



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA CPA. EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COMO  
HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA  
FACILITAR LA EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES EN EL ÁREA  
CONTABLE DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO GASOLINERA AMAZONAS 2

AUTORA: GLADYS GRACIELA CHINCHAY JIMÉNEZ

DIRECTOR: Msc MARIO GANCHALA

ENERO 2016

## **DECLARACIÓN JURAMENTADA DE LA AUTORA**

Yo, Gladys Graciela Chinchay Jiménez, declaro bajo juramento que el trabajo realizado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Gladys Graciela Chinchay Jiménez

C.C.: 1710465707

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, CHINCHAY JIMÉNEZ GLADYS GRACIELA, CI. 1710465707 autor/a del proyecto titulado: Diseño de un Manual de Procedimientos como Herramienta Estratégica en la Gestión Empresarial para Facilitar la Efectividad de las Operaciones en el Área Contable de la Estación de Servicio Gasolinera Amazonas 2, previo a la obtención del título del Título de Licenciada CPA. En Contabilidad y Auditoría en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 28 de Abril del 2016.

---

CHINCHAY JIMÉNEZ GLADYS GRACIELA

CI. 1710465707

## CARTA DE AUTORIZACIÓN



La Concordia, Marzo 20 del 2015

Señores  
UNIVERSIDAD TECNICA EQUINOCCIONAL  
SANTO DOMINGO:  
Presente:


A Quien Interese:

Yo Norma Celeste Heras Cevallos, con cedula de ciudadanía # 0800264749, en Calidad de Gerente Propietaria, de GASOLINERA AMAZONAS 2, ubicada en el Cantón La Concordia, en el Km 43 Vía Quininde.

Autorizo a la Señora. Gladys Graciela Chinchay Jiménez, con cedula # 1710465707, para que realice el proyecto de Tesis previo a la obtención Del Título de Licenciada, como también me comprometo en facilitar accesibilidad a la información necesaria requerida.

Es Todo Cuanto puedo autorizar, La interesada puede hacer uso del presente con los fines pertinentes.

Atentamente,

  
Norma Heras  
GERENTE

Adjunto:  
Copia Cedula  
Copia Ruc de la Empresa

Vía Quininde km 43 y By Pass / Telf.: 2726 308 - 2726 343 / La Concordia - Ecuador

## FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

### PROYECTO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1710465707
APELLIDO Y NOMBRES:	CHINCHAY JIMÉNEZ GLADYS GRACIELA
DIRECCIÓN:	LA NVA. CONCORDIA SECTOR 3
EMAIL:	Gladysita_001@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	022726609
TELÉFONO MÓVIL:	0999452849

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA FACILITAR LA EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES EN EL ÁREA CONTABLE DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO “GASOLINERA AMAZONAS 2”
AUTOR O AUTORES:	CHINCHAY JIMÉNEZ GLADYS GRACIELA
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	28-04-2016
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Msc. MARIO CRISTÓBAL GANCHALA GARCÍA
PROGRAMA	PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	LICENCIADA CPA. EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

<p><b>RESUMEN: Mínimo 250 palabras</b></p>	<p>Las pequeñas, medianas y grandes empresas requieren de herramientas administrativas, contables y financieras para optimizar recursos y satisfacer las necesidades del cliente, por lo tanto, el diseño de un manual de procedimientos como herramienta estratégica en la gestión empresarial facilita la efectividad de las operaciones en el área contable de la estación de servicio gasolinera Amazonas 2 y ayudarían a conseguir los objetivos organizacionales. Para identificar las debilidades de la empresa se partir desde el planteamiento del problema, objetivos, justificación, antecedentes referenciales y al aplicación de la metodología mediante la aplicación de una encuesta con el respectivo análisis e interpretación que ayudaron a determinar las causas que origina los problemas administrativos para la entrega oportuna de los estados financieros, informes contables y otros que sirven en la toma decisiones gerenciales. Para la estación de servicio, el contar con manuales de procedimientos administrativos y contables ayudaría a especificar las responsabilidades, funciones de cada empleado de las áreas antes mencionadas con el fin de obtener mayor rendimiento y ajustarse a los tiempos establecidos y planificados. Además, los responsables de monitorear los manuales deben aplicar los indicadores para proponer las respectivas conclusiones y recomendaciones</p>
<p><b>PALABRAS CLAVES:</b></p>	<p>Manuales, Gestión, Estación de servicios, Registro Contable, Indicadores.</p>
<p><b>ABSTRACT:</b></p>	<p>Small, medium and large enterprises require administrative, accounting and financial to optimize resources and meet customer needs tools, therefore, the design of a procedures manual as a strategic tool in business management facilitates effective operations the accounting area of the service station gas station Amazonas 2 and help achieve organizational objectives. To identify weaknesses in the company starting from the problem statement, objectives, rationale, referential background and the application of the methodology by applying a survey with the respective analysis and interpretation that helped determine the causes which causes administrative problems for the timely delivery of financial statements, accounting reports and others who serve in managerial decision making. For the service station, the manuals have administrative and accounting procedures would help specify the responsibilities, functions of each employee of the above areas in order to get more performance and meet the established times and planned. In addition, responsible for monitoring manuals should apply indicators to propose the respective conclusions and recommendations.</p>

<b>KEYWORDS</b>	Manuals, management, service station, Accounting Register, Indicators.

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

---

CHINCHAY JIMÉNEZ, GLADYS GRACIELA

C.I: 1710465707

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Msc Mario Ganchala

Director de Tesis

### **CERTIFICA**

En calidad de Director de Tesis previo al obtención del título de Licencia en Contabilidad y Auditoría con el tema: “Diseño de un manual de procedimientos como herramienta estratégica en la gestión empresarial para facilitar la efectividad de las operaciones en el área contable de la estación de servicio “gasolinera Amazonas 2”, realizado por: Gladys Graciela Chinchay Jiménez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la UTE, en el Reglamento Estudiantes de la Institución de Educación Superior.

Msc Mario Ganchala

**DIRECTOR DE TESIS**



## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la oportunidad de vivir y marcar legados importantes en mi familia y la sociedad alineados a la filosofía de su hijo Jesucristo, a mis queridos padres que aunque no están conmigo, siempre fueron la motivación en mi decisión de continuar este proceso Universitario de Tercer Nivel, y a mis entrañable hijos que han sido el motor e inspiración para lograr mis objetivos como parte de mi aprendizaje y enseñanza como ejemplo de vida.

Gladys Graciela Chinchay Jiménez

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, a mis padres y mis amados hijos por haber permitido mi ausencia durante todo este tiempo académico.

A mi estimado DIRECTOR DE TESIS que con paciencia y profesionalismo supo guiarme en el desarrollo de mi tesis, plasmando en mi la idea de hacer las cosas siempre por un motivo y sobre todo aprendiendo de ellas, jamás se desvalora su esfuerzo pero para aquello es necesario muchos sacrificios, en virtud a este criterio, mil gracias por darme la oportunidad de ejecutar mi proyecto de tesis con alto profesionalismo jamás esperado.

Gladys Graciela Chinchay Jiménez

## ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN JURAMENTADA DE LA AUTORA.....	ii
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN .....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	viii
DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
ÍNDICE DE CUADRO .....	xv
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.1. Objetivo de estudio teórico .....	4
1.2. Objetivo de estudio práctico.....	5
1.3. Planteamiento del problema.....	5
1.4. Formulación del problema .....	7
1.5. Sistematización del problema .....	8
1.6. Objetivos .....	8
1.6.1. Objetivo general .....	8
1.6.2. Objetivos específicos.....	8
1.7. Justificación.....	9
1.8. Marco Referencial.....	10
1.8.1. Marco Teórico .....	10
1.8.2. El proceso administrativo vs el procedimiento .....	17
1.8.3. Empresa .....	26
1.8.4. Estación de servicio.....	27
1.8.5. Capital .....	27
1.8.6. Contabilidad .....	29
1.8.7. Control.....	29
1.8.8. Dirección .....	30
1.8.9. Gestión.....	30
1.8.10. Cultura empresarial .....	31
1.8.11. Manual.....	31
1.8.12. Manual de procedimientos .....	32
1.8.13. Organización .....	33
1.8.14. Planeación .....	33
1.8.15. Proceso administrativo .....	33
1.8.16. Política.....	34
1.9. Marco Conceptual .....	34

1.10. Marco Legal .....	39
CAPÍTULO II .....	42
MÉTODO.....	42
2.1. Metodología General.....	42
2.2. Modalidad de la Investigación .....	43
2.2.1. Diseño de la investigación.....	43
2.2.2. Tipos de investigación.....	44
2.3. Población y muestra .....	45
2.3.1. Población .....	45
2.4. Técnicas e instrumentos de investigación .....	46
2.4.1. Técnicas de investigación.....	46
2.4.2. Instrumentos de la Investigación .....	48
2.5. Recolección de la información.....	48
2.6. Procedimientos de la investigación.....	50
2.7. Técnicas de Investigación .....	51
2.7.1. Encuesta.....	51
2.7.2. Análisis e interpretación de resultados .....	52
2.8. Unidad de Análisis .....	60
2.9. Metodología Específica.....	60
2.9.1. Metodología Financiera.....	60
CAPÍTULO III.....	62
RESULTADOS Y PROPUESTA .....	62
3.1. Recolección y tratamiento de datos .....	62
3.2. Análisis situacional de la empresa .....	63
3.2.1. Análisis externo .....	63
3.2.2. Análisis interno.....	68
3.3. Matriz FODA .....	89
3.4. Direccionamiento estratégico.....	90
3.5. Análisis de las variables .....	93
3.6. Presentación y análisis de resultados .....	93
3.6.1. Objetivos de la propuesta .....	93
3.6.2. Manual de procedimientos para las ventas – facturación.....	107
3.6.3. Manual de procedimientos para manejo de caja .....	112
3.6.4. Manual de procedimientos de Caja Chica .....	115
3.6.5. Manual de procedimientos para cuentas por pagar .....	117
3.6.6. Manual de procedimientos para conciliación bancaria .....	120
3.7. Registro Contables .....	122
3.5.1. Contabilización por ventas de combustible.....	122
3.5.2. Contabilización por compra de combustible .....	123
3.5.3. Contabilización por pago de servicios básicos.....	123
3.5.4. Contabilización por pago de sueldos.....	124
CAPÍTULO IV.....	127
DISCUSIÓN .....	127

4.1. Conclusiones .....	127
4.2. Recomendaciones.....	127
BIBLIOGRAFÍA .....	129
ANEXOS .....	133

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 Complementos del manual de procedimientos .....	14
Figura 2 Procedimiento de un manual de gestión .....	25
Figura 3 Procedimientos de recolección de la información .....	49
Figura 4 Procedimientos de la investigación.....	50
Figura 5 Pregunta 1 Existencia de manual de procedimientos.....	52
Figura 6 Pregunta 2 Existencia de organigrama estructural y funcional.....	53
Figura 7 Pregunta 3 Fijación de objetivos para el negocio .....	54
Figura 8 Pregunta 4 Existencia de políticas e indicadores de control .....	55
Figura 9 Pregunta 5 Registros contables .....	56
Figura 10 Pregunta 6 Políticas de cobros y pagos.....	57
Figura 11 Pregunta 7 Informe de estados financieros .....	58
Figura 12 Pregunta 8 Plan de capacitación .....	59
Figura 13 Competidores actuales .....	67
Figura 14 Energías alternativas .....	67
Figura 15 Análisis vertical de activos disponibles .....	75
Figura 16 Análisis vertical de activos exigible .....	76
Figura 17 Análisis vertical fijo tangible .....	77
Figura 18 Análisis vertical de pasivos corrientes .....	78
Figura 19 Análisis vertical de pasivo .....	79
Figura 20 Análisis vertical patrimonio.....	80
Figura 21 Análisis vertical de Estados de Resultados.....	81
Figura 22 Análisis horizontal de Estados Situación Financiera .....	83
Figura 23 Análisis horizontal activos fijo .....	83
Figura 24 Análisis horizontal activos intangibles .....	84
Figura 25 Análisis horizontal pasivo corriente.....	85
Figura 26 Análisis horizontal patrimonio.....	86
Figura 27 Análisis horizontal del Balance de Resultados .....	87
Figura 28 Organigrama estructural propuesto.....	95
Figura 29 Organigrama funcional .....	96

## ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro 1 Causas y consecuencias del problema de investigación .....	7
Cuadro 2 Ejemplo de Manual de Procedimiento.....	24
Cuadro 3 Fuentes de datos para un manual .....	26
Cuadro 4 Población .....	45
Cuadro 5 Técnicas .....	46
Cuadro 6 Instrumentos .....	48
Cuadro 7 Pregunta 1 Existencia de manual de procedimientos .....	52
Cuadro 8 Pregunta 2 Existencia de organigrama estructural y funcional .....	53
Cuadro 9 Pregunta 3 Fijación de objetivos para el negocio .....	54
Cuadro 10 Pregunta 4 Existencia de políticas e indicadores de control.....	55
Cuadro 11 Pregunta 5 Registros contables.....	56
Cuadro 12 Pregunta 6 Políticas de cobros y pagos .....	57
Cuadro 13 Pregunta 7 Informe de estados financieros.....	58
Cuadro 14 Pregunta 8 Plan de capacitación .....	59
Cuadro 15 Operacionalidad de las variables .....	61
Cuadro 16 Estado de Situación Financiera.....	72
Cuadro 17 Estados de Resultados .....	74
Cuadro 18 Análisis vertical del Estado de Situación Financiera.....	75
Cuadro 19 Activos vertical activos exigibles .....	76
Cuadro 20 Análisis vertical activos tangibles .....	77
Cuadro 21 Análisis vertical de pasivos corriente .....	78
Cuadro 22 Análisis vertical de pasivos a largo plazo.....	79
Cuadro 23 Análisis vertical patrimonio.....	80
Cuadro 24 Análisis vertical de Estados de Resultados.....	81
Cuadro 25 Análisis horizontal de Estados Situación Financiera.....	82
Cuadro 26 Análisis horizontal pasivo corriente .....	84
Cuadro 27 Análisis horizontal patrimonio .....	85
Cuadro 28 Análisis horizontal del Balance de Resultados.....	86
Cuadro 29 Matriz FODA.....	90
Cuadro 30 Manual de funciones y responsabilidades .....	97

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA CPA. EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA: DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA FACILITAR LA EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES EN EL ÁREA CONTABLE DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO GASOLINERA AMAZONAS 2**

Autora: Gladys Graciela Chinchay Jiménez

Director: Msc. Mario Ganchala

**RESUMEN EJECUTIVO**

Las pequeñas, medianas y grandes empresas requieren de herramientas administrativas, contables y financieras para optimizar recursos y satisfacer las necesidades del cliente, por lo tanto, el diseño de un manual de procedimientos como herramienta estratégica en la gestión empresarial facilita la efectividad de las operaciones en el área contable de la estación de servicio gasolinera Amazonas 2 y ayudarían a conseguir los objetivos organizacionales. Para identificar las debilidades de la empresa se partió desde el planteamiento del problema, objetivos, justificación, antecedentes referenciales y al aplicación de la metodología mediante la aplicación de una encuesta con el respectivo análisis e interpretación que ayudaron a determinar las causas que origina los problemas administrativos para la entrega oportuna de los estados financieros, informes contables y otros que sirven en la toma de decisiones gerenciales. Para la estación de servicio, el contar con manuales de procedimientos administrativos y contables ayudaría a especificar las responsabilidades, funciones de cada empleado de las áreas antes mencionadas con el fin de obtener mayor rendimiento y ajustarse a los tiempos establecidos y planificados. Además, los responsables de monitorear los manuales deben aplicar los indicadores para proponer las respectivas conclusiones y recomendaciones.

**Palabras clave:** Manuales, Gestión, Estación de servicios, Registro Contable, Indicadores.



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA CPA. EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**DESIGN OF A MANUAL OF PROCEDURES AS STRATEGIC BUSINESS  
MANAGEMENT TOOL TO FACILITATE THE EFFECTIVENESS OF  
OPERATIONS IN STOCKHOLDERS AREA GAS STATION AMAZON 2**

Autora: Gladys Graciela Chinchay Jiménez

Director: Msc. Mario Ganchala

**ABSTRACT**

Small, medium and large enterprises require administrative, accounting and financial to optimize resources and meet customer needs tools, therefore, the design of a procedures manual as a strategic tool in business management facilitates effective operations the accounting area of the service station gas station Amazonas 2 and help achieve organizational objectives. To identify weaknesses in the company starting from the problem statement, objectives, rationale, referential background and the application of the methodology by applying a survey with the respective analysis and interpretation that helped determine the causes which causes administrative problems for the timely delivery of financial statements, accounting reports and others who serve in managerial decision making. For the service station, the manuals have administrative and accounting procedures would help specify the responsibilities, functions of each employee of the above areas in order to get more performance and meet the established times and planned. In addition, responsible for monitoring manuals should apply indicators to propose the respective conclusions and recommendations.

**Keywords:** Manuals, management, service station, Accounting Register, Indicators.

## INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial tan globalizado donde la comunicación fluye rápidamente se requiere de sistemas, procesos, procedimientos eficientes y eficaces, en áreas administrativas, contables, operativas a base de mejorar en competencias laborales del personal, sistemas informáticos en el área contable, entre otros aspectos.

El negocio de las gasolineras a nivel mundial, se han actualizado, automatizado a la par de la tecnología y ha incorporado servicios adicionales como vulcanizadora, servicios bancarios, comida rápida, bebidas hasta farmacias. Estas alianzas buscan atraer al cliente para que compre combustible en la estación con mayor frecuencia.

Todo tipo de negocio incluido las estaciones de servicios debe tener área administrativa y contables, para llevar un registro de los ingresos, egresos, presentación de informes para que tome decisiones la gerencia general en aspectos de mejoramiento tecnológico, infraestructura física, inventario de combustible y expansión del negocio.

Para aquello, se requiere de una estructura organizacional descentralizada, objetivos claros y medibles, estrategias de mercadeo y lo más importante, los manuales de procedimientos para cumplir las actividades de acuerdo a un objetivo planificado. Entonces, un manual de procedimientos contribuye a identificar y medir las actividades, recursos asignados, competencias del personal y por último determinar la rentabilidad del negocio.

Un manual de procedimiento en la estación de servicios de combustible Amazonas 2, ayudaría aclarar las cuentas de ingresos y egresos, la forma con que se desarrolla las actividades diarias en el área de ventas, contable, administrativa y de servicios. Otras de las razones para levantar información para elaborar el manual es, integrar al personal operativo y administrativo para cumplir con los objetivos propuestos; y, crear un ambiente laboral positivo con los clientes, proveedores y otros elementos de control privados como públicos que se rige las estación de servicios en estudio.

Este trabajo de investigación consta de los siguientes capítulos y contenidos:

En primera instancia se analiza el problema en estudio, tema de investigación y las causas que la originaron, tomando como la falta de un manual de procedimientos administrativos y contables que facilite las operaciones contables, así también se planteó los objetivos generales y específicos junto con la respectiva justificación.

Capítulo I, en este capítulo se señalan los antecedentes investigativos, en los que describen aspectos legales, operativos, administrativos y contables, la problemáticas planteada a base de los fundamentos teóricos y conceptuales.

Capítulo II, se considera la metodología y métodos que se utilizaron para identificar información primaria sobre las causas y efectos que ocurre a causa de este manual de procedimientos. Y también se realizó la tabulación de los resultados del instrumento de investigación, se elaboraron las tablas y gráficos estadísticos mediante los cuales se procedió al análisis e interpretación de los datos para obtener resultados confiables de la investigación realizada y comprobación de hipótesis.

Capítulo III, se considera la obtención de resultados y la delimitación de una propuesta de mejora de las actividades diarias que se desarrolla a diario en la gasolinera. Es decir, se relaciona con la recolección y tratamiento de los datos obtenidos, más la presentación y análisis de resultados.

Para finalizar el estudio investigativo en el Capítulo IV se realizaron las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis estadístico de los datos que se obtuvieron en la investigación realizada al personal que labora en áreas administrativas y contables. Además, se concluye con la bibliografía y demás instrumentos que han utilizado para la presente investigación

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad, existen preocupaciones por las dificultades que se presentan en los procesos administrativos, contables y operativos, ya que, es perceptible el descontrol e inadecuado manejo de recursos, lo cual, conlleva al incumplimiento de procesos e incide en la consecución de los objetivos planteados por los propietarios. Al no existir controles en el área administrativa, se hace extensivo al resto de áreas, ya que, no posee reglamentos específicos para ejercer sus funciones y actividades, provocando un desconocimiento funcional y operativo por parte de los empleados; así como, se encuentra limitado el flujo informativo haciendo deficiente la gestión empresarial.

Para aquello, las empresas de distinta índole utilizan herramientas como los manuales de procedimientos que consolidan las fortalezas frente a la gestión empresarial. Uno de los elementos a analizar son las actividades de control interno, donde, existe interés y exigencia de la administración de una empresa para generar rentabilidad con el uso planificado y coordinado de los recursos; ningún administrador desea ver pérdidas ocasionadas por error o fraude o a través de decisiones erróneas basadas en informaciones no confiables.

Un manual de procedimiento establece las medidas a tomar por una empresa, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Garantizar procesos de planeación y desarrollo organizacional de acuerdo con la naturaleza de la organización.
- Protección de los recursos y activos en cuanto a su desaprovechamiento, pérdida y uso indebido.
- Cumplimiento de las metas trazadas por la administración de la empresa.

- Garantizar una información confiable y veraz.
- Evaluar la eficiencia, eficacia y productividad de las operaciones para garantizar una correcta ejecución de las funciones y actividades.
- Cumplir con los reglamentos, políticas y procedimiento de la empresa.
- Idoneidad y eficiencia del recurso humano.
- Garantizar la evaluación y seguimiento de la gestión administrativa, operativa y contable.

### **1.1. Objetivo de estudio teórico**

La valoración del uso de manuales de procedimientos consolida las fortalezas frente a la gestión empresarial. El objetivo de los manuales de procedimiento es organizar, asignar recursos de forma planificada a cada actividad según la complejidad de las tareas y la importancia para el negocio. Entonces, los objetivos de manual de procedimientos son:

- Levantar información de las tareas que se realiza empíricamente.
- Documentación de las actividades para la aplicación del responsable del cargo.
- Asignar recursos de forma planificada y organizada.
- Asignar responsabilidades a los empleados en relación a los objetivos del negocio.
- Conocer e interpretar procesos y macroprocesos.

- Controlar y mejorar las actividades a base de indicadores de eficiencia y eficacia.
- Disminuir tiempos y recursos en las actividades que crean cuellos de botella.

## **1.2. Objetivo de estudio práctico**

Los manuales de procedimientos constituyen documentos elaborados según las necesidades empresariales, proceso o subsistema, por lo que, carecen de similitud con otras entidades, aunque se dediquen a la misma actividad, están conformados por una introducción, objetivos de los procedimientos, políticas y normas de procedimiento, responsables de su utilización, diagrama de flujo y la descripción narrativa de los procedimientos, entre otros aspectos.

La elaboración e implementación de un Manual de Procedimientos en la Estación de Servicio (Gasolinera) “Amazonas 2” estará encaminado a obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral de los procesos contables, con todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en la Empresa, lo cual, evitará cualquier anomalía e irregularidad que pueda suscitarse y con ello la oportuna intervención según amerite el caso.

Se llevará a cabo un diagnóstico exhaustivo de los procesos y procedimientos efectuados así como de la evaluación y control interno de los mismos, con el objetivo de precisar aquellas vulnerabilidades y/o deficiencias, su alcance y perfil de mejora.

## **1.3. Planteamiento del problema**

A nivel empresarial existen estrategias y políticas para controlar los procesos, procedimientos y actividades que eximen las responsabilidades y aplicación a las funciones asignadas de acuerdo a lo planificado. Por esta razón, este trabajo se fundamenta en un diseño de manual de procedimientos que proporcione las pautas y procesos que optimicen la operatividad y eficiencia de las actividades contables a base del funcionamiento eficiente de la gestión administrativa y operativa en la estación de servicio Amazonas 2.

La no coordinación de actividades con los proveedores de combustible y lubricantes han llevado al desabastecimiento temporal originando pérdidas o disminuciones en la rentabilidad del negocio. Por ejemplo, la ausencia de políticas y procedimientos para la administración del inventario afecta sustancialmente en la influencia de la gestión de los procesos de compras, almacenaje y venta de combustible en el negocio. Otro de los problemas es la falta de gestión en el direccionamiento estratégico del negocio, porque, no cuenta con una estructura organizacional, funcional y por puestos; no está definida la misión, visión, valores, objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo.

Las políticas estatales de fortalecimiento a la red de distribución de combustible Petroecuador a nivel nacional mediante cliente afiliado y las alternativas de abastecimiento de energía limpia esto preocupa al mercado en el futuro. Por ello, se hace necesario realizar revisiones periódicas y continuas, en las diferentes áreas, tanto operativas como administrativas con el objetivo de detectar aquellas dificultades que disminuyen la competitividad, aplicar correctivos y aprovechar las oportunidades que promueve el mercado.

No obstante, los procesos que se manejan en la Estación de Servicio Amazonas 2 no se encuentran documentadas ni definidos, igualmente no se aplican indicadores de gestión que permitan conocer el cumplimiento y avance de los objetivos a tiempo. De esta forma, las decisiones que toma la administración en cuanto al manejo de los procedimientos y políticas, no están totalmente fundamentadas. Esto puede ocasionar que la imagen corporativa del negocio, se deteriore, ya que la competitividad en el mercado cada vez es más exigente.

La Estación de Servicio (Gasolinera) “Amazonas 2” no se encuentra indiferente a los grandes cambios en el país y a las dificultades que se evidencian, por lo que, se ve en la obligación de buscar estrategias enfocadas al control adecuado de sus bienes y recursos, en correspondencia con las exigencias legales y económicas del país.

De ahí, que se evidencie la necesidad de diseñar un manual de procedimientos, debido a que no cuenta con un plan estratégico para salvaguardar sus recursos, que

verifique la exactitud y veracidad de su información contable y administrativa, promueva la eficiencia, eficacia, y efectividad en las operaciones y estimule la observación de las políticas establecidas. Al no existir políticas de mejora continua orientada a los empleados de servicios, el personal contable desconoce cómo desempeñarse en sus actividades y/o funciones; no poseen un diagnóstico, identificación y caracterización de las deficiencias en el área contable, por lo que, no se llevan a cabo acciones correctivas para su mejora o erradicación; existe desconocimiento de operaciones de trabajo inherentes a las actividades contables por parte del personal, provocando retrasos, demora y pérdida de tiempo en las labores y además, hay falta de supervisión de las actividades según los procedimientos establecidos en cada una de las áreas por lo que la gerencia se encuentra insatisfecha por no recibir los resultados esperados.

Cuadro 1 Causas y consecuencias del problema de investigación

<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>
No existen políticas, procedimientos, formatos de control e indicadores en las actividades que se desarrolla en el negocio.	El personal del negocio desconoce cómo desempeñarse en sus actividades y/o funciones
No poseen un diagnóstico, identificación y caracterización de las deficiencias en el área operativa, administrativa y contable del negocio.	No se llevan a cabo acciones correctivas para su mejora en las actividades operativas, administrativas y contables.
Existe desconocimiento de funciones y responsabilidades de trabajo inherentes a las actividades operativas, administrativas y contables por parte del personal.	Retrasos, demora y pérdida de tiempo en las actividades operativas y contables.
Falta de supervisión de las actividades por falta de formatos de control e indicadores de gestión.	La administración y el propietario se encuentra insatisfecha por no recibir los resultados esperados a tiempo

Elaborado por: Gladys Chinchay

#### **1.4. Formulación del problema**

¿Con el diseño de un manual de procedimientos administrativos y operativos se facilitará la efectividad de las operaciones contables de la Estación de Servicio (Gasolinera) “Amazonas 2” en la Concordia, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en el año 2015?



## **1.5. Sistematización del problema**

1. ¿Existe un control de las actividades administrativas, operativas y contables en la Estación de Servicio (Gasolinera) Amazonas 2?
2. ¿Se ha realizado un análisis situacional del negocio tanto interno y externo en la actualidad?
3. ¿En qué medida se ve afectado el desarrollo de las actividades al no existir políticas, controles e indicadores definidos en la empresa?
4. ¿Se utiliza herramientas financieras para mejorar las actividades contables en la estación de servicios?

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

Diseñar un manual de procedimientos como herramienta estratégica en la gestión empresarial para facilitar la efectividad de las operaciones en el área contable de la estación de servicio “Gasolinera Amazonas 2”

### **1.6.2. Objetivos específicos**

- Realizar una investigación metodológica para identificar los requerimientos de los clientes internos y externos.
- Analizar la situación interna y externa de la estación de servicios de combustible Amazonas 2
- Levantar información para desarrollar manuales de procedimientos con el fin de mejorar la gestión empresarial de la estación de servicios.

- Analizar los estados financieros mediante la aplicación de los indicadores financieros para formular estrategias de mejora.

### **1.7. Justificación**

El diseño de manuales de procedimientos representa una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para cualquier negocio o empresa, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, alcance, políticas, procedimientos, responsables, indicadores de las actividades de la Estación de Servicio de Combustible Amazonas 2, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración de recursos disponibles del negocio.

Se justifica el presente trabajo de investigación debido a que se ha observado deficiencias en el sistema de operación del negocio por la carencia de procedimientos e indicadores de control de cada área establecidos en la Estación de Servicio (Gasolinera) “Amazonas 2” en la Concordia, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, para lo cual, se tomará en cuenta una metodología acorde a un estudio previo sobre la situación existente, mediante la utilización de técnicas que propicien la recopilación de información con el objetivo de conocer y comprender los procedimientos y métodos establecidos para esta propuesta.

Con la realización de esta investigación permitirá diseñar un manual de procedimientos que mejorará el funcionamiento de las actividades de operación, administración y control de los procesos, teniendo en cuenta la optimización de las áreas en su conjunto y con ello alcanzar la efectividad de las operaciones contables.

## **1.8. Marco Referencial**

### **1.8.1. Marco Teórico**

#### **Antecedentes del estudio**

Estructuralmente una empresa se formó técnica, legal, administrativa, productiva y económicamente a partir de la revolución industrial, acaecida en Inglaterra en la segunda mitad del siglo XVIII, junto con la necesidad de satisfacer varias necesidades de la época en varios sectores que nacían para el comercio y la industria. De igual manera una empresa en el área petrolera extractiva se dio a finales del siglo XIX en los Estados Unidos. Una gasolinera como empresa de servicios al consumidor con varios derivados de petróleo tuvo su origen en la ciudad de Weisloch, Alemania a principios del siglo XX.

Estos sitios expendedores de combustible y lubricantes, se establecieron para el comercio libre y espontáneo de consumidores y ofertantes, pero sin las garantías correspondientes para precautelar a los empleados y al mismo cliente.

De igual forma junto con estas entidades aparecían los departamentos, las actividades especializadas, las funciones, los puestos de trabajo y naturalmente quién responda en ellos. Los procedimientos administrativos, económicos, industriales e inclusive de convivencia laboral fueron tomando fuerza para el bienestar en algunos casos del trabajador y en la mayoría de ellos del dueño de los factores de la producción, el empresario, como se le conocía en ese entonces. En (Smith, 2005 reeditado y compilado) se “manifiesta un equilibrio entre todos los departamentos pero siempre y cuando se tenga en cuenta los propósitos para los cuales fue creado el organismo llamado empresa” (pág. 125).

La riqueza de las naciones de Adam Smith manifiesta el reparto de los beneficios que se dan en una organización siempre y cuando la división del trabajo sea efectiva en cualquiera de los departamentos existentes hasta el momento de creación del texto por el autor citado en el siglo XIX.

Cualquier empresa, desde entonces ha sobrevivido por el establecimiento funcional en mayor o menor grado de sus bases administrativas, económicas y productivas. Empresas como las extractoras en el área minera y de petróleo por ejemplo, posibilitan el empleo de varias personas en diferentes especializaciones que sustentan el desarrollo personal y de la institución. Una de las organizaciones que ha sabido aprovechar los recursos derivados del petróleo ha sido aquella del servicio de la gasolina que es el elemento vital y a la vez uno de los derivados del hidrocarburo tan difundido en el mundo actual. Las gasolineras se difundieron rápidamente por Europa y llegaron al continente americano, exactamente a los Estados Unidos de Norteamericana con el advenimiento de los primeros coches de motor por Henry Ford.

A partir de 1930 se da una asociación natural producto de un reconocimiento de los procesos que comenzaron en los inicios de la administración científica de Taylor y Fayol. Se procura establecer el entorno que se debe conocer de la organización y su funcionalidad y cómo, sino mediante una descripción de los procesos, una guía en una sola dirección. (Parker, 2002 reeditado) Indica que “una guía de procedimientos deberá formar el entorno físico y estructural según sea el modo de actuar de la organización” (pág. 33).

Desde siempre se ha relacionado las actividades de la empresa con la forma de hacerlas más dinámicas, más objetivas, más funcionales, sino hay una directriz ¿cómo podía un empleado hacer algo que no sabía que tiene que hacerlo?

Para 1960 Chester Barnard introdujo según (Stoner, 2011) “la idea de la reunión en organizaciones formales para alcanzar fines que no pueden lograr trabajando solas” (pág. 42). Sin embargo, mientras se busca alcanzar los propósitos planificados fue necesario el uso de instrumentos parecidos a los manuales, unas guías de direccionamiento de todos y cada uno de los empleados en los diferentes departamentos, esto a pesar de conocer la teoría existente de los padres de la administración científica.

Los procedimientos en general eran los que gobernaban las acciones de los empleados aunque ellos no lo sintieran así, sino hasta el cometimiento de algún error

involuntario o por falta de experiencia. He ahí la importancia del manual como medio de gestión de procedimientos de los elementos de una empresa. A finales de 1960 surge una concienciación de la importancia de las relaciones humanas pero siempre centradas mediante el manejo de un manual de relaciones humanas.

Es importante el recurso humano en la producción de una organización porque es el ente que mediante la acertada función puede desenvolver y ayudar a otras personas a realizar actividades. La forma de proceder se determina que afecta irremediamente las actividades de las personas. Unos quieren y lo hacen, proceder según antiguos esquemas pero que en la realidad lo que hacen es obstaculizar las directrices que se toman o piensan tomar.

Es a partir de 1980 los esquemas se convulsionan con la introducción de los conceptos de calidad y que mejor aplicados a los procedimientos de todos y cada uno de los departamentos de la empresa. Se introducen nuevas herramientas para que mediante una utilización preliminar se mejoren todas las que le apoyan en forma irrestricta. Un proceso bien llevado es garantía para otros y otros sucesivamente. La aplicación acertada determina el éxito del producto a fabricar.

Muchas de estas organizaciones privadas empresariales se han establecido a partir de la década de 1972, con el boom petrolero en el ámbito ecuatoriano y con la masificación de los coches por la abundancia del hidrocarburo y sus derivados. Estas empresas extranjeras en un principio y a través de los años se convirtieron en nacionales o mixtas de acuerdo al capital, proliferaron por todo el territorio nacional. Con estructuras establecidas para una mejor operatividad y eficiencia cuando son transnacionales como Petroecuador, Petroamazonas, Petrocomercial (filiales de la primera) o con esquemas superficiales, sin una función definida, peor con un puesto establecido normalmente con funciones reales internas cuando son pequeños negocios.

Cuando sucede esto, es menester tener un instrumento que ayude, complemente, corrija o cambie si falta una normativa legal vigente de todas y cada una de las actividades.

El llamado manual de procedimientos, motivo del presente tema de investigación, como dice (Alonso, 1988) “son libros organizados para promover un mejor entendimiento de políticas, prácticas y procesos administrativos; su propósito es el de suministrar un pronunciamiento actualizado, conciso y claro de la función exacta de cada fase del negocio de la empresa” (pág. 13).

Este documento que detalla todas y cada una de las actividades para los puestos y funciones de la entidad organizacional de turno, visiblemente divulga el sentido de responsabilidad y participación que deben tener y hacer conciencia las personas que integran un ente económico legal como una empresa de servicios, la gasolinera Amazonas 2. El manual de procedimientos nace cuando se da la especialización y clasificación de las funciones laborales sino directamente, si explícitamente por los dueños y por los científicos administrativos teórico prácticos como Taylor y Fayol exclusivamente. Además, se debe indicar que el manual de procedimientos como tal es el control interno o exposición ordenada, técnica, sistemática de todas las responsabilidades que se están ejecutando en un espacio físico comprado o arrendado. Observa hasta en sus más mínimos detalles el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos y, determina las fallas y errores que se han presentado (un error si se presenta en un negocio de servicio de combustible sería fatal porque expondría a un buen grupo de personas del sector a flagelos de consideración) durante la operatividad diaria del mismo.

En el 2015 el manual ya no solo es un instrumento administrativo descriptivo de un solo sector sino integra además entre otros los siguientes:

Figura 1 Complementos del manual de procedimientos



Fuente: Adaptado del manual de procedimientos de Estación de Servicios PetroEcuador 2014

Si bien es cierto que coordina la ejecutividad de las actividades departamentales, en cuanto a los formularios los estandariza para que sirvan no solo para una acción sino para las posteriores ya que se repiten de forma inminente por la naturaleza de la empresa. Las autorizaciones son encargos para realizar muchas funciones importantes que tienen que ver con la producción, registro, venta, compra que requieren libertades para su accionar inmediato, son partes vitales de la operatividad de la empresa. En lo que tiene que ver con las auditorías estas son exámenes o evaluaciones diagnósticas de lo sucedido por el recurso humano que labora en el lugar y como puede ser corregido para su beneficio mutuo.

A parte de los formularios existen los documentos básicos que permiten una maniobrabilidad de la empresa en su conjunto, un registro contable de las compras o ventas no puede ser olvidado por el simple hecho de no registrarlo. El manual de procedimientos contables en este caso confirma el cómo hacerlo, con qué elementos realizarlo, de qué manera y con qué datos tenerlo para futuras comparaciones especializadas o generales. A través del manual de procedimientos se planifica el movimiento y operación de las máquinas de la empresa ¿Por qué esto? Porque una

máquina no puede ser forzada a trabajar 24 horas sin el debido mantenimiento respectivo o sin el soporte técnico flash para remediar cualquier desperfecto imprevisto. Como las máquinas son la fuerza vital de la industria, esas deben ser tratadas con respeto. Esto hace el manual con todos los requisitos a simple vista. Más allá de las auditorías, las evaluaciones son exámenes cotidianos que muestran el funcionamiento de los departamentos de la empresa. En muchas de las ocasiones se las hace con carácter obligatorio y en otros por simple inspección de rutina.

En resumen lo que busca el manual de procedimientos es una herramienta de todas las actividades administrativas y productivas de la empresa en términos objetivos. Si falta una se ocasiona un traspie en el resto del proceso, he ahí la importancia de un documento que direcciona no solo procesos sino gente para un objetivo común.

En verdad como se puede ver, es un documento de carácter interno estratégico que sí bien tiene influencia externa, debe seguir procedimientos obligatorios de la misma empresa como son la mejora, el control de la documentación, la auditoría interna respectiva, los procedimientos de operatividad cuando el caso lo amerite y las ideas después de la acción tratada.

La conceptualidad de los instrumentos se modernizó a partir de la década de 1910 con Taylor y Fayol y se ha venido perfeccionando todos estos años hasta que con el advenimiento de la tecnología de punta informatizada del año 2000 dio cabida a nuevos instrumentos más rápidos, certeros e inteligente. Uno de estos ha sido el documento que guía de manera formal las actividades de una organización, el manual detallado de procedimientos para todas y cada una de las acciones de una empresa diarias, semanales, mensuales, semestrales o anuales. Las actividades administrativas son de compra-venta, para inversión, para contabilidad, para producción, para marketing; es decir, existe una herramienta para los centros generadores de riqueza y los que le complementan o apoyan.

- El manual de procedimientos como se lo concibe en el 2015 permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución para evitar por ejemplo una duplicación de actividades, un desperdicio de recursos



y una redundancia de puestos para una naciente empresa o una empresa efectiva y eficiente en pleno funcionamiento. La gasolinera Amazonas 2 necesita de estos enfoques para superar las dificultades que han sido diagnosticadas.

- Un manual por otra parte establece la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación, porque si se hace una descripción de las funciones de un puesto se evitará como ya se dijo duplicación de actividades, retardo en la entrega de las mismas, desperdicio de recursos. El negocio de las gasolineras responde muy bien al producto cliente cuando es bien manejado.
- Un manual también implica un muestrario o tiempo de realización de todas y cada una de las actividades porque una actividad contable, por ejemplo implica una serie de procedimientos correctos, rápidos y confiables. Del registro de las actividades depende la comercialización efectiva y rápida de los beneficios que se van presentando día a día en la gasolinera.
- En cuanto al procedimiento a través de las experiencias en estos últimos 5 o 10 años en empresas internacionales o nacionales del área hidrocarburífera, éstas han tratado sobre todo de nivelar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria para la pérdida segura de recursos y de clientes que es la base de toda industria; también han buscado simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales. En una empresa de servicios de derivados de petróleo, una gasolinera, el manejar una responsabilidad como es el combustible implica una serie de procedimientos lo mismo en una ciudad grande tanto como en un pueblo en el que exista una estación de servicio como se llama comúnmente. En muchos de estos sitios se ha detectado que no existen los más elementales procedimientos para asegurar la vida de los

empleados y peor la vida de los clientes ratificando los primeros indicios encontrados.

### **1.8.2. El proceso administrativo vs el procedimiento**

El proceso administrativo es:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral, es por ello que a continuación se mostrará una idea de negocio que consiste en crear una empresa que fabricará y producirá empaques y bolsas biodegradables, esto debido a que en la actualidad hay una tendencia a usar insumos y productos biodegradables para el cuidado del medio ambiente, es por ello que se encuentra una oportunidad de negocio en la comercialización de estos empaques. (Bustos, 2007, pág. 18)

Para este modelo de negocio que ha utilizado el proceso administrativo de 4 etapas como son la Planificación, Organización, Dirección y Control se ha podido determinar de manera efectiva los pasos a seguir para la construcción de una empresa efectiva. Así de esta manera deberá crearse un modelo para el funcionamiento eficiente de la gasolinera de la investigación.

Cada etapa del proceso que ayudará a delimitar el proyecto del manual de procedimientos deberá estructurarse de acuerdo a unos objetivos, una organización, un organigrama definido de áreas administrativas o de producción, una correcta toma de decisiones y solo así será útil el instrumento manual.

Es por ello que los procedimientos administrativos sean a nivel general o sectorial de la organización buscan determinar los responsables y las normas de operación para el buen juicio que arrojan los criterios contables y lograr de esta manera la efectividad operacional y el registro sincrónico de la estación de servicio Gasolinera Amazonas

2. El dar un verdadero valor a todas las acciones que tiene la empresa en cualquier parte del mundo manifiesta una ventaja competitiva que le dará supremacía sobre otras similares (gasolineras parecidas).

El negocio eficaz de las gasolineras depende de una planificación exhaustiva a través de un manual de procedimientos técnico, minucioso de todas las

operaciones de entrada y salida de los insumos comercializados en términos reales. Es necesario por ende clarificar las operaciones que tendrá la empresa para lograr su éxito en el mediano plazo. (Ríos, 2015, pág. 2).

Uno de los negocios recurrentes al que quieren enfrentarse las personas es al de los hidrocarburos en la modalidad de despacho a cualquier hora del día. Quien ha aprendido que con un buen sistema teórico se pueden solventar las cosas prácticas, es quien maneja estos instrumentos de solvencia objetiva como son los manuales. Las gasolineras son inversiones que necesitan de cero defectos y de muchos beneficios porque a la vez manejan elementos humanos (las personas-clientes y la comunidad de los alrededores) y los mismos empleados. Es menester por ende recurrir con la tecnología de moda a un buen manual de procedimientos que junto con las etapas siguientes logre una eficiencia probada de empresas del sector público y privado.

Son los responsables en empresas grandes, los directivos o técnicos en empresas pequeñas, los que vigilan el fiel cumplimiento de lo que dice el mismo. No se puede dejar de lado u olvidado este instrumento cuando las actividades ya han comenzado o están marchando bien porque tarde o temprano se comete errores sin quererlo y se estará frente a problemas que acarrearán como ya se dijo desperdicio de recursos, duplicidad de funciones, retardo de la producción, pérdida de tiempo e inclusive stress con consecuencias económicas.

En cuanto a los procedimientos para su operatividad deben tener una estructura esquemática, estándar o personalizada como la siguiente:

- **Contenido:** Concordancia de las secciones y páginas que constituyen el documento en su conjunto.
- **Introducción:** Un resumen del documento, de todo lo que contiene para tener una idea de lo que quiere mostrar. Casi siempre tiene ideas principales del gerente o autoridad de la organización.
- **Objetivos:** Contiene las metas a las cuales pretenden llegar los procedimientos para cumplir con su planificación previa.

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o

errores; facilitar las labores de auditoría; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales. (Gómez X. , 2005, pág. 43).

- **Áreas de alcance:** Los procedimientos abarcan la totalidad de la organización desde lo general hasta lo particular, considerando la administración, la operación, las ventas, el mantenimiento y demás particularidades que integran la empresa. Tantos recursos físicos cuanto humanos, ideológicos tiene que topar los procedimientos.
- **Actores directos:** Serán todos y cada una de las dependencias funcionales al igual que los cargos que serán desempeñados por los respectivos empleados.
- **Normas de operación:** Corresponde a las reglas de juego que deberán afrontar los empleados con el debido compromiso dado y aceptado. Todo estará gobernado por los procedimientos, nada está fuera de la ley o normativa porque como dice el derecho, la norma es la que se debe cumplir y nada que no este escrito se puede hacer.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento: Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas. Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo. Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores. (Fincowsky & Benjamín, 2006, pág. 67).

Se ve que todo procedimiento está sujeto a normas de operación, pero de carácter jurídico. Aun estos parámetros tienen que pasar los filtros correspondientes como son los estatutos e inclusive leyes de organismos de control administrativo como la Superintendencia de Compañías o las instancias de control de hidrocarburos como la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero ARCH.

- **Definiciones:** Como todo documento literario en un sector definido contiene las palabras o términos de carácter de la especialidad administrativa que son

manejados por los procedimientos. Estos amplían o reducen la información detallada para que el talento humano que labora en la organización haga uso práctico de él en cualquiera de las actividades que realiza o tenga dudas.

- **Procedimiento:** Siendo la forma como deben presentarse las operaciones dependen de cómo deben ser hechas. Esto lo manifiesta el procedimiento respectivo.

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación. (Fincowsky & Benjamín, 2006, pág. 69).

Una vez más para su ejecución en forma correcta, precisa, técnica y operacional las acciones deben estar por escrito acompañadas de los procedimientos respectivos. Muchas veces vale mejor su codificación a través de símbolos que pueden hacer comprender la operatividad de la actividad. El procedimiento adecuado es el indicador acertado de ejecución.

- **Estructura de impresos:** Las formas editadas como se mencionó en líneas anteriores muestran la forma de ejecutar las diversas actividades en condiciones normales o bajo presión, el uso apropiado depende del formulario adecuado, si este tiene inclusive colores resaltados para llamar la atención, un documento gris, intrascendente no llama la atención ni siquiera de lejos. Para su manejabilidad debe estudiarse también el tamaño, los complementos que pueden influir en las acciones de la empresa. Es estimable que un simple papel puede cambiar los destinos de una empresa, eso es el procedimiento.
- **Diagramas de flujo:** Para una mejor comprensión de lo por actuar es aconsejable la representación gráfica mediante esquemas como los diagramas de flujo que detallan visualmente lo que la empresa debe hacer

preliminarmente y luego lo que debe hacer prácticamente. El uso apropiado en la parte correspondiente brindará una descripción de las operaciones y una manera de evitarse para muchos el leer en forma extensa los párrafos de las operaciones de la empresa. La simplificación ayuda a la operación eficiente y ahorra tiempo, dinero, recursos y apura la llegada a los objetivos. Las empresas muchas veces utilizan esquemas especializados de diagramas de flujo, la importancia del recurso que manejan hace que sean más precavidas, más responsables.

- **Glosario de términos:** La lista de conceptos de carácter técnico referentes a las actividades administrativas o de producción deben tener términos apropiados que apoyarán el uso y consulta en cualquier momento. No todas las personas tienen una cultura amplia o han leído abundantemente para saber tal o cual palabra.

En ayuda del manual de procedimientos, están las instrucciones de trabajo que apoyan las actividades específicas de funcionamiento.

Para poner en ejecución este instrumento se deberá tomar en cuenta:

La presentación para lo cual se debe considerar:

Logotipo.

- Nombre de la empresa o departamento.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Responsables de la revisión y autorización.
- Índice con la relación de capítulos que forman el manual.
- Carátula, portada, índice general, introducción, parte sustancial del manual, diagramas y anexos.
- Formatos de hojas intercambiables para facilitar su revisión y actualización en tamaño carta u oficio.
- Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- Utilizar separadores de divisiones para los capítulos y secciones del manual.
- Revisión, aprobación e implantación (Fincowsky & Benjamín, 2006, pág. 71)

Cuando ya se ha entregado el documento, luego de su verificación gramatical, técnica, administrativa, operacional y concordante, se pondrá para su circulación con las debidas garantías. Algo sumamente importante es el haber cotejado la información del manual con los recursos humanos que laboran en las dependencias para que puedan aportar con información valiosa que ayudará a hacerle más efectivo al manual.

Uno de los acápites básicos para su vigencia es la frecuencia de actualización como ya se dijo antes, es importante el estar con los adelantos en la ciencia administrativa, en la práctica operativa de la bomba de gasolina por ejemplo, en la forma de agilizar los procesos que se presentan diariamente.

Las ventajas de los Manuales de Procedimientos Aumentan la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Ayudan a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construyen una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos. Determinan en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilitan las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación. Permiten conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Permiten que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc. (Gómez G. , 2011, pág. 17)

Al igual que existen ventajas tratadas ampliamente para la elaboración y utilización de manuales de procedimientos administrativos e inclusive operativos, también existen restricciones de menor cuantía que limitan en algo los beneficios del instrumento estudiado. La planificación, renovación y diagramación implica un costo alto en dinero y peor en el tiempo de realización. Como se puede observar en las siguientes líneas:

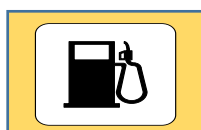
- Practican un efecto restrictivo para la iniciativa del talento humano debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.
- Sucede en muchas ocasiones que los objetivos de los Manuales de Procedimientos Administrativos pueden causar confusión por contener mucha información en todas y cada una de sus hojas.

- Muchos de ellos son difíciles de interpretar y comprender porque a la vez que son explícitos, también muestran partes sumamente técnicas, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones.
- Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido que provocan aburrimiento y pesadez lectoral.
- Cuando existen organismos laborales reconocidos legalmente o cualquier instancia administrativa de los trabajadores (asociaciones, sindicatos, grupos laborales) estos se manejan bajo los manuales de procedimientos, dejando de lado las necesidades de la empresa y anteponiendo los derechos fundamentales de los empleados.

Una de tantas páginas de un manual de procedimientos por ejemplo de un cargo, de una función, de un departamento para una empresa, para una gasolinera, para un supermercado puede ser el siguiente:



Cuadro 2 Ejemplo de Manual de Procedimiento



**GASOLINERA AMAZONAS 2**  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**Identificación del Cargo**

**Nombre del cargo:** Jefe de despachadores  
**Dependencia:** Área operativa  
**Número de Cargos** Uno (1)  
**Reporta a (Nombre del cargo):** Despachador

No.	Procedimientos
1	Complementar el orden y aseo constante en el inicio de la jornada de trabajo para un mejor ambiente en la ejecución de labores de despacho del combustible en cualquier hora del día.
2	Realizar y verificar los recursos existentes en las diferentes bombas para el despacho oportuno del líquido al cliente.
3	Atender las solicitudes, quejas, reclamos y peticiones de los clientes y de los superiores para un buen servicio de la bomba.
4	Definir las estrategias a aplicar para el despacho del lubricante en la gasolinera en forma ordenada y mediante turnos si los clientes abundan.
5	Establecer el informe de actividades diarias para los vendedores de turno con las respectivas hojas de trabajo por duplicado en la bomba y en las oficinas principales.
6	Elaborar y escribir manual o mecánicamente el informe de las labores diarias realizadas en términos de servicio y de montos logrados para verificaciones posteriores.
7	Enviar al departamento de registro contable sobre las ventas para el control respectivo cronológico.
8	Informar de eventos fortuitos que atentan contra la seguridad de la bomba de acuerdo a las normas de seguridad establecidas con antelación.

**Fuente:** Adaptado del manual de la empresa Supermaxi sucursal C.C. Atahualpa 2014

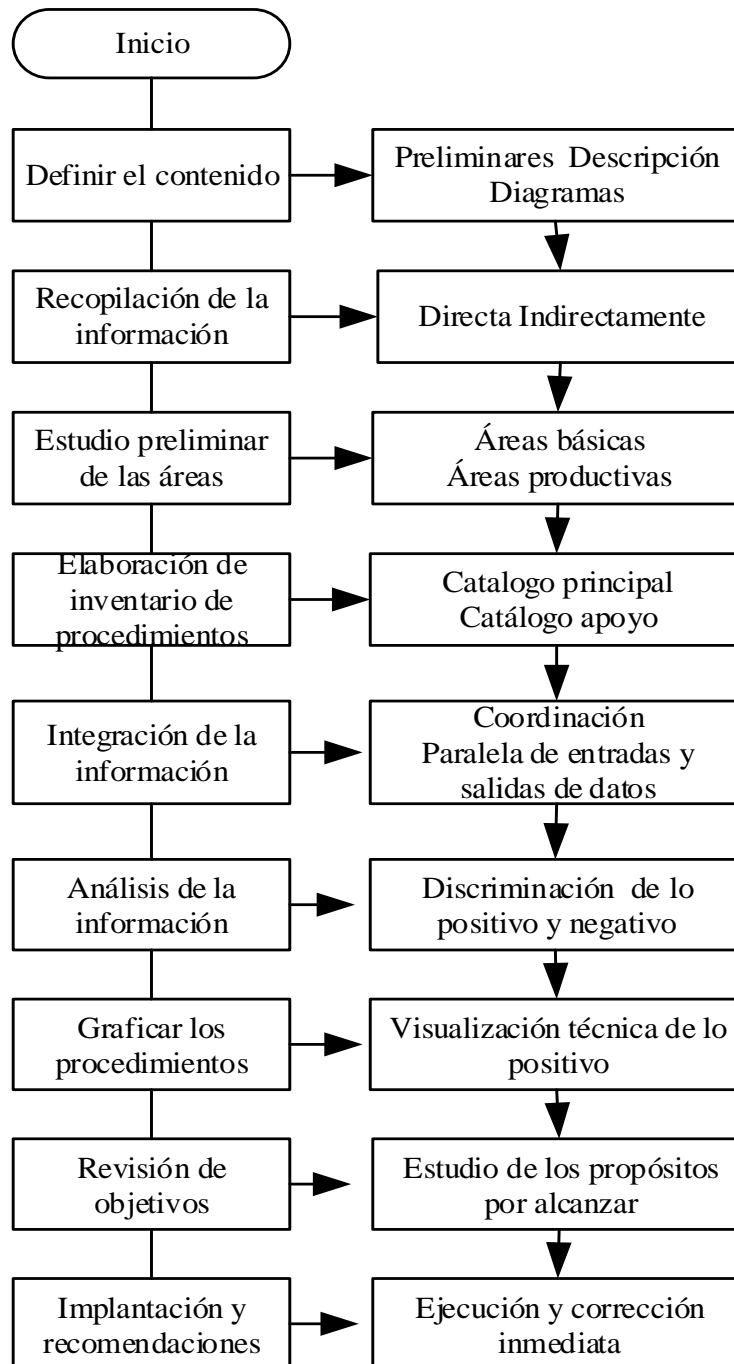
En los últimos años, 2010 a esta parte, se han desarrollado nuevos sistemas, las máquinas han evolucionado facilitando la manipulación y rapidez del hombre, hay una buena predisposición de todos los integrantes de la empresa para responder a las expectativas comerciales actuales pero es obvio que faltan las herramientas adecuadas.

El dirigir una empresa significa tener todo en orden y acatar en forma irrestricta:

- La legalidad de la organización.
- La guía o dirección bajo un instrumento (manual de procedimientos).

- La planificación acorde con lo que se debe hacer en la empresa de servicios.
- El procedimiento que debe emplearse para que la organización marche bien o no.

Figura 2 Procedimiento de un manual de gestión



Fuente: Adaptado del Manual de procedimientos de la PGR 2006

Las fuentes de donde se pueden extraer los datos para concretar el o los manuales de procedimientos son actualmente:

Cuadro 3 Fuentes de datos para un manual

Fuentes comunes	Métodos de uso
<b>Archivos de actividades de la empresa</b>	Encuestas. Investigación documental. Observación directa.
<b>Directores, asesores, empleados y demás particulares</b>	Observación directa Charlas formales e informales Encuestas directas o no

Fuente: Manuales Administrativos de Fincowsky 2006

Una herramienta de tanto valor como es el manual de procedimientos para la gestión o ejecución de actividades productivas de una empresa debe ser actualizado constantemente para brindar un beneficio inmediato al cliente.

Se debe tomar en cuenta también que en Santo Domingo de los T'sachilas las gasolineras sobrepasan la media docena y les haría efectivo tener un modelo a seguir como el del presente documento.

### 1.8.3. Empresa

Para (Zapata, 2011) es una “Entidad económica, organizada como sociedad comercial o iniciativa individual, cuyo esfuerzo se orienta a producir o intermediar bienes y/o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta” (pág. 12).

Las empresas en el ámbito nacional son reconocidas como industriales, comerciales y de servicios por la actividad a la que se dedican; además según el mencionado autor las empresas de acuerdo al capital son públicas, privadas y mixtas sin tomar en cuenta la cuantía del capital. Como ente jurídico regula las relaciones de producción que se dan en la sociedad.

Estos entes organizacionales son importantes porque satisfacen en primer lugar las necesidades de los consumidores o clientes y en segundo lugar los capitales invertidos por los accionistas o dueños de la futura organización empresarial.

Nacional o internacionalmente existen muchas clasificaciones de estas entidades pero en el fondo tienen las mismas características jurídicas, económicas, de tamaño o del sector en el cual operan.

#### **1.8.4. Estación de servicio**

Una de las inversiones que más recursos privados ha dado es este tipo de empresa que se estableció en el país a partir de la era petrolera en 1972. Fue un negocio redondo porque inclusive se exoneró de impuestos a las personas que las crearon en los diferentes puntos estratégicos del país. Fueron la mayoría extranjeros que por el nacimiento del nuevo país petrolero llegaron con la idea fija de hacerse ricos y lo consiguieron. El ya retirado empresario gasolinero (Arellano, 2015) dice que “las estaciones de expendio de gasolina comenzaron en forma arbitraria el negocio porque impusieron su ritmo de trabajo; es decir, cuando ellos querían vendían, caso contrario desabastecían a los automotores de la época” (pág. 2).

#### **1.8.5. Capital**

Según (Zapata, 2011) el capital es;

El elemento técnico o título que integra el patrimonio junto con otros rubros y que registra todas y cada una de las aportaciones físicas o en dinero o su representatividad de un grupo de socios o accionistas. Es el verdadero monto que está libre de obligaciones con terceros ( $C = A - P$ )” (pág. 264).

#### **Capital Técnico**

El capital técnico es el conjunto de bienes, derechos y acciones que forman parte del patrimonio de la empresa y que en forma detallada muestran el activo circulante, la propiedad, planta y equipo, otros activos que pudieron aportar los dueños de la inversión y que son la formalidad jurídica existente de la empresa. Además estos deberán ser devueltos cuando lo solicite el socio en la proporción acordada en actas de constitución de la empresa.

El capital técnico está conformado por el que se han comprometido a pagar los socios o accionistas, siempre que esta variación no origine que el capital fijo sea inferior al mínimo que marca la ley.

### **Capital humano**

El capítulo humano está compuesto por las personas que forman parte de la organización; es decir, son los propietarios y los trabajadores quienes aportaron con bienes materiales y económicos para su constitución y los segundos aportan con su esfuerzo físico e intelectual a la producción económica y administrativa. Este capital está particularizado de acuerdo a las áreas de una empresa como por ejemplo; administración, ventas, producción, mantenimiento, contabilidad.

El capital humano actualmente debe ser técnico, experiencial, amigable, experto en documentos de facturación y sobretodo clientelar.

Para darle importancia en el mundo empresarial actual, se le ha dado el nombre de human knowledge para ratificar la importancia en el desarrollo organizacional.

En el caso de la gasolinera Amazonas 2, el capital humano tiene una responsabilidad delicada porque maneja el área de combustibles, un elemento volátil, que si no se sigue un procedimiento exacto, técnico, puede surgir un problema de consecuencias catastróficas. Es por ello básico que deberá tener medidas preliminares de protección y cuidado como:

- Ropa de seguridad repelente de incendios.
- Venta del combustible con el cuidado máximo en regar en el piso.
- Facturación exacta de lo vendido, de lo comprado para un registro acorde en contabilidad.
- Experiencia del capital humano en el manejo de bombas de gasolina y demás para evitar mediante la prevención problemas de magnitudes totales.

- Extintores ordenados en partes determinadas para flagelos imprevistos.

### **1.8.6. Contabilidad**

La Contabilidad para el CPA (Borja, 2015) es

Una herramienta administrativa financiera de carácter económico que registra en forma directa, actual y seria todos los eventos que se dan en una organización como son las compras, ventas, gastos, ingresos, inversiones para una correcta planificación de lo que ocurre y ocurrirá en el futuro. En esto interviene una toma de decisiones acertada que logrará el éxito a futuro de la empresa (pág. 1).

En verdad más que herramienta es un instrumento práctico que asegura el funcionamiento correcto de una maquinaria como es una organización. Le da la confianza necesaria para pronosticar con un grado de certeza aceptable de que se puede hacer, con qué hacerlo y con quién hacerlo. La contabilidad es la que determina la realidad de la empresa o su fracaso por presentar los datos en forma actual.

Según el Dr. Zapata en su libro Contabilidad General 7<sup>ma</sup>. Edic., las contabilidades más importantes son la comercial o general, la de costos, la gubernamental, la bancaria sin dejar de lado el resto de contabilidades que clarifican las actividades del sector en el que se desenvuelven.

### **1.8.7. Control**

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

Cuando el control falla es porque o no lo ejerce una persona experimentada, inteligente, preocupada por el talento humano o ha habido demasiados imprevistos y no se abastece para examinarlos a cabalidad.

El control es tarea de todos, a todas horas, y para todas las actividades; solo de esta manera, se puede evitar un control inflexible, autoritario, rígido que provoca resquemores. En la gasolinera por la falta de una guía de procedimientos, el control ha sido superficial y no procura direccionar eficientemente sino salvar la acción momentánea aunque después surjan los problemas de falta de información, equivocada o dolosa por el manejo del factor dinero a cada momento.

### **1.8.8. Dirección**

La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. Todos los administradores coincidirán en que sus problemas más importantes son los que resultan de los individuos (sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y en grupos) y en que los administradores eficaces deben ser al mismo tiempo líderes eficaces.

### **1.8.9. Gestión**

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados.

Como dice el Msc. (Jaramillo, 2015) estudioso de las organizaciones empresariales y educativas “la gestión es la tarea, encargo, servicio o trabajo que realiza un equipo de profesionales en cualquier organización para lograr los objetivos preestablecidos con las debidas herramientas a su disposición y con la motivación adecuada” (pág. 3).

El cometido no siempre es bien visto porque se confunde con servilismo, vulgarmente lambisconería de parte del empleado al jefe superior. Para ello como se

dijo en líneas anteriores se debe tener un manual de procedimientos para dictaminar todas y cada una de las funciones que debe hacer un funcionario en la organización.

Con frecuencia se promocionan en cualquier empresa a trabajadores o empleados competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les retroalimenta, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas de antaño.

#### **1.8.10. Cultura empresarial**

De acuerdo con (Stoner, 2011) es “la serie de entendidos importantes como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización (págs. 198-199). Las conductas de los individuos hacen ver las acciones positivas cuando son bien conducidas por los jefes intermedios o los generales de una empresa. La organización debe aportar con condiciones favorables para que la compleja mezcla de supuestos, conductas, charlas, mitos e ideas lleguen a buen término con los objetivos planificados.

En los últimos años, la cultura como factor determinante en el Ecuador está viendo la importancia que tiene el considerar todos los factores descritos antes en la vida productiva del empleado.

#### **1.8.11. Manual**

Se considera como al conjunto de procesos que manejan ciertas actividades diarias y frecuentes de una empresa, departamento, agrupación para lograr una congruencia de ellas con ciertos objetivos que se han dado o que se dan paulatinamente en el movimiento empresarial o laboral.

Los manuales se presentan para todas y cada una de las actividades técnicas, comerciales, productivas, laborales, económicas. Sociales, dependiendo del grado de complejidad de las mismas.



### **1.8.12. Manual de procedimientos**

Según (Torres, 2004)

Constituye una guía que se adapta a sus necesidades con los aportes de los trabajadores, gerencia y accionistas, que sea una herramienta para el desarrollo de las actividades en la compañía y que se entienda como el talento, sin dejar a un lado los aportes de los empleados que puedan optimizarlo. Es importante señalar que todo manual debe ser mejorado adaptándose a los cambios que surgen y aportan valor a la cía. (pág. 72).

Se puede observar que es una guía o directriz de lineamientos hacia los trabajadores para que se ubiquen en el contexto organización y puedan desarrollar sus funciones a cabalidad. El manual busca la situación propicia del conglomerado total hacia las grandes metas en forma individual.

Las ventajas del manual según (Torres, 2004) son:

- La utilidad como medio de información.
- La orientación que le da al auditor interno o externo para proceder en el caso que lo amerite intervenir.
- Crea ágiles proceso.
- Detalla las políticas de manera clara a seguir en la organización”. (pág. 74)

Para la eficiencia del manual se deberá:

- Hacer revisiones frecuentes del mismo.
- Observaciones por escrito de lo que está sucediendo.
- Se deberá establecer los programas de auditoría para determinar si las políticas coinciden con los procedimientos escritos correspondientes.

La elaboración del manual de procedimientos requiere de:

- La eficiencia de la estructura del proceso.
- Del paralelismo de los procesos para que satisfagan las necesidades clientes internos y externos.
- Los prototipos del control interno usados o por usar.

- Las normas generales y particulares del control interno.
- La tecnicidad práctica acorde con el tema.

### **1.8.13. Organización**

Es implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas. En esta fase es importante controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. En muchos casos será oportuno comenzar con un proyecto piloto fácil de controlar para obtener experiencia antes de abarcar aspectos amplios de la organización o de los procesos. Para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias. Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido identificadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades del trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo.

### **1.8.14. Planeación**

Es programar las actividades que se van a emprender. Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora. Para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse. Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se va a alcanzar.

La planeación de acuerdo al momento puede darse para el mediato, mediano y largo plazo y cuando ejecuta planes de largo aliento es estratégica porque acciona situaciones estadísticas que quiere implementar en futuros escenarios. La utilidad de esta planeación es por cuanto visualiza futuras acciones que pueden fallar u otras que pueden volverle invulnerable por la efectividad de lo utilizado.

### **1.8.15. Proceso administrativo**

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un

proceso integral para un buen desempeño de la administración. Marca la diferencia por cuanto en sí es un modelo que toma como elementos las fases o etapas del proceso administrativo y las convierte de acuerdo a las necesidades de la organización.

El proceso administrativo puede ser técnico, administrativo-técnico-científico, motivacional mecanizado o sumamente tecnológico cuando existen los recursos necesarios.

#### **1.8.16. Política**

Considerada como la habilidad, estrategia o maniobrabilidad de una persona, una empresa o un grupo de personas ha buscado desde que fue concebida como tal por el ser humano implementar aquellos procesos que tienden a conseguir objetivos concretos en el menor tiempo posible. Existen políticas para todas las actividades que se dan en una organización en cualquiera de los departamentos, en cualquiera de las acciones de los directivos, de los empleados, de los procedimientos. Nada surge sino cuando se ha establecido estos lineamientos de acción. Las políticas nacieron junto con las estrategias en las grandes batallas de conquista y colonización.

Las políticas son en sí consideraciones argumentadas que buscan enfocar las actividades a su máximo nivel para la eficiencia de todos y de todo y el provecho posterior para los socios o accionistas de la empresa.

### **1.9. Marco Conceptual**

Los términos siguientes reflejan la seriedad investigativa del presente documento.

#### **Administración**

“Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. La Administración usa los términos Planificación, Organización, Dirección y Control para llevar a cabo objetivos en tiempo definidos” (David., 1997, pág. 25)

## **Modelo de gestión**

“Consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros” (Muñiz, 2006)

## **Eficiencia**

Es una medida de la utilización de recursos de un proceso

## **Eficacia**

“Logro de los fines con la menor cantidad de recursos, el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas”. (Gómez X. , 2005)

## **Especialización**

“Es la división del trabajo, cada órgano o cargo tiene funciones y tareas específicas y especializadas” (Bustos, 2007)

## **Análisis**

Este término implica una serie de circunstancias técnicas, metodológicas, reflexivas y críticas que usan las instituciones y las personas para seguir o descubrir cierta información que les servirá para terminar la elaboración o el servicio en un momento determinado. El análisis puede ser económico, científico, social, administrativo, laboral, tributario; es decir la búsqueda de la razón de ser de lo presente con respecto a lo futuro. (Bustos, 2007, pág. 7)

## **Equipo**

Se considera al grupo que por cuestiones de trabajo ha hecho reuniones, trabajo unidos para terminar una actividad, a ellos encomendadas. El equipo determina

el éxito o fracaso de los resultados de una organización. Los equipos son simples o multidiferenciados para las diferentes acciones de la empresa (Gómez G. , 2011, pág. 4)

### **Estrategia**

“Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización” (Ponce, 2012)

### **Factor**

“Es un elemento o componente de un todo y que deberá ser revisado detalladamente para verificar su eficacia. Los factores son los llamados a apoyar las acciones de los recursos humanos en su diaria labor” (Ruffier, 1998, pág. 35)

### **Gestión**

“Se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control” (Mora, 2007, pág. 56)

### **Indicador**

Una magnitud numérica referida a un evento, que pone en evidencia la intensidad, situación o evolución del mismo. De su tratamiento es posible establecer la explicación, evolución y predicción de un fenómeno estudiado. Constituye un instrumento que pueden permitir evaluar de manera objetiva aspectos particulares de los dos procesos de ejecución o de los resultados de un programa o proyecto a través de mediciones de carácter cualitativo o cuantitativo. ( Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2000)

### **Manual de procedimientos:**

“Es aquel que describe de manera detallada las operaciones que integran los procedimientos administrativos, en el orden secuencial de su ejecución, y las normas

que se deben cumplir y ejecutar los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos” (Gómez G. , 1997, pág. 2)

### **Mejoramiento:**

El cambio de modelo de una organización implica el cambio de aptitud para hacer las cosas mejor de lo que se están haciendo. Mejorar implica realizar toda actividad con el mayor de los cuidados para lograr los resultados claros, sin fallas y en las mejores condiciones posibles. Consiste en un proceso que permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización, supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos. (Gutiérrez, 2010, pág. 9)

### **Modelo:**

Se considera a la serie de elementos de cualquier índole que hacen que se desee seguir con todas sus características los esquemas presentados. Por ello es necesario estudiar primeramente el modelo o representación de algo a seguir, para ver qué es lo que quieren los directivos medios y directivos altos. (Bustos, 2007, pág. 54)

### **Norma:**

Se consideran a las políticas, leyes, procedimientos que tienen la profundidad para ser acatados en forma instantánea, en beneficio de personas y de instituciones públicas o privadas. La norma si no es seguida será objeto de penalización. Las normas son un modelo, un patrón, ejemplo o criterio a seguir. Una norma es una fórmula que tiene valor de regla y tiene por finalidad definir las características que debe poseer un objeto y los productos que han de tener una compatibilidad para ser usados a nivel internacional. (Sans, 1998)

### **Plan**

“Un conjunto coordinado de metas, directivas, criterios y disposiciones con que se instrumentiza (sic) un proceso, pudiendo ser integral o sectorial y en distintos niveles: comunal, urbano, local, regional, nacional” (Ley General de Asentamientos Humanos, 1976)

**Principio:**

Es una especie de apertura que utilizan todos los elementos responsables para las actividades y que les impulsen en forma seria hacia el objetivo común, mayor dinero con todas las técnicas utilizadas sabiamente. Los principios rigen las acciones de todas las personas que les rodean, sean estos en mayor o menor grado. (Gutiérrez, 2010, pág. 6)

**Procedimiento:**

“Consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores” (Melinkoff, 2010)

**Proceso:**

Es un conjunto de pasos o etapas que tienen las personas cuando están realizando negocios y esperan resultados exactos. Los procesos bien llevados utilizan las herramientas administrativas en forma ordenada. Los procesos son científicos en realidad cuando son usados en las empresas con criterio reflexivo-planificador (Bustos, 2007, pág. 32)

**Proceso administrativo:**

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral para un buen desempeño de la administración” (Bustos, 2007, pág. 13)

**Planeación:**

“Es programar las actividades que se van a emprender. Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora” (Ponce, 2012).

## **Servicio**

“Es la cualidad, asistencia, prestación de algo que sabe hacer y que por lo mismo es pagado en forma cotidiana o permanente” (Gómez X. , 2005, pág. 9)

### **1.10. Marco Legal**

La normativa jurídica nacional respalda las acciones productivas en todo sentido de las empresas nacientes o de las que están en vigencia. Los cuerpos legales son los siguientes:

- **Constitución de la República.**

La creación, modificación, ampliación o corrección de una empresa está respaldada por la (Constitución de la República del Ecuador, 2008), que manifiesta el incentivo hacia nuevas unidades productivas que den el respaldo a personas mediante puestos de trabajo, es uno de los máximos objetivos de las políticas socialistas del nuevo siglo XXI.

Los artículos que sustentan este cometido son:

Art. 33: Sobre el trabajo como un derecho.

Art. 34: El derecho a la seguridad social.

Arts. 319 y 320: Reconocimiento de la organización de la producción y su gestión.

Arts. 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331: Las formas de trabajo y su retribución.

- **Ministerio de trabajo**

Además, el respaldo al empleado es algo complementario que se da por la protección que genera la ley respectiva como es el Código del trabajo.



El Ministerio de trabajo ejerce la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del Sector Público.

La gasolinera deberá remitir la siguiente información:

- Beneficios Sociales: Décimo Tercer Sueldo Décimo Cuarto Sueldo
- Participación utilidades.
- Registro de contratos.

Art. 3: Libertad de trabajo y contratación.

Art. 4: Irrenunciabilidad de derechos.

Art. 8: Contrato individual.

Art. 9: Concepto de trabajador.

Art: 10: Concepto de empleador.

Art. 14: Estabilidad mínima y excepciones.

Y otros que establecen normas también de los empresarios frente a los trabajadores y de estos a los primeros.

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

La gasolinera deberá remitir la siguiente información:

- a) Avisos de entrada y salida de funcionarios
- b) Avisos de nuevo sueldo
- c) Aportes mensuales personales y patronales

- d) Fondos de reserva
- e) Préstamos Quirografarios
- f) Préstamos Hipotecarios

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

El cobro de impuestos y las excepciones correspondientes que apoyan al trabajador y a su vez a la sociedad para el crecimiento de los sectores.

En resumen se tiene que directa o indirectamente también apoyan o responsabilizan a la nueva organización:

- El Código de Comercio porque los actos que se ejecutan son acciones de compra venta mediante facturas y otros documentos
- La Ley de Compañías porque una empresa trata con otra empresa.
- El Código de la Productividad para el desarrollo del país.

## CAPÍTULO II

### MÉTODO

#### 2.1. Metodología General

La metodología de investigación es la función que ayuda a conocer elementos relacionados con el marco metodológico de acuerdo a la profundidad del estudio es deductivo – inductivo y explicativo, porque se busca es identificar las actividades que realizan los encargados de la gasolinera respecto a la gestión contable y mediante la observación explicar o establecer correlación entre las actividades administrativas para llegar al levantamiento y análisis de la información para luego diseñar el manual de procedimiento con los respectivos elementos que este formato posee. Para este fin, se utilizará técnicas y herramientas metodológicas como: fuentes de información primarias y secundarias, encuestas, entrevistas en la Estación de Servicios (Gasolinera) “Amazonas 2” en la Concordia, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en el año 2015, para luego concluir y recomendar futuras mejoras en la parte contable y administrativa.

Además, de los métodos mencionados se utilizará el analítico por que se divide la observación y explicación de los hechos del estudio y consecuentemente se llegará a un análisis de cada variable o componente que se ha identificado para mejorarlo; y, porque es de interés para la organización en estudio.

En relación a la metodología de investigación planteada se busca correlacionar las causas y efectos que implican diseñar el manual de procedimientos adaptados a la realidad de la organización, normativas contables vigentes, estructura administrativa eficiente y eficaz para optimizar recursos y generar mayor rentabilidad, pero manteniendo la calidad en el producto y servicio que se oferta en la actualidad. Sin duda, esta investigación busca alcanzar objetivos corporativos como:

- Identificar funciones y responsabilidades de acuerdo a las competencias que el personal posee.

- Promover eficiencia, eficacia en las actividades contables y administrativas con propósito de evitar el uso inadecuado de recursos económicos en la operación diaria de la organización.
- Utilizar todas las herramientas administrativas para gestionar agilidad, informes, reportes, indicadores, estados financieros actualizados que sirvan para tomar decisiones gerenciales.
- Generar mayor rentabilidad por el uso adecuado de recursos y la correcta asignación de funciones y responsabilidades al personal y manteniendo la calidad en el servicio.

## **2.2. Modalidad de la Investigación**

### **2.2.1. Diseño de la investigación**

“El diseño de la investigación se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio” (Arismendi, 2013).

En estudio investigativo de la estación de servicios (gasolinera) Amazonas 2, se adopta una serie herramientas que parte desde la observación, análisis deductivo - inductivo, medición cualitativo y cuantitativo de las operaciones que se realiza a diario por la venta de combustible y productos relacionados con este tipo de negocio. Una de la razones para citar esta actividad (ventas y facturación) es la importancia que esta significa para el giro del negocio en aspectos contables, financieros, administrativos, inventario y adquisiciones. Y para profundizar el estudio se recurrirá a la información primaria, que a base de las encuestas se verificará las actividades que generan cuellos de botella o problemas que retrasan o limitan las operaciones contables y por ende afecta a la rentabilidad de la gasolinera.

## **2.2.2. Tipos de investigación**

### **Investigación exploratoria**

“Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o de fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales” (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio, 2007, pág. 141).

La investigación exploratoria servirá para identificar, observar las actividades críticas que generan retrasos en pagos a proveedores, sueldos a empleados, en registros contables, informes financieros, adquisiciones de combustible según la administración de inventarios, entonces, con esta investigación se busca relacionar los conceptos investigativos a las acciones preventivas y correctivas en cada uno de las actividades críticas observadas.

### **Investigación descriptiva**

“La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos y cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke, 1989, pág. 385)

La investigación descriptiva ayuda a detallar la información observada ya sea de fuentes primarias y secundarias que se relaciona con las actividades diarias que se desarrolla empíricamente; y, lo que se busca es formalizar lo empírico y rutinario en un sistema planificado, ordenado y secuencial que permita el control, asignación y medición de las actividades por medio de un manual de procedimientos a base de las descripción detallada de las actividades críticas identificadas o seleccionadas.

### **Investigación explicativa**

Luego de explorar y describir acontecimientos de las actividades que se analizaron se debe estructurar una verificación y comprobación de la hipótesis planteada. Entonces, convertir a las anteriores investigaciones en informes resumidos, donde

incluye, ideas, objetivos, estrategias, conclusiones y recomendaciones para tomar decisiones y relacionar con la hipótesis descrita anteriormente.

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población

Según, (Moran, 2009) define la población como; “un conjunto de elementos con características similares o comunes, sirven para una investigación en lugar y tiempo determinado” (pág. 91)

Según, (Monje, 2011) define a la muestra como un conjunto de objetos y sujetos procedentes de una población; y es representativa cuando reflejan o representan las características de la población de donde provienen, por lo tanto los resultados son aplicables o inferibles a dicha población. (pág. 125)

Para el estudio investigativo en la estación servicio (gasolinera), la población serán las personas que laboran día a día en la organización. En este caso, no existirá muestra, porque la población en estudio es muy pequeña.

Cuadro 4 Población

Población	Cantidad
Área administrativa	
Administradora	1
Área contable	
Auxiliar contable	1
Contador externo (contabilidad)	1
Apoyo administrativo y contable	1
Área ventas	
Recaudador - Supervisor (ventas)	1
Despachadores de combustible	8
Área de servicios	
Guardia (servicios)	2
Personal de Servicios (Limpieza)	1
Total	16

Fuente: Estación de servicio (gasolinera) Amazonas 2

La observación y la visita a las instalaciones de la estación de servicio (gasolinera) Amazonas 2 ubicada en la Concordia, cuenta con 16 personas, con los puestos y responsabilidades que se detallan en la tabla N° 4. Las 16 personas se han

considerado población y la muestra está conformada por 4 personas en la que se considera al personal administrativo y contable.

## 2.4. Técnicas e instrumentos de investigación

### 2.4.1. Técnicas de investigación

“Las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas” (Rodríguez , 2008, pág. 10).

Para efectuar una investigación se requiere una selección adecuada del tema del objeto de estudio; es decir, debe existir un buen planteamiento de la problemática a solucionar y de la definición del método científico se requiere de técnicas y herramientas que ayuden al investigador a realizar el estudio. Entre los instrumentos para guardar la información se tiene a: cuadernos de notas para el registro de observación y hechos, el diario de campo, equipos fotográficos para registrar lo observado durante el proceso de investigación. Las técnicas de investigación a utilizar es:

Cuadro 5 Técnicas

Técnicas	Herramientas/Instrumentos	Destino
Cuestionario	Encuestas preguntas cerradas (cualitativa y cuantitativa)	Personal en el área contable, administrativo, operativo y clientes potenciales
	Entrevistas preguntas cerradas (cualitativos)	Propietarios de la estación de servicios
Observación	Visitas de campo a la estación de servicio	Área contable, administrativo y operativo

Fuente:[http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas\\_instrumentos.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html)

Para recopilar la información para realizar un análisis y estudio de la problemática existente en la estación de servicio (gasolinera) en el área contable y administrativa; y, para aquello se utilizará las siguientes técnicas:

- **Observación**

Esta técnica consiste en observar acontecimientos que suceden en las instalaciones de la estación de servicio de gasolineras en áreas contables y administrativas que ayudan a identificar errores existentes en facturas, nota de ingresos y egresos, pagos a proveedores, a empleados, entre otras actividades. Esta técnica es muy elemental para el investigador para obtener el mayor número de datos.

- **Encuesta**

“Son técnicas de recolección de datos que utiliza como instrumento un listado de preguntas que están fuertemente estructuradas y que recoge información para ser evaluada estadísticamente” (Morane , 2012, pág. 17)

Para utilizar esta técnica en el estudio investigativo, se aplicará al personal que labora en la gasolinera, este trabajo campo, busca obtener información acerca de los inconvenientes que tiene el personal para realizar el trabajo, ambiente laboral, cumplimiento de obligaciones con organismo del Estado, comunicación horizontal con los propietarios de la gasolinera, entre otros aspectos que ayuden a cuantificar detalladamente los problemas existentes en la organización.

Además, se realizará una encuesta a los clientes potenciales de la empresa para medir el grado de satisfacción del cliente con los servicios que presta los trabajadores de la gasolinera Amazonas 2.

- **Entrevistas**

Esta técnica es la más utilizadas para obtener respuestas verbales rápidas y específicas para fortalecer las fuentes secundarias y primarias. Para el estudio investigativo, se diseñará preguntas cerradas para entrevistar a los propietarios para identificar falencias en la estructura organizacional y el direccionamiento estratégico en caso que de existir.



### 2.4.2. Instrumentos de la Investigación

Los instrumentos de la investigación son los materiales de apoyo a la técnicas investigativas; y, que permiten sustentar la información observada, analizada e identificada en el trabajo de campo. A continuación se presenta los instrumentos a utilizar en el estudio investigativo para diseñar el manual de procedimiento para actividades contables y administrativos.

Cuadro 6 Instrumentos

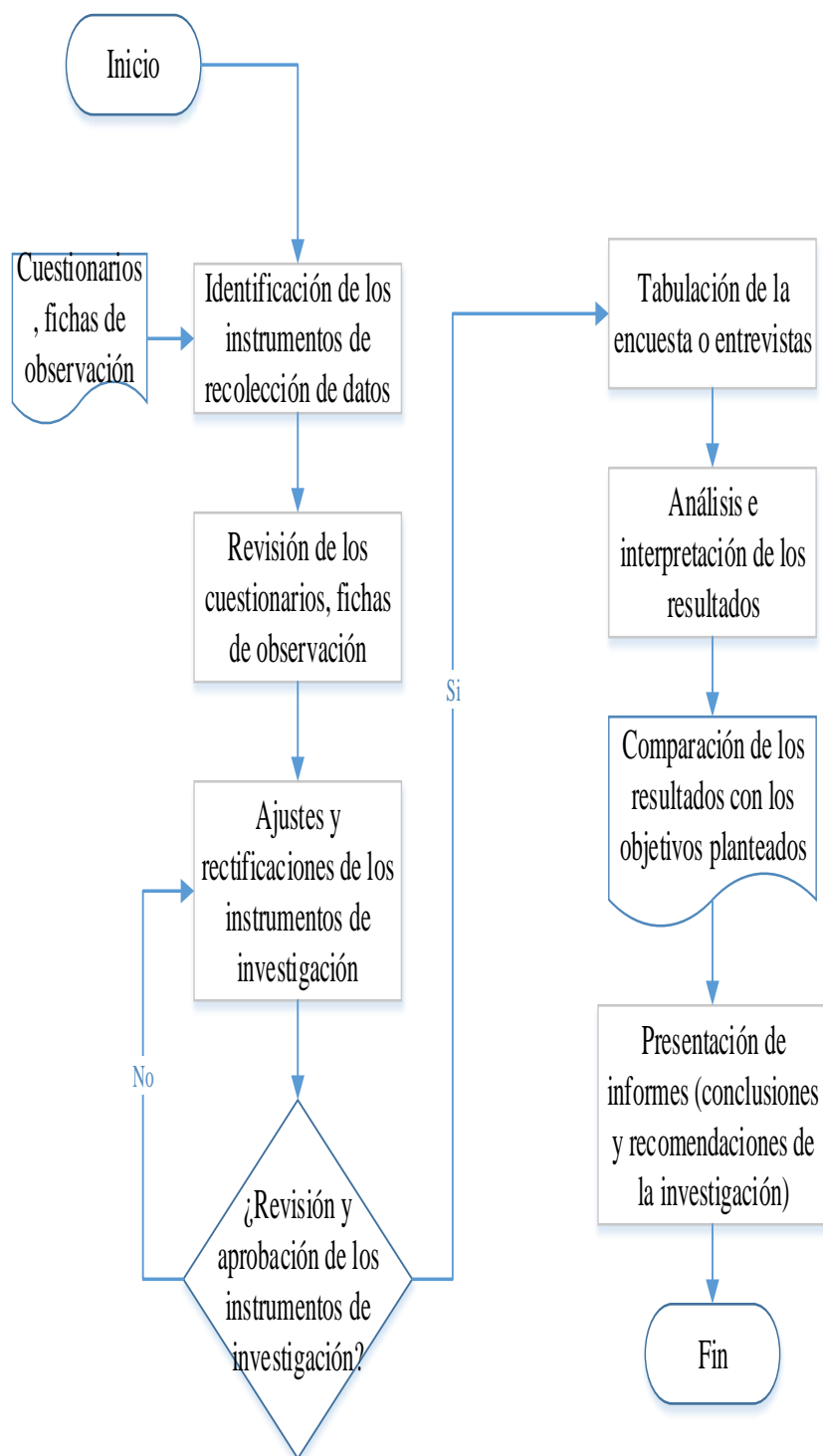
<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Observación	Fichas de observación sistemática y no sistemática
Entrevistas	Cuestionarios con preguntas estructuradas y no estructuradas
Encuestas	Cuestionarios con preguntas estructuradas y no estructuradas
Bibliográficas	Fichas bibliográficas

Fuente: López Oscar (2010) Instrumento de la investigación.

### 2.5. Recolección de la información

La recolección de información depende del criterio del investigador; para este estudio se aplicará la encuesta, entrevista y la observación directa. Procedimientos de recolección de la información.

Figura 3 Procedimientos de recolección de la información



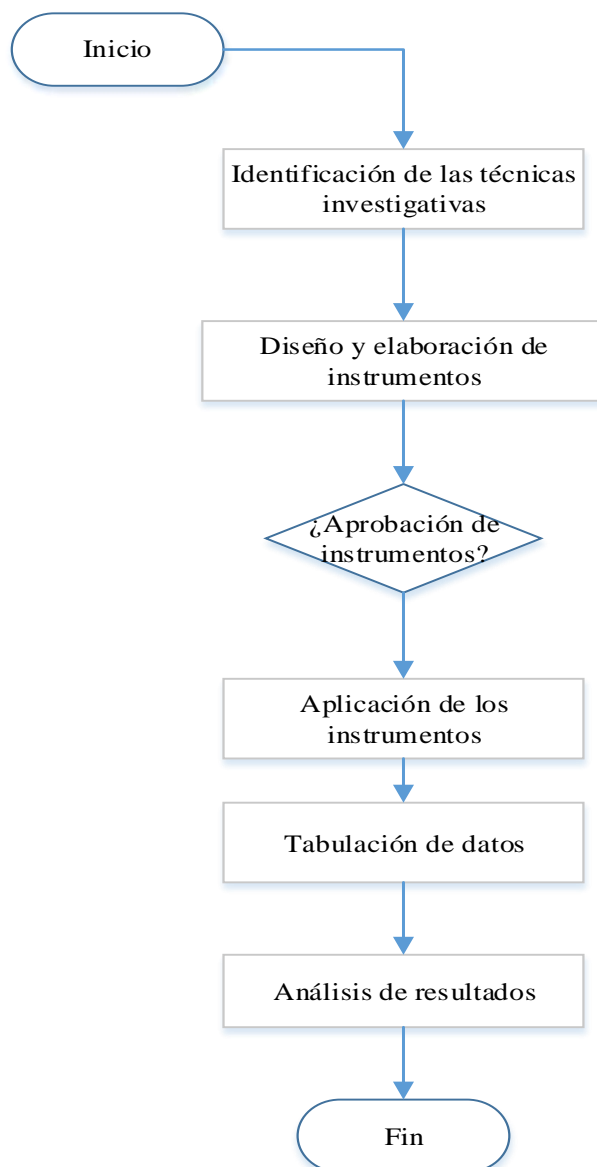
Elaborado por: Gladys Chinchay

Luego de identificar los procedimientos para la recolección de datos se procede a identificar los recursos que se emplearan para obtener datos para el estudio investigativo.

## 2.6. Procedimientos de la investigación

Un estudio investigativo se debe fundamentar en una buena planificación, organización y asignación de recursos económicos y humanos que garantice el éxito del estudio de campo. A continuación se presenta un procedimiento para aplicar en este estudio investigativo.

Figura 4 Procedimientos de la investigación



Elaborado por: Gladys Chinchay

Lo que se busca con las herramientas metodológicas es utilizar adecuadamente los recursos a utilizar para obtener información real, adecuada y útil para enfatizar y

plantear el problema de investigación a base de elementos científicos, teóricos e investigativos para formular y diseñar el manual de procedimientos en la estación de servicios en la gasolinera Amazonas 2.

## **2.7. Técnicas de Investigación**

### **2.7.1. Encuesta**

Para aplicar las encuestas en la gasolinera Amazonas 2, se diseñó un cuestionario que se encuentra en Anexo 1.

Las encuestas se realizaron al personal administrativo y de servicio, de forma individual cuyo fin es obtener una autenticidad en el levantamiento de la información en la Estación de Servicio (Gasolinera) “Amazonas 2” del Cantón la Concordia.

## 2.7.2. Análisis e interpretación de resultados

### 1. ¿Existe un manual de procedimientos para las actividades administrativas y contables en la gasolinera Amazonas 2?

Cuadro 7 Pregunta 1 Existencia de manual de procedimientos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	4	100
No aplica	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Gladys Chinchay

Figura 5 Pregunta 1 Existencia de manual de procedimientos



Elaborado por: Gladys Chinchay

### Análisis

Como se puede visualizar en la figura 5, no existe un manual de procedimientos para las actividades administrativas en la gasolinera. Una de las razones para formular esta pregunta fue asegurar la no existencia de un manual de procedimientos.

**2. ¿La estación de servicio (Gasolinera) "Amazonas 2" cuenta con organigrama estructural y funcional?**

Cuadro 8 Pregunta 2 Existencia de organigrama estructural y funcional

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	4	100
No aplica	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Gladys Chinchay

Figura 6 Pregunta 2 Existencia de organigrama estructural y funcional



Elaborado por: Gladys Chinchay

**Análisis**

Según, la respuesta emitida por la administradora (100%) en la figura 6, la estación de servicio "Amazonas 2" no cuenta con organigrama estructural y funcional. Se debe considerar esta variable para la propuesta de la investigación, porque, una organización debe contar con este tipo elementos empresariales, para identificar los niveles jerárquicos que existe en la gasolinera.

**3. ¿La administración de la gasolinera fija objetivos, puestos y responsabilidades del personal?**

Cuadro 9 Pregunta 3 Fijación de objetivos para el negocio

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	4	100
No aplica	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Gladys Chinchay

Figura 7 Pregunta 3 Fijación de objetivos para el negocio



Elaborado por: Gladys Chinchay

**Análisis**

En la figura 7 se observa que la administración de la gasolinera no fija objetivos, ni puestos y tampoco están claras las responsabilidades del personal administrativo. Una organización sin objetivos claros y medibles no obtiene integración ni participación de los empleados en ámbitos económicos, laborales, fiscales, entre otros.

**4. ¿Cuenta con políticas e indicadores de control para las actividades contable que se realiza en la gasolinera "Amazonas 2"?**

Cuadro 10 Pregunta 4 Existencia de políticas e indicadores de control

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	2	50
No	2	50
No aplica	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Gladys Chinchay

Figura 8 Pregunta 4 Existencia de políticas e indicadores de control



Elaborado por: Gladys Chinchay

**Análisis**

En cuanto a lo reportado en la figura 8, el 50% del personal respondió que cuentan con políticas e indicadores de control para actividades contable que se realiza en la estación de servicio Amazona 2, sin embargo se demuestra que el otro 50% no conoce o que no cuentan con las antes mencionadas políticas. De igual forma, el personal responde afirmativo a las reglas y normativas que ha impuesto el responsable del área contable.



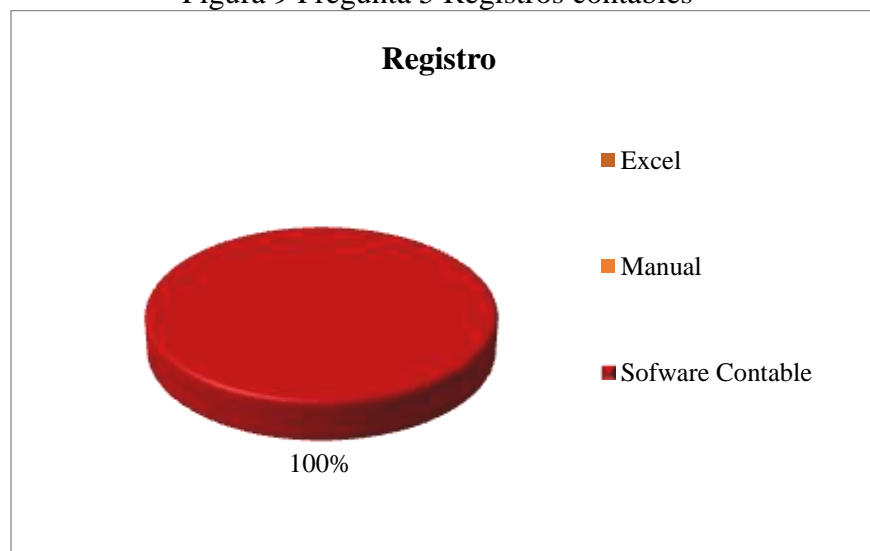
5. ¿Los registros contables se los realiza en?

Cuadro 11 Pregunta 5 Registros contables

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Excel	0	0
Manual	0	0
Software Contable	4	100
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Gladys Chinchay

Figura 9 Pregunta 5 Registros contables



Elaborado por: Gladys Chinchay

**Análisis**

Según la información de la figura 9 demuestra que el 100% del personal de contabilidad utiliza un software contable para el registro de ingresos y egresos por las ventas y compras de combustible, aceites y otros servicios. Sin embargo, no existen procedimientos para ser evaluados para una propuesta de mejora.

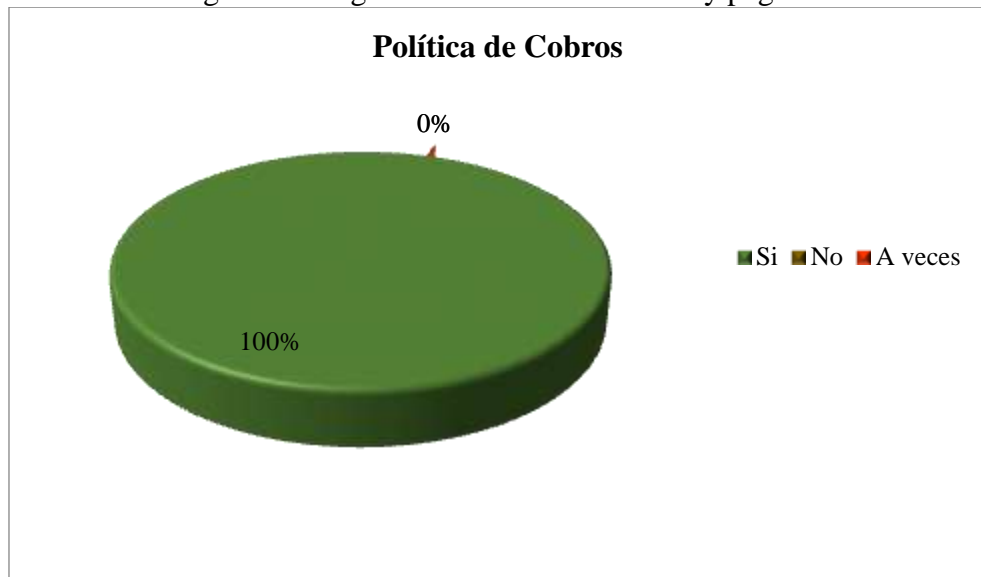
## 6. ¿Existe políticas de cobros y pagos?

Cuadro 12 Pregunta 6 Políticas de cobros y pagos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	4	100
No	0	0
A veces	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Gladys Chinchay

Figura 10 Pregunta 6 Políticas de cobros y pagos



Elaborado por: Gladys Chinchay

### Análisis

En la figura 10, se refleja que sí existen políticas de cobros y pagos según lo expuesto por el 100% del personal contable. Pero hay que recalcar que muchas de estos procedimientos son empíricas, es decir, no tiene procesos, procedimientos y hojas de control para cada una de las actividades referentes a contabilidad.

**7. ¿El informe de los Estados Financieros se presenta cada?**

Cuadro 13 Pregunta 7 Informe de estados financieros

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mes	0	0
Semestral	0	0
Anual	4	100
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Gladys Chinchay

Figura 11 Pregunta 7 Informe de estados financieros



Elaborado por: Gladys Chinchay

**Análisis**

Según lo presentado en la figura 11, de la encuesta al personal contable de la estación de servicio de combustible Amazonas 2, se observa que el 100% respondió que el informe de los estados financieros se presenta cada año.

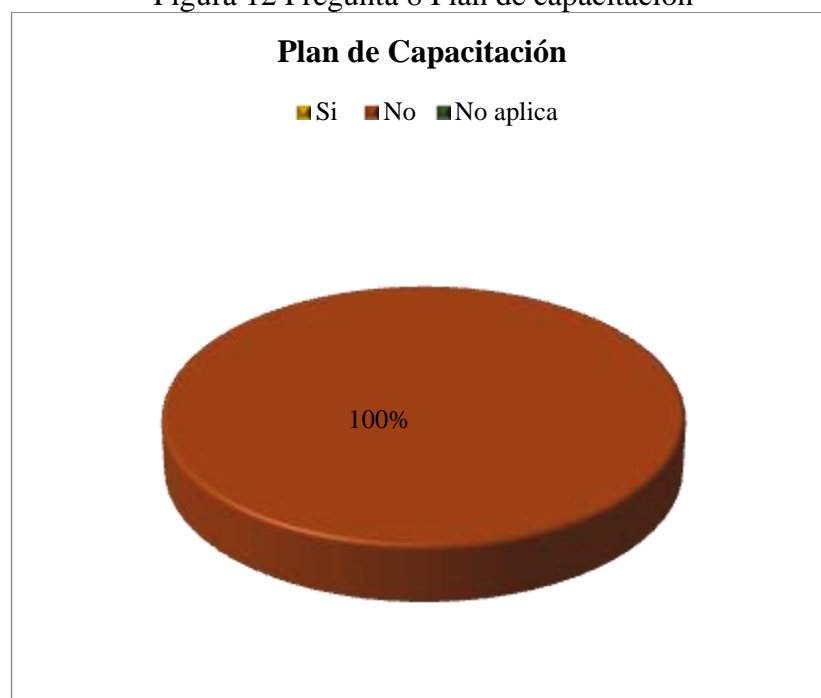
**8. ¿Existe un plan de capacitación para el personal que labora en el área contable?**

Cuadro 14 Pregunta 8 Plan de capacitación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	4	100
No aplica	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Gladys Chinchay

Figura 12 Pregunta 8 Plan de capacitación



Elaborado por: Gladys Chinchay

**Análisis**

Con la figura 12 se evidencia que no existe un plan de capacitación para el personal que labora en el área contable de la estación de servicio. La administración debería diseñar y programar un plan de capacitación.

## **2.8. Unidad de Análisis**

Se aplicará el análisis de datos a los siguientes factores;

- Control del flujo de caja en el arqueo de caja
- Ventas y facturación
- Contabilidad

## **2.9. Metodología Específica**

### **2.9.1. Metodología Financiera**

- **Hipótesis**

“Se define hipótesis como explicaciones tentativas del fenómeno investigado; deben ser formuladas de maneras de proposiciones” (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista Lucio, 2007, pág. 122).

El diseño del Manual de Procedimiento podrá mejorar la efectividad de las actividades contables mediante una gestión administrativa eficiente y eficaz en la Estación de Servicio (Gasolinera) “Amazonas 2” del Cantón la Concordia.

- **Variables de investigación**

#### **Variable independiente**

Manual de Procedimiento

#### **Variable dependiente**

- Funciones y responsabilidades del personal que labora en la Estación de Servicio.

- Políticas y controles para medir la eficiencia y eficacia de las actividades en la Estación de Servicio.
- Análisis de causas y efectos de las actividades de cuadro de caja, ventas y facturación y registro contable.

### Operacionalidad de las variables

Cuadro 15 Operacionalidad de las variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
<b>Manual de procedimientos</b>	Es un formato donde se define el puesto, objetivo, alcance, funciones y responsabilidades, indicadores, experiencia de cada uno de los involucrados en la gestión contable y administrativa del Centro de Servicio Amazonas 2 (Gasolinera)	Actividades duplicadas	Eficiencia
		Objetivos y alcance	
		Funciones y responsabilidad	Eficacia
		Indicadores y experiencia	Efectividad
		Control y seguimiento	Gestión
<b>Gestión contable y administrativo</b>	Actividades que tienen relación con proceso contable y elaboración de indicadores	Informes e indicadores financieros	ROA. ROE, Rentabilidad
		Acciones para crear, modificar y diseñar el organigrama y direccionamiento estratégico	Nivel de compromiso lealtad y comunicación
	Eficacia		
	Eficiencia.		
	De calidad de servicio		
Innovación			

Elaborado por: Gladys Chinchay

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y PROPUESTA

#### 3.1. Recolección y tratamiento de datos

En la estación de servicio (Gasolinera) “Amazonas 2” del Cantón la Concordia, es un punto de venta de combustibles y lubricantes. Este negocio fue fundado en julio del año 2008. Este negocio tiene diferentes áreas de gestión que se ven limitadas por falta de una gestión empresarial en referencia a la aplicación de un organigrama estructural, direccionamiento estratégico que descentralicen la comunicación entre los niveles jerárquicos, se fijen objetivos, metas y estrategias que gestionen la calidad en el servicio, la eficiencia en desempeño del negocio.

Además, el negocio cuenta con siete dispensadores y surtidores que distribuyen gasolina, diésel; y que la principal función es satisfacer las necesidades de los conductores del parque automotor y de empresas que se dedican a actividades industriales que requieren de combustible. Además, el negocio cuenta con cuarto de máquinas que genere energía, estacionamiento de autos, servicios de agua y aire, dos baños públicos y dos baños empleados, área de descarga de gasolina, entre otros elementos.

El tema de investigación en la estación de servicios (gasolinera) Amazonas 2, es la falta de un manual de procedimientos que ayuden a mejorar las actividades contables, es decir, muchas actividades operativas y de comercialización deben alinearse, administrar recursos y gestionar un conjunto de operaciones de forma ordenada en relación a las políticas, normas establecidas y documentadas señalando duración y flujo de operaciones. Por ejemplo, los procedimientos para la venta de combustible y servicios adicionales que se oferta en la organización, además, se debe aplicar procedimientos para el registro del flujo de caja diariamente para verificar los ingresos y egresos de todas las operaciones en relación a cuentas por pagar y cobrar de actividades prestadas y adquisiciones de suministros, entre otros. Los empleados de la gasolinera no cuentan con instrumentos que agilicen actividades de observación, comparación, verificación y actualización de información en temas contables y

financieros; esto limita que los directivos o propietarios tenga una visión clara de la situación económicamente financiera; y, que muchas veces no existe un plan presupuestario para distribuir recursos de acuerdo a las necesidades de cada área.

### **3.2. Análisis situacional de la empresa**

#### **3.2.1. Análisis externo**

##### **A. Macro ambiente**

###### **1) Político**

Las políticas gubernamentales ejercen presión fuerte sobre empresas dedicadas a la comercialización de hidrocarburos, ya que este es el ente regulador que establece los precios de facturación, precio sugerido y hasta las ganancias que las empresas deben tener.

Además, los gobiernos de turno destinan altos montos de dinero para el subsidio de combustibles para transportistas, industrias y para la sociedad en general. Sin embargo este tipo de leyes no favorecen a las comercializadoras de combustible por los reembolsos por descuentos y cupos se dan forma tardía. Pero el ente encargado de hacer cumplir las normas, leyes y reglamentos es la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH).

###### **2) Económico**

En el Ecuador los precios de los combustibles han sido el medidor de variables como la inflación. La subida de los precios de combustible altera los precios de productos y servicios primarios. En la actualidad este acontecimiento, no están visibles como los anteriores años. El crecimiento económico del país en estos años se ha estancado por la caída del precio del petróleo, que según, (El Comercio.com, 2015) está en \$36,70.

Además, el sector de la comercialización de combustibles es influyente en la producción y exportación de vehículos. La fabricación de autos como la importación



de han visto afectados por altos costos que tienen los vehículos nuevos por los impuestos que impuso el gobierno, como el impuesto verde. El factor económico es una fuerza que podría afectar a las ventas de combustible por la paralización de equipos, maquinas, vehículos pesados por la limitación de gastos para contratarlos o simplemente dejan de producir.

### **3) Social**

La comercialización de combustible en la ciudad de Concordia, se relaciona con el factor social por aporta en algo al desarrollo del país, con la venta de combustible a taxis, buses, industrias y fomenta una fuente de abastecimiento para equipos industriales. Además, la empresa contrata personal fijo y ocasional que ocupan plazas de trabajo. Es decir, los empleados cuentan con una buena estabilidad de trabajo con todos los beneficios, los mismos que se sienten satisfechos en formar parte de la empresa. Si la tasa de desempleo es baja significa que las personas tienen mayor poder adquisitivo y por ende una variable positiva para el crecimiento económico. La responsabilidad social de la empresa está reflejada en el compromiso con la sociedad, con los empleados y proveedores para garantizar la sostenibilidad del negocio.

### **4) Tecnológico**

Este factor tecnológico afecta a las organizaciones, ya que al incrementar nuevas tecnologías en una empresa le permite a la misma ser más eficiente actualmente, la estación de servicios Amazonas 2; cuenta con equipos que le permite automáticamente la venta de combustible realizadas a través de los dispensadores, control de surtidores y despachadores y la impresión automáticamente de las facturas de acuerdo a los requerimientos del SRI, por cada venta esto permite ofrecer servicios de calidad, además con el buen funcionamiento de la empresa y el correcto flujo de información.

## **5) Legal**

La gasolinera Amazonas 2, debe sujetarse a Leyes para operar en el mercado de la ciudad de la Concordia. Estas Leyes son las siguientes:

- Ley de Hidrocarburos
- Ley de la gestión Ambiental y su reglamento
- Ley para prevención y control de contaminación ambiental
- Reglamento de seguridad y saludo de los trabajadores
- Normativa legal de regulación de precios

La empresa muchas de estas leyes no está cumpliendo como la Ley de la gestión ambiental y su reglamento. Pero en referencias a otras Leyes si están siendo aplicados, por aquello, es una ventaja para la empresa.

## **6) Geográfico**

La gasolinera posee una buena ubicación estratégica, pues está ubicada en la vía principal de la ciudad de la Concordia, lo que permite tener ingresos permanentes por la afluencia de vehículos a las provincias de perfil costaneros del Ecuador. Hay que considerar que la estación de servicio tiene sobre ingresos en meses de vacaciones por la gran afluencia de turistas que se trasladan a la playa.

## **7) Ambiental**

Las políticas de medio ambiente son creadas por el Estado, mediante la Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos (ARCH), a través de la participación del gobierno y el resto de entidades que promueven el cuidado del medio ambiente, como por ejemplo, los llamados impuestos verdes los cuales entraron en vigencia en el 2012 con el fin de mejorar la gasolina y ayudar a mantener un medio ambiente saludable.

## **B. Micro entorno**

El micro entorno se refiere al análisis de las fuerzas de Porter.

- **Amenaza de nuevos competidores**

Las barreras de entrada para este tipo de industrias suelen ser altas, ya que se requiere de grandes inversiones para crear un centro de servicios de combustible (Gasolinera). Las inversiones que debería hacer un nuevo inversionista es: compra de un terreno, infraestructura física, permisos de operación bajo las normativas y Leyes de Hidrocarburos emitidos por el gobierno. Por aquello, no existe competencia directa en la ciudad de la Concordia.

- **Poder de negociación con los clientes**

Al contar con combustible subsidiado en el país, hace mucho más accesible a la compra de los diferentes tipos de combustible. Sin embargo, la situación económica que golpea a la población limita o reduce la venta de combustible en grandes cantidades. Existen una lista grande clientes potenciales para la estación de servicios de combustible Amazonas 2. Entre la lista de clientes tenemos a taxistas, buseros y la población que tiene vehículo propio en la ciudad de la Concordia y alrededores.

Además, se vende el combustible para la industria de madera, plantaciones de banano y palma, entre las otras actividades de las pequeñas y medianas industrias que utilizan combustible. Por aquello, la venta de galones de combustible es alto.

- **Poder de negociaciones con los proveedores**

El poder de negociación con los clientes es alto, porque la materia prima para elaborar este tipo de combustible es el petróleo. Si bien el Ecuador, es un país petrolero que por medio de la empresa estatal Petroecuador suministra combustible a las centro de servicios de combustible como es Amazonas 2. En la actualidad la franquicia de Petroecuador es la que domina a nivel nacional.

- **Rivalidad entre los actuales competidores**



Figura 13 Competidores actuales

Fuente: [www.google.com.ec/search?q=Productos+sustitutos+de+combustibles](http://www.google.com.ec/search?q=Productos+sustitutos+de+combustibles)

La industria del petróleo es altamente competitiva en el mercado ecuatoriano así se tiene a la Estación de Servicios PetrolRios que está ubicado en la ciudad de la Concordia, la cual es abastecida por la comercializadora del mismo nombre. Entonces, la competencia son las comercializadoras que distribuyen combustible a gasolineras. El combustible no posee características de diferenciación y los lubricantes son de propiedades muy similares.

#### **Amenaza de productos sustitutos**



Figura 14 Energías alternativas

Fuente: [www.google.com.ec/search?q=Productos+sustitutos+de+combustibles](http://www.google.com.ec/search?q=Productos+sustitutos+de+combustibles)

En la actualidad las energías limpias son alternativas para remplazar al petróleo, sin embargo, no se han desarrollado al cien por ciento. Es decir, la amenaza en la actualidad es baja. Pero hay que considerar que los lubricantes pueden ingresar a precios bajos.

### **3.2.2. Análisis interno**

Según la información recopilada en la encuesta, la gasolinera carece de muchas estrategias empresariales como: la falta de un organigrama estructural y funcional, los empleados no cuentan con procedimientos documentados. Es decir, el propietario de gasolinera es quien toma decisiones al azar, sin considerar indicaciones y recomendaciones de los empleados. Además, no cuenta con un manual de responsabilidades y funciones que permita ser eficiente y ordenada en la administración y gestión de cada actividad. Si bien el negocio ha crecido en el mercado de venta de combustible, pero también ha existido altibajos económicos que contribuyen al crecimiento, incremento de ventas y mejoramiento de la rentabilidad para el propietario y mejorar el bienestar de los empleados en la gasolinera.

En el negocio no es suficiente contar con variedad de servicios para satisfacer a los clientes, si no, es necesario llevar a cabo proceso y procedimientos bien estructurados que permitan mejorar y desarrollar el desempeño de las personas en cada actividad; y, que ayude a reducir costos y optimizar recursos. Para aquello, se va a presentar un breve resumen de los acontecimientos por áreas de la gasolinera.

- **Organización del negocio**

La gasolinera está administrada por la hija de la propietaria y toma decisiones de acuerdo a los reportes que entregan las personas de confianza que están en cargos operativos. Es decir, no considera las herramientas administrativas y financieras como un medio para mejorar la operatividad del negocio. Sin embargo, el negocio tiene la rentabilidad deseada porque la capacidad financiera es positiva para enfrentar cualquier competencia que se instale en el sector.

Pero la rentabilidad sería mayor si se aplicara herramientas administrativas como la elaboración de un organigrama estructura y funcional que demuestre los niveles jerárquicos existentes en el negocio.

- **Administración del negocio**

En referencia a la administración de la gasolinera se considera información obtenida en la encuesta realizada al personal de la gasolinera, donde se concluyó que el negocio no tiene una visión, misión, objetivos, planes operativos y estratégicos para fomentar una cultura empresarial en el personal de la gasolinera. Si bien, no existe problemas legales con ninguna institución que regula aspectos tributarios, personales y otros. Una de las debilidades de gasolinera es la falta de fijación de objetivos para cada área, porque muchas de las personas responsables de las actividades asignadas no tienen claro el objetivo organizacional ni personal en la estación de servicios de combustibles.

- **Proceso contabilidad**

Esta área es la más afectada por la falta de procesos y procedimientos en áreas relacionadas a la contabilidad. Una porque, las actividades contables se limitan y retrasa por la falta de compromiso de los responsables que deben emitir y entregar información sobre las actividades diarias que se desarrolla en la gasolinera. Por ejemplo, los reportes de adquisición de insumos tienen muchos errores al momento de exigir garantías de calidad.

Otro de los problemas es el retraso de los informes de los reportes laborales de cada empleado existente en la gasolinera, porque, existe muchos adelantos de sueldos para los empleados, de igual forma existe permisos justificados y no justificados que alteran las actividades diarias en la gasolinera. Otro de los problema es el retraso para el cuadro de caja diaria de los ingresos y egresos que se genera por la venta de combustible y lubricantes u otros servicios. Una de las razones es la falta de políticas, normativas para recopilar información documentada físicamente y digitalizada por parte de los vendedores de combustible. Y por último las actividades referentes a limpieza, guardiana, mensajería no tienen el orden correspondiente a laborar en horarios que dificulten las actividades de las demás personas.

- **Análisis de los procesos administrativos y ventas**

En la actualidad las gasolineras tienen varios retos para enfrentar cambios en el campo operativo, comercial, administrativo y tecnológico, sin embargo, a nivel interno de la gasolinera presenta debilidades en cuanto a los procesos y procedimientos en las actividades de ventas y facturación, registros de ingresos y egresos, más el cuadro de caja de las ventas realizadas. Además, otra debilidad a considerar es el servicio y atención al cliente, la misma que es un factor de importancia en el mercado de la Concordia debido a la competencia y la calidad de atención que debe brindar.

Otra de las preocupaciones que existen en la estación de servicios (gasolinera) es la mala asignación de recursos, lo cual, conlleva al incumplimiento de procesos que incide en la consecución de los objetivos planteados por los propietarios. Al no existir controles en el área administrativa y comercialización, se hace extensivo al resto de áreas, ya que, no posee reglamentos específicos para ejercer sus funciones y actividades, provocando un desconocimiento funcional y operativo por parte de los empleados; así como, se encuentra limitado el flujo informativo haciendo deficiente la gestión empresarial. A continuación se detalla los componentes a analizar.

- **Ventas y facturación**

Las ventas se las realiza mediante documentos de respaldo que solicita el cliente, disponibilidad inmediata, entrega total; para aquello, se solicita los datos para la factura electrónica que se imprime al momento de la compra o mediante el ride se envía la factura al correo del cliente, de esta forma se efectúa la venta al contado; en caso de ventas a crédito al momento de la venta se crea la cuenta por cobrar para luego ser facturada y enviada al correo del cliente. Con esta forma de facturación se puede demostrar cuantos clientes fueron atendidos y posteriormente efectuar el arqueo de caja.

- **Control del flujo de caja en el arqueo de caja**

El arqueo de caja no es más que una revisión de documentos como cuentas por cobrar de clientes generados por ventas de combustible, la distribución correcta de las ventas con tarjetas de crédito y el re conteo del dinero, comparado con el detalle enviado por cada vendedor, realizar el depósito, traslado al banco, y adjuntar los depósitos con sus respectivo detalle. Además, sirve para saber si los controles internos se están llevando adecuadamente.

- **Contabilización de actividades (Asientos contables)**

La contabilización de los documentos se la formaliza con la verificación del documento que se ingresa por concepto de compra, creando la cuenta de gastos y la cuenta proveedores, luego se tramita el pago. Además, hay que considerar que los ingresos y egresos contables lo realiza la asiste en contabilidad, porque el contador general es externo. Un promedio de ventas mensuales es 2.000 clientes.

- **Análisis de Estados Financieros**

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisión (Baena, 2010, pág. 35)

El análisis financieros es muy importante para estación de servicio en estudio porque ayudará a identificar debilidades en área de facturación, cuentas por cobrar y en la gestión empresarial que permita ordenar, clasificar la información financiera con el propósito de obtener medidas, índices, razones y así diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa, identificar sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de poder tomar decisiones adecuadas.



## Estado Situación Financiera

El balance general muestra la posición financiera de una empresa en un punto específico en el tiempo. Indica las inversiones realizadas por una compañía bajo la forma de activos y los medios a través de los cuales se financiaron los activos, ya sea los fondos en préstamo (pasivos) o mediante la venta de acciones de capital (capital contable) (Besley & Brigham, 2005, pág. 56)

Cuadro 16 Estado de Situación Financiera

<b>Estado de Situación Financia</b>		
<b>Estación de Servicios de Combustible Amazonas 2</b>		
<b>Periodo 2014 – 2015</b>		
AÑOS	2014	2015
<b>DESCRIPCIÓN</b>		
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	256.315,67	364.548,11
<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>	6.458,99	4.986,23
Caja	38.599,86	62.294,30
Bancos	(32.140,87)	(57.308,07)
Inversiones	0,00	0,00
<b>ACTIVO EXIGIBLE</b>	178.773,19	293.002,34
Clientes	55.582,30	54.177,46
Anticipos	48.819,84	67.120,93
Impuestos Anticipados	10.440,37	6.535,46
Impuestos a la Renta	39.990,30	51.298,08
Prestamos	4.608,01	89.667,66
Ctas por Cobrar Otros	19.332,36	24.202,75
<b>ACTIVO REALIZABLE</b>	71.083,49	66.559,54
Inventarios	71.083,49	66.559,54
<b>OTROS ACTIVOS CORRIENTES</b>	-	-
Seguros Pagados por Anticipado	0,00	0,00
<b>ACTIVO FIJO</b>	797.659,41	814.501,49
<b>ACTIVO FIJO TANGIBLE</b>	943.601,27	957.581,83
Terrenos	409.116,70	401.094,80
Edificios	165.258,36	162.018,00
Muebles y Enseres	23.120,22	26.024,20
Equipo de Computación	16.539,23	17.885,93
Vehículos	102.319,16	100.312,90
Equipo de Oficina	2.564,38	2.514,10
Instalaciones	121.124,67	118.749,68
Adecuaciones de Móvil Petroecuador	16.962,15	16.629,56
Herramientas	356,39	349,40
Ampliación Oficina 2015/2014	86.240,01	111.233,26
Maquinaria y Equipo	0,00	770,00

<b>Estado de Situación Financia</b>		
<b>Estación de Servicios de Combustible Amazonas 2</b>		
<b>Periodo 2014 – 2015</b>		
AÑOS	2014	2015
<b>DEPRECIACIONES</b>	(166.341,86)	(163.080,34)
Depreciación .Acumulada Edificios	(67.480,50)	(66.157,35)
Depreciación .Acumulada. Muebles y Enseres	(19.994,11)	(19.602,07)
Depreciación .Acumulada. Equipo de Computación	(11.478,71)	(11.253,64)
Depreciación .Acumulada .Vehículos	(20.673,31)	(20.267,95)
Depreciación. Acumulada. Equipo de Oficina	(1.811,98)	(1.776,45)
Depreciación. Acumulada. Instalaciones	(37.011,00)	(36.285,29)
Depreciación. Acumulada. Adecuaciones Móvil Petroecuador	(7.892,25)	(7.737,59)
<b>ACTIVO FIJO INTANGIBLE</b>	20.400,00	20.000,00
Marcas , Patentes, Derechos de Llave y otros	40.800,00	40.000,00
( - ) Amortizaciones Acumuladas	(20.400,00)	(20.000,00)
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	23.707,32	23.242,47
Devolución Impuesto Renta No	23.707,32	23.242,47
<b>CUENTA TRANSITORIAS</b>	569,62	379,05
<b>ACTIVOS CONTINGENTES</b>	0,00	20.000,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.078.252,01</b>	<b>1.222.671,12</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	265.606,38	396.091,61
Cuentas y Documentos por pagar a Proveedores Locales	183.566,24	210.584,11
Proveedores de Servicios	(6.065,24)	(3.096,35)
Obligaciones con Instituciones Fin Locales	38.583,40	69.469,26
Obligaciones con Terceros	3.750,70	5.643,31
Obligaciones con la Administración Tributaria	45.771,28	113.491,28
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	742.925,62	652.604,77
Préstamos	436.560,00	408.000,00
Obligaciones con Institución Fin Locales	111.956,46	4.009,27
Préstamos Empleados al 2014	62.972,86	61.738,10
Préstamos Empleados 2015	32.640,00	32.000,00
Préstamos x Pagar	68.196,29	140.313,64
Otros Préstamos	30.600,00	6.543,76
<b>PASIVO DIFERIDO</b>	385,55	850,61
Anticipo de Clientes	173,40	642,62
Otros pasivos Diferidos	212,15	207,99
<b>OTROS PASIVOS</b>	16.664,85	16.338,09
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.025.582,40</b>	<b>1.065.885,08</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	5.120,51	5.020,07
Resultados de ejercicios Anteriores	32.827,79	84.733,36
Resultados del Ejercicio Actual	14.721,30	67.032,61
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>52.669,61</b>	<b>156.786,04</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1.078.252,01</b>	<b>1.222.671,12</b>

Elaborado por: Gladys Chinchay

## Estado de Resultados Integrales

El estado de resultados, frecuentemente denominado estado de pérdidas y ganancias, presenta los resultados de las operaciones de negocios realizadas durante un período específico (un trimestre o un año). Este documento resume los ingresos generados y los gastos en los que haya incurrido la empresa durante el período contable en cuestión. (Besley & Brigham, 2005, pág. 97)

Cuadro 17 Estados de Resultados

<b>Estado de Resultados</b>		
<b>Estación de Servicios de Combustible Amazonas 2</b>		
<b>Periodo 2014 – 2015</b>		
	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>INGRESOS</b>		
Ventas	4.600.680,05	4.533.602,36
Ingresos no operacionales	82,52	1.073,58
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>4.600.762,57</b>	<b>4.534.675,94</b>
(-) Costo de ventas	4.138.535,57	4.060.279,22
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>462.227,00</b>	<b>474.396,72</b>
<b>(-) Egresos</b>		
(-) Gastos de administración	131.498,29	130.549,47
(-) Gasto de ventas	179.586,73	184.141,67
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>151.141,99</b>	<b>159.705,58</b>
(-) Gastos no operacionales (financieros)	128.049,75	54.556,39
<b>Utilidad Antes de Impuestos y Participaciones</b>	<b>23.092,24</b>	<b>105.149,19</b>
15% Participación trabajadores	3.463,84	15.772,38
25% Impuesto renta	4.907,10	22.344,20
<b>UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>14.721,30</b>	<b>67.032,61</b>

Elaborado por: Gladys Chinchay

- **Métodos de Análisis Financiero**

“El método de análisis como técnica aplicable a la interpretación, muestra el orden que se sigue para separar y conocer los elementos tanto descriptivos como numéricos que integran el contenido de los estados financieros.” (Perdomo , 2002, pág. 50)

Para el proceso de análisis financiero consiste en la aplicación de conjunto de técnicas y procedimientos que se aplicará con el fin de determinar la variabilidad de las cuentas de los activos, pasivos, gastos e ingresos que la empresa ha realizado en los dos últimos años.

## Análisis vertical

También conocido como estático, que consiste en establecer la estructura de los estados financieros a una fecha determinada, se caracteriza por la comparación porcentual de las cuentas. Este análisis utiliza porcentajes tomando como base el 100%, a una cuenta contra la cual se relaciona cada una de las partidas que componen los estados financieros (Besley & Brigham, 2005, pág. 56).

Cuadro 18 Análisis vertical del Estado de Situación Financiera

Detalle	Año 2014	Año 2015	Análisis Vertical 2014	Análisis Vertical 2015
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	256.315,67	364.548,11	23,8%	33,8%
<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>	6.458,99	4.986,23	0,6%	0,5%
Caja	38.599,86	62.294,30	3,6%	5,8%
Bancos	-32.140,87	-57.308,07	-3,0%	-5,3%
Inversiones	0	0	0,0%	0,0%

Elaborado por: Gladys Chinchay

La estación de gasolinera Amazonas tuvo ingresos disponibles para el 2015 hubo una reducción del 0,1%. Este acontecimiento se dio por la compra de combustible a crédito y por ende se realizó un alcance en el banco.

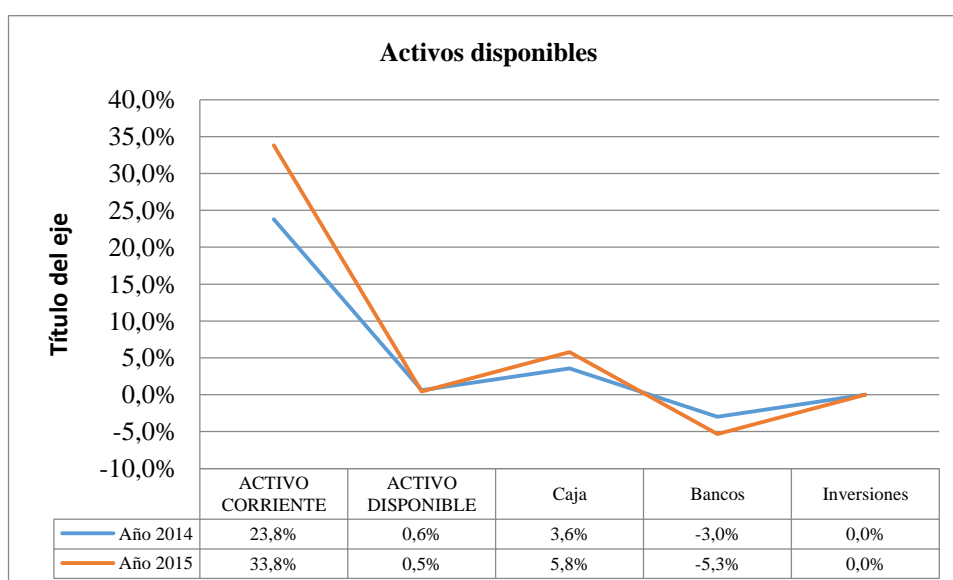


Figura 15 Análisis vertical de activos disponibles

Elaborado por: Gladys Chinchay

En conclusión los activos disponibles han disminuidos en 0,1% frente al activo total. Hay que recalcar que para el análisis vertical se tomó como base los activos totales

Cuadro 19 Activos vertical activos exigibles

Detalle	Año 2014	Año 2015	Análisis Vertical 2014	Análisis Vertical 2015
<b>Activo exigible</b>	178.773,19	293.002,34	16,6%	27,2%
Clientes	55.582,30	54.177,46	5,2%	5,0%
Anticipos	48.819,84	67.120,93	4,5%	6,2%
Impuestos Anticipados	10.440,37	6.535,46	1,0%	0,6%
Impuestos a la Renta	39.990,30	51.298,08	3,7%	4,8%
Prestamos	4.608,01	89.667,66	0,4%	8,3%
Ctas por Cobrar Otros	19.332,36	24.202,75	1,8%	2,2%

Elaborado por: Gladys Chinchay

En relación a los activos exigibles han crecido en al menos el 10% en relación al año anterior. El rubro que más ha crecido son los préstamos a proveedores de combustible.

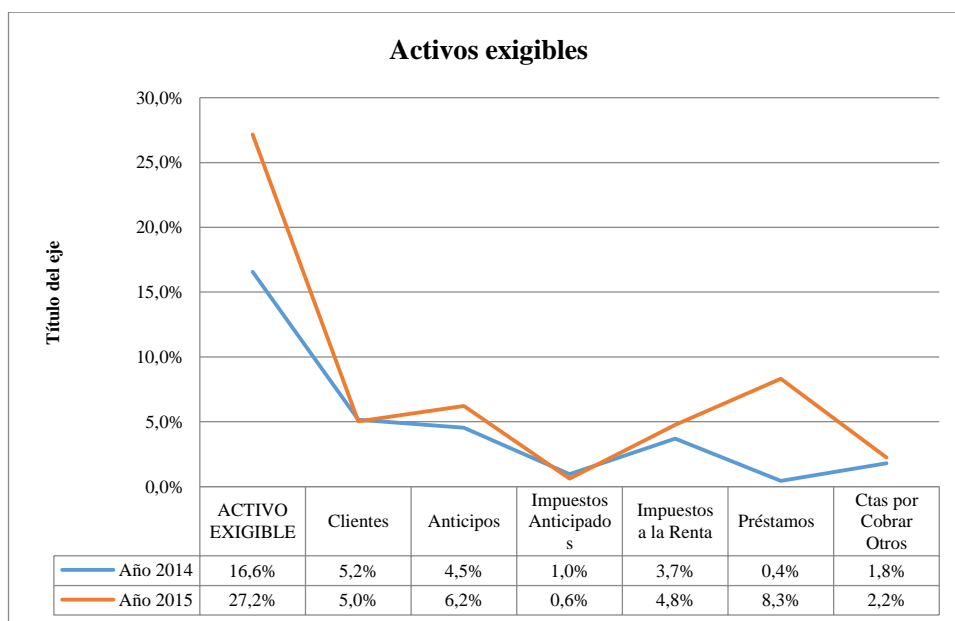


Figura 16 Análisis vertical de activos exigible

Elaborado por: Gladys Chinchay

En base al análisis vertical se reporta que en el año 2014 los activos exigibles es de 16,6% y para el año 2015 existe un aumento (27,2%), esto producto de un mayor porcentaje en los préstamo a los empleados 8,3%, en anticipos de 6,2%, del impuesto a la renta 4,8% y las cuentas por cobrar con un 2,2%.

Cuadro 20 Análisis vertical activos tangibles

Detalle	Año 2014	Año 2015	Análisis Vertical 2014	Análisis Vertical 2015
<b>ACTIVO FIJO TANGIBLE</b>	943.601,27	957.581,83	87,5%	88,8%
Terrenos	409.116,70	401.094,80	37,9%	37,2%
Edificios	165.258,36	162.018,00	15,3%	15,0%
Muebles y Enseres	23.120,22	26.024,20	2,1%	2,4%
Equipo de Computación	16.539,23	17.885,93	1,5%	1,7%
Vehículos	102.319,16	100.312,90	9,5%	9,3%
Equipo de Oficina	2.564,38	2.514,10	0,2%	0,2%
Instalaciones	121.124,67	118.749,68	11,2%	11,0%
Adecuaciones de Móvil Petroecuador	16.962,15	16.629,56	1,6%	1,5%
Herramientas	356,39	349,4	0,0%	0,0%
Ampliación Of 2015/2014	86.240,01	111.233,26	8,0%	10,3%
Maquinaria y Equipo	0	770	0,0%	0,1%

Elaborado por: Gladys Chinchay

La estación de gasolinera Amazonas 2, en relación a los activos tangibles ha crecido de \$ 943.601,27 a 957. 581, 83 dólares americanos.

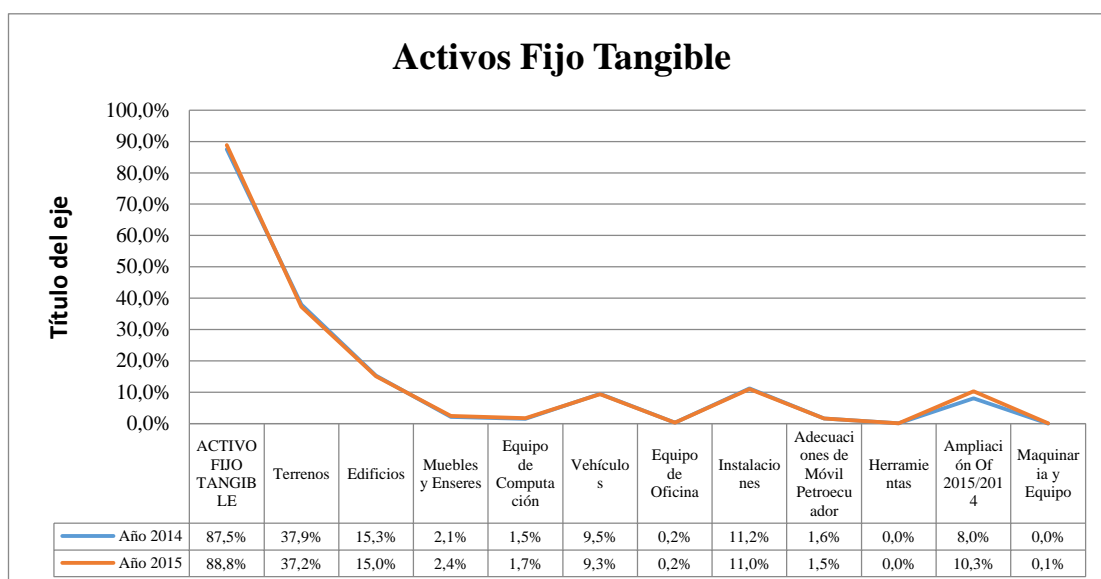


Figura 17 Análisis vertical fijo tangible  
Elaborado por: Gladys Chinchay

Considerando la interpretación del activo fijo tangible se observa que se ha incrementado en 1%. Esto se debe al aporte de un aumento del porcentaje (10,3%) por concepto de la Ampliación Oficina y Móvil Petroecuador 2014/2013, seguido de los equipos de computación, muebles y enseres con 1,75% y 2,45% respectivamente.

Cuadro 21 Análisis vertical de pasivos corriente

Detalle	Año 2014	Año 2015	Análisis Vertical 2014	Análisis Vertical 2015
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	265.606,38	396.091,61	24,6%	36,7%
Cuentas y Documentos por pagar a Proveedores Locales	183.566,24	210.584,11	17,0%	19,5%
Proveedores de Servicios	-6.065,24	-3.096,35	-0,6%	-0,3%
Obligaciones con Instituciones financieras a corto plazo	38.583,40	69.469,26	3,6%	6,4%
Obligaciones con Terceros	3.750,70	5.643,31	0,3%	0,5%
Obligaciones con la Administración Tributaria	45.771,28	113.491,28	4,2%	10,5%

Elaborado por: Gladys Chinchay

Además, se analizó los pasivos corrientes frente a los activos totales. En relación a esta base los activos totales se han incrementado en 12% aproximadamente.

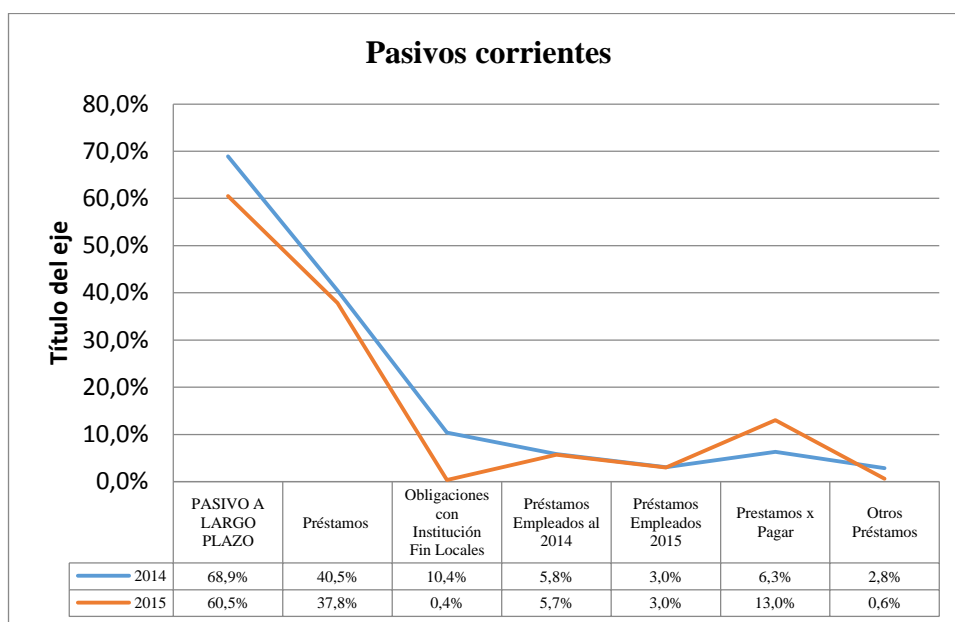


Figura 18 Análisis vertical de pasivos corrientes

Elaborado por: Gladys Chinchay

El pasivo corriente en el año 2014 representa un 24,6% y en el 2015 es de 36,7%, demostrando un aumento como consecuencia de los altos porcentajes de las obligaciones con proveedores locales y con entidades financieras a corto plazo. Pero la cuenta que se debe tomar en cuenta es el incremento de cuentas por pagar por la administración tributaria.

Cuadro 22 Análisis vertical de pasivos a largo plazo

Detalle	Año 2014	Año 2015	Análisis Vertical 2014	Análisis Vertical 2015
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	742.925,62	652.604,77	68,9%	60,5%
Préstamos Empleados	436.560,00	408.000,00	40,5%	37,8%
Obligaciones con Institución Financieras	111.956,46	4.009,27	10,4%	0,4%
Préstamos Empleados al 2014	62.972,86	61.738,10	5,8%	5,7%
Préstamos Empleados 2015	32.640,00	32.000,00	3,0%	3,0%
Préstamos x Pagar	68.196,29	140.313,64	6,3%	13,0%
Otros Préstamos	30.600,00	6.543,76	2,8%	0,6%

Elaborado por: Gladys Chinchay

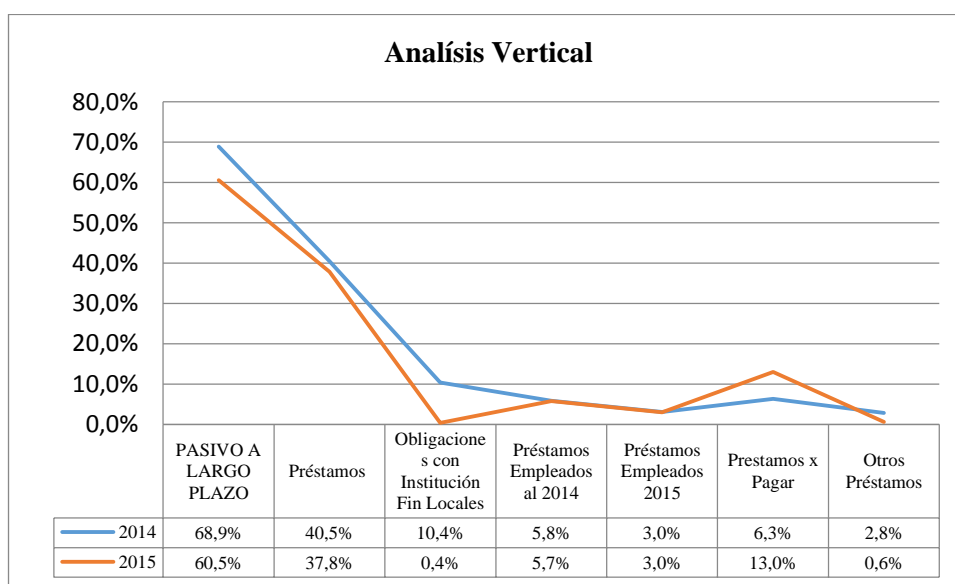


Figura 19 Análisis vertical de pasivo  
Elaborado por: Gladys Chinchay

El pasivo a largo plazo presenta una tendencia decreciente, por efecto de la disminución de las obligaciones con Institución Fin Locales en el año 2014 de 10,4% y en el 2015 paso a 0,4%, disminuyendo un 10%, otro factor fue los préstamos empleados 2014-2015 disminuyó del 2,8 % a 0,6%.



Cuadro 23 Análisis vertical patrimonio

<b>PATRIMONIO</b>	<b>Año 2014</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Análisis Vertical 2014</b>	<b>Análisis Vertical 2015</b>
Capital	5.120,51	5.020,07	0,5%	0,5%
Resultados de ejercicios Anteriores	32.827,79	84.733,36	3,0%	7,9%
Resultados del Ejercicio Actual	14.721,30	67.032,61	1,4%	6,2%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>52.669,61</b>	<b>156.786,04</b>	<b>4,9%</b>	<b>14,5%</b>

Elaborado por: Gladys Chinchay

El patrimonio en relación al activo total se ha incrementado del 52.669,61 dólares americanos a 156.786,04 dólares americanos.

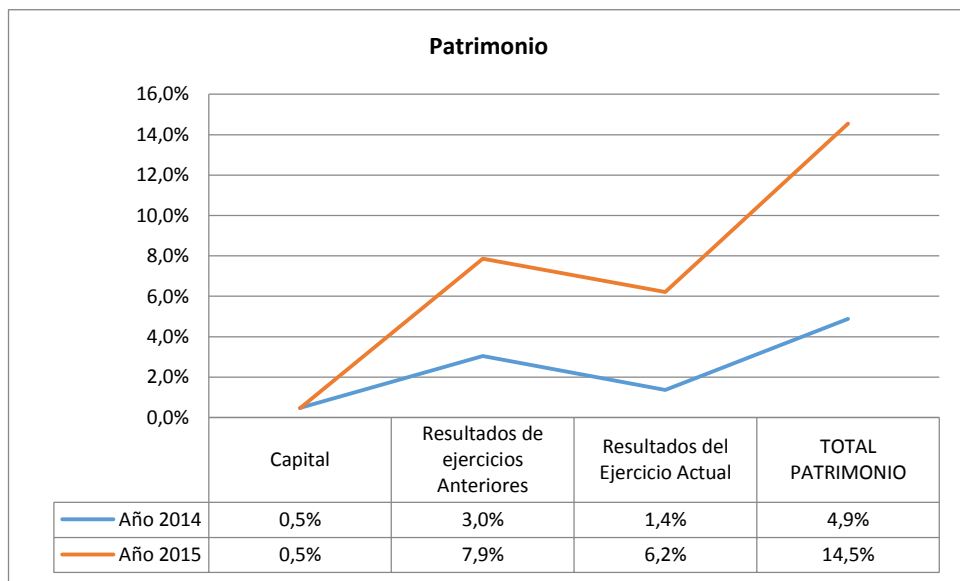


Figura 20 Análisis vertical patrimonio

Elaborado por: Gladys Chinchay

Es decir, el patrimonio ha aumentado en un promedio del 10% en relación a los activos totales y al año 2014, unas de las variables que causa este incremento de la utilidades de la empresa el inicio del 2014.

Cuadro 24 Análisis vertical de Estados de Resultados

Detalle	Año 2014	Año 2015	Análisis Vertical 2014	Análisis Vertical 2015
Ventas	4.600.680,05	4.533.602,36	0,0%	0,0%
Ingresos operacionales no	82,52	1.073,58	0,002%	0,023%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>4.600.762,57</b>	<b>4.534.675,94</b>	<b>100,002%</b>	<b>98,565%</b>
(-) Costo de ventas	4.138.535,57	4.060.279,22	89,955%	88,254%
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>462.227,00</b>	<b>474.396,72</b>	<b>10,047%</b>	<b>10,311%</b>
<b>(-) Egresos</b>			<b>0,000%</b>	<b>0,000%</b>
(-) Gastos de administración	131.498,29	130.549,47	2,858%	2,838%
(-) Gasto de ventas	179.586,73	184.141,67	3,903%	4,002%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>151.141,99</b>	<b>159.705,58</b>	<b>3,285%</b>	<b>3,471%</b>

Elaborado por: Gladys Chinchay

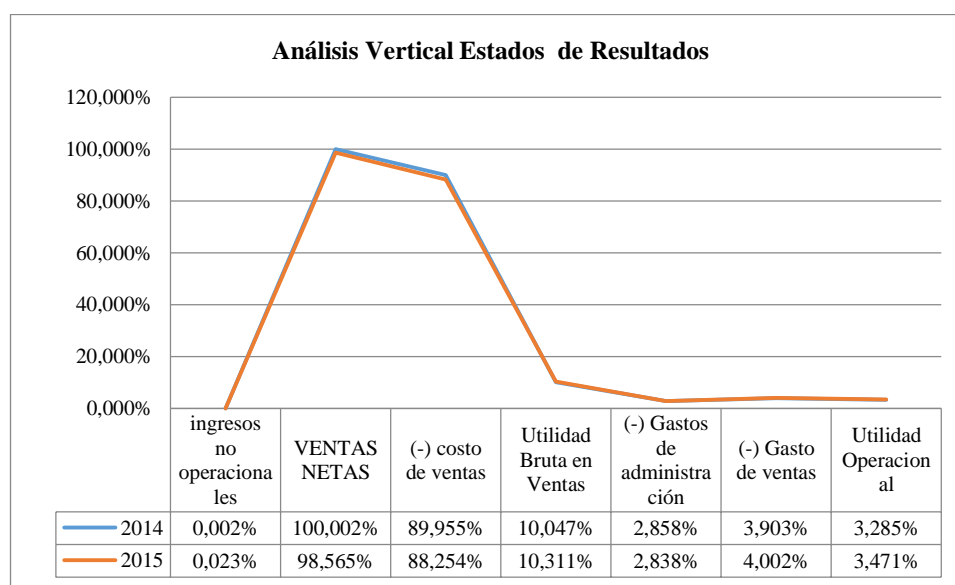


Figura 21 Análisis vertical de Estados de Resultados

Elaborado por: Gladys Chinchay

Al comparar las ventas netas del año 2014 al 2015 presenta una disminución al igual que los gastos de administración y costos de ventas, en cuanto a los ingresos no operacionales existe un aumento de 0,002% en el año 2014; y para el año 2015 incrementa a 0,023%, este mismo comportamiento lo demuestra la utilidad operacional, utilidad bruta en ventas y gastos de ventas.

Análisis horizontal

El análisis horizontal es más dinámico, éste permite comparar estados financieros de la empresa de dos o más períodos consecutivos para determinar las variaciones o cambios relativos de las diferentes cuentas de un período a otro. Se toma como base el estado de mayor antigüedad. El objetivo es determinar la mayor o menor velocidad con que se han movido los saldos en el período, mediante la determinación de tasas periódicas de variación (por eso se habla de cambios relativos, porque se expresan en porcentajes). (Perdomo , 2002, pág. 56)

Cuadro 25 Análisis horizontal de Estados Situación Financiera

Detalle	Año 2014	Año 2015	Análisis Horizontal 2014-2015
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	256.315,67	364.548,11	42%
<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>	6.458,99	4.986,23	-23%
Caja	38.599,86	62.294,30	61%
Bancos	-32.140,87	-57.308,07	78%
Inversiones	0	0	0%
<b>ACTIVO EXIGIBLE</b>	178.773,19	293.002,34	64%
Clientes	55.582,30	54.177,46	-3%
Anticipos	48.819,84	67.120,93	37%
Impuestos Anticipados	10.440,37	6.535,46	-37%
Impuestos a la Renta	39.990,30	51.298,08	28%
Préstamos	4.608,01	89.667,66	1846%
Ctas por Cobrar Otros	19.332,36	24.202,75	25%
<b>ACTIVO REALIZABLE</b>	71.083,49	66.559,54	-6%
Inventarios	71.083,49	66.559,54	-6%

Elaborado por: Gladys Chinchay

Con el análisis horizontal se evidencia que la estación de servicios Amazonas 2 ha incrementado el activo corriente en 42%. A pesar que los activos disponibles hayan disminuido en un -23%. Sin embargo, el activo exigible creció en 64%. Pero hay que considerar que el activo realizable disminuye en el -6%.

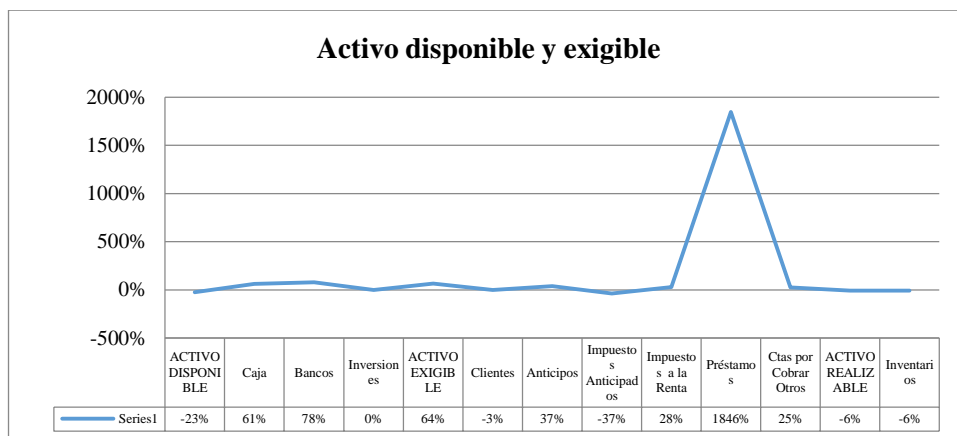


Figura 22 Análisis horizontal de Estados Situación Financiera  
Elaborado por: Gladys Chinchay

En el período del año 2014-2015 el activo corriente es de 42% y el activo exigible es de 64%, el mayor valor reportando un préstamo empleados de 1846%, las inversiones de 0%, los impuestos anticipados -37%, bancos con un 78% y caja con un 61%.

Figura 23 Análisis horizontal activos fijo

Detalle	Año 2014	Año 2015	Análisis Horizontal 2014-2015
<b>ACTIVO FIJO</b>	797.659,41	814.501,49	2%
<b>ACTIVO FIJO TANGIBLE</b>	943.601,27	957.581,83	1%
Terrenos	409.116,70	401.094,80	-2%
Edificios	165.258,36	162.018,00	-2%
Muebles y Enseres	23.120,22	26.024,20	13%
Equipo de Computación	16.539,23	17.885,93	8%
Vehículos	102.319,16	100.312,90	-2%
Equipo de Oficina	2.564,38	2.514,10	-2%
Instalaciones	121.124,67	118.749,68	-2%
Adecuaciones de Móvil Petroecuador	16.962,15	16.629,56	-2%
Herramientas	356,39	349,4	-2%
Ampliación Of. 2015/2014	86.240,01	111.233,26	29%

Elaborado por: Gladys Chinchay

En referencia a la variación de los activos fijos se evidencia que se ha invertido en muebles y enseres en 13%, equipos de computación del 8% y ampliación de una oficina en 29%.

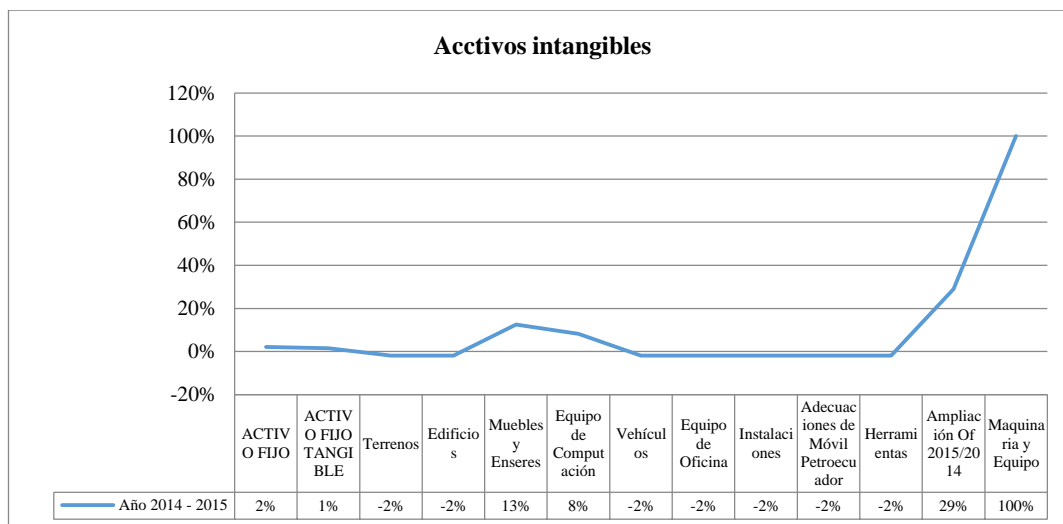


Figura 24 Análisis horizontal activos intangibles  
Elaborado por: Gladys Chinchay

Cuadro 26 Análisis horizontal pasivo corriente

Detalle	Año 2014	Año 2015	Análisis Horizontal 2014-2015
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	265.606,38	396.091,61	49%
Cuentas y Documentos por pagar a Proveedores Locales	183.566,24	210.584,11	15%
Proveedores de Servicios	-6.065,24	-3.096,35	-49%
Obligaciones con Instituciones Fin Locales	38.583,40	69.469,26	80%
Obligaciones con Terceros	3.750,70	5.643,31	50%
Obligaciones con la Administración Tributaria	45.771,28	113.491,28	148%
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	742.925,62	652.604,77	-12%
Préstamos	436.560,00	408.000,00	-7%
Obligaciones con Institución Fin Locales	111.956,46	4.009,27	-96%
Préstamos Empleados al 2014	62.972,86	61.738,10	-2%
Préstamos Empleados 2015	32.640,00	32.000,00	-2%
Préstamos x Pagar	68.196,29	140.313,64	106%
Otros Préstamos	30.600,00	6.543,76	-79%

Elaborado por: Gladys Chinchay

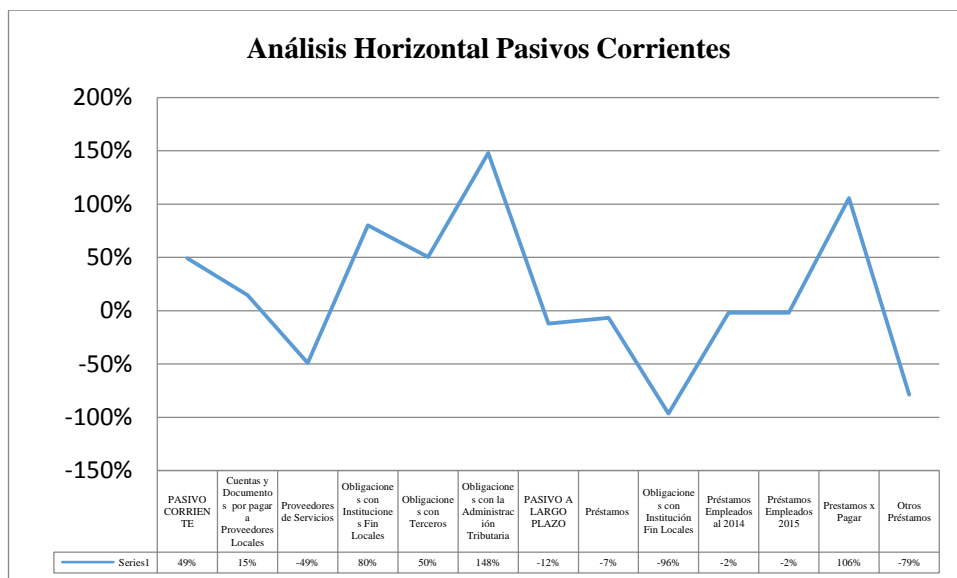


Figura 25 Análisis horizontal pasivo corriente  
Elaborado por: Gladys Chinchay

Interpretando el análisis horizontal de los pasivos corrientes se observa que el pasivo corriente en el período de estudio es de 49%, el valor más alto dentro de los pasivos corrientes se encuentra las obligaciones con la administración tributaria con un porcentaje de 148%, los préstamos por pagar con un 106%, obligaciones con instituciones financieras a corto plazo 80%, obligaciones con terceros 50% y las cuentas y documentos por pagar a proveedores 15%. Pero la estación de servicios ha disminuido la participación en -12%.

Cuadro 27 Análisis horizontal patrimonio

<b>PATRIMONIO</b>	<b>Año 2014</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Análisis Horizontal 2014-2015</b>
Capital	5.120,51	5.020,07	-2%
Resultados de ejercicios Anteriores	32.827,79	84.733,36	158%
Resultados del Ejercicio Actual	14.721,30	67.032,61	355%

Elaborado por: Gladys Chinchay

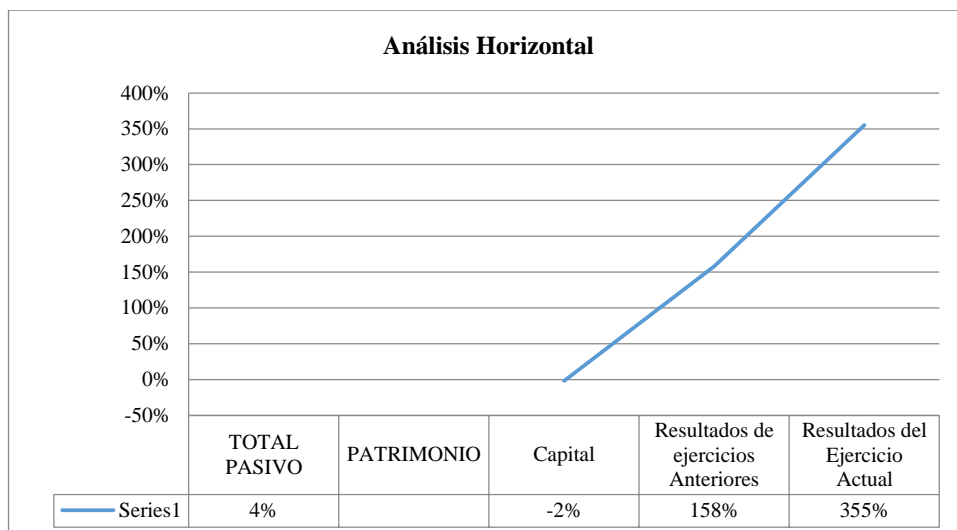


Figura 26 Análisis horizontal patrimonio  
Elaborado por: Gladys Chinchay

Considerando el patrimonio, el total pasivo es de 4%, presentando un resultado del ejercicio actual de 355% y del ejercicio anterior de 158%, con un capital de -2%. En resumen el patrimonio se ha incrementado el patrimonio en 355%.

Cuadro 28 Análisis horizontal del Balance de Resultados

INGRESOS	Año 2014	Año 2015	Análisis Horizontal 2014-2015
Ventas	4.600.680,05	4.533.602,36	-1%
Ingresos operacionales no	82,52	1.073,58	1201%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>4.600.762,57</b>	<b>4.534.675,94</b>	<b>-1%</b>
(-) Costo de ventas	4.138.535,57	4.060.279,22	-2%
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>462.227,00</b>	<b>474.396,72</b>	<b>3%</b>
(-) Gastos de administración	131.498,29	130.549,47	-1%
(-) Gasto de ventas	179.586,73	184.141,67	3%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>151.141,99</b>	<b>159.705,58</b>	<b>6%</b>

Elaborado por: Gladys Chinchay

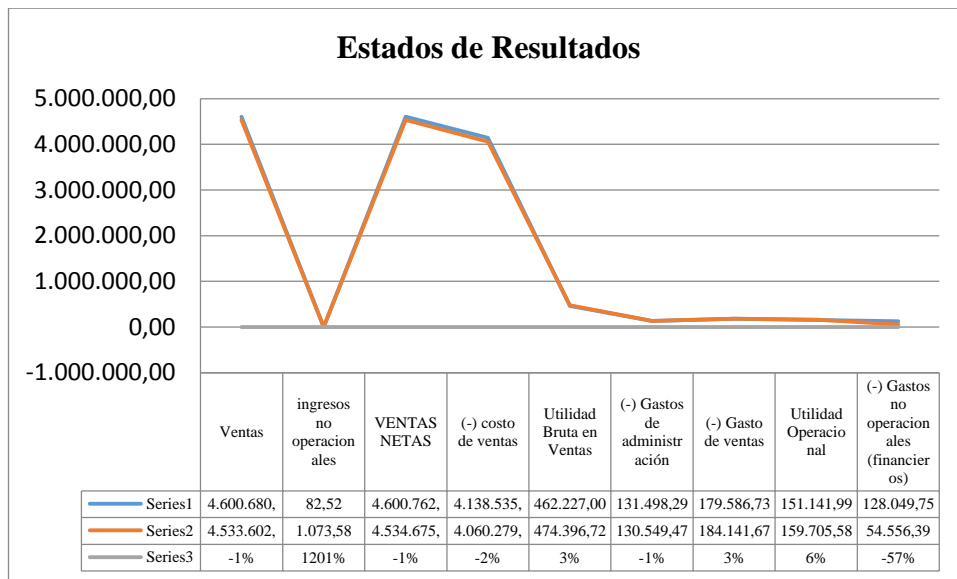


Figura 27 Análisis horizontal del Balance de Resultados  
Elaborado por: Gladys Chinchay

En relación al Estado Financiero, el análisis horizontal permite identificar que la estación de servicios gasolinera Amazonas 2, en el último año ha decrecido el -1%. Pero otros ingresos como la venta de lubricantes ha crecido en el último por las promociones y estrategias de marketing aplicada ha crecido en 1.000% aproximadamente.

- Indicadores Financieros

Margen de Utilidad Bruta, mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después que la empresa ha pagado todos los costos operativos

$$\text{Margen de utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad Bruta 2014} = \frac{462.227}{4.600.762,57} = 10\%$$

$$\text{Margen de utilidad Bruta 2015} = \frac{474.396,72}{4.534.675,94} = 10,5\%$$



El valor es 10% a 10,5% que se genera por cada dólar invertido

Margen de Utilidad Neta, mide el porcentaje de cada dólar de ventas después que se ha deducido los costos, gastos y tasas impositivas.

$$\text{Margen de utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad Neta 2014} = \frac{1.4721,3}{4.600.762,57} = 0,32\%$$

$$\text{Margen de utilidad Neta 2015} = \frac{67.032,61}{4.534.675,94} = 1,48\%$$

El valor es 0,32% a 1,48% se genera por cada dólar invertido.

Rendimientos sobre activos ROA, mide la efectividad total de la administración en la generación de utilidades con los activos disponibles

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

$$ROA 2014 = \frac{1.4721,3}{1.078.252,01} = 1,37\%$$

$$ROA 2015 = \frac{67.032,61}{1.222.671,12} = 6,22\%$$

El valor es 1,37% a 6,22% se genera por la administración de los activos totales

Rendimientos sobre capitales ROE, mide el rendimiento obtenido sobre la inversión de los accionistas de la empresa

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$ROA = \frac{13.963,91}{52.669,61} = 28\%$$

$$ROA = \frac{13.963,91}{156.786,04} = 43\%$$

El valor es 28% al 48% se genera por la aportación de capital de cada inversionista

En conclusión, la estación de servicios de combustible Amazonas 2, debe definir controles y estrategias para administrar correctamente los recursos de costos y gastos operativos y administrativos, porque, los indicadores de rentabilidad están por debajo del promedio del porcentaje de rentabilidad que una estación empresa de servicios de combustibles debe tener y del mismo pasa con la utilidad neta. Según el estudio el porcentaje que debería alcanzar de utilidad neta es de al menos el 10%. Pero una de las razones para este acontecimiento es por la inversión que debe realizar la empresa en activos fijos y asignar montos de ganancias a utilidades retenidas para inversiones eventuales que podrían surgir. Si bien la estación de servicios Amazonas es propiedad de una sola persona y todos los ingresos se asigna a su cuenta.

### **3.3. Matriz FODA**

La matriz FODA, analiza las variables internas y externas como son: las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, esto implica la meta de alcance y la óptima combinación entre los recursos de la organización con el entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible mediante las siguientes acciones.

- Construir estrategias de mejora sobre la fortaleza que tiene el negocio.
- Reducir las debilidades o adoptar una estrategia que evite riesgos que generen inestabilidad al negocio.
- Explotar oportunidades, en especial utilizando las fortalezas del negocio.

- Reducir la exposición a las amenazas o contrarrestarlas mediante el uso adecuado de las fortalezas y debilidades.

Cuadro 29 Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Se cuenta con un sistema contable para el registro de ingresos y gastos	El negocio no tienen definido un plan estratégico y operativo
Tienen acceso a fuentes de financiamiento y poseen activos corrientes y financieros.	El negocio no cuenta con una misión, visión y objetivos.
Compromiso de los empleados para realizar las actividades en la gasolinera	La empresa no tienen un manual de funciones definido para el desarrollo del personal
Capacidad de negociación con los proveedores para el abastecimiento de combustible y lubricantes	El negocio no tiene estructura organizacional (organigramas)
Predisposición de los directivos para proponer un manual de procedimientos.	La información operativa, administrativa y contable no es confiable para la toma de decisiones por la administradora.
Cumple con las obligaciones tributarias y laborales	El gerente toma decisiones centralizados solo para beneficiar los intereses

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Eliminación de subsidios al combustible para las industrias	Proyectos de generación de energía limpia como la electricidad y fuentes solares.
Franquicia Petroecuador genera garantía, calidad y cantidad.	
Inversión del gobierno en el sector petrolero	
Aumento de ventas de vehículos, motos en la ciudad de la Concordia.	Existe reclamos de los clientes por mala atención en el servicio
Alta rotación de proveedores de lubricantes.	El ingreso de nuevos competidores para la distribución de combustible y lubricantes
Compromiso del cliente para automatizar la información para comercialización de vehículos.	Reglamentos limitantes que impone la franquicia Petroecuador para operar en el mercado
	Contrabando de combustible

**Fuente:** Investigación de campo

### 3.4. Direccionamiento estratégico

El Direccionamiento Estratégico es la conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta a la organización hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el

cumplimiento de sus objetivos globales. Del análisis efectuado en el anterior capítulo se pudo determinar la situación actual de la estación de servicio, ahora es preciso plantear una misión que no es otra cosa que su razón de ser y el propósito de esta unidad de negocio, de igual forma se diseñará la visión que determinará como será y actuará la empresa en el futuro; además se determinarán los objetivos, políticas y estrategias, aspectos que se constituirán en elementos esenciales que regirán todas las actividades del centro médico con la finalidad de cumplir con compromiso institucional.

- **Misión**

Garantizar calidad, rapidez, automatización de los servicios de distribución de combustible para el abastecimiento al sector automotriz, industria, agroindustria para satisfacer a los conductores de vehículos las 24 horas del día y del año.

- **Visión**

Ser una estación de combustible que genera una vanguardia en la prestación de servicios a los conductores del sector automotriz en los próximos 10 años, al captar al menos un 25% de usuarios que transitan por la ciudad de la Concordia.

- **Principios propuestos de la Estación de Servicios Amazonas 2**

Los principios son el conjunto de creencias y normas, que orientan y regulan la vida de la organización. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser y pensar

### **Principios**

- **Excelencia.**- El personal interno como externos deben enfocarse en la calidad y bondad para tratar con los clientes y compañeros que dignifique el estima de excelencia empresarial en temas económicos, sociales y comerciales

- **Transparencia.-** El personal interno debe crear un entorno de confianza, donde se debe promocionar el acceso libre a la información, comunicación y la participación de los todos integrantes en la toma de decisiones.
- **Ética.-** Garantizar la calidad y cantidad del combustible.
- **Innovación.-** La alineación de objetivos y una comunicación horizontal conlleva al nacimiento de ideas, competencia, desarrollo cognoscitivo, liderazgo, empoderamiento de las personas para fortalecer el desarrollo y crecimiento de las personas
- **Ciudadanía.-** La organización al ser una empresa sin fines de lucro y está relacionado con aspectos sociales tiende estar en contacto con la ciudadanía; lleva a identificar sus necesidades, culturas, comportamiento que ayudarían a garantizar la calidad de vida en la sociedad ecuatoriana.

### **Estrategias propuestas a corto plazo para la Estación de Servicios Amazonas 2**

- Diseñar, comunicar y jerarquizar los niveles de autoridad en la estructura organizacional.
- Diseñar un manual de funciones para garantizar el desempeño, las responsabilidades del personal directivo y operativo de la gasolinera.
- Alinear a todas las áreas del negocio para obtener información.
- Diseñar un manual de procesos y procedimientos de las áreas críticas.
- Diseñar un plan de capacitaciones para clientes internos y externos

### **3.5. Análisis de las variables**

Luego de aplicar las encuestas y desarrollar la tabulación y análisis de la información se comprobó que una de las debilidades del negocio es la falta de una estructura organización (organigramas estructurales y funcionales), misión, visión, objetivos y estrategias a corto y largo plazo. Y por último, los empleados no cuentan con un manual de procedimiento que garantice la administración de recursos económicos y humanos. Además, se identificó las actividades con mayor problema que tiene para gestionar las acciones y donde se crea conflictos personales por las demoras en la entrega de información para el área contable.

### **3.6. Presentación y análisis de resultados**

El manual de procedimientos es un instrumento de la administración que ayuda a gestionar las actividades de forma ordenada en cada área de una organización. Para la estación de servicios (gasolinera) Amazonas 2, este instrumento será de gran ayuda para aplicar en las actividades diarias con el complemento de las normativas, requerimientos y procedimientos para verificar el cumplimiento de las actividades según los parámetros establecidos en el manual de procedimientos.

#### **3.6.1. Objetivos de la propuesta**

##### **Objetivo general**

Proponer un manual de procedimientos para estandarizar y dar un orden a las actividades, procesos y procedimientos para mejorar las competencias administrativas, contables y operativas para generar una eficiente administración asignación de recursos en los próximos 5 años.

##### **Objetivos específicos**

- Identificación y comunicación de los niveles de autoridad en 100% para que los trabajadores internos e involucrados en un periodo de tres meses.

- Coordinar e integrar los objetivos y metas de la gasolinera en un 100% a los involucrados en lapso de 4 meses.
- Asignar responsabilidades y describir cargos en un 100% de acuerdo a los niveles de jerarquización en un lapso de 6 meses.
- Promover y gestionar cursos de capacitación para mejorar las competencias internas y externas en al menos 80% de los involucrados en lapso de 12 meses.

### **Estructura organizacional**

Proponer una estructura estructural y funcional para la estación de servicios (gasolinera) Amazonas 2.

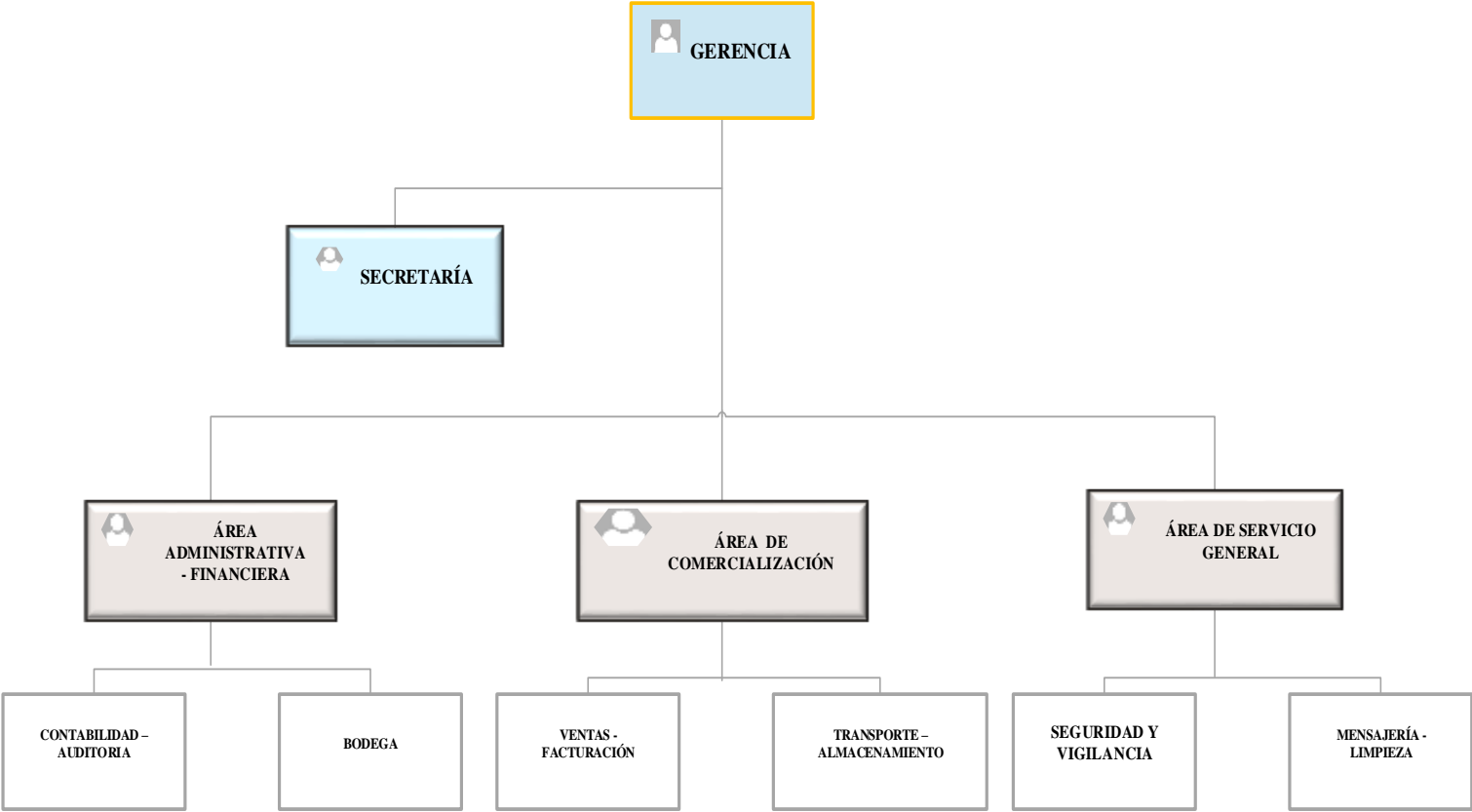
### **Organigrama Estructural**

A continuación se presenta el organigrama estructural propuesto para Estación de Servicios Amazonas 2, porque el negocio no cuenta con un organigrama estructurado de acuerdo a las necesidades de la organización frente a globalización y competitividad del mercado actual.

### **Organigrama funcional**

En la actualidad Estación de Servicios Amazonas 2 posee colaboradores, entre empleados directivos, administrativos, operativos y auxiliares a continuación se plantea el organigrama funcional propuesto, considerando las necesidades actuales que requiere la organización:

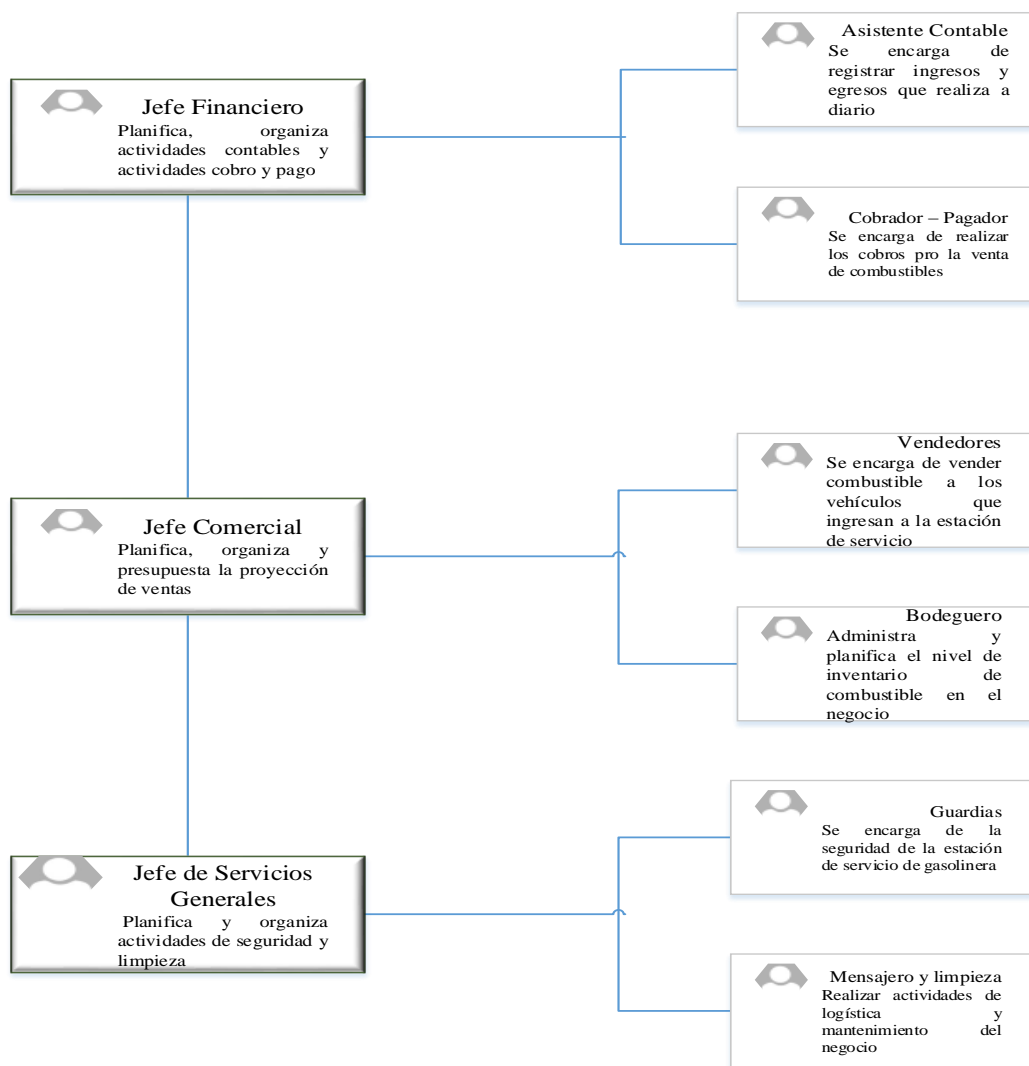
Figura 28 Organigrama estructural propuesto



Elaborado por: Gladys Chinchay



Figura 29 Organigrama funcional



Elaborado por: Gladys Chinchay

### Manual de funciones y responsabilidades del personal

En referencia al organigrama funcional de Estación de Servicios Amazonas 2, se evidencia que ciertos cargos de carácter administrativo, operativo no contaban con la correspondencia descripción de funciones. Luego de revisar detenidamente cada uno de los cargos se pasa a detallar y desarrollar el manual de funciones, afín de determinar y señalar las tareas que deben ser desempeñadas cada empleado con sus respectivas responsabilidades. A continuación se presenta el manual de funciones de Estación de Servicios Amazonas 2:

Cuadro 30 Manual de funciones y responsabilidades

	<b>Manual de funciones</b>	Código:	01
		Fecha:	01/11/2015
<b>Información general del puesto</b>			
<b>Nombre del Puesto:</b> Gerente General			
<b>Reporta a:</b> Ninguna			
<b>Supervisa a:</b> Áreas Operativas			
<b>Objetivo del puesto</b>			
Representar a la empresa en actividades laborales, motivacionales, administrativos, mediación legal; y, desarrollar estrategias de la organización, dirección, control y planificación de los procesos de las áreas existentes dentro de la gerencia general.			
<b>Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.</li> <li>• Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.</li> <li>• Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.</li> <li>• Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.</li> <li>• Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.</li> <li>• Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.</li> <li>• Supervisar y controlar las actividades del personal de acuerdo a la descripciones, perfiles de cargo y expedientes de personal con la finalidad de cumplir con las normas</li> <li>• Verificar y notificar las condiciones de trabajo en mal estado de acuerdo a las normas de seguridad ocupacional.</li> <li>• Presentar normativas internas para el cumplimiento del horario de trabajo</li> <li>• Realizar una administración de inventario de nomina</li> <li>• Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de competencias en el personal.</li> <li>• Planificación el proceso de selección de personal anualmente</li> <li>• Realizar el plan anual de detección de necesidades de formación, con el fin de mantener al personal con niveles de competencia</li> <li>• Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo</li> <li>• Planificar el presupuestos de costos y gastos para cumplir con sueldos del personal</li> </ul>			
<b>Formación</b>			
Nivel de Educación Superior en las carreras de Administración de Empresas, Talento Humano Economía, Finanzas o afines			
<b>Experiencia</b>			
Experiencia en puestos similares de 3 años			
<b>Aptitudes</b>			
Trabajo en equipo, responsabilidad, y atención.			
Firma: Autorizada			

Elaborado por: Gladys Chinchay

<b>Manual de funciones</b>		Código:	02
		Fecha:	01/11/2015
<b>Información general del puesto</b>			
Nombre del Puesto: Asistente Administrativo			
Reporta a: Gerente General			
Supervisa a: Ninguno			
<b>Objetivo del puesto</b>			
Realizar el control administrativo, contable y de personal para la Estación de Servicio y preparar la información y documentación para cumplir con el proceso contable y fiscal.			
<b>Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir al Gerente al recibir las cuentas de los despachadores.</li> <li>• Recabar, ordenar y clasificar la documentación comprobatoria derivada de las operaciones de compra y venta realizadas por la Estación de Servicio, adjuntándola a las políticas contables correspondientes.</li> <li>• Elaborar los cheques para pago a otros proveedores, de conformidad con el programa de pagos establecido, turnárselos al Gerente para su revisión, autorización y firma correspondiente.</li> <li>• Controlar las tarjetas o listas de asistencia del personal y elaborar la nómina, verificando con el Contador Externo su cálculo y determinando los pagos correspondientes.</li> <li>• Realizar el pago de la nómina y demás obligaciones laborales y fiscales.</li> <li>• Elaborar las facturas de venta que requieran los clientes.</li> <li>• Realizar depósitos y verificar estado de cuenta bancaria.</li> <li>• Mantener al corriente los pagos de derechos y servicios tales como luz, teléfono, agua, permisos o licencias locales y todos los impuestos requeridos.</li> <li>• Atender los requerimientos de las autoridades locales, estatales o federales.</li> <li>• Realizar y verificar la transmisión de archivos de los controles volumétricos conforme a lo establecido en la normatividad aplicable.</li> </ul>			
<b>Formación</b>			
Nivel de Educación Superior en las carreras de Administración de Empresas, Talento Humano Economía, Finanzas o afines			
<b>Experiencia</b>			
Experiencia en puestos similares de 1 años			
<b>Aptitudes</b>			
Trabajo en equipo, responsabilidad, y atención.			
Firma: Autorizada			

Elaborado por: Gladys Chinchay

<b>Manual de funciones</b>	Código:	03
	Fecha:	01/11/2015
<b>Información general del puesto</b>		
<b>Nombre del Puesto:</b> Jefe de Comercialización		
<b>Reporta a:</b> Gerente General		
<b>Supervisa a:</b> Vendedores (Despachador) y Chofer		
<b>Objetivo del puesto</b>		
Mantener y aumentar las ventas mediante la administración eficiente del recurso humano de ventas disponible y del mercado potencial de clientes en un plazo determinado.		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado.</li> <li>• Definir y proponer los planes de marketing, y venta de la Empresa.</li> <li>• Implementar un adecuado sistema de venta de servicios a cargo de la empresa y de terceros a nivel nacional.</li> <li>• Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los servicios que ofrece el negocio</li> <li>• Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo del negocio</li> <li>• Consolidar el presupuesto anual del Departamento de Comercialización y controlar su ejecución.</li> <li>• Controlar que los objetivos, planes y programas se cumplan en los plazos y condiciones establecidos.</li> <li>• Participar en equipos de trabajo que le sean asignados, así como realizar otras funciones afines al cargo que le sean encargadas por el Gerente General.</li> <li>• Controlar el registro de precios para los distintos productos de la estación de servicio.</li> </ul>		
<b>Formación</b>		
Nivel de Educación Superior en las carreras de Administración de Empresas, Talento Humano Economía, Finanzas o afines		
<b>Experiencia</b>		
Experiencia en puestos similares de 1 años		
<b>Aptitudes</b>		
Trabajo en equipo, responsabilidad, y atención.		
Firma: Autorizada		

Elaborado por: Gladys Chinchay

<b>Manual de funciones</b>		Código:	04
		Fecha:	01/11/2015
<b>Información general del puesto</b>			
<b>Nombre del Puesto:</b> Jefe Financiero			
<b>Reporta a:</b> Gerente General			
<b>Supervisa a:</b> Contador y Cobrador			
<b>Objetivo del puesto</b>			
Formula y propone a la Gerencia General Normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad de la organización.			
<b>Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar, buscar e identificar fuentes idóneas de financiamiento para proyectos de inversión.</li> <li>• Analizar la situación económica, financiera de la empresa y planificar su futuro.</li> <li>• Administrar los sistemas contables y presupuestarios de la estación de servicio.</li> <li>• Asesorar a la Gerencia General y a las distintas áreas en materia económica financiera</li> <li>• Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.</li> <li>• Elaboración y control de presupuestos.</li> <li>• Revisar los cheques emitidos por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, y otras asignaciones especiales.</li> <li>• Elaborar informe de estados financieros para su presentación a la Gerencia General.</li> <li>• Control de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.</li> <li>• Análisis de los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia.</li> <li>• Control de Ingresos y Egresos con el fin de administrar el Capital de Trabajo.</li> <li>• Control de Contratos en ejecución en cuanto al inicio, finalización y cobro de los trabajos realizados.</li> </ul>			
<b>Formación</b>			
Nivel de Educación Superior en las carreras de Administración de Empresas, Talento Humano Economía, Finanzas o afines			
<b>Experiencia</b>			
Experiencia en puestos similares de 3 años			
<b>Aptitudes</b>			
Trabajo en equipo, responsabilidad, y atención.			
Firma: Autorizada			

Elaborado por: Gladys Chinchay

<b>Manual de funciones</b>		Código:	05
		Fecha:	01/11/2015
<b>Información general del puesto</b>			
<b>Nombre del Puesto:</b> Jefe de Servicio General			
<b>Reporta a:</b> Gerente General			
<b>Supervisa a:</b> Personal de mantenimiento, Vigilante y Mensajero			
<b>Objetivo del puesto</b>			
Asegurar la prestación eficaz de los servicios de mantenimiento y reparación de las instalaciones físicas de la estación de servicio.			
<b>Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar las comparaciones necesarias entre diferentes sobre productos y materiales, así como la evaluación de las ofertas financieras en cuanto a precio, términos y garantías.</li> <li>• Ofrecer asistencia en el área técnica requerida para el adecuado monitoreo y control en el desarrollo de los proyectos, el manejo de la ruta crítica y las diversas formas de agrupar los proyectos.</li> <li>• Dar seguimiento oportuno a los programas de obras, asegurando así,</li> <li>• la satisfacción en cuanto a tiempo y calidad.</li> <li>• Estar a las órdenes de los demás departamento para los servicios de Ingeniería y tecnicismo que estos requieran.</li> <li>• Supervisar áreas comunes y oficinas para cualquier trabajo que se necesario.</li> <li>• Elaborar el Programa Anual de Mantenimiento Preventivo y Correctivo al mobiliario, equipo de oficina y equipo de la estación de servicio.</li> </ul>			
<b>Formación</b>			
Nivel de Educación Superior			
<b>Experiencia</b>			
Experiencia en puestos similares de 1 años			
<b>Aptitudes</b>			
Trabajo en equipo, responsabilidad, y atención.			
Firma: Autorizada			

Elaborado por: Gladys Chinchay

<b>Manual de funciones</b>	Código:	06
	Fecha:	01/11/2015
<b>Información general del puesto</b>		
Nombre del Puesto: Asistente Contable		
Reporta a: Contador		
Supervisa a: Ninguno		
<b>Objetivo del puesto</b>		
Registrar asientos contables de ingresos y egresos para presentar informes de contabilidad al contador general del negocio.		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizados los documentos legales de la compañía y entregar al personal que lo requiera.</li> <li>• Elaborar la nómina y liquidación de seguridad social.</li> <li>• Revisión de la contabilización de los documentos</li> <li>• Clasificar adecuadamente de acuerdo a los centros de costos existentes los documentos contables</li> <li>• Administrar la papelería y elementos de uso de la compañía llevando registros en las planillas indicadas.</li> <li>• Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones.</li> <li>• Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA.</li> <li>• Elaborar los comprobantes de diario, mediante el registro oportuno de la información siguiendo con los Principios Contables generalmente Aceptado, a objeto de obtener los estados financieros.</li> <li>• Colaboración continúa en otras labores asignadas por su jefe inmediato.</li> </ul>		
<b>Formación</b>		
Nivel de Educación Técnico Superior en las carreras de Administración de Empresas, Talento Humano Economía, Finanzas o afines		
<b>Experiencia</b>		
Experiencia en puestos similares de 1 años		
<b>Aptitudes</b>		
Trabajo en equipo, responsabilidad, y atención.		
Firma: Autorizada		

Elaborado por: Gladys Chinchay

<b>Manual de funciones</b>	Código:	01
	Fecha:	01/11/2015
<b>Información general del puesto</b>		
<b>Nombre del Puesto: Cobrador</b>		
<b>Reporta a: Jefe de Financiero</b>		
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Objetivo del puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza gestión de cobranza de forma eficiente, recolectar la mayor cantidad de cheque posible.</li> </ul>		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y programar las acciones de cobranza, programándolas por períodos.</li> <li>• Controlar los avances en las actividades de normalización prejudicial.</li> <li>• Realizar permanentemente gestiones de cobranza telefónica, remisión de correspondencia y visitas a los clientes.</li> <li>• Supervisar la realización automática por el sistema, de la transmisión periódica de los informes, con el ingreso y aclaración de los registros de deudores morosos.</li> <li>• Realizar la rutina de protesto de Pagarés en Notarias.</li> </ul>		
<b>Formación</b>		
Nivel educativo: Técnico Superior		
<b>Experiencia</b>		
Experiencia en puestos similares de 3 años		
<b>Aptitudes</b>		
Trabajo en equipo, responsabilidad, y atención.		
Firma: Autorizada		

Elaborado por: Gladys Chinchay



<b>Manual de funciones</b>	Código:	01
	Fecha:	01/11/2015
<b>Información general del puesto</b>		
<b>Nombre del Puesto: Vendedor</b>		
<b>Reporta a: Jefe de Comercialización</b>		
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Objetivo del puesto</b>		
Atender al cliente, dándole un servicio con valor agregado. Ofrecerles la verificación de niveles de aceites y fluidos, anticongelantes, aditivos, líquido de frenos para el automóvil, y otros productos o servicios que ofrece la Estación de Servicio.		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener bajo su responsabilidad un punto de venta y un exhibidor de lubricantes, aditivos, etc., atendiendo su funcionamiento, venta y cobranza.</li> <li>• Depositar el dinero, vales y notas de ventas-crédito producto de la venta, de acuerdo al procedimiento autorizado.</li> <li>• Mantener en perfecto estado de uso y de limpieza su área de trabajo y el equipo del cual es responsable.</li> <li>• Reportar al Jefe de Turno, cualquier desperfecto que sufra el equipo que opera durante su jornada de trabajo.</li> <li>• Ofrecer invariablemente al cliente, los servicios de medición de niveles de líquidos, así como presión de los neumáticos y limpieza de cristales.</li> <li>• Efectuar en presencia del Auxiliar Administrativo, la liquidación de la cuenta del turno y hacer el recuento físico del dinero que se encuentra depositado en los compartimentos correspondientes, cotejando contra el corte de cifras arrojado por el contador del dispensario y del exhibidor de lubricantes, verificando contra el formato de corte y depósito en la caja de seguridad prevista.</li> <li>• Mantener limpias las zonas de despacho que se le asignen.</li> <li>• Ofrecer invariablemente al cliente, el comprobante de venta-ticket del consumo y/o factura.</li> </ul>		
<b>Formación</b>		
Nivel educativo: Bachiller		
<b>Experiencia</b>		
Experiencia en puestos similares de 1 años		
<b>Aptitudes</b>		
Trabajo en equipo, responsabilidad, y atención.		
Firma: Autorizada		

Elaborado por: Gladys Chinchay

<b>Manual de funciones</b>	Código:	01
	Fecha:	01/11/2015
<b>Información general del puesto</b>		
<b>Nombre del Puesto:</b> Personal de Mantenimiento		
<b>Reporta a:</b> Jefe de Servicio Generales		
<b>Supervisa a:</b>		
<b>Objetivo del puesto</b>		
Mantener limpias las áreas asignadas y apoyar en las actividades que sean requeridas por el supervisor inmediato.		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la limpieza asignada en la Estación de Servicio.</li> <li>• Ejecutar de acuerdo a un programa el aseo, la limpieza de todos los muebles de baño instalados en los sanitarios de hombres y mujeres, así como pisos, muros, cancelas y despachadores de papel sanitario o jabón.</li> <li>• Vigilar permanentemente el suministro de agua, papel sanitario y jabón en los servicios sanitarios, reportando cualquier falla o desperfecto que impida el uso continuo y en buenas condiciones, de dichos servicios.</li> <li>• Apoyar al Jefe de servicios generales en el control del inventario.</li> <li>• Colaborar con los despachadores en los servicios de limpieza de cristales, verificación de presión de aire a neumáticos y revisión de niveles que se ofrecen a los clientes.</li> <li>• Cubrir las ausencias de los despachadores efectuando las funciones propias de ese puesto.</li> <li>• Auxiliar a los despachadores en la atención a los clientes, en horarios de mayor afluencia de vehículos,</li> <li>• Efectuar funciones de mensajería, mantenimiento o cualquier otra que eventualmente sea necesaria para el correcto funcionamiento de la Estación de Servicio.</li> </ul>		
<b>Formación</b>		
Nivel educativo: Bachiller		
<b>Experiencia</b>		
Experiencia en puestos similares de 1 años		
<b>Aptitudes</b>		
Trabajo en equipo, responsabilidad, y atención.		
Firma: Autorizada		

Elaborado por: Gladys Chinchay

<b>Manual de funciones</b>	Código:	01
	Fecha:	01/11/2015
<b>Información general del puesto</b>		
Nombre del Puesto: Vigilancia		
Reporta a: Jefe de Servicio Generales		
Supervisa a:		
<b>Objetivo del puesto</b>		
Garantizar la seguridad y el resguardo en la estación de servicio.		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.</li> <li>• Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal.</li> <li>• Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad a los delincuentes en relación con el objeto de su protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos, no pudiendo proceder al interrogatorio de aquéllos.</li> <li>• Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.</li> <li>• Llevar a cabo, en relación con el funcionamiento de centrales de alarma, la prestación de servicios de respuesta de las alarmas que se produzcan, cuya realización no corresponda a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.</li> </ul>		
<b>Formación</b>		
Nivel educativo: Bachiller		
<b>Experiencia</b>		
Experiencia en puestos similares de 1 años		
<b>Aptitudes</b>		
Trabajo en equipo, responsabilidad, y atención.		
Firma: Autorizada		

Elaborado por: Gladys Chinchay

<b>Manual de funciones</b>	Código:	01
	Fecha:	01/11/2015
<b>Información general del puesto</b>		
Nombre del Puesto: Mensajero		
Reporta a: Jefe de Servicio Generales		
Supervisa a:		
<b>Objetivo del puesto</b>		
Distribuir correspondencia y encomiendas, utilizando los medios adecuados, para cumplir con la entrega inmediata de las mismas.		
<b>Funciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe diariamente la correspondencia.</li> <li>• Lleva la correspondencia, al destinatario y solicita la firma del que la recibe, en el libro o registro correspondiente.</li> <li>• Entrega el libro o registro debidamente firmado al supervisor inmediato.</li> <li>• Realiza depósitos, retiros bancarios y trámites y pagos de servicios.</li> <li>• Realiza compras menores y Apoya a las labores de archivo de documentación del área contable; así como el manejo y administración de archivo muerto.</li> </ul>		
<b>Formación</b>		
Nivel educativo: Bachiller		
<b>Experiencia</b>		
Experiencia en puestos similares de 1 años		
<b>Aptitudes</b>		
Trabajo en equipo, responsabilidad, y atención.		
Firma: Autorizada		

Elaborado por: Gladys Chinchay

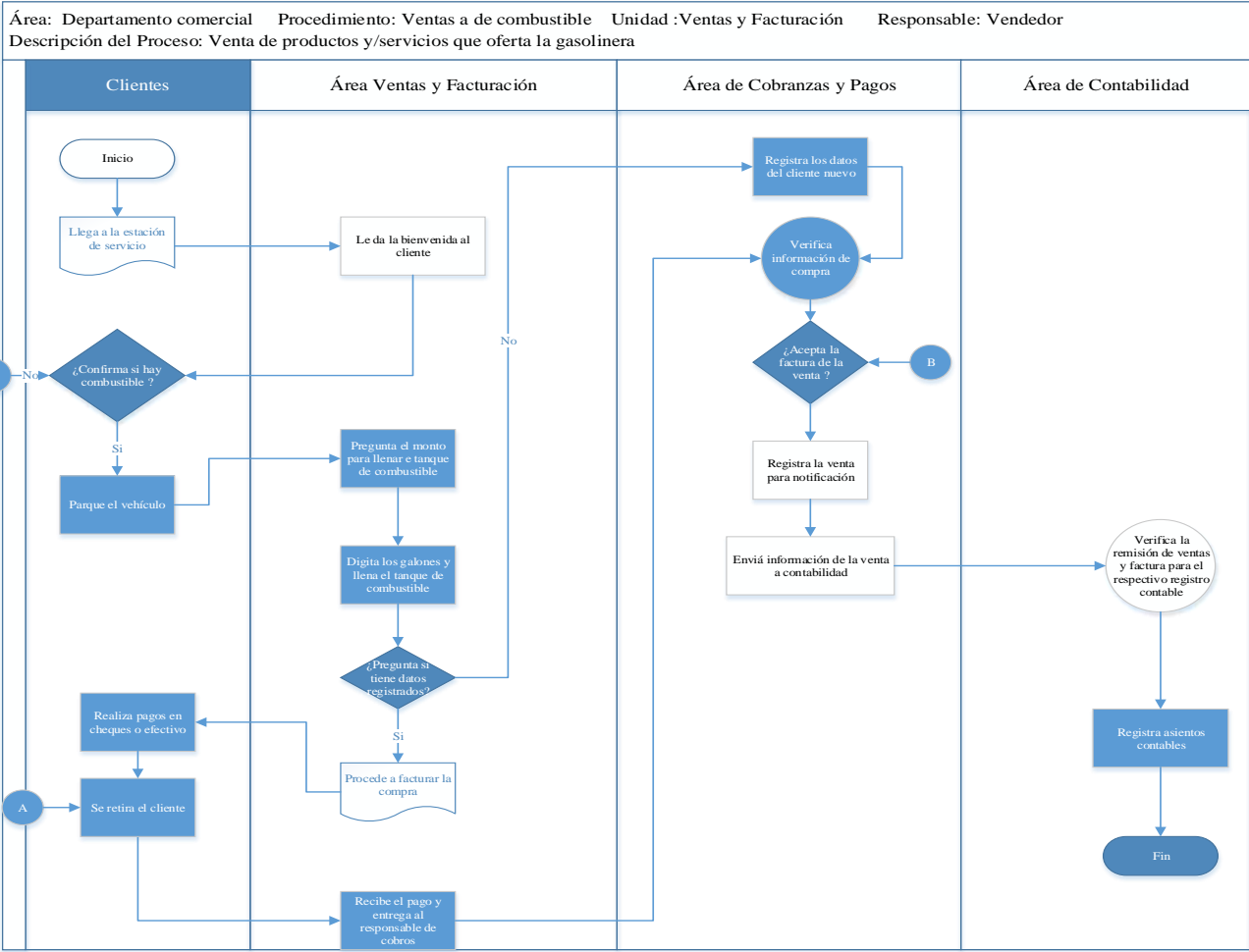
### 3.6.2. Manual de procedimientos para las ventas – facturación

#### Políticas de Ventas a Crédito

- 1) Entregar al cliente el formato de la solicitud de crédito.
- 2) Conceder crédito al cliente previo autorización del gerente.
- 3) Conceder el plazo del crédito, partir de la fecha en que se emite la factura.
- 4) Suspender línea de crédito al cliente que se atrase en el pago de sus créditos aunque sea por un día, hasta que cumpla por completo con sus compromisos vencidos.

- 5) El cliente que tenga atrasos repetitivos en el pago de sus créditos tendrá como consecuencia la suspensión o cancelación del crédito de acuerdo al departamento respectivo.
  
- 6) El cliente que cancela con cheque y al mes existe devolución del mismo más de una vez, se cancelará su línea de crédito y solo se le permitirá realizar adquisiciones de contado.

# Flujograma de ventas y facturación



## Manual de procedimientos de la venta de combustible

<b>Procedimientos</b>	
<b>Área: Departamento Comercial</b>	<b>Procedimiento: Ventas de combustible</b>
<b>Fecha: 05/11/215</b>	
<b>Objetivo del proceso.-</b> Verificar el cumplimiento de las políticas, normativas acciones y actividades referentes a las ventas de combustible que genera la estación de servicio.	
<b>Alcance.-</b> Este procedimiento inicia cuando el cliente ingresa a la estación de servicio y se pone en contacto con el vendedor y finaliza con la contabilización de la venta	
<b>Actividades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso a la estación de servicio</li> </ul>	<b>Cliente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirma la existencia del combustible</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza pagos en efectivo o cheque</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se retira con la factura de la compra del combustible</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le da la bienvenida al cliente</li> </ul>	<b>Área de Ventas y Facturación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregunta monto a comprar</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digita los galones y comienza a llenar el tanque</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregunta el registro de datos</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procede a la facturación de la venta</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe el pago y entrega la factura</li> </ul>	<b>Área de cobranzas y pagos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llena datos del nuevo cliente en el sistema</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica la información de la compra</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da el visto de la compra</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra información de la compra</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega información a contabilidad</li> </ul>	<b>Área de contabilidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe información de la venta</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica las montos de la factura</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabiliza el pago en el libro diario</li> </ul>	
<b>Fin del procedimiento</b>	
<b>Elaborado por:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aprobado por:</b></li> </ul>	

Elaborado por: Gladys Chinchay

### Formulario de control para la venta de combustible

Es un formato de control de la venta de combustible, que detalla datos generales del negocio, conocer su perfil empresarial destacando la actividad de la empresa, seriedad, capacidad de pago, situación patrimonial, garantías, para una evaluación previa simple y rápida

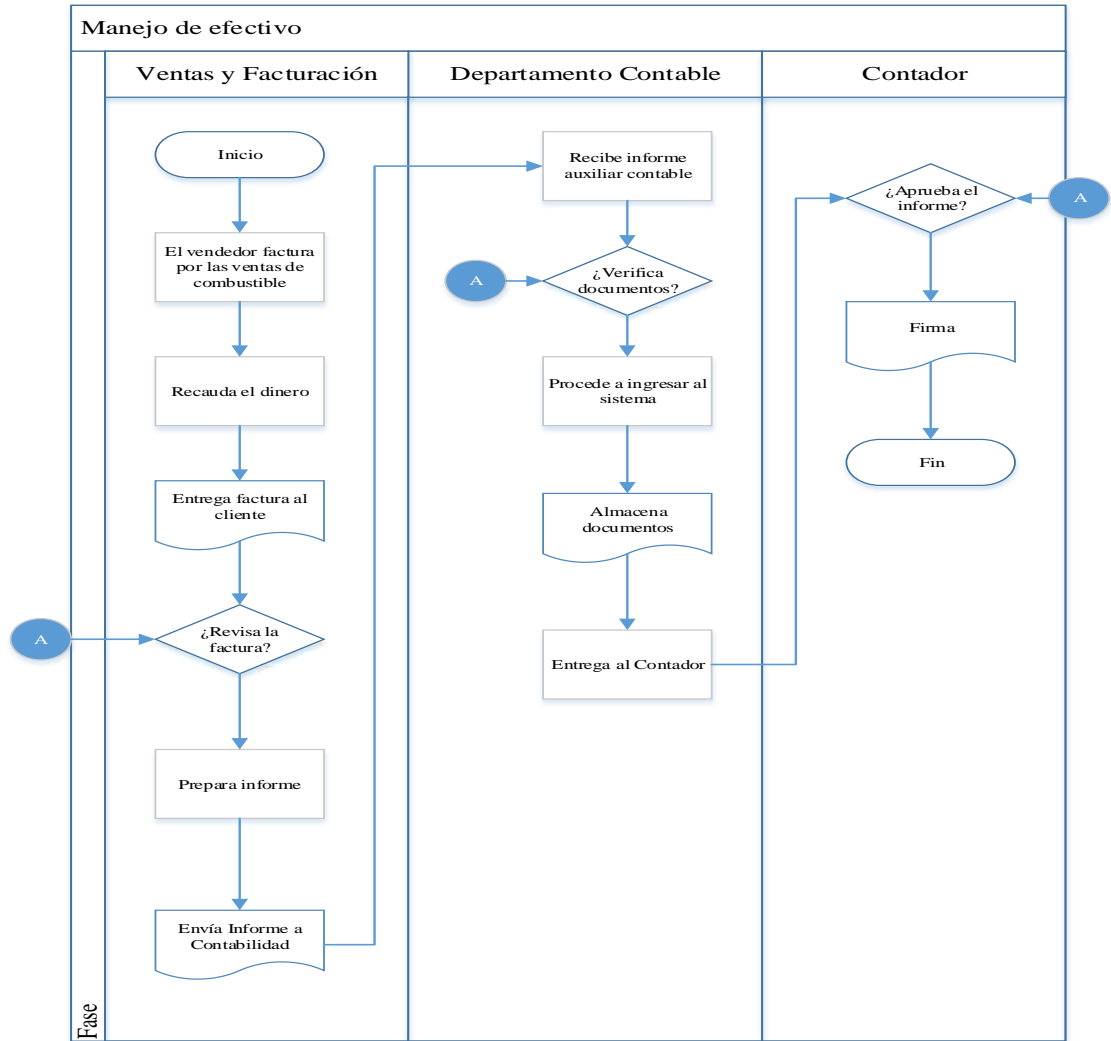
Estación de Servicio Amazonas 2		Ciudad de Concordia – Santo Domingo		N°0001	
		Telf. 022550656			
<b>Control de la venta de combustible</b>					
1 Datos generales					
2 Lugar y fecha de emisión:					
3 Razón social:			9. Teléfono residencial:		
4 Ruc:			10. Teléfono celular:		
5 Dirección:			11. Correo:		
6 Fecha de Inicio de Actividades:			12. Whatsapp:		
7 Lugar y fecha de emisión:					
8 Monto de la compra de combustible según factura			Otros		
9 Ciudad:					
10 Tipo de cuenta:					
11 Número de Cuenta:					
Datos del contacto					
12 Cliente					
13 Número de Identificación:					
14 Fecha de Nacimiento:					
15 Nacionalidad:					
16 Dirección Principal del negocio					
Referencias					
17 Dirección:					
18 Ciudad:					
19 Teléfono:					
20 Tipo de Cuenta:					
21 Tipo de Cuenta:					
Acuerdo					
1.- Todas las facturas deberán ser efectivizadas 24 horas después de la fecha de la factura.					
2.- Las reclamaciones relacionadas con las facturas se deben comunicar en el plazo de siete días laborables.					
22 Firmas					
23. Fecha:			24. Cargo:		

Elaborado por: Gladys Chinchay



### 3.6.3. Manual de procedimientos para manejo de caja

#### Flujograma de caja



## Manual de procedimientos de manejo de caja

<b>Procedimientos</b>	
<b>Área: Contabilidad</b>	<b>Procedimiento: Manejo de caja</b>
<b>Fecha: 05/11/215</b>	
<b>Objetivo del proceso.-</b> Verificar el cumplimiento de las políticas, normativas acciones y actividades referentes al manejo de efectivo en la estación de servicio.	
<b>Alcance.-</b> Este procedimiento inicia cuando el cliente ingresa al negocio y el vendedor factura por la venta del combustible y termina con la aprobación y firma del contador	
<b>Actividades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente ingresa a la estación de servicio</li> </ul>	<b>Área de Ventas y Facturación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El vendedor factura la venta de combustible</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El vendedor recauda dinero</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El vendedor entrega factura al cliente</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa la factura después de la venta</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El vendedor prepara informe de venta</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El vendedor presenta el informe de ventas a contabilidad</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El auxiliar contable recibe el informe de ventas</li> </ul>	<b>Área de contabilidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El auxiliar verifica la documentación</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El auxiliar procede a ingresar registros al sistema contable</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El auxiliar contable almacena documentos</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El auxiliar entrega informe al contador</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El contador revisa el informe</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El contador aprueba el informe</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El contador firma el informe y los respaldos</li> </ul>	
<b>Fin del procedimiento</b>	
<b>Elaborado por:</b>	
<b>Aprobado por:</b>	

### Formulario de control de manejo de efectivo

Este formato ayuda al control de facturas y el dinero en efectivo que se genera después de la venta de combustible. Estos documentos ayudan a respaldar el efectivo que se entrega a contabilidad para el respectivo depósito en la entidad bancaria.

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;"> Estación de Servicio Amazonas 2 </div>		Ciudad de Concordia – Santo Domingo Telf. 022550656 Control de manejo de efectivo USD		
Factura	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
Número de factura				
Tipo de cliente				
Monto USD				
Código del cliente				
Fecha de la venta				
Observaciones				
<b>Fin del procedimiento</b>				
<b>Elaborado por:</b> <b>Aprobado por:</b>				

### Asientos contables de caja

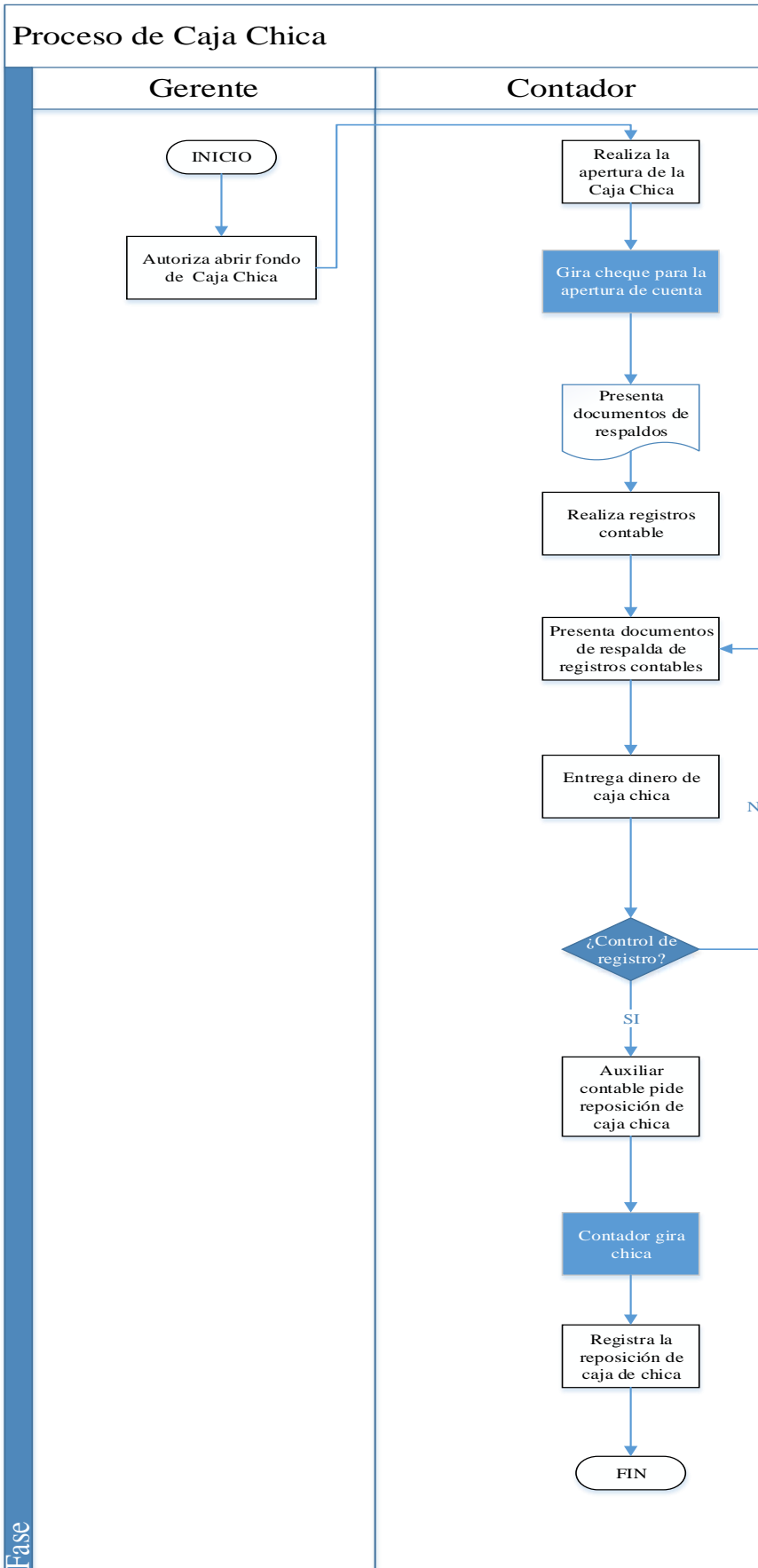
<b>GASOLINERA AMAZONAS 2</b> <b>ARQUEO DE CAJA</b> <b>Fecha : 30-09-2015</b>				
<b>Saldo según Libros 1200,00</b>				
Detalle de arqueo billetes				
Cantidad	Valor Dólares		Valor Total	
35		20	700,00	
60		10	600,00	
12		5	60,00	
<b>Total</b>			1360,00	
Detalle de arqueo monedas				
Cantidad	Valor Dólares		Valor Total	
105		1,00	105,00	
200		0,50	100,00	
78		0,25	19,50	
150		0,10	15,00	
120		0,05	6,00	
25		0,01	0,25	
<b>Total</b>			245,75	
Detalle de arqueo cheques				
Numero	Banco		Valor Total	
1254		Pichincha	120,00	
4522		Bolivariano	150,00	
70		Guayaquil	80,00	
6622		Internacional	52,00	
			300,00	
<b>Total</b>			702,00	
<b>TOTAL ARQUEO DE CAJA</b>			<b>2307,75</b>	

<b>Gasolinera Amazonas 2</b>					
<b>Fecha</b>	<b>Código</b>	<b>Detalle</b>	<b>Parcial</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>
		<b>1</b>			
01-oct-15		Cuentas por cobrar Empleados		xxx	
		Caja			xxx
		Diferencia en Arqueo de Caja			

<b>Gasolinera Amazonas 2</b>					
<b>Fecha</b>	<b>Código</b>	<b>Detalle</b>	<b>Parcial</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>
		<b>1</b>			
01-oct-15		Caja		xxx	
		Cuentas por cobrar Empleados			xxx
		Diferencia en Arqueo de Caja			

#### 3.6.4. Manual de procedimientos de Caja Chica

#### **Flujograma de proceso de caja chica**



### Asientos contables de caja chica

Fecha	Código	Detalle	Parcial	Debe	Haber
		<b>1</b>			
01-sep-15		Caja Chica		100,00	
		Bancos			100,00
		Apertura del fondo de Caja Chica			

Fecha	Código	Detalle	Parcial	Debe	Haber
		<b>1</b>			
01-sep-15		Gastos Generales		70,00	
		Copias	3,50		
		Formularios	15,00		
		Refrigerios	15,00		
		Viáticos	20,00		
		Encomiendas	6,50		
		Varios	10,00		
		<b>Bancos</b>			70,00
		Gastos de Caja Chica			

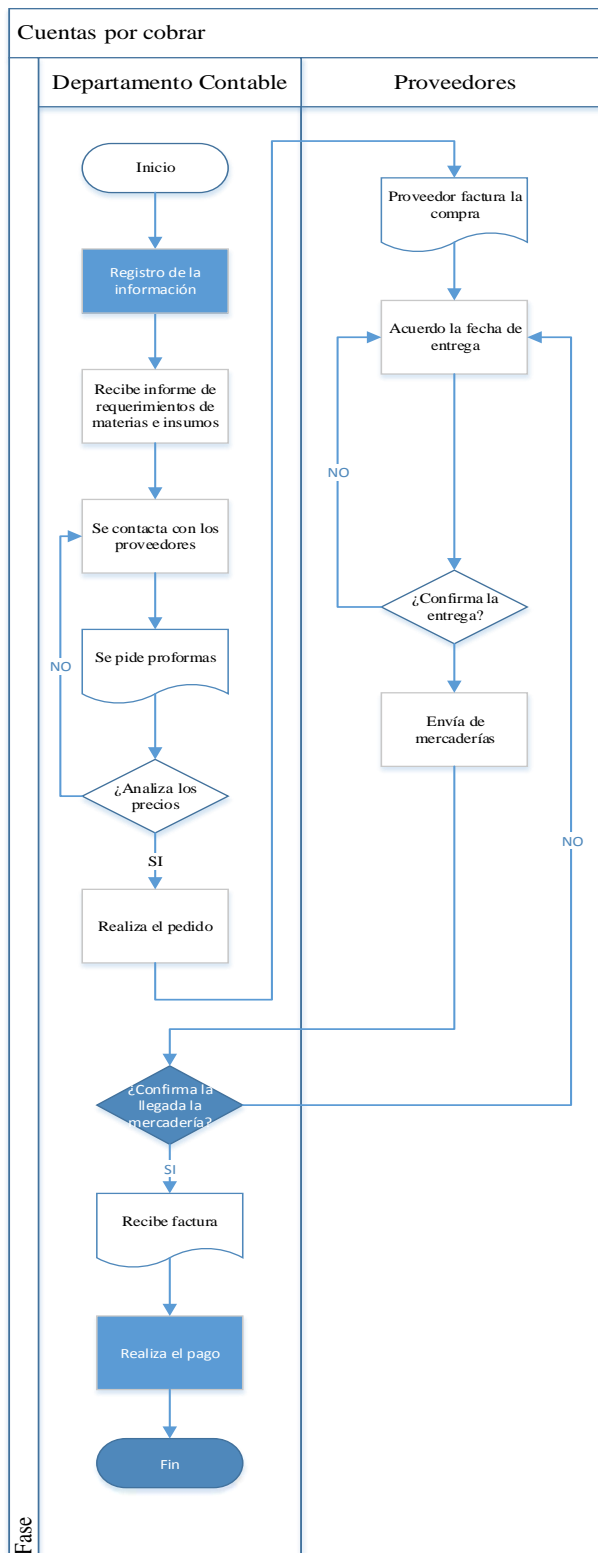
### 3.6.5. Manual de procedimientos para cuentas por pagar

#### Políticas para el manejo de cuentas por pagar

- Registrar los datos del proveedor
- Asignar un código por cada proveedor

- Las facturas de los proveedores se debe recibir hasta el día 20 de cada mes
- Las facturas de las compras a proveedores debe ser autorizado por la gerencia para el respectivo pago
- El auxiliar contable debe respaldar las compras mediante copias de las facturas de acuerdo a fecha de adquisición
- Los pagos se realizaran el día 10 del mes siguientes después de realizado la compra

### **Flujograma de procedimientos de cuentas por pagar**



### Formulario de control para cuentas por pagar

En el área contable se realiza pagos a todos los proveedores de materiales e insumos y muchas veces no se lleva un registro de pagos realizados y pendientes que se



generan diariamente. Esto ha implicado serios inconvenientes al momento del descuadre del efectivo en caja.

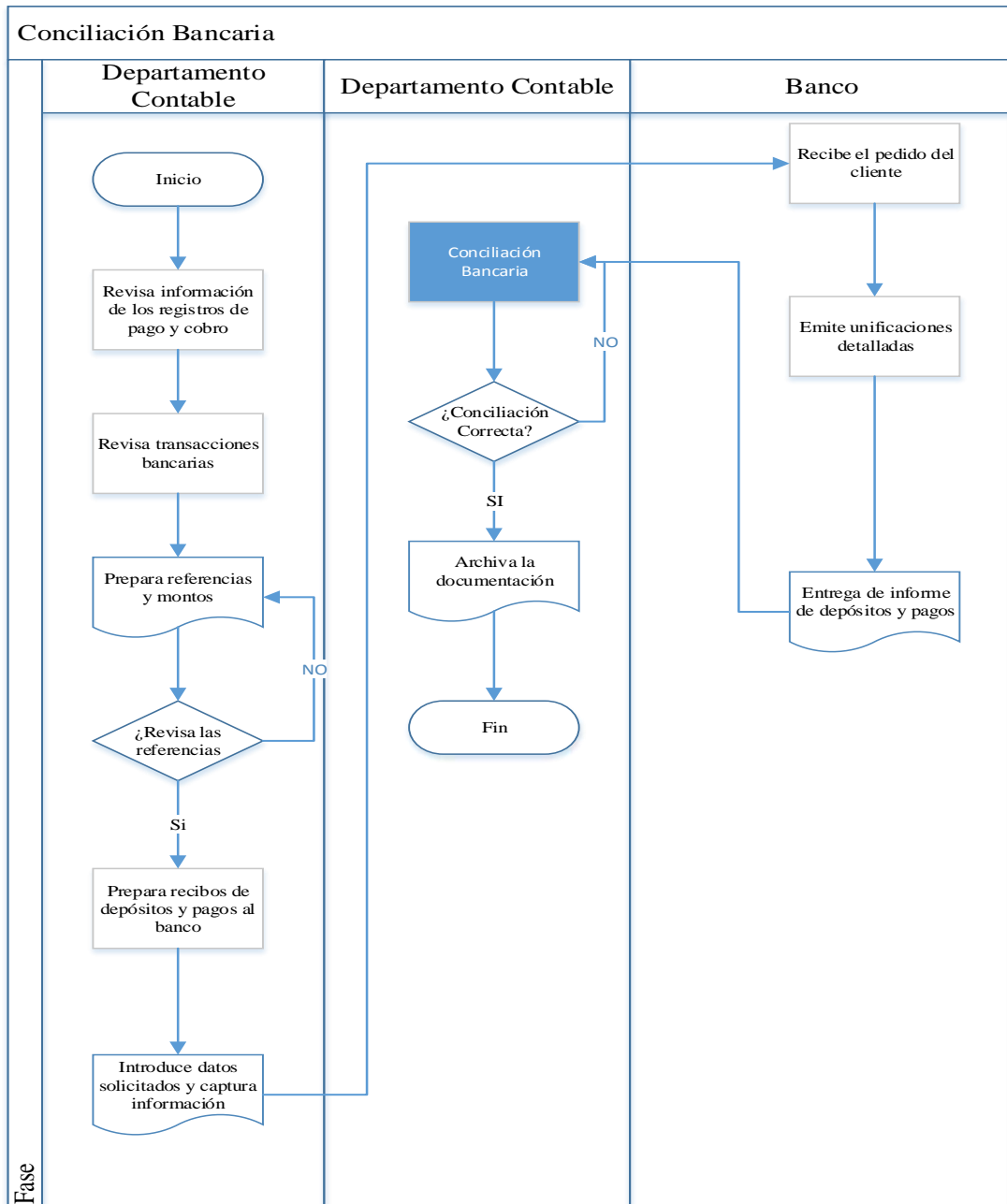
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: 20%;"> <p>Estación de Servicio Amazonas 2</p> </div> <div style="text-align: right;"> <p>Ciudad de Concordia – Santo Domingo</p> <p>Telf. 022725125</p> <p>Control de pagos que realiza diariamente</p> </div> </div>				
Pagos Realizados	Cliente	Monto	Concepto	Firma
Pago de Factura N° 002 concepto de compra de combustible				
Pago de Factura N° 005 concepto de compra de equipos de computación				
Pago de Factura N° 010 concepto de compra de muebles de oficina				
Pago de Factura N° 034 concepto de compra de combustible				
Pago de Factura N° 045 concepto de servicios mantenimiento				
Observaciones				
<b>Fin del procedimiento</b>				
<b>Elaborado por:</b>				
<b>Aprobado por:</b>				

### 3.6.6. Manual de procedimientos para conciliación bancaria

#### Políticas para conciliación bancaria

- El control de las conciliaciones de los registros, que realizará en el área de contabilidad, se llevará a cabo en forma periódica.
- El auxiliar contable deben llevar un registro sistemático, de los movimientos bancarios, y actualizarlo diariamente.
- El último día hábil de cada mes, el auxiliar contable, solicitará al banco el informe mensual de cada cuenta bancaria de la empresa.
- Debe quedar evidencia firmada y autorizada por cada uno de las conciliaciones u operaciones de corrección que se realicen. Dicha evidencia estará documentada con los formularios correspondientes.

## Flujograma para la conciliación bancaria



## Formulario de control para la conciliación bancaria

Este formato ayuda a registrar información sobre depósitos y pagos en entidades bancarias por parte de clientes y proveedores; y, por los depósitos en efectivo por la venta de combustible.

<b>CONCILIACIÓN BANCARIA CORRESPONDIENTE AL MES DE JULIO DEL 2015 BANCO DEL PICHINCHA</b>			
(=)	<b>Saldo según estado de cuenta mes de Junio /2015</b>		<b>xxx</b>
(+)	Depósitos mes de Julio del 2015 con código		<b>xxx</b>
(+)	Depósitos mes de Julio 2015 con papeletas		<b>xxx</b>
(+)	Notas de crédito Julio del 2015		
(-)	Cheques mes de Julio del 2015		- <b>xxx</b>
(-)	Notas de débito mes de Julio del 2015		- <b>xxx</b>
(-)	N/d por transferencias mes de Junio del 2015		- <b>xxx</b>
(=)	<b>Saldo según libros Banco</b>		<b>xxx</b>
(+)	Cheques girados y no cobrados mes de Julio del 2015		xxx
<b>N° CHEQUE</b>	<b>Proveedor</b>	<b>VALOR</b>	
813	Mario Pérez	xxx	
814	Carla Pazmiño	xxx	
(=)			<b>\$ xxx</b>
	<b>Saldo según estado de cuenta mes de Julio del 2015</b>		
<b>ELABORADO POR</b>		<b>APROBADO POR</b>	

### 3.7. Registro Contables

#### 3.7.1. Contabilización por ventas de combustible

La cuenta por la venta de combustible se utiliza al momento de la facturación al cliente ya sea por medio de factura física como electrónica.

Ejemplo. El primero de junio del 2015 se facturó con factura # 201 la venta de combustible pro un valor \$1.060.

### LIBRO DIARIO

Fecha	Código	Detalle	Debe	Haber
01/07/2014	110101	Bancos	xxx	
	410101	Extra		xxx
	410102	Súper		xxx
	410103	Diésel		xxx
	210101	IVA Ventas		xxx
	r/ por ventas turno 1			

Las ventas de combustibles que se comercializan combustible extra, súper y diésel con los respectivos IVA.

#### 3.7.2. Contabilización por compra de combustible

La gestión para la adquisición de combustible para la distribución es la siguiente: Por ejemplo el 01 de julio del 2015, se compra combustible extra, con un valor de \$4.031,19.

Fecha	Código	Detalle	Debe	Haber
01/07/2015	1170101	Inv. Extra	3549.59	
	1301004	Renta Presuntiva	10.65	
	1301005	IVA Presuntivo	45.00	
	1301011	IVA Compras	425.95	
	110101	Bancos		4031.19
	r/ compra de combustible			

#### 3.7.3. Contabilización por pago de servicios básicos.

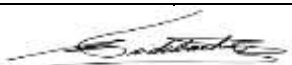

La gestión por el pago de servicios básicos en un valor de \$ 840 dólares por pago de planilla de luz.

LIBRO DIARIO				
Fecha	Código	Detalle	Debe	Haber
01/07/2015	110101	Gastos y S. Básicos	840.00	
	5201014	Bancos		840.00
	r/Pago planilla de luz mes de julio			



### 3.7.4. Contabilización por pago de sueldos

La contabilización de pagos de sueldos para el mes de julio del 2015 es 1.048,57 dólares americana.

Rol de pagos

GASOLINERA AMAZONAS 2								
ROL DE PAGOS								
N°	NÓMINA	CARGO	INGRESOS	TOTAL	EGRESOS	TOTAL	LIQUIDO A	FIRMA
			SUELDO UNIF.	INGRESOS	APORTE PERSONAL	EGRESOS	RECIBIR	
1	ROSA CARRASCO	VENDEDORA	354,00	354,00	33,45	33,45	320,55	
2	JUAN CUSME	VENDEDOR	354,00	354,00	33,45	33,45	320,55	
3	NORMA HERAS	GERENTE	450,00	450,00	42,53	42,53	407,48	
<b>TOTAL</b>			1.158,00	1.158,00	109,43	109,43	1.048,57	
								
		GERENTE				CONTADORA		

**Gasolinera Amazonas 2**  
**Rol de provisiones**

N°	Nómina	Cargo	Sueldo	Décimo	Décimo	Vacaciones	Fondos	Total	Aporte	Total
			Imp.	Tercero	Cuarto		Reserva	Beneficios	Patronal	
1	Rosa Carrasco	Vendedora	354,00	29,50	29,50	14,75	29,49	103,24	43,011	146,25
2	Juan Cusme	Vendedor	354,00	29,50	29,50	14,75	29,49	103,24	43,011	146,25
3	Norma Heras	Gerente	450,00	37,50	29,50	18,75	37,49	123,24	54,675	177,91
<b>Total</b>			1.158,00	96,50	88,50	48,25	96,46	329,71	140,70	470,41
										
	Gerente					Contadora				

Fecha		<b>Detalle</b>	Parcial	Debe	Haber
30-sep-15		Gasto Sueldo		1.158,00	
		Aporte Patronal		142,16	
		IESS por pagar			251,59
		Aporte Patronal	142,16		
		Aporte individual	109,43		
		Bancos Pichincha			1.048,57

Fecha		<b>Detalle</b>	Parcial	Debe	Haber
30-sep-15		Provisiones Laborales		332,21	
		XIII Sueldo	97,50		
		XIV Cuarto	88,50		
		Vacaciones	48,25		
		Fondos de Reserva	97,46		
		Provisiones Laborales por pagar			332,21
		<b>V/r Provisiones mes Octubre</b>			

## **CAPÍTULO IV**

### **DISCUSIÓN**

#### **4.1. Conclusiones**

- Con este estudio investigativo se demostró que no existe un manual de procedimiento en la parte administrativa y contable, específicamente en las áreas contables
- Se levantó información y se documentó todos los procesos y procedimientos que habían requerido de mejora de los procesos en el área administrativo y contable.
- El negocio no contaba con una estructura empresarial adecuada para trabajar de manera objetiva y real.
- El negocio no contaba con análisis situacional interno y externo que determine el FODA.
- En la Estación de Servicio (Gasolinera) “Amazonas 2” no se cuenta con elementos de direccionamiento estratégico como la misión, visión, objetivos y estrategia empresarial.

#### **4.2. Recomendaciones**

- Se debe implementar un manual de procedimiento en la parte administrativa y contable, especialmente en las áreas contables que ayudaron a identificar procesos, procedimientos y actividades para mejorar las actividades contables para obtener información con veracidad, real para tomar decisiones de mejora para el negocio de combustibles.



- Aplicar indicadores de gestión para medir el desarrollo de las actividades que se levantaron y documentaron para fortalecer los procesos y procedimientos de contables y financieros.
- Programar y presupuestar programas de capacitación para cumplir con las políticas de los manuales de procedimientos que se debe aplicar en las actividades documentadas.
- Se recomienda a la gerencia de la gasolinera a comunicar la misión, visión, objetivos y organigramas para identificar los niveles jerárquicos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. (2011). *Control Interno Contable - Auditoria*. México: Didáctica Multimedia S.A. .
- Alonso, P. (1988). *El manual de procedimientos*. Barcelona .
- Álvarez Torres, M. (2009). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México.
- Ámez, F. M. (2009). *Diccionario de Contabilidad y Finanzas*. Madrid - España: Cultural S.A.
- Arellano, L. (22 de Septiembre de 2015). El negocio del siglo XX.
- Borja, F. (21 de Septiembre de 2015). ¿Que es la contabilidad Siglo XXI?
- Bravo, M. (2007). *Contabilidad General*. México. Trilla .
- Bustos, E. (2007). *El Proceso Administrativo*. Venezuela: Maracaibo Ltda.
- Casa, E. R. (2009). *Diccionario de Administración y Contabilidad de empresa: Contabilidad financiera y de gestión (externa e interna)*. Madrid: J.M. BOSCH EDITOR.
- Catácora, F. (2010). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Venezuela: McGraw/Hill.
- Cepeda, G. (2012). *Auditoría y Control Interno*. México: Mc. GrawnHill.
- Danhke, G. (1989). *Investigacion y Comunicación*. México: McGraw-Hill.
- David., F. R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Enguítanos Mora, A. (2008). *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión*. Madrid - España: Ecobook.
- Fincowsky, F., & Benjamín, E. (2006). *Manuales Administrativos: Guía para su Elaboración*. México FCA-UNAM: Imprenta UNAM.
- Gómez, G. (1997). *Sistemas Administrativos "Análisis Y Diseño"*. Mexico: McGRAW-HILL .
- Gómez, G. (2001). *Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno*. Bogotá - Colombia.
- Gómez, G. (2011). *Manual de Procedimientos para la Organización de Procesos Administrativos de la Empresa CIPCA*. Puerto Ordaz-Venezuela.
- Gómez, X. (2005). *Sistemas administrativos*. México: McGraw Hill.
- Gutiérrez. (2010). *Calidad total y productividad*. México: Mc Graw-Hill.

- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. España: McGraw-Hill.
- Jaramillo, A. M. (22 de Septiembre de 2015). El porque de la gestión administrativa.
- Lefcovich, M. L. (2009). *Auditoria interna: un enfoque sistémico y de mejora continua*. El Cid Editor - apuntes.
- Mantilla, S. A. (2005). *Auditoria del Control Interno*. Bogotá - Colombia: ECOE.
- Monje, C. (2011). *Estadística*. México: McGraw-Hill.
- Moran, F. (2009). *Estadística*. México: McGraw-Hill.
- Morane, G. (2012). *Técnicas de recolección de datos*. México: McGraw-Hill.
- Muñiz, L. (2006). *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*.
- Parker, M. F. (2002 reeditado). *La Nueva Organización Norteamericana*. New York: McGraw Hill.
- Ríos, N. (21 de Septiembre de 2015). El mundo de las gasolineras actuales. (G. G. Jiménez, Entrevistador)
- Rodríguez, P. (2008). *Técnicas de investigación*.
- Ruffier, J. (1998). *La eficiencia productiva: cómo funcionan las fábricas*. México.
- S, H., & otros. (2006). *Metodología a la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Sans, C. (1998). Las normas ISO. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, 149.
- Smith, A. (2005 reeditado y compilado). *La Riqueza de las Naciones*. New York: New England.
- Stoner, J. A. (2011). *Administración 7ta. edic.* México: Prentice Hall.
- Torres, I. (2004). *Propuesta de manual de procedimientos administrativos para Augusta Minera Cia. Ltda.* Quito: Tesis-PUCE.
- UESSCC. (Marzo de 2014). *Código de Convivencia*. La Concordia, Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador: Anónimo.
- Whittington, R., & Pany, K. (2013). *Principios de Auditoría*. McGrawHill.
- Zapata, P. (2011). *Contabilidad General*. Quito: McGraw Hill.

## **LEYES Y CÓDIGOS**

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2000).

- Código de Trabajo. (2015). En A. Nacional. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Asamblea Nacional Constituyente*. Quito: MYL.
- Ley de Régimen Tributario Interno. (2012). *SRI*. Obtenido de <http://descargas.sri.gov.ec/download/pdf/leytribint.pdf>
- Ley General de Asentamientos Humanos. (1976).
- LOEI. (2012). *Marco Legal Educativo*. Quito: Editigram S.A.

## LINKOGRAFÍA

- Anónimo. (05 de 2015). *definición.org*. Obtenido de <http://www.definicion.org/manual>
- Arismendi, E. (21 de abril de 2013). *emirarismendi-planificaciondeproyectos*. Obtenido de [http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseño-de-la-investigación\\_21.html](http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseño-de-la-investigación_21.html)
- Calderin, L. M. (2012). El Control Interno. *El Control Interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión.*, 71. Obtenido de [http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/import/Control\\_interno.pdf](http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/import/Control_interno.pdf)
- Lugo, D. (2010). *Control Interno*. Obtenido de <http://interamerican-usa.com/articulos/Gob-Corp-Adm/Control%20Interno.htm>
- Mantilla, S. (2008). *Auditoría y Control Interno*. Bogotá - Colombia. Obtenido de <http://redsocialeducativa.euroinnova.edu.es/pg/blog/read/566315/auditora-y-control-interno>
- Melinkoff, R. (2010). *"Dirigir es hacer cosas extraordinarias, con gente ordinaria"*. Obtenido de <http://uproanalysisdesist.blogspot.com/2008/03/procedimientos.html>
- NIIF. (2010). *Superintendencia de Compañías en el Ecuador*. Obtenido de [http://www.faccsystem.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=62&Itemid=31](http://www.faccsystem.com/index.php?option=com_content&view=article&id=62&Itemid=31)
- Rodríguez, N. C. (Julio de 2004). *www.observacion.org*. Obtenido de <http://www.observatorio.org/colaboraciones/cons3.html>

Vázquez, G. F. (Mayo de 2008). *La Gestión de la Calidad en los Servicios*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/0712/vrm.htm>

Ponce, A. R. (29 de Mayo de 2012). *PLANEACION ESTRATEGICA*. Obtenido de <http://bellejolie7.blogspot.com/2012/05/la-planeacion-segun-diferentes-autores.html>

## ANEXOS



### Encuestas Administración/ Contable

Marque con una X, las respuestas correctas.

1.- ¿Existe un manual de procedimientos para las actividades administrativas y contables en la gasolinera Amazonas 2?

Sí  No  No aplica

Otra respuesta \_\_\_\_\_

2.- ¿La Estación de Servicio (Gasolinera) "Amazonas 2" cuenta con organigrama estructural y funcional?

Sí  No  No aplica

Otra respuesta \_\_\_\_\_

3.- ¿La administración de la gasolinera fija objetivos, puestos y responsabilidades del personal?

Sí  No  No aplica

Otra respuesta \_\_\_\_\_

4.- ¿Cuenta con políticas e indicadores de control Interno para las actividades que se realiza en la gasolinera "Amazonas 2"?

Sí  No  No aplica

Otra respuesta \_\_\_\_\_

5.- ¿Los registros contables se los realiza en?

Excel  Manual  Software Contable

6.- ¿Existe políticas de cobros y pagos?

Sí  No  No aplica

Otra respuesta \_\_\_\_\_

7.- ¿Los Estados Financieros se presenta cada?

Mes  Semestral  Anual

Otra respuesta \_\_\_\_\_

8.- ¿Existe un plan de capacitación para el personal que labora en el área contable?

Sí  No  No aplica

Otra respuesta \_\_\_\_\_

GRACIAS

## ANEXOS

En mi calidad de Representante Legal de la Empresa "HERAS CEVALLOS NORMA CELESTE"; me comprometo a brindar condiciones que no afecten al bienestar físico, mental, y/o social de los trabajadores dando fiel cumplimiento de las disposiciones técnico legales en materia de seguridad y salud en el trabajo, contando con el respaldo de profesionales técnicos especializados en dicha rama; además de instruir o capacitar tanto a la parte empleadora como la parte trabajadora en temas de seguridad y salud en el trabajo, a fin de cumplir con lo dispuesto por el Ministerio del Trabajo.

Obligaciones REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES Y MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO Decreto Ejecutivo 2393 Art 11.

**Art 1.** Cumplir las disposiciones de este Reglamento y demás normas vigentes en materia de seguridad y salud en el trabajo.

**Art 2.** Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo bajo su responsabilidad.

**Art 3.** Mantener en buen estado de servicio de las instalaciones, máquinas, herramientas y materiales para un trabajo seguro.

**Art 4.** Organizar y facilitar la vigilancia de la salud ocupacional, Organismos Paritarios y Responsables de seguridad y salud en el trabajo, con sujeción a las normas legales vigentes.

**Art 5.** Entregar gratuitamente a sus trabajadores vestido adecuado para el trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios

**Art 6.** Efectuar reconocimientos médicos ocupacionales periódicos de los trabajadores según los riesgos identificados por puesto de trabajo.

**Art 7.** Instruir al personal que ingresa a laborar en la empresa sobre los riesgos de los diferentes puestos de trabajo, forma y métodos para prevenirlos.

**Art 8.** Dar formación en materia de seguridad y salud en el trabajo, al personal de la empresa mediante cursos regulares y periódicos.

**Art 9.** Adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento de las recomendaciones dadas por el Organismo Paritario y disposiciones dadas por el médico ocupacional.

**Art 10.** Proveer a cada trabajador de un ejemplar de este Reglamento y las normas en materia de seguridad y salud en el trabajo que regule el ámbito de la empresa dejando constancia de dicha entrega.

**Art 5.** Instruir al personal sobre los riesgos específicos de su puesto de trabajo y las medidas de prevención a adoptar.

**Art 6.** Prohibir o parar los trabajos en los que se adviertan riesgos inminentes de accidentes, cuando no sea posible el empleo de los medios adecuados para evitarlos.