551.034,49
	<b>945.178,49</b>	<b>1.208.442,44</b>
PROPIEDADES DE INVERSIÒN	<b>3.768,26</b>	<b>3.768,26</b>
TERRENOS	4.576,65	4.576,65
EDIFICIOS	0	0
DEP. ACUM EDIFICIOS	0	0
PROPIEDAD DE INVERSIÒN		
DETERIORO ACOM.	-808,39	-808,39
PROPIEDADES DE INVERSIÒN	<b>3.768,26</b>	<b>3.768,26</b>

Siendo el rubro de mayor importancia Vehículos de trabajo.

**SUSTITUYE A:****SECCION INST****PAG****SECCION INST PAG  
24****ANEXO 6.1****I 1**

**Empresa Autoservicios Interoceánicos  
Asies Cía Ltda.**

**MANUAL DE PROCESOS CONTABLES**

**PASIVOS****PASIVO CORRIENTE**

Está conformado por las siguientes cuentas contables

	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2016</b>
<b>PASIVO</b>	<b>429.602,70</b>	<b>492.825,24</b>
	<b>397.908,20</b>	<b>461.130,74</b>
CUENTAS POR PAGAR	215.862,49	183.399,81
PROVEEDORES		
POR OBLIGACIONES	171.645,71	167.330,93
CORRIENTES		
ANTICIPOS DE CLIENTES	10.400,00	10.400,00
PRESTAMOS ACCIONISTAS	-	100.000,00
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>31.694,50</b>	<b>31.694,50</b>
PASIVOS DIFERIDOS	31.694,50	31.694,50

De los cuales los dos rubros más importantes del Pasivo Corriente son:

**PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS**

Corresponden a obligaciones por beneficios definidos.

<b>SUSTITUYE A:</b>				<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>					
<b>SECCION INST</b>	<b>PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>		<b>I</b>	<b>1</b>
<b>25</b>		<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>			
		<b>Asies Cía Ltda.</b>			

**Jubilación Patronal.** Conforme a disposiciones del Código del Trabajo Ecuatoriano, existe la obligación por parte del empleador de otorgar jubilación patronal sin perjuicio de la jubilación que les corresponde por parte del IESS a los trabajadores que por veinte o más años hubieren prestado sus servicios en forma continuada o interrumpida, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores sin perjuicio de la jubilación que les corresponde en su condición de afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

**Provisión por desahucio.** Conforme a disposiciones del Código del Trabajo Ecuatoriano, en los casos de terminación de la relación laboral por desahucio solicitado por el empleador o por el trabajador, el empleador bonificará al trabajador con el 25% equivalente a la última remuneración mensual por cada uno de los años de servicio prestados a la misma empresa o empleador.

Dichas provisiones anualmente se llevan a los resultados del ejercicio y están sustentadas en un estudio actuarial realizado por un profesional independiente debidamente calificado por la autoridad competente. El valor presente de las obligaciones por concepto de beneficios definidos y los costos del servicio actual y el costo del servicio anterior fueron calculados utilizando el método actuarial de Costeo de Crédito Unitario Proyectado. Bajo este método los beneficios definidos deben ser atribuidos al periodo de servicio del empleado y basados en la fórmula del plan, de manera que se atribuye la misma cantidad de beneficio a cada año de servicio, considerando el uso de hipótesis reflejan el valor del dinero a través del tiempo, el incremento salarial y las probabilidades de pago de estos beneficios.

**PORCION CORRIENTE DE PROVISIONES POR  
BENEFICIOS A EMPLEADOS**

<b>SUSTITUYE A:</b>				<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>		<b>ANEXO 6.1</b>		<b>I</b>	<b>1</b>
<b>SECCION INST</b>	<b>PAG</b>				
<b>26</b>		<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>			
		<b>Asies Cía Ltda.</b>			
		<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>			

Un resumen de obligaciones por beneficios definidos se detalla seguidamente:

	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2016</b>
Provisión por Jubilación patronal	48.762,00	48.111,71
Provisión bonificación por desahucio	13.692,00	6.041,72
	<b>62.454,00</b>	<b>54.153,43</b>

Los cálculos actuariales del valor presente de la obligación devengada por concepto de beneficios definidos fueron realizados el 31 de diciembre de 2015 por un actuario independiente. El valor presente de las obligaciones por concepto de beneficios definidos y los costos del servicio actual fue calculado utilizando el método de la unidad de crédito proyectada. Bajo este método los beneficios definidos deben ser atribuidos al período de servicio del empleado y basados en la fórmula del plan, de tal suerte que se atribuye la misma cantidad de beneficio a cada año de servicio, considerando el uso de hipótesis actuariales para calcular el valor presente de dichos beneficios. Estas hipótesis actuariales para calcular el valor presente de dichos beneficios. Estas hipótesis reflejan el valor del dinero a través del tiempo, el incremento salarial y las probabilidades de pago de estos beneficios. Las presunciones principales usadas para propósitos de los cálculos actuariales son las siguientes:

<b>Fecha de valoración</b>	<b>31-diciembre-2017</b>
Tasa de descuento	7,00%
Tasa de rendimiento de activos	N/A



<b>SUSTITUYE A:</b>				<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>					
<b>SECCION INST</b>	<b>PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>	<b>I</b>	<b>1</b>	
<b>28</b>		<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>			
		<b>Asies Cía Ltda.</b>			
		<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>			

manejados a través de un proceso de identificación, medición y monitoreo continuo.

El Directorio revisa y acuerda políticas para administrar estos riesgos, que son resumidas a continuación:

### **RIESGO CREDITICIO**

La compañía mantiene rubros importantes de instrumentos financieros medidos al costo amortizado por la naturaleza de la actividad que realiza sin existir concentraciones significativas de riesgo crediticio dentro de la Compañía, también se ha procedido a realizar una reserva para cuentas que están en peligro de no cobro que corresponden a Efectivo y bancos, instrumentos financieros medidos al costo amortizado, el riesgo surge del incumplimiento de la contraparte, con una exposición máxima igual al valor en libros de esos instrumentos.

### **RIESGO DE LIQUIDEZ**

Existe la posibilidad de que la compañía no sea capaz de atender a sus compromisos de pago a corto plazo, si no se realiza la recuperación de cartera a tiempo, sin embargo con la planificación adecuada la compañía se asegura de tener acceso a créditos bancarios de corto plazo y su patrimonio.

<b>SUSTITUYE A:</b>				<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>					
<b>SECCION INST</b>	<b>PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>		<b>I</b>	<b>1</b>
<b>29</b>		<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>			
		<b>Asies Cía Ltda.</b>			
		<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>			

**PATRIMONIO**

La conformación y desglose contable del Patrimonio será como sigue:

	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2016</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>2.000,00</b>	<b>2.000,00</b>
ACCIONES SUSCRITAS	2.000,00	2.000,00
<b>RESERVAS</b>	<b>337.184,74</b>	<b>331.897,16</b>
RESERVA LEGAL	6.600,17	1.312,59
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	330.584,57	330.584,57
SUPERAVIT X REVALUACIONES		
PROP.PLANTA.EQUIPO	330.534,01	330.534,01
RESULTADOS	629.890,54	571.824,54
UTILIDAD/PERDIDA	629.890,54	571.824,54
UTILIDAD/PERDIDA	629.890,54	571.824,54
UTILIDAD/PERDIDA AÑOS ANTERIORES	450.402,41	450.402,41
UTILIDAD/PERDIDA AÑO ACTUAL	179.488,13	121.422,13
<b>REEXPRESION</b>		
RESULTADOS ACUM. POR ADOPCION 1RA VEZ NIIF	322.996,77	322.996,77
<b>TOTAL PATRIMONIO:</b>	<b>1.213.048,02</b>	<b>1.228.718,47</b>

<b>SUSTITUYE A:</b>				<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>					
<b>SECCION INST</b>	<b>PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>		<b>I</b>	<b>1</b>
<b>30</b>		<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>			
		<b>Asies Cía Ltda.</b>			
		<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>			

## INGRESOS

Los ingresos ordinarios se resumen de la siguiente manera en las cuentas habilitadas en el Plan de Cuentas de la empresa.

<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2016</b>
\$4.689.811,74	\$3.509.668,50

## SECCIÓN IV. LOS COSTOS Y GASTOS:

### fundamentación del procedimiento

En el estudio realizado, con vistas a la escritura de este epígrafe, se muestra cómo en los estados financieros definidos en las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, principalmente en el Estado de Resultados Integral descrito en la NIC 1, se torna impreciso este informe y se propone una estructura algo confusa para la preparación del Estado de Resultados, la cual denominan “el método de la naturaleza de los gastos”, que limita la calidad y la confiabilidad de la información que se presenta.

En las NIIF, NIC 1, NIC 2, contabilidad financiera, contabilidad de gestión, contabilidad de costos, una de las principales fuentes de información utilizada por la contabilidad de gestión para construir sus análisis son los costos.

Pero es en la relación de los costos con la contabilidad financiera, donde se configura la contabilidad de costos, la cual se encarga de la medición y el registro de los inventarios y el costo de ventas.

<b>SUSTITUYE A:</b>		<b>SECCION INST</b>
<b>PAG</b>		
<b>SECCION INST PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>	<b>I 1</b>
<b>31</b>		
<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>		
<b>Asies Cía Ltda.</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>		

El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad se dió a la tarea de establecer estándares internacionales con el fin de “hablar un mismo idioma” y minimizar las diferencias de los conceptos contables de cada país, para que dicha información sea transparente y comparable con otros periodos, con informes de otras empresas de la misma actividad y con información de otras empresas de diferente actividad.

La contabilidad de gestión, administrativa, gerencial o de dirección, elabora información vinculada al futuro, destinada casi exclusivamente a quienes dirigen la empresa. La dirección, el usuario más importante, la utiliza para complementar sus tres funciones más importantes: planear, controlar y tomar decisiones. Una de las principales fuentes de información utilizada por la contabilidad de gestión para construir sus análisis son los costos, las variaciones de su costo de producción teniendo en cuenta la conceptualización de la Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2).

La norma pretende integrar el estado del costo de producción y venta y el estado de resultados, pero no lo logra, en la medida en que quedan mezclados costos y gastos en partidas unificadas y que difícilmente serían separables para hallar el valor exacto de cada uno, con el agravante de que se tendría que tener un sistema de información muy especial, que lleve de manera detallada los diferentes elementos que conforman el costo unitario de los productos terminados, de tal manera que cuando se presente el estado de resultados por el método de la naturaleza de los gastos, se puedan identificar todas las partidas que lo conforman.

**SUSTITUYE A:****SECCION INST****PAG****SECCION INST PAG  
32****ANEXO 6.1****I 1****Empresa Autoservicios Interoceánicos****Asies Cía Ltda.****MANUAL DE PROCESOS CONTABLES**

Es muy confusa la terminología relacionada con costos utilizada dentro de los estándares internacionales de información financiera, no se hace una clara definición de los conceptos costo y gasto y en algunas normas se tratan como si fueran conceptos similares, mientras que en otras, se hace una clara separación entre ellos. Esta confusión se presta para malos entendidos y dificulta la claridad y confiabilidad de la información que se entrega a los usuarios.

El estado del costo es un estado financiero muy útil, no solo para la contabilidad de costos pues es el reflejo del resultado de los procedimientos aplicados dentro de ella, sino para la contabilidad de gestión, pues brinda información muy relevante para el control y la toma de decisiones y para la contabilidad financiera porque este informe permite verificar la confiabilidad del costo que se refleja en el estado de resultados.

Por todo lo anterior, se requiere de un perfeccionamiento de los procedimientos que no se aparte de lo que conceptualmente se entiende por Costo y Gasto pero que si permita un análisis de estos que posibilite obtener de forma clara y precisa la información que los empresarios requieren para conocer cuáles actividades resultan rentables y cuáles no y establecer de manera concreta y precisa las causas de las posibles variaciones de estos costos para poder tomar decisiones que permitan cumplir con los estándares o costos predeterminados establecidos como una de las fuentes principales para la obtención de la eficiencia y eficacia de la economía de la empresa. A estos efectos, se requiere de un sistema de costos que permita obtener esta información de manera precisa lo que se ha planteado como una tarea a

<b>SUSTITUYE A:</b>				<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>					
<b>SECCION INST</b>	<b>PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>	<b>I</b>	<b>1</b>	
<b>33</b>		<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>			
		<b>Asies Cía Ltda.</b>			
		<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>			

cumplir en el corto plazo dentro de la proyección de esta empresa. No obstante, y como parte de esa proyección se ha decidido incluir en el Plan de Cuentas de la empresa y específicamente en aquellas cuentas que se incluyen dentro del control de los costos del servicio que presta la Empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda, una serie de subcuentas que analicen en la forma conveniente, los costos de este servicio, además de establecer unos controles especiales para el análisis de los viajes y poder analizar operativamente desde el viaje, la eficiencia económica de cada uno, ver Anexo 5, lográndose una visión desde lo operativo de los motivos de las desviaciones y poder tener al mismo tiempo una visión de cuáles viajes son los más rentables, así como, una primera visión de los costos de cada servicio, que posibilite la información, no sólo de donde están los problemas que inciden en la eficiencia, sino lograr el perfeccionamiento de los costos predeterminados y lograr el control además por cada área estratégica definida, lo que a su vez, permite un control por cada área de responsabilidad. Según se define en la NIIF/NIC 8, son políticas contables los principios, bases, convenciones, reglas y procedimientos específicos adoptados por una entidad al preparar y presentar estados financieros. Además, en esta NIIF se trata específicamente de dar la valoración de una transacción u otro suceso o condición, en la cual una entidad aplicará esta NIIF, para lo cual la entidad no necesitará seguir un requerimiento de esta NIIF, si el efecto de hacerlo no fuera material y si esta NIIF no trata específicamente una transacción, u otro suceso o condición, caso específico planteado en el caso del control de los costos de operación del transporte, la gerencia de una entidad utilizará su juicio para desarrollar y aplicar una política contable que dé lugar a la información pertinente que sea.

**SUSTITUYE A:****SECCION INST****PAG****SECCION INST PAG**  
**34****ANEXO 6.1****I 1****Empresa Autoservicios Interoceánicos****Asies Cía Ltda.****MANUAL DE PROCESOS CONTABLES**

En este caso, se encuentra el proceso de registro y análisis del costo de producción de la Empresa ASIES Autoservicios Interoceánicos Cía Ltda, para la cual se ha analizado un procedimiento de acuerdo con las características de esta empresa y de su actividad, el cual a continuación exponemos, en sus aspectos esenciales.

Por otra parte, la relevancia de la investigación se relaciona con el justificar las razones que motivan la investigación, debe explicar claramente por qué debe hacerse esta investigación, por qué es importante hacerla y que se podría perder al no hacerla.

En cuanto a la Pertinencia, si no se consideran las diferencias de los resultados científicos que son fruto de las características y necesidades de cada empresa, institución o persona, las cuales están a su vez mediatizadas por el contexto social y cultural en que viven.

En el caso que nos ocupa, buscando poner de relieve la relevancia y pertinencia de nuestra afirmación con relación a las posibilidades de adecuación empleando la NIIF 8, de los procedimientos de Costos, se ponen de relieve dos de los cinco criterios fundamentales, a través de los cuales se justifica, aún más, la necesidad de realizar las adecuaciones planteadas que se exponen en este Manual los cuales son:

- a. Implicaciones prácticas; ¿Realmente tiene algún uso la información?  
En el desarrollo general que se realiza a través de toda la tesis y en particular en este Manual, se pone de manifiesto la importancia práctica que para él logro del conocimiento cabal de la eficiencia y la eficacia. Se hacen necesario adecuaciones prácticas en el sistema de costos que en las NIIF no se incluyen.

<b>SUSTITUYE A:</b>			<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>				
<b>SECCION INST</b>	<b>PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>	<b>I</b>	<b>1</b>
<b>35</b>		<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>		
		<b>Asies Cía Ltda.</b>		
		<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>		

- b. Utilidad metodológica. ¿Se va a utilizar algún modelo nuevo para obtener información? Las adecuaciones contemplan no solamente la operación contable, sino también la utilización de modelos de contabilidad de costos y de gestión que propicien la información relevante referida al comportamiento de las actividades de la empresa.

Todo lo anterior desde el punto de vista de Relevancia y Pertinencia Científica, se concibe como capacidad para generar conocimientos originales y novedosos, que den respuesta a problemas económicos y sociales, mediante la aplicación rigurosa de métodos válidos, que enriquezcan los procedimientos y métodos para lograr los objetivos trazados por las empresas e instituciones tales como la Empresa Autoservicios Interoceánicos Asies Cía Ltda.

En el anexo 7 se expone la sección del Plan de Cuentas que se incluyen en la Cuenta Costos y Gastos, para operar metodológicamente la misma se han utilizado las posibilidades que ofrecen las NICC 1, El Marco Conceptual y la NIIF 8, Políticas contables.

A continuación se analiza el procedimiento propuesto:

### **Cuenta Gastos de Operación**

**Se debita por:** Por los gastos contabilizados dentro del mes en cada uno de los conceptos que se incluyen en el Plan de cuentas, Anexo 7, se debitan los importes por los gastos incurridos.

<b><u>SUSTITUYE A:</u></b>				<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>					
<b>SECCION INST</b>	<b>PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>		<b>I</b>	<b>1</b>
<b>36</b>		<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>			
		<b>Asies Cía Ltda.</b>			
		<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>			

**Se acreditará:**

Al final del mes se acreditará, utilizando la partida “Traspasos”, el total de los costos contabilizados y resumidos en el anexo 5, Control de la Eficiencia Económica por Viaje de Camión, en la cual se consigna la factura y el costo real de cada viaje. El Débito lo recibirá la Cuenta Costos de Operación de Transporte.

Al final del mes el saldo de la cuenta Gastos de operación representará los costos de los viajes no concluidos y por lo tanto pendientes de facturar.

**Cuenta Costo de Operación de Transporte**

Representa los costos de los viajes realizados, aceptados por los clientes y facturados.

**Se Debita:**

Por los costos incurridos en la realización del servicio de transporte prestado por la empresa, según lo consignado en cada viaje, en el Anexo 5, emitido por el área de Supervisión de Planta, revisado por contabilidad.

Por ajustes autorizado.

**Se Acredita:**

Por ajustes autorizado.

Al finalizar el año su saldo se acreditará a la cuenta 3.06, Resultados acumulados, dentro del cierre de las cuentas nominales de Ingresos y Gastos. De esta manera queda asegurado el control contable del proceso de costos, pudiéndose determinar exactamente cada mes el estado de costos con vistas a la confección del Estado de Resultados de la empresa en cada período.

<b>SUSTITUYE A:</b>				<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>					
<b>SECCION INST</b>	<b>PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>		<b>I</b>	<b>1</b>
<b>37</b>					
<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>					
<b>Asies Cía Ltda.</b>					
<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>					

A continuación se expone un ejemplo del asiento contable por esta operación:

<u>Cuentas</u>	<u>Parcial</u>	<u>Debe</u>	<u>Haber</u>
Cuentas y documentos por cobrar		\$23,478.00	
TRANSEXIMSA S.A.	<u>\$23478.00</u>		
Costo de operación de transporte		18,782.40	
Ingresos			\$23,478.00
Gastos de Operación			18,782.40
Trasposos	<u>\$18,782.40</u>		
Totales		<u>\$42,260.40</u>	<u>\$42,260.40</u>

Contabilizando la factura 136/2017, del 15 de Octubre del 2017

<u>Cuentas</u>	<u>Parcial</u>	<u>Debe</u>	<u>Haber</u>
3.06 Resultados del período	\$1 707,708.00		
5.01 Costo de operación de transporte			\$1 110,001.00
5.03 Gastos financieros			221,151.59
5.04 Gastos generales y de administración			316,784.71
5.05 Otros gastos			<u>59,770.70</u>
Totales	<u>\$1707,708.00</u>		<u>\$1707,708.00</u>

Cierre de las cuentas nominales de Costos y Gastos del período

<b>SUSTITUYE A:</b>				<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>					
<b>SECCION INST</b>	<b>PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>		<b>I</b>	<b>1</b>
<b>38</b>		<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>			
		<b>Asies Cía Ltda.</b>			
		<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>			

4.01 Ingresos de actividades ordinarias	\$2'470,843.76	
3.06 Resultados del período	_____	<u>\$2470.843.76</u>
Totales	<u>\$2470,843.76</u>	<u>\$2470.843.76</u>

Cierre de la cuenta nominal de Ingresos del período

Como se podrá apreciar, el resultado de la cuenta 3.06 Resultados del período, en el año es un saldo acreedor de \$763,135.76, que indica el monto de la ganancia en el período. Este es el análisis que la empresa requiere para poder enfrentar un proceso decisonal eficiente.

El Plan de Cuentas tiene estructurada su codificación de la siguiente manera:

Un dígito representa el elemento del estado financiero.

- |                |                                     |
|----------------|-------------------------------------|
| 1 - Activo     | 4 - Costos, Gastos y Pérdidas       |
| 2 - Pasivo     | 5 - Cuentas de Ingresos y Ganancias |
| 3 - Patrimonio | 6 - Cuentas Liquidadoras            |

Dos dígitos representan los rubros de agrupación:

- |                      |                |
|----------------------|----------------|
| 11- Activo Corriente | 31- Patrimonio |
| 21- Pasivo Corriente |                |

Cuatro dígitos se asignan a las cuentas de mayor: cuentas de primer orden

- 1101- Efectivo y Equivalentes de Efectivo
- 2101- Cuentas y Documentos por pagar
- 3101- Capital Social

<b>SUSTITUYE A:</b>				<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>					
<b>SECCION INST</b>	<b>PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>		<b>I</b>	<b>1</b>
<b>39</b>		<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>			
		<b>Asies Cía Ltda.</b>			
		<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>			
		<b>V. DE</b>			

Seis dígitos se asignan a las sub-cuentas: cuentas de segundo orden

110101 - Caja

210101 - Proveedores locales

Las cuentas de detalle cuentas de tercer orden, llevan dos dígitos adicionales así:

1101- Efectivo y Equivalentes

110101- Caja

11010101 Caja General

## **SECCIÓN V. ASPECTOS GNERALES ADMINISTRATIVOS**

### **ADMINISTRACIÓN**

La Junta General de Socios

### **COMPROMISOS**

ASIES AUTOSERVICIOS INTEROCEANICOS CIA LTDA registrará adecuadamente acorde con su Plan de cuentas los compromisos contables suscritos y se mantendrá la caracterización de cada uno de estos compromisos, así las fechas en las que estos tienen que ser honrados.

### **EVENTOS SUBSECUENTES**

Estos serán incluidos en las actas de la Junta General de Socios, teniendo en cuenta que estos podrían tener un efecto importante sobre la economía de la

<b><u>SUSTITUYE A:</u></b>		<b>SECCION INST</b>
<b>PAG</b>		
<b>SECCION INST PAG</b>	<b>ANEXO 6.1</b>	<b>I 1</b>
<b>40</b>	<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>	
	<b>Asies Cía Ltda.</b>	
	<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES</b>	

empresa haciendo constar en las notas a los estados financieros el análisis de estos eventos y las decisiones tomadas al respecto.

### **APROBACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Al finalizar cada año, el Gerente general presentará a la Junta General de Socios un resumen del análisis financiero de la empresa en 31 de diciembre de cada año fundamentando las causas de aquellos aspectos que se consideren han afectado de manera negativa la economía y las finanzas de la empresa, explicando las causas y las decisiones tomadas para eliminar las mismas. Se hará constar en el Acta de la Junta General de Accionistas mediante acuerdo la aprobación de los Estados Financieros del período por la Junta reunida.

ANEXO 6.2

Anexo 8



**EMPRESA AUTOSERVICIOS  
INTEROCEÁNICOS  
ASIES CÍA LTDA.**

**MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO**

**QUITO, Julio del 2017**



**SUSTITUYE A:**

**SECCION INST**

**PAG**

**SECCION INST. HOJA**

**ANEXO 6.2**

**II**

**1**

**1**

**Empresa Autoservicios Interoceánicos**

**Asies Cía Ltda.**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABILIDAD Y DE**

## **CONTENIDO:**

La organización del proceso de Evaluación de la Gestión. El Manual de Procedimientos para la Construcción e implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño estará integrado por las siguientes secciones:

**Sección I:-** Sobre el contenido del Manual del Sistema de Evaluación del Desempeño

**Sección II:-** De la determinación y empleo del sistema de Indicadores.

**Sección III.-** Sobre la organización de la evaluación del desempeño.

**SECCIÓN I:- SOBRE EL CONTENIDO DEL MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.** El Manual de Procedimientos es un documento que constituye la base metodológica que debe ser utilizada en la empresa para la confección e implantación del Sistema para la evaluación del desempeño en la esta, habida cuenta de que este mecanismo constituye, por sus características, un traje a la medida para la empresa en la que se implante. En virtud de lo anterior, se considera que lograr el análisis de todo el sistema de gestión a partir de la integración de las partes que lo constituyen, como algo coherente, sólo es posible mediante la lógica de utilizar sistemas que se integren a partir de lo que estos aportan al sistema en su conjunto y dentro del proceso de dirección general de la entidad, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de esta, por lo que consideramos que el empleo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación contribuyen a la eficiencia del proceso dirección, pero estas por sí solas no producen la integración ni la eficiencia general del sistema, por tanto, se hace preciso elaborar un enfoque fisiológico que se preocupe de los factores de supervivencia y de lucha y estudie los sistemas de la empresa como organismo vivo. Todavía no

<b>SUSTITUYE A:</b>		<b>SECCION INST</b>
<b>PAG</b>		
<b>SECCION INST. HOJA</b>	<b>ANEXO 6.2</b>	<b>II 1</b>
<b>2</b>		
<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>		
<b>Asies Cía Ltda.</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES Y DE</b>		

existe en este enfoque fisiológico de la empresa una doctrina comúnmente aceptada que fije los subsistemas componentes del sistema de gestión o sistema matriz. El control supone confrontar periódicamente, en general mensualmente, de una manera detallada, los resultados del período en cada centro de responsabilidad establecidos con el fin de poner en evidencia las desviaciones ocurridas, explicando e interpretando las mismas y asignando las responsabilidades correspondientes en un marco de toma de decisiones que mantenga siempre el proceso bajo control, así como sea la base del perfeccionamiento continuo de los planes elaborados para lo que se emplearán los tipos de análisis que plantea el (Bakanov, 1989). Por el contenido del proceso de dirección se distinguen tres tipos de análisis: 1.- El Análisis Operativo.; 2.- El Análisis Corriente (Retrospectivo) y el 3.- El Análisis Perspectivo.

Cada uno de estos tipos se complementa, aunque el peso específico de estos, en los distintos eslabones productivos, es diferente. En la obra citada anteriormente, Bakanov los define como: El tipo operativo, como un sistema de estudio diario del cumplimiento de las tareas planificadas con el fin de intervenir rápidamente en los casos necesarios, en el proceso de producción para garantizar el funcionamiento ininterrumpido y efectivo del complejo económico. El corriente, retrospectivo, consiste en el análisis de los resultados de la gestión por los períodos concluidos realizando una valoración objetiva de los resultados alcanzados. El análisis perspectivo, se le llama al análisis de los resultados de la actividad económica con la finalidad de determinar su posible valor en el futuro. ¿Cómo se concibe la instrumentación y empleo de este complejo de tareas en el ámbito empresarial tradicional? Mediante un sistema de indicadores en forma de Cuadro de Mando, Ver Anexos 3 y 4, que indique dónde se producen las principales desviaciones, de forma tal, que el cuadro de mando elaborado, este organizado en una forma sumamente práctica de manera que le suministre a



**SUSTITUYE A:**

**SECCION INST**

**PAG**

**SECCION INST. HOJA**

**ANEXO 6.2**

**II**

**1**

**3**

**Empresa Autoservicios Interoceánicos**

**Asies Cía Ltda.**

**MANUAL DE PROCESOS CONTABLES Y DE**

cada nivel , la información necesaria para la consecución y control de los objetivos definidos, y que al mismo tiempo este sistema de indicadores haga que todos los cuadros y dirigentes de cada área vean a la empresa como un todo y propicie el desarrollo en una etapa futura, de un sistema integrado de gestión, basado en áreas críticas ya definidas y desarrolladas sobre la base del análisis de un Presupuesto Maestro o estimados de actuando sobre indicadores financieros y en el Corto Plazo. Este se organiza en cuatro componentes, los cuales se conforman con Instrucciones Generales aprobadas por el Director de la Empresa. Lo nuevo en este mecanismo es que a través del análisis de los indicadores seleccionados, se logra promover la comunicación del grupo e interrelacionar las actividades concretas de cada miembro del mismo, lo cual es en realidad lo que crea el control general de la empresa como un sistema. El proceso de Construcción e Implantación del Cuadro de Mando, dentro de los que se incluyen las distintas tareas que deben ser cumplimentadas en cada uno de ellos. Los pasos son los siguientes:

Paso No. 1:- Obtener el apoyo y el consenso de la Alta Dirección.

Paso No. 2:- Clarificar las áreas críticas de la empresa

Paso No. 3:- Creación de los Procedimientos del Cuadro de Mando

Paso No. 4:- Implantación del Cuadro de Mando

A continuación el análisis de cada paso y de las tareas correspondientes a cada uno de ellos: **Paso No. 1:- Obtener el apoyo y el consenso de la Alta Dirección.**1.1.- Realizar Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (DNA), para determinar las necesidades de superación de los directivos y en función de esta realizar la preparación de los mismos de manera que desarrollen la capacidad organizativa del Consejo de Dirección. Se hará énfasis en

<b>SUSTITUYE A:</b>		<b>SECCION INST</b>
<b>PAG</b>		
<b>SECCION INST. HOJA</b>	<b>ANEXO 6.2</b>	<b>II 1</b>
<b>4</b>		
<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>		
<b>Asies Cía Ltda.</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES Y DE</b>		

cursos referentes a Fundamentos de Contabilidad, Costos y finanzas, Técnicas de Dirección, y un Curso sobre el Cuadro de Mando.

1.2.- Realizar un Taller en el cual se analizará la metodología de ¿Cómo construir un Cuadro de Mando?, la cual tendrá como objetivo capacitar al Grupo de Dirección en la manera de confeccionar e implementar un Cuadro de Mando, mediante la definición y construcción de los resultados, indicadores de gestión y de mejoramiento asociados con las áreas definidas en el modelo de Cuadro de Mando.

**Paso No. 2:- Clarificar los Objetivos e Indicadores del Cuadro de Mando.**

2.1.- Realizar el análisis para preparar el informe sobre los siguientes aspectos:

- ❖ Organización estructural de la Empresa
- ❖ Situación económica financiera actual. Principales Debilidades y Fortalezas
- ❖ Misión, Visión y Principales objetivos.
- ❖ Análisis de la Matriz DAFO, confeccionada y del comportamiento actual de sus componentes.
- ❖ Relaciones establecidas con Clientes y Proveedores, así como posibilidades de desarrollo de nuevos clientes.
- ❖ Situación del Control Interno y de los Subsistemas de recolección y cálculo de datos e informaciones diversas.

Con estos elementos se preparará un material el cual se circulará entre los miembros del Consejo de Dirección.

2.2.- Preparar la estructura de las entrevistas a realizar a todos los miembros de la Dirección: Director General, de las Áreas críticas.

Estas entrevistas pudieran ser libres, pero esto dificultaría el proceso de consolidación de los datos de las mismas. No obstante, el contenido de las entrevistas estará relacionado con los siguientes aspectos:



**SUSTITUYE A:**

**SECCION INST**

**PAG**

**SECCION INST. HOJA  
5**

**ANEXO 6.2**

**II 1**

**Empresa Autoservicios Interoceánicos  
Asies Cía Ltda.**

**MANUAL DE PROCESOS CONTABLES Y DE**

Concepto y criterios que tiene sobre el Cuadro de Mando. Influencia del nuevo entorno.

Cómo se traduce en objetivos e indicadores medibles por áreas. Logros y Dificultades

¿Cuáles serán las principales áreas a medir?

¿Cómo repercutirá el Cuadro de Mando en su área, en lo referente a la definición de los problemas?

¿Qué nivel usted considera que tiene la empresa para enfrentar este nuevo tipo de gestión por objetivos empleando el Cuadro de mando? Clasifique su respuesta en Bueno, Regular, Malo.

¿Cuáles son a su juicio los principales problemas que es necesario resolver?

¿Cómo incidirá en las relaciones entre las áreas y en general en toda la empresa la implantación del Cuadro de Mando?

2.3.- Reunión de trabajo del equipo, para analizar las respuestas de las entrevistas y obtener el resumen de los aspectos principales de las mismas y elaborar las consideraciones generales sobre las respuestas a estas. Se confeccionará un documento el que contendrá: Los principales planteamientos realizados acerca de la claridad y el consenso sobre el trabajo por objetivos de las áreas que permitan el control sobre estos y su cumplimiento. Un listado con los principales Objetivos e Indicadores por cada una de las áreas críticas

1. Explicar la forma a través de la cual los indicadores propuestos pueden caracterizar el cumplimiento de los objetivos y cómo se posibilite la filosofía analítica de utilizar pocos indicadores que aporten mucha información.



**SUSTITUYE A:**

**SECCION INST**

**PAG**

**SECCION INST. HOJA  
6**

**ANEXO 6.2**

**II 1**

**Empresa Autoservicios Interoceánicos**

**Asies Cía Ltda.**

Con estos elementos se sostendrá un taller con todo el Consejo de Dirección, así como técnicos de mucha experiencia y reputación de la empresa invitados. El personal se organizará buscando un balance de conocimientos de los que participarán en las reuniones. Se les entregará un resumen a los participantes sobre los aspectos principales que incluirá un listado con la clasificación de los objetivos y los indicadores correspondientes a cada objetivo.

Todo lo anterior, contribuirá a reafirmar el consenso sobre los objetivos enunciados preliminarmente y a obtener recomendaciones adicionales que pudieran perfeccionar los mismos y dará a los participantes una información relativa al análisis efectuado por el grupo relacionada con las entrevistas realizadas, en las que hay que hacer el especial énfasis analítico y la propuesta preliminar de objetivos e indicadores en las entrevistas. **Paso No. 3:- Creación de los Procedimientos del Cuadro de mando.** 3.1.- Reunión de Trabajo para preparar los documentos reguladores del proceso de utilización del Cuadro de Mando y 3.2.- Esquema por cada uno de los indicadores de la Información necesaria y fórmula para calcularlo, Fuente de obtención de la información, periodicidad de su cálculo y análisis y el área que responderá por sus resultados. **Paso No. 4:- Implantación del Cuadro de Mando** 4.1.- Se procederá a la aplicación del Manual de Procedimientos en todas las áreas de la empresa de manera simultánea. En este paso se hace necesario llevar a vías de hecho un programa de asesoramiento a todas las áreas de la empresa, insistiendo en el análisis operativo de las Unidades como vía para la introducción gradual de la nueva forma de actuación y para el perfeccionamiento del sistema de evaluación de la gestión, tienen los Indicadores, lo que debe ser motivo de entrenamiento a todos los niveles para lo cual se debe ir puntualizando, que indicador es el que provoca la desviación en determinado resultado analizando como los resultados individuales, inciden en el resultado total, lo cual es una nueva forma de ver el enfoque del área

<b>SUSTITUYE A:</b>		<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>			
<b>SECCION INST. HOJA</b>	<b>ANEXO 6.2</b>	<b>II</b>	<b>1</b>
<b>7</b>			
<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>			
<b>Asies Cía Ltda.</b>			
<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES Y DE</b>			

de responsabilidad, en la cual, tradicionalmente, sólo se exigía la responsabilidad por los resultados individuales, con esta nueva filosofía, se trabaja por los resultados de los objetivos programados para toda la organización, en una mezcla en la cual la comunicación crea un nuevo tipo de gestión para el logro de esos objetivos. En la primera etapa, la cual alcanzará los primeros doce meses de la implantación, la labor debe ser sumamente intensa en cuanto se refiere al control de la aplicación de los procedimientos establecidos en el Manual y la incidencia que información primaria de mala calidad o entregada a destiempo, así como violaciones de los jefes de las áreas, pueda ocasionar sobre estos. Unido a lo anterior, el Director general chequeará en cada Consejo de Dirección, la información vinculada con el cumplimiento de los procedimientos y del sistema en general y tomará las medidas que garanticen el cumplimiento del cronograma aprobado, así como mediante los resultados que se vayan obteniendo, irá comunicando los avances que se van logrando con el sistema no sólo en los mecanismos de gestión sino también en relación con los resultados de la empresa. Resumiendo este aspecto los cuatro pasos analizados anteriormente constituyen un mecanismo que permite no sólo la creación e implantación de un Cuadro de Mando adaptado a las condiciones concretas de la empresa, sino también mediante este, se logra un mecanismo de integración que posibilita una mayor eficiencia en el proceso de toma de decisiones.

## **SECCIÓN II:- DE LA DETERMINACIÓN Y EMPLEO DEL SISTEMA DE INDICADORES.**

Uno de los objetivos más difíciles de alcanzar en el diseño de un Sistema de Indicadores es lograr el vínculo entre éstos y la táctica seleccionadas, logrando que

**Empresa Autoservicios Interoceánicos**

por medio de estos se exprese el cumplimiento de los objetivos. Los objetivos estratégicos y tácticos se refieren a las metas a Largo, Mediano y Corto Plazo que la empresa se ha asignado sobre la base de la Visión elaborada y teniendo en cuenta la Misión asignada a la misma, es por tanto, aquello que hay que medir, mientras que los indicadores constituyen el cómo medir los objetivos trazados, con la finalidad de caracterizar adecuadamente la evolución y consecución de los mismos y la tendencia de su cumplimiento. Estos indicadores pueden ser presentados en forma absoluta o relativa, en forma de por cientos o de coeficientes. En la Tabla 1 presentamos el sistema de indicadores que se empleará en esta empresa.

Los indicadores se pueden clasificar de la forma siguiente:

- ❖ Indicadores externos e internos: los primeros informan de la evolución de hechos ocurridos fuera de la empresa, en tanto que los internos controlan la evolución de las acciones que se producen dentro de la empresa, en sus áreas y actividades, en función del cumplimiento de los objetivos de la misma.
- ❖ Indicadores cuantitativos y cualitativos: los primeros miden el resultado de que se obtiene en un área o actividad de la empresa en el cumplimiento de sus objetivos, expresando estos en forma numérica. Los cualitativos, no utilizan magnitudes numéricas, sino se basan en la descripción de la cualidad de una situación o en las características que distinguen a una determinada variable o situación.
- ❖ Indicadores Monetarios y no Monetarios: como se indica los primeros miden el comportamiento de determinada variable en términos monetarios como magnitud de medida. El no monetario, mide la actuación empleando otras medidas como puede ser: número de días, Número de viajes realizados , etc.
- ❖ Indicadores Financieros y no Financieros: los primeros relacionan la evolución del área o de las actividades, con la situación económica, por

ejemplo, la rentabilidad, la solvencia. Este tipo de indicadores como norma se obtienen de los datos que aporta la Contabilidad Financiera y de Costos. Los no financieros están midiendo otros aspectos y dimensiones de las áreas y actividades claves como puede ser la satisfacción de los clientes o la calidad de los productos.

- ❖ Indicadores de resultados y de procesos: esta clasificación se establece en función del momento en que se realiza la medición de los resultados de las áreas por un indicador determinado.
- ❖ Los sistemas de indicadores deben reunir en su diseño una serie de características que los distinguen individual y colectivamente, las cuales serán las que garanticen su eficacia. Estas características son:
  - a) Los indicadores deben estar referidos a objetivos específicos y ser precisos en la medición del objetivo o atributo que miden. Por otra parte, deben explicar clara y concisamente los procesos que caracterizan.
  - b) Deben basar su eficacia y calidad en medir indicadores de rendimiento que expresen las principales causas de la obtención de la eficiencia económica, en las áreas claves de la empresa.
  - c) Deben vincularse Indicadores de Resultados lo que crea la posibilidad de integrar no sólo los sistemas informativos, sino la voluntad de los hombre empeñados en la realización de la I gestión en forma de equipo, al combinarse sus actuaciones en función de obtener el resultado que depende de diversas causas, lo cual permite utilizar la organización en función del análisis, así como emplear distintos tipos de estos por áreas claves.
  - d) Deben ser asequibles y presentados en forma clara.



**SUSTITUYE A:**

**SECCION INST**

**PAG**

**SECCION INST. HOJA  
10**

**ANEXO 6.2**

**II 1**

**Empresa Autoservicios Interoceánicos**

**Asies Cía Ltda.**

**MANUAL DE PROCESOS CONTABLES Y DE**

- e) Deben establecerse claramente las fuentes de obtención de los datos necesarios, la fórmula para su cálculo, soportes posibles, así como las áreas encargadas de ofrecer los datos y de analizarlos.
- f) Los indicadores deben mostrar coherencia jerárquica y coherencia transversal. La primera asegura que estos den a cada nivel la información que requieren para el tipo de gestión y control que deben realizar y la segunda es que estos deben estar organizados en la misma forma de los procesos.

Con vistas a dejar claramente establecidos los pasos para su diseño la tabla 1 que a continuación se muestra debe ser confeccionada. La empresa en la actualidad se caracteriza por su complejidad creciente, constantes avances tecnológicos y en este entorno económico, el trabajo del empresario resulta cada vez más complicado y extenso en la situación actual del comportamiento de los entornos en los que se desempeñan.

El análisis de razones (ratios) es el más difundido, su utilización se empezó a desarrollar en la primera década del Siglo XX. Una razón es una simple expresión matemática de la relación de una partida con otra; es el cociente entre magnitudes que tienen una cierta relación significativa y por este motivo se comparan, de manera tal que para variar el comportamiento del resultado de la razón, se pueda tomar una acción correctiva sobre cualquiera de las partidas que la determinaron o sobre ambas, aunque una interpretación completa de una razón frecuentemente requiere investigación adicional de los datos básicos. Las razones constituyen una ayuda para el análisis e interpretación, pero no sustituyen un buen juicio analítico.



<b>SUSTITUYE A:</b>		<b>SECCION INST</b>
<b>PAG</b>		
<b>SECCION INST. HOJA</b>	<b>ANEXO 6.2</b>	<b>II 1</b>
<b>12</b>		
<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>		

Al analizar cambios en pesos y en porcentajes; porcentajes de tendencias; porcentajes componentes y razones, los analistas financieros constantemente buscan algún patrón de comparación (estándares de comparación) que pueda utilizarse para juzgar si las relaciones que han encontrado son favorables o no. Estos estándares pueden ser:

**a. Razones de la misma empresa para estudiar su evolución.**

Razones ideales de tipo general para comprobar en qué situación se encuentra la empresa con relación a lo que se considera ideal.

**b. Razones sustanciales para comprobar si la empresa evoluciona en función del sector económico en que opera.**

Cuando se comparan datos analíticos de un período corriente con los cálculos similares de años anteriores, brinda alguna base de juicio para determinar si la situación de la empresa está mejorando o empeorando. Esta comparación de los datos a través del tiempo se denomina análisis horizontal o de tendencia, para expresar la idea de la revisión de los datos en un número consecutivo de períodos. Se distingue del análisis vertical o estático, el cual se refiere a la revisión de la información financiera de sólo un período contable. En término general, análisis de estados financieros se refiere al arte de analizar e interpretar los estados financieros. Para aplicar de manera eficaz este arte, es preciso establecer un procedimiento sistemático y lógico que sirva como base para tomar decisiones informadas. Al analista inteligente le interesan dos objetivos o metas del análisis. Primero: “entender los números” o “ir más allá de las cifras”, es decir, utilizar las herramientas del análisis financiero como ayuda para comprender los datos informados. Segundo: establecer una base razonable para pronosticar el futuro, tener una estimación de la situación financiera futura de la empresa con base en el análisis presente y pasado y en la mejor estimación disponible de los sucesos económicos futuros.

<b>SUSTITUYE A:</b>		<b>SECCION INST</b>
<b>PAG</b>		
<b>SECCION INST. HOJA</b>	<b>ANEXO 6.2</b>	<b>II 1</b>
<b>13</b>		
<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>		
<b>Asies Cía Ltda.</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS CONTABLES Y DE</b>		

Los estados financieros requieren cierto análisis como un primer paso para extraer información de los datos presentados en dichos informes; aceptar literalmente los datos financieros que se nos presentan constituye, a menudo una política imprudente. Casi todas las decisiones motivadas por las finanzas exigen aplicar juicios razonados. Existen cientos de razones, no hay una clasificación generalmente aceptada, el analista debe seleccionar aquellas razones que sean útiles para resolver una situación dada. Las razones se clasifican generalmente de la siguiente forma

- **Razones de liquidez**

Se utilizan como medio de apreciar la capacidad de la empresa para garantizar sus obligaciones a corto plazo. Pueden ser:

- Liquidez general
- Liquidez Inmediata o Prueba Acida

- **Razón de solvencia**

- Solvencia

Miden la capacidad de la empresa para garantizar la totalidad de sus deudas con terceros.

- **Razones de Apalancamiento**

Miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas (Endeudamiento) y Capital (Autonomía).

- Endeudamiento
- Autonomía



**SUSTITUYE A:**

**PAG**

**SECCION INST. HOJA  
14**

**ANEXO 6.2**

**SECCION INST**

**II 1**

**Empresa Autoservicios Interoceánicos  
Asies Cía Ltda.**

- Calidad de la deuda
- Capacidad de devolución de los préstamos
- **Razones de Actividad.-** Miden el grado de efectividad con que la empresa utiliza sus recursos.
- Rotación del Capital de Trabajo
- Rotación del Activo Circulante
- Rotación del Inventario
- Rotación del Activo Fijo Neto
- Rotación del Activo Total
- **Razones de cobros y pagos.-** Sirven para comprobar la evolución de la política de cobros y pagos a clientes y proveedores.
- Ciclo de cobro
- Ciclo de pago
- Días de Venta pendientes de cobro
- **Razones de Rentabilidad.-** Mide la eficiencia con que está siendo manejada la empresa, la relación entre los beneficios y los capitales invertidos.
- Rentabilidad de las Ventas o Margen sobre Ventas
- Rentabilidad Económica o Retorno de la Inversión
- El Ingreso Residual

<b>SUSTITUYE A:</b>		<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>			
<b>SECCION INST. HOJA</b> 15	<b>ANEXO 6.2</b>	<b>II</b>	<b>1</b>
<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b> <b>Asies Cía Ltda.</b>			

- Variación de las Ventas Netas o de los Ingresos
- Variación de las Utilidades Netas

La empresa debe definir el Sistema de Indicadores que empleará en el análisis de su desempeño, para lo cual se ha propuesto utilizar la filosofía de emplear pocos indicadores que proporcionen mucha información o al menos, la información relevante para el proceso decisonal de la misma. A estos efectos, en el Anexo 3, se presenta la propuesta de indicadores a emplear por la empresa que se analiza y en el Anexo 4, el Cuadro de Mando Operativo, que será empleado en el análisis de la gestión de la empresa. Debe establecerse el rango en que un determinado indicador pueda tener una desviación permisible que se acepta porque no se considera que es significativa, lo cual debe ser fundamentado técnica y económicamente u otros niveles en que sí pudiera serlo. Estos rangos pueden variar en empresas de un sector con relación al mismo indicador en otra empresa de otro sector. Para esto, se empleará el criterio obtenido de autores de diversas literaturas y el criterio de algunos expertos, que en general son compartidos. A continuación se expresan los rangos para aquellos índices principales que se emplearán en esta empresa:

#### **Liquidez General**

- 1.3 a 1.5     ⇒ Correcto
- Menor 1.3   ⇒ Peligro de suspensión de pago
- Mayor 1.5    ⇒ Peligro de tener ociosos

#### **Liquidez Inmediata**

- Entre 0.5 y 0.8     ⇒ Correcto
- Menor que 0.5     ⇒ Peligro de suspensión de pago
- Mayor que 0.8     ⇒ Peligro de tener tesorería ociosa

<b>SUSTITUYE A:</b>		<b>SECCION INST</b>
<b>PAG</b>		
<b>SECCION INST. HOJA</b> 16	<b>ANEXO 6.2</b>	<b>II 1</b>
<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b> <b>Asies Cía Ltda.</b>		

**Razón de Solvencia**

- Entre 1.5 y 2 ⇒ Correcto
- Menor de 1.5 ⇒ Peligro de no poder solventar las deudas
- Mayor de 2 ⇒ Peligro de tener ociosos

**Razón de Endeudamiento**

- Entre 1 y 2 ⇒ Riesgo Medio
- Mayor que 2.0 ⇒ Alto Riesgo
- Menor que 1 ⇒ Bajo Riesgo

**Ciclo de Cobro:**

Esta razón se expresa en días y significa los días de Venta pendientes de cobro que, como promedio, tuvo la empresa en el período analizado, o sea, los días promedios que tardaron los clientes en cancelar sus cuentas con la empresa.

**Rentabilidad de los Ingresos:**

Esta razón se puede calcular para cada nivel de utilidades, determinando de esta forma los márgenes en cada uno de estos niveles. Expresa cuánto gana la empresa por cada dólar que ingresa por el servicio prestado. Se conoce también como margen sobre Ingresos o Margen de Utilidad. Como otra razón de rentabilidad, **mientras más alta mejor**, ya que implica gestión en los costos y en los ingresos.

**Rentabilidad de la Inversión:**

Esta razón expresa el por ciento que representa las U.A.I.I. del valor de los Activos Totales invertidos en la empresa, o cuántos dólares de U.A.I.I. genera la empresa por cada dólar de Activo invertido. Este índice mide la gestión operativa de la empresa, el rendimiento extraído a la inversión que posee y explota la empresa a través de su gestión de activos.

<b>SUSTITUYE A:</b>		<b>SECCION INST</b>
<b>PAG</b>		
<b>SECCION INST. HOJA</b> 17	<b>ANEXO 6.2</b>	<b>II 1</b>
<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b> <b>Asies Cía Ltda.</b>		

**Retorno sobre la Inversión:**

Este indicador, también denominado sistema DUPONT es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa. Representa la ganancia que se obtiene por cada dólar de inversión realizada, e indica la eficiencia de la administración en el uso y explotación de los activos y su capacidad para generar ingresos mediante su explotación, por lo que entre más alta sea la relación mejor será el desempeño de la empresa.

**SECCIÓN III.- SOBRE LA ORGANIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

En esta sección se norman los procedimientos para organizar la ejecución del análisis de la gestión mediante los que se analiza la eficiencia lograda en el período que se analiza. La ejecución del análisis se realizará en reuniones convocadas del Consejo de Dirección específicamente para un solo punto que es el análisis económico del período en cuestión. A estas reuniones el Director General podrá invitar a determinadas personas que resulten idóneas para el análisis de una situación en particular por su experiencia sobre los procesos de la empresa y en particular sobre la situación que se analizará.

Para la ejecución de estas reuniones se deben haber circulado los Anexos 4 y 11, Cuadro de Mando Operativo y Análisis Económico Financiero de la Gestión, respectivamente, con no menos de una semana de antelación a todos los miembros del Consejo de Dirección y a los invitados que el Gerente General considere. El informe a circular deberá ser objeto de un despacho entre el Gerente General el Jefe (a) del Departamento de Contabilidad, quien será el responsable de la confección de estos anexos. En esta reunión cada miembro del consejo e

<b>SUSTITUYE A:</b>		<b>SECCION INST</b>
<b>PAG</b>		
<b>SECCION INST. HOJA</b>	<b>ANEXO 6.2</b>	<b>II 1</b>
<b>18</b>		
<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>		
<b>Asies Cía Ltda.</b>		

invitados, vienen obligados a dar su criterio sobre la situación bajo análisis. Se vota por mayoría presente al plantearse los acuerdos propuestos para resolver cada uno de los problemas planteados. Sólo tienen voto los miembros del Consejo de Dirección. Para el análisis de los indicadores y de las situaciones que se presenten, el Cuadro de Mando Operativo debe emplear procedimientos a través de los cuales se materialicen los procesos de este. Los procedimientos del análisis económico se dividen por los distintos autores estudiados en dos grupos:

1. - Los tradicionales.
2. - Los matemáticos.

Entre los procedimientos tradicionales se pueden incluir, el empleo de magnitudes medias y relativas, la aplicación de métodos de comparación, agrupación, números índices, el método de sustitución en cadenas y el método de balances. El análisis de estos puede ser encontrado en cualquiera de la literatura que sobre análisis de gestión se emplea. Entre los matemáticos utilizamos los vinculados con la estadística, como son los modelos de Correlación, Regresión y las Series Cronológicas, de las que también aparece en los textos de Estadística la teoría sobre la determinación y empleo de estos. La explicación de estos, no es objeto de análisis del presente trabajo. El uso de estos procedimientos será necesario en todo proceso de análisis de la gestión ya que todo comienza con una comparación, la cual debe ser mostrada en una agrupación eficiente, analizando los factores que provocan las distintas desviaciones, así como correlacionar los distintos indicadores e índices a través de porcentajes y otros números índices. En el análisis de los métodos y procedimientos no podemos dejar de analizar la categoría que constituye la relación fundamental que rige el mecanismo secuencial del Cuadro de Mando.

<b><u>SUSTITUYE A:</u></b>		<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>			
<b>SECCION INST. HOJA</b>	<b>ANEXO 6.2</b>	<b>II</b>	<b>1</b>
<b>19</b>	<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>		
	<b>Asies Cía Ltda.</b>		

Operativo, esta es la relación Causa-Efecto. Esta relación se expresa como una secuencia de declaraciones del tipo “Sí/ Entonces”, lo que permite que al conocer las causas del fenómeno y de los procesos, el directivo pueda actuar sobre ellos, dándoles vida o no permitiendo que ocurran. En esta relación, la causa siempre precede al efecto en el tiempo. Por lo tanto, la efectividad del Cuadro de Mando Operativo, en lo adelante, CMO, está dada porque este permite caracterizar la situación de la táctica empleada y de los objetivos específicos de cada área clave a través de una adecuada relación Causa-Efecto, para lo que cada indicador tiene necesariamente que ser parte del sistema de interrelaciones regidas por un sistema de relaciones de este tipo. Ejemplos de esta relación son:

**Sí** formamos adecuadamente mecánicos automotrices y ayudantes competentes, **entonces** mejorará la calidad de nuestros servicios y disminuirá el número de carros con roturas y serán explotados con mayor eficiencia el parque de equipos. **Sí** mejora la efectividad y calidad de los servicios de transportación **entonces** la rentabilidad de los Ingresos sobre estos aumentará. Los Indicadores de Causa, son los que reflejan el Sí, y son específicos para determinada relación entre indicadores, ya que expresan aspectos singulares de la gestión que estos indicadores caracterizan, por ejemplo, una buena composición del Activo y niveles crecientes de ganancia, asegurarán un Retorno sobre la Inversión, también creciente. Los dos primeros son indicadores Causa, el último es el resultado obtenido, el Efecto, que se induce por la actuación de estos. Por tanto, los indicadores de Efecto, resultados, sin los de actuación no se podrán explicar convenientemente ni se podrán trazar las acciones adecuadas para alcanzar los mismos y por tanto, no se podrá llegar a concluir si los objetivos se alcanzan con la eficiencia programada. De lo anterior se infiere que el CMO, exige una adecuada coordinación, propia de un sistema de

<b>SUSTITUYE A:</b>		<b>SECCION INST</b>	
<b>PAG</b>			
<b>SECCION INST. HOJA</b> <b>20</b>	<b>ANEXO 6.2</b>	<b>II</b>	<b>1</b>
<b>Empresa Autoservicios Interoceánicos</b>			
<b>Asies Cía Ltda.</b>			

gestión, entre resultados y causas, identificados estos en la vertiente seleccionada por la empresa. Como se ha explicado en el cuerpo de la tesis, en la realización del proceso de evaluación del desempeño, distinguimos tres tipos de análisis, los cuales se vinculan al momento en que esa medición debe realizarse. Estos son:

1. - El Análisis Operativo.
2. - El análisis Retrospectivo.
3. - El Análisis Perspectivo.

La clasificación anterior se corresponde con las acciones y procedimientos del proceso de gestión empresarial. Cada uno de estos tipos se complementa, aunque el peso específico de estos, en los diferentes estratos organizacionales, es diferente.

La concepción general del empleo de estos tres tipos de análisis es que el uso de todos ellos complementándose continuamente es la vía para propiciar el análisis y convertir a éste en una tecnología necesaria para garantizar la eficiencia de los procesos, pero con el máximo de eficiencia y propiciando un proceso continuo que una el presente con el futuro. Dentro de las reglamentaciones concretadas en este manual se ha dejado establecida la forma en que puede analizarse y articularse la táctica a través de una adecuada enunciación de objetivos, vinculando estos por medio de un Sistema de Indicadores a través de los cuales se expresa la relación Causa-Efecto y el trabajo en grupos, lo que propicia la integración del sistema, sin embargo, es necesario complementar todo lo anterior con un elemento que es un requisito indispensable para el sistema de gestión que se plantea a través del CMO y es el proceso de Retroalimentación por medio del cual se pueda comprobar y adaptar la táctica y los objetivos específicos de las áreas y actividades claves a las condiciones imperantes.

Anexo 1 .....	87
Anexo 2 .....	88
Anexo 3 .....	89
Anexo 4 .....	90
Anexo 5 .....	91
Anexo 6 .....	92
Anexo 7 .....	93
Anexo 8 .....	134
Anexo 9 .....	157
Anexo 10 .....	158

## Anexo 9

CONTROL DE LA EFICIENCIA ECONÓMICA POR VIAJE DE CAMIÓN						Anexo 7	
EMPRESA ASIES AUTOSERVICIOS INTEROCEÁNICOS CÍA LTDA				FECHA DE			
PROGRAMACIÓN DE VIAJE No 007/08				SALIDA	REGRESO		
CARRO No.	63M440	MATRÍCULA	PQR2010	06/08/2017	06/08/2017		
CHOFER:	Flores Marcelo	HORA		13:00	18:00		
<b>DETALLES DEL VIAJE:</b>							
TONELADAS A TRANSPORTAR: 26,0				IMPORTE A COBRAR		\$1309,81	
KMS A RECORRER TOTALES: 43,6							
TIPO DE COMBUSTIBLE A UTILIZAR: Full Oil				GUÍA: 100614799374			
PRODUCTO A TRANSPORTAR: Viveres							
ORÍGEN: Quito							
DESTINO: Quito Varios destinos (Bodegas Super Maxi)							
TIEMPO NECESARIO PARA EL VIAJE: 4 Horas							
<b>COSTOS, GASTOS Y ECTIVIDAD DEL VIAJE</b>							
DETALLES	ESTIMADOS				REAL		
	UM	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
<b>MATERIALES</b>	Lts	688,59	0,27	185,92	720,26	0,27	194,47
GASTOS DE COMBUSTIBLE				22,00			34,00
ACEITE				80,00			86,00
NEUMÁTICOS				120,00			135,00
VARIOS							
<b>SUB-TOTAL</b>				407,92			449,47
<b>SALARIO:</b>							
SALARIO CHOFERES				563,00			566,53
CONTRIBUCIONES				83,62			89,93
OTROS							
<b>SUB-TOTAL</b>				646,62			656,46
<b>OTROS GASTOS</b>							
DE ATENCIÓN A LA TRIPULACIÓN				35,00			35
OTROS GASTOS				50,00			50
<b>SUB-TOTAL</b>				85,00			85
<b>TOTAL GENERAL</b>				1139,54			1190,93
<b>INDICADORES DE LA EFICIENCIA ECONÓMICA</b>							
COSTO POR KM RECORRIDO	Dólar	Costo total/Kms recorridos		26,14	Idem	27,31	
% DE CUMP. DEL PLAZO DE ENTREGA	%	(Días entregas reales/Días entrega estimado.) * 100		125	de	125,00	
GASTO DE COMBUSTIBLE POR KM	Litros	Combustible consumido/Km		15,79	partidas	16,52	
INGRESO POR TM TRANSPORTADA	Dólar	Ing. Total/TM transportadas		50,38	estimadas	50,38	
INGRESOS TOTALES	Dólares	iimporte de la factura		\$1309,81		1309,81	
COSTO TOTAL	Dólares	Suma Costo del viaje		\$1139,54		1190,93	
UTILIDAD OBTENIDA	Dólares	Ingresos totales - Costo Total		170,27		118,88	
% DE RENTABILIDAD	%	(Utilidad/Ingresos totales)* 100		13,0		9,10	
<b>COMENTARIOS: SOBRE DESVIACIONES ENTRE ESTIMADO Y REAL DE</b>							
CADA INDICADOR: Se considera los índices dentro del rango de desviaciones aceptables.							
CHOFER		SUPERVISOR DE PLANTA			CONTABILIDAD		

## Anexo 10 CUENTA DE COSTOS Y GASTOS

### PLAN DE CUENTAS

CÓDIGO	DENOMINACIÓN
5	COSTOS Y GASTOS
5.01	COSTOS DE OPERACIÓN DE TRANSPORTE
5.02	GASTOS DE OPERACIÓN
5.02.01	Sueldos, salarios y otras remuneraciones
5.02.02	Aportes a la seguridad social
5.02.03	Beneficios sociales e indemnizaciones
5.02.04	Gastos planes de Beneficios a empleados
5.02.05	Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales
5.02.06	Remuneraciones a otros trabajadores autónomos
5.02.08	Mantenimiento y reparaciones d equipos de la flota y otros
5.02.09	Arrendamientos operativos
5.02.12	Combustible para la flota
5.02.13	Lubricantes para la flota
5.02.14	Seguros y reaseguro de la flota
5.02.15	Estibaje y manipuleo de carga
5.02.16	Depreciación de la Flota
5.02.17	Deterioro
5.02.18	Otros gastos de operación del transporte
5.02.19	Trasposos
5.03	GASTOS FINANCIEROS
5.03.01	Intereses sobre Préstamos
5.03.02	Servicios Bancarios
5.03.03	Comisiones
5.03.04	Gastos de Financiamiento de Activos
5.03.05	Otros Gastos Financieros
5.04	GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN

- 5.04.01 Gastos de viaje administrativo
- 5.04.02 Gastos generales de oficina
- 5.05 OTROS GASTOS**
- 5.05.01 Gastos Campamento Lago Agrio**

## Anexo 11



### EMPRESA AUTOSERVICIOS INTEROCEÁNICOS ASIES CÍA TDA ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS

**PERÍODO: ENERO A SEPTIEMBRE DEL 2017**

De acuerdo al objetivo establecido para el cierre del período Enero a Septiembre del 2017, en el cual la tarea principal se centra en lograr un nivel del Retorno sobre la Inversión de alrededor del 20%, después de confeccionado el Cuadro de Mando Operativo, Anexo 4, y analizados los indicadores correspondientes se plantan las siguientes situaciones:

El Retorno sobre la Inversión, se incumple en un 10.3 por ciento. Este incumplimiento obedece a las causas siguientes:

El incumplimiento de la **Rentabilidad de los Ingresos** el que se incumple en un 46%, debido a la disminución de la carga para la Ruta a Guayaquil donde se alcanzan los mayores ingresos, se ha tenido que sustituir por otros viajes a zonas generalmente dentro de la ciudad de Quito o a provincias cercanas, los que resultan no tan remunerados como los de la ruta mencionada de Guayaquil, lo que ha traído el incumplimiento en el nivel de los ingresos fundamentalmente en el cuatrimestre junio a septiembre del presente año, lo que incide desfavorablemente en el nivel de ganancia de la empresa y por ende en la Rentabilidad de la misma.

**La Rotación del Activo**, este indicador que incide igualmente sobre el Retorno sobre la Inversión, se incumple en un 96,1%, producto de la disminución de la explotación de la flota lo que se concreta en el incumplimiento de los ingresos y un crecimiento de costo por dólar de ingreso en \$0,02 y en el costo por Km recorrido el cual creció en un 1.7% producto de la paralización parcial de la flota la cual no se ha podido utilizar a toda su capacidad, debido a la disminución de los viajes a la zona del Guayas y del Oro, incrementándose el costo fundamentalmente por la

paralización de los camiones de gran porte convirtiéndose esto en un costo de ociosidad no previsto en estos últimos cuatro meses.

Lo anterior influye en otros indicadores como son el **Costo por dólar de Ingreso y el Costo por Km recorrido**, los que muestran excesos de 2.3%, el primero y de un 13.3%, el segundo en los que inciden las causas que se plantado en el análisis anteriormente planteado.

Las causas anteriormente expuestas han sido las causas que han motivado el incumplimiento del objetivo de alcanzar un nivel superior al 20% en el indicador Retorno sobre la Inversión.

En el caso del resto de los indicadores planteados, el Ciclo de cobre muestra tres días por encima de lo deseado para un exceso de un 4,6 por ciento, lo que indica que hay tres días de servicios realizados pendientes de cobro por encima del nivel que se estimó.

El índice de Liquidez General se encuentra a un nivel correcto y el nivel real se encuentra en el rango correcto de acuerdo a lo que financieramente se ha convenido.

El índice de solvencia se encuentra también en los rangos admitidos

En el Endeudamiento se encuentra en zona de peligro con un nivel del 2%, ya que este índice mide el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas (Endeudamiento). No obstante se cuenta con recursos financieros para honrar las deudas que se tienen, pero es necesario tener esto bajo control dado el nivel de reducción de los ingresos que son la fuente de estos financiamientos. .