



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**TEMA:**

**“MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL COMISARIATO  
DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA”**

**INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES**

**AUTOR:**

**Mera Galeano Luis**

**PROFESOR:**

**Econ. Luis Cervantes Ms**

**IBARRA-ECUADOR**

**Diciembre- 2013**

## RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo que se pone a consideración a los directivos del Comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura, que prestan servicios de comercialización de productos de consumo masivo constan, de cuatro capítulos; en el primero el diagnóstico situacional del Comisariato, en el cual analizamos la variable planificación, organización, dirección, control y el proceso contable y sus respectivos indicadores, con los cuales elaboramos el FODA y las respectivas conclusiones con sus causas y efectos. Para elaborar el capítulo II nos apoyamos en autores como Suárez, Carmen; Harold y Heinz Weinrich, Bravo, Mercedes, entre otros, en el cual analizamos conceptos y definiciones como que es la administración, planificación, dirección y control, además dentro de este marco desarrollamos los principios en que se basan estas variables, a nivel internacional desarrollamos cuadros en que se basan el control y prácticas de dirección de estas empresas. En el aspecto contable presentamos un resumen de los principales conceptos contables como son el diario general, mayorización, Balance de comprobación, etc. y sus estados financieros. En el Capítulo III se desarrolla la propuesta: "Modelo Administrativo Financiero para el Comisariato": en el cual describimos antecedentes, objetivos de la propuesta, desarrollamos la variable planificación con los indicadores misión- visión, políticas, objetivos corporativos, valores empresariales, estrategias corporativas, políticas, acciones. En el aspecto organizacional se desarrolla un organigrama, puestos y funciones, procedimiento para las distintas actividades que se desarrolla en este centro de expendio, políticas de control interno, elaboramos el plan de cuentas, los asientos tipo más comunes que se dan en un comisariato y los respectivos balances de situación, de resultados, Flujo de efectivo. En el Capítulo cuatro se analiza las matrices de impacto como son: el aspecto socio-económico, educativo y cultural, ambiental y ecológico, y de comercialización, además se realiza la matriz general de impactos obteniéndose un impacto medio positivo. Por último elaboramos las respectivas conclusiones y recomendaciones, dentro

de las conclusiones tenemos, que el comisariato se maneja de una forma empírica y en base a la intuición, sus procesos contables no son los adecuados, la toma de decisiones es fuera de tiempo y los controles no son suficientes. Se recomienda en el aspecto contable aplicar el sistema 4 D con el fin de agilizar el proceso contable y conocer su situación financiera.


## **Abstract**

This work is put into consideration to the managers of the Provincial Government Commissariat of Imbabura, whose aim is serving marketing consumer products. This investigation consists of four chapters, the first chapter talks about the situational analysis of the mentioned Commissariat, in which we analyze the variable planning, organization, management, control and accounting process and their respective indicators, with which developed the SWOT, that is to say Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats and the respective findings with their causes and effects. To do the Chapter II we rely on authors such as Suarez, Carmen, and Heinz Harold Weinrich, Bravo, Mercedes, among others, in which we analyze concepts and definitions, for instance: what is administration, likewise planning, as well as direction and control as well, also within this chapter the principles are developed in which the variables are based on, internationally we present tables about the control and management practices of this enterprise. On the book is a summary of the main accounting concepts such as the general journal, majorization, Trial Balance and so one, and its financial statuses. In Chapter III the proposal is developed: "Financial Administrative Model for the Commissariat": in which we describe the background, objectives of the proposal, we develop the variable planning, and we develop indicators mission-vision, policies, corporate objectives, corporate values, corporate strategies, policies, actions. In the organizational aspect the chart, roles and functions, distinct procedure for activities are developed, taking place in the center of retailing, internal control policies, we also refer to the chart of accounts, the most common accountability seats that take place in a commissariat and the respective balance sheet, income, and cash flow as well. The Chapter IV analyzes the matrix of impact such as: the socio-economic, educational and cultural, environmental and ecological marketing and also this chapter takes an overall impact of the matrix, obtaining a positive average result. Finally we elaborate the respective outcomes and recommendations, in the

outcomes we have, that the commissariat is handled in an empirical way and also it is based on intuition, its accounting processes are not appropriate, the decision is out of time and controls are not enough, therefore it is a must that this. Recommended in applying the accounting aspect 4 D system in order to expedite the accounting process and know your financial situation.

## AUTORÍA

Yo Luis Mera Galeano, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



Luis Mera

C.I. 100135431-3

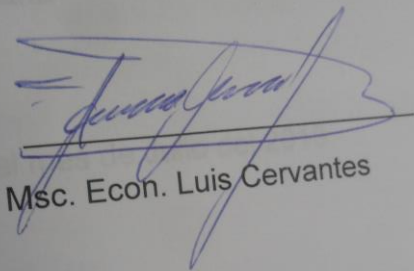
## ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR

Yo Economista Luis Cervantes portador de la cédula de ciudadanía ecuatoriana N°.

Docente de la Facultad Ciencias Administrativas y económicas acepto dirigir el proyecto **“MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA EL COMISARIATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2013”**, de autoría de Luis Mera Galeano con cédula de identidad ecuatoriana 100135431-3, estudiante de la Faculta de Ciencias Administrativas y Económicas Ingeniería en Administración pública. Considerando que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 17 días del mes Diciembre del 2013.

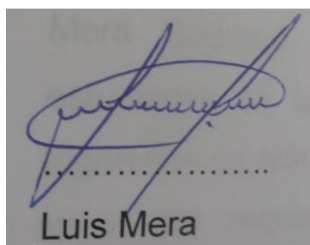
Atentamente,



Msc. Econ. Luis Cervantes

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

Yo Luis Mera Galeano con cédula de identidad No. 100135431-3 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) de la obra o trabajo de grado denominado: **“MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL COMISARIATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA 2012-2013”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de: Ingeniero en Administración Pública de Gobiernos Seccionales, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Nombre: Luis Mera Galeano

Cédula: 100135431-3

Ibarra, a los ..... Días del mes de Julio del 2013.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**  
**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN**  
**A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

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

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

<b>Datos de Contacto</b>			
<b>Cédula de Identidad:</b>	100135431-3		
<b>Apellidos y Nombres:</b>	Luis Mera Galeano		
<b>Dirección:</b>	Tobías Mena 2-37 y Jacinto Egas		
<b>Email:</b>	indiomera@hotmail.com		
<b>Teléfono Fijo:</b>	0626007 38	<b>Teléfono móvil</b>	0986089950
<b>Datos de la obra</b>			
<b>Título</b>	<b>“MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL COMISARIATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA” -2013”</b>		
<b>Autor (es)</b>	Mera Galeano Luis		
<b>Fecha:</b>	2013 – 12 -17		

<b>Sólo para Trabajos de Grado</b>	
<b>Programa:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Posgrado
<b>Título por el que opta:</b>	INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SECCIONALES
<b>Asesor/ Director:</b>	

## **2. Autorización de Uso a Favor de la Universidad**

Yo, Mera Galeano Luis con cédula de identidad N° 100135431-3 en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior artículo 144.

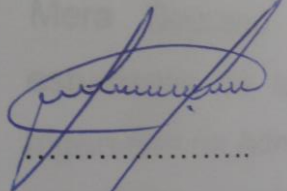
## **3. Constancias**

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

Ibarra, a los 27 días del mes de junio del 2013

El Autor:

Aceptación:

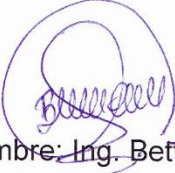


.....  
Luis Mera

(Firma).....

Nombre: Luis Mera Galeano

C.C.: 100135431-3



Nombre: Ing. Betty Chávez  
Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

(Firma).....

Nombre: Ing. Betty Chávez

Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario \_\_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

El presente Proyecto de Investigación va dedicado a mis padres Víctor Manuel Mera (+) y a mi madre María Beatriz Galeano, que con su ejemplo y lucha supieron guiarme por el camino del bien y me motivaron a superarme a pesar de las situaciones adversas que se han dado en el día a día de mi vida. Y como no dedicarle a mi hermano Fabián Mera (+) compañero de lucha de mi juventud y travesías deportivas, además dedico este documento a mi esposa Olga Espinoza quien ha sabido apoyarme en todo momento y a mis queridos hijos y nietos, a todos los que me han apoyado incondicionalmente un muchas gracias.

Luis Mera

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco al Econ. Luis Cervantes Ms por su calidad humana, al haber compartido su conocimiento e impulsar mi carrera a través del proceso de desarrollo de la tesis con sus sabios consejos y sugerencias; así como también a todos mis profesores por compartirme sus conocimientos, por elogiarme y entusiasmarme; a mis compañeras y compañeros por advertirme, aconsejarme, apoyarme, prevenirme, animarme, auxiliarme, estimarme y las risitas que compartimos a lo largo de toda la carrera, tiempo y capacidad imperecederas.

Agradezco a todas aquellas personas que pusieron su granito de arena para el desarrollo de esta tesis de manera desinteresada y anónima, pero que en base a su experiencia dieron pautas y guiaron al desarrollo de esta investigación; finalmente agradezco a mis padres, dado que su esfuerzo siempre será incalculable.

Luis Mera

## **PRESENTACIÓN**

El presente documento titulado Modelo Administrativo Financiero para el Comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura está basado en la necesidad de contar con un documento que posibilite el desarrollo del comisariato, a través de la aplicación de nuevas herramientas administrativas financieras, que le permitan en un futuro consolidarse como un referente de institución comercial al servicio de la sociedad, buscando una comercialización a través de precios justos que le permitan un margen de rentabilidad adecuado con el objetivo de que le permitan sostenerse en el tiempo y al mismo tiempo se beneficie los trabajadores y empleados de la institución y en el mediano plazo abrirse hacia el resto de la sociedad Ibarreña e Imbabureña.

Para logra este crecimiento primeramente se ha elaborado un diagnóstico para conocer la situación en la que se encuentra actualmente el comisariato con el fin de analizar las variables administrativas como planificación, organización, dirección y control, además se analiza el proceso contable con el que se va a contar y el sistema que se va a implementar con el fin de darle mayor celeridad a los procesos contables y financieros que se producen en el Comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura.

Se ha contado con el aporte de teóricos de la administración como Harold Koontz y Heinz Wehrich, y en el aspecto contable financiero se ha tomado el aporte de Bravo, Mercedes y además de otros autores, teorías con la cual se ha diseñado el modelo contable financiero para el comisariato. Entre los aspectos principales de la propuesta es haber elaborado un ensayo reformativo de los estatutos del sindicato.

En el estudio de impactos se ha cuantificado cuantitativamente y cualitativamente los diversos indicadores de las matrices socioeconómicas, matriz educativo cultural, matriz ambiental, matriz empresarial y de comercialización, obteniéndose un índice de 2, el cual significa que el proyecto tiene un impacto medio positivo, lo cual se considera un índice aceptable. Vale poner atención en el indicador de gestión empresarial y de comercialización los cuales tienen un índice de impacto medio con el fin de mejorar estos procesos y al mismo tiempo aplicar medidas correctivas.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
ABSTRACT .....	iv
AUTORÍA .....	vi
ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR .....	vii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	viii
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN .....	ix
DEDICATORIA.....	xii
AGRADECIMIENTO.....	xiii
PRESENTACIÓN .....	xiv
ÍNDICE GENERAL .....	xvi
ÍNDICE DE CUADROS .....	xx
1. NOMBRE DEL PROYECTO.....	xxiii
2. JUSTIFICACIÓN .....	xxiv
3. OBJETIVOS .....	xxv
CAPITULO I .....	26
DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....	26
Antecedentes .....	26
Objetivos .....	27
Objetivo general .....	27
Objetivos específicos .....	28
Determinación de la variable .....	28
Matriz de relación diagnóstica .....	30



Población y muestra: .....	30
Operativización del diagnóstico .....	31
Metodología empleada .....	31
Fuentes de información .....	31
Diseño de Instrumentos: .....	32
Identificación de informantes .....	32
TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	33
Construcción de la matriz FODA.....	62
Cruces estratégicos FA, FO, DO, DA .....	63
Identificación del problema. ....	65
CAPÍTULO II.....	67
MARCO TEÓRICO .....	67
Administración. ....	67
Definición. ....	67
Etapas de la administración.....	67
Importancia de la administración. ....	68
La planificación .....	68
La organización.....	74
La dirección.....	80
El control.....	86
La empresa.....	91
Definición .....	91
Estados financieros.....	98
Concepto .....	98
El estado de resultados o de pérdidas y ganancias.....	98

Estado de situación financiera o balance general final.....	98
Modelo Administrativo .....	99
Tipos de modelo.....	99
Modelo financiero .....	101
CAPÍTULO III .....	103
PROPUESTA .....	103
Antecedentes .....	103
Objetivos de la propuesta.....	105
Objetivo general .....	105
Objetivos específicos .....	105
Descripción de la propuesta .....	105
Proceso administrativo del comisariato .....	105
La planificación.....	106
La organización .....	109
Integración de personal.....	109
La dirección .....	117
Procedimientos.....	118
Políticas contables para control interno.....	127
Plan de cuentas.....	131
Asientos tipo.....	137
CAPITULO IV .....	147
ANÁLISIS E IMPACTOS .....	147
INTRODUCCIÓN .....	147
CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE IMPACTOS .....	147
MATRIZ IMPACTO SOCIO-ECONÓMICO .....	148

MATRIZ DE IMPACTO EDUCATIVO Y CULTURAL .....	150
MATRIZ DE IMPACTO AMBIENTAL O ECOLÓGICO.....	152
MATRIZ DE IMPACTO EMPRESARIAL.....	153
MATRIZ DE IMPACTO DE COMERCIALIZACIÓN.....	155
MATRIZ GENERAL DE IMPACTOS.....	157
CONCLUSIONES .....	160
RECOMENDACIONES.....	162
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	164
BIBLIOGRAFÍA:.....	164
LINCONGRAFÍA .....	166
ANEXOS.....	167
ANEXO 1 .....	168
ANEXO 2 .....	170
ANEXO 3 .....	172

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Variable - Indicadores .....	29
Cuadro 2 Matriz de relación diagnóstica .....	30
Cuadro 3 Población y fracción muestral.....	31
Cuadro 4 Planificación estratégica .....	39
Cuadro 5 Plan operativo anual .....	40
Cuadro 6 Misión - Visión .....	41
Cuadro 7 Objetivos y metas .....	42
Cuadro 8 Estructura orgánica.....	43
Cuadro 9 Estructura funcional.....	44
Cuadro 10 Organigramas .....	45
Cuadro 11 Manual de funciones.....	46
Cuadro 12 Objetivos y políticas.....	47
Cuadro 13 Desarrollo organizacional .....	48
Cuadro 14 Supervisión .....	49
Cuadro 15 Información.....	50
Cuadro 16 Toma de decisiones.....	51
Cuadro 17 Estandarización. ....	52
Cuadro 18 Control Interno .....	53
Cuadro 19 Tipos de control .....	54
Cuadro 20 Acciones correctivas.....	55
Cuadro 21 Proceso contable .....	56
Cuadro 22 Políticas de cuentas por pagar .....	57
Cuadro 23 Políticas de cuentas por cobrar .....	58
Cuadro 24 Políticas de adquisición de insumos .....	59
Cuadro 25 Control de inventarios.....	60
Cuadro 26 Estados financieros .....	61
Cuadro 27 Matriz FODA.....	62
Cuadro 28 Simbología.....	79
Cuadro 29 Prácticas de dirección.....	83
Cuadro 30 Prácticas de Control .....	89

Cuadro 31 INTEGRACIÓN DE PERSONAL.....	110
Cuadro 32 DESCRIPCIÓN DE CARGO: GERENTE.....	111
Cuadro 33 DESCRIPCIÓN DE CARGO: CONTADOR.....	112
Cuadro 34 DESCRIPCIÓN DE CARGO: ASISTENTE CONTABLE .....	113
Cuadro 35 DESCRIPCIÓN DE CARGO: CAJERO.....	114
Cuadro 36 DESCRIPCIÓN DE CARGO: BODEGUERO .....	115
Cuadro 37 DESCRIPCIÓN DE CARGO: Vendedor.....	116
Cuadro 38 ENSAYO REFORMATARIO .....	117
Cuadro 39 PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS COMPRAS .....	119
Cuadro 40 PROCEDIMIENTO PARA LA DEVOLUCIÓN DE COMPRAS .....	120
Cuadro 41 PROCEDIMIENTO DE VENTAS DE PRODUCTOS AL CONTADO.....	121
Cuadro 42 PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO .....	122
Cuadro 43 PROCEDIMIENTO PARA DEVOLUCIÓN EN VENTAS DE PRODUCTOS. .....	123
Cuadro 44 PROCEDIMIENTO PARA MANEJO DEL FONDO DE CAJA CHICA. ...	124
Cuadro 45 PROCEDIMIENTO PARA ARQUEO DEL FONDO DE CAJA CHICA. ....	125
Cuadro 46 Procedimiento para Cierre de Caja. ....	126
Cuadro 47 POLÍTICAS CONTABLES.....	127
Cuadro 48 PLAN DE CUENTAS.....	131
Cuadro 49 ASIENTOS TIPO.....	137
Cuadro 50 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA .....	144
Cuadro 51 ESTADO DE RESULTADOS.....	145
Cuadro 52 FLUJO DE EFECTIVO .....	146

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Planificación estratégica .....	39
Gráfico 2 Plan operativo anual .....	40
Gráfico 3 Misión - Visión .....	41
Gráfico 4 Objetivos y metas .....	42
Gráfico 5 Estructura orgánica.....	43
Gráfico 6 Estructura funcional .....	44
Gráfico 7 Organigramas .....	45
Gráfico 8 Manual de funciones.....	46
Gráfico 9 Objetivos y políticas .....	47
Gráfico 10 Desarrollo organizacional .....	48
Gráfico 11 Supervisión .....	49
Gráfico 12 Información .....	50
Gráfico 13 Toma de decisiones.....	51
Gráfico 14 Estandarización. ....	52
Gráfico 15 Control Interno .....	53
Gráfico 16 Tipos de control .....	54
Gráfico 17 Acciones correctivas .....	55
Gráfico 18 Proceso contable .....	56
Gráfico 19 Políticas de cuentas por pagar .....	57
Gráfico 20 Políticas de cuentas por cobrar .....	58
Gráfico 21 Políticas de adquisición de insumos .....	59
Gráfico 22 Control de inventarios .....	60
Gráfico 23 Estados financieros.....	61
Gráfico 24 Organización lineal .....	77
Gráfico 25 Organización funcional .....	77
Gráfico 26 Organización lineal .....	78
Gráfico 27 Ciclo Contable.....	95
Gráfico 28 Organigrama.....	109

## **1. NOMBRE DEL PROYECTO**

### **“MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL COMISARIATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA ”**

#### **1. ANTECEDENTES**

El Gobierno Provincial de Imbabura se consolida como una institución de derecho público, autónoma, descentralizada, transparente, eficiente, equitativa, incluyente y solidaria; líder del desarrollo económico, social y ambiental.

Esta institución encargada de coordinar, planificar, ejecutar y evaluar el Plan de Desarrollo Provincial Participativo; fortaleciendo la productividad, la vialidad, el manejo adecuado de sus recursos naturales y promoviendo la participación ciudadana; a fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes y entre sus objetivos de bienestar social, implemento la creación de un comisariato para beneficio de sus trabajadores y empleados.

El Sindicato de Trabajadores del Gobierno Provincial fue creado en el año 1963, con 28 socios, quienes en base a la organización y sus luchas sindicales, crearon el comisariato en el año 1983, sus instalaciones se encuentran ubicadas en la ciudad de Ibarra, en calle Vicente Maldonado y Juan José Flores.

En la actualidad el comisariato ha aumentado sus servicios, tiene la finalidad de brindar un servicio eficiente a los empleados, con productos y alimentos de la canasta básica, brindar crédito a mediano plazo a sus socios y socias y optimizar tiempo y recursos. Los ingresos y utilidades se destinan en: adquisición de mercadería, mejorar los servicios de atención al cliente, mejoramiento de la infraestructura.

Es importante señalar que en los últimos años ha crecido la demanda, razón por la cual conlleva a realizar un proceso de modernización acorde a los avances técnicos, tecnológicos y administrativos.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad el comisariato presta servicio aproximadamente a 400 empleados y trabajadores del Gobierno provincial de Imbabura, no cuenta con un modelo administrativo un modelo financiero-contable, se lo hace en forma manual, y tampoco dispone de un manual de procedimientos administrativo, aspectos que no han permitido mejorar la atención y su rentabilidad, por lo que es importante implementar un nuevo modelo de gestión administrativa y financiera para mejorar el funcionamiento, el rendimiento y la estructura del comisariato, son 30 años que tiene de funcionamiento no se ha modernizado y tampoco se han aplicado cambios en lo administrativo y lo financiero.

El modelo administrativo en la actualidad representa una herramienta importante para un adecuado y profesional funcionamiento, la implementación de este sistema permitirá mejorar la parte administrativa, organizar de una forma eficiente el recurso humano, generar compromisos personales y contribuirá a desarrollar controles efectivos dentro del comisariato. El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades.

El modelo financiero es una herramienta de gestión, este sistema es de gran importancia porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control de sus negociaciones mercantiles, financieras y permitirá un manejo más adecuado del proceso de control de todos los movimientos que se registran en el comisariato, aspectos que conllevarán a mejorar sus inversiones para obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo, su rentabilidad lo que permitirá producir o generar un beneficio adicional sobre



la inversión o esfuerzo realizado en lo económico, financiero y social. Por otra parte, los servicios aportados por la contabilidad son imprescindibles para obtener información de carácter legal.

El proyecto pretende elaborar un modelo de procedimientos para el área administrativa y financiera del comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura, para contribuir a solucionar las necesidades que tienen relación con la ejecución de las actividades administrativas y financieras, a fin de mejorar la eficiencia, asignar funciones y responsabilidades, así como disponer de una herramienta de apoyo que permita un mejor y un adecuado funcionamiento del comisariato.

### **3. OBJETIVOS**

#### **1.1. OBJETIVOS GENERAL**

- Implementar un Modelo Administrativo y Financiero para el comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura”

#### **1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO**

- Realizar un diagnóstico del comisariato de trabajadores del Gobierno Provincial de Imbabura para determinar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas.
- Establecer la fundamentación teórica que se requiere para la investigación planteada.
- Diseñar la propuesta del Modelo Administrativo y Financiero del comisariato de trabajadores del Gobierno Provincial de Imbabura.
- Determinar los impactos que genera el proyecto en relación al aspecto económico, ético y empresarial.

## **CAPITULO I**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

#### **1.1 Antecedentes**

El Gobierno Provincial de Imbabura se consolida como una institución de derecho público, autónoma, descentralizada, transparente, eficiente, equitativa, incluyente y solidaria; líder del desarrollo económico, social y ambiental.

Esta institución encargada, planificar, ejecutar y evaluar el Plan de Desarrollo Provincial Participativo; fortaleciendo la productividad, la vialidad, el manejo adecuado de sus recursos naturales y promoviendo la participación de sus recursos naturales y promoviendo la participación ciudadana; a fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes y entre sus objetivos de bienestar social, implementó la creación de un comisariato para beneficio de sus trabajadores y empleados.

El Sindicato de Trabajadores del Gobierno Provincial de Imbabura, fue creado en el año 1963, con 28 socios, quienes en base a la organización y sus luchas sindicales, crearon el comisariato en el año de 1983, sus instalaciones se encuentran ubicadas en la ciudad de Ibarra, en la calle Vicente Maldonado y Juan José Flores.

El comisariato tiene la finalidad de brindar un servicio eficiente a los empleados, con productos y alimentos de la canasta básica, brindar crédito a mediano plazo a sus socios y socias y optimizar tiempo y recursos, estos objetivos no se han cumplido en su totalidad , ya que sus procesos de gestión administrativa y financiera no le han permitido obtener márgenes

de comercialización adecuados con el fin de mejorar la infraestructura, mejorar la atención al cliente, alcanzar un mejor posicionamiento, incrementar la cuota de mercado, diversificar los productos en cantidad y calidad.

Actualmente el comisariato se maneja sin ningún tipo de modelo administrativo financiero, no hay una planificación estratégica, ni direccionamiento estratégico, no existe una organización adecuada dotada de una estructura organizacional, organigramas, ni manuales de funciones, ni manuales de procedimientos, en los cuales consta las actividades específicas que cada uno tiene que desarrollar y su nivel de jerarquía. Escaso liderazgo que motiven la actitud de los empleados y obreros con el fin de llegar a las metas propuestas.

Existe un control que se maneja de forma empírica, sin formatos o estándares de control con el fin de detectar desviaciones o errores para aplicar acciones correctivas. Los procesos contables son de forma manual y solo tienen un listado de ingresos o egresos. La falta de una visión y misión que oriente hasta dónde quiere llegar el comisariato es importante. El implementar una nueva forma de gestión es necesario con el fin de que el comisariato sea autosostenible y no tenga dificultades económicas.

Razones por la cual conlleva a realizar un proceso de modernización acorde a los avances técnicos, tecnológicos, administrativos y financieros.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Conocer la situación actual de la gestión administrativa y financiera del Comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para establecer el FODA

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Determinar si el comisariato del GPI cuenta con un proceso de planificación
- Establecer si el comisariato cuenta con una estructura organizacional
- Determinar si el comisariato cuenta con políticas y estrategias de dirección
- Establecer si el Comisariato cuenta con Sistemas de Control Interno
- Establecer si el Comisariato cuenta con Sistemas Contables y financieros

### **1.3 Determinación de la variable**

Las variables diagnósticas, sujetas de operacionalización, verificación y medición del proyecto son las siguientes:

**Cuadro 1 Variable - Indicadores**

Variables	Indicadores
<b>Planificación</b>	Planificación estratégica Planificación operativa anual Presupuestos Misión Visión Objetivos
Organización	Estructura orgánica Estructura Funcional Organigramas Satisfacción Manual de funciones Base legal
<b>Dirección</b>	Objetivos y políticas Toma de decisiones Supervisión Desarrollo organizacional Comunicación
<b>Control</b>	Estándares Mediciones Comparaciones Acciones correctivas
<b>Sistema financiero</b>	Plan de cuentas Registros contables Facturación Estados financieros Políticas de cuentas por cobrar Políticas de cuentas por pagar Políticas de crédito Políticas de adquisición Control de inventarios

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

## 1.4 Matriz de relación diagnóstica

**Cuadro 2 Matriz de relación diagnóstica**

Objetivos	VARIABLES	Indicadores	Fuentes de información	Técnicas
Establecer si el comisariato cuenta con una estructura organizacional	Planificación	Planificación estratégica Planificación operativa Misión Visión Objetivos Presupuestos	Primaria  Secundaria	Entrevista Encuesta Observación  Documentos
Establecer si el comisariato del GPI cuenta con un proceso de planificación	Organización	Estructura orgánica Estructura Funcional Organigramas Manual de funciones	Primaria  Secundaria	Encuesta Entrevista Observación  Documentos
Determinar si el comisariato cuenta con políticas y estrategias de dirección	Dirección:	Objetivos y políticas Toma de decisiones Supervisión Desarrollo organizacional Comunicación	Primaria  Secundaria	Entrevista Encuesta Observación  Documentos
Establecer si el comisariato cuenta con herramientas de control	Control	Estándares Control interno Tipos de control Acciones correctivas	Primaria  Secundaria	Encuesta Entrevista  Documentos
Establecer si el comisariato cuenta con instrumentos financieros	Sistema financiero	- Plan de cuentas - Registros contables - Facturación - Estados financieros - Políticas de cuentas por cobrar - Políticas de cuentas por pagar - Políticas de crédito - Políticas de adquisición - Control de inventarios	Primaria  Secundaria	Entrevista Encuesta Observación  Documentos

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

## 1.5. Población y muestra:

La población a investigarse será la que este inmersa en el proyecto y personas externas al proyecto. Es importante anotar que tienen acceso al comisariato únicamente, empleados, trabajadores y familiares del Gobierno provincial de Imbabura.

### **Cuadro 3 Población y fracción muestral**

<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>	<b>F. Muestral</b>
Empleados del gobierno Provincial de Imbabura	120	16
Trabajadores del Gobierno Provincial de	120	16
Familiares de empleados y trabajadores del GPI	150	20
Otros actores – expertos	10	1
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>53</b>

Fuente: GPI

Elaboración: El autor

#### **Determinación de la muestra**

$$n = \frac{Z^2 * d^2 * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * d^2}$$

$$n = (1.96 * 0.25 * 400) / (0.09)^2 * (400 - 1) + (1.96 * 0.25)$$

$$n = 196 / 3.72 = 53$$

La población a investigarse es a 53 personas

## **1.6. Operativización del diagnóstico**

### **1.6.1 Metodología empleada**

El método que se utilizó para este diagnóstico fue el Probabilístico, y el tipo de muestreo dentro de este grupo fue el Aleatorio Simple, en donde cada cliente interno del Consejo provincial de Imbabura, escogiendo a los clientes al azar; cuyos resultados se presentan en tablas y gráficos

### **1.6.2 Fuentes de información**

#### **Información Primaria**

La metodología que se utilizó para la obtención de la información primaria, fueron las técnicas primarias como son las encuestas aplicadas a los clientes internos del comisariato como son empleados, trabajadores, familiares del Gobierno Provincial de Imbabura., la entrevista al administrador del comisariato del Gobierno provincial de Imbabura, en base a los indicadores que constan en la Matriz de Relación diagnóstica; también se realizaron observaciones del ambiente físico del comisariato beneficiado del estudio.

El método empleado fue el analítico-sintético que permitió descomponer la información y establecer criterios en concordancia con el marco teórico referencial. De acuerdo al muestreo, Aleatorio Simple, como el más adecuado para la aplicación de las técnicas.

### **Información Secundaria**

Para la recolección de la información secundaria nos basamos en los medios externos, como revistas, textos e internet en lo que se pudo encontrar que hay una tendencia creciente de la oferta comercial por parte de cadenas instaladas en el país, las mismas que poseen un poder de compra que les pone en una situación ventajosa frente a los comisariatos de la localidad.

#### **1.6.3. Diseño de Instrumentos:**

Para la recolección de información primaria se empleó: para la encuesta un cuestionario de preguntas cerradas; en la entrevista un guión semiestructurado con preguntas abiertas; mientras para la información secundaria, se utilizó el internet, libros y documentos, que se registró en fichas bibliográficas y nemotécnicas El formato de la encuesta y entrevista, constan en el anexo

#### **1.6.4 Identificación de informantes**

Para obtener la información se ha recurrido a las siguientes personas que tienen relación directa con el proceso de investigación o unidad de estudio:

- ✓ Administrador del comisariato del gobierno provincial de Imbabura.
- ✓ Empleados del gobierno provincial de Imbabura
- ✓ Familiares de empleados y trabajadores del GPI
- ✓ Asesor económico



## **1.7. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La tabulación de datos se realizó utilizando el programa Excel; para construir tablas y gráficos que facilitó la presentación ordenada de la información y el análisis de los resultados.

### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DEL COMISARIATO (Franklin Vásquez)**

#### **PLANIFICACIÓN**

##### **¿Cuenta el comisariato con una planificación estratégica?**

No se ha establecido ningún tipo de planes estratégicos, por lo que sería de vital importancia implementarlos ya que de esta manera podríamos alcanzar objetivos específicos y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados.

##### **Cuenta el comisariato con un plan operativo anual- Presupuesto**

No, solo se cuenta con un plan de ideas básicas, más no se cuantifica los recursos a utilizarse ya sea a corto o largo plazo

##### **¿El comisariato tiene establecida su misión y visión**

No, pero se podría indicar que su función es ofrecer productos de la canasta básica con una rentabilidad mínima, ya que su función es netamente social

##### **¿El comisariato tiene bien definidos sus objetivos?**

Se podría señalar que no tiene, porque ya que no hay un documento que norme sus metas, objetivos, todo se maneja en base a la intuición y experiencia.

## **ORGANIZACIÓN**

### **¿Cuenta el comisariato con una estructura orgánica?**

No, sería importante contar con una estructura orgánica ya que se trabajaría con cierto nivel de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros del comisariato. Todos estos planes están en función de un mediano plazo ya que el comisariato actualmente es limitado en todos sus aspectos.

### **¿Cuenta el comisariato con una estructura funcional**

No, el comisariato no tiene áreas definidas como por ejemplo: departamento de comercialización, departamento de ventas, departamento de contabilidad, en el cual trabajarían personal especializado y de acuerdo a perfiles de preparación, actitudes, experiencia, etc.

### **¿Cuenta el comisariato con organigramas?**

No, sería importante tener un organigrama ya que se podría visualizar claramente la área a la que pertenece y su escala jerárquica en el caso de organigramas verticales y la relación de línea en el caso de organigramas horizontales.

### **¿Cuenta con un manual de funciones?**

No se maneja un manual de funciones, pero se suple esta carencia con los estatutos y reglamentos del sindicato que ayudan al control y la dirección para cada uno de los funcionarios y miembros del sindicato.

### **¿Cómo y bajo qué aspectos legales se formó la institución?**

Se formó bajo el desarrollo y la protección de los derechos de los trabajadores para el amparo y la defensa de los mismos.

## **DIRECCIÓN**

### **¿Quién define los objetivos y políticas del comisariato?**

Los objetivos y políticas del comisariato lo definen la asamblea general, el comité ejecutivo, más la comisión de adquisiciones. Analizando la situación de los fines que persigue el comisariato son limitados ya que se circunscriben al sindicato lo cual es una debilidad.

### **¿Se aplica en el comisariato desarrollo organizacional?**

No, ya que el ambiente en el cual se desenvuelve el comisariato no está en buenas condiciones.

### **¿Supervisan los directivos la labor del administrador del comisariato?**

Si, principalmente se hace constataciones físicas para hacer un control de inventarios, el cual se lo hace aproximadamente cada seis meses. Además revisan los informes mensuales que el administrador pasa para los respectivos descuentos en rol, asimismo las facturas de compra y venta para las declaraciones. Hay que anotar que todos estos procesos se lo realizan manualmente.

### **¿Qué tipo de información se prepara para los directivos del sindicato?**

Simplemente se realiza un informe mensual el cual es difundido en la asamblea de los sindicalizados, en caso de necesitar información adicional se debe hacer una solicitud por escrito. Vale anotar que estos informes se elaboran a destiempo, lo cual ha incidido para que el abastecimiento de productos por parte de las empresas proveedoras no sea constante y en volúmenes considerables

## **CONTROL**

**El comisariato tiene estandarizado sus procesos administrativos financieros.**

No, por lo tanto no tiene formatos preestablecidos para acelerar los procesos administrativos financieros

**¿Se realizan controles internos en el comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura?**

Si se realizan controles periódicos a los productos que expende el comisariato y cuando hay algún producto caducado se lo da de baja. El comisariato no expende productos de fácil perecibilidad como: tomate, culantro, frutas, carnes, etc. En el aspecto económico los controles internos se realizan especialmente al manejo de facturas de compra y venta y la constatación física de los productos que expende el comisariato, para su cuantificación.

**¿Qué tipos de control se realizan al comisariato**

Se podría decir que se hace controles directos a la parte contable en cuanto a sus ingresos y egresos. No se practica un control preventivo que sería ideal, ya que el costo- beneficio sería mayor. Estos controles detectarían si hay anomalías y determinar responsabilidades, esto lo hace la comisión de fiscalización

**¿Considera Ud. que el comisariato debe realizar acciones correctivas en cuanto al manejo del mismo?**

Si, personalmente considero que se debe corregir y actualizar su manejo en sus diferentes formas, ya sea de organización, planificación, integración, dirección y control. En el aspecto comercial se debe mejorar su presentación, oferta de productos, diversificándole, dándole variedad de productos, calidad en el servicio, etc., reinvertiendo las utilidades en el mismo, así se podría mejorar en un futuro.

## **ASPECTOS FINANCIEROS**

### **¿El comisariato posee un plan de cuentas y registros contables?**

No, el comisariato solo tiene un listado de ingresos y egresos de las transacciones que se realizan cada día

### **¿Cómo se realiza el proceso de facturación?**

La facturación de los productos que expende el comisariato se expende de acuerdo a las normas que dispone el Servicio de Rentas Internas. Hay situaciones en las que el cliente interno solicita una factura común sin las especificaciones del SRI, porque señala que este documento no tiene valor para él. Vale señalar que el comisariato no cuenta con un proceso rápido de facturación, ya que prácticamente todo el proceso se realiza manualmente, por lo que sería conveniente dotarlo de un sistema para agilizar la facturación.

### **¿El comisariato cuenta con estados financieros?**

No, pero sería importante conocer si hay utilidades, conocer el estado de situación de la empresa, su flujo de caja. El comisariato mueve sus finanzas de forma empírica ya que si se cumplen los compromisos mes a mes con los acreedores, es señal de que el comisariato se está manejando correctamente.

### **¿El comisariato cuenta con políticas de cuentas por pagar?**

Si, los proveedores generalmente dejan los productos para 30 días, a pesar de que las cantidades que compra el comisariato no son grandes, son sujetas de crédito, la forma de pago es a través de un cheque girado por el presidente del comité de adquisiciones a la cuenta del proveedor o personalmente. El administrador no está habilitado para trabajar con efectivo, todo se mueve a través de papeles.

**¿El comisariato cuenta con políticas de cuentas por cobrar?**

Si, los cobros a los clientes internos del comisariato se realizan a través de un desglose del rol de pagos mes a mes. Además de este rol de pagos se descuenta las cuotas, multas y cualquier rubro que se tenga a bien desglosar al asociado. El límite de endeudamiento es de \$ 200 USD, pero esta política no se cumple porque hay compañeros que superan ampliamente este límite y siguen siendo sujeto de crédito.

**¿Las políticas de adquisición quien las determina?**

Las realiza el comité de adquisiciones y el administrador, después de constatar físicamente el comisariato. Un problema para el abastecimiento es la falta de coordinación entre los encargados lo que provoca un desabastecimiento continuo del comisariato, no existen políticas de máximos y mínimos

**¿El comisariato hace control de inventarios?**

Si, se lleva un control de inventarios empíricamente, sin ninguna técnica como el kardex, solo se hace constataciones físicas del cual se hace un listado. Esto se lo hace cada semestralmente

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DEL CONSEJO PROVINCIAL DE IMBABURA.

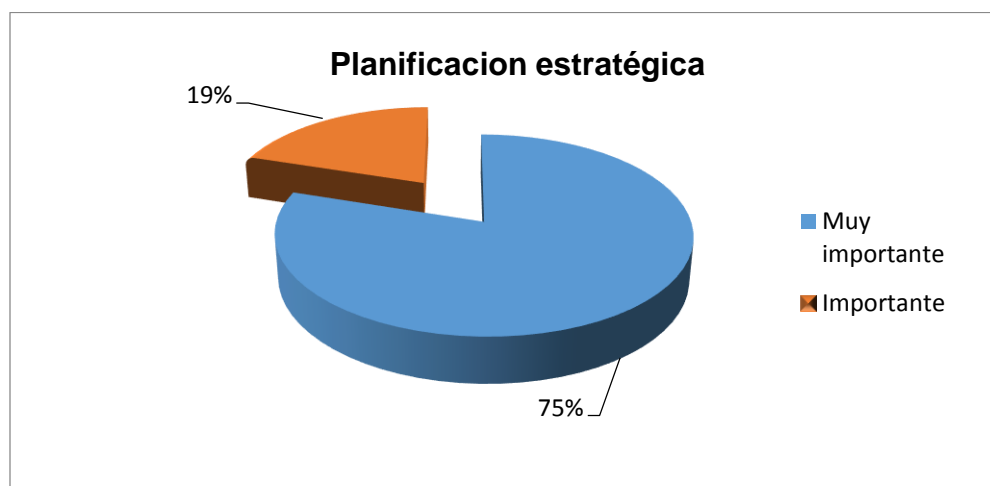
¿Conoce Ud. si el comisariato cuenta con una planificación estratégica?

**Cuadro 4 Planificación estratégica**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	53	100%
Total	53	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 1 Planificación estratégica**



### Análisis

La mayoría (100%) de los encuestados no conocen si el comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura, cuenta con una planificación estratégica. Por lo tanto se puede deducir que la mayoría de obreros y empleados de esta institución, no le dan la debida importancia a esta herramienta. Esta herramienta es parte importante en una organización ya que fija las metas y objetivos a seguir.

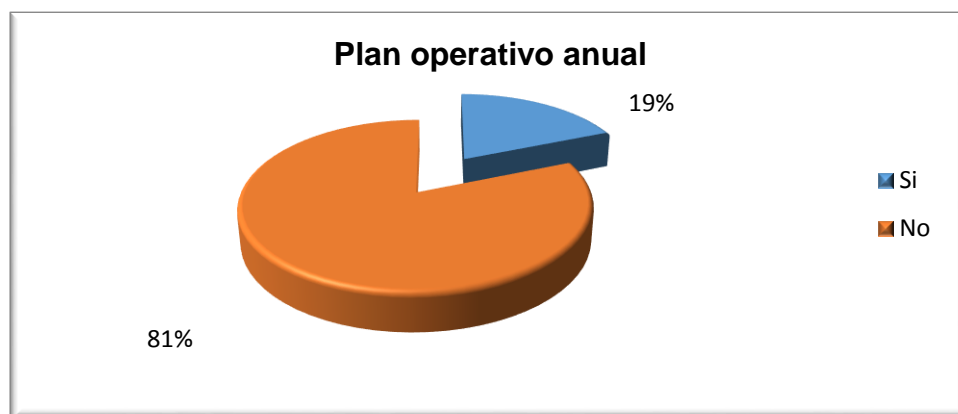
**¿Conoce Ud. si el comisariato cuenta con un plan operativo anual – Presupuesto?**

**Cuadro 5 Plan operativo anual**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	19%
No	43	81%
Total	53	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 2 Plan operativo anual**



**Análisis**

La mayoría de los encuestados (81%) señala que no conocen que el comisariato se maneje con un plan operativo anual en el que se fije rubros predeterminados para su operacionalidad, solo un 19% señala que si conoce que el centro de expendio del CPI posee un plan de ideas básicas.



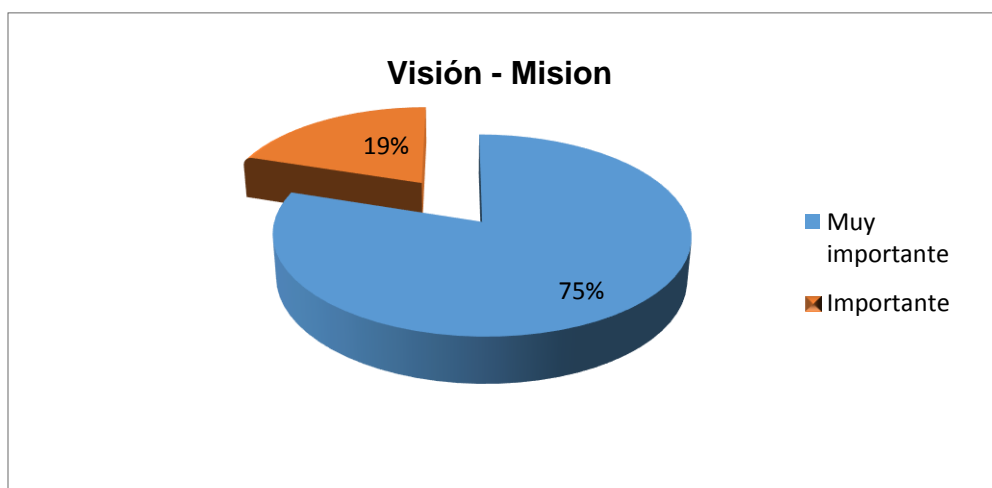
¿Considera Ud. que el comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura debe tener una visión y misión?

**Cuadro 6 Misión - Visión**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	9%
No	48	91%
Total	53	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 3 Misión - Visión**



### **Análisis**

La mayoría de los encuestados, señala que están de acuerdo, en que el comisariato debe contar con una visión y misión, con el fin de tener una proyección a futuro y ofrecer un servicio de calidad. Nadie de los encuestados señala estar en desacuerdo en que el comisariato tenga esta herramienta de planificación

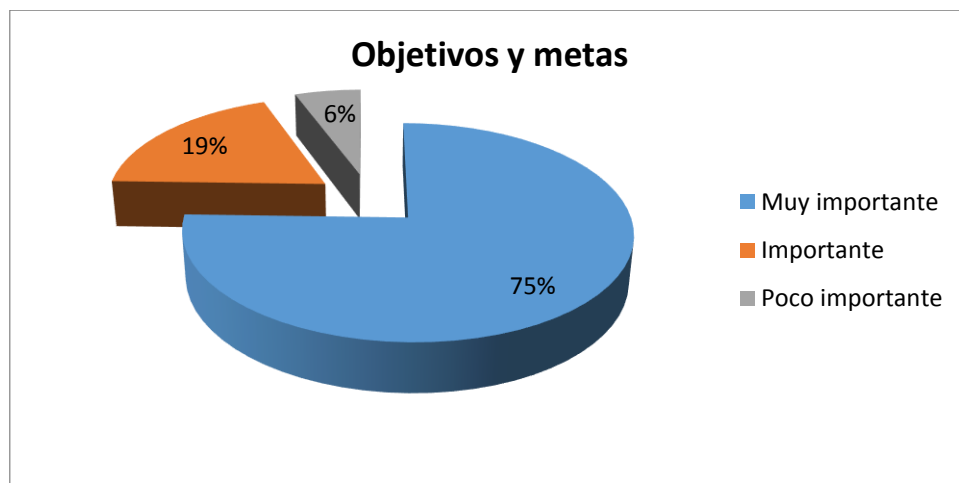
**¿Considera importante que el comisariato debe contar con objetivos y metas bien definidos?**

**Cuadro 7** *Objetivos y metas*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	40	75%
Importante	10	19%
Poco importante	3	6%
Total	53	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 4** *Objetivos y metas*



### Análisis

La mayoría de los encuestados considera que es muy importante que estén bien definidos los objetivos y metas del comisariato ya que son los logros que nos proponemos ya sea a largo plazo, mediano plazo o en el día a día, un 19% lo considera importante, solo un 6% lo considera poco importante.

## ORGANIZACIÓN

¿Considera Ud. que el comisariato debe tener una estructura orgánica?

**Cuadro 8 Estructura orgánica**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	19%
No	41	77%
N/ C	1	2%
Total	51	98%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 5 Estructura orgánica**



### Análisis.

La mayoría de los obreros y empleados del Consejo Provincial de Imbabura consideran que se debe tener una estructura orgánica, ya que se jerarquizaría y dividiría las funciones componentes de ella, solo un 19% considera que no es importante tener una estructura orgánica, un 2% no contesta ya sea por desconocimiento o desinterés.

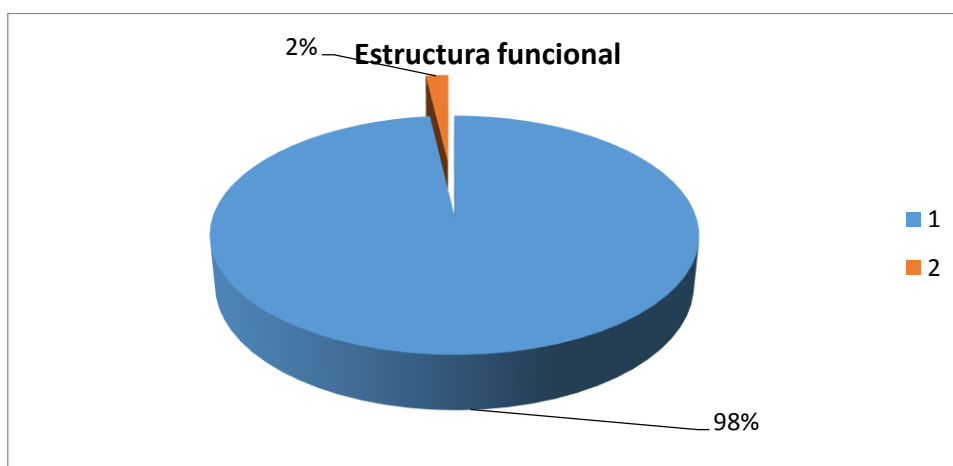
**¿Conoce Ud., si el comisariato cuenta con una estructura funcional?**

**Cuadro 9 Estructura funcional**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	2%
No	52	98%
Total	53	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 6 Estructura funcional**



### **Análisis.**

La mayoría señala que el 98% de los clientes internos del sindicato sujeto de estudio, no conoce que el sindicato cuente con una estructura funcional que indicaría el puesto adecuado de acuerdo a su especialización para cada tarea. Solo un 2% de los encuestados señala que el comisariato tiene una estructura funcional.

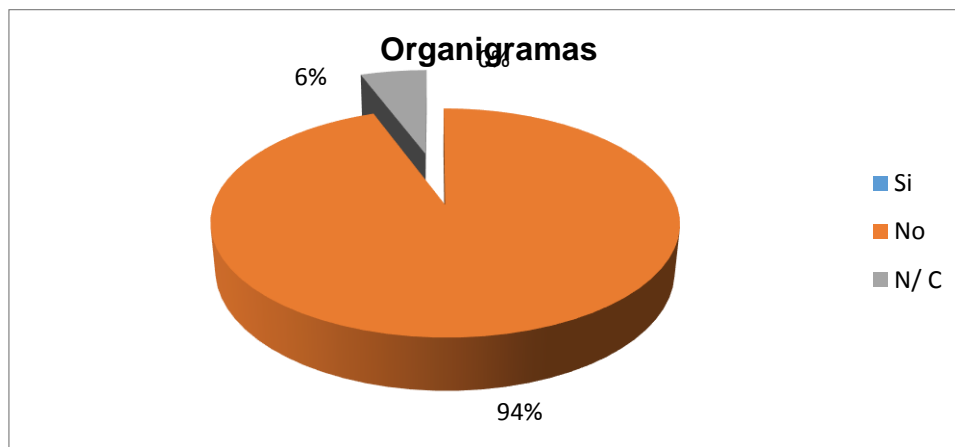
## ¿Cuenta el comisariato con organigramas?

**Cuadro 10 Organigramas**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	50	94%
N/ C	3	6%
Total	53	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 7 Organigramas**



### **Análisis.**

Un 94% de los encuestados o denominados clientes internos del Consejo Provincial de Imbabura, es decir la mayoría señala que el comisariato no posee organigramas, que son la representación gráfica de una empresa e indican la autoridad relativa de un cargo, un 6% no contesta sea por desconocimiento o desinterés de lo que se trata

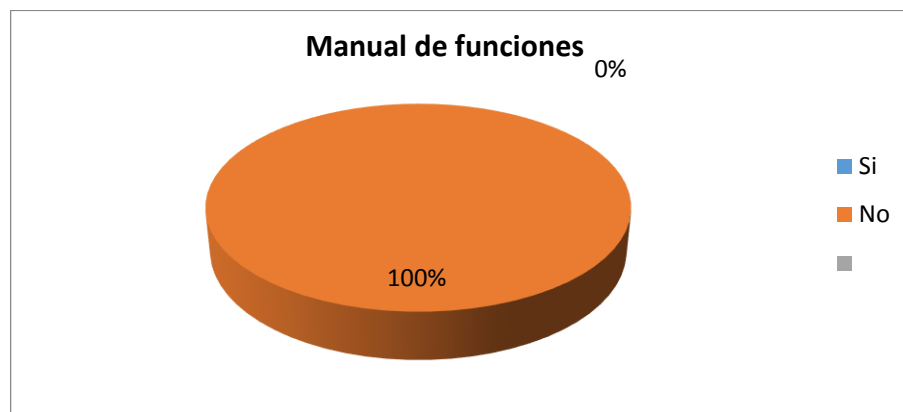
## ¿El comisariato cuenta con un manual de funciones?

**Cuadro 11 Manual de funciones**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	53	100%
Total	53	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 8 Manual de funciones**



### **Análisis.**

El comisariato del Gobierno Provincial no cuenta con un manual de funciones No se posee un documento, pero se suple esta carencia con los estatutos y reglamentos del sindicato que ayudan al control y la dirección para cada uno de los funcionarios y miembros del sindicato.

## DIRECCION

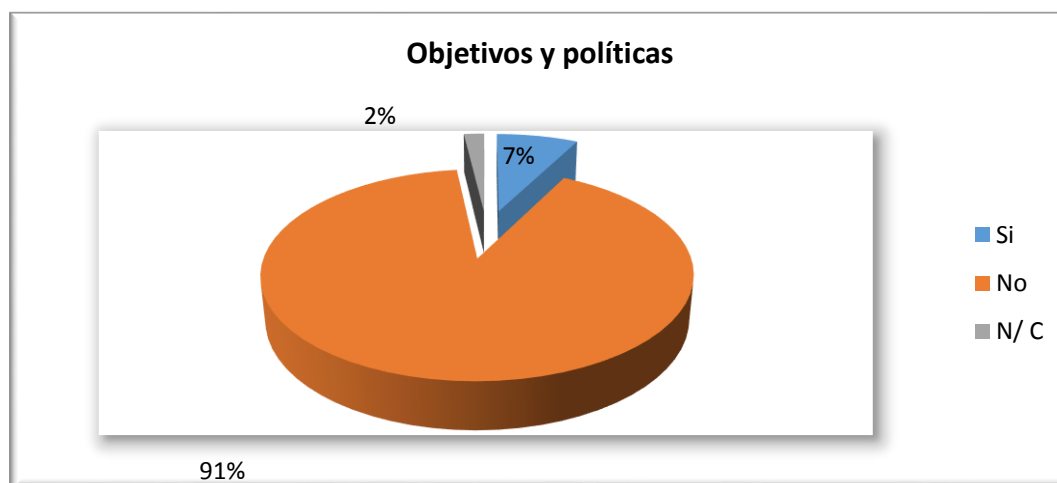
¿Considera Ud. que el comisariato cuenta con objetivos y políticas bien definidos?

**Cuadro 12 Objetivos y políticas**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	7%
No	48	91%
N/ C	1	2%
Total	53	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 9 Objetivos y políticas**



### Análisis:

La mayoría de los encuestados señalan que el comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura no tiene objetivos y políticas bien definidos, Un 7% de los clientes internos de este centro de expendio señalan que si se tiene objetivos y políticas definidas, un 2% de los trabajadores y empleados no contesta la pregunta.

## ¿Se aplica en el comisariato desarrollo organizacional?

**Cuadro 13** Desarrollo organizacional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	4%
No	48	91%
N/ C	3	6%
Total	53	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 10** Desarrollo organizacional



### **Análisis.**

Un 90% de los clientes internos del Gobierno Provincial de Imbabura, señala que en el comisariato no se practica el desarrollo organizacional con el fin de estimular al recurso humano que trabaja en el, solo un 4% señala que si se práctica desarrollo organizacional en esta área, un 6% no contesta por desinterés o no conoce del tema.



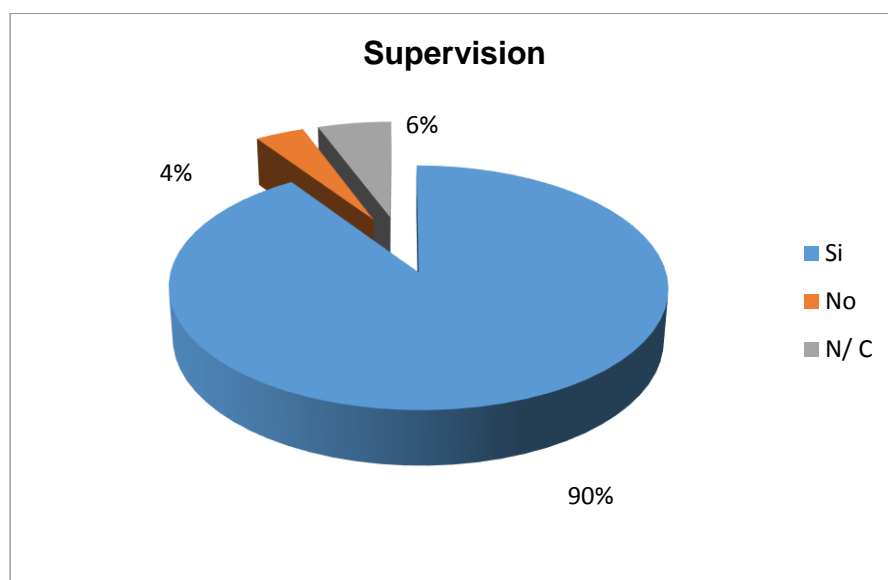
## ¿Supervisan los directivos la labor del administrador del comisariato?

**Cuadro 14 Supervisión**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	90%
No	2	4%
N/ C	3	6%
Total	53	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 11 Supervisión**



### **Análisis.**

La mayoría de los encuestados señalan que si se hace revisiones periódicas a la parte económica y de productos que expende el comisariato, el cual lo hacen mensualmente. Además cada fin de mes se revisan los informes que el administrador manda al comité de empresa de los ingresos y egresos que se procesa en esta área, solo un 4% de los clientes internos señala que no se hace revisiones, un 6% no contesta la pregunta de la encuesta.

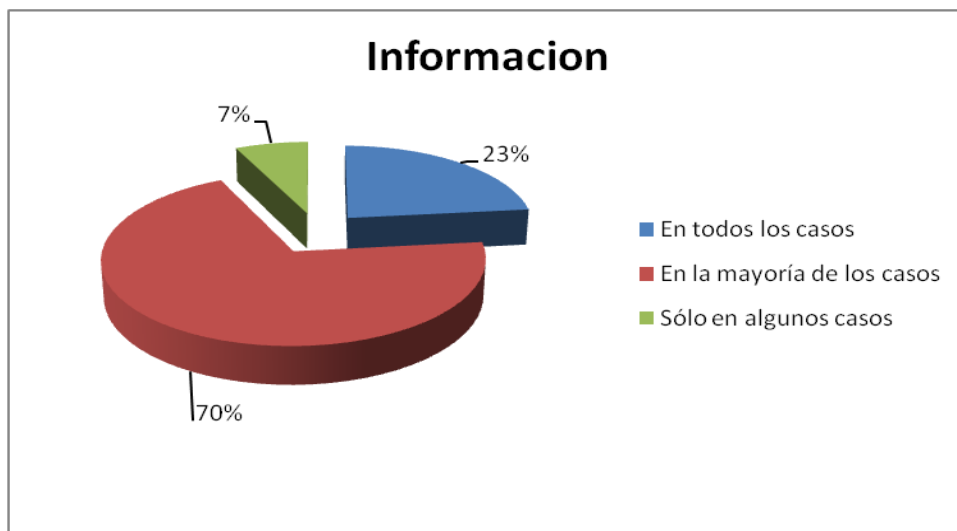
**¿La información que se prepara en el comisariato para presentar mensualmente o semestralmente a los directivos es confiable?**

**Cuadro 15 Información**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En todos los casos	10	23%
En la mayoría de los casos	30	70%
Sólo en algunos casos	3	7%
Total	43	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 12 Información**



**Análisis.**

Un 70% de los encuestados señala que la información en todos los casos es confiable, pero así mismo un 23 % de los encuestados señala que la información en la mayoría de los casos es confiable y un 7% indica que la información es confiable solo en algunos casos porque la información se produce a destiempo.

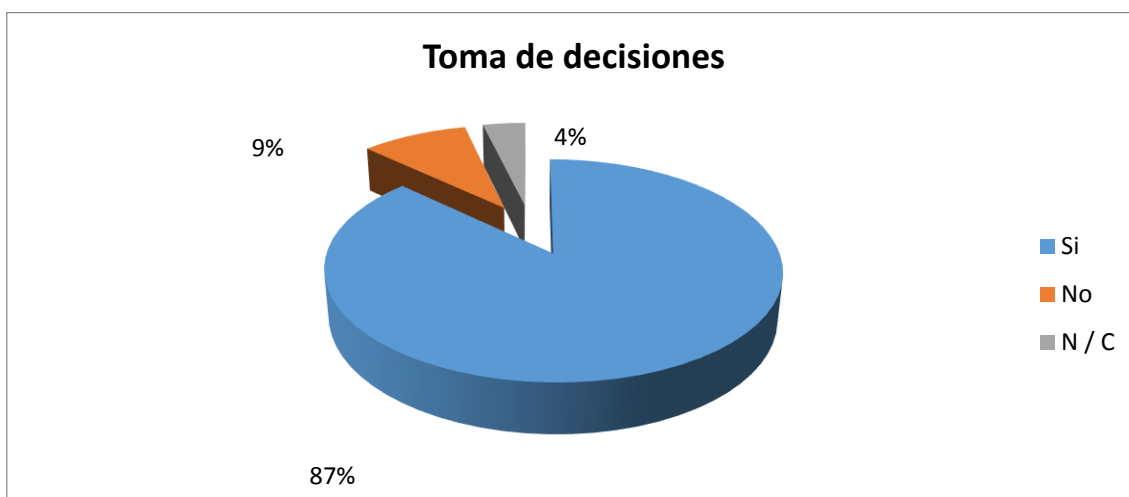
**¿Considera Ud. que es adecuado que el comité de empresa del Gobierno Provincial de Imbabura, tome todas las decisiones sobre los diversos procesos que se efectúan en el comisariato?**

**Cuadro 16** Toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	87%
No	5	9%
N / C	2	4%
Totales	53	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 13** Toma de decisiones



### Análisis

La gran mayoría de los encuestados del Gobierno Provincial de Imbabura, consideran que es adecuado que el comité de empresa tome todas las decisiones sobre el comisariato, porque estas lo hacen con la participación de todos los sindicalizados, un 9% no está de acuerdo que el comité de empresa tome todas las decisiones, un 4% de los encuestados no contesta esta pregunta.

## CONTROL

¿El comisariato tiene estandarizado sus procesos administrativos financieros?

**Cuadro 17 Estandarización.**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	2%
No	50	98%
Total	51	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 14 Estandarización.**



## Análisis

La mayoría de los encuestados señala que el comisariato no tiene estandarizado sus procesos administrativos financieros como por ejemplo: sistemas, formatos, los cuales hacen que sus operaciones sean poco ágiles, de acuerdo a los tiempos actuales. Un 2% de los clientes internos señala que el comisariato si tiene estandarizado sus procesos.

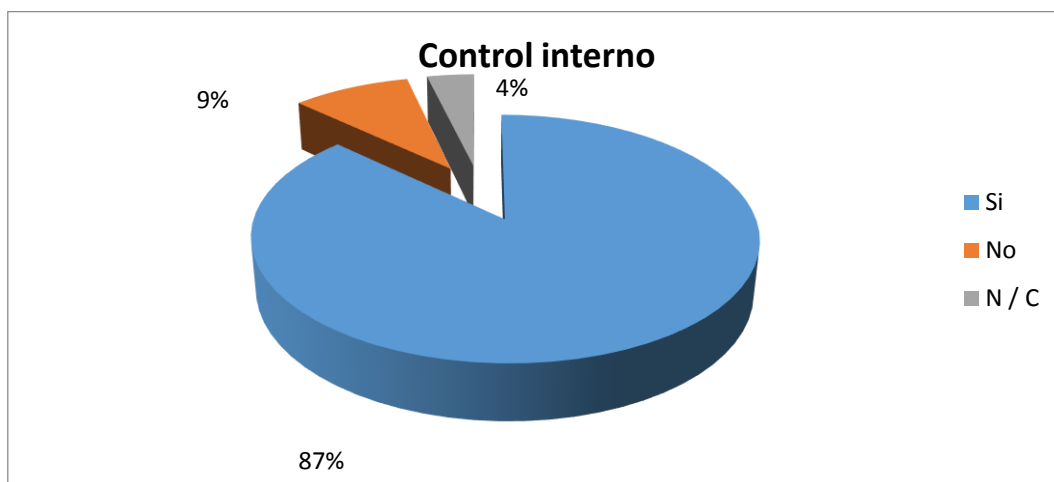
**¿Se realiza en el comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura control interno?**

**Cuadro 18 Control Interno**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	87%
No	5	9%
N / C	2	4%
Totales	53	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 15 Control Interno**



**Análisis.**

En conclusión la mayoría (87%) de los encuestados de los trabajadores y empleados del Gobierno Provincial de Imbabura, señalan que si se realizan controles internos a la parte económica y de productos que expende el comisariato, una minoría señala que no existe ningún control, un 4% de los encuestados no contesta a esta pregunta sea por desconocimiento o falta de interés.

## ¿Qué tipos de control se realiza al comisariato

**Cuadro 19** Tipos de control

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
control directo	50	94%
Control preventivo	3	6%
Total	53	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 16** Tipos de control



### **Análisis:**

Un 94% de los encuestados señala, que se hace un control directo a la parte contable en cuanto a sus ingresos y egresos, estos controles directos al comisariato son con el fin de detectar anomalías y determinar responsabilidades. Solo un 6% señala que se hace un control preventivo (capacitaciones, evaluaciones, etc.)

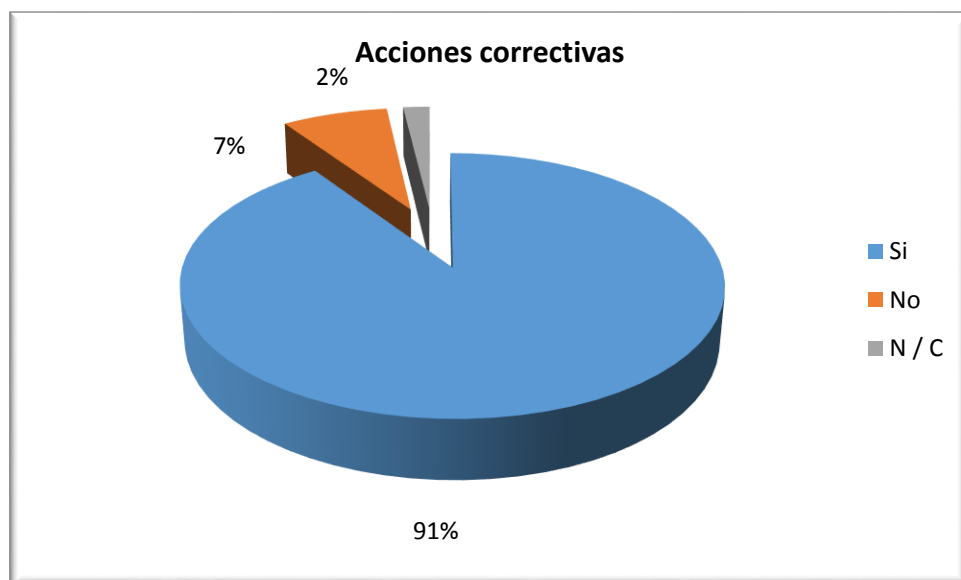
**¿Considera Ud. que el comisariato debe realizar acciones correctivas en cuanto al manejo del mismo?**

**Cuadro 20** Acciones correctivas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	91%
No	4	7%
N / C	1	2%
Total	53	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 17** Acciones correctivas



### Análisis

La mayoría de los clientes internos del comisariato señalan que se debe tomar acciones correctivas para tratar de cumplir los objetivos que se han propuesto ya sea en el mediano o corto plazo, mejorando los diversos aspectos, solo un 7% señala que no se debe tomar acciones correctivas, mientras un 2% no contesta

## ASPECTOS FINANCIEROS

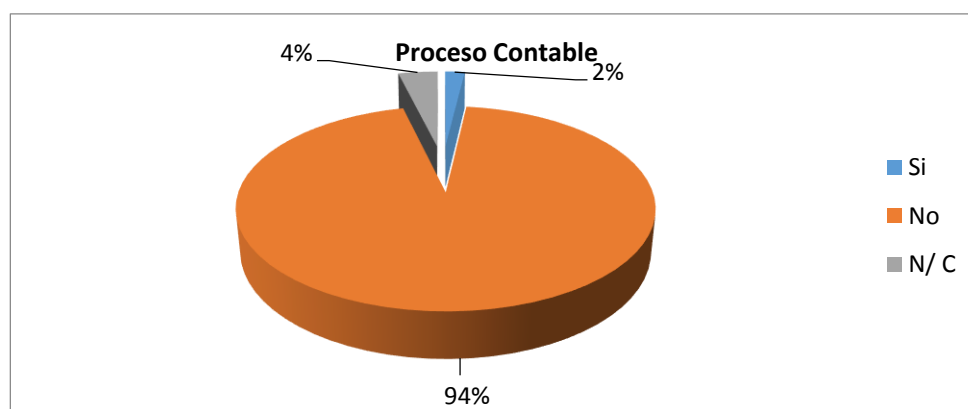
¿El comisariato del Sindicato Único de Obreros del Gobierno Provincial de Imbabura cuenta con un proceso contable adecuado?

**Cuadro 21** Proceso contable

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	2%
No	50	94%
N/ C	2	4%
Total	53	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 18** Proceso contable



### Análisis.

En conclusión la mayoría de los encuestados (94%), señala que el comisariato no cuenta con un proceso contable (libro diario, balances, estados financieros, etc.) adecuado, porque como señalamos anteriormente solo lleva un listado de ingresos y egresos, no cuenta con ningún sistema automatizado. Solo un 2% señala que está de acuerdo con la forma como se maneja actualmente el comisariato en su parte contable, mientras un 4% no contesta.



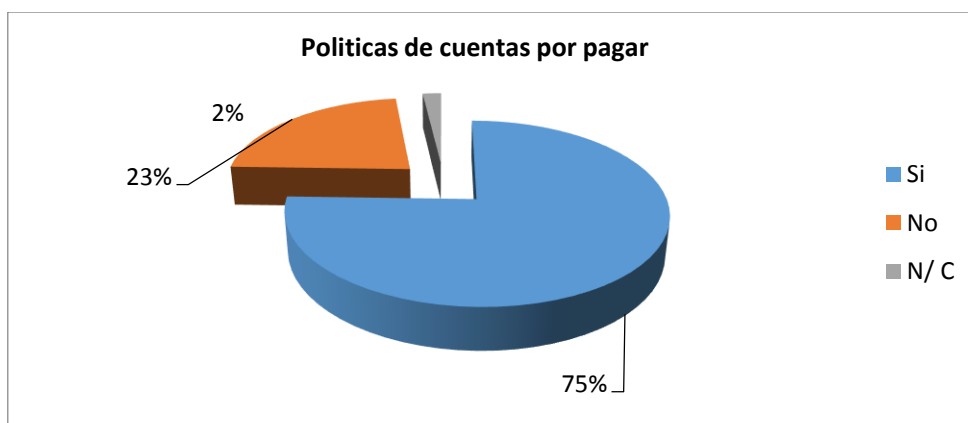
## ¿El comisariato del GPI cuenta con políticas de cuentas por pagar?

**Cuadro 22** Políticas de cuentas por pagar

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	75%
No	12	23%
N/ C	1	2%
Total	53	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 19** Políticas de cuentas por pagar



### **Análisis.**

En conclusión la mayoría de los encuestados señalan que el comisariato si cuenta con políticas por pagar, aunque no tiene un documento en el que detallen las mismas, ya que estas se basan en la experiencia y confianza mutua, un 23% señala que el comisariato no tienen políticas por pagar plenamente establecidas, solo un 2% no contesta a esta pregunta.

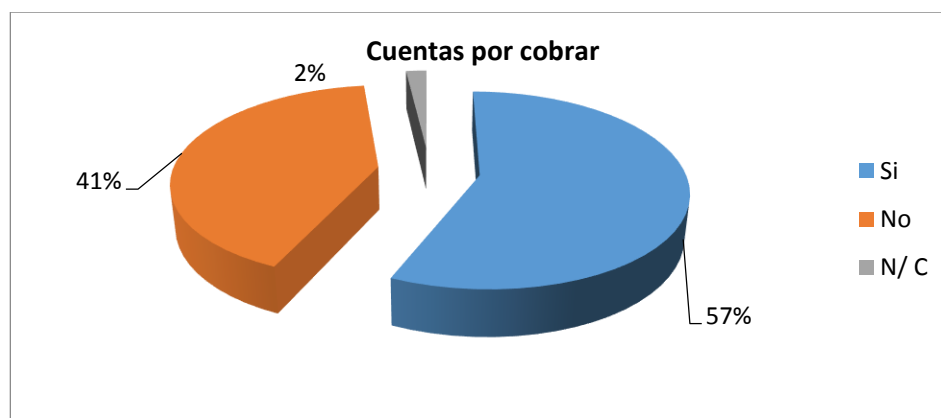
## ¿El comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura cuenta con políticas de cuentas por cobrar?

**Cuadro 23** Políticas de cuentas por cobrar

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	57%
No	22	42%
N/ C	1	2%
Total	53	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 20** Políticas de cuentas por cobrar



### Análisis.

En conclusión la mayoría de los encuestados (57%), señalan que el comisariato si tiene políticas plenamente establecidas por cobrar, pero están instituidas en base a la experiencia, por lo que no tienen un documento escrito formalmente en el que se detalle los procesos, un 41% señala que el comisariato no tiene políticas por cobrar, ya que como señalamos no tienen un documento en el que se respalden. Solo un 2% no contesta a esta pregunta,

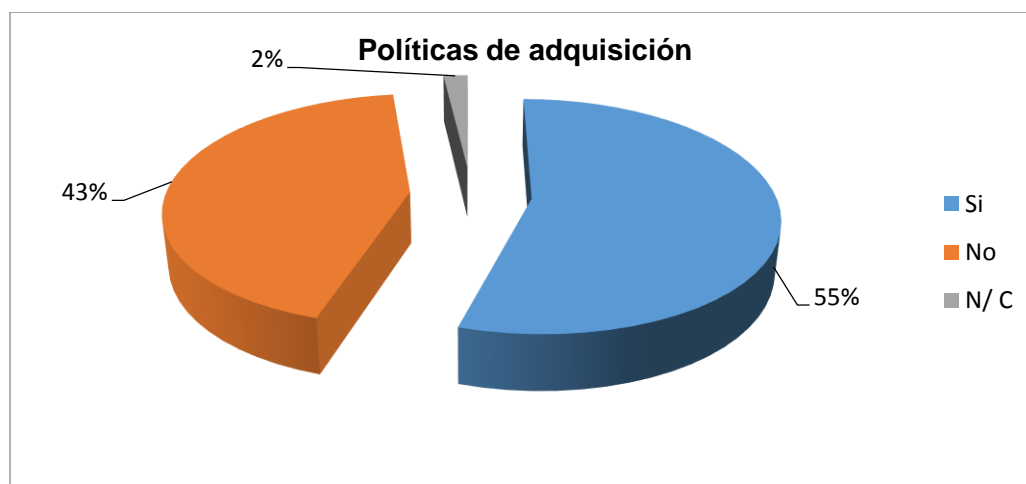
**¿Considera Ud. que debe implementar políticas de adquisición de insumos para el comisariato?**

**Cuadro 24** Políticas de adquisición de insumos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	55%
No	23	43%
N/ C	1	2%
Total	53	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 21** Políticas de adquisición de insumos



**Análisis.**

En conclusión (55%) la mayoría de los encuestados, señalan que el comisariato si debe tener políticas de adquisición de los insumos que se expenden en el comisariato, los cuales deben cumplir los debidos controles, un 43% señala que el comisariato no tienen políticas de adquisición, un 2% no contesta por falta de conocimiento del tema que se trata o por desinterés.

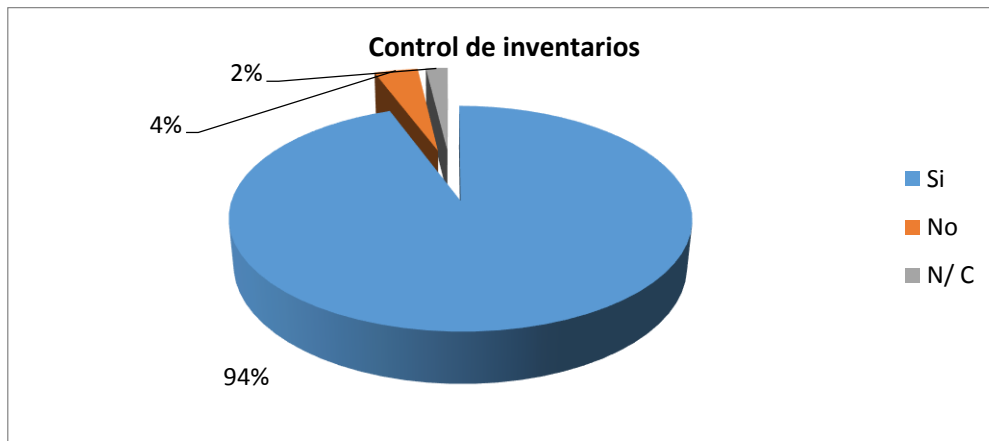
## ¿El comisariato hace control de inventarios?

**Cuadro 25 Control de inventarios**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	94%
No	2	4%
N/ C	1	2%
Total	53	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 22 Control de inventarios**



### Análisis

En conclusión la mayoría de los entrevistados, señalan que si se hace un control de inventarios, en base a anotaciones, no se aplica ninguna técnica de control de inventarios como el kardex, es decir se lleva un control en base a la experiencia. Un 4% señala que no se hace control de inventarios, un 2% de los encuestados no contesta a esta pregunta.

**¿Considera Ud. que el comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura, debe contar con estados financieros para determinar su situación económica?**

**Cuadro 26 Estados financieros**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	96%
No	1	2%
N/ C	1	2%
Total	53	100%

Fuente: Investigación directa  
Elaboración: El autor

**Gráfico 23 Estados financieros**



**Análisis.**

En conclusión la mayoría (96%) de los encuestados del Gobierno Provincial de Imbabura, señalan que si se debe contar con estados financieros para determinar la situación real del comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura, Un 2% señala que no es importante contar con estados financieros, un 2% no contesta esta pregunta, sea por desconocimiento o desinterés.

## 1.8. Construcción de la matriz FODA

Para realizar el diagnóstico situacional del Sindicato del GPI. Se utilizó la técnica de la entrevista y observación directa en el campo, permitiendo analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa a continuación se establecen: las Fortalezas (F), Oportunidades (O) Debilidades (D) y Amenazas (A), las mismas que permitirán realizar los cruces estratégicos FA,FO,DO,DA, identificando el problema diagnóstico.

**Cuadro 27** Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control directo de la comisión de fiscalización</li> <li>2. Supervisión</li> <li>3. Manejo óptimo de límites financieros</li> <li>4. Manejo óptimo de límites de venta</li> <li>5. Políticas de cobro establecidas</li> <li>6. Crédito regulado</li> <li>7. Ayuda social</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se ha elaborado una Planificación estratégica</li> <li>2. No se ha determinado la visión-misión del comisariato</li> <li>3. Deficiente organización</li> <li>4. No cuenta con una estructura organizacional.</li> <li>5. No existe un Manual de funciones</li> <li>6. Deficiente comunicación</li> <li>7. No se utiliza un control preventivo.</li> <li>8. Proceso contable incompleto</li> </ol>
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener créditos directos de los proveedores</li> <li>2. Dictar cursos de atención al cliente por medio del Gobierno Provincial de Imbabura</li> <li>3. Talleres actualización de computación del departamento de sistemas del Gobierno Provincial de Imbabura</li> <li>4. recuperación de créditos por medio de descuento en rol del departamento de contabilidad del Gobierno Provincial de Imbabura</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Finalización de convenios</li> <li>2. De que haya influencia política</li> <li>3. De que haya inestabilidad política.</li> <li>4. De cambios en las leyes</li> <li>5. Inestabilidad económica.</li> </ol>

Fuente: Investigación propia

Elaboración: El autor

### 1.8.1 Cruces estratégicos FA, FO, DO, DA

#### Estrategias FO

F1- O1	El control directo permitirá contar con una mejor organización administrativa financiera
F1- O6	El control directo permitirá tomar acciones correctivas e inmediatas
F2 - O8	La supervisión constante permitirá manejar mejor la parte administrativa y financiera.
F4 – F5 – O8	Las políticas de cobro y pago permitirán manejar de mejor manera la parte financiera del comisariato.
F3 - O8	La capacidad de tomar decisiones permitirá contar con una mejor modelo administrativo financiero

#### Estrategias FA

F7-A4	Fortalecer la ayuda social permitirá mejorar la imagen del comisariato
F5 – A6	Las políticas de cobro permitirá neutralizar una crisis económica
F3 – A3	La Toma de decisiones adecuadas permitirá evitar cualquier injerencia política
F4 – A1	Contar con una política de pagos permitirá neutralizar finalización de convenios con proveedores
F1 – F2	Un control y supervisión de los proceso administrativos financieros permitirá atenuar dificultades económicas.

### **Estrategias DO**

D1- O2	El contar con una planificación permitirá contar con una visión – visión , objetivos y metas bien definidos
D1 – O1	La planificación permitirá contar con una mejor organización administrativa financiera
D7 - O6	El contar con un control preventivo permitirá ejecutar acciones correctivas
D9 – O8	El contar con un proceso contable adecuado permitirá conocer la situación financiera del comisariato
D3 – O3O4	El mejorar la organización permitirá contar con manuales y organigramas para definir la función y jerarquía de cada miembro que integre el comisariato.

### **Estrategias DA**

<b>D1 –D3 – D8 - A1- A2 – A4</b>	El contar con planificación, organización, dirección y control permitirá neutralizar la finalización de convenios , influencia política, de perder imagen
<b>D3 – A6</b>	El contar con una planificación y organización permitirá enfrentar de mejor manera cualquier inestabilidad económica.

### **DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS SE LLEGÓ A LAS SIGUIENTES CONCLUSIONES:**

En cuanto al planificación el comisariato no cuenta con instrumentos como la planificación estratégica, solo cuenta con un una planificación operativa anual (POA) en base a ideas básicas sin ningún tipo de indicadores que guíen su desempeño, no cuenta con una misión – visión, sus objetivos no están correctamente definidos, no cuenta con un plan de presupuestos que designen recursos para las diversas actividades.

En cuanto a la organización se puede decir que el comisariato no tiene un documento en donde se defina su estructura funcional, es decir especifique las funciones de cada trabajador, tampoco tiene una estructura orgánica y



organigramas donde se visualice la jerarquía y área del personal que trabaja en el comisariato.

La dirección del comisariato tiene falencias ya que todo proceso o actividad que esta realice, está supeditada al comité de adquisiciones perdiéndose eficiencia, eficacia, en la toma de decisiones. La supervisión el comisariato no tiene un proceso continuo, ya que esta se lo hace semestralmente. El comisariato no practica desarrollo organizacional con el fin de mejorar las condiciones de trabajo de los recursos humanos. La comunicación o información no es muy confiable ya que se lo procesa manualmente y a destiempo.

En el comisariato si se hace controles directos en base a la experiencia, sin ninguna técnica, aunque lo ideal sería contar con estándares y formatos preestablecidos para mejorar su procesamiento y rapidez. Los controles internos están sometidos a la disponibilidad de tiempo del comité de fiscalización, no existe un cronograma de actividades. En el comisariato no se hace un control preventivo para disminuir desviaciones y tomar las debidas acciones correctivas.

El proceso contable del comisariato del Gobierno provincial de Imbabura, tiene falencias ya que se lo hace manualmente y solo se limita a un listado de ingresos y egresos, por lo que no se conoce la situación económica real del comisariato. En cuanto a las políticas de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, crédito, adquisición y control de inventarios se maneja empíricamente, es decir en base a la experiencia, no se cuenta con un documento que norme las diversas políticas del sindicato.

## **1.9 Identificación del problema.**

### **Determinación del problema diagnóstico**

Concluida la investigación de campo en la que se aplicó las respectivas técnicas de investigación, se logró obtener información relevante con la cual se puede determinar que el comisariato del Gobierno Provincial de

Imbabura, no cuenta con un Modelo de gestión Administrativa - Financiera, problema que puede ser explicado por las siguientes causas:

- ✓ Falta de planificación
- ✓ Deficiente organización
- ✓ Falta de dirección
- ✓ Control inadecuado
- ✓ Deficientes procesos contables financieros

A partir de estos fundamentos se delimita los siguientes efectos:

- ✓ Institución sin una visión – misión.
- ✓ No hay una definición de procesos y funciones.
- ✓ Falta de liderazgo.
- ✓ Desviaciones de metas y objetivos.
- ✓ Desconocimiento de la situación económica del sindicato.

Por lo expuesto se considera oportuno elaborar el “MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL COMISARIATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA”.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Administración.

##### 2.1.1 Definición.

*Mclarney citado por Suarez Carmen., (2004), en su obra Elementos de Administración define a la administración como. “Es la combinación más efectiva posible del hombre, materiales, maquinaria y dinero para obtener la realización de los fines de una empresa” (Pág. 8.)*

*Harol Koontz y HeinnzWeinrich citado por Suarez Carmen., (2004), dan una definición la administración. “Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” Pág. 8*

Como podemos deducir los dos autores concuerdan en que la administración es la unión de varios factores productivos con el fin de alcanzar objetivos o metas en beneficio de la empresa privada o pública. Generalmente cuando una empresa está bien administrada y consigue sus objetivos se mantienen por largos años en la dirección, podemos dar un ejemplo de administración que se ha mantenido por largos años en la administración como es la familia Acosta del banco del Pichicha.

##### 2.1.2 Etapas de la administración

Para llevar a cabo una buena administración, es necesario tomar en cuenta las siguientes etapas:

- ✓ Organización de la empresa
- ✓ Delegar funciones a cada miembro: jefes, gerentes y subalternos.
- ✓ Elaboración de un plan de trabajo con actividades mediatas e inmediatas.
- ✓ Ejecutar correctamente el trabajo.
- ✓ Evaluar lo planificado
- ✓ Reajustar lo más necesario.

### **2.1.3 Importancia de la administración.**

*Según Reyes, Ponce citado por Suarez Carmen., (2004) La importancia de la administración radica en los siguientes hechos:*

- *La administración se da donde quiera que exista una organismo social*
- *Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial.*
- *Para las empresas grandes y medianas también su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración.*
- *Una adecuada administración permite la elaboración de la productividad.*

A continuación describimos las fases del proceso administrativo como son la planificación, organización, dirección, el control.

### **2.1.4 La planificación**

#### **2.1.4.1 Concepto**

*Según Terry George R, (citado Hernández Sergio 2003). Define a la planeación como: “La planeación es la selección y relación de hecho,*

*así como la formulación y uso de suposiciones, respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades necesarias para alcanzar los resultados deseados”. Pág. 220*

*Según Chiavenato, Idalberto., (2001) Define a la planeación por el que hacer y por el cómo hacerlo, se refiere de manera específica a las tareas y operaciones que se van hacer en la planeación Pág. 185*

La planeación cumple un papel importante ya que esta implica la selección de misiones, visiones y objetivos, y las acciones para lograrlos requieren la toma de decisiones a través de recursos futuros de acción entre alternativas.

#### **2.1.4.2 Importancia**

*Según Reyes Agustín (citado por Suarez C. 2004). Planear es tan importante como hacer porque: “Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear, si administrar es hacer a través de otros, necesitamos primero hacer los planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.*

Tiene mucha importancia porque la planeación se concibe como lo fundamental para un proceso administrativo efectivo y eficiente que nos permita tomar las debidas decisiones.

#### **2.1.4.3. Principios de la planificación**

*Según Hernández y Rodríguez. (2002) en su libro Administración, Pensamiento, Proceso, estrategia, indica que los principios para la planeación son:*

- *Principio de unidad y Dirección: Todo plan debe estar dirigido hacia objetivo en una misma dirección.*
- *Principio de delegación: Todo plan debe involucrar a las unidades ejecutoras, dándoles poder suficientes en la toma de decisiones para la ejecución del plan.*
- *Principio de flexibilidad: Todo plan debe contemplar un grado de flexibilidad ante posibles imprevistos, sin incurrir en la impresión de tiempo, costos, alcance, riesgo y calidad*
- *Principio de congruencia: Todo plan debe estar inserto dentro de la misión de la empresa, con objetivos y metas claras.*
- *Principio de visión: Todo plan debe estar alineado a la visión estratégica.*
- *Principio de Control: todo plan debe estar sujeto al control, por lo tanto, debe generar los parámetros para su evaluación y seguimiento de lo deseado. (p. 30)*

Los principios son muy básicos para una buena planeación, ya que si no existen principios claros y fáciles de cumplir no existiría una adecuada planeación.

#### **2.1.4.4 Tipos de planes**

*Según Chiavenato, Idalberto (2001), indica los siguientes tipos de planes para ser aplicados en las empresas:*

- *Procedimientos.- secuencia de operaciones o métodos que se sigue con rigurosidad para ejecutar los planes, son una serie de pasos que indican como cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido.*
- *Presupuestos.- son los planes operacionales relacionados con el dinero manejado en un determinado periodo, ya sean por ingresos o gastos, estos son considerados planes estratégicos.*

- *Programas.- fijación de tiempos requeridos, los métodos de programación pueden variar, yendo desde programas sencillos, hasta programas complejos, el programa más sencillo es el cronograma.*
- *Normas o reglamentos.- principios para orientar la acción, Son planes relacionados con el comportamiento solicitado a las personas.*
- *Especifican como deben comportarse las personas en determinadas situaciones. Casi siempre son planes operacionales.”*  
(pág. 186,187)

Todos estos planes facilitan los objetivos de la empresa, ya que todos están concatenados para el éxito de un proceso. Los procedimientos, el presupuesto, los programas, las normas o reglamentos son las partes de un todo, es decir se complementan entre si

#### **2.1.4.5 Técnicas de planeación**

*Reyes (2000). Cree que las técnicas más usadas para formular planes, son las siguientes:*

- ✓ *Manuales de políticas y objetivos departamentales*
- ✓ *Diagramas de proceso y de flujo*
- ✓ *Gráficos GANTT*
- ✓ *Presupuestos financieros y pronósticos*

Las técnicas de planificación nos ayudan ahorrar tiempo, dinero, evitar que haya reproceso de cualquier actividad ya que los procedimientos están con anterioridad debidamente proyectados en el espacio y en los tiempos.

#### **2.1.4.6 La misión.**

*Según Palao Jorge., (2010) en su obra Aduéñese de su Futuro, define a la misión como “Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa.” (p. 65)*

*La misión se puede construir tomando en cuenta las preguntas:*

*¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad*

*¿Qué buscamos? = Propósitos*

*¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones*

*¿Para quienes trabajamos? = Clientes.*

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización, ejemplo: la misión de un periódico no es vender papeles impresos si no información. No es el producto o servicio que ofrecemos nuestra razón de ser sino qué necesidad estamos satisfaciendo.

#### **2.1.4.7 La visión**

*Para Palao Jorge., (2010) la visión es “Es realizar el proceso de formular el futuro. Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades.” (p. 66)*

Relacionándole con el sujeto de estudio, la visión es como nos queremos ver en el mediano y largo plazo, lo que el comisariato quiere ser, que tipo



de empresa queremos ser, todos los inmersos en esta empresa deben poner el hombro. Debe proponerse en un contexto de “nosotros”, dado que expresa una voluntad de movimiento donde todos en la empresa deben sentirse involucrados. La situación deseada debe estar graficada en torno a metas, en lo posible cuantitativas respecto a uno o dos indicadores muy relevantes (participación de mercado, recordación de marca, rentabilidad, etc.

#### **2.1.4.8 Objetivos**

*Palao Jorge., (2010), señala. “Un objetivo es algo que nos importa lo suficiente como para esforzarnos en alcanzarlo. Un objetivo no es lo mismo que un deseo.”*

Por ejemplo, una persona puede querer un carro nuevo que no se puede permitir, pero este no es realmente uno de sus objetivos. Querer un carro nuevo en este sentido es más bien una fantasía. Pero hasta que no trabajamos en hacer ese sueño realidad, será una fantasía y no un objetivo. Un objetivo debe ser real, factible de alcanzar, no es lo mismo soñar que tener objetivos reales y concretos. No importa cuánto queramos algo, no importa cuánto nos divierta pensar en ello, no son objetivos hasta que nos preparamos para trabajar en convertirlo en realidad. Un objetivo del presente proyecto es mejorar la parte administrativa a través de una mejor planificación, organización, dirección, y control.

#### **2.1.4.9 Presupuestos**

*Sullivan, Arthur (2008) en su obra Economía: Principios en Acción indica “Se le llama presupuesto al cálculo y negociación anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual.” (p.502)*

Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

### **2.1.5. La organización.**

#### **2.1.5. 1Concepto**

*Según Hernández, R. Sergio., (2002). Define a la organización como. “El proceso de diseñar estructuras formales del trabajo en una empresa, por medio de la generación de una jerarquía de autoridad y una departamentalización por funciones, que establezca responsabilidades por área de trabajo” (pág. 259)*

*Según James F. Stoner, citado por Hernández, R. Sergio., (2002) define a la organización diciendo “Es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.” (Pág. 261)*

La organización es el segundo aspecto importante que debe tomarse en cuenta ya que esta es la que nos indica las actividades y responsabilidades asignadas a cada persona de la empresa para lograr de ésta manera todas las metas propuestas y las cosas funcionen en conjunto para lograr el éxito.

#### **2.1.5.2 Importancia**

*Según Suarez, Carmen (2004) La importancia de la organización es. “La organización por ser el elemento final del aspecto, teórico,*

*recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo de ser una empresa.” (pág. 41).*

Tan grande es la importancia de la organización que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista que no es sino una parte de la administración, es el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los aspectos prácticos. La importancia que tiene la organización dentro del proceso administrativo es de gran ayuda, porque mediante esta etapa la empresa puede definir funciones y responsabilidades a todos los miembros de la entidad

### **2.1.5.3. Principios de la organización**

*Según Hernández, R. Sergio. (2002). Los principios de la organización son:*

- *Principio de división del trabajo.- La división del trabajo busca la especialización y el perfeccionamiento del hombre en un puesto, para producir más y mejor.*
- *Principio de autoridad y responsabilidad.- la autoridad, en la organización y en las estructuras, implica aspectos formales o legales, técnicos y morales.*
- *Principio de primacía de la autoridad.- los asesores de una empresa son los que aconsejan y recomiendan.*
- *Principio de delegación.- la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, lo cual significa que el jefe debe permitir que sus dirigidos hagan las cosas y tomen decisiones libremente.*
- *Principio de la unidad de mando.- en este se refiere que cada miembro de la organización debe ser responsable solo frente a una autoridad.*
- *Principio de jerarquía.- toda organización humana requiere de una jerarquía, o de lo que es un sistema de niveles de mando.*

- *Principio de tramo de control.- este se refiere al número de unidades, departamentos o personas que pueden ser supervisadas por una persona.*
- *Principio de equidad.- el administrador cuando organiza una empresa, es equilibrar las cargas de trabajo a todos por igual. (Pág. 262)*

Estos diez principios señalados o anteriormente constituyen los lineamientos básicos que debe tener toda organización para cumplir sus objetivos metas, planes de acción para llegar al objetivo propuesto. Sin estos principios cundirá la desorganización lo que hará que una empresa como el comisariato difícilmente se expanda y crezca como es el deseo de todos los sindicalizados.

#### **2.1.5.4 Tipos de organización**

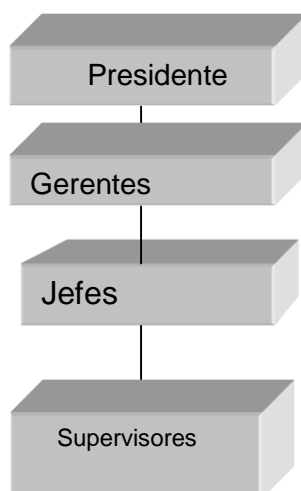
##### **a) Organización formal**

*Según Suarez Carmen., (2004) define a la organización formal como. “La estructura intencional de roles o funciones en una empresa formalmente organizada” Pág. 42*

Dentro de esta organización formal existen tres clases

**Organización Lineal.-** es aquella en que la autoridad y responsabilidad Correctivas, se transmiten por una sola línea o grupo.

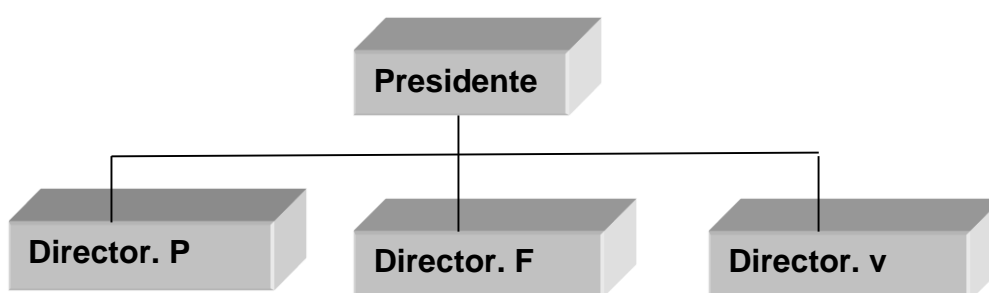
**Gráfico 24** Organización lineal



Fuente: koontz H. (2003). Administración. Editorial McGrawHill  
Elaboración: El Autor

**Organización Funcional.-** la organización funcional consiste en agrupar las actividades de acuerdo a las funciones primarias de la organización, una función agrupa todos los trabajos, de una misma clase y están relacionadas entre si.

**Gráfico 25** Organización funcional

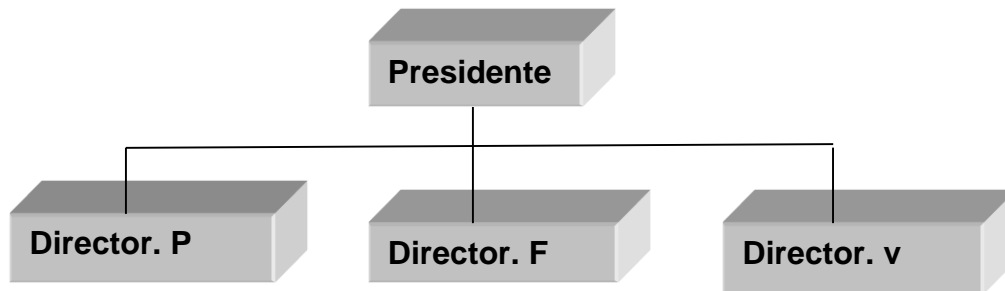


Fuente: koontz H. (2003). Administración. Editorial McGrawHill  
Elaboración: El Autor

**Organización Línea Staff.-** Es aquella que combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o staff. Los departamentos en línea se ocupan de las decisiones, y los de staff realizan apoyo y asesoramiento. Pág. 43,44

La organización formal como se puede observar están inmersos todos tipos de organización para llevar una adecuada jerarquía que demuestre lo que cada quién tiene bajo de su responsabilidad.

**Gráfico 26** Organización lineal



## b) Organización Informal

*Según Hernández, R Sergio (2002) define a la organización informal como. “El conjunto de contactos e interrelaciones personales y de las agrupaciones de personas que proporcionan satisfacción psicológica no consideradas por la organización formal.” (Pág. 79)*

Se trata de una red de relaciones informales personales y sociales que la organización formal no establece ni requiere, sino que se produce espontáneamente cuando las personas se relacionan entre sí.

## Organigramas








*Según Enríquez B y Finconsky franklin., (2000) manifiesta.”Organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen” (p. 227).*

El organigrama permite a los funcionarios conocer su posición dentro de la empresa. Hay organigramas denominados estructurales, los cuales representan el esquema básico de una institución; también tenemos organigramas funcionales los cuales representan las funciones de una unidad administrativa. Los organigramas se puede representar de forma vertical, horizontal, y circular.

### Diagramas de flujo.

*Según Alcalde San Miguel (2007), Un diagrama de flujo es un método útil para delinear y mostrar lo que está sucediendo. Para la representación de este tipo de diagramas, la organización puede recurrir a la utilización de una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje común, y que facilitan su interpretación*

**Cuadro 28** Simbología

SÍMBOLO	REPRESENTA
	<b>Inicio o termino:</b> indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Actividad:</b> describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento:</b> representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	<b>Decisión o alternativa:</b> indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Archivo:</b> indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de Página:</b> representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	<b>Conector:</b> representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Fuente: Simbología ANSI  
Elaboración: El autor

## **Manual de funciones**

*Para Vásquez Víctor., (2009) Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.*

El contar con un manual de funciones permite a la empresa definir las funciones que cada persona debe realizar en su empresa, para que no haya duplicidad de funciones y pérdida de tiempo, establecer el organigrama, Estos deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

### **2.1.6 La dirección**

#### **Concepto**

*Según Chiavenato Idalberto., (2001) define a la dirección como. “La Dirección implica el logro de los objetivos con y por medio de personas, por lo tanto un administrador debe interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas.” Pág. 282*

*Según Suarez, C (2004) Define a la administración como: “La dirección es aquel elemento de la administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila que se cumpla en forma adecuada”(Pág. 50)*

El pequeño empresario es un dirigente que maneja su propia empresa y Está en busca de una dirección eficaz, para hacer de su negocio una



Estructura con bases sólidas y con una buena dirección bien adecuada.

## **Importancia**

*Según Suarez C., (2004) en su obra Elementos de Administración dice. "La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los elementos, otra razón de su importancia radica en que ese elemento de la administración es el más real y humano" Pág. 50*

Por ello puede afirmarse que la dirección es de suma importancia, porque Es la esencia y el corazón de lo administrativo.

## **Principios de la Dirección**

*Según Koontz, H y Heinz Wehrich citado por Suárez, C (2004). Nos hablan de los siguientes principios:*

- *De la armonía del objetivo la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa*
- *Principio de motivación.- la motivación no se reduce a una causa o efecto entre más cuidadosamente se evalué, la situación y de contingencias y la integración en el sistema total de la administración, más eficaz será un programa motivacional.*
- *Principio del liderazgo.- entre mejor den causa de esta comprensión en la realización de sus acciones, es probable que sean más eficaces como líderes.*
- *Principio de la claridad de la comunicación.- es responsabilidad del emisor formular el mensaje de tal modo que resulte comprensible para el receptor.*

- *Principio de integración de la comunicación.* - cuanto mayor sea la integridad y consistencia de los mensajes, mayor será la aceptación del mensaje por el receptor. (P. 51)

Dentro de estos principios hay uno que es muy importante, el cual es el de la motivación por parte de los dirigentes de cualquier empresa o del comisariato, a conseguir resultados u objetivos propuestos. Un líder es fundamental para cualquier equipo o comité de empresa, ya que influye en la conducta del individuo. Es importante saber diferenciar entre motivación y satisfacción, ya que la motivación es llegar a la meta y satisfacción, es el gusto una vez que se ha cumplido esa meta.

**Cuadro 29 Prácticas de dirección**

<b>Adm. Japonesa</b>	<b>Adm. Estadounidense</b>	<b>Adm. Mexicana</b>	<b>Adm. Colombiana</b>
<p>1.El líder funge como facilitador social y miembro del grupo</p> <p>2. Estilo paternalista</p> <p>3. la comunidad de valores facilita la cooperación</p> <p>4. Evita las confrontaciones, lo que a veces genera ambigüedades; énfasis en la armonía.</p> <p>5. Comunicación importante, descendente y ascendente; comunicación no importante, por lo general ascendente.</p>	<p>1. El líder funge como responsable de la toma de decisiones y dirigente del grupo.</p> <p>2. Estilo enérgico, firme, resuelto. Es frecuente la divergencia de valores; el individualismo tiende a obstaculizar la cooperación</p> <p>4. Es común la confrontación directa; énfasis en la claridad.</p> <p>5. Comunicación principalmente descendente</p>	<p>1. El dirigente actúa como la persona de tomar decisiones y coordinar el grupo directivo.</p> <p>2. estilo directivo enérgico, conciliador en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>3. Existen valores comunes pero también una gran dosis de individualismo por lo que en ocasiones la cooperación requiere de un mayor esfuerzo.</p> <p>4. Evita la confrontación; insiste en la claridad para evitar ambigüedades y promover el trabajo en equipo.</p> <p>5. la comunicación es multidireccional</p>	<p>1. El dirigente actúa como la cabeza del grupo.</p> <p>2. estilo directivo autocrático.</p> <p>3. Ausencia de valores comunes.</p> <p>4. Evita las confrontaciones.</p> <p>5. La comunicación es fundamental de arriba hacia abajo</p>

Fuente: koontz H. (2003). Administración. Editorial McGrawHill  
 Elaboración: El Autor

Como podemos observar en el cuadro el estilo administrativo de los latinoamericanos es autocrático y enérgico, el cual depende de un líder que

guíe los destinos, dejando el trabajo en equipo en un lugar secundario debido al individualismo que caracteriza a nuestros países

#### **- Políticas**

*Para Rodríguez Joaquín. (2010) en su obra como utilizar y elaborar Manuales Administrativos define ala política como. “Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas “(p. 30)*

Podríamos decir que las políticas son las normas establecidas por una empresa de las cuales no se pueden salir, estas políticas pueden ser políticas financieras, políticas de cobro, políticas de pago, políticas de adquisición, políticas financieras, políticas de crédito, etc.

#### **- La Toma De Decisiones**

*Según Koontz Harold (2003). “Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (...). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).” P. (583)*

Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización.

## - Supervisión, Desarrollo Organizacional y Comunicación.

*Koontz (2004) los define de la siguiente manera:*

*La supervisión es la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa. Es un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspectos del proyecto.*

*Desarrollo organizacional: Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.*

*Comunicación: La **comunicación** es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de **signos** y tienen unas reglas **semióticas** comunes.*

Para una empresa como el comisariato es importante que se supervise la parte financiera y la parte administrativa con el fin de tener resultados positivos, al mismo tiempo se debe tomar en cuenta el aspecto humano, por lo cual debe implementarse la variable desarrollo organizacional. La comunicación en una empresa es clave para continuar los respectivos procesos la cual debe ser fluida, ágil y transparente. Estas variables permitirán ayudar a dirigir cualquier empresa.

## 2.1.7 El control

### 2.1.7.1 Concepto

*Según Koontz H., (2003). Define al control como. "Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas." P. (779)*

*Según Chiavenato Idalberto., (2001) .Define al control de la siguiente manera" es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita, de este modo, el control es proceso esencial regulador". (Pág. 349)*

Conceptualmente el control tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición. Hay que especificar muy claramente que la función del control implica la existencia de metas y planes.

### 2.1.7.2 Importancia

*Según Suarez, C (2004). El control debe su importancia a que:*

- *Cierra el ciclo de la administración. De hecho los controles son a la vez medios de previsión.*
- *Se da en todas las demás funciones administrativas así por ejemplo: hay control de la organización, de la dirección, de la integración. Es por ello un medio para manejarlas y administrarlas.*
- *Establece medidas para corregir las actividades, para que se alcancen los planes exitosamente.*

- *Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.*
- *Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.*  
(p.120)

Dentro de una empresa es fundamental tener un control preventivo ya que este nos permitirá ahorrar en reproceso por fallas, en el caso del comisariato se podría evitar devoluciones, quejas, cambios, productos caducados, estas fallas cuestan dinero que generalmente pasan desapercibidas en las empresa ,ya que no se les cuantifica, generalmente se les conoce como costos ocultos

### **2.1.7. 3 Principios del Control**

*Según Koontz, H. y Weihrich H. (2003). Los principios para realizar un control eficiente son:*

- *Principio de propósito del control: La tarea del control es asegurar que los planes se realicen con éxito, detectando las desviaciones de los mismos y proveyendo una base para emprender acciones para corregir las desviaciones potenciales o reales no deseadas.*
- *Principios de los controles dirigidos al futuro: Cuanto más se base un sistema de control en la corrección anticipante en lugar de hacerlo en la simple retroalimentación de información, más administradores tendrán oportunidad de percibir desviaciones indispensables de los planes antes de que ocurran y emprenderán acciones a tiempo para prevenirlas.*
- *Principio de la responsabilidad de control: La responsabilidad primaria del ejercicio del control descansa en el administrador a cargo de la ejecución de los planes particulares en cuestión.*
- *Principio de la eficiencia de los controles: Las técnicas y métodos*

*De control son eficientes si detectan e iluminan la naturaleza y las causas de las desviaciones con un mínimo de costos u otras consecuencias no buscadas.*

*• Principio del control preventivo: Cuanta más alta sea la calidad de Los directivos en un sistema administrativo, menor será la necesidad de los controles directos. (Pág. 758-759)*

Las técnicas de control tienden a ser costosas complejas y pesadas. Los administrados corren el riesgo de abrumarse con tantas actividades de control que terminan dedicando más de lo necesario a la detección de una desviación. En el caso del comisariato un excesivo control en la comercialización incide en la velocidad de rotación de los productos afectando su escaso margen de comercialización, lo que implica la pérdida del costo de oportunidad ya que el cliente utilizaría su poder de compra en otros centros de expendio.

Es importante realizar un control preventivo, ya que este nos permitiría detectar a tiempo desviaciones o errores en la comercialización o la venta de un servicio, lo que nos permitiría ahorrar tiempo, dinero, y lo más importante nos permitiría ofrecer un producto o servicio de calidad hacia los clientes internos del Consejo Provincial de Imbabura

Podemos señalar que en los países hay diferentes estilos de manejar o controlar las empresas o unidades productivas, en el caso de la administración japonesa hay un control por parte de los compañeros, mientras en la administración estadounidense, se da un control por parte del superior, en la vecina república de Colombia se da el control por parte del superior en la escala jerárquica. En el caso de la empresa sujeta de estudio podríamos señalar que el control viene dado por las distintas comisiones del Sindicato Único de Obreros, como podemos señalar la comisión de vigilancia, la comisión de fiscalización y por ultimo con el visto bueno del presidente del Sindicato Único de obreros



En síntesis en el comisariato es importante estar capacitado para detectar errores o desviaciones y emprender acciones oportunas para prevenirlas.

**Cuadro 30 Prácticas de Control**

<b>Adm. Japonesa</b>	<b>Adm. Estadounidense</b>	<b>Adm. Mexicana</b>	<b>Adm. Colombiana</b>
1. Control por los compañeros 2. El control se dirige al desempeño grupal. 3. Salvación del honor. 4. Amplio uso de círculos de control de calidad. 5. Amplio uso de ACT (Administración de calidad Total)	1. Control por el superior 2. El control se dirige al desempeño individual. 3. Atribución de culpas. 4. Uso limitado de círculo de control de calidad. 5. Creciente uso de ACT	1. Control por el superior. 2. El control se centra en el desempeño del grupo. 3. resolver los asuntos afrontando las consecuencias. 4. Empleo de los recursos de calidad en sus diferentes modalidades. 5. Creciente uso de ACT.	1. Control por el superior. 2. El control se centra en el desempeño individual. 3. Determinar el culpable. 4. Uso común del control total de calidad 5. Amplio uso de ACT

Fuente: koontz H. (2003). Administración. Editorial McGrawHill  
 Elaboración: El Autor

En las empresas latinas podemos observar que hay un control estilo lineal o de corte militar en el cual el trabajador está subordinado a un jefe, no se usa los círculos de calidad, que son reuniones de los trabajadores para solucionar problemas, el cual le dio un éxito importante a Japón para el desarrollo de sus productos, en el cual el objetivo era llegar a cero errores.

## - Control interno

*“Conjunto de normas y disposiciones cuyo objetivo primordial es prevenir errores, fraudes y salvaguardar el patrimonio de la empresa u organización logrando que toda persona o sector que realice operaciones tenga el respaldo o la autorización pertinente que justifique su accionar.” (Vásquez Jorge, 2006, pág. 137)*

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos trátase de dinero en efectivo, procedimientos de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa.

En síntesis es el conjunto de planes métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son ciertos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.

## - Estándares.

*Según la Real Academia de la Lengua estándar significa modelo norma, patrón o referencia, que sirve como tipo. Disponible en [www.drae2.es](http://www.drae2.es)” (05/ 05/ 2013)*

En conclusión en el comisariato se debe manejar estándares de calidad, formatos preestablecidos, ya sea para los procesos contables, administrativos y financieros. La sistematización de los procesos de compra, venta, adquisición, de inventarios, administrativos, etc. permitirá dar mayor seguridad y ahorro de tiempo a todos los procesos indicados en beneficio del comisariato.

## 2.2. La empresa

### 2.2.1 Definición

*Para Bravo Mercedes., (2008) “La empresa es una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica a actividades de producción, comercialización de bienes y servicios a la colectividad”.  
(Pág. 3)*

La empresa nace para atender las necesidades de la sociedad, y para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

*Bravo ya citado, señala que los elementos que conforman la empresa están conformados por los siguientes elementos:*

- ✓ *recursos materiales, que son necesarios para ejecutar las operaciones básicas de la empresa*
- ✓ *recursos financieros, se refiere al dinero, en forma de capital, flujo de caja entradas y salidas*
- ✓ *recursos humanos, son las personas que ingresan, permanecen y participan en la empresa.*
- ✓ *recursos mercadológicos medios que la empresa utiliza para localizar, entrar en contacto e influir en sus clientes o usuarios.*
- ✓ *administrativos, medios empleados en la planeación, organización, dirección y control*

Las empresas asumen grandes riesgos, los riesgos implican tiempo, dinero, recursos y esfuerzo, las empresas no trabajan en condiciones de certeza. En el caso de la empresa privada esta asume mayores peligros ya que la competencia que se incrementa cada día, puede dejarle fuera del mercado en cualquier momento, ya que si no se produce una innovación, está a un paso de desaparecer, como es el caso de grandes marcas que

desaparecieron como son Kodak a nivel internacional, banco la Previsora, Filanbanco, a nivel local. Por eso es importante innovar para poder mantenerse en el mercado.

#### **- Comisariato**

*Según la Real Academia Española comisariato se define como “Almacén establecido por una empresa o institución para vender entre sus miembros sus productos a un precio más barato”. Disponible en [www.drae2.es](http://www.drae2.es) ” (05/ 05/ 2013)*

El comisariato del consejo provincial de Imbabura es una empresa de carácter público, de carácter comercial, que está integrada su capital por el aporte de varios socios, es decir es una empresa de carácter pluripersonal

### **2.3. Contabilidad general**

*Según Bravo Mercedes (2000), indica que “Es la ciencia, el arte y la técnica que permite el registro, clasificación, análisis e interpretación de las transacciones que se realizan en una empresa con el objeto de conocer su situación económica y financiera al término de un ejercicio económico o periodo contable”. Pág. 1*

*Según Sánchez Oscar y otros (2008).Definen a la contabilidad como: “La contabilidad es la técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuralmente información Financiera.”*

Generalmente se dice que la contabilidad es la radiografía de una empresa la cual nos indica la situación de la organización. La contabilidad procesa esa información convirtiéndose en informes y comunica estos hallazgos a los encargados de tomar las decisiones.

## **1. Importancia de la contabilidad**

*Según Sánchez Oscar y otros (2008). Define a la importancia como: “La contabilidad proporciona información financiera y da bases para controlar los recursos de la organización. Un buen sistema contable debe permitir, que los datos generados por las transacciones se capten y registren, convertir los datos anteriores en información financiera de calidad, que los empresarios y la gerencia puedan decir que si las utilidades están de acuerdo con lo que se invirtió.” (Pág. 9)*

Toda empresa por pequeña que esta sea, desde una tienda de barrio hasta una gran transnacional, necesitan de un control contable, cada contabilidad se ajusta a las necesidades de la empresa y con sus resultados el ejecutivo toma las decisiones oportuna y enmarcadas en la realidad financiera de la empresa.

## **2. Objetivos de la contabilidad**

*La contabilidad tiene por objeto lo siguiente, según Sánchez O y otros (2008). En su texto Introducción a la Contabilidad: Los objetivos principales de la contabilidad son presentar información financiera a quienes toman decisiones, y controlar los recursos de la empresa. (p.10)*

*Esta se base en principios de contabilidad generalmente aceptados, en palabras de Romero, (2002) son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación de un ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa de los estados financieros. La contabilidad es necesario que se la estudie, ya que, todos los movimientos y campos de acción de una economía, necesitan ser controladas y dirigidas en una forma ordenada para su correcto*

*desenvolvimiento. En este aspecto el comisariato necesita mejorar sus procesos contables en forma inmediata.*

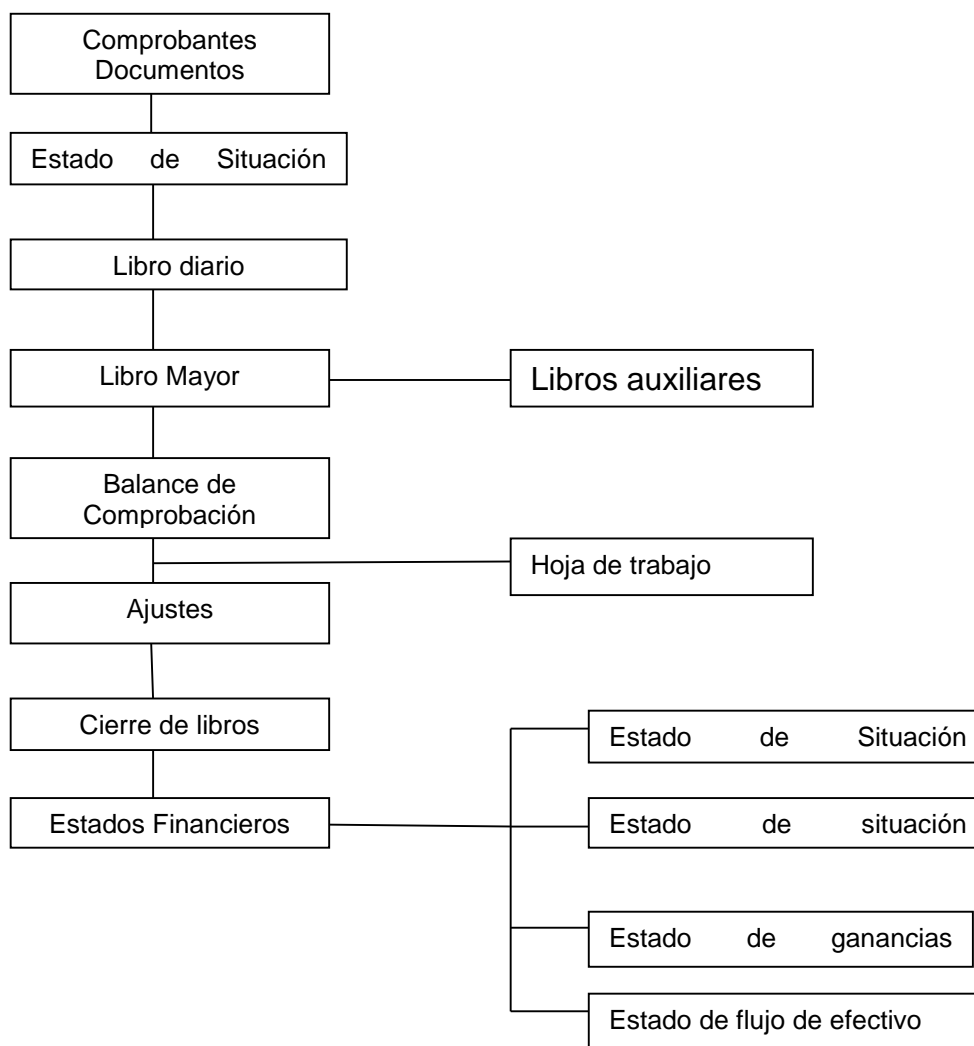
### **3. La Partida Doble**

Significa que toda transacción que se realice en la empresa será registrada en cuentas deudoras que reciben valores y en cuentas acreedoras que entregan valores. Tanto en el debe como en el haber se registrará el mismo valor.

### **4. El sistema contable o ciclo contable**

*Según Bravo, Mercedes (2001). Define al ciclo Contable como: “La serie de pasos o la secuencia que sigue la información contable desde el origen de la transacción (comprobantes o documentos fuente) hasta la presentación de los Estados Financieros”.*

**Gráfico 27** Ciclo Contable



*El proceso contable como podemos ver en el grafico está compuesto por varias actividades que empiezan con la emisión de documentos hasta la salida de estados financieros. Bravo (2003) describe el proceso de la siguiente manera:*

**1. Estado de Situación Inicial:** *Se elabora al iniciar las operaciones de la empresa con los valores que conforman el Activo, el Pasivo, y el Patrimonio de la misma. En el estado inicial constan los saldos de sus cuentas con sus respectivos valores del balance del periodo anterior.*

## **2 Libro Diario General**

**En este libro se registra en forma cronológica todas las operaciones de la empresa, el registro se realiza mediante asientos, a lo que se denomina también *jornalización*.**

**3. Libro Mayor: Los valores registrados en el debe del diario pasan al debe de una cuenta de mayor y los valores registrados en el haber del diario pasan al haber de una cuenta de mayor, este paso se denomina *mayorización*. Para efectos de control es conveniente que el libro mayor se subdivida en los mayores auxiliares necesarios para cada una de las cuentas, especialmente en lo que se refiere a cuentas y documentos por cobrar y pagar**

**4. Balance de comprobación: Permite resumir la información contenida en los registros realizados en el libro diario y en el libro mayor, a la vez que permite comprobar la exactitud de los mencionados registros. Verifica y demuestra la igualdad numérica entre el debe y el haber.**

**5. Hoja de trabajo: Es una herramienta contable que permite al Contador presentar en forma resumida a analítica gran parte del proceso contable.**

**Se elabora a partir de los saldos del balance de comprobación y contiene Ajustes, Balance Ajustado, Estado de Pérdidas y Ganancias, Estado de Superávit – Ganancias Retenida y Estado de Situación Financiera**

**6. Ajustes: Se elaboran al término de un periodo contable o ejercicio económico. Los ajustes contables son estrictamente necesarios para que las cuentas que han intervenido en la**



*contabilidad de la empresa demuestren su saldo real o verdadero y faciliten la preparación de los estados financieros.*

*7. Cierre de libro: Los asientos de cierre de libros se elaboran al finalizar el ejercicio económico o periodo contable con el objeto de:*

- Centralizar o agrupar las cuentas que ocasionan gastos o egreso*
- Centralizar o agrupar las cuentas que generan renta o ingreso*
- Determinar el resultado final. El mismo que puede ser una ganancia, o pérdida.*

*La agrupación se realiza a través de la cuenta Resumen de Rentas y*

*Gastos o Pérdidas y Ganancias. Se debita la cuenta Resumen de Rentas y Gastos y se acredita cada una de las cuentas de gastos; se debita las cuentas de Ingresos o Rentas y se acredita la cuenta Resumen de Rentas y Gastos.*

*Cuando los ingresos o rentas son mayores que los gastos o egresos el*

*Resultado final es una Ganancia. En este caso se debita la cuenta Resumen de Rentas y Gastos y se acredita la cuenta Utilidad del Ejercicio.*

*Cuando los gastos son mayores que las rentas el resultado final es una Pérdida y se procede a debitar la cuenta pérdida en el Ejercicio y a acreditar la cuenta Resumen de Rentas y Gastos.*

*(p. 42- 43- 44- 45)*

## **2.4 Estados financieros**

### **2.4.1 Concepto**

*Según Mercedes Bravo (2001) Define a los estados financieros como: “Son documentos que presentan la situación económica y financiera de la empresa al término de un periodo contable o ejercicio económico, el mismo que se logra a través de la preparación de los siguientes Estados Financieros: Pág. 147*

- Estado de Situación Económica o Estado de Resultados
- Estado de Evolución del Patrimonio
- Estado de situación Financiera o Balance General
- Estado de Flujo del Efectivo.

### **2.4.2. El estado de resultados o de pérdidas y ganancias.**

*Según Bravo Mercedes (2001) Da la siguiente definición “Denominado también Estado de Situación Económica, estado de Rentas, Estado de Operaciones, etc. Se elabora al finalizar el periodo contable con el objeto de determinar la situación económica de la empresa”. Pág. 147*

### **2.4.3 Estado de situación financiera o balance general final**

*Según Bravo Mercedes (2008) Define a este estado como: “Denominado también Balance General se elabora al finalizar el periodo contable para determinar la situación financiera de la empresa en una fecha determinada. Pág. 173*

En síntesis podemos indicar que estos estados financieros deben ser totalmente transparentes para que la información sea confiable y se pueda determinar, la verdadera situación de la empresa, además con esta

información se puede determinar los diversos índices financieros como el de liquidez, solvencia, rotación, etc.

## **2.5 Modelo Administrativo**

Un modelo puede definirse como una abstracción de la realidad. Un modelo puede ser simple si se utiliza pocas variables o complejo si se utiliza varias.

*Stephen R, (2002) en su obra Fundamentos de la administración explica: "Un Modelo Administrativo es aquel en el cual es factible advertir las relaciones y su influencia en las demás partes del sistema en su conjunto. El Administrador, dada la complejidad del mundo moderno, no puede dejar de utilizar modelos de tipo mental, permitiéndole estar capacitado para realizar cualquier tipo de actividades en el mundo real." (Pág. 3).*

Son un tipo de guía o patrón que las empresas toman como referencia para optimizar sus operaciones de planeación, organización, control y dirección; y van aplicándolas y sistematizándolas de acuerdo a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos de manera que se pueden ir adaptando o cambiando a lo largo del proceso. Por ejemplo a nivel de país la administración actual se dice que se está manejando con un modelo socialista o llamado del siglo XXI, en desmedro del modelo neoliberal. A continuación describimos los tipos de modelo: modelo autocrático, modelo de custodia, modelo de apoyo, modelo colegial, uno de los más conocidos y aplicado por las instituciones es el modelo de administración por objetivos, modelo financiero.

### **2.5.1 Tipos de modelo**

#### **a) Modelo autocrático**

Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiencia para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla órdenes será sancionado. En

un entorno autocrático la orientación apunta a la autoridad oficial formal y la dirección cree saber qué es lo mejor y está convencida que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir que estos deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer órdenes. Este modelo dejó a un lado que primero es el ser humano, en beneficio de la acumulación capitalista

#### **b) El modelo de custodia**

Este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo. Entonces el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. En lugar de depender de su jefe los empleados dependen de las organizaciones. Su mayor ventaja es que discrimina seguridad y satisfacción a los trabajadores. Un ejemplo de este modelo es el seguro el cual no tiene recursos suficientes para atender todos los servicios del afiliado

#### **c) El modelo de apoyo**

El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados.

#### **d) El modelo colegial**

El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores.

Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores.

#### **e) Modelo administrativo por objetivos y resultados**

*En palabras de Drucker (1954), la administración por objetivos (APO) surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados.*

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresa.

### **2.6 Modelo financiero**

*Según Baldwin Jorge., (2010) en su obra Finanzas de la Empresa dice. "Un modelo financiero es una herramienta de gestión que*

*permite proyectar el resultado futuro de las decisiones que se planean tomar en el presente. Es particularmente útil para los ejecutivos en planificación que deben responder a sus superiores, Directorio y Accionistas con rápidas respuestas cada vez que se les realiza una consulta". (p.165)*

Podemos deducir que un modelo es una abstracción de variables, una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento.

El modelo financiero se modifica de acuerdo con las decisiones que toma la dirección, las modificaciones que se derivan de la operación normal de la empresa y el efecto de factores externos.

El empleo de este modelo permite determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dado, además estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos, también permite evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores y finalmente permite evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL COMISARIATO**

##### **3.1 Antecedentes**

El Sindicato de Trabajadores del Gobierno Provincial de Imbabura, fue creado en el año 1963, con 28 socios, quienes en base a la organización y sus luchas sindicales, crearon el comisariato en el año de 1983.

El comisariato del Sindicato del Gobierno Provincial de Imbabura, fue creado con la finalidad de beneficiar a los trabajadores y empleados , brindándoles productos básicos de la canasta familiar a precios bajos con una escaso margen de rentabilidad, su finalidad es más bien social, por lo que su índice de rentabilidad es bastante bajo , lo que hace poner en peligro sus sostenibilidad en el mediano o largo plazo ,además el comisariato no tiene una política de crédito establecida , para poder reglamentar los créditos a los clientes internos de esta institución, a los cuales los créditos se los desglosa de los roles de pagos mes a mes.

El comisariato durante su importante periodo de existencia se ha mantenido con las mismas características administrativas financieras, basados en la experiencia e intuición , sus procesos contables se han mantenido de igual manera durante largos periodos , solo en la parte tributaria se ha mantenido un fiel cumplimiento de las declaraciones de IVA, retenciones en la fuente, declaraciones de anexos, esto por la presión tributaria que ejerce el Sistemas de Rentas internas considerada una de las más altas de Sudamérica.

En la parte administrativa no se le ha dado la debida importancia a variables como, planificación, organización, etc., los cuales ha incidido para que no tenga un manual de funciones, ni cuenten con un manual de procedimiento, en la parte directiva los dirigentes no han hecho las respectivas reformas a los estatutos para darle mayor celeridad a las decisiones que debe tomar el administrador, ya que para tomar una decisión primero debe estar reunidos la comisión de adquisición lo que provoca una pérdida de tiempo, los controles a pesar de que se dan en la parte de los ingresos , egresos y de las existencias no se dan de forma técnica, ni con la ayuda de formatos preestablecidos lo que hace menos eficiente los procesos.

Vale la pena analizar, la infraestructura actual del comisariato, el cual tiene una extensión aproximada de unos 200m<sup>2</sup>, gracias al trabajo de campo se puede determinar que su infraestructura no está en buenas condiciones, de acuerdo al nivel de otros comisariatos de la ciudad o de la provincia, los enseres y equipos necesitan ser modernizados de acuerdo a las tendencias actuales de mercadeo, por lo tanto esta es una variable importante que debe ser tomada en cuenta por la administración y comité de adquisiciones del comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura

Por lo tanto es importante que en un mediano plazo el comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura, cambie la forma de administrar tanto en sus variables financieras, como en la parte de planificación, organización, integración de personal, dirección, control y se convierta en un ente de referencia comercial en la ciudad, para lo cual debe modernizar sus estatutos y abrirse hacia el mercado.



## **3.2. Objetivos de la propuesta**

### **3.2.1 Objetivo general**

Elaborar un Modelo Administrativo y Financiero para el Comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura que permita mejorar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Diseñar el plan estratégico del comisariato con el fin de orientar su desarrollo y superar sus principales debilidades.
- Estructurar un esquema organizativo que permita definir las funciones y procesos de cada actividad con el fin de evitar duplicidad de funciones y pérdida de tiempo.
- Proponer reformas a los estatutos y reglamentos del comisariato con el fin de dar mayor celeridad a la toma de decisiones.
- Diseñar el proceso contable con el fin de que se pueda conocer la situación económica y financiera del comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura y tomar decisiones acertadas y oportunas.

## **3.3. Descripción de la propuesta**

El presente trabajo contiene, una propuesta Administrativa para el comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura, a través del diseño estratégico, organizacional, integración del personal, dirección y control; asimismo, el diseño de un modelo contable financiero, para transparentar la información y lograr la toma de decisiones de manera oportuna y eficaz

## **3.4. Proceso administrativo del comisariato**

Un eficaz proceso administrativo financiero en el comisariato permitirá obtener más certeramente los objetivos y metas diseñados, con la

planificación se permitirá direccionar estratégicamente la visión y misión, tener políticas y normas a seguir, crear estrategias que nos indicarán el camino a seguir y las acciones a implementarse. Todas estas variables circunscriptas a un espacio en el tiempo, nos permitirán acceder a un crecimiento sostenido del comisariato.

### **3.4.1. La planificación**

La planeación implica seleccionar objetivos y misiones y las acciones para cumplirlos. Requiere de la toma de decisiones, esto es de la elección entre cursos futuros de acción alternativos. Existen muchos tipos de planes entre ellos citaremos, metas, estrategias, políticas procedimientos, reglas, programas. De este modo los planes constituyen, un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. En esta herramienta nos apoyaremos para diseñar un plan estratégico para el comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura.

#### **3.3.1.1 Propuesta de la misión**

El comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura tiene como finalidad, ofrecer artículos de primera necesidad, confitería, y bazar, a precios cómodos, con altos estándares de calidad, acorde con los avances tecnológicos y con una atención esmerada en donde los clientes internos y externos en un futuro se sientan a gusto al realizar sus compras.

#### **3.3.1.2 Propuesta de la visión.**

En el mediano plazo el comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura estará posesionado entre los más prestigiosos de la provincia; por la afluencia de clientes, disponibilidad de Infraestructura adecuada, personal capacitado y un ambiente amigable, propio de una empresa moderna, en continua expansión.

### **3.3.1.3 Objetivos corporativos**

Fortalecer la imagen corporativa del comisariato, ampliando y mejorando los servicios de comercialización de productos de consumo masivo a los clientes internos, con estándares de alta calidad, precios y medidas justas.

- Lograr la fidelidad del cliente a través de calidez en la atención, seguridad en la calidad y gama de los productos.
- Capacitación continúa al personal, para una eficaz atención al consumidor
- Mejorar en el corto plazo la presentación del ambiente físico de la infraestructura y del personal
- Posicionar en el mediano plazo al comisariato, como un importante centro de expendio de productos de consumo masivo a través de actividades de marketing
- Disponer de un sistema contable financiero confiable y de fácil manejo para obtener información financiera en tiempo real.

### **3.3.1.4 Valores empresariales**

Se distinguen la honradez, transparencia, prontitud, trabajo en equipo y eficiencia.

### **3.3.1.5 Estrategias corporativas**

Construir una imagen de nuestra marca y generar prestigio a base de eficiencia, por lo que realizaremos acciones tales como:

- Realizar una integración vertical hacia adelante con las Cámaras de la Producción, aprovechando los recursos de los distintos programas que se llevan a cabo, tales como bases de datos, credibilidad e información del mercado, capacitación, asesoramiento, entre otros.

- Satisfacer las necesidades específicas del mercado, con un amplio e innovador portafolio de servicios que nos permita posicionarnos y ganar participación en el mercado.

#### **3.3.1.6 Políticas**

- Definir opciones para la organización administrativa en los ámbitos del recurso humano.
- Elevar el nivel de compromiso, de los actores de la organización, en el mejoramiento de la calidad de atención al cliente
- Evitar la improvisación tanto en las acciones como en las decisiones
- Buscar el mayor nivel de calidad en el servicio como elemento determinante en la decisión de compra de las personas.
- Mejoramiento Continuo en todos los procesos de administrativos y contables del comisariato.
- Investigación continua del mercado para la incorporación de nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes.
- Capacitar constantemente el talento humano, especialmente en el ámbito tecnológico.

#### **3.3.1.7 Acciones**

- ✓ Elaborar clasificador de puestos con perfiles profesionales de acuerdo a las funciones y niveles de desempeño.
- ✓ Motivar al personal a través del reconocimiento de la importancia de la labor que realiza en beneficio del comisariato
- ✓ Elaborar planes estratégicos y operativos.
- ✓ Capacitar al personal en el servicio de atención al cliente
- ✓ Reformar los estatutos con el fin de darle más celeridad a la toma de decisiones.
- ✓ Evaluar los procesos de gestión e implementar innovaciones

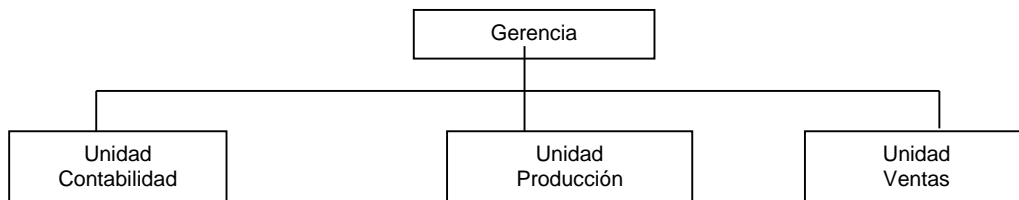
- ✓ Investigar las necesidades de los clientes, ofertar promociones y diversificar los productos.

### 3.4.2 La organización

Empezaremos por escoger el tipo de organización que queremos para el comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura y se ha acordado identificarnos la organización línea o staff debido a que el administrador o gerente del comisariato va a necesitar de una asesoría profesional continua para optimizar el recurso humano y definir las funciones que cada uno debe cumplir en los puestos de trabajo.

Por lo tanto se sugiere el siguiente organigrama para el comisariato, el cual los podemos observar en el siguiente gráfico (Ver gráfico N° 28)

**Gráfico 28** Organigrama



### 3.4.3. Integración de personal

El administrador del Comisariato será el encargado de llevar a cabo la buena marcha del comisariato; además necesita la colaboración de un contador quien se encargará de realizar el registro de transacciones comerciales y presentar la información financiera necesaria para la toma de decisiones del comisariato. Así mismo la unidad contara con un software contable denominado 4D, para que el proceso contable sea automatizado, el cual será diseñado de acuerdo a los requerimientos del Comisariato.

Un Bodeguero, será el responsable del almacenamiento y despacho de los productos y también la presencia por el momento de un vendedor, quien será el responsable de brindar la atención al cliente, además de indicar donde se encuentran ubicados los productos, también tienen la responsabilidad de hacer conocer la descripción de los productos que posee el comisariato.

Así, se contará con el cajero o cajera, quien será el encargado de hacer las transacciones respecto al cobro de los productos vendidos. Hay que anotar que, según crezca el comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura, se irá incrementando el personal, previo una selección y de acuerdo al perfil de cada puesto de trabajo. A continuación presentamos el siguiente cuadro de integración de personal. Vale anotar que el personal descrito anteriormente estará sujeto a las disposiciones del Gerente del Comisariato. (Ver cuadro N° 31)

**Cuadro 31 INTEGRACIÓN DE PERSONAL**

<b>FUNCIÓN</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>SECCIÓN</b>
<b>Gerente</b>	a	Completo	Administración
<b>Contador</b>	b	Completo	Contabilidad
<b>Bodeguero</b>	c	Completo	Planta
<b>Vendedor</b>	d	Completo	Planta
<b>Cajero</b>	e	Completo	Planta

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: El auto

**3.4.3.1 Puestos y funciones.**

A continuación describimos los propósitos, las funciones, experiencia, educación, conocimiento, habilidades, que debe poseer el personal a contratarse para el Comisariato.

**Cuadro 32 DESCRIPCIÓN DE CARGO: GERENTE**

PROPÓSITO	CÓD: GE01
La Gerencia planificará y evaluará el desempeño institucional a través de directrices, planes, políticas y estrategias que certifiquen el correcto y efectivo funcionamiento en todos los niveles organizacionales.	
<b>FUNCIONES Y ATRIBUCIONES</b>	
Representar legalmente al comisariato en todos los campos que se lo requiera, para el correcto funcionamiento del ente.	
Realizar evaluaciones y verificación periódicas sobre el cumplimiento de las funciones del área de contabilidad y adquisiciones	
Planificar y desarrollar metas a corto, mediano y largo plazo que ayuden a mantener niveles de rentabilidad, liquidez y calidad del servicio de manera aceptable.	
Autorizar las compras y comprobar los convenios efectuados con proveedores.	
Facultar los créditos a los clientes y verificar la cartera vencida, salvaguardando los recursos financieros e imagen empresarial.	
Verificar los reportes emitidos por los empleados del comisariato, para la generación mecanismos que ayuden a tomar las decisiones sobre la ejecución de actividades	
Reclutar y seleccionar el personal idóneo, para integrar el equipo de trabajo que mejore la imagen comercial del Comisariato	
Buscar nuevas alianzas con la empresa pública y privada, para mejorar los resultados.	
Aplicar políticas y estrategias en favor del desarrollo comercial del negocio.	
Nombrar y remover a los empleados, así como también dirigir y controlar a los mismos.	
Vigilar la correcta utilización de recursos económicos y recursos humanos	
Fijar los lineamientos tendientes a crear una cultura organizacional de control, mediante la aplicación de políticas y controles oportunos.	
Promover la utilización de un presupuesto anual económico y financiero.	
<b>PERFIL PROFESIONAL</b>	
Educación: Ingeniería de Contabilidad, Administración, Economía o Finanzas.	
Experiencia: 5 años en aspectos comerciales , preferiblemente en la rama de productos de primera necesidad	
Conocimiento: Dirección de Empresas, Gestión estratégica, Marketing Comercial, Talento Humano y Ventas.	
Habilidades: Solución de problemas, estrategias de negociación, don de Mando, Liderazgo y Facilidad de palabra, manejo de sistemas informáticos.	

Propuesta del Autor

**Cuadro 33 DESCRIPCIÓN DE CARGO: CONTADOR**

<b>PROPÓSITO:</b>	<b>CÓD: CO02</b>
Elaborar los estados financieros del comisariato (ganancias y pérdidas, balance general y flujo de caja, apoyar en procesos de planificación financiera, presupuestos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc. Calcular y pagar las obligaciones tributarias.	
<b>FUNCIONES:</b>	
Proveer proyectos de control económico en todos los procesos contables y comerciales del comisariato	
Comunicar de los cambios legales, en cuanto a la tributación, seguridad social y normas contables.	
Incorporar técnicas que permitan minimizar riesgos operacionales en las actividades comerciales.	
Coordinar la ejecución de las actividades de orden presupuestario, financiero y contable, para garantizar la aplicación de normas y políticas establecidas.	
Conservar y llevar un adecuado y oportuno registro y control de los activos, pasivos, ingresos y egresos que surjan de las diversas transacciones y gestiones.	
Efectuar conciliaciones bancarias y elaborar arqueos cuando corresponda, según las cuentas corrientes, en estricto apego a las normativas que regulan el uso de los recursos financieros.	
Verificar la documentación contable, en todos los departamentos del comisariato, para identificar posibles riesgos de registro	
Verificar los reportes de ventas y el proceso de facturación.	
Capacitar al nuevo personal en el manejo del sistema informático.	
Mantener al día los registros contables y declaraciones de impuestos.	
Realizar las nóminas de pago correspondientes, para los empleados	
Elaborar y garantizar la preparación de los estados financieros que sean requeridos.	
Asesorar en las prácticas comerciales-contables, para favorecer la economía del ente.	
Cumplir con el código de conducta del contador y normas internas de la empresa.	
<b>SUPERVISIÓN RECIBIDA: Gerente</b>	
<b>PERFIL PROFESIONAL</b>	
Formación: Recomendable Ingeniería en Contabilidad, CPA.	
Experiencia: Experiencia en Contabilidad de empresas comerciales, tres años en mercados similares..	
Conocimiento: Manejo de paquetes contables, Excel avanzado, Internet, Análisis financiero, Actualización en normativa ecuatoriana y gestión comercial.	
Habilidades: facilidad de comunicación, organización de archivos, trabajo en equipo, responsabilidad, solución de problemas, liderazgo y dirección de personal.	

Propuesta del Autor



**Cuadro 34 DESCRIPCIÓN DE CARGO: ASISTENTE CONTABLE**

<b>PROPÓSITO:</b>	<b>CÓD: AC05</b>
Apoyar al proceso contable como: actividades de registro, actualización, verificación y contabilización del conjunto de transacciones económicas de la empresa.	
<b>FUNCIONES:</b>	
➤ Registro y verificación de las compras ingresadas al sistemas.	
➤ Registro y verificación de las ventas diarias.	
➤ Realizar arqueos de caja chica periódicamente.	
➤ Preparar la documentación para efectuar las declaraciones de impuestos y preparar Anexos transaccionales de la empresa.	
➤ Revisar los precios de las mercaderías en el área comercial.	
➤ Ingresar al nuevo personal de acuerdo a la normativa Ecuatoriana vigente.	
➤ Verificar que los comprobantes y registros diarios de movimientos de mercancías o productos existentes en el almacén correspondan entre sí.	
➤ Formulan informes de los movimientos realizados en el almacén.	
➤ La supervisión de los vales o requisiciones de salidas de inventarios, con objeto de hacer la clasificación necesaria para su asiento en los registros.	
➤ Coordinar el trabajo con la contadora, para comunicar los pendientes de la empresa.	
➤ Cumplir con el código de conducta del contador y reglamento interno de la empresa.	
<b>SUPERVISIÓN RECIBIDA:</b> Administrador y Contador	
<b>PERFIL PROFESIONAL</b>	
<b>Formación:</b> Tecnólogo en Contabilidad o Bachiller Contable.	
<b>Experiencia:</b> 1 año en trabajos similares y de preferencia en productos de consumo masivo.	
<b>Conocimiento:</b> Manejo de paquetes contables, office, internet, redacción de informes financieros, normativa legal vigente ecuatoriana, Control interno, archivo, y documentación.	
<b>Habilidades:</b> Solución de problemas, facilidad de comunicación, liderazgo, identificación de errores, trabajo en equipo, respeto y responsabilidad	

Propuesta del Autor

**Cuadro 35 DESCRIPCIÓN DE CARGO: CAJERO**

<b>PROPÓSITO:</b>	<b>CÓD: CJ06</b>
Es la persona encargada de sumar la cantidad debida por una compra, cargar al consumidor esa cantidad y después, recoger el pago por las mercancías o servicios proporcionados.	
<b>FUNCIONES:</b>	
➤ Cobro de producto.	
➤ Responsabilidad sobre el dinero de caja.	
➤ Emisión de facturas de clientes en general.	
➤ Actividades y tareas.	
➤ Emitir las boletas de venta y las facturas	
➤ Emitir el reporte diario de caja	
➤ Coordinar para obtención de monedas para vueltos.	
➤ Verificar los pagos con tarjeta de crédito	
➤ Deposito inmediato en la cuenta del Comisariato	
<b>SUPERVISIÓN RECIBIDA:</b> Administrador y Contador	
PERFIL PROFESIONAL	
<b>Formación:</b> Tecnólogo en Contabilidad o Bachiller Contable.	
<b>Experiencia:</b> Por lo menos 3 años en el cargo de caja.	
<b>Conocimiento:</b> Conocimientos sólidos en el manejo de caja, cierres de caja, flujo gramas, cuadra de caja.	
<b>Habilidades:</b> Aptitud para el cálculo y operaciones con números	

Propuesta del Autor

**Cuadro 36 DESCRIPCIÓN DE CARGO: BODEGUERO**

<b>PROPÓSITO:</b>	<b>CÓD:BO07</b>
<p>Conservar una organización de la logística empresarial, que garantice un efectivo abastecimiento al almacén, para lograr resultados positivos en la empresa.</p>	
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Colaborar directamente con el Gerente y área de ventas, sobre la coordinación del manejo de adquisiciones y almacenamiento de productos</li> <li>➤ Asegurar la buena información y flujo de comunicación empresarial sobre el desenvolviendo del manejo de existencias.</li> <li>➤ Recopilar y presentar la información que requiera los departamentos relacionados con la contabilidad, para la toma de decisiones.</li> <li>➤ Llevar un registro histórico de las mercaderías, mismo que ayude a efectuar pedidos acorde a la liquidez de la empresa.</li> <li>➤ Emitir un informe semanal sobre los requerimientos tanto para el almacén y pedidos solicitados.</li> <li>➤ Mantener ordenados los inventarios en todas las áreas de la empresa.</li> <li>➤ Coordinar el despacho de la mercadería y confirmar la recepción de la misma.</li> <li>➤ Apoyar en eventos especiales y actividades promocionales en las que participa la empresa.</li> </ul>	
<b>SUPERVISIÓN RECIBIDA:</b> Contador	
<b>PERFIL PROFESIONAL</b>	
<p><b>Formación:</b> Recomendable mínimo dos o tres años de estar cursando universitariamente, en la carrera de contabilidad o administración.</p>	
<p><b>Experiencia:</b> Experiencia en trabajos similares de al menos un año.</p>	
<p><b>Conocimiento:</b> manejo básico de computadores y paquetes contables, manejo de archivo interno de transacciones económicas, evaluar el estado de las mercancías y presupuesto de inventarios.</p>	
<p><b>Habilidades:</b> Eficiencia para la solución de problemas, facilidad de comunicación tanto escrita como verbal, Capacidad de Organización, facilidad a formar trabajo en equipo, don de mando y control estricto.</p>	

Propuesta del Autor

**Cuadro 37 DESCRIPCIÓN DE CARGO: Vendedor**

<b>PROPÓSITO:</b>	<b>CÓD:VE08</b>
Incrementar las ventas del establecimiento y buscar posicionar a la empresa con el fin de darle sustentabilidad económica y desarrollo al comisariato	
<b>FUNCIONES:</b>	
➤ Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.	
➤ Contribuir a la solución de problemas	
➤ Administrar su territorio o zona de ventas,	
➤ Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa que representa.	
➤ Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica, etc.	
➤ Asesorar a los clientes: 1) acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y 2) cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.	
➤ Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados (como el departamento de ventas y el de mercadotecnia) todo lo que sucede en el mercado, como: 1) inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, etc.; y 2) actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc.).	
SUPERVISIÓN RECIBIDA: Contador	
<b>PERFIL PROFESIONAL</b>	
Formación: haber terminado el bachillerato	
Experiencia: Experiencia en trabajos similares de al menos un año.	
Conocimiento: Conocimiento de la empresa, conocimiento de los productos y servicios, conocimiento del mercado	
Habilidades: capacidad de atender a lo que dicen los clientes además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar tener la capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita,	

Propuesta del Autor

### 3.4.4. La dirección

#### 3.4.4.1 Propuesta reformatoria

El comisariato se encuentra regulado por los estatutos del sindicato único de obreros, los cuales fueron publicados en el año 2003, por lo tanto se encuentra desactualizado y no está en función de los tiempos actuales. El objetivo de los cambios es dar celeridad y delegar funciones, ya que el consenso, consume demasiado tiempo y retarda las decisiones.

#### **Cuadro 38 ENSAYO REFORMATARIO**

<b>Estatutos actuales</b>	<b>Propuesta</b>
<p><b>CAPÍTULO XII</b></p> <p>COMISIÓN DE ADQUISICIONES CONFORMACIÓN Y ATRIBUCIONES</p> <p>Artículo 55.- De la conformación:</p> <p>a) La Comisión de Adquisiciones será conformada por tres socios que serán nombrados por la Asamblea General.</p> <p>b) Serán electos en Asamblea General con 30 días de anticipación a la posesión del nuevo Comité Ejecutivo.</p> <p>c) La Comisión de Adquisiciones será renovada cada dos años de sus funciones.</p> <p>Artículo 56.- De las atribuciones:</p> <p>a) La Comisión de Adquisiciones informará Semestralmente a la Asamblea General sobre gestión en el Comisariato.</p> <p>b) Vigilará sobre los bienes y enseres que expende el Comisariato.</p> <p>c) Autorizará al Expendedor sobre la compra de alimentos de primera necesidad para abastecer el comisariato.</p> <p>d) Procurará mantener el Comisariato con precios bajos que brinden un beneficio social a sus afiliados.</p>	<p><b>CAPÍTULO XII</b></p> <p>COMISIÓN DE ADQUISICIONES CONFORMACIÓN Y ATRIBUCIONES</p> <p>Artículo 55.- De la conformación:</p> <p>a) La Comisión de Adquisiciones será conformada por tres socios y el Gerente del comisariato, los cuales serán nombrados por asamblea general.</p> <p>b) Serán electos en Asamblea General con 45 días de anticipación a la posesión del nuevo Comité Ejecutivo. Previo informe de que no han sido objeto de ninguna sanción</p> <p>c) La Comisión de Adquisiciones será renovada cada 4 años de sus funciones.</p> <p>Artículo 56.- De las atribuciones:</p> <p>a) La Comisión de Adquisiciones informará Trimestralmente a la Asamblea General sobre la gestión administrativa y financiera del comisariato.</p> <p>b) Vigilará sobre los bienes y enseres que expende el Comisariato y elaborará inventarios cada fin de año</p> <p>c) Autorizará al Gerente la compra de alimentos de primera necesidad para abastecer el comisariato de acuerdo a la política de máximos y mínimos</p> <p>d) Procurará mantener el Comisariato con una política de precios justos con el fin de que brinden un beneficio social a sus afiliados y le permitan su autosostenibilidad.</p>

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: El autor

### **3.4.3 Procedimientos.**

El presente instrumento de trabajo, es elaborado en la ciudad de Ibarra en el año 2013 con la finalidad de especificar las actividades y contiene el responsable de cada procedimiento y la acción a ejecutarse.

Para un adecuado funcionamiento requiere de la aplicación de los mismos, así como su respectiva actualización por parte del gerente del comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura con el apoyo del personal que está a su cargo, quienes son los encargados de realizar la elaboración y revisión de los procesos, para su correspondiente autorización.

Este manual de procedimientos es obligatorio para el personal que trabaja en el comisariato para la realización de la actividad aquí descrita. Estos procedimientos aplican desde la recepción de los productos de consumo hasta su distribución y registro.

Los procedimientos descritos en el presente documento son procedimientos para realizar compras, procedimiento para devolución en compras, procedimiento de ventas de productos al contado, procedimiento para devolución en compras, procedimiento de crédito, procedimiento de manejo de caja chica, procedimiento de arqueo de caja, procedimiento de cierre de caja.

**Cuadro 39** PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS COMPRAS

PASOSA SEGUIR		ACTIVIDADES
1	Bodeguero	Determina las necesidades en base a tarjetas de inventario, conforme a las políticas de máximos y mínimos. Requerimientos y/o nuevo producto solicitados por los clientes. Envía informe
2	Gerente	Elabora órdenes de requisición (original y copia) y le envía al comité de adquisiciones.
3	Comité de Adquisiciones	Analiza la orden de requisición, toma la decisión autorizando o negando.
4	Comité de Adquisiciones	Procede a emitir las órdenes de compra en original y dos copias, las distribuye el original para el proveedor, una copia para el bodeguero y otra para la contadora.
5	Bodeguero	Recibe los artículos, verifica la calidad y la cantidad de acuerdo a la orden de compra y la factura.(entre el pedido y entrega)
6	Bodeguero	Si la cantidad y demás especificaciones son correctas procede a recibirse los bienes e ingresa al kárdex,
7	Vendedor	En el caso de existir una devolución por no estar Conforme con el pedido, el vendedor llenará una guía de remisión en original y dos copias, la guía originales para el proveedor, mientras que las dos restantes se archivan en
8	Bodeguero	Una vez recibida la mercadería el bodeguero realiza una orden de ingreso en original y copia, el original envía a contabilidad y la copia se archiva en bodega.
9	Contador	Verifica la factura y la orden de ingreso, para los trámites respectivos y su archivo.
10	Contador	Procede a la emisión del comprobante de pago, elaboración del cheque si la compra es de contado. Además se mite el comprobante de retención y realiza la correspondiente contabilización.
11	Contador	En el caso de compras a crédito procederá a registrar en los libros contables y los pagos los realizará en los plazos establecidos, de acuerdo a lo indicado en el punto anterior.
		Duración del proceso: Mínimo 45 minutos, Máximo 60 minutos.

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: El autor

**Cuadro 40 PROCEDIMIENTO PARA LA DEVOLUCIÓN DE COMPRAS**

PASOS A SEGUIR		ACTIVIDADES
1	Contador	Una vez recibida la factura del proveedor tenemos 5 días laborables para hacer la devolución, en el caso de no estar de acuerdo con el producto o por mal estado del mismo se deberá devolver la mercadería en las mismas condiciones que fue recibida.
2	Auxiliar Contable	Elabora Nota de Devolución de Materiales en Tres (3) originales describiendo de forma detallada el motivo y los materiales objeto de la devolución.
3	Gerente	Autoriza el envío del producto al proveedor y Pide un recibo para la devolución del dinero o cambio del producto.
4	Auxiliar Contable	Emite una nota de débito para el proveedor que Contiene la recepción de mercadería por el valor total de los artículos.
5	Auxiliar contable	Emite a la vez un comprobante de retiro de bodega que proporciona el sistema computarizado en original y copia; el original se envía a bodega para su archivo, la copia queda en caja hasta que se realice el arqueo de caja.
6	Contador	Todos los documentos serán enviados a Contabilidad al final del día para sus respectivos registros Contables.
		Duración del proceso: Mínimo 45minutos, Máximo 60minutos.

Fuente: Investigación Propia.  
Elaboración: El autor



**Cuadro 41** PROCEDIMIENTO DE VENTAS DE PRODUCTOS AL CONTADO.

<b>PASOSA SEGUIR</b>		<b>ACTIVIDADES</b>
1	Cliente	Atención al cliente en sus requerimientos y Recepción del pedido.
2	Vendedor	Emite una nota papeleta de venta en original y copia estableciendo el precio de acuerdo a las listas establecidas y a los descuentos respectivos. La papeleta original es entregada al cliente y la copia es el respaldo del vendedor.
3	Cliente	Realiza el pago en caja.
4	Cajero	Recibe el dinero y emite una factura en original Y dos copias. La factura original le entregará al cliente para que reclame su producto o servicio, una copia se quedará en caja como documento de soporte hasta que el cajero realice el cierre de caja.
5	Vendedor	Recibe la factura original constata su legalidad Y procede a la entrega de los productos.
6	Vendedor	En el caso de que la factura incluya la venta u otorgamiento de servicios el cliente indicará a los operarios la factura para que proceda a la realización de los mismos
7	Contador	La .original al cliente, copia uno entrega al contador, copia dos archivo histórico.
		Duración del proceso: Mínimo 10 minutos, Máximo 15 minutos por cliente.

Fuente: Investigación Propia.

Elaboración: El autor.

**Cuadro 42** PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO

<b>Pasos a seguir</b>		<b>Actividades</b>
1	Cliente interno	Llega al negocio saluda al vendedor
2		Cliente solicita una proforma a vendedor
3	Vendedor	Vendedor prepara formulario "Proforma de venta" y envía "solicitud de crédito"
4	Cliente	Cliente recibe formularios , elabora una orden de pedido, y "Solicitud de crédito ", entrega al encargado de contabilidad
5	Contabilidad	Contabilidad recibe solicitud de crédito y verifica los requisitos, , si los datos son correctos , entrega al gerente para su aprobación , caso contrario lo rechaza
6	Caja	Cliente escoge mercancías de perchas y traslada a caja para registro de los productos vendidos y facturación
	Cliente	Cliente recibe factura y mercadería
7	Contabilidad	Registra crédito y elabora respectivo desglose del Rol de Pagos mes a mes. Imprime original y copia y lo envía al gerente
8	Contabilidad	Contabilidad registra crédito en cuentas por cobrar
9	Gerente	En base a los documentos requeridos prueba o niega el crédito según su capacidad de cobro

Fuente: Investigación  
Elaboración: EL Autor

**Cuadro 43** PROCEDIMIENTO PARA DEVOLUCIÓN EN VENTAS DE PRODUCTOS.

<b>PASOS A SEGUIR</b>		<b>ACTIVIDADES</b>
1	Cliente	Una vez realizada la factura el cliente tiene 5 días laborables para hacer la devolución, en el caso de que no esté de acuerdo con el producto, o por mal estado del mismo y deberá devolver la mercadería, en las mismas condiciones que la recibió.
2	Gerente	Verifica el estado del producto, si está en similares condiciones que se entregó autoriza la recepción de artículos, en el caso que ha sido mal utilizado se negará la devolución.
3	Gerente	Autoriza el reintegro del artículo al almacén y elabora un recibo para la devolución del dinero o Cambio del producto.
4	Cajero	Emite una nota de crédito para el cliente que contiene la recepción de mercadería por el valor total de los artículos.
5	Cajero	Emite a la vez un comprobante de ingreso a bodega que proporciona el sistema computarizado en original y copia; el original se envía a bodega para su archivo, la copia queda en caja hasta que se realice el arqueo de caja.
6	Cliente	Con la nota de crédito el cliente puede escoger los artículos, acercarse a caja para facturarlos y pagar con la misma. Si el valor de la compra es superior a la nota de crédito, el cliente debe entregar la diferencia.
7	Contador	Todos los documentos serán enviados a contabilidad al final del día para sus respectivos registros Contables.
		Duración del proceso: Mínimo 12, Máximo 24 Horas

**Fuente:** Investigación Propia.

**Elaboración:** El autor.

**Cuadro 44** PROCEDIMIENTO PARA MANEJO DEL FONDO DE CAJA CHICA.

<b>PASOS A SEGUIR</b>		<b>ACTIVIDADES</b>
1	Gerente	Autoriza creación del fondo de caja chica.
2	Contador	Registra contablemente.
3	Contador	Entrega fondo de Caja Chica.
4	Auxiliar de Contabilidad	Recibe recursos del fondo de caja chica.
5	Jefe inmediato	Autoriza el gasto de caja chica
6	Auxiliar de Contabilidad	Entrega recursos para gasto autorizado.
7	Empleados	Efectúan el gasto y solicitan documento de respaldo del gasto realizado.
8	Auxiliar de Contabilidad	Silos gastos hacienden al 80% del monto del fondo realiza reposición de caja chica con sus respectivos respaldos.
9	Gerente General	Autoriza reposición.
10	Contador	Elabora cheque por valor de reposición y el respectivo comprobante de egreso.
11	Gerente General	Revisa comprobante egreso y cheque de reposición y entrega al responsable del fondo.
12	Auxiliar de Contabilidad	Archiva reposición de caja chica.
13	Contador	Todos los documentos serán enviados a Contabilidad al final del día para sus respectivos registros Contables.
		Duración del proceso: 15, Máximo 20 minutos.

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaboración:** El autor.

**Cuadro 45** PROCEDIMIENTO PARA ARQUEO DEL FONDO DE CAJA CHICA.

<b>PASOS A SEGUIR</b>		<b>ACTIVIDADES</b>
1	Responsable Arqueo	Inicia arqueo solicitando documentación (recibos de pago), y dinero existente en caja chica.
2	Responsable Arqueo	Realiza el conteo físico del efectivo y comprobantes existentes, previo a la clasificación por grupo de acuerdo a denominación de los billetes y monedas, en Presencia custodio caja chica.
3	Responsable Arqueo	Registra en el campo correspondiente del Formulario "Arqueo de Caja Chica" el valor contado y comprobantes, controla que no exista movimiento de efectivo durante la realización del arqueo.
4	Responsable Arqueo	Una vez finalizado el arqueo y que se haya llenado el formulario respectivo, determinará si existe sobrante o faltante y solicitará la respectiva explicación.
5	Responsable Arqueo	Si existe explicación comprobada de faltante, comunica al empleado que debe hacer la Reposición según el monto en un máximo de 48 horas; si es sobrante, igualmente lo registra como tal.
6	Responsable Arqueo	Si no existe explicación comprobada, comunica al Gerente General para que tome las acciones correctivas convenientes.
7	Responsable Arqueo	Entrega al empleado sujeto del arqueo, el formulario "arqueo de Caja Chica" para que registre su firma de conformidad, una vez que ha registrado la suya como personal autorizado.
8	Custodio Fondo Caja Chica	Registra su firma y sello en dicho formulario. Aceptando los valores arqueados.
9	Responsable Arqueo	Envío y Archivo a Contabilidad para realizar los respectivos Registros Contables.,
		Duración del proceso: Mínimo 10 minutos, Máximo 15 minutos.

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: El autor.

**Cuadro 46** Procedimiento para Cierre de Caja.

<b>PASOS A SEGUIR</b>		<b>ACTIVIDADES</b>
1	Cajero	Al finalizar la jornada de trabajo el cajero. Imprimirá el arqueo de caja de ese día y lo entregará a la auxiliar de contabilidad conjuntamente con los valores recibidos.
2	Auxiliar de Contabilidad	Verificará la secuencia de comprobantes y la exactitud de los valores ingresados por ventas al contado, abonos de clientes y ventas a crédito si existe.
3	Cajero	Deberá contar el dinero, totalizar los cheques, sumar los vales por tarjetas de crédito y hacer las notas de depósito respectivas al banco.
4	Auxiliar de Contabilidad	Confirmará dichos resultados, contará dichos valores ya sea monetario o Documentado hasta que obtenga su verificación total. En el caso de existir diferencias ya sea en más o menos; se emitirá un comprobante de faltantes o sobrantes de caja el cual debe ser archivado con los comprobantes del día como evidencia de la cantidad que ingresa o resta de caja conjuntamente con el cierre de caja.
5	Auxiliar de Contabilidad	Para legalizar el depósito de cheques se encargará de sellarlos y firmarlos.
6	Cajero	Los faltantes serán bajo su responsabilidad, el mismo que deberá reintegrar dichos valores ya sea en ese instante o serán cargados a su cuenta para que sean descontados de su rol de pagos.
7	Contador	Deberá archivar el arqueo de caja una vez Realizadas las operaciones correspondientes, como respaldo escrito para efectuarlos asientos contables.
		Duración del proceso: Mínimo 15 minutos, Máximo 20 minutos por cliente.

Fuente: Investigación Propia  
Elaboración: El autor.

### 3.4.4 Políticas contables para control interno

Las políticas son reglas, bases, acuerdo adoptados por una entidad ene este caso por el comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura, para algunas cuentas contables utilizadas por la institución.

**Cuadro 47** *POLÍTICAS CONTABLES*

CUENTAS	POLÍTICAS
<b>CAJA RECAUDADORA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se considerarán ingresos a la Caja todas aquellas transferencias de las ventas a los empleados y trabajadores del Gobierno Provincial de Imbabura..</li> <li>• El horario para efectuar trámites de pago y recepción de depósitos en la Caja será de lunes a viernes de 8:30 a 18:00 horas.</li> <li>• El responsable del manejo de las transferencias y su contabilización será el área de contabilidad, bajo la supervisión del administrador.</li> <li>• Emitir reportes de las transferencias y la disponibilidad del mismo, mediante flujos semanales.</li> <li>• Al disponer de una caja chica, la comisión de adquisiciones deberá proporcionar dinero en efectivo para las compras menores a cuarenta dólares con previa autorización del secretario de finanzas</li> <li>• Las compras menores a cuarenta dólares se deberán sustentar debidamente con una orden de compra, vale de efectivo y registro general de las compras, para garantizar los gastos generados en la empresa.</li> <li>• La persona encargada de receiptar los informes de cierre de caja deberá revisar las transferencias al fin de la jornada y reportar a contabilidad.</li> <li>• El acceso al manejo de la caja está restringido a cualquiera persona ajena a ésta.</li> <li>• En el caso que no se alcance a realizar el reporte diario de las transferencias, estos documentos deben asegurarse en la caja fuerte del comisariato, con el respectivo detalle de los mismos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar el archivo con la respectiva documentación, para control adecuado de los movimientos de las transferencias.</li> <li>• Efectuar periódicamente balances de las transferencias de las ventas a los clientes internos del comisariato, para conocer si existe irregularidades internas.</li> <li>• Para realizar pagos en cheque a proveedores solicitar la respectiva autorización del gerente..</li> </ul>
<b>CUENTA BANCOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe existir un control documentado de los ingresos y egresos de operaciones comerciales con la cuenta bancaria.</li> <li>• Los pagos con cheque o transferencia se realizarán por las siguientes razones</li> <li>• Por la compra de bienes tales como suministros, mercadería, y otros artículos.</li> <li>• Por la adquisición de servicios tales como energía eléctrica, agua potable, telefonía básica y celular, internet, impuestos, honorarios.</li> <li>• Los pagos se harán por medio de cheques, con firma del Gerente</li> <li>• Los cheques o transferencias que se emitan deberán estar debidamente respaldados por facturas y comprobantes de egresos, previamente autorizados.</li> <li>• No se expedirán cheques al portador.</li> <li>• Conciliar mensualmente los Estados de Cuenta Bancarios con los saldos contables</li> </ul>
<b>INVENTARIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El encargado de bodega será encargado de informar sobre la disponibilidad de mercancías, mediante informes semanales, con el fin de mantener informados a las áreas de ventas y financiera.</li> <li>• Todo el personal involucrado en el registro y control de las existencias, deberán dar estricto cumplimiento y observancia a la rotación del stocks.</li> <li>• La toma física de inventarios serán realizados todos los meses para la constatación económica e invertida.</li> <li>• Para la constatación física de los stocks deberán estar presentes el administrador, bodeguero y contador de la empresa.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La asignación del precio se deberá asignar mediante el método llamado último precio de mercado.</li> <li>• Todos los movimientos de los stocks se realizarán mediante la utilización de documentos auxiliares.</li> <li>• Llevar un registro histórico de todos los movimientos de las mercaderías.</li> <li>• Para entrega de pedidos a clientes se deberá revisar productos contra factura y nota de despacho.</li> <li>• Mantener un registro histórico de productos deteriorados y caducados, para dar la respectiva baja o entregar a proveedores.</li> </ul>
<b>COMPRAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para realizar una compra revisar la mercadería existente en toda la empresa.</li> <li>• Las compras serán analizadas mediante un plan de compras y el flujo de efectivo.</li> <li>• El Gerente será responsable de solicitar cotizaciones a los proveedores y elaborar las Órdenes de Compra.</li> <li>• El Gerente considerará por lo menos dos cotizaciones de proveedores para autorizar la adquisición de suministros o materiales.</li> <li>• Toda adquisición de suministros o materiales deberá soportarse por una Orden de Compra y las facturas correspondientes.</li> <li>• Toda compra debe ser respaldada con las órdenes de compras numeradas y autorizadas.</li> <li>• Las órdenes de compras deben ser archivadas en forma secuencial y por fechas.</li> <li>• El registro de las transacciones económicas se deberán realizar al menos al siguiente día de realizar la compra.</li> <li>• El archivo de la documentación del registro de las compras se deberán realizar al menos a los tres primeros días después de la Adquisición.</li> <li>• El responsable de las adquisiciones serán: el gerente y bodeguero.</li> </ul>
<b>RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Encargado de manejo de los Inventarios será el responsable de registrar, oportuna y permanentemente, las actividades que se desarrollen durante el control del abastecimiento y recepción de artículos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda recepción de inventario deberá soportarse con las Facturas y Notas de Ingreso, e informes de ingresos a Bodega/Inventario.</li> <li>• Se deberá asignar determinar el costo de los inventarios de productos utilizando el último precio de mercado.</li> <li>• Se deberá evaluar los inventarios permanentemente para determinar el deterioro, ya sea por daño, obsolescencia, etc. Además se comparará el importe en libros con su precio de venta menos los costos en que se incurrieron para la misma.</li> <li>• Se valorará y se contabilizará los inventarios al importe menor entre el costo o valor neto realizable.</li> </ul>
<b>VENTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una base de datos actualizada de los clientes internos y externos del ente.</li> <li>• El Jefe de Ventas realizará la búsqueda de clientes potenciales y mantendrá su fidelización a través de las relaciones comerciales</li> <li>• El plazo de crédito será de 30 días sin intereses y con previa autorización del administrador.</li> <li>• Los requisitos que los clientes deben presentar para optar por un crédito, es ser empleado o trabajador del Gobierno Provincial de Imbabura</li> <li>• El Jefe de Ventas mantendrá un expediente para cada cliente, con los datos del mismo, detalle de la transacción, forma y plazos de pago.</li> <li>• El cliente debe revisar su mercadería al momento de la entrega para comprobar su estado y avalar la garantía sobre la misma, caso contrario el comisariato no aceptará reclamos.</li> <li>• El contador supervisará y emitirá un informe mensual sobre las ventas realizadas, además de un análisis del vencimiento de pagos.</li> <li>• Las facturas deben llevar el sello de REVISADO, para su cancelación simplemente se desglosa del rol de pagos mes a mes.</li> <li>• El Gerente se encargará de revisar periódicamente el surtido del almacén, para emitir un informe a bodega para realizar las compras o abastecimientos del inventario disponible.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>El asistente contable se encargará de emitir un reporte de las ventas diarias con la respectiva documentación que garanticen las transacciones comerciales.</li> </ul>
--	---

### 3.4.5 Plan de cuentas

El plan de cuentas de la institución servirá para registrar los hechos contables que se generen en el giro de la actividad económica que se realiza.

#### **Cuadro 48 PLAN DE CUENTAS**

Código	Cuenta	Descripción
1.	<b>ACTIVO</b>	Representa el recurso controlado por la institución como resultado de hechos pasado, del cual el comisariato espera obtener, en el futuro beneficios económicos
1.1	Activo corriente	Agrupar los activos que se espera se conviertan en dinero en un plazo no mayor a un año a partir del cierre de un ejercicio económico
1.1.1	<b>CAJA</b>	Representa el dinero en efectivo y cheques recibidos para ser depositados
1.1.1.01	Efectivo	
1.1.2	<b>BANCOS</b>	Representa depósitos de dinero en efectivo, cheques a la fecha o transferencias bancarias realizadas en la cuenta corriente de la institución
1.1.2.1	Banco Pacifico	
1.1.2.2	Banco Pichincha	
1.1.3	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR</b>	Comprenden valores que se convertirán en dinero en un plazo menor a un año y créditos que no producen directamente rendimiento, sino que entraron al negocio
1.1.3.01	Cuentas por cobrar clientes	Son derechos a favor de la entidad que provienen de las operaciones normales que realiza la empresa
1.1.3.02	Documentos por cobrar clientes	Documentos por cobrar registra los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado
1.1.2.03	Provisión de cuentas incobrables	Es una cuenta de saldo acreedor que va disminuyendo a las cuentas por cobrar. Es una estimación de las cuentas por cobrar que se perderán por incobrables durante el siguiente periodo.
1.1.4	<b>IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES</b>	Representa el dinero pendiente de pago que tiene el comisariato con el SRI, y que serán canceladas en la declaración de impuestos del mes siguiente del generado el impuesto.

1.1.4.01	IVA en compra de mercadería	El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados. Existen básicamente dos tarifas para este impuesto que son 12% y tarifa 0%.
1.1.4.02	Impuesto a la renta retenido	Toda persona jurídica o persona natural obligada a llevar contabilidad que pague o acredite en cuenta cualquier tipo de ingreso que constituya renta gravada para quien los reciba, actuará como agente de retención del Impuesto a la Renta.
1.1.4.03	Crédito Fiscal IVA	El crédito tributario se define como la diferencia entre el IVA cobrado en ventas menos el IVA pagado en compras. En aquellos casos en los que la declaración arroje saldo a favor (el IVA en compras es mayor al IVA en ventas), dicho saldo será considerado crédito tributario, que se hará efectivo en la declaración del mes siguiente.
1.1.4.04	IVA pagado en gasto	Los consumidores finales tienen la obligación de pagar el IVA sin derecho a reembolso, lo que es controlado por el fisco obligando a la empresa a entregar justificantes de venta al consumidor final e integrar copias de éstas a la contabilidad en una empresa.
<b>1.2</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	Agrupar los activos de difícil liquidación en el corto plazo, que forma parte del proceso productivo en un plazo mayor a un año
1.2.1	Activos fijos	
1.2.1.01	Edificios	Representa los edificios destinados para su uso en el giro del negocio
1.2.1.02	(-Dep. Acumul. de edificios)	Representa una parte del edificio que se considera consumida durante el ejercicio económico, por efectos del transcurso del tiempo.
1.2.1.03	Equipo de oficina	Representa los equipos de oficina destinados para su uso en el giro del negocio que son propiedad de la institución y que se encuentran en buen estado.
1.2.1.04	(- Dep. A. Equipo de Oficina)	
1.2.1.05	Muebles y enseres de oficina	Representa los muebles y enseres destinados para su uso en el giro del negocio que son propiedad de la institución y que se encuentran en buen estado
1.2.1.06	(- Dep A: de M y enseres)	
1.2.1.07	Equipo de cómputo y software	Representa los equipos de computación destinados a su uso en el giro del negocio que son propiedad de la institución y que se encuentran en funcionamiento
1.2.1.08	(- Dep A. Equipo C. y S.)	
1.2.1.09	Vehículo	Representa una parte del valor de los vehículos que se considera consumida durante el ejercicio económico, por efectos del transcurso del tiempo.

1.2.1.10	Dep A. Vehículo	
1.2.1.11	Maquinaria y equipo	Representa un parte del valor de la maquinaria que se considera consumida durante el ejercicio económico.
1.2.1.12	(- Dep. A Maquinaria y E.	
1.2.1.13	Otros activos	Representa una parte del valor de los activos fijos que se considera consumida durante el ejercicio, por efectos del transcurso del tiempo.
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	Es una deuda o un compromiso que ha adquirido una empresa, institución o individuo.
2.1	PASIVOS CORRIENTES	Los pasivos corrientes hacen referencia a los pasivos que la empresa debe pagar en un plazo igual o inferior a un año.
2.1.1	PROVEEDORES	Empresa o persona física, cuya actividad se refiere a la comercialización o fabricación de algún producto, los cuales tienen un valor monetario en el mercado, así mismo los proveedores de bienes tienen como característica principal de satisfacer una necesidad tangible del mercado
2.1.1.01	Cuentas por pagar	Es cualquier <u>importe</u> de una parte <u>deudora</u> , que aparece como resultado de una <u>compra</u> de <u>bienes</u> o <u>servicios</u> en términos de <u>crédito</u> , a una parte <u>acreedora</u> .
2.1.1.02	Documentos por pagar	Se carga por el importe de los documentos que se tengan que pagar. Se abona del importe de los documentos: letras de cambio y pagarés (títulos de crédito) pendientes de pago. Su saldo es acreedor y expresa los importes monetarios de todos los títulos de crédito que tiene que pagar la empresa.
2.1.1.03	Sueldos y salarios por pagar	Es la cuenta donde se registran las deudas contraídas por la empresa con sus trabajadores y debe ser cancelada en un periodo de tiempo estipulado.
2.1.1.04	Décimo tercer sueldo	El décimo tercer sueldo (décima tercera remuneración) o bono navideño, es un beneficio que recibe los trabajadores bajo relación de dependencia y corresponde a una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.
2.1.1.05	Décimo cuarto sueldo	El Décimo cuarto sueldo (décima cuarta remuneración) o bono escolar es un beneficio y lo deben percibir todos los trabajadores bajo relación de dependencia, indistintamente de su cargo o remuneración.
2.1.1.06	Vacaciones	
2.1.1.07	Fondos de reserva	Los Fondos de Reserva, son un beneficio, al que tienen derecho todos los trabajadores en relación de dependencia, después de su primer año de trabajo.
2.1.1.08	IESS por pagar	
2.2.1	OBLIGACIONES CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	Representa el dinero pendiente de pago que tiene la institución a la administración tributaria
2.2.1.01	Retenciones 1% en compra de mercadería	

2.2.1.02	Retención 8% servicios profesionales	
2.2.1.03	Retenciones IR por pagar	
2.2.1.04	Retenciones IVA por pagar	
2.2.1.05	IVA en ventas	El comisariato debe cargar este impuesto al precio del artículo vendido, reflejado con claridad en la factura emitida al cliente, a su vez esta debe declarar dicho impuesto al estado.
2.2.1.06	SRI por pagar	Representa un pasivo circulante, a su vez esta debe declarar dicho impuesto al estado.
3.	<b>PATRIMONIO</b>	Representa la parte residual en los activos después de deducirse los pasivos
3.1	<b>PATRIMONIO</b>	
3.1.1	<b>PATRIMONIO NETO</b>	Agrupar el fondo disponible que es la aportación de la institución, las reservas y los resultados de los anteriores o actual ejercicio económico
3.1.1.01	Patrimonio Neto	
3.1.1.02	Capital social	El capital social se constituye con los aportes iniciales de los socios, dinerarios o no dinerarios, para que la sociedad desarrolle los negocios que constituyen su objeto social
3.2.1	<b>RESERVAS</b>	
3.2.1.01	Reserva legal	Es aquella reserva que obligatoriamente tiene que constituirse en la empresa por mandato de la ley.
3.2.1.02	Reserva estatutaria	Esta reserva consta en los estatutos de la empresa. De Utilidades líquidas del ejercicio se destina un porcentaje para constituir este fondo, este porcentaje se encuentra establecido en los estatutos y es de carácter obligatorio.
3.2.1.03	Reserva especial	La ley faculta o permite que de las utilidades líquidas del Ejercicio la empresa destine un porcentaje para formar la reserva especial. La junta General decide el porcentaje y el específico de este fondo.
3.2.1.04	Superávit de capital	
4.	<b>INGRESOS</b>	Representa el incremento en los beneficios en forma de entradas o incremento en el valor de los activos o disminuciones de las obligaciones, no relacionados con aportes de socios.
4.1	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	
4.1.1	<b>VENTAS</b>	Esta cuenta registra la venta de mercancías al precio de venta, esta cuenta es de tipo nominal de ingreso que se debe abonar siempre, a excepción de los casos en los cuales se cargan: 1) para corregir errores cometidos en libro. 2) al momento de "cerrar" a fin del periodo contable (su saldo siempre es acreedor a cero).
4.1.1.01	Ventas tarifa 0%	

4.1.1.02	Ventas tarifa 12%	
4.1.1.03	Otras rentas	
4.1.1.04	(-) Descuentos en ventas	Representan los ingresos ocasionados por los Descuentos concedidos a los clientes por pronto pago de la mercancía vendida, su saldo es deudor.
4.1.1.05	(-) devoluciones en ventas	La cuenta registra el valor de las mercancías devueltas o bonificaciones dadas o hechas por los clientes; aumenta por el debe. Costo de venta cuentas de comercialización (por ejemplo: publicidad, promoción) necesarias para atraer al cliente potencial.
<b>5</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>	
<b>5.1</b>	<b>COSTOS</b>	
5.1.1	COMPRAS	Es parte del costo de ventas, y por lo tanto es parte del estado de ganancias y pérdidas; representa la erogación o gasto (egreso) que se realiza y los bienes adquiridos por medio de dicha compra o sea la mercancía (activos), la compañía debe recuperar el gasto o importe en el precio de venta ya que estas mercancías se adquieren para ser revendidas
5.1.1.01	Compras de bienes tarifa 0%	
5.1.1.02	Compras de bienes tarifa 12%	
5.1.1.03	(-) Desc en compras	Registra los descuentos al momento de la compra o por Pronto pago.
5.1.1.04	(-) Dev en compra	Registra las devoluciones en compra
5.1.1.05	Costo de venta	Es lo que nos cuesta el producto se obtiene restando las ventas menos la utilidad.
<b>5.2</b>	<b>GASTOS</b>	
5.2.1	GASTOS	Representa las disminuciones de los beneficios económicos o disminuciones de los activos o surgimiento de las obligaciones
5.2.1.01	Sueldos salarios y demás remuneraciones	Representa los sueldos salarios y demás que constituyen materia gravada del IESS
5.2.1.02	Aportes a la seguridad social	Representa los aportes patronales establecidos legalmente, que la obra debe depositar a favor del IESS incluye fondos de reserva
5.2.1.03	Beneficios sociales e indemnizaciones	Representa los beneficios sociales establecidos legalmente, pagados a los trabajadores administrativos, de servicios y docentes en beneficio de ellos.
5.2.1.04	Honorarios a personas naturales	Representa el pago por diferentes servicios prestados por personas naturales. Soportados con facturas autorizadas por el SRI a nombre de la institución.
5.2.1.05	Depreciaciones de activo fijo	Es la pérdida de valor por el paso de los años

5.2.1.06	Servicios básicos	Representa el pago de servicios básicos (luz, agua, teléfono) soportado con facturas autorizadas por el SRI a nombre de la institución.
5.2.1.07	Suministros de oficina	
5.2.1.08	Mantenimiento de vehículo	Representa la compra de todo tipo de materiales y / o servicios utilizados para mantenimiento y reparación de los vehículos del comisariato
5.2.1.09	Combustible de vehículo	
5.2.1.10	Útiles de limpieza	
5.2.1.11	Mantenimiento edificios e instalaciones	Representa la compra de todo tipo de materiales y / o servicios prestados que son utilizados para adecuaciones, mantenimiento y reparación del edificio. Soportado con facturas autorizadas por el SRI a nombre del comisariato
5.2.1.12	Mantenimiento equipo de oficina	Representa la compra de todo tipo de materiales y/o servicios utilizados para mantenimiento y reparación de los equipos d oficina
5.2.1.13	Mantenimiento equipo de computo	Representa la compra de todo tipo de materiales y / o servicios utilizados para mantenimiento y reparación de los equipos de computación. Soportados con facturas autorizadas del SRI
5.2.1.14	Otros bienes locales	Representa los gastos realizados por concepto de otros servicios que se efectúan en desarrollo del giro operativo de la institución.
5.2.1.15	Otros servicios locales	Representa los gastos realizados por concepto de otros servicios que se efectúan en desarrollo del giro operativo de la institución.
5.2.1.16	IVA que se carga al gasto	Representa el IVA que se carga al gasto, que no se puede recuperar por medio del factor de proporcionalidad del IVA



### 3.5.6 Asientos tipo

Los Asientos contables tipos agrupan los asientos contables más habituales, se detallan a continuación.

**Cuadro 49** ASIENTOS TIPO

Código	Detalle	Debe	Haber
	X		
1.1.1.01	Efectivo	1000,00	
1.1.2.02	Banco Pichincha	2000,00	
1.1.3.01	Cuentas por cobrar clientes	218,43	
1.1.5.02	Inventario de suministros y materiales	185,72	
1.2.1.01	Edificio	20000,00	
1.2.1.09	Vehículo	5000,00	
1.2.1.05	Muebles y enseres de oficina	350,00	
1.2.1.07	Equipo de cómputo	800,00	
1.2.1.03	Equipo de oficina	682,80	
2.1.1.01	Cuentas por pagar		925,42
2.2.1.06	SRI por pagar		175,65
3.1.1.02	Capital social		29135,88
	V./ Según Estado Situación Inicial		
	X		
1.1.1.01	Clientes	122,61	
4.1.1.01	Ventas Tarifa 0% V./ Vendemos a la Sra. Maribel Vásquez 1 caja de café dos coronas de un litro a 16.06, 1 caja de 4 bloques de manteca reina a 11.36 USD 1 quintal de arroz osito 46.80 USD , 1 quintal de azúcar IANCEN 48,39 USD , todo esto a crédito según factura. N° 80		122,61
	X		
5.1.1.05	Costo de Venta	94,31	
1.1.5.01	Inventario de Mercadería v/. Para transferir el costo de venta		94,31
	X		
1.1.1.01	Clientes	139,05	
4.1.1.01	Ventas Tarifa 0% V/ vendemos al Sr NELSON GUERRERO 5 cajas de atún Isabel a 27.81 USD c/u , a crédito según factura N° 801		139,05
	x		
5.1.1.05	Costo de Venta	106,95	
1.1.5.01	Inventario de Mercadería v/. Para transferir el costo de venta		106,95
	X		
5.1.1.05	B Pichincha	1261,66	
1.1.5.01	Efectivo v/. Valor depósito del efectivo al B. Pichincha		1261,66

1.1.1.2.02	D x C	X	294,08	
1.1.1.01	Ventas Tarifa 0% V/ Venta			294,08
5.1.1.05	Costo de venta	X	226,2	
1.1.5.01	Inventario de mercadería v/. Para transferir el costo de venta			226,2
1.1.1.01	Clientes	X	184,95	
4.1.1.01	Ventas Tarifa 0% Se vende Sra. REBECA BELTRÁN 1 quintal de harina Poulter a 29.25 c/u, 5 quintales de azúcar Valdez a 28,67 USD y 1 quintal de sal de 25 U. a 12.35 USD c/u, a crédito según Factura N° 803			184,95
5.1.1.05	Costo de Venta	X	142,25	
1.1.5.01	Inventario de mercadería v/. Para transferir el costo de venta			142,25
1.1.1.01	Clientes	X	197,28	
4.1.1.01	Ventas Tarifa 0% v/Se vende al Sr M Morales 8 quintales de harina panadera a 24.66 USD c/u, a crédito factura N° 804			197,28
5.1.1.05	Costo de Venta	X	151,76	
1.1.5.01	Inventario de Mercadería v/. Para transferir el costo de venta			151,76
1.1.1.2.02	Suministros de Oficina	X	18,00	
1.1.1.01	Banco Pichincha v/ Compra a Wordl Computer de suministros			18,00
5.2.1.40	Mantenimiento equipo de computo	X	20,00	
1.1.1.2.02	Banco Pichincha V/. Mantenimiento de equipo de computo			20,00
1.1.1.01	Clientes	X	156,32	
4.1.1.01	Ventas tarifa 0% El Sr. CARLOS RODRIGUEZ adquiere 3 bloques de margarina Bonella de 12 u. de un kilo a 26.35USD c/u , una caja de aceite dos coronas de 12 u. de un kilo a 16.06 USD, y 1 quintal de sal a 12,82, a crédito, según factura N° 806			156,32
5.1.1.05	Costo de Venta	X	120,23	
1.1.5.01	Inventario de Mercadería v/. Para transferir el costo de venta			120,23

2.1.1.02	X		
1.1.2.02	Documentos por pagar Banco Pichincha Cancelamos a nuestro proveedor de papel higiénico 400.00USD con cheque N° 626 del B Pichincha Factura N° 950	400,00	400,00
1.1.1.01	X		
4.1.1.02	Clientes Venta tarifa 12% IVA en ventas v/. Vendemos a la Sra. PATRICIA ALVARADO 5 cajas de jabón machete de 48 u. cada caja a 3,75 c/u, 4 cajas de Alex limón de 50 u. a 10.24 USD c/u y 3 pacas de detergentes FAB. Limón de 6u. Extra grande a 30.99 USD c/u la forma de pago es a crédito Factura N° 806	204,61	182,68 21,93
5.1.1.05	X		
1.1.5.01	Costo de Venta Inventario de Mercadería v/. Para transferir el costo de venta	140,54	140,54
1.1.5.01	X		
2.1.1.01	Inventario de Mercadería Cuentas por pagar Compramos a PRODISPRO 5 quintales de sal mari sal a 10 USD c/ u a crédito factura N° 330	50,00	50,00
1.1.2.02	X		
1.1.1.01	Banco Pichincha Efectivo V/. Depositar el efectivo al banco pichincha	360,93	360,93
1.1.1.01	X		
4.1.1.01	Clientes Ventas Tarifa 0% v/. La Sra. Liliana Andrade compra a crédito 10 cajas de achiote la favorita de 12 u de 1 lit a 3,76 según Fact. 807	97,60	97,60
5.1.1.05	X		
1.1.5.01	Costo de Venta Inventario de Mercadería v/. Para transferir el costo de venta	75,10	75,1
1.1.1.01	X		
4.1.1.01	Efectivo Ventas Tarifa 0% v/.El sr MARCO REA nos compra 15 cajas de manteca sabrosa de 18u de un kilo a 18.29 USD, 1 caja de 4 bloques de manteca reina a 11.36 USD c/u, 1 cajas de aceite sabrosón de 12u de un litro a 12.97 USD c/u 5 cajas de aceite sabrosón de 12u de 2 litros a 13.65 USD c/u. según fact. N° 808	366,93	366,93

5.1.1.05 1.1.5.01	27 Costo de Venta Inventario de Mercadería v/. Para transferir el costo de venta	282,27	282,27
5.2.1.10 1.1.2.02	X Útiles de Limpieza Banco Pichincha v/. Se compra útiles de aseo a TIA por 35.00 USD al contado Fact. N° 530	35,00	35,00
1.1.1.01 4.1.1.01	X Clientes Ventas Tarifa 0%  V/. Vendemos sr JOSÉ VACA 15 pacas de fideo oriental macarrón de 50u a un precio de 14.61 USD c/u y 10 pacas de tallarín oriental 1 libra de 44u a 13.1° USD c/u nos cancela con cheque del banco pichincha Fact. N° 809	350,15	350,15
5.1.1.05 1.1.5.01	X Costo de Venta Inventario de Mercadería v/. Para transferir el costo de venta	269,4	269,4
1.1.1.01 4.1.1.01	X Cliente Ventas Tarifa 0% v/. La Sra. MARÍA FLORES nos compra 10 sacos de avena Quaker a 15.02 c/u ,17 sacos de avena ya de una Lb a 13,36 c/u .Fact.810	404,96	404,96
1.1.2.02 1.1.1.01	X Banco Pichincha Efectivo V/. Depositar el efectivo al Banco Pichincha	1219,64	1219,6
1.1.1.01 4.1.1.01	X Clientes Ventas Tarifa 0% v/. Vendemos al Sr. PATRICIO MORALES 13 quintales de azúcar Valdez a 28.67 USD a crédito según c/u fact. N° 811	372,71	372,71
5.1.1.05 1.1.5.01	X Costo de Venta Inventario de Mercadería v/. Para transferir el costo de venta	286,65	286,65
1.1.1.01 4.1.1.02	X Clientes Ventas Tarifa 12% IVA en Ventas v/. Vendemos Sra. Miriam Mafla 5 pacas de 100u de papel higiénico eco a 20.07 USD y 3 pacas de papel familia por 12 u a 35.49 USD crédito fact. N° 812	231,64	206,82 24,82

5.1.1.05 1.1.5.01	X Costo de Venta Inventario de Mercadería v/. Para transferir el costo de venta	159,1	159,1
2.1.1.02 1.1.2.02	X Documentos por pagar Banco Pichincha V/.Pagamos 25.50 con cheque 628 del banco pichincha a la universal según factura 112.	25,5	25,5
1.1.1.01 4.1.1.02 2.2.1.05	X Clientes Ventas Tarifa 12% IVA en Ventas V/.El Sr MARCELO AGUAS nos compra 10 pacas de 12 u de galletas galapaguitos a 17.20 USD c/u 3 cajas de galleta amor de 100u a 28.66 USD c/u según fact. N° 812	288,94	257,98 30,96
5.1.1.05 1.1.5.01	X Costo de Venta Inventario de Mercadería v/. Para transferir el costo de venta	198,45	198,45
5.1.1.04 1.1.5.01	X (-) Devolución en Compra Inventario de Mercadería v/.A Distribuidora DAYANA le devolvemos 3 pacas de papel eco por estar en mal estado	47,94	47,94
4.1.1.05 1.1.2.02	X (-) Devoluciones en Venta Banco Pichincha  De la venta realizada el día 9 de Diciembre al sr Jorge Cevallos nos devuelven las 2 cajas de atún Isabel por un valor de 23.53 USD de la fact. N° 820	47,06	47,06
1.1.5.01 5.1.1.05	X Inventario de Mercadería Costo de Venta v/. Para transferir el costo de venta	42,78	42,78
5.2.1.06 1.1.2.02	X Servicios Básicos Banco Pichincha V/.Pagamos servicios básicos, luz, telefónico, 40,00 USD de contado. Con Fact. N° 12365	40,00	40,00
5.1.1.04 1.1.5.01	X (-) Devolución en Compra Inventario de Mercadería V/.De la compra realizada el día 21 de Diciembre devolvemos 3 cajas de jabón machete de 48u a 8,80 USD c/u por encontrarse en mal estado por la fact. N° 751	26,4	26,4

1.1.5.01	X Inventario de Mercadería	106,6	
1.1.2.02	Banco Pichincha V/. Se compra a PRODISPRO CIA Ltda. 5 cajas de margarina Bonella de 24u de un kilo a 21.32 c/u pagamos contado		106,6
5.2.1.06	X Servicios Básicos	8,00	
1.1.2.02	Banco Pichincha V/.Se paga servicios de agua 8,00 USD de contado		8,00
4.1.1.05	X (-) Devoluciones en Venta	52,2	
2.2.1.05	IVA en Ventas Banco Pichincha  Nos devuelven 2 cajas de café moro de 300u a 23,73 según fact. N° 829	6,26	58,46
5.2.1.04	X Honorarios a personas Naturales	200,00	
1.1.4.04	IVA pagado en Gasto	24,00	
1.1.2.02	Banco Pichincha v/. Pagamos los honorarios correspondientes al contador por un valor de 200,00 según fact. N° 726		224,00
5.2.1.01	X Sueldos, Salarios y demás Remuneración	500,00	
5.2.1.02	Aportes a la seguridad social	102,42	
2.1.1.09	Obligaciones con empleador por V/. Remuneraciones, y aportes seguridad social		602,42
5.2.1.03	X Beneficios Sociales e Indemnización	68,06	
2.1.1.08	IESS por pagar V/, beneficios sociales, provisión		68,06
2.2.1.06	X SRI por pagar	175,65	
1.1.2.02	Banco Pichincha V/. Pago de IVA del mes anterior		175,65
2.2.1.05	X IVA en Ventas	272,75	
1.1.4.01	IVA en Compra de Mercadería		69,66
1.1.4.01	IVA pagado en Gasto		24,00
2.2.1.06	SRI por pagar V/. Liquidación IVA mes presente		179,09

	X		
5.2.1.05	Depreciación de activos Fijos	83,33	
5.2.1.05	Depreciación de activos Fijos	83,33	
5.2.1.05	Depreciación de activos Fijos	2,92	
5.2.1.05	Depreciación de activos Fijos	5,69	
	Depreciación de activos Fijos	22,22	
	(-) Dep. Acumulada de Edificio		83,33
	(-) Dep. Acumulada de Vehículo		83,33
	(-) Dep. Acumulada de Muebles y Enseres		2,92
	(-) Dep. Acumulada de Equipo de oficina		5,69
	(-) Dep. Acumulada de Equipo de computación		22,22

Fuente: Investigación propia- Manual contable Diana Robles  
 Elaboración: El Autor

### 3.4.5.2 Balances tipo

#### **Cuadro 50 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

**COMISARIATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL  
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
Del 01 DE ENERO Al 28 DE JUNIO**

<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>	
<b>1.1.0</b>	<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	11.904,55
<b>1.1.2</b>	<b>BANCOS</b>	7.000,20
<b>1.1.2.02</b>	Banco Pichincha	7.000,20
<b>1.1.3</b>	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR</b>	218,43
<b>1.1.3.01</b>	Cuentas por Cobrar Clientes	218,43
<b>1.1.5</b>	<b>INVENTARIO DE MERCADERÍA</b>	4.685,92
<b>1.1.5.01</b>	Inventario de Mercadería	4.500,20
<b>1.1.5.02</b>	Inventario de suministros y materiales	185,72
<b>1.2.0</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	26.635,31
<b>1.2.1</b>	<b>Activos Fijos</b>	26.635,31
<b>1.2.1.01</b>	Edificio	20.000,00
<b>1.2.1.02</b>	(-) Depreciación acumulada de Edificio	83,33
<b>1.2.1.03</b>	Equipo de Oficina	682,80
<b>1.2.1.04</b>	(-) Depreciación acumulada Equipo Oficina	5,69
<b>1.2.1.05</b>	Muebles y Enseres de Oficina	350,00
<b>1.2.1.06</b>	(-) Depreciación acumulada Muebles y Enseres	2,92
<b>1.2.1.07</b>	Equipo de computo y Software	800,00
<b>1.2.1.08</b>	(-) Depreciación acumulada Equipo Computación	22,22
<b>1.2.1.09</b>	Vehículo	5.000,00
<b>1.2.1.10</b>	(-) Depreciación acumulada Vehículo	83,33
	<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	
	Gastos de constitución	300,00
	<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	38.839,86
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>	
<b>2.1.0</b>	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	1.360,60
<b>2.1.1</b>	<b>PROVEEDORES</b>	400,00
<b>2.1.1.01</b>	Cuentas por pagar	250,00
<b>2.1.1.02</b>	Documentos por pagar	150,00
<b>2.1.1.08</b>	IESS por pagar	602,42
<b>2.1.1.09</b>	Obligaciones con empleador por pagar	179,09
<b>2.2</b>	<b>IMPUESTOS FISCALES</b>	179,09
<b>2.2</b>	<b>IMPUESTOS FISCALES</b>	179,09
<b>2.2.1.06</b>	SRI por pagar	179,00
		1.360,60
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>3.1.0</b>	<b>PATRIMONIO</b>	37.479,26
<b>3.1.1</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	37.479,26
<b>3.1.1.02</b>	Capital Social	37.479,26
	Resultado del Ejercicio	1.360,60
	<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	38.839,86
	<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	38.839,86



**Cuadro 51 ESTADO DE RESULTADOS****COMISARIATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL  
ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 01 ENERO AL 28 JUNIO**

<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>	
<b>4.1</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>10.597,66</b>
<b>4.1.1</b>	<b>VENTAS</b>	<b>10.597,66</b>
<b>4.1.1.01</b>	Ventas Tarifa 0%	<b>7.872,00</b>
<b>4.1.1.02</b>	Ventas Tarifa 12%	<b>2.824,92</b>
<b>4.1.1.05</b>	(-) Devoluciones en Venta	<b>99,26</b>
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>10.597,66</b>
<b>5</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>	
<b>5.1</b>	<b>COSTOS</b>	<b>8.040,00</b>
<b>5.1.1</b>	COMPRAS	8.040,00
<b>5.1.1.04</b>	(-) Devolución en Compra	74,34
<b>5.1.1.05</b>	Costo de Venta	<b>7.965,66</b>
<b>5.2</b>	<b>GASTOS</b>	<b>1.196,97</b>
<b>5.2.1</b>	<b>GASTOS</b>	<b>1.196,97</b>
<b>5.2.1.01</b>	Sueldos, Salarios y demás Remuneraciones	<b>500,00</b>
<b>5.2.1.02</b>	Aportes a la seguridad social	<b>102,42</b>
<b>5.2.1.03</b>	Beneficios Sociales e Indemnizaciones	<b>68,06</b>
<b>5.2.1.04</b>	Honorarios a personas Naturales	<b>200,00</b>
<b>5.2.1.05</b>	Depreciación de Activos Fijos	<b>197,49</b>
<b>5.2.1.06</b>	Servicios Básicos	<b>48,00</b>
<b>5.2.1.07</b>	Suministros de Oficina	<b>36,00</b>
<b>5.2.1.10</b>	Útiles de Limpieza	<b>25,00</b>
<b>5.2.1.40</b>	Mantenimiento Equipo Computo	<b>20,00</b>
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>9.236,97</b>
<b>6.3.0</b>	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>1.360,69</b>

.....  
**Contador**.....  
**Gerente**

**Cuadro 52** FLUJO DE EFECTIVO

**COMISARIATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL  
FLUJO DE EFECTIVO  
DEL 01 ENERO AL 28 JUNIO**

<b>CONCEPTO</b>	
Ventas	10597,66
Costos de venta	7965,66
<b>Utilidad Bruta</b>	2632
Gastos de administración	598,5
Gastos de venta	598,5
Depreciaciones	197,49
Amortización Gastos de Constitución	60
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	1454,49
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	1177,51
Gastos Financieros	
U A. 15% PTU	1177,51
15% PTU	176,6265
U.A. De IMPUESTOS	1000,884
25% de I R	250,2209
<b>UTILIDAD NETA</b>	750,6626
Depreciaciones	197,49
Amortización Gastos de constitución	60,00
<b>FLUJO EFECTIVO</b>	1008,153

.....

**Contador**

.....

**Gerente**

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E IMPACTOS

#### 4.1. INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto de Desarrollo Institucional se ha tomado los Sigüientes Impactos: Impacto Socio-Económico, Impacto Educativo y Cultural, Impacto Ambiental o Ecológico, Impacto Empresarial, Impacto de Comercialización.

#### 4.2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE IMPACTOS

Los Impactos se medirán tanto cualitativamente como cuantitativamente mediante la siguiente escala:

- 3** Impacto Alto Positivo
- 2** Impacto Medio Positivo
- 1** Impacto Bajo Positivo
- 0** **No hay Impacto**
- 1** Impacto Bajo Negativo
- 2** Impacto Medio Negativo
- 3** Impacto Alto Negativo

#### 4.2.1. MATRIZ IMPACTO SOCIO-ECONÓMICO

NIVELES DE IMPACTO	3	2	1	0	-1	-2	-3	TOTAL
Calidad de Vida		x						2
Fuentes de Ingresos		x						2
Seguridad Familiar			x					2
Estabilidad Laboral	x							3
Oferta de Empleo			x					1
<b>TOTAL</b>								10

$$\Sigma = 10 / 5 = 2 = \text{IMPACTO MEDIO POSITIVO}$$

#### Análisis

En el aspecto socioeconómico con la Implementación del Modelo Administrativo Financiero, se busca alcanzar un mejor nivel de vida, en concordancia con los cambios que implementa en sus aspectos administrativos financieros, estos cambios permitirán alcanzar que el Comisariato alcance un crecimiento importante, por lo tanto mejorarán sus niveles de ingresos, sus volúmenes de venta, competitividad, lo que traerá en el trabajador tranquilidad y su aspecto emocional mejorará, ya que sabe que su empresa estará entre las mejores de la ciudad y por qué no del norte Ecuatoriano.

Analizando el indicador de fuentes de ingresos, su aspecto cuantitativo está en el nivel 2, por lo tanto su impacto es Medio Positivo, lo que significa que estos cambios en la forma de planificar, administrar, organizarse, dirigir, controlar, permitirán alcanzar ingresos seguros para que el comisariato sea autosostenible, económicamente a través del tiempo.

Con respecto, a Seguridad Familiar se da un impacto medio positivo de 2, ya que el empleado al contar con una institución que ha implementado

todos los cambios señalados en el presente documento, se sentirá más segura ya que cuenta con el respaldo de una empresa que camina firme en el aspecto comercial. No está por demás señalar que el trabajador también cuenta con la protección del Código de Trabajo y la Constitución de la República.

Así, como también sobre la estabilidad laboral, se da un impacto alto positivo, ya que como señalamos anteriormente el empleado está protegido por las leyes citadas anteriormente, y con respecto a la oferta de empleo, existe un impacto bajo positivo por el momento, pero con los cambios en el aspecto administrativo financiero, se espera un crecimiento del Comisariato, con lo cual se creará nuevas fuentes de empleo y así disminuir uno de los problemas más graves que tiene nuestro país, que es la falta de empleo.

Dando como resultado final en lo Socio-Económico un Impacto Medio Positivo ya que la combinación de todos estos aspectos generarán aspectos positivos en bien del comisariato..

A través de la aplicación del Modelo Administrativo Financiero el impacto será importante en las variables que medimos en el cuadro anterior, lo que permitirá mejorar la calidad de vida, ya que se cuenta con una fuente de ingresos segura, lo que repercutirá en la estabilidad familiar y mantención de puestos de trabajo, en síntesis el impacto socioeconómico traerá beneficios económicos y tranquilidad a los que trabajan en el Comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura.

#### 4.2.2. MATRIZ DE IMPACTO EDUCATIVO Y CULTURAL

NIVELES DE IMPACTO INDICADORES	3	2	1	0	-1	-2	-3	TOTAL
Generación de Conocimientos	x							3
Nuevos Aprendizajes		x						2
Formación Profesional		x						2
Autoestima		x						2
Preservación de Valores			x					1
Creación de Nuevos Valores					x			-1
<b>TOTAL</b>								<b>9</b>

$$\Sigma = 9/6 = 1.5 = +2 = \text{IMPACTO MEDIO POSITIVO}$$

#### Análisis

En lo Educativo y Cultural con la Implementación del Modelo Administrativo Financiero en lo que respecta a Generación de Conocimientos se obtuvo un Impacto Alto Positivo, porque el Gerente y los Empleados van adquirir muchos conocimientos con la puesta en marcha de este modelo, y de este modo a cada uno de ellos se les va a facilitar el trabajo y alcanzar una mayor productividad y mejoras en su desempeño, en lo referente a nuevos aprendizajes, un impacto medio positivo, porque con la puesta en marcha de este documento, van a adquirir importantes enseñanzas como el manejo de un sistema contable, además contarán con manuales de funciones y de procesos en los cuales se delimitan sus actividades y funciones.

En formación profesional se da un impacto medio positivo, ya que todo el personal que labora en el Comisariato va a realizar su trabajo de forma técnica y no basada en la intuición, porque el modelo les va a servir de guía. Con respecto a autoestima, un impacto medio positivo, ya que con el modelo los directivos van aprender a valorar más a sus empleados, y a

sentirse más importantes, y a poner más fuerza de voluntad para hacer mejor su trabajo, y con respecto a preservación de valores y creación de valores tenemos un impacto bajo , pero con la creación de normas y políticas que debe seguir el comisariato , los empleados tomaran conciencia de que los valores es fundamental para el mejoramiento continuo de la empresa , ya que estos son las guías que inspiran al Comisariato.

Como resultado final del Impacto Educativo Y Cultural se generó un Impacto Medio Positivo, porque la combinación de todos estos indicadores ayudarán al mejoramiento de la organización en todos los aspectos. Así mismo este modelo permite delinear y aplicar los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación profesional, con el consecuente efecto multiplicador hacia la sociedad.

#### 4.2.3. MATRIZ DE IMPACTO AMBIENTAL O ECOLÓGICO

NIVELES DE IMPACTO	3	2	1	0	-1	-2	-3	TOTAL
INDICADORES								
Manejo de Desechos		x						2
Reciclar Desperdicios		x						2
Tratamiento de la Basura			x					1
Charlas de Concientización			x					1
<b>TOTAL</b>								<b>6</b>

$$\Sigma = 6 / 4 = 1.5 = +2 = \text{IMPACTO MEDIO POSITIVO}$$

En lo Ambiental o Ecológico con la Implementación del Modelo Administrativo Financiero en lo que respecta a Manejo de los Desechos se obtuvo un Impacto Medio Positivo, porque el comisariato creará acciones para que ésta tarea sea llevada de la mejor manera y cumplir con el deber de ayudar a cuidar a la naturaleza, Con respecto a Reciclar Desperdicios un Impacto Medio Positivo, porque el Comisariato debe crear políticas para el control de los desperdicios, como puede ser utilizar papel reciclado en los procesos administrativos, la reutilización de las cajas de cartón o papel para los empaques de productos vendidos, o en el caso de las botellas plásticas recolectarlas con un fin social, para luego ser entregadas a una institución de educación con el fin de que estas sean vendidas a las respectivas fábricas de reciclaje.

En lo que se refiere al Tratamiento de la Basura un Impacto Bajo Positivo, porque se hará todo lo posible para que la basura sea puesta en su lugar y no contamine el ambiente, Con respecto a Charlas de Concientización tenemos un impacto bajo Positivo, para revertir esta situación se dictará charlas, seminarios sobre la contaminación con el fin de prevenir y que los empleados del Comisariato tomen conciencia sobre este mal que acecha las poblaciones actuales y aún más a las futuras.



Como resultado final del Impacto Ambiental o Ecológico se generó un Impacto Medio Positivo, porque la mejora en sus aspectos ayudará al mejoramiento del Comisariato en todos los procesos ya sea administrativo o financiero.

#### 4.2.3. MATRIZ DE IMPACTO EMPRESARIAL

NIVELES DE IMPACTO	3	2	1	0	-1	-2	-3	TOTAL
<b>INDICADORES</b>								
Estilos de Gestión		x						2
Clima Organizacional	x							3
Motivación		x						2
Trabajo Corporativo		x						2
Eficaz Gerencia			x					1
Máximo Manejo de Recursos		x						2
<b>TOTAL</b>								12

$$\Sigma=12/6=2 =+2=IMPACTO MEDIO POSITIVO$$

#### Análisis

En el aspecto Empresarial con la Implementación del Modelo Administrativo Financiero en lo que tiene que ver a Estilos de Gestión se obtuvo un Impacto Medio Positivo, porque el Comisariato está en la capacidad de crear diferentes manera de poder gestionar los asuntos importantes en ellos, y por lo tanto siga creciendo su nivel de competitividad alcanzando mayores niveles de organización en todas las áreas más importante de los mismos. En lo referente a Clima Organizacional un Impacto Alto Positivo, porque los empleados del comisariato entrarán en un ambiente de confianza y armonía para alcanzar los objetivos propuestos en un período de tiempo determinado,

y con ello contribuir al desarrollo integral y absoluto tanto de su parte interna y en el corto plazo de su parte externa..

Con respecto a Motivación tenemos un impacto Medio positivo , por lo cual el gerente dispondrá acciones como la participación de todos en las decisiones que tome el Comisariato para que su personal sea motivado y realice sus actividades con mayor compromiso con mayor voluntad, esfuerzo y tome a la institución como suya haciendo cumplir los objetivos y metas. En lo que respecta a Trabajo Corporativo tenemos un Impacto Medio Positivo, por lo tanto una política del comisariato será reforzar el trabajo en equipo como una herramienta eficaz para cumplir los objetivos propuestos.

En lo que se refiere a Eficaz Gerencia tenemos un Impacto Bajo Positivo, por lo que la gerencia que es la principal área del comisariato debe estar preparada para tomar decisiones rápidas y certeras, para lo cual debe apoyarse en estudios de mercado que guíen las decisiones y estrategias a tomarse para alcanzar un mayor posicionamiento, Y por último en lo referente a Manejo Máximo de Recursos un Impacto Medio positivo, por lo tanto para revertir esta situación se busca optimizar los recursos y manejar los diversos procesos que se dan en el Comisariato a través de hacer bien las cosas en su inicio y fin , para evitar reproceso, pérdida de tiempo y dinero .

Como resultado final de todos estos aspectos se obtuvo como resultado un Impacto Medio Positivo, por lo que hay que poner énfasis en mejorar el índice de Eficaz Gerencia, utilizando las diversas herramientas descritas en este proyecto.

#### 4.2.5 MATRIZ DE IMPACTO DE COMERCIALIZACIÓN

NIVELES DE IMPACTO	3	2	1	0	-1	-2	-3	TOTAL
<b>INDICADORES</b>								
Servicio y Atención al Cliente	x							3
Posicionamiento en el Mercado			x					1
Buena Imagen		x						2
Portafolio de Productos		x						2
<b>TOTAL</b>								<b>8</b>

$$\Sigma = 8 / 4 = 2 = +2 = \text{IMPACTO MEDIO POSITIVO}$$

#### Análisis

En la Comercialización con la Implementación del Modelo Administrativo Financiero en lo que respecta a Servicio y Atención al Cliente va a generar un Impacto Alto Positivo, porque este es un aspecto fundamental para conseguir mejores niveles de venta y alcanzar índices de crecimiento importante, por lo tanto preparar el personal que está en contacto directo con los clientes es muy trascendental para la supervivencia de un Comisariato.

En lo que se refiere al posicionamiento en el mercado tenemos un Impacto bajo Positivo, por lo que se debe intentar un reposicionamiento con el fin de alcanzar mayores cuotas de mercado y rentabilidad, esto se lo puede alcanzar en base a estrategias de liderazgo en costos, diversificación de productos, campañas publicitarias, en síntesis ganar posicionamiento es ganar mercado, lo que es fundamental para cualquier empresa.

En lo que respecta a Buena Imagen un Impacto Medio Positivo, porque como todos sabemos la imagen ante todo es un aspecto básico en un Comisariato ya este es el primer referente en el cual se fija un cliente y puede decidir la compra o no de un producto, por lo tanto el comisariato

debe implementar estrategias de marketing para posicionar la imagen de este centro de expendio, Una buena imagen tendría como efecto incrementar las ventas, rentabilidad, que el comisariato se mantenga en el tiempo ,lo cual haría que se cree estabilidad laboral.

Y por último el Portafolio de Productos un Impacto Medio Positivo, porque se aportará para la comercialización de nuevos productos, así por ejemplo sería interesante incrementar la sección de productos vegetales, hortalizas, verduras, frutas, vestuario, línea blanca, entre otros, como siempre pensando en todos las necesidades de cada uno de los clientes potenciales y a la vez complacer las expectativas de ellos.

Y como resultado final de la combinación de todos estos aspectos se producirá un Impacto Medio Positivo porque en la comercialización en el Comisariato tiene mucho que ganar e invertir para que de esta forma pueda convertirse en un centro de expendio líder en el norte del país y a su vez contribuir a la economía de la provincia, como del país.

#### 4.2.6. MATRIZ GENERAL DE IMPACTOS

NIVELES DE IMPACTO	2	1	0	-1	-2	-3	TOTAL
<b>IMPACTOS</b>							
Socio-Económico	x						2
Educativo y Cultural	x						2
Ambiental o Ecológico	x						2
Empresarial	x						2
De Comercialización	x						2
<b>TOTAL</b>							<b>10</b>

$$\Sigma T.I. = 10/5 = 1.8 = +2 = \text{IMPACTO MEDIO POSITIVO}$$

#### Análisis

El proyecto Modelo Administrativo financiero en el aspecto socioeconómico genera un Impacto Medio Positivo, En lo Educativo y Cultural un Impacto Medio Positivo, En lo Ambiental o Ecológico un Impacto Medio Positivo y en lo referente a Empresarial un Impacto Medio Positivo, y por último en lo Comercial un Impacto Medio Positivo y como resultado de todos los impactos el proyecto va a tener un Impacto Medio Positivo.

Al analizar el cuadro de la matriz general observamos que el aspecto empresarial debe realizar correctivos inmediatos para mejorar sus niveles de impacto y ponerse al nivel de las demás empresas comercializadoras De la ciudad , por lo tanto se debe actualizar los estatutos del Sindicato del Gobierno Provincial de Imbabura , en el artículo 56 con el fin de darle mayor celeridad y poder de decisión a las decisiones del gerente o administrador , con el fin de evitar el consenso que a la larga trae lentitud en los procesos administrativos financieros,

Esto no quiere decir que se debe descuidar las otras variables, que si son importante dentro de todo el proceso administrativo financiero, estos cambios permitirán mantener la supervivencia de la empresa, alcanzar mayores cuotas de mercado y lo más importante mantener las fuentes de empleo, en un país donde la población económicamente activa está desempleada o se encuentra en el subempleo recibiendo remuneraciones bajas, sin seguro, largas horas de trabajo. Por todo lo señalado es importante que el comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura implemente un Modelo Administrativo Financiero.



## CONCLUSIONES

1. Al analizar las variables administrativas financieras del comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura, se llegó a la conclusión que de que estas se manejan en base a la intuición y experiencia, dejando de lado la parte técnica. En la variable planificación la mayoría de los clientes internos encuestados del comisariato del Gobierno provincial de Imbabura, manifestaron que no se realiza una planificación estratégica, por lo tanto no existe una visión – misión, no existe valores, políticas o estrategias, que conduzcan en forma técnica al comisariato.

En cuanto a la organización la mayoría de los encuestados señalaron que no existe una estructura orgánica, ni tampoco se cuenta con organigramas, ni un documento que especifique los procesos a seguir por cada empleado, la dirección muestran falencias ya que las decisiones que se toman son fuera de tiempo y no están acordes a como se debe manejar para que una empresa sea competitiva. A pesar de que si se hace controles directos al comisariato, la mayoría de los sujetos investigados, señalan que estos controles se hacen en forma discontinuada, ya que están sometidos a la disponibilidad de tiempo de la comisión de fiscalización.

2. En cuanto a la administración hay un sinnúmero de teorías, entre los precursores de la administración podemos citar a Taylor, Henry Fayol, entre los recientes que han contribuido al desarrollo de la administración tenemos a Drucker , Harold Koontz y Heinz Wehrich de quien hemos tomado gran parte de la teoría para desarrollar el marco teórico. En esencia podemos decir, que todos estos autores coinciden en señalar que la meta de todo administrador es crear un superávit y ser productivos; esto es conseguir una relación favorable de productos-insumo en un periodo específico y con la debida consideración a la calidad. En el aspecto contable financiero se toma en cuenta los criterios de autores conocidos como Bravo, con el cual



se realiza el proceso contable con el objeto de conocer la situación económica y financiera del comisariato.

3. La propuesta del presente trabajo está basada en cuatro directrices como son la planificación, la cual implica determinar la Misión - Visión, y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones. La organización supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en el comisariato, esta se apoya en diseños de organigramas, estructuras funcionales. La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. En cuanto a la dirección se elabora un ensayo reformativo de los estatutos del sindicato con el fin de llegar a las metas señaladas por el comisariato. En cuanto al control se elabora políticas de control con el fin de corregir el desempeño individual y organizacional

En el aspecto contable financiero se resume los asientos más habituales que se registran a diario en el comisariato, se elabora balances tipo del comisariato para conocer su situación, en el cual podemos observar una utilidad baja, ya que su objetivo actual es más bien social y un flujo de efectivo que mide la capacidad de generar ingresos y cuantificar sus gastos.

4. El proyecto Modelo Administrativo Financiero en el aspecto socioeconómico genera un Impacto Medio Positivo, En lo Educativo y Cultural un Impacto Medio Positivo, En lo Ambiental o Ecológico un Impacto Medio Positivo y en lo referente a Empresarial un Impacto Medio Positivo, y por último en lo Comercial un Impacto Medio Positivo y como resultado de todos los impactos el proyecto tiene un impacto cuantitativo de 2 , es decir un Impacto Medio Positivo, lo cual podemos considerar que es un índice aceptable para el presente proyecto

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda mantener estudios actualizados de las variables planificación, organización, dirección, control y sus respectivos indicadores con el fin de detectar desviaciones y errores, de las metas y objetivos señalados y además aplicar los correctivos correspondientes con el fin de que el comisariato en el mediano plazo alcance una mayor posicionamiento y cuota de mercado y sea un referente en el aspecto comercial. En cuanto a los procesos contables es necesario que se actualice y supere las deficiencias detectadas en el diagnóstico

2. Se recomienda revisar y analizar en el capítulo II las diversas teorías descritas y antecedentes que se consideran válidos para realizar la presente propuesta, en especial revisar las variables que se refieren a la planificación, organización, dirección y control. Vale señalar que la aplicación de la administración por objetivos puede traer mejoras a la organización del comisariato, gracias a la planeación orientada a resultados. La precisión de las funciones y estructuras organizacionales en consonancia con los resultados esperados de las personas que ejercen las funciones respectivas, estímulo del compromiso personal tanto con los objetivos propios como con los objetivos organizacionales, desarrollo de controles eficaces, lo que permite medir resultados y emprender acciones correctivas.

En cuanto al proceso contable financiero se recomienda revisar este proceso, con el fin de tener las pautas para elaborar el diario general, mayorización, Balance de comprobación, ajustes, cierres y estados financieros.

3. Se recomienda aplicar los diseños creados en cuanto a organización, planificación, dirección y control. en especial aplicar el ensayo reformatorio

de los estatutos del Sindicato Único de Obreros del Gobierno Provincial de Imbabura en el artículo 56, con el fin de darle más autonomía a las decisiones del gerente, con el fin de que estas sean oportunas y eviten la pérdida de tiempo, con el fin de alcanzar un crecimiento del comisariato, Además en la parte contable es importante aplicar el sistema contable 4 D, con el cual se aspira a procesar más rápido la información y conocer la verdadera situación financiera del comisariato y tomar las respectivas acciones.

4. Al analizar el cuadro de la matriz general observamos que en el aspecto empresarial y de comercialización debe realizar correctivos inmediatos para mejorar sus niveles de impacto ya que sus índices están en un nivel medio, para lo cual debe mejorar su forma de gestionar y tratar de ponerse al nivel de las empresas de la competencia, por lo tanto es importante aplicar el Modelo Administrativo Financiero desarrollado en la presente investigación

Esto no quiere decir que se debe descuidar las otras variables, que si son importante dentro de todo el proceso administrativo financiero, estos cambios permitirán mantener la supervivencia de la empresa, alcanzar mayores cuotas de mercado y lo más importante mantener las fuentes de empleo.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### BIBLIOGRAFÍA:

- BRAVO, Valdivieso Mercedes (2008) **Contabilidad General** 8va Edición Editora Nuevo día Ecuador.
- BRAVO, Valdivieso Mercedes; (2001) **Contabilidad General**, 4ta Edición Nuevo Día.
- BERNAL, César; (2000) **Metodología de la Investigación para Administración y Economía**, Editorial Prentice Hall. Colombia.
- CHIAVENATO, Idalberto (2001) **Administración Proceso Administrativo** 3ra Edición McGraw-Hill Colombia
- CHIAVENATO, Idalberto (2000), **Introducción a la Teoría general de la Administración** 2da Edición, editorial Mc- Graw- Hill México
- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ (2002) Sergio **Administración Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia** 1 ra Edición McGRAW- HILL México.
- KOONTZ Harold. y WEHRICH H. (2003) **Administración una perspectiva Global** 12va edición, editorial MC- GRAW -HILL. México
- KOONTZ, Harold. (2000) **Administración moderna**. 5ª. Edición Ed. Mc Graw Hill.

- PALAO, Jorge. (2009) **Aduéñese de su futuro**.1ra. Edición. Palao Editores, Lima- Perú.
- ROMERO Javier (2006) **Principios de Contabilidad** 3ra Edición Editorial McGraw- Hill. México.
- ROMERO L, Álvaro J, (2002) **Principios de Contabilidad**, Editorial McgrawHill, Segunda Edición.
- SANCHEZ, I. Oscar. SOTELO S. MOTA P. Martha j. (2008) **Introducción a la Contaduría** 1ra edición por Pearson Educación México
- SUAREZ A, Carmen (2004) **Elementos de Administración** Editorial Gráficos Alcívar, Tercera edición, Guayaquil.
- WESTON, Fred-BRIGHOM Eugene, (2000) **Fundamentos de Administración Financiera**, Editorial McGrawHill, Décima Edición México.
- ZAPATA, Pedro; (2003) **Contabilidad General**, Editorial Mc GrawHill, Cuarta Edición.
- ZAPATA, Pedro (2008) **Contabilidad General** 6ta edición McGraww- Hill México.

## LINCONGRAFÍA

- <http://www.sri-gov.ec>
- <http://www.ec.gov.net/docs/reformat1.htm>
- <http://www.monografias.com>

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DEL COMISARIATO DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA**

#### **PLANIFICACIÓN**

¿Cuenta el comisariato con una planificación estratégica?

Cuenta el comisariato con un plan operativo anual- Presupuesto

¿El comisariato tiene establecida su misión y visión

¿El comisariato tiene bien definidos sus objetivos?

#### **ORGANIZACIÓN**

¿Cuenta el comisariato con una estructura orgánica?

¿Cuenta el comisariato con una estructura funcional

¿Cuenta el comisariato con organigramas?

¿Cuenta con un manual de funciones?

¿Cómo y bajo qué aspectos legales se formó la institución?

#### **DIRECCIÓN**

¿Quién define los objetivos y políticas del comisariato?

¿Se aplica en el comisariato desarrollo organizacional?

¿Supervisan los directivos la labor del administrador del comisariato?

¿Qué tipo de información se prepara para los directivos del sindicato?

#### **CONTROL**

El comisariato tiene estandarizado sus procesos administrativos financieros.

¿Se realizan controles internos en el comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura?

¿Qué tipos de control se realizan al comisariato

¿Considera Ud. que el comisariato debe realizar acciones correctivas en cuanto al manejo del mismo?



## **ASPECTOS FINANCIEROS**

¿El comisariato posee un plan de cuentas y registros contables?

¿Cómo se realiza el proceso de facturación?

¿El comisariato cuenta con estados financieros?

¿El comisariato cuenta con políticas de cuentas por pagar?

¿El comisariato cuenta con políticas de cuentas por cobrar?

¿Las políticas de adquisición quien las determina?

¿El comisariato hace control de inventarios?

## **ANEXO 2**

### **ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CONSEJO PROVINCIAL DE IMBABURA.**

#### **PLANIFICACIÓN**

¿Conoce Ud. si el comisariato cuenta con una planificación estratégica?

¿Conoce Ud. si el comisariato cuenta con un plan operativo anual – Presupuesto?

¿Considera Ud. que el comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura debe tener una visión y misión?

#### **ORGANIZACIÓN**

¿Considera Ud. que el comisariato debe tener una estructura orgánica?

¿Conoce Ud., si el comisariato cuenta con una estructura funcional?

¿El comisariato cuenta con un manual de funciones?

¿Se aplica en el comisariato desarrollo organizacional?

¿Considera Ud. que es adecuado que el comité de empresa del gobierno Provincial de Imbabura, tome todas las decisiones sobre los diversos procesos que se efectúan en el comisariato?

#### **DIRECCIÓN**

¿Considera Ud. que el comisariato cuenta con objetivos y políticas bien definidos?

¿Se aplica en el comisariato desarrollo organizacional?

¿Considera Ud. que es adecuado que el comité de empresa del gobierno Provincial de Imbabura, tome todas las decisiones sobre los diversos procesos que se efectúan en el comisariato?

## **CONTROL**

¿El comisariato tiene estandarizado sus procesos administrativos financieros?

¿Se realiza en el comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura control interno?

¿Qué tipos de control se realiza al comisariato

## **ASPECTOS FINANCIEROS**

¿El comisariato del sindicato único de obreros del Gobierno Provincial de Imbabura cuenta con un proceso contable adecuado?

¿El comisariato del Gobierno Provincial de Imbabura cuenta con políticas de cuentas por cobrar?

¿El comisariato hace control de inventarios?

¿Considera Ud. que el comisariato del Gobierno Provincial Imbabura, debe contar con estados financieros para determinar su situación económica?

ANEXO 3



