



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A.**

**TEMA:**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
FINANCIEROS DE LA GALERÍA DE ARTE “SAN ANTONIO” EN  
SAN ANTONIO DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA**

**AUTORA:** POTOSÍ, A. Maritza J.

**DIRECTOR:** Ing. MERIZALDE L. Carlos

Ibarra, junio de 2014

## **SUMARIO EJECUTIVO**

San Antonio de Ibarra, es un lugar de tradiciones y costumbres, de gente dedicada a la elaboración de artesanías, muebles y artículos en general elaborados en madera y con los más finos acabados; por lo cual se ha convertido en un lugar privilegiado, visitado tanto por turistas nacionales como extranjeros; es además la principal fuente de ingresos de sus pobladores. Es por esto que la Galería de Arte “San Antonio” y los diferentes talleres y almacenes de la parroquia, están en busca de alternativas que les permitan implementar buenas prácticas empresariales, reflejadas en el desarrollo y buen funcionamiento de sus negocios. El presente trabajo es un instrumento que pretende brindar las herramientas necesarias para cumplir con lo expuesto. Mediante el diagnóstico a la galería, se evidenció la carencia de organización y filosofía, que defina lo que es, hacia dónde quiere llegar la microempresa, y se presente las bases teóricas, conceptualizando los términos utilizados en la investigación. A continuación se realiza la propuesta, donde se presenta los manuales de procedimientos y funciones que orientan al personal para realizar las tareas de forma efectiva y eficaz, orientándose al logro de los objetivos y metas programados, evitando la duplicidad de funciones, además de instituir la filosofía organizacional que norme, regule y dirija los objetivos de la Galería; también se muestra el diseño de un sistema contable para registrar los movimientos económicos de una manera sistemática, ordenada y oportuna, que facilite la toma de decisiones para optimizar y salvaguardar los recursos de la organización. El Manual de procedimientos Administrativos Financieros pretende ayudar al buen desenvolvimiento de las tareas de la microempresa a través de un lenguaje claro, sencillo, de fácil comprensión y aplicación para el crecimiento y fortalecimiento dentro del mercado de las artesanías en madera.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

San Antonio de Ibarra, is a place of traditions and customs of people dedicated to make crafts, furniture and generally made of wood with the finest finishes, therefore it has become a privileged place visited both by domestic and foreign tourists, It is also the main source of income for its residents. That is why the Art Gallery " San Antonio " and the workshops and warehouses of the parish, are looking for alternatives that allow them to implement good business practices that are reflected in the development and operation of its business. This work is a tool that aims to provide the tools necessary to comply with the expuest. Through the diagnosis to the gallery, which evidenced the lack of organization and philosophy that defines what is and to where wants to get the microenterprise, and theoretical bases are present, conceptualizing the terms used in the research. Then the proposal is made where manual procedures and functions that guide the staff to perform tasks effectively and efficiently is presented oriented to the achievement of the objectives and planned goals, avoiding the duplication of functions in addition to instituting organizational philosophy that regulates , governs and route the objectives of the Gallery; designing an accounting system is also shown for recording economic movements systematically orderly and timely manner to facilitate decision-making to optimize and safeguard the resources of the organization. The Administrative Financial Manual procedures intended to help the good development of tasks of the microenterprise through clear language, simple, easily understood and applied to the growth and strength in the market for wood crafts.

## CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Maritza Jeaneth Potosí Almeida, portadora de la cédula de ciudadanía, 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.

(f) 

Maritza Jeaneth Potosí Almeida

C.C. 1002135778

## CERTIFICADO DEL ASESOR

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la Señora Maritza Jeaneth Potosí Almeida para optar por el Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A., cuyo tema es: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS DE LA GALERÍA DE ARTE "SAN ANTONIO", EN SAN ANTONIO DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA. Considero, el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe"

En la ciudad de Ibarra a los veinte y cinco días del mes de junio del 2014.

(f) \_\_\_\_\_

Ing. Carlos Merizalde  
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO  
C.C. 100163565-3

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO**

### **A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Maritza Jeaneth Potosí Almeida, con cédula de ciudadanía N° 1002135778, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte, lo derechos patrimoniales consagrados en la ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS DE LA GALERÍA DE ARTE "SAN ANTONIO", EN SAN ANTONIO DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA**, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A., en la Universidad Técnica del Norte quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

(f)  \_\_\_\_\_

Maritza Jeaneth Potosí Almeida

C.C. 1002135778

Ibarra, a los veinte y cinco días del mes de junio del 2014

**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 CIUDADANIA:</b>	1002136778
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Potosí Almeida Maritza Jeaneth
<b>DIRECCIÓN:</b>	San Antonio de Ibarra, Calle Mons. Leónidas Proaño y Luis Enrique Cevallos.
<b>EMAIL:</b>	marypotosi@gmail.com
<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO</b>	Manual de Procedimientos Administrativos Financieros de la Galería de Arte "San Antonio" en San Antonio de Ibarra provincia de Imbabura.
<b>AUTORA:</b>	Maritza Jeaneth Potosí Almeida
<b>FECHA: AAAA/MM/DD</b>	2014-06-25
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TÍTULO PORQUE OPTA:</b>	INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A.
<b>ASESOR/DIRECTOR:</b>	Ing. Carlos Merizalde L.

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Maritza Jeaneth Potosí Almeida, con cédula de ciudadanía N° 1002135778, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizó 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 orgánica de educación Superior, artículo 144.

## 3. CONSTANCIA

La autora manifiesta que esta obra objeto de la presente autorización es original y se desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto dicha obra es original y que es titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido del mismo y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación de terceros.

Ibarra, a los veinte y cinco días del mes de junio del 2014.

**LA AUTORA:**

(f) 

Maritza J. Potosí A.

C.C. 1002135778

**ACEPTACIÓN**

(f) 

MSc. Ximena Vallejo

JEFE DE BIBLIOTECA



## DEDICATORIA

Al culminar una etapa más en vida quiero dedicar este logro:

A mi esposo: **Sr. Patricio García**, quien con su comprensión, motivación y apoyo incondicional, hizo posible que culminara con éxito mis estudios.

A mis **hijos**, quienes son mi fuente de inspiración y mi deseo de superación constante.

A toda mi **familia**, por sus atenciones, palabras de aliento y su acompañamiento incondicional.

**Maritza Potosí**

“Nada puede realizar el hombre sino es por medio del sacrificio”.

B. Franklin.

## **AGRADECIMIENTO**

Especialmente a Dios, por permanecer a mi lado siempre y darme la fortaleza y sabiduría para alcanzar las metas propuestas y sobre todo para afrontar las dificultades.

A la prestigiosa Universidad Técnica del Norte, en especial a los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, quienes impartieron sus conocimientos y experiencia, sembrando las bases para mi formación profesional. Al Ing. Carlos Merizalde, quien fue mi guía y apoyo en la ejecución de este proyecto.

A la Señora Gloria Potosí y al Señor Guillermo Cevallos, propietarios de la Galería de Arte “San Antonio”, quienes me abrieron las puertas de su negocio para la realización de la presente investigación.

**Maritza Potosí**

“El conocimiento sólo es poder cuando lo ponemos en práctica y únicamente cuando el uso de él es constructivo”.

Dr. David Schwartz.

## **PRESENTACIÓN**

El Manual de Procedimientos Administrativos Financieros se convertirá en una herramienta de apoyo para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, el proyecto está compuesto de cuatro capítulos detallados a continuación:

**PRIMER CAPÍTULO:** es la realización de un diagnóstico situacional de la galería, que nos permite determinar la forma en la que se llevan las operaciones; evaluar su efectividad y con esta información realizar el análisis respectivo para diseñar la matriz FODA, y desarrollar estrategias FO, FA, DO, DA, para determinar el problema diagnóstico en lo referente al manejo administrativo y financiero de la Galería. Realizamos todo esto al utilizar las técnicas de investigación científica como: observación directa, entrevista, encuesta, para obtener una visión más real de la problemática.

**SEGUNDO CAPÍTULO:** hace referencia a las bases teóricas científicas, las que sustentarán la información necesaria para el desarrollo del manual, la cual debe ser pertinente, actualizada y analizada de forma detallada, para obtener los conceptos que serán utilizados en el desarrollo de nuestra investigación. Información que se extraerá de libros y páginas de web validadas referentes al tema, tanto administrativo como financiero; para que cada uno de los funcionarios y empleados tengan un conocimiento técnico científico de lo que se pretende conseguir con el Manual.

**TERCER CAPÍTULO:** se orienta al desarrollo del manual administrativo financiero, el que permitirá llevar los procesos de una manera ágil y efectiva, los empleados conocerán de forma clara y detallada las responsabilidades y actividades que deben realizar para el desarrollo de sus funciones, lo que evitará el desperdicio de recursos, y se realizará el registro financiero de ingresos y gastos de una forma más técnica y completa, que dará como resultado la presentación de información

financiera real, para la toma de decisiones y la consecución de los objetivos institucionales.

CUARTO CAPÍTULO: Analiza los impactos que puede generar la aplicación de este manual, tanto Empresarial, Económico, Social, Educativo, que beneficiarán a cada área de trabajo.

Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el desarrollo del manual.

# INTRODUCCIÓN

## ANTECEDENTES

En la provincia de Imbabura, y a 5.5 kilómetros de la ciudad de Ibarra, se encuentra ubicada la parroquia de San Antonio, dotada de un hermoso paisaje, rodeada de varias elevaciones, como el Taita Imbabura, lo que la hace un lugar atractivo para turistas tanto nacionales como extranjeros

Cuna de hombres creativos, que con sus hábiles manos transforman la madera en arte, en novedosas formas como muebles, jarrones, imágenes religiosas, esculturas costumbristas y modernas, con acabados de gran calidad.

En la parroquia de San Antonio en la calle 27 de noviembre y Luis Enrique Cevallos, frente al parque central Francisco Calderón se encuentra ubicada la Galería de Arte “San Antonio”, microempresa que se dedica a la producción y comercialización de artesanías hechas en madera.

Su propietaria Señora Gloria Potosí, descendiente de una familia de Artistas; decide con su esposo el señor Guillermo Cevallos hace 20 años montar su propia galería, en la actualidad es atendida por sus propietarios y dos personas más, en la atención directa a los clientes, mientras que tiene varios productores de las artesanías.

En esta parroquia los artesanos tienen una gran habilidad en sus manos, pero escasos conocimientos de contabilidad y administración, la mayor parte de procesos se realizan sin ningún conocimiento técnico y sin ningún registro formal de los ingresos y los gastos, por lo cual no pueden contar con información real y oportuna al momento de la toma de decisiones, lo que se convierte en un obstáculo para el crecimiento de la Galería. Este proyecto pretende brindar a la galería las herramientas necesarias para que todos los procesos se realicen de una manera adecuada y eficiente.

## **JUSTIFICACIÓN**

Actualmente las personas que dirigen las empresas, buscan estrategias que con ayuda de la tecnología les permitan mejorar la comunicación entre los miembros de la organización, para optimizar los recursos, agilizar procesos y en conjunto lograr los objetivos propuestos.

Los manuales de procedimientos se han convertido en una herramienta muy útil e indispensable para las empresas u organizaciones, aun si estas son muy pequeñas por que permiten tener una visión general del funcionamiento de la misma.

La finalidad de los manuales es proporcionar información actualizada, concisa y clara de las actividades de cada proceso.

El inconveniente que se genera en la galería es que no existe una adecuada organización, ni un registro apropiado de los ingresos y gastos, así como de inventarios de productos, materia prima como madera y materiales, ni tampoco un manual donde se expliquen las funciones que debe desempeñar cada persona en su área de trabajo.

Con este manual se pretende elaborar los procesos tanto administrativos como financieros de una manera ordenada, para contar con información precisa, real y oportuna para la toma de decisiones que mejorará significativamente la comunicación.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Manual de Procedimientos Administrativos Financieros de la Galería de Arte “San Antonio” en San Antonio de Ibarra Provincia de Imbabura

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Realizar un diagnóstico técnico situacional para la galería de Arte “San Antonio”

Señalar las bases teóricas y científicas mediante una investigación documental que servirá de referencia para el proyecto.

Elaborar un manual de procedimientos administrativo financiero para la Galería.

Identificar los impactos: empresarial, económico, social, educativo que genere el proyecto.

## ÍNDICE

SUMARIO EJECUTIVO .....	ii
EXECUTIVE SUMMARY .....	iii
AUTORÍA .....	iv
CERTIFICADO DEL ASESOR.....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	vii
DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
PRESENTACIÓN .....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xiii
ANTECEDENTES .....	xiii
JUSTIFICACIÓN .....	xiv
OBJETIVOS .....	xv
OBJETIVO GENERAL.....	xv
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	xv
ÍNDICE .....	xvi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xxi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xxiv
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>25</b>
<b>Diagnóstico Situacional .....</b>	<b>25</b>
Objetivos .....	25
Identificación de Variables e Indicadores.....	26
Matriz de Relación Diagnóstica .....	27
Mecánica Operativa.....	28
Identificación de la Población. ....	28



Información Primaria .....	30
Información Secundaria.....	30
Análisis de la Información .....	30
Entrevista dirigida a los propietarios respecto al funcionamiento de la Galería de Arte “San Antonio”.....	31
Encuesta dirigida al personal de la Galería de arte “San Antonio” con respecto a la implementación de un manual de funciones.....	37
Encuesta dirigida a los clientes de la Galería de Arte “San Antonio” para conocer su grado de satisfacción. ....	49
Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).....	57
Matriz de Cruces Estratégicos: FO, FA, DO, DA.....	59
Determinación del Problema Diagnóstico .....	60
<b>CAPÍTULO II</b> .....	61
<b>Marco Teórico</b> .....	61
Empresa .....	61
Importancia.....	62
Elementos Básicos: .....	62
Clasificación: .....	63
Microempresa.....	66
Importancia.....	66
Características.....	67
Ventajas y Desventajas. ....	67
Cliente .....	68
Importancia.....	68
Servicio al Cliente.....	68
Administración.....	69
El Administrador o Gerente.....	69

Proceso Administrativo .....	71
Planeación Estratégica .....	77
Elementos del Plan Estratégico. ....	77
Organigrama .....	78
Manuales Administrativos .....	78
Definición. ....	78
Importancia.....	78
Objetivo de los Manuales .....	79
Estructura de los Manuales. ....	79
Procedimientos y Procesos. ....	82
Diagramación. ....	82
Contabilidad. ....	83
Definición. ....	83
Importancia.....	84
Sistema Contable .....	85
Ciclo Contable .....	87
Base Legal .....	91
Obligaciones Tributarias. ....	100
San Antonio y su Arte en Madera. ....	102
<b>CAPÍTULO III</b> .....	104
<b>Propuesta Estratégica</b> .....	104
Introducción a la Propuesta .....	104
Estructura Organizacional .....	105
Logotipo y Denominación de la Empresa.....	106
Base Filosófica de la Empresa. ....	107
Políticas Institucionales. ....	108

Reglamento Interno de la Galería de Arte “San Antonio” .....	108
Manual de Procedimientos .....	120
Manual de Funciones .....	135
Manual Contable y Financiero. ....	140
Plan de Cuentas. ....	140
Descripción y Control de las Principales Cuentas Contables. ....	143
Registros Contables Básicos .....	149
Documentos de Soporte Contable. ....	159
Índices Financieros.....	162
Estrategias .....	165
Estrategias Empresariales.....	165
Estrategias Mercadológicas de Posicionamiento .....	166
Estrategias Operativas .....	166
Estrategias Financieras .....	167
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>168</b>
<b>Análisis de Impactos</b> .....	<b>168</b>
Impacto Empresarial.....	169
Impacto Económico .....	170
Impacto Social.....	171
Impacto Educativo .....	172
Impacto General .....	173
CONCLUSIONES.....	174
RECOMENDACIONES.....	175
BIBLIOGRAFÍA.....	176
ANEXOS .....	179

Entrevista dirigida a los propietarios de la Galería de Arte “San Antonio”.....	180
Encuesta dirigida al personal de la Galería de arte “San Antonio” .....	182
Encuesta dirigida a los clientes de la Galería de Arte “San Antonio”....	185

## ÍNDICE DE TABLAS

Nº 1 Matriz de Relación Diagnóstica.....	27
Nº 2 Recurso Humano .....	28
Nº 3.1 Incentivos .....	37
Nº 3.2 Capacitación .....	38
Nº 3.3 Forma de Producción.....	39
Nº 3.4 Conocimiento de Funciones.....	40
Nº 3.5 Sistema de Inventarios .....	41
Nº 3.6 Actividades Diarias .....	42
Nº 3.7 Filosofía Institucional .....	43
Nº 3.8 Conocimiento de Funciones.....	44
Nº 3.9 Comunicación Existente .....	45
Nº 3.10 Aspectos Legales.....	46
Nº 3.11 Afiliación Seguro .....	47
Nº 4.1 Atención Recibida .....	49
Nº 4.2 Infraestructura y Presentación .....	500
Nº 4.3 Calidad, Variedad y Acabados de las Obras .....	51
Nº 4.4 Precio de las obras .....	52
Nº 4.5 Plazos de entrega .....	53
Nº5 Matriz FODA.....	57
Nº 6 Matriz de Cruces Estratégicos .....	59
Nº 7 Las Empresas según su tamaño.....	64
Nº 8 Representación Plan General de Cuentas .....	86
Nº 9 Fechas de declaración IVA .....	101
Nº 10 Fechas de declaración Impuesto a la Renta .....	102
Nº 11 Procedimiento para Compras .....	121

Nº 12 Flujograma Compra .....	122
Nº 13 Procedimiento de Producción .....	123
Nº 14 Flujograma de Producción de obras .....	124
Nº 15 Procedimiento para Ventas.....	125
Nº 16 Flujograma de Ventas .....	126
Nº 17 Procedimiento para Cierre de Caja .....	127
Nº 18 Flujograma de Cierre de Caja .....	128
Nº 19 Procedimiento para Manejo de Fondo de Caja Chica .....	129
Nº 20 Flujograma de Manejo de Fondo de Caja Chica .....	130
Nº 21 Procedimiento para Pago de Nómina .....	131
Nº 22 Flujograma de Pago de Nómina.....	132
Nº 23 Procedimiento para Pago de Artesanos.....	133
Nº 24 Flujograma de Pago de Artesanos.....	134
Nº 25 Funciones del Gerente (Propietario) .....	135
Nº 26 Funciones del Contador .....	136
Nº 27 Funciones del Artesano Tallador.....	137
Nº 28 Funciones del Artesano (responsable de los acabados) .....	138
Nº 29 Funciones del Vendedor .....	139
Nº 30 Plan de Cuentas. ....	140
Nº 31 Porcentajes de Depreciación .....	146
Nº 32 Estado de Situación Financiera .....	150
Nº 33 Libro Diario .....	151
Nº 34 Libro Mayor.....	152
Nº 35 Balance de Comprobación.....	153
Nº 36 Estado de Resultados Consolidado .....	154
Nº 37 Estado de Cambios en el Patrimonio Consolidado .....	15656

Nº 38 Estado de Flujo de Efectivo .....	15757
Nº 39 Auxiliar Diario de Ingresos .....	160
Nº 40 Comprobante de Egreso .....	161
Nº 41 Auxiliar Diario de Egresos .....	161
Nº 42 Orden de Producción .....	162
Nº 43 Kardex .....	162
Nº 44 Matriz de Impactos .....	168
Nº 45 Impacto Empresarial .....	169
Nº 46 Impacto Económico .....	170
Nº 47 Impacto Social .....	171
Nº 48 Impacto Educativo .....	172
Nº 49 Impacto General .....	173

## ÍNDICE DE FIGURAS

Nº 1 La empresa según su Régimen Jurídico .....	65
Nº 2 Tipos de planeación.....	71
Nº 3 Etapas de la Organización .....	72
Nº 4 Integración de Recursos .....	73
Nº 5 Proceso de Dirección.....	74
Nº 6 El Líder .....	75
Nº 7 Proceso de Control .....	76
Nº 8 Descripción de Puestos .....	81
Nº 9 Símbolos de Diagramación.....	83
Nº 10 Estructura Organizacional.....	105
Nº 11 Organigrama Funcional .....	106
Nº 12 Mapa de Procesos de la Galería “San Antonio” .....	120



# **CAPÍTULO I**

## **1 Diagnóstico Situacional**

### **Introducción**

El proceso del diagnóstico situacional, se llevará a cabo planteando los objetivos tanto general como específicos, se realizará la matriz de relación diagnóstica, en base a esta se utilizarán las diferentes técnicas de investigación, como son la entrevista, la encuesta y la observación directa para conocer la situación real de la Galería, la información permitirá determinar las fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, para luego realizar los cruces estratégicos FA, FO, DO DA, como se detalla a continuación.

### **1.1 Objetivos**

#### **Objetivo general**

Conocer la situacional actual de Galería “San Antonio”, para identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

#### **Objetivos Específicos**

- Caracterizar el talento humano que labora en la Galería de Arte “San Antonio”.
- Analizar cómo se realizan los procedimientos de producción de las obras de arte.
- Identificar el desarrollo de los procedimientos de comercialización.
- Examinar el Sistema Contable y Financiera de la Galería de Arte “San Antonio”
- Evaluar la Gestión Administrativa de Galería de Arte “San Antonio”.
- Verificar el cumplimiento de los aspectos legales y normativos que rigen el funcionamiento de la Galería.

## 1.2 Identificación de Variables e Indicadores

### **Talento Humano:**

Edad  
Género  
Experiencia en el arte  
Nivel de educación formal  
Capacitación

### **Aspectos Legales**

Disposiciones del SRI  
Ley del IESS  
Ley de Fomento Artesanal  
Código de trabajo  
Ordenanzas (Junta Parroquial)

### **Sistema de Producción:**

Tecnología  
Proceso productivo  
Control de calidad  
Materiales e insumos  
Volumen de producción

### **Comercialización:**

Servicio al Cliente  
Satisfacción del Cliente  
Formas de comercialización

### **Administración Financiero**

Procesos de registros  
Sistema contable  
Estados Financieros  
Informes  
Índices financieros

### **Gestión Administrativa**

Planificación estratégica  
Organigrama  
Manuales  
Proceso de toma de decisiones  
Incentivos a los empleados

### 1.3 Matriz de Relación Diagnóstica

Tabla N° 1 Matriz de Relación Diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS DE INFORMACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN
Caracterizar el talento humano que labora en la Galería de Arte "San Antonio".	Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia de trabajo</li> <li>Nivel educativo</li> <li>Capacitación</li> <li>Edad</li> <li>Género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas</li> <li>Encuestas</li> <li>Observación directa</li> </ul>	<b>Primaria</b> Propietarios Empleados
Analizar cómo se realizan los procedimientos de producción de las obras de arte.	Sistemas de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnología</li> <li>Proceso productivo</li> <li>Control de calidad</li> <li>Materiales e insumos</li> <li>Volumen de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas</li> <li>Observación directa</li> </ul>	<b>Primaria</b> Propietarios Empleados
Identificar el desarrollo del procedimiento de comercialización	Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio al cliente</li> <li>Satisfacción del cliente</li> <li>Formas de comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas</li> <li>Observación directa</li> <li>Encuesta</li> </ul>	<b>Primaria</b> Clientes Propietarios
Examinar la Administración Financiera de la galería de Arte "San Antonio"	Administración financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de registros</li> <li>Sistema contable</li> <li>Estados Financieros</li> <li>Informes</li> <li>Índices Financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas</li> <li>Encuestas</li> <li>Observación directa</li> </ul>	<b>Primaria</b> Propietarios Empleados
Evaluar la Gestión Administrativa de la Galería.	Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación estratégica</li> <li>Organigrama</li> <li>Manuales</li> <li>Proceso de toma de decisiones</li> <li>Incentivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación bibliográfica</li> <li>Entrevista</li> <li>Encuestas</li> </ul>	<b>Primaria</b> Propietarios Empleados Secundaria Libros, revistas, internet
Verificar el cumplimiento de los aspectos legales y normativos que rigen el funcionamiento de la Galería.	Aspectos Legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposiciones del SRI</li> <li>Ley del IESS</li> <li>Ley de Fomento Artesanal</li> <li>Código de trabajo</li> <li>Ordenanzas Junta Parroquial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación bibliográfica</li> <li>Entrevista</li> <li>Encuesta</li> </ul>	<b>Primaria</b> Propietarios Empleados Secundaria Leyes Registros oficiales

FUENTE: Investigación Propia

ELABORACIÓN: La Autora

## 1.4 Mecánica Operativa

### 1.4.1 Identificación de la Población.

#### Fuente Interna

Para el desarrollo de este trabajo se realizará la investigación directamente en la galería y talleres para conocer su realidad.

La Galería cuenta con un talento humano de 6 personas quienes se convierten en la población de nuestro proyecto.

Por ser una muestra pequeña, se realizará una entrevista a los propietarios y una encuesta al personal. Además de utilizar la observación directa para verificar la información obtenida en el lugar de la investigación.

El personal se distribuye de la siguiente manera:

**Tabla Nº 2 Recurso Humano  
Galería de Arte “San Antonio”**

CARGO	Nº DE PERSONAS
Propietarios	2
Atención al cliente	2
Personal acabados	1
Personal de tallado	1
TOTAL	6

FUENTE: Galería de Arte “San Antonio”

ELABORACIÓN: La Autora

#### Fuente Externa

Las artesanías que se exhiben y se venden en la Galería están hechas para turistas tanto nacionales como extranjeros.

Por ser un negocio pequeño que no lleva un registro de las personas que visitan la Galería, no cuenta con un dato real de visitantes para tomar como la población del presente trabajo de investigación.

Para fines didácticos se tomará como población, el número aproximado de clientes y turistas que visitan la galería mensualmente, según afirma su propietaria Gloria Potosí, que manifiesta que debido a la poca promoción existente por parte de las autoridades locales y principalmente a la falta de unión y organización entre los propietarios de los diferentes locales para buscar alternativas de promoción y difusión turística, el número de turistas tanto nacionales como extranjeros, se ha reducido, se calcula que aproximadamente visitan la Galería mensualmente unas 200 personas.

Este dato servirá para tomar como población objeto de estudio, de la cual se obtendrá la muestra para conocer el número de encuestas a ser aplicadas a los clientes que visitan la Galería, para percibir su criterio.

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$n = \frac{NZ^2\sigma^2}{(e)^2(N - 1) + Z^2\sigma^2}$$

**Simbología:**

N= Tamaño de la población.

n= Tamaño de la muestra.

e= error máximo admisible del tamaño de la muestra 10% (0,10).

$\sigma$ = varianza que es un valor constante equivalente a 0,5.

Z= Nivel de confianza que es 90% equivale a 1,96.

**Desarrollo:**

$$n = \frac{200(1,96)^2(0,5)^2}{(0,10)^2(200 - 1) + (1,96)^2(0,5)^2}$$

$$n = \frac{192,08}{2,9504}$$

$$n = 65$$

El número de encuestas a realizar es 65.

#### **1.4.2 Información Primaria**

Para la presente investigación se aplicará técnicas como:

##### **Entrevista**

La entrevista se aplica a los propietarios de la Galería, para tener una idea general de su funcionamiento y de cómo se llevan a cabo cada uno de los procesos.

##### **Encuesta**

La encuesta se aplica a los empleados que laboran en la Galería para contraponer el criterio de los mismos con los datos obtenidos de la entrevista. Y a los clientes que visitan la Galería para conocer la visión que tienen ellos acerca de la misma.

##### **Observación Directa.**

Se la lleva a cabo directamente en el sitio de la investigación, para tener una idea propia y real de su manejo y funcionamiento.

#### **1.4.3 Información Secundaria**

La información secundaria se la obtiene a través de documentación bibliográfica referente al tema de investigación como: leyes, normas, reglamentos, libros, revista, periódicos, internet, etc.

#### **1.5 Análisis de la Información**

A continuación se presenta los resultados de la presente investigación, los mismos que analizan las variables descritas en la matriz diagnóstica, el pensamiento de los clientes y la visión de los propietarios y empleados con respecto a la Galería.

### **1.5.1 Entrevista dirigida a los propietarios respecto al funcionamiento de la Galería de Arte “San Antonio”.**

#### **TALENTO HUMANO**

##### **1. ¿Qué clase de formación académica debe tener el personal que labora dentro de la Galería?**

No es indispensable, de preferencia bachiller pero tiene que ser dinámico para la atención al cliente, pero para tallado y acabados con que conozca su oficio es suficiente.

##### **2. ¿Es necesaria la experiencia para laborar en la Galería?**

No, porque les dan pautas para la realización de su trabajo tanto en ventas como acabados, pero si para los escultores en madera ellos si deben conocer bien su oficio, (desbaste, forjado y pulido de las obras).

##### **3. ¿El personal es capacitado?**

No formalmente, pero si se les va explicando y enseñando a cada uno como deben realizar su trabajo.

##### **4. ¿Cuál es el proceso de contratación?**

Simplemente cuando necesitamos contratar a alguien, se coloca un letrero en la ventana del almacén y las personas interesadas se acercan al mismo y se contrata a la persona más idónea. O la otra alternativa es por recomendación de alguien a quien le tenemos mucha confianza.

#### **PRODUCCIÓN**

##### **1. ¿Cuenta con alguna clase de tecnología para la elaboración de las obras de arte?**

Más que tecnología, la maquinaria indispensable para la elaboración de las piezas de madera es básica: caladora, motosierra, gubias, taladros, etc.

Aunque actualmente existen copiadoras de madera que son de gran ayuda y han simplificado el trabajo.

No contamos con una copiadora de madera, pero hay personas que se dedican a esto y se paga el costo del copiado.

## **2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso productivo?**

El proceso productivo inicia con la compra de madera, luego el traslado al aserradero para su preparación, posteriormente el plantillado, calado, desbaste, forjado, y finalmente el pulido que es donde ya se ve cómo quedará la obra terminada solo en madera para concluir con el proceso de acabado: lijado, emporado, pintado y lacado; donde quedará la obra lista para su exhibición y venta.

## **3. ¿Manejan algún sistema de control de calidad?**

En todo momento se revisa el desarrollo del proceso productivo para verificar que el producto se lo realice bien, y si existe alguna observación o cambio hacerlo a tiempo, para que las obras el momento de salir a la venta estén en las mejores condiciones en lo referente a materia prima y acabados.

## **4. ¿Existe algún proceso para la adquisición de insumos, materiales y materia prima?**

Proceso no, la madera materia prima se compra y almacena en cantidad, los insumos y materiales se los compra de acuerdo a la necesidad del personal en base a los pedidos realizados por clientes o para reponer las obras vendidas en almacén.

## **5. ¿Qué método usa para calcular el costo de sus productos?**

Se suman los costos incurridos en las obras: madera, preparación, calado, mano de obra, lijado, acabado, lacado, etc. Y este es el precio de costo.



**6. ¿Cómo controla sus existencias tanto de materia prima como de los productos de la Galería?**

Es un control empírico, dándonos cuenta lo que tenemos, pero no se lleva ninguna clase de inventario para llevar un control de las existencias tanto de mercaderías como de materia prima.

**COMERCIALIZACIÓN**

**1. ¿Cuál es la forma de distribución de los productos?**

Los productos o las artesanías están en exhibición en la Galería de forma permanente, por lo que el cliente puede observar la variedad existente, escoger lo que le gusta comprarlo y llevárselo inmediatamente.

**2. ¿Cómo se realiza la entrega de los productos a los clientes?**

Existen dos formas:

- Directamente en la Galería,
- Entregas a domicilio en caso de pedidos o en la entrega de los muebles.

**3. ¿Cuáles son los plazos de entrega para los productos en caso de pedido?**

Dependiendo del tipo, tamaño y complejidad de la obra, pero generalmente se manejan plazos de aproximadamente un mes o mes y medio porque se prevén los imprevistos para no tener ningún inconveniente posterior.

**4. ¿Usa alguna técnica para determinar el precio de venta de los productos?**

Para obtener el precio de venta del producto, únicamente se suma todos los rubros que se invirtió para la realización de la escultura es decir:

madera, mano de obra, acabados y luego se suma un porcentaje de utilidad.

## **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

### **1. ¿Las actividades financieras se llevan contablemente?**

La Galería no está obligada a llevar contabilidad.

Por esto no se ha puesto mayor interés en llevar contablemente las actividades económicas.

### **2. ¿Cuál es la forma que la Galería usa para el registro de sus actividades?**

Las actividades se llevan manualmente, se manejan dos cuadernos uno para registrar todas las ventas y otro en el que se registra los egresos y pagos a trabajadores y proveedores.

### **3. ¿Maneja alguna clase de archivo para la documentación?**

Se archivan en una carpeta las facturas de compras y documentos financieros necesarios para el funcionamiento de la Galería.

## **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### **1. ¿La Galería cuenta con Planificación Estratégica (Misión, Visión, Principios, Valores)?**

No contamos con planificación estratégica. No tenemos definida la Misión, Visión, Principios y Valores

### **2. ¿Existen manuales que describan las funciones que debe realizar el personal o los procedimientos a seguir de la Galería?**

Se explica a cada empleado cuáles son sus funciones y responsabilidades al ingresar a trabajar pero no contamos con manuales que lleven por escrito las actividades a desarrollar para desempeñar sus labores diarias.

### **3. ¿Existe algún sistema de comunicación?**

Si necesitamos comunicarnos lo hacemos directamente con el empleado o viceversa.

### **4. ¿Qué proceso se lleva a cabo para la toma de decisiones?**

Se plantea la situación y entre los propietarios, buscamos tomar la mejor decisión.

## **ASPECTOS LEGALES**

### **1. ¿Cómo conoce usted las disposiciones legales del SRI, del IESS y demás?**

A través de los medios de comunicación o directamente con las entidades mencionadas.

### **2. ¿En qué le beneficia la ley de fomento artesanal?**

Al poseer la Calificación Artesanal, los clientes están exentos del pago del IVA en sus compras, además las declaraciones de dicho impuesto la realizamos semestralmente y no mensualmente.

Una ventaja adicional es la exoneración del pago algunos de los beneficios de ley y sociales a nuestros empleados.

### **3. ¿Existe alguna ordenanza de la Junta Parroquial que rija el funcionamiento de la Galería?**

No existe ninguna ordenanza para la regulación del funcionamiento de los locales y establecimientos independientes.

Quienes son arrendatarios de los locales que pertenecen a la Junta parroquial son las personas o grupo de personas, que tiene que cumplir ciertas normas para poder permanecer en estos locales.

### **Hallazgos encontrados en la entrevista dirigida a los propietarios de la Galería:**

Al realizar la entrevista a los propietarios de la galería de Arte “San Antonio”, llegué a identificar las siguientes debilidades:

- No tienen políticas de capacitación al personal.
- No existe un programa de incentivos para el personal.
- No se lleva inventarios para conocer con exactitud la mercadería o materias primas existentes.
- No se realiza un proceso técnico para el cálculo de la utilidad y del precio de venta de los productos.
- No llevan registros contables para conocer de forma exacta los movimientos que realiza la galería, lo que hace más latente la necesidad de implementar procesos técnicos que ayuden a efectivizar los procesos y por ende mejorar su funcionamiento.
- Carece de una filosofía institucional que rija su funcionamiento
- No poseen manuales que ayuden a la Galería en su funcionamiento.

1.5.2 Encuesta dirigida al personal de la Galería de arte “San Antonio” con respecto a la implementación de un manual de funciones.

1. ¿Existe algún tipo de incentivos por el buen desempeño en sus labores, sea este económico o psicológico?

Tabla Nº 3.1 Incentivos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre		
Ocasionalmente		
Rara vez	4	100%
Nunca		
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta dirigida a los empleados.

ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO Nº 1.1



FUENTE: Encuesta dirigida a los empleados.

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis:** Se deduce que la Galería no cuenta con un programa formal de incentivos, los empleados concuerdan en que rara vez existe algún tipo de estímulo o incentivo, sea económico o psicológico; convirtiéndose en un punto débil porque es necesario el reconocimiento por los logros alcanzados.

2. ¿Recibe alguna clase de capacitación formal (cursos o talleres) para desempeñar su cargo?

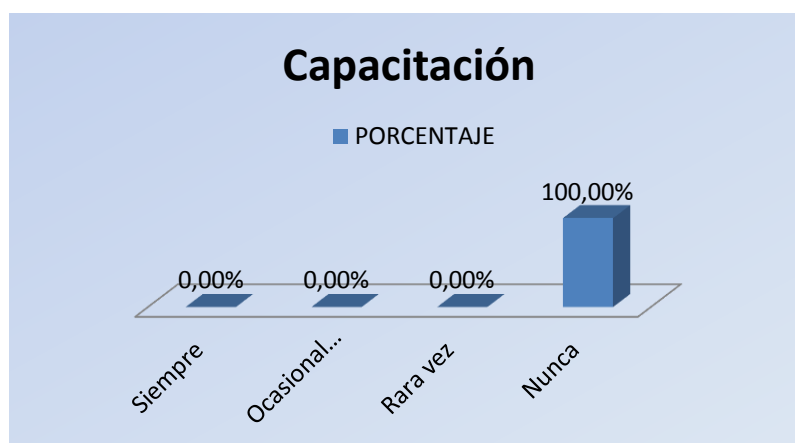
Tabla Nº 3.2 Capacitación

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre		
Ocasionalmente		
Rara vez		
Nunca	4	100%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta dirigida a los empleados.

ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO Nº 1.2



FUENTE: Encuesta dirigida a los empleados.

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis:**

Los datos obtenidos permiten determinar que el personal no recibe ningún tipo de capacitación formal, lo que es un inconveniente para la Galería porque un personal bien capacitado en su área, realizará de mejor forma su trabajo y se reflejara en mayor rentabilidad para el negocio.

### 3. ¿La producción se realiza de forma: ?

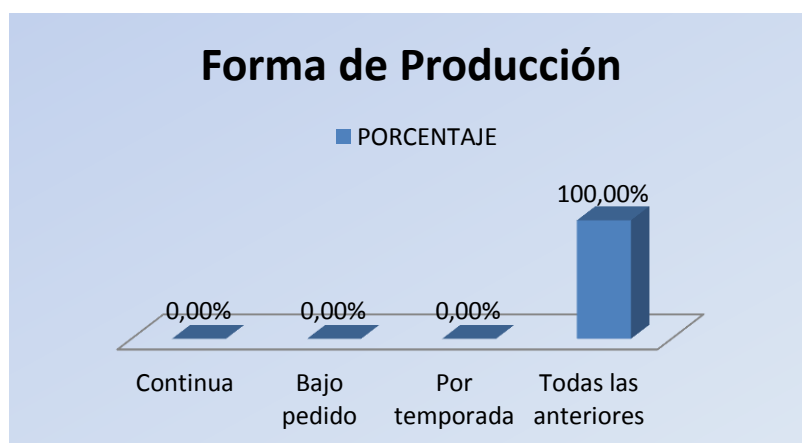
**Tabla Nº 3.3 Forma de Producción**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Continua		
Bajo pedido		
Por temporada		
Todas las anteriores	4	100%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta dirigida a los empleados.

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 1.3**



**FUENTE:** Encuesta dirigida a los empleados.

**ELABORACIÓN:** La Autora

#### **Análisis:**

La información recopilada permite establecer que los empleados concuerdan en que la producción se realiza por varias razones, por temporada, bajo pedido, siempre se está produciendo, es por eso que la Galería siempre cuenta con un amplio y variado stock, lo que le permite ser más competitiva.

4. ¿Existe algún control de calidad en la elaboración de las obras de arte?

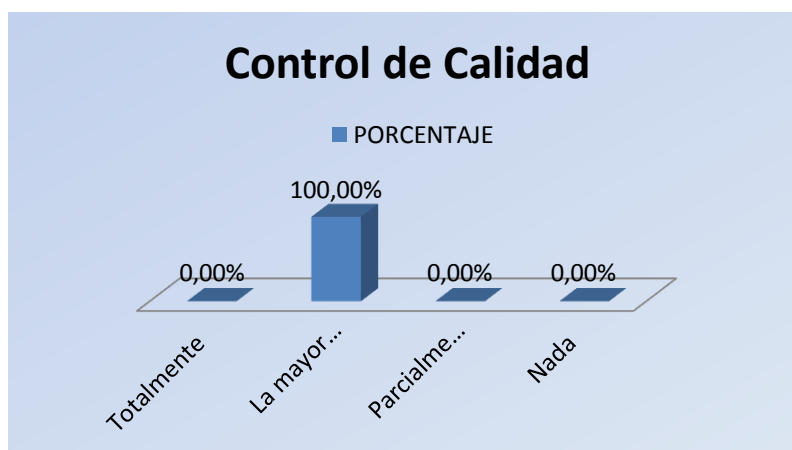
**Tabla Nº 3.4 Conocimiento de Funciones**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente		
La mayor parte	4	100%
Parcialmente		
Nada		
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta dirigida a los empleados.

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO Nº 1.4**



FUENTE: Encuesta dirigida a los empleados.

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis:**

Se concluye que todos los empleados están de acuerdo, que en la mayor parte del proceso productivo de las obras de arte se controla la calidad de estos, este control aun cuando es empírico, ayuda a que sean productos garantizados y valorados por los clientes.



5. ¿Sabe si la Galería maneja un sistema de inventarios para llevar el control de las existencias tanto en productos como en materia prima?

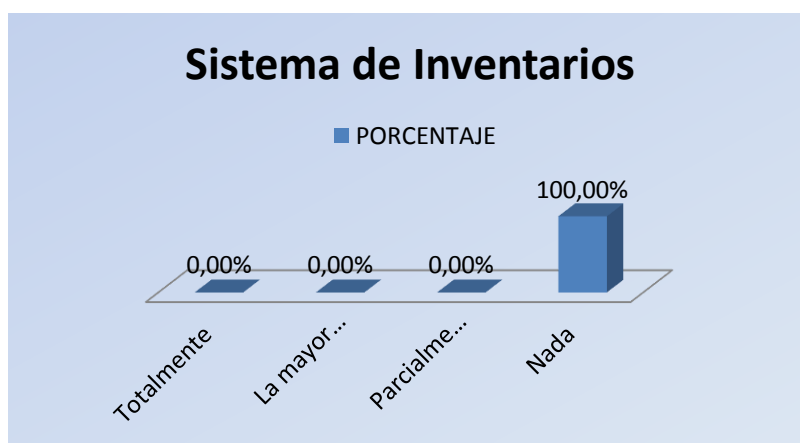
**Tabla N° 3.5 Sistema de Inventarios**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente		
La mayor parte		
Parcialmente		
Nada	4	100%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta dirigida a los empleados.

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 1.5**



FUENTE: Encuesta dirigida a los empleados.

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis:**

Revisando los datos obtenidos se pudo comprobar que todos concuerdan en la inexistencia de un sistema de revisión de inventarios para el control de la mercadería existente en la Galería, como de la materia prima para realizar la misma. Lo que es un inconveniente porque puede perderse o desperdiciarse al no existir control.

## 6. ¿Las actividades diarias son respaldadas con algún documento?

**Tabla Nº 3.6 Actividades Diarias**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente		
La mayor parte		
Parcialmente	2	50%
Nada	2	50%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta dirigida a los empleados.

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO Nº 1.6**



FUENTE: Encuesta dirigida a los empleados.

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis:**

El resultado obtenido de la encuesta indica que la opinión es dividida, los empleados del área de ventas piensa que las actividades diarias realizadas en la galería son respaldadas parcialmente con alguna clase de documentación; se registran las ventas y pagos diarios, mientras que el personal que se dedica a la producción de las artesanías manifiesta que las actividades que ellos realizan no se respaldan con ninguna clase de documentación. Prácticamente no existe un registro documentado de las actividades.

7. ¿Conoce si la galería cuenta con Filosofía Institucional (Misión, Visión, Principios, valores)?

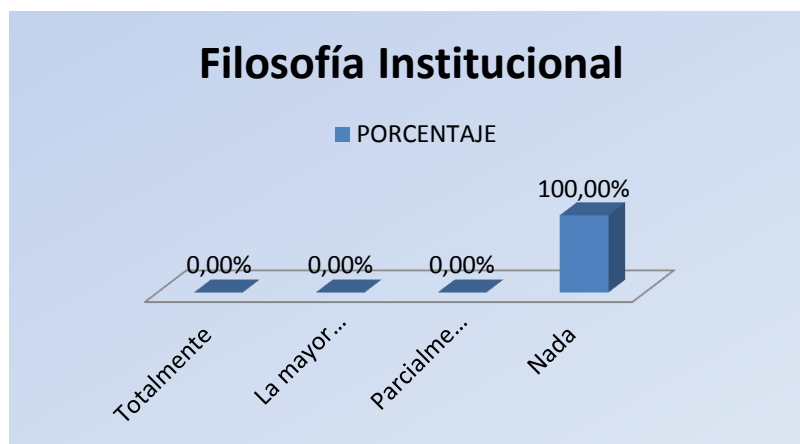
**Tabla Nº 3.7 Filosofía Institucional**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente		
La mayor parte		
Parcialmente		
Nada	4	100%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta dirigida a los empleados. Enero, 2013

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO Nº 1.7**



FUENTE: Encuesta dirigida a los empleados.

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis:**

La información obtenida permite determinar: el personal desconoce si la Galería cuenta con misión, visión, principios, valores, liderazgo; filosofía indispensable para el funcionamiento de la misma, porque nos permite conocer lo que es y hacia dónde se dirige la Galería.

## 8. ¿Conoce las funciones a desempeñar en la Galería?

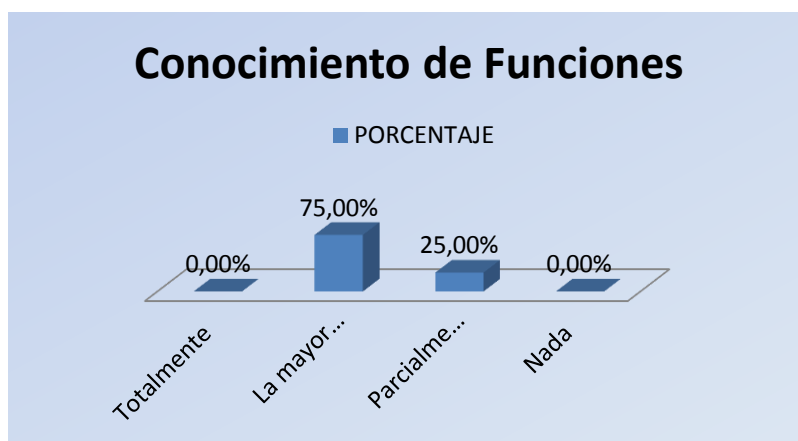
**Tabla Nº 3.8 Conocimiento de Funciones**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente		
La mayor parte	3	75%
Parcialmente	1	25%
Nada		
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta dirigida a los empleados.

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO Nº 1.8**



FUENTE: Cuadro 3.8

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis:**

Verificando los resultados de la encuesta al personal que labora en la Galería, se observa que la mayoría conoce la mayor parte de sus funciones debido al tiempo que se encuentran trabajando y en menor número que es la persona más nueva dentro de la Galería quien conoce parcialmente las funciones a desempeñar. Sin embargo se constata que aun cuando las funciones no se especifican dentro de un manual, estas se realizan empíricamente.

## 9. ¿La comunicación entre los propietarios y empleados le parece?

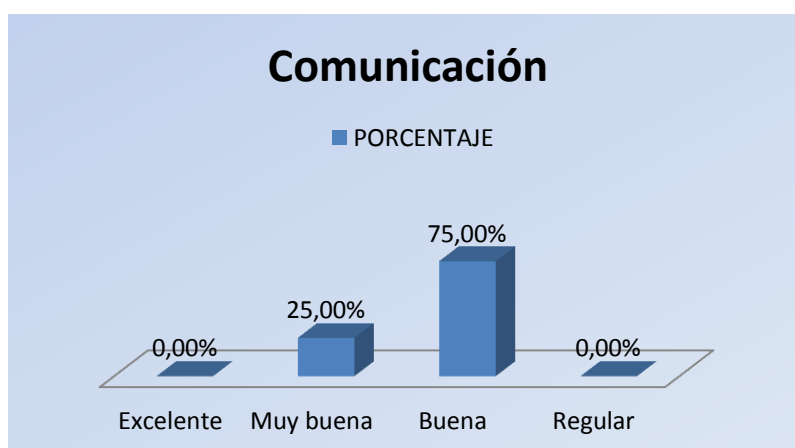
**Tabla N° 3.9 Comunicación Existente**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente		
Muy buena	1	25%
Buena	3	75%
Regular		
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta dirigida a los empleados.

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 1.9**



FUENTE: Encuesta dirigida a los empleados.

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis:**

La información permite determinar que existe una buena comunicación entre empleados y propietarios en la Galería, la mayor parte de ellos piensan que la comunicación es buena y un porcentaje menor, que es muy buena, lo que es importante para el funcionamiento de la Galería. La comunicación existente en la Galería es buena pero es imprescindible buscar alternativas que permitan mejorarla.

## 10. ¿Tiene conocimiento de los aspectos legales que rigen la Galería?

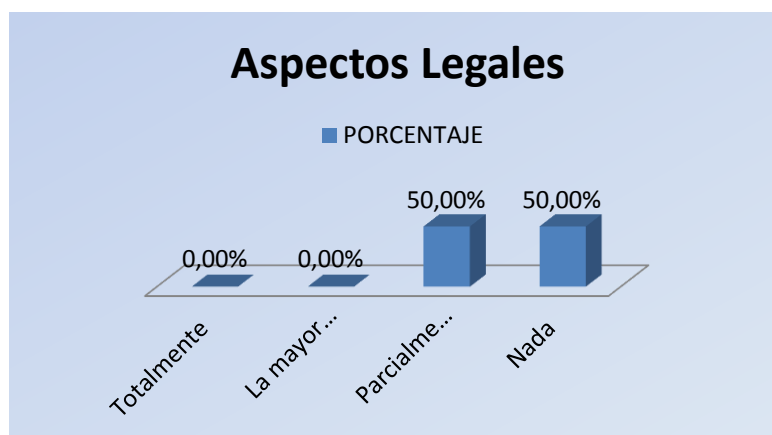
**Tabla Nº 3.10 Aspectos Legales**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente		
La mayor parte		
Parcialmente	2	50%
Nada	2	50%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta dirigida a los empleados.

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO Nº 1.10**



FUENTE: Encuesta dirigida a los empleados.

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis:**

De la encuesta se desprende que los empleados del área de ventas conocen parcialmente los aspectos legales esto en cuanto a la emisión de facturas en ningún otro aspecto legal mientras que el personal de producción no tiene ningún conocimiento de dichos aspectos. Por lo que se concluye que básicamente se desconoce la parte legal de la Galería.

## 11. ¿Está usted afiliado a alguna clase de Seguro?

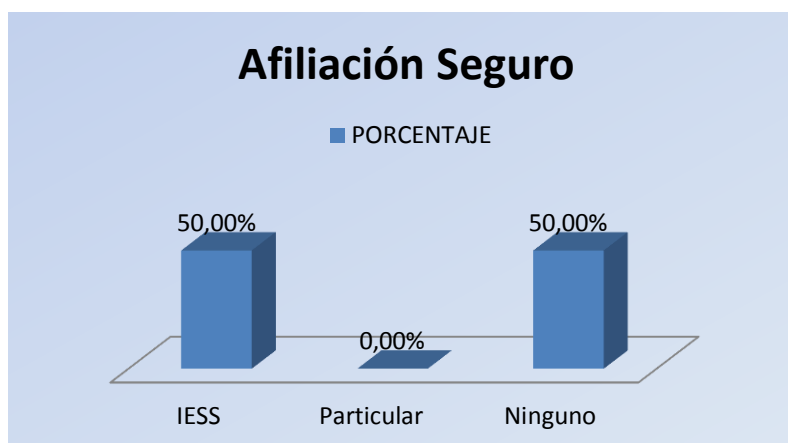
**Tabla N° 3.11 Afiliación Seguro**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
IESS	2	50%
Particular		
Ninguno	2	50%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta dirigida a los empleados.

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 1.11**



FUENTE: Encuesta dirigida a los empleados.

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis:**

La información permite concluir que la mitad de los empleados son afiliados al IESS, son los empleados del área de producción, mientras que la otra mitad no se encuentran afiliados los cuales son el personal de ventas porque no trabajan de forma constante en la Galería; lo ideal es que todo el personal este afiliado al IESS, como es su derecho; pero generalmente al personal que no trabaja a tiempo completo es quien no tiene los beneficios de la seguridad social.

### **Hallazgos en la aplicación de la encuesta realizada a los empleados de la Galería:**

De la encuesta realizada a los empleados de la Galería, podemos deducir que existen muchos puntos débiles dentro de la misma, como la falta de:

- Control de inventarios.
- Filosofía Institucional.
- Llevar contablemente los movimientos económicos.
- Contar con un manual de funciones.
- Capacitación del personal.
- Programa de incentivos.
- Conocimientos de los aspectos legales para el funcionamiento de la Galería.

En fin existen muchos aspectos en los que hay que mejorar y para lo cual se está realizando el presente proyecto de investigación, por lo cual se convierte en una fortaleza el que exista una buena comunicación entre empleados y propietarios claro que en este punto al igual que los otros todavía existe mucho por mejorar.



### 1.5.3 Encuesta dirigida a los clientes de la Galería de Arte “San Antonio” para conocer su grado de satisfacción.

#### 1. ¿Cómo calificaría la calidad de atención recibida?

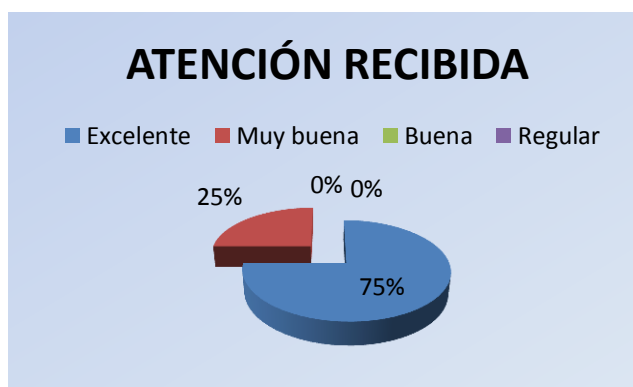
**Tabla Nº 4.1 Atención Recibida**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	49	75%
Muy buena	16	25%
Buena		
Regular		
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta dirigida a los clientes.

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO Nº 2.1**



FUENTE: Encuesta dirigida a los clientes.

ELABORACIÓN: La Autora

#### **Análisis:**

Del cuadro anterior se observa que la mayor parte de los clientes encuestados piensan que la Galería brinda una excelente atención, mientras que un porcentaje menor que la atención es muy buena, lo que nos permite pensar que la atención brindada cumple con las expectativas de los clientes.

## 2. ¿Cómo encontró la infraestructura y presentación de la Galería?

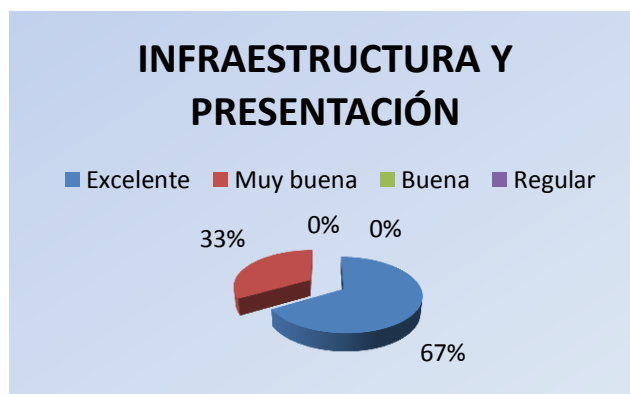
**Tabla Nº 4.2 Infraestructura y Presentación**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	44	67%
Muy buena	21	33%
Buena		
Regular		
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta dirigida a los clientes.

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO Nº 2.2**



FUENTE: Encuesta dirigida a los clientes.

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis:**

Al revisar los resultados obtenidos podemos visualizar que la infraestructura y presentación de la Galería es aceptada por los clientes, porque la mayoría de ellos respondió que es excelente y un porcentaje menor que es muy buena, lo que demuestra que la Galería brinda una buena imagen.

3. ¿Qué opina de la calidad, variedad y acabados de las obras ofertadas en la Galería?

Tabla N° 4.3 Calidad, Variedad y Acabados de las Obras

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	46	71%
Muy buena	19	29%
Buena		
Regular		
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta dirigida a los clientes.

ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 2.3



FUENTE: Encuesta dirigida a los clientes.

ELABORACIÓN: La Autora

**Análisis:**

La información obtenida permite concluir que la mayor parte de los clientes encuestados piensan que los productos ofertados en la Galería son de excelente calidad y un porcentaje menor que son muy buenos, demostrando que las obras tienen muy buena acogida en la clientela que visita la Galería.

#### 4. ¿El precio de las obras le pareció?:

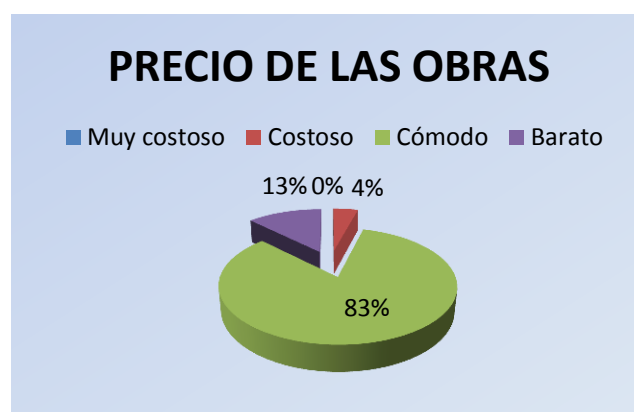
**Tabla Nº 4.4 Precio de las Obras**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy costoso		
Costoso	3	4%
Cómodo	54	83%
Barato	8	13%
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

FUENTE Encuesta dirigida a los clientes.

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO Nº 2.4**



FUENTE: Encuesta dirigida a los clientes.

ELABORACIÓN: La Autora

#### **Análisis:**

Al examinar los resultados obtenidos se percibe que un porcentaje menor piensa que los precios de la galería son costosos, pero un alto porcentaje piensa al contrario que los precios son cómodos y otro porcentaje que es barato, facilitando la adquisición de los productos en la Galería por que la mayor parte de los clientes piensan que los precios son asequibles.

## 5. ¿Los plazos de entrega se cumplieron?

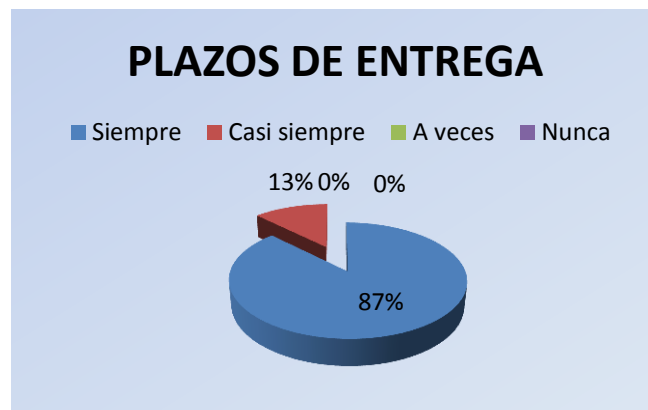
**Tabla N° 4.5 Plazos de Entrega**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	57	88%
Casi siempre	8	12%
A veces		
Nunca		
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta dirigida a los clientes.

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 2.5**



FUENTE: Encuesta dirigida a los clientes.

ELABORACIÓN: La Autora

### **Análisis:**

Al verificar los resultados se observa que los plazos de entrega se cumplieron en un porcentaje alto mientras que en un porcentaje menor casi siempre se cumplieron, lo cual nos indica que la Galería cumple con los plazos de entrega establecidos, excepto en caso de alguna eventualidad. La galería debe crear planes de contingencia para superar estos posibles clientes y cumplir siempre con los plazos establecidos.

### **Hallazgos en la aplicación de la Encuesta realizada a los clientes de la Galería:**

La encuesta brinda una perspectiva clara de la visión que tienen los clientes acerca de la Galería, se convierte en una fortaleza, porque su opinión acerca de su gestión es muy buena en lo referente a productos, precios, acabados, infraestructura y presentación.

Lo que además se convierte en una oportunidad para seguir mejorando día a día buscando aumentar el nivel de aceptabilidad en los clientes, lo que a su vez beneficiará a la galería y se convertirá en réditos económicos.

### **Hallazgos de la observación directa realizada en la Galería para conocer su funcionamiento:**

Al realizar la observación directa determinamos que la Galería no lleva contablemente sus movimientos económicos únicamente registra sus ingresos y gastos de forma simple sin ninguna técnica que le permita tener una información real y oportuna.

La mercadería y materiales existentes no son llevados por medio de inventarios.

El personal no recibe capacitación formal alguna, solo las indicaciones generales dadas por sus propietarios, además de la falta de incentivos no solo económicos, sino psicológicos.

Posee como ventaja el ser productores y tener una variedad de productos en exhibición, además de la exoneración del pago del IVA para sus clientes.

Como constancia del hecho de ser productores se muestra en fotografías el proceso productivo, por lo cual se tomará como base la elaboración de las obras desde el proceso de plantillado hasta cuando la obra queda lista para la venta.



### **Plantillado**

Se trata de plasmar la obra en la madera la que es dibujada en la madera para luego ser calada, y continuar con el desbaste

### **Desbastado**

Una vez que la pieza ha sido calada se procede al desbaste que es donde empieza a tomar forma la figura.



### **Forjado**

Este proceso se lo realiza posterior al desbaste aquí la figura tiene sus formas más definidas.

### **Pulido.**

Es el último paso del trabajo en madera, aquí se termina la obra con todas sus formas bien definidas y la obra queda lista para el proceso de acabado.



**Pintado.** Cuando la obra ha sido emporada se procede a pintarla ya sea con acrílicos o con tintes para madera.

**Acabado.** Luego de ser pintada la figura se procede a decorar y finalmente a lacar luego de esto la figura queda totalmente terminada y lista para la venta.





## 1.6 Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

A través de las técnicas de investigación utilizadas, se establece las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

A continuación se detallan cada uno de estos aspectos:

**Tabla N°5 Matriz FODA**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad y calidez con la que el cliente es atendido.</li> <li>• La infraestructura, presentación y ubicación.</li> <li>• Buena aceptación de los precios al ser productores.</li> <li>• Tener en exhibición un amplio y variado stock</li> <li>• El seguimiento en la producción garantiza la calidad de artesanías.</li> <li>• Capacidad de aumentar el volumen de producción.</li> <li>• Cumplimiento en los plazos de entrega de los productos.</li> <li>• Renovación constante de las obras en cuanto a diseño y acabados.</li> <li>• Versatilidad para incursionar en nuevas líneas de productos.</li> <li>• La experiencia de 20 años en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer la calificación artesanal.</li> <li>• Exoneración del pago de IVA para los clientes de la Galería.</li> <li>• Fácil acceso a cursos de capacitación.</li> <li>• Promocionarse a través de medios tecnológicos como el internet.</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacitación e incentivos al personal.</li> <li>• Falta de Manuales de funciones y procedimientos que ayuden a su organización.</li> <li>• No manejar inventarios de la mercadería ni de los productos en proceso.</li> <li>• Falta de procesos técnico para el cálculo de la utilidad y del precio de venta de los productos.</li> <li>• No llevar Contablemente los movimientos financieros.</li> <li>• No existe información financiera documentada para la toma de decisiones.</li> <li>• Falta de una Planificación Estratégica que defina las bases filosóficas de la Galería.</li> <li>• Escaso conocimiento de los aspectos legales que rigen el funcionamiento de la Galería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La escases y el elevado costo de la madera principalmente el Cedro.</li> <li>• La gran cantidad de competencia existente en el mercado.</li> <li>• La crisis económica a nivel nacional y mundial.</li> <li>• Falta de acciones de las autoridades para promocionar el arte de San Antonio y fomentar el turismo.</li> <li>• Las trabas arancelarias existentes al momento de exportar las artesanías.</li> </ul>

**FUENTE:** Investigación propia

**ELABORACIÓN:** La Autora

## 1.7 Matriz de Cruces Estratégicos: FO, FA, DO, DA

**Tabla Nº 6 Matriz de Cruces Estratégicos**

FO	FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de una página WEB, para dar a conocer al mundo la calidad de trabajos elaborados.</li> <li>• Implementación de un proceso continuo y completo de control de calidad.</li> <li>• Elaboración de un catálogo con los productos que la Galería oferta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de productos de calidad altamente garantizados.</li> <li>• Utilización de otros tipos de madera alternativos.</li> <li>• Optimización de los recursos para ofrecer precios competitivos.</li> <li>• Descuentos especiales a clientes frecuentes.</li> <li>• Instauración de un plan de márketing para promocionarse.</li> </ul>
DO	DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instauración de un programa de capacitación al personal, para el mejoramiento continuo.</li> <li>• Búsqueda de asesoramiento técnico para efectivizar el funcionamiento de la Galería.</li> <li>• Documentación de la información para acceder de forma fácil y oportunamente a esta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de manuales para un funcionamiento más eficiente</li> <li>• Elaboración de un sistema de inventarios para llevar control de las existencias.</li> <li>• Elaboración de planificación estratégica que defina la Filosofía Institucional.</li> <li>• Implementación del proceso contable</li> </ul>

**FUENTE:** Investigación propia

**ELABORACIÓN:** La Autora

## 1.8 Determinación del Problema Diagnóstico

Al terminar las investigaciones in situ y de campo realizadas en torno a la Galería de Arte “San Antonio” y una vez recolectada la información necesaria para conocer la problemática y al elaborar la matriz de relación Diagnóstica FODA, se concluye que la Galería tiene debilidades en la implementación de buenas prácticas de gestión empresarial como:

- Filosofía institucional.
- Programa capacitación e incentivos a su personal.
- Control de existencias por medio de inventarios.
- Normativa que rijan su funcionamiento.

Ante las debilidades detectadas, se plantea entonces, la formulación e implementación de un **Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros** para potenciar y dinamizar la gestión en Galería “San Antonio”. Se deberá cuidar que esté implícita en su filosofía de aplicación de buenas prácticas de gestión empresarial.

## **CAPÍTULO II**

### **2 Marco Teórico**

#### **Introducción**

El presente capítulo da a conocer las bases teóricas que se emplearán durante la elaboración del proyecto, para que las personas que acceden a este, tengan un conocimiento técnico de lo que se está realizando.

#### **Objetivo**

Identificar las bases teóricas científicas relacionadas con el presente trabajo investigativo.

Para organizar de mejor manera y facilitar la comprensión en el uso del presente documento, a continuación se conceptualizan los vocablos:

- Empresa
- Microempresa
- Administración
- Planeación Estratégica
- Organigrama
- Manuales Administrativos
- Contabilidad
- San Antonio y su Arte en Madera

#### **2.1 Empresa**

(Zapata Sánchez, 2011) “Es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta en ofrecer a los clientes bienes y/o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta que beneficia al empresario, al Estado y a la sociedad en general” (pág. 5).

(Editorial Vértice, 2011)“Unidades económicas de producción, cuya actividad es producir y vender bienes y servicios” (pág. 11).

(Sarmiento, 2008) “Es la entidad u organización que se establece en un lugar determinado con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y/o servicios en general, para satisfacer las diversas necesidades de la sociedad”

La empresa es un ente que busca satisfacer las necesidades de la colectividad, ofertando bienes y servicios con la finalidad de obtener un rédito económico.

### **2.1.1 Importancia.**

Münch, Lourdes (2010) en su libro “Administración” plantea que las siguientes ventajas demuestran la trascendencia de la empresa:

- Generan fuentes de trabajo.
- Satisfacen las necesidades de la comunidad al producir bienes y servicios.
- Promueven el desarrollo social y económico al impulsar la inversión.
- Son fuente de ingreso en el sector público al recaudar impuestos.
- Impulsan la investigación y el desarrollo de la tecnología.
- Generan rendimientos a los inversionistas.

### **2.1.2 Elementos Básicos:**

(Rodríguez y Hernández, 2011) En su libro Introducción a la Administración plantea los siguientes como elementos básicos de la empresa:

- Unidad económica-social
- Capital, trabajo, administración y gerencia
- Bien común

**Unidad económica-social.-** la empresa es una unidad, que produce bienes y servicios a la comunidad, que al ser adquiridos le generan una utilidad.

**Capital.-** es un elemento indispensable sin el cual la empresa no puede funcionar.

**Trabajo o fuerza laboral.-** Le da significado a los seres humanos al sentirse útiles produciendo bienes y servicios, al percibir que estos son importantes.

**Bien común.-** se da cuando la empresa es socialmente responsable, con el ambiente, sus empleados, el estado al pagar sus impuestos, y además es factor de desarrollo.

### **2.1.3 Clasificación:**

Según Münch, Lourdes (2010). Las empresas se clasifican por su:

- Finalidad
- Tamaño
- Actividad económica
- Filosofía y valores
- Régimen jurídico
- Tecnología

#### **Por su Finalidad:**

Dependiendo del origen del capital y de la finalidad para lo que fueron creadas, las empresas según el sector se clasifican en:

#### **Públicas**

(Bravo Valdiviezo, 2011). “Son aquellas cuyo capital pertenece al sector público. (Estado)” (pág. 3).

(Soto, 2011) “Se trata de empresas en donde el capital pertenece al estado y en las que se pretende satisfacer las necesidades sociales. Pueden ser centralizadas, descentralizadas, estatales, mixtas y paraestatales” (<http://www.gestion.org>).

Este tipo de empresas son las que tienen capital del estado y busca satisfacer las necesidades de la sociedad.

## Privadas

(Bravo Valdiviezo, 2011) “Son aquellas cuyo capital pertenece al sector privado. (Personas naturales o jurídicas)” (pág. 3).

Este tipo de empresas poseen capital privado y sus inversionistas pueden ser nacionales, extranjeros o los dos juntos, pero las utilidades percibidas deben reinvertirse en el país donde se realiza la actividad económica.

## Por su Tamaño.

**Tabla N° 7 Las empresas según su tamaño**

TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Microempresa	0-10 empleados	0-10 empleados	0-10 empleados
Pequeña empresa	11-50 empleados	11-30 empleados	11-50 empleados
Mediana empresa	51-250 empleados	31-100 empleados	51-100 empleados
Gran empresa	251 empleados en adelante	101 empleados en adelante	101 empleados en adelante

FUENTE: MÜNCH, Lourdes; “Administración, gestión organizacional”, México, 2010

ELABORACIÓN: La Autora

## Por su actividad económica:

### Industriales:

(Bravo Valdiviezo, 2011) “Son aquellas que se dedican a la transformación de materias primas en nuevos productos” (pág. 3).

Son las que convierten los materiales o materia prima en productos terminados o materias para la producción y además se dedican a la explotación de los recursos naturales.

### Comerciales

(Bravo Valdiviezo, 2011) “Son aquellas que se dedican a la compra-venta de productos, convirtiéndose en intermediarios entre productores y consumidores” (pág. 3).



Son entidades que compran bienes a los productores, para estos a su vez venderlos a los consumidores para satisfacer sus necesidades de consumo, lo pueden hacer al mayoreo al menudeo o por comisión.

### Servicios

(Zapata Sánchez, 2011) “Generación y ventas de productos intangibles” (pág. 5).

Están dedicadas a ofertar productos que no se palpan y que buscan un fin económico o netamente social pero que benefician a la sociedad.

### Por su Filosofía y Valores

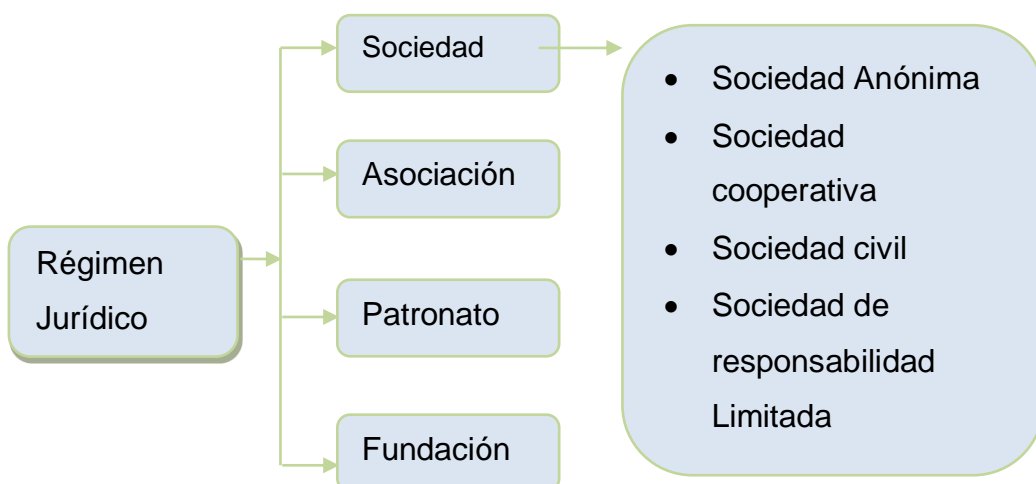
De acuerdo a (Münch, 2010) en su libro Administración las empresas por su filosofía y valores se clasifican en:

**Lucrativas:** cuando su finalidad es obtener un rédito económico o utilidad.

**No lucrativas:** cuando su finalidad es proporcionar un bien social sin lucro alguno.

### Por su Régimen Jurídico.

**Figura N° 1 La empresa según su Régimen Jurídico**



FUENTE: MÜNCH, Lourdes; “Administración, gestión organizacional”, México, 2010

ELABORACIÓN: La Autora.

## **Por su Tecnología.**

Según (Münch, 2010) en su libro Administración.

De acuerdo a la tecnología que la empresa utiliza en su proceso productivo. Se clasifican en:

**Alta tecnología:** usan sistemas robotizados en su producción, o son empresas inteligentes cuyas instalaciones se manejan vía sistemas.

**Mediana tecnología:** sus procesos son en parte mecanizados.

**Tradicional:** son empresas con baja tecnología pero utilizan maquinaria.

**Artesanales:** La elaboración de los productos es artesanal es decir de forma manual.

## **2.2 Microempresa**

Según la página WEB:

<http://www.definicionabc.com/economia/microempresa.php> manifiesta:

La microempresa es una empresa de tamaño pequeño en la que laboran no más de 10 trabajadores, la diferencia con las empresas más grandes es que generalmente su dueño trabaja en ellas, no venden grandes cantidades, ni necesita de un capital alto para su funcionamiento, en estas empresas predomina la mano de obra.

La elaboración de artesanías, la gastronomía a pequeña escala y la consultoría, son unos de los campos más usuales de la microempresa.

### **2.2.1 Importancia**

Las microempresas son muy importantes porque son de gran ayuda para los sectores más vulnerables, ofreciendo oportunidades laborales para las amas de casa, así como para los desempleados. Son un determinante importantísimo en el desarrollo económico de un país.

### **2.2.2 Características.**

Entre las principales características están:

- No produce más de 150 imposiciones tributarias al año.
- Son de un propietario o de una familia.
- Generalmente se inician con un microcrédito.
- Carecen de una buena organización.
- No existen jerarquías.
- El propietario es gerente, contador, jefe de personal, etc.
- No disponen de alta tecnología.
- Carecen de capital de inversión.
- No llevan sistemas contables
- Utilizan procesos domésticos en su organización, producción y comercialización.

### **2.2.3 Ventajas y Desventajas.**

#### **Ventajas.**

- Políticas de estado que estimulan su creación.
- Existen ONG y organismos internacionales que destinan recursos para impulsar su creación.
- Es una alternativa frente a la desocupación existente en el país.
- Permite aprovechar la riqueza natural del país, tanto desde el punto de vista geográfico como productivo.
- Están protegidas por la Ley N° 2815 de Promoción y Formalización de la Micro y pequeña Empresa.

#### **Desventajas.**

- No generan mayor rentabilidad.
- Muchas veces solo satisfacen el autoconsumo.
- No disponen de créditos a bajo interés y con periodos de gracia para su crecimiento.
- No pueden competir con grandes empresas.

- No satisfacen las necesidades básicas de la población.

Basada en la página WEB: (<http://repositorio.ute.edu.ec>) (Torres, 2008)

### **2.3 Cliente**

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere voluntariamente productos o servicios para su consumo, o el de su empresa u organización.

Siendo la razón principal de que se creen, fabriquen y comercialicen productos o servicios, el buscar la satisfacción del cliente.

Basado en la página web ([www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)) (Thompson, 2009)

#### **2.3.1 Importancia**

El cliente es la razón de ser de toda empresa u organización, dar una buena respuesta a sus necesidades y recomendaciones garantiza el funcionamiento, permanencia y adelanto de las mismas.

Un cliente debe ser considerado como una de los mayores activos de la empresa. Es por eso que se deben orientar todas las acciones de la organización para garantizar su satisfacción, confianza y fidelidad.

#### **2.3.2 Servicio al Cliente.**

Existen cantidad de productos y servicios en el mercado, en algunos casos de iguales o similares características; lo que hace que un cliente se incline o defina por un producto o servicio en especial será la calidad de atención que reciba.

Es por eso que se deben cuidar los siguientes aspectos:

- Lo más importante dentro de una empresa es el cliente, porque ellos determinan el éxito de la misma.
- Un cliente jamás debe esperar para ser atendido, por que buscara en la competencia rapidez y atención.

- Todos los clientes deben ser tratados con la misma calidad, cortesía, calidez y celeridad, porque clientes satisfechos recomendarán a la empresa.
- El cliente no debe pagar las consecuencias de un mal día, del mal humor, el vendedor debe demostrar su profesionalismo separando las situaciones personales del trabajo.
- Escuchar a los clientes nos permite conocer lo que esperan de la empresa y de nuestros productos, debemos tener la capacidad y compromiso de cumplirlas.
- Tener siempre en cuenta que ante una necesidad del cliente el siempre espera un trato amable y personalizado. (Ruiz Velasco, 2012)

## **2.4 Administración.**

(Rodríguez y Hernández, 2008) “La administración es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo de las organizaciones: empresas e instituciones sociales, para el cumplimiento de sus objetivos” (pág.5).

Wilburg Jiménez, citado por (Rodríguez y Hernández, 2008) define la Administración como: “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, por medio de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en las organizaciones sociales” (pág.7).

La administración es la actividad encargada de organizar al recurso humano para la consecución de los objetivos de la empresa.

### **2.4.1 El Administrador o Gerente.**

(Fernández Sánchez, 2010) “El Gerente es la persona a cargo de una organización que, utilizando los recursos puestos a su disposición, trata de alcanzar un objetivo compartido” (pág. 4)

(Rodríguez y Hernández, 2008) En su libro Administración refiere: El administrador o gerente es la persona, que sabe hacer negocios, generar utilidades y direccionar el futuro de empresa. Entre sus principales habilidades y competencias están:

**Liderazgo:** El líder es inspiración y entusiasmo basa su autoridad en su conocimiento pero debe fomentar la participación de sus colaboradores.

**Negociación:** debe convenir con otros puntos de vista y debe buscar acuerdos para beneficiar a todas las partes.

**Logro de objetivos:** debe concentrar sus acciones en el lograr los objetivos planeados.

**Ejecutividad:** es la capacidad de respuesta inmediata ante las dificultades.

**Tomar decisiones:** implica riesgos por lo que se debe evaluar muy bien los pros y contras de cada decisión.

**Planeación, organización, integración, dirección, control:** el proceso administrativo es la base para el desarrollo administrativo.

**Mantener sistemas de información:** cada proceso debe ser documentada para generar información real y oportuna que será utilizada por la dirección para la toma de decisiones.

**Selección del personal:** El administrador debe saber elegir a la persona adecuada tanto en actitud como aptitud para el puesto adecuado.

**Capacitación:** debe capacitarse y capacitar continuamente al personal.

**Identificar las necesidades del cambio:** debe renovarse constantemente o será como el agua estancada se pudre.

## 2.4.2 Proceso Administrativo

(Münch, 2010) “El proceso administrativo es el conjunto de fases, etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (pág. 26).

En la administración de toda empresa existen dos etapas una estructural que se refiere al diseño de lo que se quiere hacer y una operativa que se refiere a la ejecución de lo que se estructuró.

### Etapas del proceso Administrativo

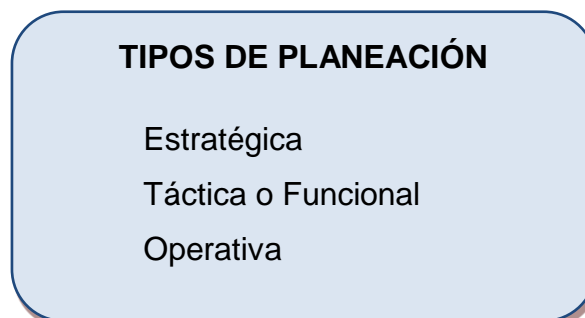
#### ➤ Planeación

(Münch, 2010) “La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito” (pág.41).

La planeación es el punto de partida de la administración porque traza el rumbo a seguir de la empresa, es donde se fijan los objetivos, políticas y normas, además de los resultados que se pretende alcanzar.

#### Tipos de planeación.

**Figura Nº 2 Tipos de planeación**



**FUENTE:** MÜNCH, Lourdes; “Administración, Gestión organizacional”, México, 2010

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Estratégica.** Se realiza en los altos niveles de la empresa. Es planeación general de la cual parten los diferentes planes a los distintos niveles de la empresa y es a mediano y largo plazo.

**Táctica o funcional.** Son los planes que elaboran las áreas de la empresa para cumplir con el plan general.

**Operativa.** Se construyen en base a los planes tácticos y se realizan en los niveles operativos.

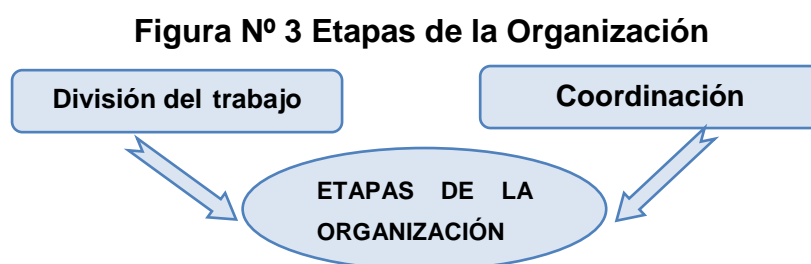
### ➤ **Organización**

(Rodríguez y Hernández, 2008) “Organización (Estructuración) es la acción administrativa-técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos, jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos. Así como de las relaciones de comunicación formal entre las unidades o áreas” (pág. 134).

(Koontz, 2008) “Una organización determina la estructura técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia” (Pág. 45).

Organización es determinar las estructuras y responsabilidades destinadas a simplificar el trabajo, incrementar la productividad, así como optimizar los recursos.

### **Etapas de la organización.**



**FUENTE:** MÜNCH, Lourdes; “Administración, Gestión organizacional”, México, 2010

**ELABORACIÓN:** La Autora



La división del trabajo ayuda a simplificar las tareas y a optimizar los recursos, pero nada de esto se puede llevar a cabo si cada una de estas actividades no están bien coordinadas a través de líneas de comunicación y autoridad.

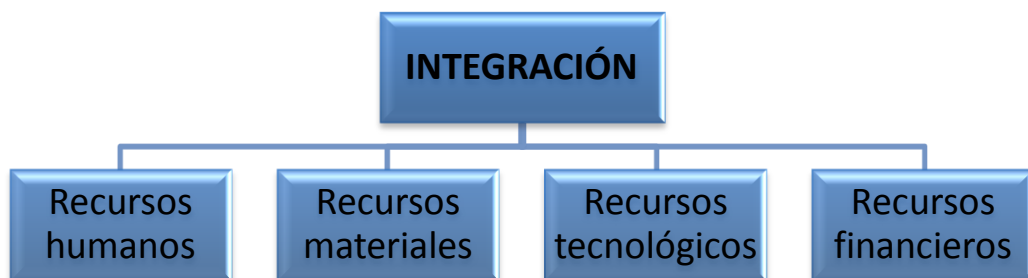
➤ **Integración.**

(Münch, 2010) “la integración es la función a través de la cual se obtienen y eligen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional” (pág. 85).

La integración es la fase donde se obtiene los recursos indispensables para el buen funcionamiento de la empresa se refiere fundamentalmente al recurso humano ya que de este depende el funcionamiento y optimización de los demás recursos.

**Tipos de Recursos.**

**Figura Nº 4 Integración de Recursos**



**FUENTE:** MÜNCH, Lourdes; “Administración, Gestión organizacional”, México, 2010

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Dirección.**

(Münch, 2010) “La Dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo

social a través de la motivación, la comunicación y el liderazgo” (pág. 105).

Es en esta etapa es donde se ejecuta todo lo planeado y el éxito de esta ejecución dependerá de una acertada dirección.

### El proceso de Dirección.

Figura Nº 5 Proceso de Dirección



FUENTE: MÜNCH, Lourdes; “Administración, Gestión organizacional”, México, 2010

ELABORACIÓN: La Autora

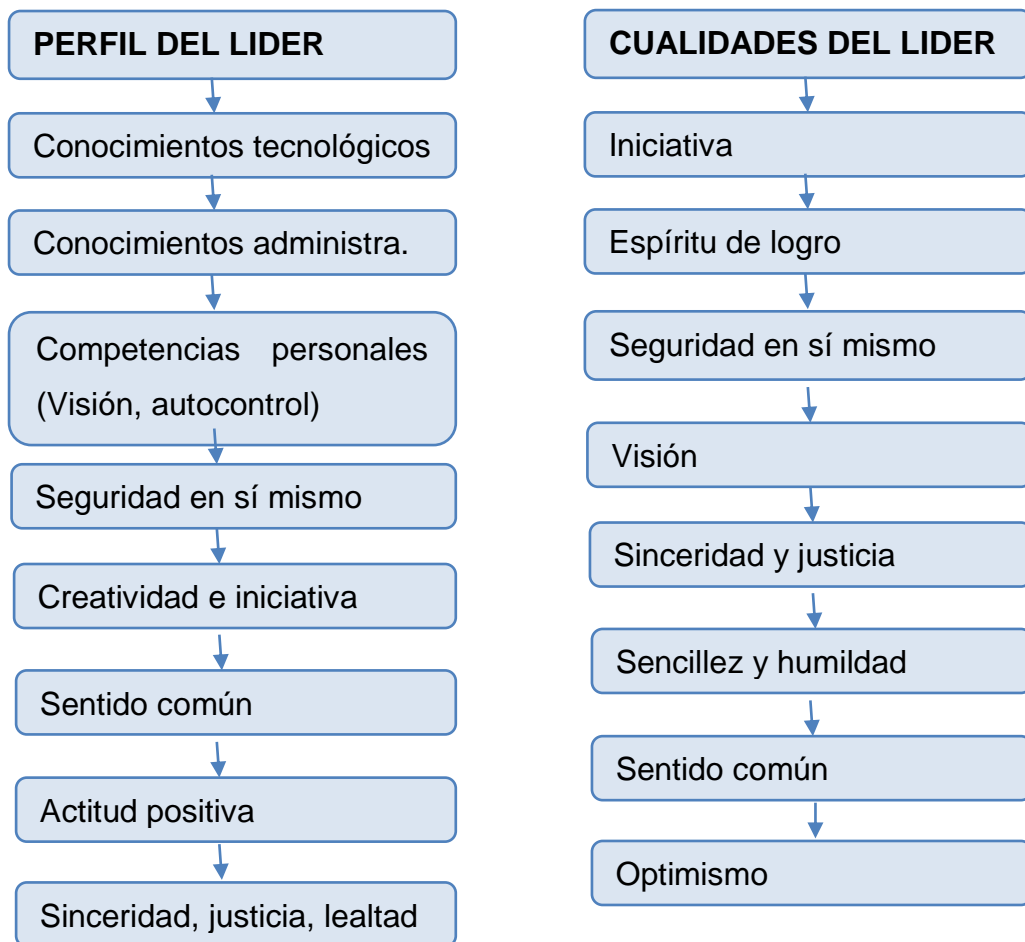
**Toma de decisiones:** Es preciso que la toma de decisiones sea un proceso lógico y racional, tomando en cuenta el entorno.

**Motivación.** Es la labor más importante de la dirección, de ello depende la lealtad y compromiso del factor humano.

**Comunicación.** Es de vital importancia que sea efectiva; si es confusa limita el logro de los objetivos.

**Liderazgo.** Es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a los demás hacia el logro de una visión.

**Figura N° 6 El Líder**



FUENTE: MÜNCH, Lourdes; "Administración, Gestión organizacional", México, 2010

ELABORACIÓN: La Autora

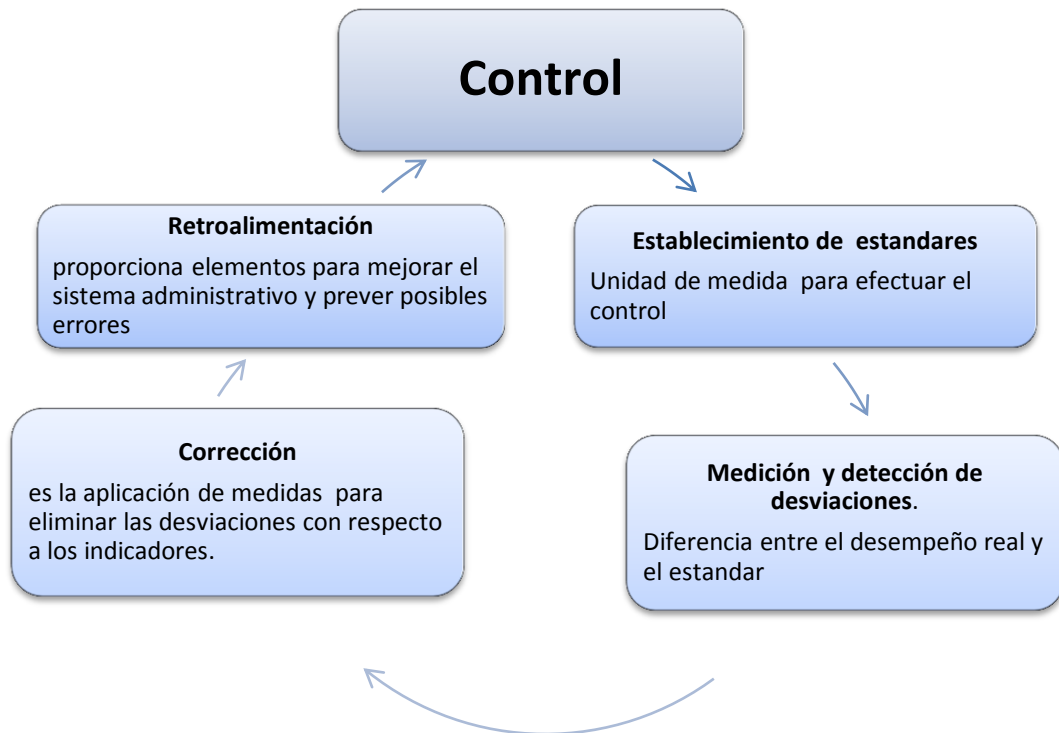
### ➤ Evaluación y Control

(Münch, 2010) "La evaluación y control es la fase del proceso administrativo a través de la cual establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa" (pág. 125).

El control es la fase donde se evalúan los resultados de lo planeado con el fin de corregir los errores. Lo ideal es saber elegir las herramientas adecuadas para buscar la satisfacción de los clientes, la sociedad y los accionistas para cumplir con la razón de ser de la organización.

## El proceso de control.

Figura N° 7 Proceso de control



FUENTE: MÜNCH, Lourdes; "Administración, Gestión organizacional", México, 2010

ELABORACIÓN: La Autora

El control para que sea efectivo debe ser continuo es decir durante todo el proceso, por esta razón es:

**Preliminar.** Se lo realiza antes de efectuar las actividades

**Concurrente.** Se lo lleva a cabo al mismo tiempo que las actividades

**Posterior.** Se lo realiza luego de terminadas las actividades

Para evaluar el control se debe:

Contar con objetivos, estándares e indicadores. Capacitar al personal para la aplicación del control y evaluar constantemente la efectividad del control.

## 2.5 Planeación Estratégica

Münch, Lourdes en su libro Administración, Gestión Organizacional refiere:

El plan estratégico es el plan maestro o plan de negocios, en este se plasman todos los elementos del proceso de planeación.

Para elaborar un plan estratégico es indispensable contar con un buen sistema de información para conocer la situación de la organización y los riesgos que afecten en el logro de los objetivos.

### 2.5.1 Elementos del Plan Estratégico.

**Filosofía.** Es el conjunto de prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y muestran su compromiso ante la sociedad.

**Misión.** La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe, además que describe el negocio o actividad al cual se dedica.

**Visión.** La visión es lo que la organización quiere llegar a ser a futuro, provee la dirección y orienta las acciones a seguir para lograrlas.

**Objetivos estratégicos.** Son los resultados que desea alcanzar la organización, estos deben ser medibles y cuantificables dentro de un lapso de tiempo determinado para lograr cumplir con lo que reza la misión.

**Estrategias.** Son las acciones a seguir por parte de todos los miembros de la empresa para lograr los objetivos, estas deben ser consistentes con la misión, visión y objetivos de la organización.

**Políticas.** Son lineamientos utilizados por la organización para el logro de los objetivos, así como también para la toma de decisiones.

Las políticas rigen el comportamiento del personal.

## **2.6 Organigrama**

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, muestran las áreas que la integran, los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

### **Importancia.**

No importa el tamaño de la empresa sea esta grande o pequeña es indispensable la utilización de los organigramas ya que nos ayudan a definir exactamente la posición de cada miembro de la empresa.

Brinda a terceros ajenos a la empresa una idea general del funcionamiento de la misma.

Basado en la página WEB: <http://www.promonegocios.net>

## **2.7 Manuales Administrativos**

### **2.7.1 Definición**

#### **2.7.2 (Franklin, 2009) refiere:**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (pág.244)

El manual es un conjunto de técnicas y sistemas que muestran una secuencia lógica de actividades que muestran al personal sus deberes y responsabilidades, las normas del trabajo, así como las políticas y objetivos de la empresa de forma clara y sencilla.

### **2.7.3 Importancia**

Los manuales son indispensables debido a la compleja estructura de las organizaciones, estas circunstancias obligan al uso de los manuales administrativos para el proceso de la toma de decisiones, la mejora

continua y el logro del desempeño del personal por encima de los estándares regulares.

#### **2.7.4 Objetivo de los Manuales**

Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).

- Precisar las funciones de cada unidad administrativa.
- Mostrar de forma clara el grado de autoridad y responsabilidad de los diferentes niveles jerárquicos.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de tareas.
- Relacionar las estructuras jerárquicas con los procesos del negocio.
- Promover el aprovechamiento de los recursos de la empresa.
- Servir como fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

#### **2.7.5 Estructura de los Manuales.**

Manual de organización:

**Identificación:** debe contener los siguientes datos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Sustitución de páginas en caso de actualización.
- Unidades responsables de la elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma; primero debe ir las siglas de la organización, segundo de la unidad administrativa, tercero el número consecutivo del formulario y en cuarto el año. Entre las siglas y números debe colocarse un punto o un guion para facilitar su lectura.

**Índice o contenido:** los capítulos que contiene el documento.

**Prólogo, Introducción:** el prólogo es la presentación del manual por parte de alguna autoridad, mientras que la introducción es una breve descripción del contenido del documento.

**Legislación o base legal:** contiene un listado de los ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización.

**Atribuciones:** transcripción textual y completa (la cita entre comillas) del artículo que explica las facultades conferidas a la organización.

**Estructura orgánica:** descripción de las unidades administrativas de una organización en función a su jerarquía.

**Organigrama:** es la representación gráfica de la estructura jerárquica de una organización o de alguna de sus áreas.

**Misión:** el texto de la misión debe mencionar la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir.

**Funciones:** es la especificación de las tareas de cada una de las unidades administrativas de la estructura orgánica.

En la presentación de las funciones se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Los títulos de las unidades deben ser los que se utilizan en la estructura orgánica.
- Siguen el orden establecido en la estructura.
- La redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.


**Descripción de puestos:** es el contenido básico de los puestos que conforman cada unidad administrativa, incluye la siguiente información:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.).
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.



- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades.
- Relaciones de comunicación entre unidades y puestos internamente, así como las que deban establecerse externamente.
- Especificación del puesto en lo referente a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

**Figura N° 8 Descripción de puestos**

	Nombre de la organización	Fecha			
		Página	De		
	Manual de organización (general o específico)	Sustituye a			
		Página	De		
	Fecha				
<b>Descripción de puestos</b>					
<p>Identificación</p> <p>Nombre del puesto</p> <p>Número de plazas</p> <p>Clave</p> <p>Ubicación (física y administrativa)</p> <p>Ámbito de operación.</p> <p>Relaciones de autoridad</p> <p>Jefe inmediato</p> <p>Subordinados directos</p> <p>Dependencia funcional</p> <p>Propósito del puesto</p> <p>Funciones generales</p> <p>Funciones específicas</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Especificaciones</p> <p>Conocimientos</p> <p>Experiencia</p> <p>Iniciativa</p> <p>Personalidad</p>					
Elaboró	Revisó	Autorizó			
		Clave			

**FUENTE:** FRANKLIN, Enrique Benjamín; "Organización de empresas", 2009

**ELABORACIÓN:** La Autora

### **2.7.6 Procedimientos y Procesos.**

Las organizaciones necesitan recursos técnicos: diagramas de flujo y mapas de proceso que les permitan llevar a cabo sus funciones de forma lógica y consistente.

Contienen en forma ordenada y detallada las actividades, procesos, funciones y operaciones de cada unidad administrativa de la organización.

Es una herramienta que permite mejorar el desempeño de la organización en todos los ámbitos y logra ventajas sustentables.

Basado en el libro “Organización de Empresas” de Franklin, Enrique Benjamín.2009

### **2.7.7 Diagramación.**

(Franklin, 2009). “Diagramar es presentar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos” (pág.298).


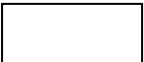

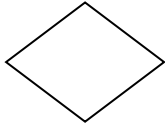



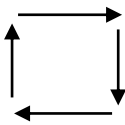
Un diagrama es la representación gráfica de un proceso, una secuencia de rutinas mostrando su relación entre sí, que facilita su comprensión, tiene como ventaja indicar además de la secuencia del proceso, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.

### **Símbolos usados en los Diagramas de Flujo.**

Si los símbolos usados no se realizan de una forma clara y coherente, no muestran el lenguaje correcto e imposibilitan comprender el procedimiento que se pretende expresar. Es por esta razón que se debe contar con símbolos con un significado preciso y se deben plantear las reglas para utilizarlos.

A continuación se muestra los signos más utilizados para la realización de los diagramas de flujo.

**Figura N° 9 Símbolos de Diagramación**

SÍMBOLO	REPRESENTA
	<b>Inicio/ Término.</b> Indica el principio o fin del flujo.
	<b>Actividad.</b> Describe las funciones que desempeñan las personas en el procedimiento.
	<b>Documento.</b> Representa cualquier documento que entre, salga o se genere en el procedimiento.
	<b>Decisión.</b> Indica un punto dentro del proceso donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Archivo.</b> Indica que se guarda un archivo en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de página.</b> Es la conexión o enlace con otra página diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Conector.</b> Es la conexión o enlace de una parte del diagrama con otra parte del mismo.
	<b>Dirección de flujo o línea de unión.</b> Conecta los símbolos, señalando el orden en que se realizan las distintas operaciones.

FUENTE: FRANKLIN, Enrique Benjamín; "Organización de empresas", 2009

ELABORACIÓN: La Autora

## 2.8 Contabilidad.

### 2.8.1 Definición.

(Zapata Sánchez, 2011) Señala que:

La contabilidad es la técnica fundamental de toda actividad económica que opera por medio de un sistema dinámico de control e información; se sustenta tanto en marco teórico, como en normas internacionales. La contabilidad se

encarga del reconocimiento de los hechos que afectan el patrimonio, de la valoración justa y actual de los activos y obligaciones de la empresa, y de la presentación relevante de la situación económica –financiera. Esto se hace por medio de reportes específicos y generales preparados periódicamente para que la dirección pueda tomar las decisiones adecuadas que apuntalen el crecimiento económico de manera armónica, responsable y ética en las entidades que lo usan. (pág. 8)

(Bravo Valdiviezo, 2011). “Es la ciencia, el arte y la técnica que permite el análisis, clasificación, registro, control 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).

Horngrén (citado por Zapata Pedro, 2011) manifiesta:

“Contabilidad es un sistema de información que mide las actividades de la empresa, procesa esta información en estados financieros y comunica los resultados a los tomadores de decisiones” (pág. 7).

Hargadon (citado por Bravo Mercedes, 2011) revela:

“Contabilidad es el arte de recoger, resumir, analizar e interpretar datos financieros, para obtener así las informaciones necesarias relacionadas con las operaciones de una empresa” (pág. 1).

La contabilidad es una ciencia administrativa, que revela el manejo económico de una empresa mediante estados financieros, esta información es relevante en la toma de decisiones de los directivos de la empresa. Y como consecuencia para su desarrollo óptimo, al poder utilizar dicha información para realizar un manejo eficiente de la empresa.

### **2.8.2 Importancia.**

La contabilidad genera información financiera relevante que permite conocer la realidad de la empresa indispensable para la toma de decisiones.

La contabilidad muestra los gastos realizados y las obligaciones financieras adquiridas, mostrando sus implicaciones, ayuda a corregir problemas, imperfecciones e ineficiencias presentes y a optimizar las oportunidades. Es decir nos permite conocer el pasado, presente y futuro de la empresa.

Permite tener un conocimiento general y real de la empresa a través de la contabilidad, permite que el empresario tome las mejores decisiones, se anticipe a situaciones difíciles, y pueda prever las oportunidades para aprovecharlas.

### **2.8.3 Sistema Contable**

Según Bravo Mercedes en su libro “Contabilidad General”

El sistema contable proporciona información cuantitativa y cualitativa para los siguientes propósitos:

Información interna dirigida a los gerentes, para realizar la planeación estratégica, la toma de decisiones y elaborar políticas y planes a largo plazo.

Información externa para accionistas, gobierno y personas en general.

Contiene la clasificación de las cuentas, los libros contables, procedimientos para controlar y contabilizar el activo, pasivo, patrimonio, ingresos, gastos y los resultados de las transacciones.

#### **Cuenta Contable.**

La cuenta contable es un instrumento que permite identificar, clasificar y registrar de forma ordenada y resumida los incrementos y disminuciones económicas de la misma naturaleza.

Las cuentas según el grupo al que pertenecen se clasifican en:

Activo.

Pasivo.

Patrimonio.

Gastos.

Rentas (Ingresos).

### **Plan de Cuentas.**

Es un listado lógico y ordenado que permite presentar información financiera para la toma de decisiones y permite un control adecuado. Se diseña en función de las necesidades de cada empresa y se elabora con base en las normas contables y conceptos de contabilidad generalmente aceptadas.

### **Codificación de las cuentas.**

Es la utilización de números, letras y símbolos, que dan la denominación a la cuenta.

El código de las cuentas se debe tener las siguientes características:

Ser flexible: capacidad de intercalar nuevos ítems.

Ser amplio: capacidad de aceptar nuevas categorías.

Ser funcional: funcionar a través de cualquier medio.

El método decimal puntuado es el más utilizado en la práctica contable por ser de fácil entendimiento, además de ser integrador y generalizador.

Ejemplo:

Grupo	Subgrupo	Cuenta Mayor General	Cuenta mayor Auxiliar
1	1.1	1.1.01	1.1.01.002

**Tabla N°8 Representación Plan General de Cuentas**

CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA
1	ACTIVO
1.1	ACTIVO CORRIENTE
1.1.01	Caja
1.1.02	Caja chica
1.1.03	Bancos
1.1.03.001	Banco Pichincha
1.1.03.002	Banco Pacífico

FUENTE: Bravo, Mercedes; "Contabilidad General", 2011.

ELABORACIÓN: La Autora

## **2.8.4 Ciclo Contable**

### **Documentos que sustentan la actividad contable.**

Basado en el libro Contabilidad General de Bravo, Mercedes (2011)

Los documentos son la evidencia que sustenta cada una de las operaciones que se realizan en la empresa.

Entre los principales tenemos:

Comprobantes de ingreso

Comprobantes de egreso

Contratos

Cheques

Comprobantes de Venta

Facturas

Letras de Cambio

Notas de Débito

Notas de Crédito

Pagarés

Papeletas de Depósito

Planillas de Aportes

Recibos

Roles de Pago

Vales, etc.

Estos documentos son de mucha importancia porque respalda cada uno de los registros contables, además sirven de sustento legal en caso de litigio.

### **Estado de Situación Inicial.**

(Bravo Valdiviezo, 2011) “Se elabora al iniciar las operaciones de la empresa con los valores que conforman el Activo, Pasivo y Patrimonio de la misma” (pág. 49).

Este documento contable refleja la situación financiera de la empresa, en especial del patrimonio que tiene la misma, esta información sirve de base para la apertura de los libros contables.

### **Libro Diario.**

En este libro se registran en forma ordenada y cronológica todas las operaciones de la empresa.

Este proceso se realiza en forma de asientos, al cual llamamos *jornalización*.

Un asiento no es más que registrar cada transacción en cuentas deudoras que reciben valores y en cuentas acreedoras que entregan valores.

### **Libro Mayor.**

(Bravo Valdiviezo, 2011) "Pertenece al grupo de los libros principales, en este libro se registran en forma clasificada y de cuenta todos los asientos *jornalizados* previamente en el libro diario." (pág. 52)

El propósito de este registro es conocer el movimiento y saldo de cada cuenta en forma particular.

Existen dos tipos de libro mayor:

El libro mayor principal o general (Cuentas por Cobrar)

El libro mayor auxiliar, donde se individualiza las cuentas (Cuenta por Cobrar Sr. XX).

### **Balance de Comprobación.**

(Bravo Valdiviezo, 2011) "Permite resumir la información contenida en los registros realizados en el Libro Diario y en el Libro Mayor, a la vez permiten comprobar la exactitud de los mencionados registros. Verifica la igualdad numérica entre el debe y el haber" (pág. 53)



Constantemente se deben verificar la valuación y consistencia de las cuentas, por esta razón se debe realizar el balance de comprobación. Es el momento donde se ve el criterio del contador y su capacidad de actualizar y comprobar los saldos.

### **Ajustes.**

(Bravo Valdiviezo, 2011) manifiesta: Los ajustes son estrictamente necesarios ya que nos permiten corregir errores, omisiones y desactualizaciones que afectan la razonabilidad de las cuentas.

Los ajustes fueron creados por las normas contables para corregir estos errores y omisiones de forma oportuna y presentar los saldos reales y verdaderos para la preparación de los Estados Financieros.

Los ajustes más frecuentemente usados son:

Acumulados, Diferidos, Depreciaciones, Amortizaciones, Consumos, Provisiones, Regulaciones, entre otros.

### **Cierre de libros.**

(Bravo Valdiviezo, 2011) manifiesta: Los asientos de cierre de libros se realizan al finalizar el ejercicio económico con el objetivo de:

Agrupar las cuentas que generan gastos.

Agrupar las cuentas que generan ingresos.

Determinar el resultado que puede ser:

Ganancia, Superávit, Renta.

Pérdida o Déficit.

### **Estados Financieros.**

La finalidad de los estados financieros es conocer al final del periodo contable, la situación económica y financiera de la empresa. Lo que permite a la misma evaluar los resultados obtenidos y su potencial.

Los estados financieros son:

Estado de Situación Financiera.

Estado de Resultados Integral Consolidado.

Estado de Cambios en el Patrimonio

Estado de Flujo de Efectivo.

Notas explicativas a los Estados Financieros

### **Estado de Situación Financiera.**

(Zapata Sánchez, 2011) “Es un informe contable que presenta ordenada y sistemáticamente las cuentas de Activo, pasivo y Patrimonio, y determina la posición financiera de la empresa en un momento determinado” ( pág. 63).

Este estado muestra las cuentas reales de Activo, Pasivo y Patrimonio y ( $A=P+ Pt$ ) en este se cumple la ecuación contable y el principio de partida doble.

### **Estado de Resultados Integral Consolidado.**

(CreceNegocios.com, 2013) El estado de resultados es también conocido como el estado de pérdidas y ganancias porque muestra de forma detallada los ingresos (ventas, dividendos), los gastos (transporte, seguros, depreciaciones), la rentabilidad o la pérdida que ha generado la empresa durante un periodo de tiempo determinado.

### **Estado de cambios en el Patrimonio Consolidado.**

(Gerencie.com, 20013) El Estado de Cambios en el Patrimonio Neto permite conocer las variaciones, causas y consecuencias, que sufre el patrimonio durante un periodo de tiempo determinado.

Es primordial contar con esta información, de su análisis depende detectar infinidad de situaciones negativas o positivas, que pueden servir para tomar decisiones correctivas o aprovechar oportunidades detectadas en el comportamiento del Patrimonio.

## **Estado de Flujo de Efectivo.**

(Gerencie.com, 2007) Es uno de los estados más complejos, muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación.

El objetivo del flujo de efectivo es determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo, con el cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión.

Es necesario que la empresa tenga claro su capacidad de generar efectivo, para proyectarse y tomar decisiones acordes a su verdadera capacidad de liquidez.

### **2.8.5 Base Legal**

#### **Normas Internacionales de Información Financiera NIIF**

Son el conjunto de normas e interpretaciones técnicas aprobadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad IASB por sus siglas en inglés, las cuales establecen el criterio para: El reconocimiento, valuación, presentación y la revelación de la información en los estados financieros de propósito general. Es decir que satisfagan las necesidades de información financiera a todos los usuarios (inversionistas, accionistas, estado, proveedores, clientes, organismos reguladores, público en general).

El objetivo de las NIIF es proporcionar un conjunto de normas contables de carácter mundial, de alta calidad y que en función del interés público, permita la preparación, presentación y uso de los estados financieros de propósito general, cuya información sea confiable, transparente y comparable, que facilite la toma de decisiones económicas.

Los Estados Financieros según NIIF son:

- Estado de Situación Financiera.
- Estado de Resultados Consolidado

- Estado de Cambios en el Patrimonio Consolidado
- Estado de Flujos de Efectivos Consolidado
- Notas Explicativas a los Estados Financieros

### **NIIF para Pymes**

(User, 2014) Son un conjunto de normas contables que se basan en las NIIF completas, pero que han sido simplificadas para que sean de uso y aplicación en pequeñas y medianas empresas.

De acuerdo a la resolución SC.ICI.CPAIFRS:G:11.010, Registro Oficial N° 566 del viernes 28 de octubre del 2011, se establece el Reglamento de Aplicación de las NIIF para PYMES.

Para efectos de la presentación de los Estados financieros, la Superintendencia de compañías califica como PYMES a las personas jurídicas que cumplan con lo siguiente :

- Los Activos sean inferiores a CUATRO MILLONES DE DÓLARES.
- Registren un valor bruto en ventas de Hasta CINCO MILLONES.
- Tengan menos de 200 Trabajadores.

Las Entidades que cumplan con estos requisitos podrán adoptar las NIIF para PYMES, en una sola ocasión, si se adopta las NIIF para PYMES y luego deja de hacerlo no podrá volver a aplicarlas.

### **Código de trabajo.**

#### **➤ Contrato de trabajo.**

Es el convenio en que una persona se compromete con otra u otras personas a prestar sus servicios lícitos y personales, a cambio de una remuneración fijada por convenio, por ley o costumbre.

#### **Contrato por tiempo fijo o tiempo indefinido.**

Se establece un año como tiempo mínimo de duración, es el que celebran los empleados con las empresas o empleadores cuando la labor o

actividad es de naturaleza permanente, sin que los contratos indefinidos puedan transformarse en contratos a plazo, debiendo considerarse estos trabajadores para efectos de la ley como estables o permanentes

Exceptuando los siguientes casos:

- **Los contratos por obra cierta.** Es cuando el trabajador toma a su cargo una obra por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin importar el tiempo que se invierta en su ejecución.
- **Los eventuales, ocasionales y de temporada.** Son los que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador.
- Los de servicio doméstico.
- Los de aprendizaje.
- Los celebrados entre artesanos y sus operarios.
- Los contratos a prueba
- Los demás que determine la ley.

➤ **Jornada de trabajo.**

La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias sin exceder las cuarenta horas semanales.

Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y si por cualquier circunstancia no se pudiera interrumpir el trabajo estos días, se designara un tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre el empleador y trabajadores.

➤ **Remuneración por horas extras y suplementarias.**

Las horas suplementarias no pueden exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana; si tuviera lugar durante el día o hasta las 24:00 horas, el empleador pagará el valor de la hora más un recargo del 50%.

Las horas extras son las comprendidas entre las 24:00 y las 6.00. Además del trabajo ejecuta sábados, domingos y feriados, en este caso el trabajador tendrá derecho al ciento por ciento de recargo, para el cálculo

se tomará como base la remuneración que corresponde a la hora de trabajo diurno.

➤ **Vacaciones**

Todo trabajador tiene derecho a quince días de vacaciones anuales, incluidos los días no laborables, después de los cinco años cumplidos de trabajo en la misma empresa, el trabajador tendrá derecho a un día más de vacaciones por cada año excedente o a recibir en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

➤ **Utilidades**

El empleador o la empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el 15% de las utilidades liquidadas, el porcentaje se distribuirá así:

El 10% se divide para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año, y el 5% restante será entregado a los trabajadores de la empresa en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas a los cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

Quienes no hubieran trabajado durante el año recibirán dichas utilidades en proporción al tiempo de servicios.

Las utilidades deberán cancelarse dentro de los quince días posteriores al pago o liquidación del pago del Impuesto a la Renta.

El pago de las utilidades a los trabajadores debe hacerse hasta el 15 de marzo de cada año y deben registrar este pago en el Ministerio de Relaciones laborales la cancelación de este monto hasta mayo.

**Exoneración del pago de utilidades**

Quedan exonerados del pago de la participación de utilidades los artesanos respecto de sus operarios y aprendices.

➤ **Decimotercera remuneración.**

Los trabajadores tiene derecho a la decimotercera remuneración o bono navideño les sea cancelado hasta el 24 de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones percibidas durante el año calendario.

**Exoneración del pago de la decimotercera remuneración**

Quedan excluidos del pago de la decimotercera remuneración los operarios y aprendices de los artesanos.

➤ **Decimocuarta remuneración**

Los trabajadores percibirán una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y trabajadores del servicio doméstico, cuyo pago se efectuara hasta el 15 de marzo en las regiones Costa e Insular y hasta el 15 de agosto en las regiones Sierra y Amazónica. Para el pago de esta bonificación se tomara en cuenta el régimen escolar de cada circunscripción territorial.

**Exoneración del pago de la decimocuarta remuneración**

Quedan excluidos del pago de la decimocuarta remuneración los operarios y aprendices de los artesanos.

➤ **Fondos de Reserva**

Todo trabajador que preste servicio por más de un año tiene derecho al pago de un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primer año de servicios.

El trabajador no perderá este derecho por ningún motivo.

Los fondos de reserva serán depositados mensualmente en el Instituto de Seguridad Social, para los efectos determinados en la ley, siempre que el trabajador se hallare afiliado al Instituto. Y en el caso de que no haya decidido recibir dicho fondo de manera mensual y directa por parte del empleador.

**Exoneración del pago de fondos de reserva**

Quedan excluidos del pago de fondos de reserva a los operarios y aprendices de los artesanos.

## **Modalidades de trabajo**

### **De los artesanos.**

Se considera artesano al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que debidamente registrado. Y que hubiere invertido en su taller en implementos de trabajo, maquinarias o materias primas, una cantidad no mayor a la que señala la ley y que tuviere bajo su dependencia no más de quince operarios y cinco aprendices.

Los artesanos calificados por la Junta nacional de Defensa del Artesano no están sujetos a las obligaciones impuestas a los empleadores impuestas en el código de trabajo.

Sin embargo, los artesanos jefes de taller están sujetos a las disposiciones sobre sueldos, salarios básicos y remuneraciones mínimas unificadas e indemnizaciones legales por despido intempestivo.

Los operarios gozaran de vacaciones y rige para ellos la jornada máxima de trabajo dispuesto en la ley.

### **➤ Terminación del contrato de trabajo.**

El contrato de trabajo termina por las siguientes causas:

- Por las causa legalmente previstas en el contrato.
- Por acuerdo de las partes.
- Por conclusión de la obra, periodo de labor o servicio objeto del contrato.
- El empleador podrá dar por terminado el contrato “Previo Visto” bueno (en caso de faltas repetidas e injustificadas, por abandono del puesto de trabajo por más de tres días consecutivos sin justificación valida, injurias al empleador, ineptitud, por no acatar medidas de seguridad).
- El trabajador podrá dar por terminado el contrato “Previo Visto” bueno (por injurias al trabajador, por disminución o falta de pago puntual de su remuneración, por cambio de funciones distintas a las convenidas).



En el caso del visto bueno las causas para la terminación del contrato deben ser calificadas por el inspector de trabajo quien concederá o negará el visto bueno, sin perjuicio de acudir ante un juez de trabajo.

➤ **Desahucio.**

Es el aviso con el que una de las partes hace saber a la otra la voluntad de terminar el contrato.

En los contratos a plazo fijo cuya duración no será mayor de dos años, deberá ser notificado cuando menos con treinta días de anticipación y de no hacerlo así se convertirá en contrato por tiempo indefinido.

La notificación por desahucio en caso del empleador se debe realizar con treinta días de antelación y en el caso de los trabajadores con quince días de antelación.

**Bonificaciones por desahucio.** En caso del desahucio solicitado por el empleador o el trabajador, el empleador pagará el 25% de la última remuneración mensual por cada año de servicio prestado por el trabajador.

**Indemnización por despido intempestivo.** El empleador que despidiere intempestivamente será condenado a indemnizarlo según la siguiente escala:

Hasta tres años de servicio con el valor de tres meses de remuneración, y en caso de más de tres años el valor equivalente a un mes de remuneración por cada año de servicio. La fracción de un año se considera como año completo.

La indemnización por despido en contrato a plazo fijo el empleador podrá escoger entre una indemnización equivalente al 50% de la remuneración total por todo el tiempo que faltare para la terminación del plazo pactado o la indemnización referida en los contratos a plazo indefinido.

**Obligaciones con la seguridad social (IESS)**

Todo trabajador tiene derecho a la seguridad social, para efectos de aportación es indiferente el trabajo que realice o si lo realiza bajo relación de dependencia o en forma autónoma.

El trabajador tiene derecho a la afiliación desde el primer día de trabajo y el empleador tiene la obligación de registrar su ingreso dentro de los 15 días de inicio de sus labores.

Los aportes son los valores que tanto empleadores como trabajadores deben pagar al IESS tomando como salario de aportación el salario básico unificado:

Aporte patronal mínimo: 11,15%

Aporte personal mínimo: 9,35

El empleador debe cancelar el aporte personal más el patronal dando un total del 20,50% del sueldo o salario, dentro de los 15 días posteriores al mes trabajado.

Basado en la información de la página web (EcuadorLegalOnline, 2013)

### **Ley de defensa del artesano.**

Se define como artesano al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo, que debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano desarrolle su actividad y hubiere invertido en su taller una cantidad no superior al 25% de del capital fijado para la pequeña industria.

Maestro de taller es la persona que ha obtenido el título otorgado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y refrendado por el Ministerio de Educación y Cultura y del trabajo y Recursos Humanos.

Operario es la persona que sin dominar el arte de manera total, realizan las artesanías bajo la dirección del maestro de taller.

Aprendiz es la persona que ingresa a un taller artesanal con el fin de adquirir conocimientos en la rama artesanal.

La ley de defensa del artesano concede a los Artesanos Calificados los siguientes beneficios:

✓ **Laborales**

Los artesanos amparados por esta ley no están sujetos a las obligaciones impuestas a los patronos en el código de trabajo.

- Exoneración del pago del decimotercero, decimocuarto sueldo y utilidades a los operarios y aprendices.
- Exoneración del pago de bonificaciones complementaria a los operarios y aprendices.
- Protección del trabajo del artesano frente al contratista

✓ **Sociales**

- Afiliación al seguro obligatorio para maestros de taller, operarios y aprendices.
- Acceso a las prestaciones del seguro social.
- Extensión del seguro social al grupo familiar.
- No pago de fondos de reserva.

✓ **Tributarios**

- Facturación del IVA con tarifa 0%
- Declaración semestral del IVA
- Exoneración de impuestos a la exportación de artesanías.
- Exoneración del pago del impuesto a la renta.
- Exoneración del pago de los impuestos de patente municipal y activos totales.
- Exoneración del impuesto a la transferencia de dominio de bienes inmuebles destinados a centros y talleres de capacitación artesanal.

Información tomada de la página web [www.artesanosecuador.com](http://www.artesanosecuador.com) (Corporación Impulsar).

## **2.8.6 Obligaciones Tributarias.**

### **Impuesto al Valor Agregado.**

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava el 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 dos tarifas para el Impuesto al Valor Agregado IVA que son 12% y 0%.

La base imponible de este impuesto corresponde al valor total de los bienes muebles de naturaleza corporal que se transfieren o de los servicios prestados, del precio establecido solo podrán deducirse los valores correspondientes a descuentos y bonificaciones.

Este impuesto se declara de forma mensual si los bienes o los servicios están gravados con tarifa 12%: y de manera semestral únicamente los bienes y servicios gravados con tarifa 0. Cuando existen ventas 12% y 0% a la vez la declaración se la hace de forma semestral.

Para la declaración del IVA se utiliza el formulario 104A para personas naturales no obligadas a llevar contabilidad y que no realizan actividades de comercio exterior – mensual, 104<sup>a</sup> para personas naturales no obligadas a llevar contabilidad y que no realizan actividades de comercio exterior – semestral y el 104 para sociedades. La declaración se la debe hacer según el siguiente calendario:

**Tabla Nº 9 Fechas de Declaración IVA**

NOVENO DÍGITO DEL RUC	DECLARACIÓN MENSUAL	DECLARACIÓN SEMESTRAL	
		1º SEMESTRE	2º SEMESTRE
1	10 del mes siguiente	10 de julio	10 de enero
2	12 del mes siguiente	12 de julio	12 de enero
3	14 del mes siguiente	14 de julio	14 de enero

<b>4</b>	16 del mes siguiente	16 de julio	16 de enero
<b>5</b>	18 del mes siguiente	18 de julio	18 de enero
<b>6</b>	20 del mes siguiente	20 de julio	20 de enero
<b>7</b>	22 del mes siguiente	22 de julio	22 de enero
<b>8</b>	24 del mes siguiente	24 de julio	24 de enero
<b>9</b>	26 del mes siguiente	26 de julio	26 de enero
<b>0</b>	28 del mes siguiente	28 de julio	28 de enero

FUENTE: Servicio de Rentas Internas, <http://www.sri.gob.ec/web/10138/102> (SRI, s.f.)

ELABORACIÓN: La Autora

## **Impuesto a la Renta.**

El impuesto a la renta se aplica sobre las rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales y extranjeras. El ejercicio impositivo comprende del 1º de enero al 31 de diciembre.

Para calcular el impuesto, se toma en cuenta la totalidad de los ingresos menos las devoluciones, descuentos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos.

La declaración del impuesto es obligatorio para todas las personas naturales, sucesiones indivisas y sociedades excepto:

- Los contribuyentes domiciliados en el exterior, que no tengan representantes en el país y que exclusivamente tengan ingresos sujetos a retención en la fuente.
- Las personas naturales cuyos ingresos durante el ejercicio económico no excedan la fracción básica.

Están obligados a llevar contabilidad las sociedades y personas naturales que al 1º de enero opere con un capital superior a USD 60.000 o cuyos ingresos brutos anuales sean superiores a USD 100.000 y gastos superiores a USD 80.000.

Los plazos para la declaración del impuesto varían de acuerdo al noveno dígito del RUC, y al tipo de contribuyente.

**Tabla N° 10 Fechas de Declaración Impuesto a la Renta**

<b>NOVENO DÍGITO</b>	<b>PERSONAS NATURALES</b>	<b>SOCIEDADES</b>
<b>1</b>	10 de marzo	10 de abril
<b>2</b>	12 de marzo	12 de abril
<b>3</b>	14 de marzo	14 de abril
<b>4</b>	16 de marzo	16 de abril
<b>5</b>	18 de marzo	18 de abril
<b>6</b>	20 de marzo	20 de abril
<b>7</b>	22 de marzo	22 de abril
<b>8</b>	24 de marzo	24 de abril
<b>9</b>	26 de marzo	26 de abril
<b>0</b>	28 de marzo	28 de abril

**FUENTE:** Servicio de Rentas Internas [www.sri.gob.ec/web/10138/102](http://www.sri.gob.ec/web/10138/102) (SRI, s.f.)

**ELABORACIÓN:** La Autora.

## **2.9 San Antonio y su Arte en Madera.**



Daniel Reyes constituye el punto de partida del arte en San Antonio a comienzo de los años 60, después del terremoto de 1968, el Obispo de Ibarra contrata a escultores de Quito para restaurar la imaginería destruida, es aquí cuando Daniel Reyes se convierte en discípulo. Luego viaja a la ciudad de Quito, para trabajar en talleres de artistas consagrados en donde adquiere conocimientos avanzados de pintura y escultura.

Regresa a su tierra natal San Antonio, donde instala su propio taller impartiendo sus conocimientos a sus coterráneos, para luego en 1880 con ayuda del obispo y autoridades logra instalar el “Liceo Artístico”, como fue llamado, donde se enseñaba a los jóvenes pintura, escultura o carpintería, desgraciadamente esta gran institución desapareció después de poco más de 2 años de labor.

Un grupo de estos jóvenes más tarde se convertirían en destacados maestros de las artes y a su vez siguieron impartiendo sus conocimientos a las nuevas generaciones.

Gracias a estas enseñanzas San Antonio es actualmente un emporio y cuna de grandes artistas y artesanos reconocidos a nivel nacional e internacional.

Esta actividad ha permitido el desarrollo económico de la población ya que se ha convertido en la principal fuente de ingresos, debido a que son todos los miembros de la familia quienes la realizan. Generalmente los hombres se dedican a la producción de las artesanías y las mujeres a los acabados de las mismas, exceptuando a un número menor de ellas quienes sí producen las artesanías. Datos tomados del libro Monografía de San Antonio de Ibarra (Prof. Villalba Oswaldo, 1989)

### **Evolución de las Artesanías**



Los tiempos van cambiando, todo se moderniza y diversifica y el arte no es una excepción, es así que se empezó realizando imágenes religiosas y muebles. Actualmente se han incrementado las figuras costumbristas, jarrones, aladinos, esculturas modernas y abstractas, muebles auxiliares, figuras de animales, artesanías que a más de atraer por sus formas son útiles como cofres, porta llaves, repisas, en fin una gran variedad de productos en maderas finas y nobles como el cedro, naranjillo, nogal, laurel, yalte entre otras, los acabados han ido desde un solo tono de fondo y el color natural de la madera, hasta hoy que se utiliza una gran gama de colores fuertes y brillantes, que dan vida a todas y cada una de las artesanías. Información proporcionada por el Sr. Germán Potosí (Potosí, 2014).

## **CAPÍTULO III**

### **3 Propuesta Estratégica**

#### **3.1 Introducción a la Propuesta**

La presente propuesta es creada con la finalidad de mejorar los aspectos tanto administrativos financieros, así como el control interno de la Galería de Arte “San Antonio” fijando lineamientos que permitan alcanzar los objetivos planteados.

Debido a la trayectoria de la Galería y la calidad de obras que ofrece se vuelve indispensable encontrar alternativas que permitan su mejoramiento continuo, para beneficio tanto de empleados como de propietarios pero por sobre todo para que los clientes obtengan un servicio de calidad, en ambiente de calidez, que permita conservar su fidelidad y atraer clientes nuevos.

La propuesta se basa en información obtenida al interior de la Galería, así como también de sus clientes, utilizando las diferentes técnicas de investigación, para que esta propuesta permita optimizar los recursos tanto económicos y materiales de la organización, además de realizar cada una de las actividades de forma eficiente y efectiva, y que esto se convierta en réditos económicos para la organización.

La propuesta se basa en dos aspectos fundamentales: el primero el aspecto administrativo, que permitirá diseñar la base filosófica de la galería, así como las normas, políticas, deberes y responsabilidades tanto de empleados como de patronos, con la finalidad de lograr cumplir con los objetivos trazados por la Galería y cumplir con las obligaciones inherentes al funcionamiento de la misma.

La segunda se refiere a la parte contable y financiera de la organización para registrar de forma ordenada, y precisa cada una de las transacciones económicas realizadas por la organización, con la finalidad de obtener información real y oportuna para la toma de decisiones.



## Objetivo General

Crear las pautas tanto administrativas como financieras para lograr un mejor funcionamiento de la Galería de Arte “San Antonio”

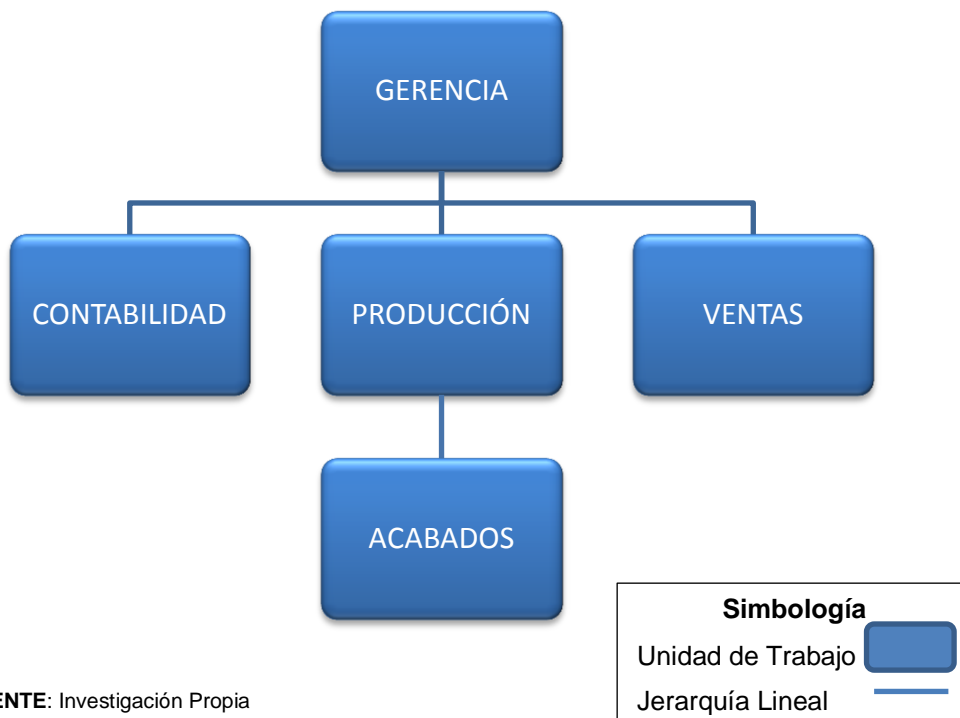
## Objetivos Específicos:

- Establecer las bases filosóficas que normen el funcionamiento de la Galería.
- Diseñar procesos administrativos y financieros que permitan optimizar los recursos de la Galería.
- Diseñar estrategias que aporten al cumplimiento de las metas propuestas por la Galería.

## 3.2 Estructura Organizacional

La estructura orgánica y funcional de la Galería de Arte “San Antonio” está integrado por los niveles: administrativo y operativo los cuales se verán reflejados en la siguiente representación:

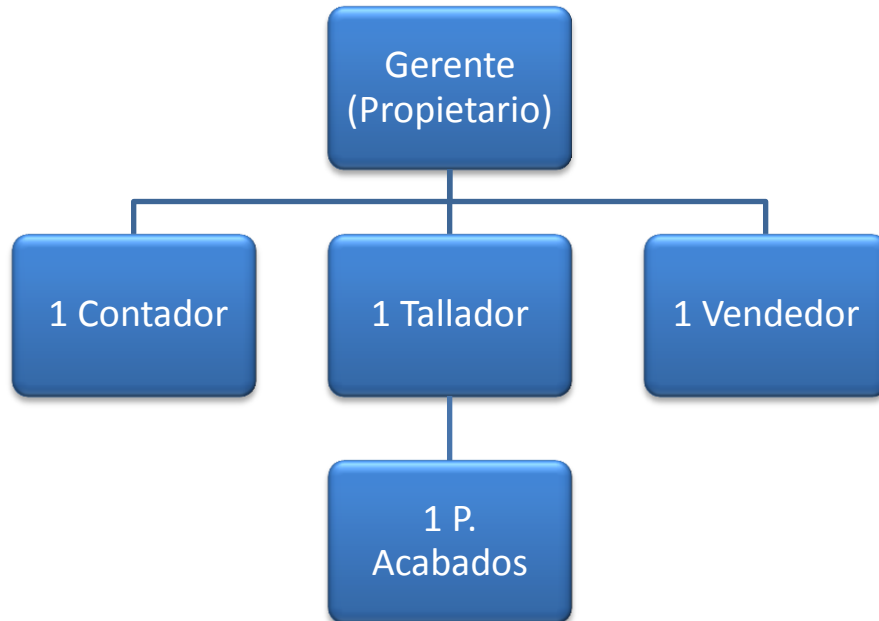
**Figura Nº 10 Organigrama Estructural**  
**Galería de Arte “San Antonio” Organigrama Estructural**



FUENTE: Investigación Propia

ELABORACIÓN: La Autora.

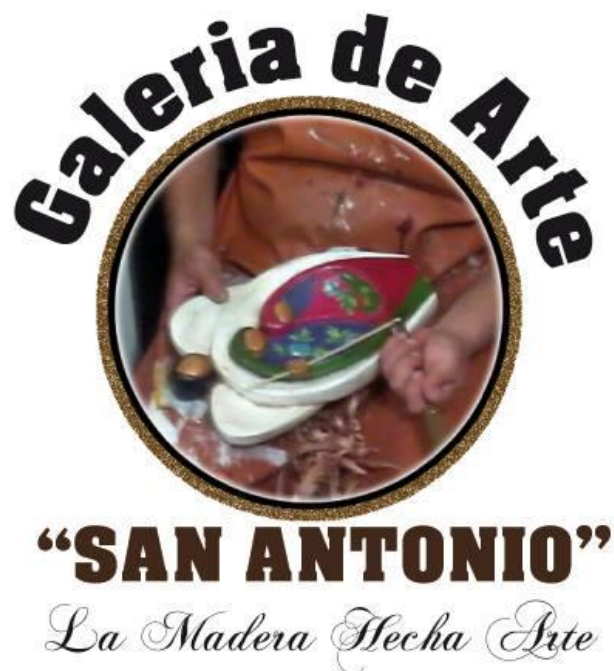
**Figura N° 11 Organigrama Funcional**



**FUENTE:** Investigación Propia

**ELABORACIÓN:** La Autora.

### 3.2.1 Logotipo y Denominación de la Empresa.



### 3.2.2 Base Filosófica de la Empresa.

#### Misión

Es misión de Galería de Arte San Antonio, cotidianamente, cautivar el interés de turistas nacionales y extranjeros mediante la producción y comercialización de artesanías artísticas talladas en madera.

#### Visión al 2020

Convertirse en una microempresa líder en el mercado de las artesanías en madera, expandiendo sus horizontes al mercado Internacional.

#### Principios y Valores

- **Honestidad.** Actuamos de manera recta cumpliendo con nuestras obligaciones y haciendo un adecuado uso de nuestros recursos.
- **Responsabilidad.** Cumplimos oportunamente nuestros compromisos de entrega y calidad del producto.
- **Respeto.** Respetamos la dignidad del ser humano, con sus valores y creencias, reconocemos nuestras diferencias y lo tratamos como un igual independiente de su condición.
- **Servicio.** Nos complace lo que hacemos, cumpliendo con las exigencias de nuestros clientes y colaboradores de forma oportuna, amable y efectiva.
- **Pasión.** Sentimos absoluta satisfacción por lo que hacemos por eso lo realizamos con verdadero amor y entrega.
- **Eficiencia.** Hacemos las cosas bien y de forma correcta optimizando los recursos disponibles.
- **Innovación y Creatividad.** Generamos constantemente ideas que las transformamos en creaciones para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- **Trabajo en equipo.** Unimos talentos y esfuerzos para lograr objetivos comunes y lograr el crecimiento individual como de la empresa.

- **Lealtad.** Actuamos con rectitud y fidelidad a nuestra empresa, clientes y colaboradores.
- **Confianza.** Creemos en nuestros colaboradores creamos confianza entre todos los miembros de nuestro equipo al mantener relaciones claras y frontales.

### **3.2.3 Políticas Institucionales.**

- Promover de forma permanente el desarrollo del talento humano.
- Se valorará sobremanera las costumbres y tradiciones locales, prevaleciendo siempre el trabajo artesanal sobre el industrial.
- Fortalecer la gestión empresarial mediante la implementación de buenas prácticas organizacionales.
- Brindar siempre una atención personalizada, con calidad y calidez, procurando siempre satisfacer los requerimientos y sugerencias de nuestros clientes.

### **3.3 Reglamento Interno de la Galería de Arte “San Antonio”**

El presente Reglamento interno tiene como finalidad dar cumplimiento a las normas institucionales y las disposiciones legales contempladas en el Código de trabajo. El cual regirá las relaciones laborales de la Galería.

Este Reglamento guiará la ejecución de las labores diarias, siendo de aplicación obligatoria para todas las instancias que conforman la Galería.

En constancia con lo antes mencionado se procede a Reglamentar:

## **CAPÍTULO I CONCEPTOS BÁSICOS**

### **Gerente (Propietario)**

Es la persona encargada de la administración de la organización y de los recursos: humanos, económicos y físicos, además de que bajo su responsabilidad se encuentra el buen manejo y funcionamiento de la galería.

### **Contador**

Es quien lleva bajo su responsabilidad el registro de las operaciones económicas, de cumplir de manera oportuna con las disposiciones legales y de presentar la información financiera el momento que se requiera.

### **Artesano Tallador**

Es la persona encargada de transformar la madera en hermosas obras de arte, gracias a su creatividad y habilidad en las manos.

### **Artesano encargado de los acabados**

Es quien da el toque final a las obras realizadas por el tallador, dándoles color y brillo para ser expuestas y admiradas por la exigente clientela.

### **Vendedor**

Es la persona quien tiene bajo su responsabilidad la esmerada atención a los clientes, así como de la buena presentación y limpieza de la Galería.

## **CAPÍTULO II**

### **AMBITO DE APLICACIÓN**

**Art. 1.** El presente Reglamento Interno regula las obligaciones Obrero – Patronales contempladas en el código de trabajo.

**Art. 2.** Para efectos de este Reglamento a la Galería de Arte “San Antonio” se le denominara como EMPRESA o EMPLEADOR y a sus trabajadores como EMPLEADOS.

**Art. 3.** El presente Reglamento, es de cumplimiento obligatorio para la empresa como para los empleados. Y su desconocimiento no es causa eximente de responsabilidad.

## **CAPÍTULO III**

### **SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Art. 4. Reclutamiento.** El reclutamiento se lo realizara previa la publicación en la prensa local, incluyendo el perfil del puesto y requisitos.

**Art. 5. Requisitos.** Las personas que deseen aplicar al cargo deben presentar la siguiente documentación:

- Hoja de vida con fotografía actualizada.
- Copia de cédula y papeleta de votación.
- Certificados de honorabilidad (tres).
- Certificados de Trabajos anteriores.
- Copias de certificados de estudios.
- Record Policial.

**Art. 6. Selección.** De las carpetas reclutadas se escogerá las que más se acerquen al perfil solicitado, y pasarán a la entrevista con el Gerente quien escogerá la persona más idónea para el cargo.

Una vez seleccionado el nuevo trabajador se procede a realizar el respectivo contrato de trabajo.

## **CAPÍTULO IV**

### **DEL CONTRATO DE TRABAJO**

#### **SECCIÓN I: GENERALIDADES**

**Art. 7. Requisitos.** Previo a la firma del contrato se deben cumplir las siguientes condiciones:

- Ser mayor de 18 años de edad, salvo el caso de aprendices, previa la presentación de la autorización de su representante.
- Encontrarse en goce de sus derechos de ciudadanía.

El contrato de trabajo deberá ser legalizado en el Ministerio de relaciones laborales. Y deberá estar en concordancia con lo estipulado por dicho Ministerio.

En dicho contrato de trabajo deberá constar:

- La jornada de trabajo.
- El tipo de trabajo a desempeñar.

- El monto y forma de pago de la remuneración.
- Tiempo de duración del contrato.
- Lugar donde se llevara a cabo el trabajo.
- La declaración de que si existen sanciones o no.

#### **Art. 8. Terminación del contrato.**

En concordancia con el art. 169 del Código de Trabajo las causas para la culminación del contrato serán:

- Por las causa legalmente previstas en el contrato.
- Por acuerdo de las partes.
- Por conclusión de la obra, periodo de labor o servicio objeto del contrato.
- El empleador podrá dar por terminado el contrato previo “Visto Bueno” (en caso de faltas repetidas e injustificadas, por abandono del puesto de trabajo por más de tres días consecutivos sin justificación valida, injurias al empleador, ineptitud, por no acatar medidas de seguridad).
- El trabajador podrá dar por terminado el contrato previo “Visto Bueno” (por injurias al trabajador, por disminución o falta de pago puntual de su remuneración, por cambio de funciones distintas a las convenidas).

### **SECCIÓN II**

#### **JORNADA DE TRABAJO**

**Art. 9.** La jornada de trabajo será de 8 horas diarias, en caso de exceder las 40 horas semanales previstas en el Código de Trabajo se considerarán horas extraordinarias o suplementarias según el artículo 56 del mismo código.

**Art. 10.** El Horario de trabajo se distribuirá de la siguiente manera:

- Personal de ventas de 9:00 a 13:00 y de 14:00 a 18:00, sin perjuicio de que si la empresa lo requiere ampliar su horario.
- Personal de Taller (producción y acabados) trabajara en dos jornadas diarias de 8:00 a 13:00 y de 14:00 a 17:00.

**Art. 11.** Todo trabajador deberá registrar su hora de ingreso como de salida, este registro permite el control de la asistencia, así como el cálculo de las horas extras y suplementarias.

**Art. 12.** De los fines de semana y días festivos, por ser una microempresa que se beneficia particularmente del turismo y cuyas ventas se incrementan los fines de semana y días festivos, la jornada de trabajo no se interrumpirá en estos días, se destinara otro día en la semana para el descanso obligatorio del trabajador, para lo cual debe existir un acuerdo previo entre empleador y trabajadores esto en cuanto respecta al personal de ventas. El personal de taller laborará de lunes a sábado medio día.

### **SECCIÓN III**

#### **ATRASOS Y AUSENCIAS DEL TRABAJO**

**Art. 13.** En los atrasos se procederá en concordancia al art. 63 del Código de Trabajo, con una tolerancia de 10 minutos por semana, en caso de reincidencia será multado con la parte proporcional de su salario.

**Art. 14.** Los trabajadores no podrán ausentarse de su lugar de trabajo, salvo caso de fuerza mayor y con su debida justificación y en caso de permiso previa la autorización del Gerente Propietario.

**Art. 15.** Todo permiso se concederá previa autorización, caso contrario se considerará insistencia y se sancionará de acuerdo al Código de Trabajo.

**Art. 16.** Los permisos remunerados serán por calamidad domestica previa aceptación de la administración o por enfermedad que se justifique con certificado médico del IESS, y en un plazo máximo de 24 horas.

**Art. 17.** Se otorgará el permiso al trabajador para realizar asuntos personales, previa solicitud y con cargo a vacaciones anuales y no podrán ser mayores a cinco días, ni superar los 15 días anuales.

**Art. 18.** Condiciones para justificar las faltas:



- Enfermedad probada debidamente con certificado médico del IESS, u otra Institución Médica Pública.
- Por calamidad doméstica (por accidente o muerte de un familiar que tenga hasta cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, debidamente justificada), debidamente probada.
- Tramites personales previo dialogo con el administrador.

#### **SECCIÓN IV REMUNERACIONES**

**Art.19.** Los salarios se cancelarán de la siguiente manera:

- Para los vendedores se realizara el pago de forma mensual y dentro de los 5 primeros días del mes, que comprenderá un salario mínimo unificado, que cada año será actualizado en concordancia con lo dispuesto por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Al personal de tallado y acabados se pagara por obra y su cancelación será de forma inmediata concluida su jornada semanal de trabajo.

**Art. 20.** Los pagos por el concepto de sueldos y salarios se realizarán previo la firma del documento que respalde su pago.

**Art. 21.** Los trabajadores tendrán un plazo de 48 horas para efectuar cualquier reclamo respecto a su sueldo o salario. En caso de existir algún error cometido por la empresa se procederá a rectificar de forma inmediata para satisfacción del trabajador.

#### **SECCIÓN V VACACIONES**

**Art. 22.** Todo trabajador tiene derecho a vacaciones anuales remuneradas, una vez cumplido el año de trabajo, las que no pueden ser compensadas con valor en dinero, según el art. 72 del Código de trabajo.

**Art. 23.** La Galería puede negar las vacaciones a sus trabajadores según el art. 74 del Código de trabajo, y estas serán acumuladas para el

siguiente año, de la misma manera el trabajador podrá acumular sus vacaciones hasta por tres años según el art. 75 del mismo Código.

## **CAPÍTULO V ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

**Art. 24.** La organización, administración y demás actividades son responsabilidad de la Galería.

### **SECCIÓN I OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

**Art. 25.** Realizar su trabajo con responsabilidad y esmero, en los términos establecidos dentro del contrato de trabajo.

**Art. 26.** Mantener y cuidar las herramientas o implementos bajo su responsabilidad, en caso de daño o pérdida será restituido por el trabajador.

**Art. 27.** Tienen la responsabilidad de informar de forma inmediata en caso de daño o pérdida de las herramientas o materiales a su cargo, en caso de no hacerlo se considerara falta grave.

**Art. 28.** Es obligación de los trabajadores acatar las disposiciones emitidas por la administración e informar en caso de notar alguna anomalía dentro de la microempresa.

**Art. 29.** Los trabajadores que tuvieren a su cargo el manejo de dinero e inventarios, deben responsabilizarse en caso de pérdida o faltantes y la Galería se reserva el derecho de plantear acciones civiles o penales, para recuperar los bienes o dinero faltantes.

**Art. 30.** Sujetarse a las medidas de seguridad implantadas en la microempresa.

**Art. 31.** Presentar la documentación que solicite la Gerencia tanto para los asuntos como para el archivo personal.

## **SECCIÓN II**

### **PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES**

**Art. 32.** Las prohibiciones establecidas en el presente reglamento pretende regular la disciplina y el orden en el interior de la Galería, estas prohibiciones se adicionan a las del art. 46 del Código de Trabajo y los demás establecidos en la ley.

- a) Presentarse a trabajar en estado de embriaguez, o ingerir bebidas alcohólicas durante la jornada laboral.
- b) Tomar prestado arbitrariamente herramientas y materiales de trabajo, así como de apropiarse de objetos o dinero que no le pertenecen.
- c) Asistir al trabajo portando cualquier tipo de armas.
- d) Revelar información que concierne únicamente a la Galería, beneficiando de esta manera a la competencia (nuevos diseños o nuevas técnicas de acabados).
- e) Abandonar su lugar de trabajo sin el debido permiso.
- f) Propiciar un mal ambiente de trabajo al participar o fomentar peleas dentro del lugar de trabajo.
- g) Realizar colectas, ventas o rifas personales dentro de la Galería y sin previa autorización de la Gerencia.

## **CAPÍTULO VI**

### **SANCIONES**

**Art. 33.** La administración establece las siguientes sanciones, dependiendo la gravedad de las faltas.

- a) Amonestación verbal. Por incumplimiento por primera vez de las prohibiciones establecidas en el capítulo VI sección II del presente reglamento. Cuando la falta se considera leve
- b) Amonestación escrita. Por reincidencia en lo estipulado en el literal anterior. Cuando la falta se considera leve

- c) Multas en el caso de reincidir por tercera vez en inobservancia de las disposiciones emitidas en el capítulo v del presente reglamento siempre y cuando las faltas sean leves.
- d) Visto Bueno en el caso de incumplimiento del capítulo v del presente reglamento, siempre que la falta cometida se considere grave y el haya recibido amonestaciones por escrito en reiteradas ocasiones.

**Art. 34.** No se podrá sancionar por la misma falta dos veces y en caso de existir dos faltas por sancionar se escogerá la más grave.

## **CAPÍTULO VII**

### **RECLAMOS Y CONSULTAS DE LOS TRABAJADORES**

**Art. 35.** Los trabajadores tienen derecho a presentar sus consultas y reclamos ante la administración.

**Art. 36.** La administración escuchara los reclamos, peticiones y consultas de los trabajadores y deberán ser atendidos de conformidad con la Ley.

## **CAPÍTULO VIII**

### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Art. 37.** El Gerente debe juzgar periódicamente el desempeño de sus trabajadores para ascender, recompensar, llamar la atención o despedir según sea el caso.

**Art. 38.** Para la evaluación del desempeño se tomara en cuenta los siguientes parámetros:

- Administración por objetivos. La gerencia identificara objetivos comunes, áreas responsables y usara estos objetivos para evaluar el desempeño.
- Auto evaluación. Todos los trabajadores deberán analizar y comparar los avances relacionados con las metas propuestas dentro de un periodo de tiempo específico.

- Control de Calidad. Se debe orientar las acciones a brindar productos de calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes y buscando la mejora continua.
- Desarrollo organizacional. Plantear procesos para mejorar continuamente la atención a los clientes tanto internos como externos.
- Auditoría Administrativa. Se realizará exámenes periódicos a las áreas de la Galería con el fin de tomar decisiones y mejorar continuamente.

## **CAPÍTULO IX**

### **CAPACITACIONES E INCENTIVOS**

#### **Art. 39. Capacitaciones**

Las capacitaciones son de vital importancia tanto para el desarrollo personal como organizacional. Un personal bien capacitado desempeña sus funciones de forma eficiente, fomentando el desarrollo de su organización.

- La capacitación debe estar orientada a complementar y perfeccionar las competencias del personal, para el desarrollo de sus actividades en la organización.
- La Galería “San Antonio”, asumirá los costos de las capacitaciones del personal que labora en su organización.
- Las capacitaciones se realizarán en base a las necesidades de cada área de la organización, más no de necesidades personales.
- El personal que no asista a las capacitaciones organizadas por la Galería, será sujeto de sanción. Y su reincidencia sujeto de separación de la misma.

#### **Art. 40. Incentivos.**

Los incentivos al igual que las capacitaciones redundan en el desarrollo de la organización. Un personal motivado aportará su máxima eficiencia a la empresa.

### **Incentivos Pecuniarios.**

- El personal tendrá derecho a recibir un bono cuando supere los estándares de evaluación de desempeño planteados por la organización, en el día del trabajador o navidad. El monto de dicho bono será el designado por la administración.
- El trabajador tendrá derecho a préstamos, el cual no debe exceder de un salario mensual y el cual será descontado en un plazo no mayor a tres meses.

### **Incentivos no Pecuniarios**

- Los trabajos del área de producción tienen derecho al refrigerio y los del área de ventas al almuerzo, otorgado por la Galería.
- Momentos recreativos como paseos por el día del trabajador, cenas por navidad o fin de año.
- Aguinaldo navideño.
- Reconocimientos verbales por el buen desempeño de los trabajadores durante su jornada de trabajo.
- Felicitación verbal y por escrito por logros alcanzados a nivel personal, académico u otros.

## **NORMAS DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

**Art. 41.** La microempresa está en condiciones de asegurar a sus trabajadores condiciones que no representen peligro para su salud y vida.

**Art. 42.** Los trabajadores tienen la obligación de someterse a las normas de seguridad determinadas en la ley y reglamentos vigentes en la microempresa. Su incumplimiento es causa de terminación del contrato laboral.

**Art. 43.** Todo trabajador tiene la obligación de usar los implementos de seguridad (guantes, mascarillas, mandiles, etc.) para su protección.

**Art. 44.** Se realizará revisiones periódicas de los implementos y maquinarias para comprobar su buen funcionamiento.

**Art. 45.** Las instalaciones de la microempresa deben tener una adecuada iluminación y ventilación y cada cierto tiempo los trabajadores deben hacer una minga de limpieza para conservar un ambiente adecuado de trabajo, independientemente de la limpieza diaria que debe realizarse.

**Art. 46.** Los trabajadores tienen prohibido fumar dentro de las instalaciones del taller debido al riesgo existente con los materiales y maquinarias usados para la elaboración de los productos.

**Art. 47.** La Galería los es responsable de los accidente que se produzcan en horas de trabajo y en consecuencia de los servicios prestados, debidamente comprobados mas no de los accidentes provocados.

**Art. 48.** Los accidentes suscitados en el trabajo, la Administración debe llevar un registro con fecha, hora, circunstancias en que ocurrió y los nombres de testigos que lo presenciaron y comunicar a la División de Riesgos del Trabajo del IESS.

## **CAPÍTULO XI**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**Art. 49.** En todo lo no previsto en el presente Reglamento, se someterá a lo dispuesto en el Código de Trabajo y más Leyes y Reglamentos pertinentes vigentes.

**Art. 50.** El presente reglamento entrara en vigencia a partir de la fecha de aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales.

**Art. 51.** El desconocimiento de las normas vigentes en este Reglamento Interno, no exime de culpa ni al empleador ni al trabajador.

**Art. 52.** El presente reglamento puede ser modificado o reformado por la empresa con la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales.

**Art. 53.** En las disposiciones de este Reglamento, la Empresa puede dictar normas o regulaciones que pueden ser transitorias o dictaminadas para un cierto grupo de trabajadores.

### 3.4 Manual de Procedimientos

El presente instrumento permitirá especificar las actividades, sus responsables y las acciones a seguir de cada procedimiento.

Este manual pretende ayudar a la microempresa a alcanzar los objetivos propuestos.

**Figura N° 12 Mapa de procesos de la Galería “San Antonio”**




**Fuente:** Investigación Propia

**Elaboración:** La Autora




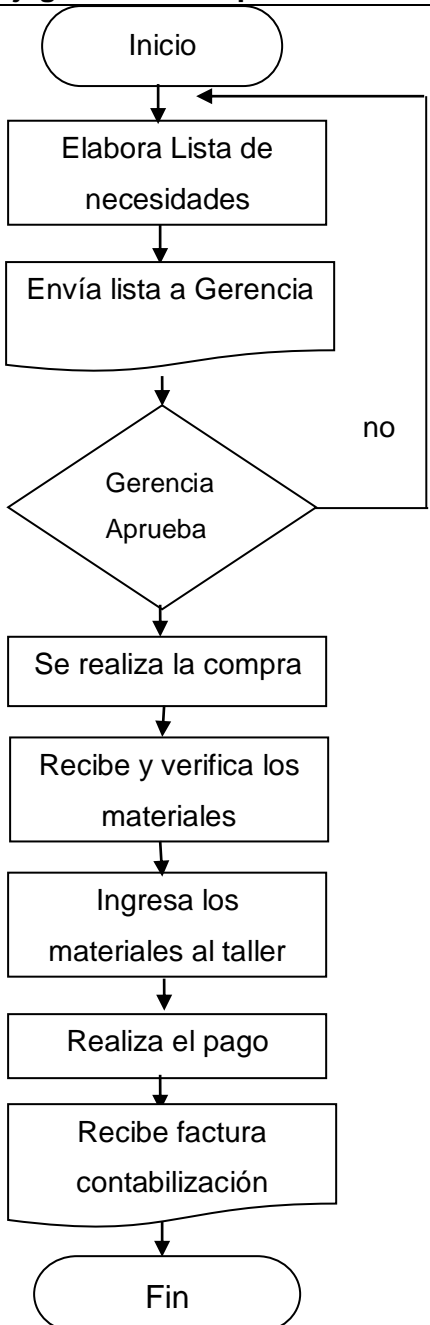
**Tabla N° 11 Procedimiento para Compras**

 <p align="center"><b>Galeria de Arte</b> <b>"SAN ANTONIO"</b> <i>La Madera Hecha Arte</i></p>	<b>GALERIA DE ARTE</b> <b>"SAN ANTONIO"</b>	<b>Fecha:</b>		
	<b>Manual de</b> <b>Procedimientos</b>	<b>Pg. 1</b>	<b>de</b>	<b>14</b>
<b>Compras</b>				
<b>N° Operación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>		
1	Artesano	Determina las necesidades en base a las existencias o a los productos solicitados por clientes y realiza la orden de requerimientos y envía estas a Gerencia.		
2	Gerente (Propietario)	Analiza y decide si autoriza o rechaza dicha requisición y genera la orden de compra y la envía al proveedor con copia a contabilidad.		
3	Artesano	Recibe y constata la materia prima entregada y la almacena. Informa a contabilidad del ingreso de la materia prima.		
4	Contador	Verifica la factura y la orden de ingreso y procede a realizar el pago en caso de ser de contado y si es a crédito se realiza el respectivo registro con los plazos establecidos para realizar el pago.		
<b>Elaborado por:</b> Maritza Potosí		<b>Revisado por:</b> Gloria Potosí		

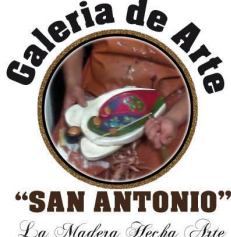
**Fuente:** Investigación Propia

**Elaboración:** La Autora

Tabla Nº 12 Flujoograma Compra

	<b>GALERIA DE ARTE "SAN ANTONIO"</b>		<b>Fecha:</b>		
	<b>Manual de Procedimientos</b>		<b>Pg. 2</b>	<b>de</b>	<b>14</b>
<b>Flujoograma de compras</b>					
 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; A[Elabora Lista de necesidades]     A --&gt; B[Envía lista a Gerencia]     B --&gt; C{Gerencia Aprueba}     C -- no --&gt; A     C --&gt; D[Se realiza la compra]     D --&gt; E[Recibe y verifica los materiales]     E --&gt; F[Ingresa los materiales al taller]     F --&gt; G[Realiza el pago]     G --&gt; H[Recibe factura contabilización]     H --&gt; Fin([Fin])         </pre>					
<b>Elaborado por:</b> Maritza Potosí			<b>Revisado por:</b> Gloria Potosí		

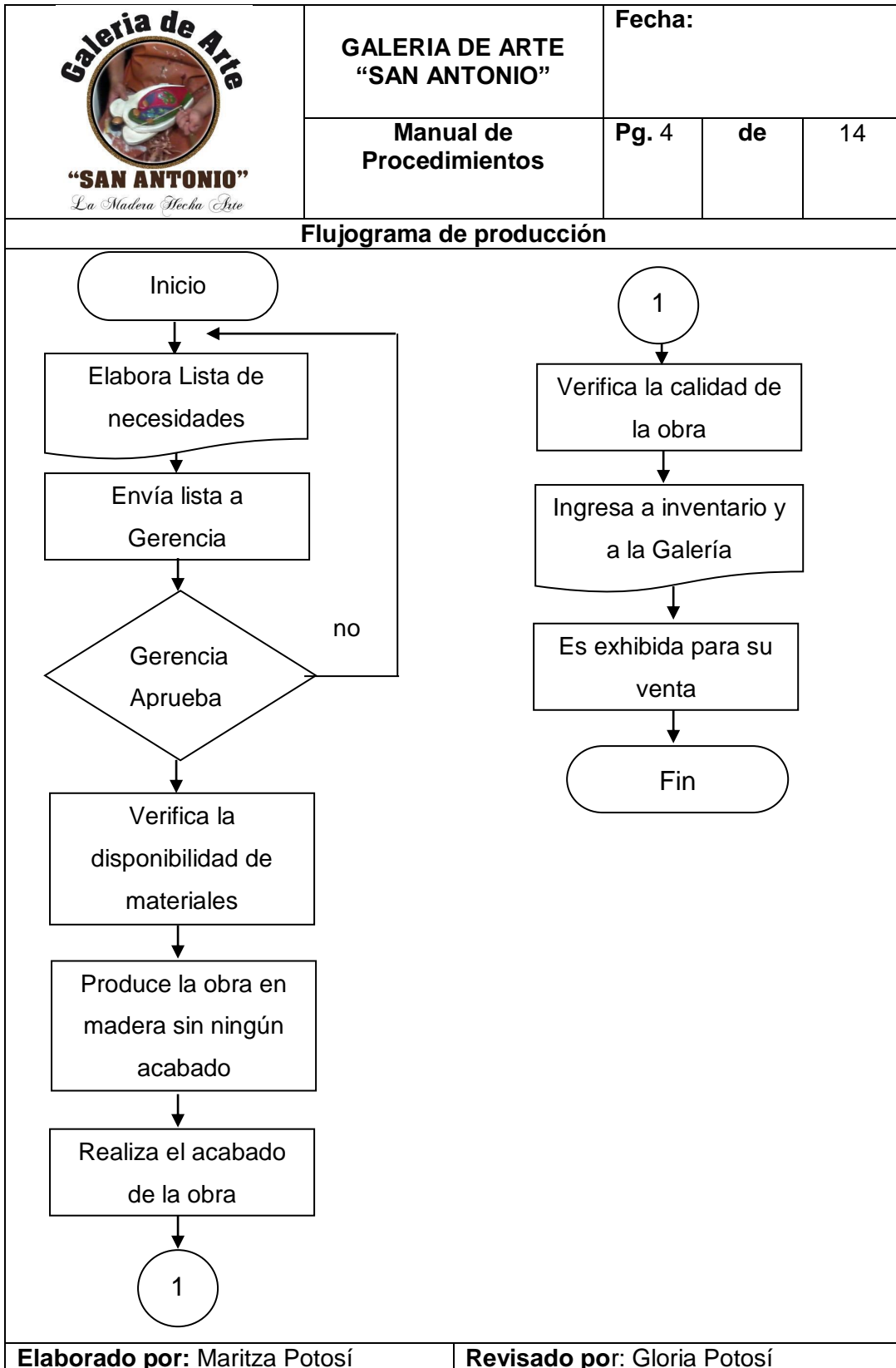
**Tabla N° 13 Procedimiento de Producción**

	<b>GALERIA DE ARTE "SAN ANTONIO"</b>		<b>Fecha:</b>		
	<b>Manual de Procedimientos</b>		<b>Pg. 3</b>	<b>de</b>	<b>14</b>
<b>Producción</b>					
<b>Nº Operación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>			
1	Vendedor	Determina las necesidades en base a las existencias o a los productos solicitados por clientes y realiza la orden de requerimientos y envía estas a Gerencia.			
2	Gerente (Propietario)	Analiza y decide si autoriza o rechaza dicha requisición y genera la orden de producción y la envía al artesano.			
3	Artesano tallador	Verifica la disponibilidad de materiales para la elaboración de las obras sigue trabajando.			
4	Artesano tallador	Empieza con el diseño, plantillado, calado, desbastado, forjado, pulido, una vez terminada la obra en crudo pasa donde el encargado de los acabados.			
5	Artesano (acabados)	Recibe la obra en crudo y da comienzo al acabado lijando y emporando la obra, luego la pinta y por último da laca fijando el acabado, una vez la obra lista se informa a Gerencia.			
6	Gerencia	Verifica la obra e informa a contabilidad para que ingrese la mercadería a la Galería.			
7	Contador	Hace la entrega de la mercadería a la Galería e ingresa en el inventario.			
8	Vendedor	Ubica la mercadería para su exhibición y venta en la Galería.			
<b>Elaborado por:</b> Maritza Potosí		<b>Revisado por:</b> Gloria Potosí			


Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

Tabla Nº 14 Flujograma de Producción de obras


**Elaborado por:** Maritza Potosí
**Revisado por:** Gloria Potosí

**Tabla N° 15 Procedimiento para Ventas**

	<b>GALERIA DE ARTE "SAN ANTONIO"</b>		<b>Fecha:</b>		
	<b>Manual de Procedimientos</b>		<b>Pg. 5</b>	<b>de</b>	<b>14</b>
<b>Ventas</b>					
<b>N° Operación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>			
1	Vendedor	Cuida el aspecto y presentación de las obras en la Galería brindando una atención cálida personalizada al cliente.			
2	Cliente	Acuerda el precio con el respectivo descuento de la obra de la cual está interesado.			
3	Vendedor	Realiza la venta o el contrato estableciendo plazos de entrega.			
4	Cliente	Realiza el pago del 100% en la venta o el 50% en caso de contrato y el otro 50%. Al momento de la entrega de la obra.			
5	Vendedor	Empaca la mercadería, emite la factura y las entrega al cliente.			
<b>Elaborado por:</b> Maritza Potosí			<b>Revisado por:</b> Gloria Potosí		

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaboración:** La Autora

Tabla N° 16 Flujograma de Ventas

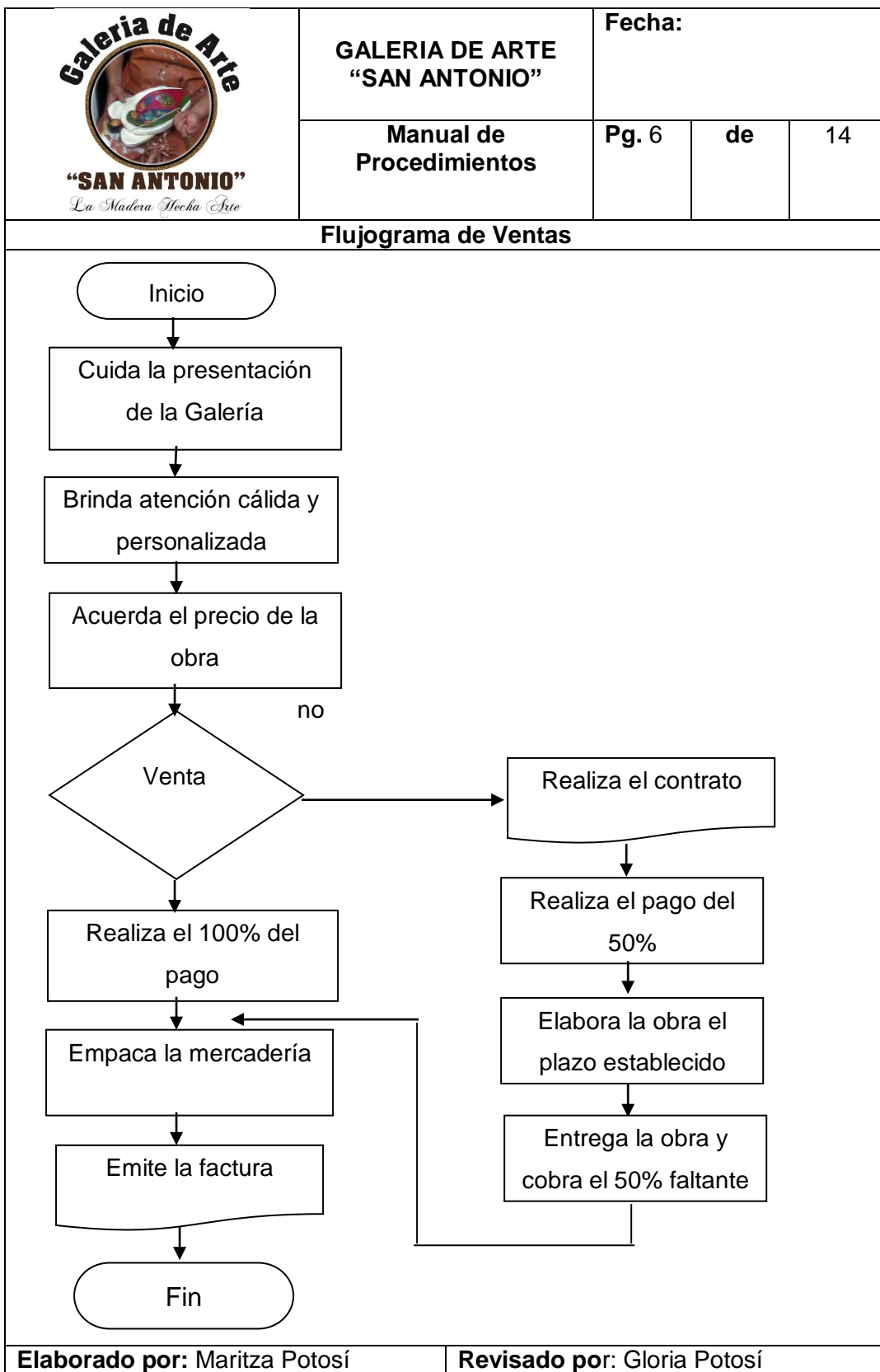


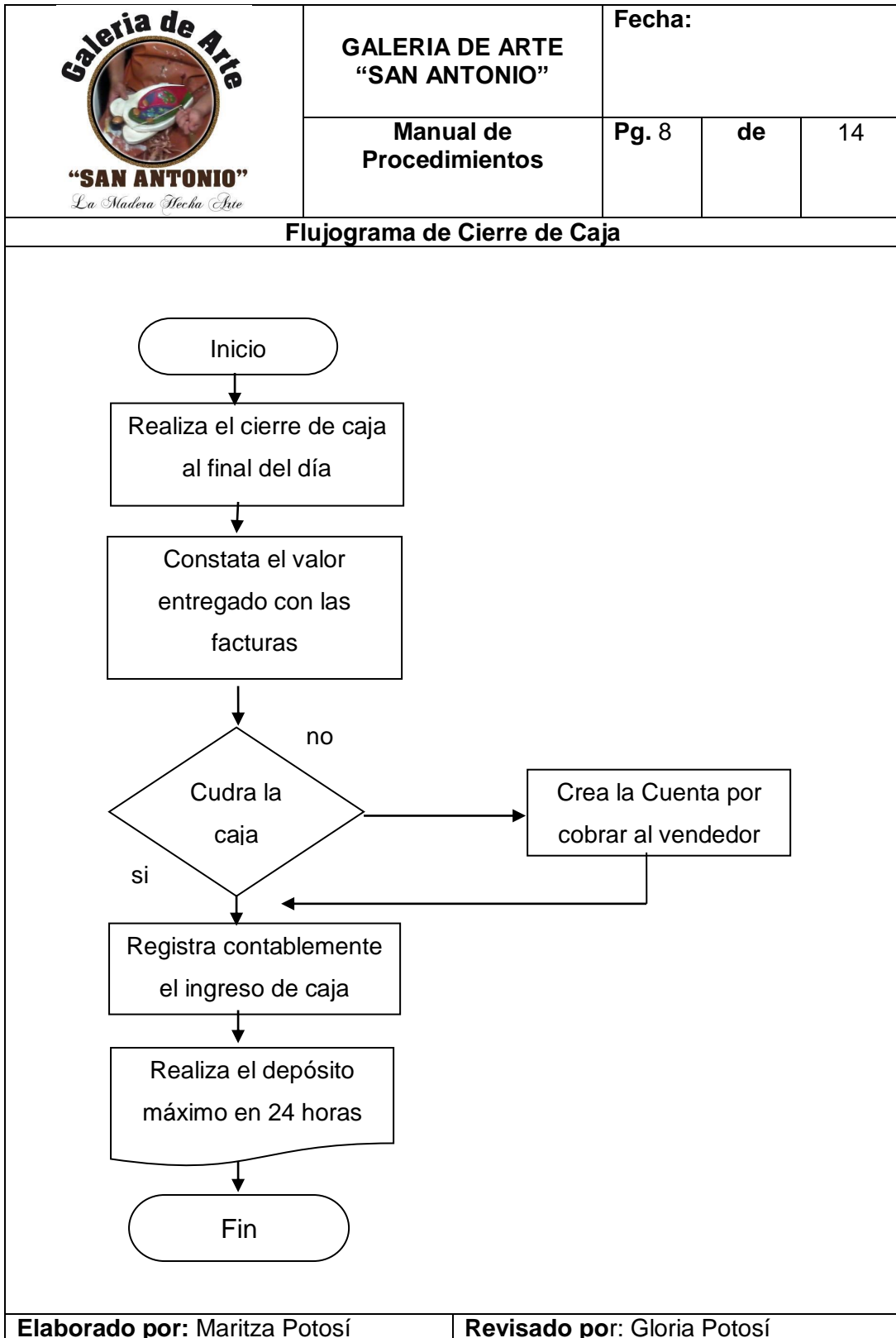
Tabla N° 17 Procedimiento para cierre de Caja

	<b>GALERIA DE ARTE "SAN ANTONIO"</b>		Fecha:		
	<b>Manual de Procedimientos</b>		Pg. 7	de	14
<b>Cierre de Caja</b>					
<b>Nº Operación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>			
1	Vendedor	Realiza el cierre de caja detallando los valores recibidos en dinero, vales de tarjetas de crédito y cheques los cuales deben conciliarse con el valor detallado en facturas.			
2	Contador	Verifica que el dinero que recibe del vendedor concuerde exactamente con la secuencia de facturas. En caso de existir diferencia él debe registrar la misma.			
3	Vendedor	En el caso de faltante el vendedor debe restituir el dinero ese momento o se le creará una cuenta que será descontada en roles.			
4	Contador	Realiza el registro correspondiente y la papeleta para el depósito el mismo que debe ser efectuado en un plazo máximo de 24 horas.			
<b>Elaborado por:</b> Maritza Potosí			<b>Revisado por:</b> Gloria Potosí		

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

Tabla N° 18 Flujoograma de Cierre de Caja



**Elaborado por:** Maritza Potosí

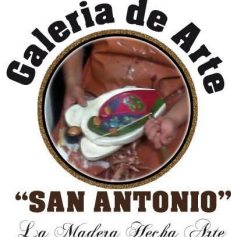
**Revisado por:** Gloria Potosí

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaboración:** La Autora



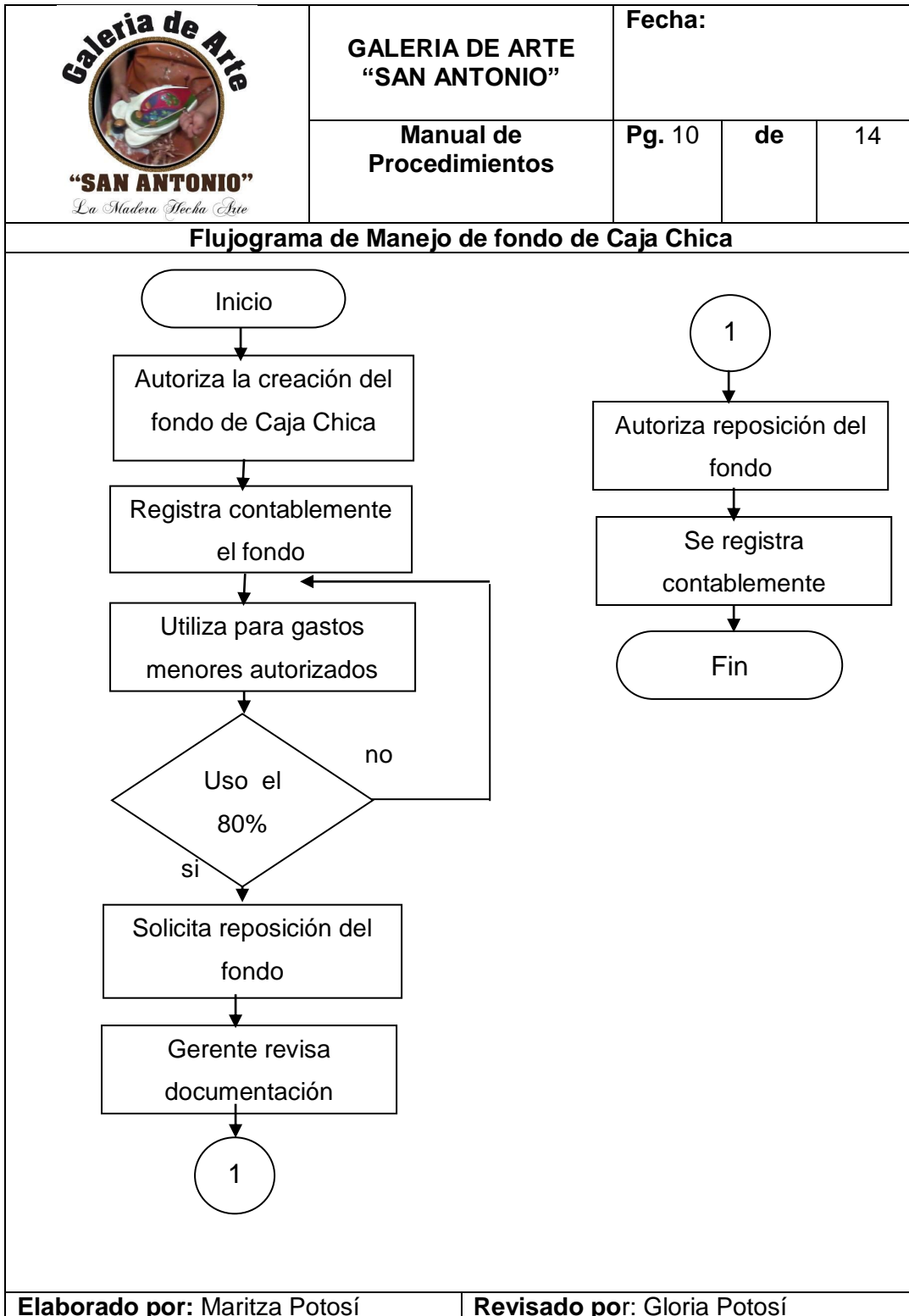
**Tabla N° 19 Procedimiento para manejo de fondo de Caja Chica**

	<b>GALERIA DE ARTE "SAN ANTONIO"</b>		<b>Fecha:</b>		
	<b>Manual de Procedimientos</b>		<b>Pg. 9</b>	<b>de</b>	<b>14</b>
<b>Manejo de fondo de Caja Chica</b>					
<b>N° Operación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>			
1	Gerente	Autoriza la creación de caja chica con un fondo de \$100,00 (cien dólares) los que serán utilizados para gastos menores			
2	Contador	Registra contablemente el fondo y lo maneja, entregando estos recursos para gastos autorizados.			
3	Contador	Si los gastos realizados ascienden al 80% del fondo, hace la solicitud a Gerencia para reponer dicho valor presentando la documentación que sustente dichos gastos.			
4	Gerente	Verifica los documentos presentados y autoriza la emisión del cheque para reponer el valor de caja chica.			
5	Contador	Registra contablemente todos los movimientos realizados por este fondo.			
<b>Elaborado por:</b> Maritza Potosí			<b>Revisado por:</b> Gloria Potosí		


**Fuente:** Investigación Propia

**Elaboración:** La Autora

Tabla Nº 20 Flujograma de Manejo de Fondo de Caja Chica


**Elaborado por:** Maritza Potosí
**Revisado por:** Gloria Potosí

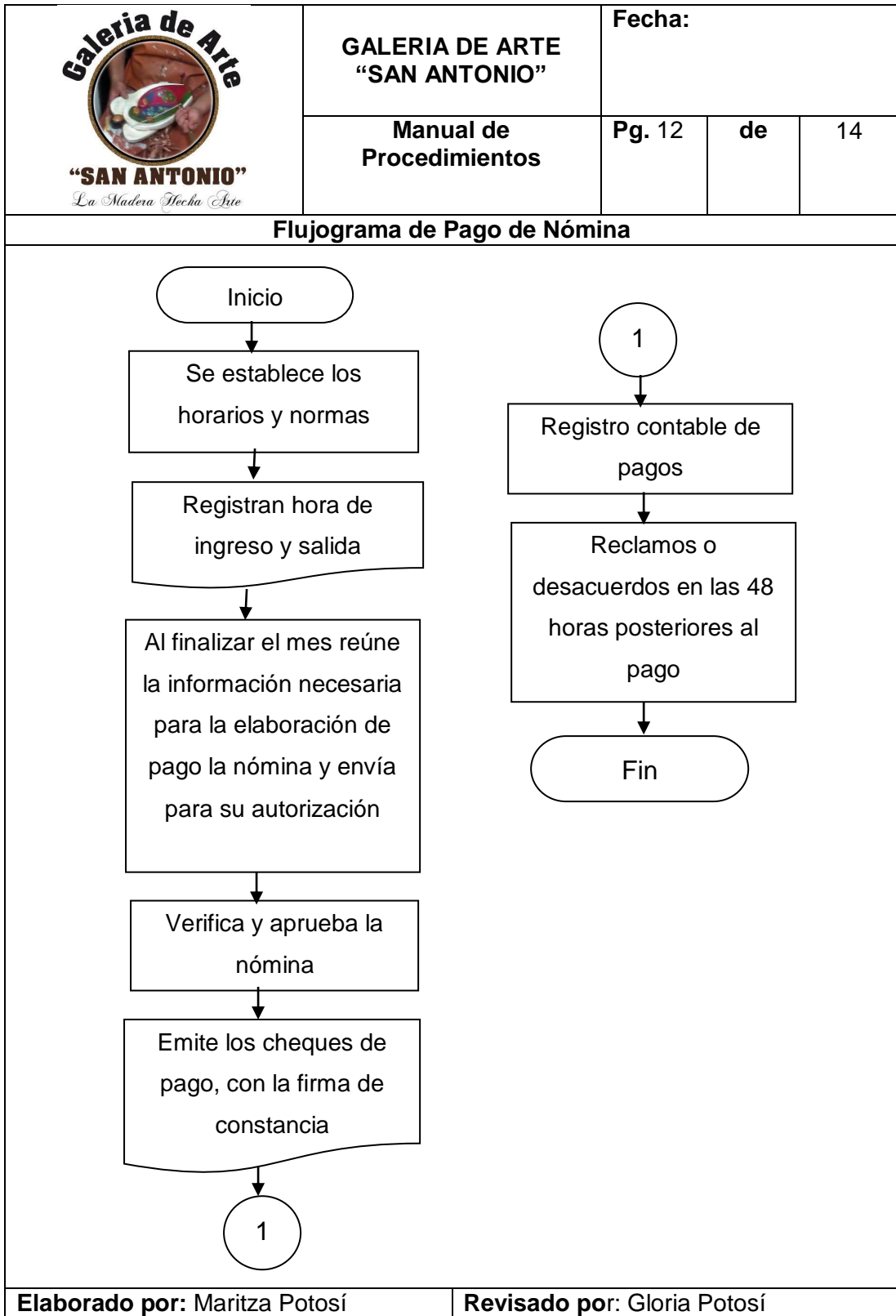
**Tabla Nº 21 Procedimiento para pago de Nómina**

 <p align="center"><b>Galeria de Arte</b> <b>"SAN ANTONIO"</b> <i>La Madera Hecha Arte</i></p>	<b>GALERIA DE ARTE</b> <b>"SAN ANTONIO"</b>	Fecha:		
	<b>Manual de</b> <b>Procedimientos</b>	<b>Pg. 11</b>	<b>de</b>	<b>14</b>
<b>Pago de Nómina</b>				
<b>Nº Operación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>		
1	Gerente	Establece horarios de entrada y salida y los 5 minutos de gracia al momento del ingreso.		
2	Empleado	Registra su hora de entrada y salida con su firma correspondiente.		
3	Contador	Al finalizar el mes utilizara los registros de ingreso, menos los descuentos por concepto de anticipos, préstamos, seguro y más otros ingresos como bonificaciones y horas extras para el cálculo del rol, el cual una vez realizado enviara a Gerencia para su aprobación.		
4	Gerente	Verifica la nómina presentada y autoriza la emisión de los cheques para cada empleado.		
5	Contador	Emitirá los cheques los cuales entregara a cada empleado previa la firma del rol de pagos y realizará los respectivos registros.		
6	Empleado	Tendrá un plazo de 48 horas para cualquier reclamo o desacuerdo con el rol de pagos		
<b>Elaborado por:</b> Maritza Potosí		<b>Revisado por:</b> Gloria Potosí		

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

Tabla N° 22 Flujograma de Pago de Nómina



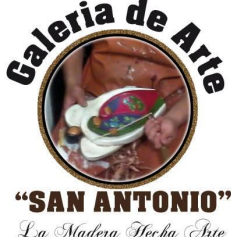
**Elaborado por:** Maritza Potosí

**Revisado por:** Gloria Potosí

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaboración:** La Autora


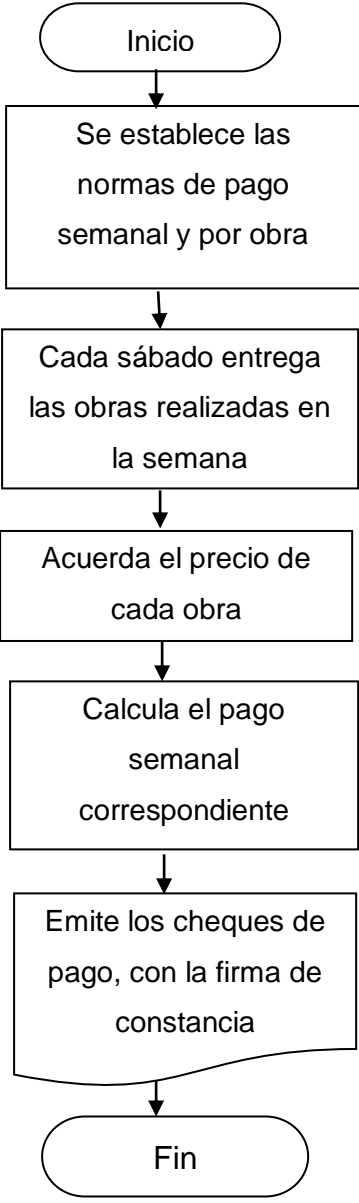
**Tabla N° 23 Procedimiento para pago de Artesanos**

	<b>GALERIA DE ARTE "SAN ANTONIO"</b>	Fecha:		
	<b>Manual de Procedimientos</b>	Pg. 13	de	14
<b>Pago de Artesanos</b>				
<b>N° Operación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>		
1	Gerente	Establece la forma de pago semanal y por obra		
2	Empleado	Los sábados al medio día entrega las obras realizadas durante el transcurso de la semana.		
3	Gerente	Acuerda el precio de cada obra con el artesano, ya sea de tallados o acabados e informa a contabilidad para su pago, autorizando la emisión de los cheques.		
4	Contador	Recibe la información procede a realizar el cálculo, menos los descuentos por concepto de anticipos, préstamos, seguro y más otros ingresos como bonificaciones		
5	Contador	Emitirá los cheques los cuales entregara a cada empleado previa la firma del rol de pagos y realizará los respectivos registros.		
<b>Elaborado por:</b> Maritza Potosí		<b>Revisado por:</b> Gloria Potosí		

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaboración:** La Autora

Tabla N° 24 Flujoograma de Pago de Artesanos

 <p><b>Galeria de Arte</b> <b>"SAN ANTONIO"</b> <i>La Madera Hecha Arte</i></p>	<p><b>GALERIA DE ARTE</b> <b>"SAN ANTONIO"</b></p>	<p>Fecha:</p>		
	<p><b>Manual de Procedimientos</b></p>	<p><b>Pg. 13</b></p>	<p><b>de</b></p>	<p><b>14</b></p>
<p><b>Flujoograma de Pago de Artesanos</b></p>				
 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; A[Se establece las normas de pago semanal y por obra]     A --&gt; B[Cada sábado entrega las obras realizadas en la semana]     B --&gt; C[Acuerda el precio de cada obra]     C --&gt; D[Calcula el pago semanal correspondiente]     D --&gt; E[Emite los cheques de pago, con la firma de constancia]     E --&gt; Fin([Fin])             </pre>				
<p><b>Elaborado por:</b> Maritza Potosí</p>		<p><b>Revisado por:</b> Gloria Potosí</p>		


Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

### 3.5 Manual de Funciones

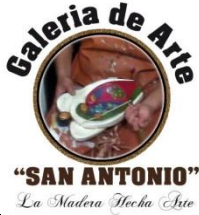
El manual pretende identificar cada uno de los niveles jerárquicos de la Galería “San Antonio”, el perfil y funciones inherentes a cada cargo, establecer responsabilidades y optimizar el recurso humano.

**Tabla N° 25 Funciones del Gerente (Propietario)**

	<b>GALERIA DE ARTE “SAN ANTONIO”</b>		<b>Fecha:</b>		
	<b>Manual de Funciones</b>		<b>Pg. 1</b>	<b>de</b>	<b>5</b>
<b>GERENTE (PROPIETARIO)</b>					
<p><b>NIVEL:</b> Ejecutivo. <b>ÁREA:</b> Administrativa.</p> <p><b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Dirigir y administrar la Galería, cumplir y hacer cumplir la filosofía institucional para alcanzar los objetivos propuestos, decidir sobre el destino de la misma y controlar y precautelar el uso de los recursos de la microempresa</p> <p><b>COMPETENCIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de liderazgo, coordinación y supervisión.</li> <li>• Iniciativa y don de mando.</li> <li>• Ser motivador y dinámico para crear un apropiado ambiente laboral.</li> <li>• Habilidad de comunicación y negociación con sus subordinados.</li> <li>• Ser proactivo y poseer criterio profesional que le permita plantear estrategias para el crecimiento institucional.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar y optimizar los recursos tanto humanos, económicos y físicos de la Galería.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas institucionales.</li> <li>• Conocer, supervisar y controlar las actividades desempeñadas por cada uno de sus trabajadores, para lograr los objetivos propuestos.</li> <li>• Tomar decisiones oportunas para el buen funcionamiento de la Galería, tomando en cuenta la diversidad de criterios.</li> <li>• Representar legalmente a la Galería.</li> </ul>					
<p><b>REQUISITOS:</b> <b>Instrucción Formal:</b></p> <p><b>Capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Empresas</li> <li>• Relaciones Humanos y manejo de personal.</li> <li>• Contabilidad.</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p>			<p><b>RELACIÓN FUNCIONAL:</b> <b>Depende de:</b> <b>Supervisa a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad, Producción, Ventas.</li> </ul> <p><b>Coordina con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad, Producción, Ventas.</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b> Maritza Potosí</p>			<p><b>Revisado por:</b> Gloria Potosí</p>		

Fuente: Investigación Propia

Tabla Nº 26 Funciones del Contador

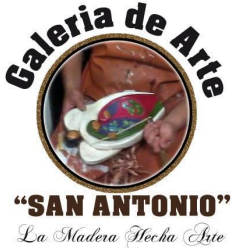
	<b>GALERIA DE ARTE "SAN ANTONIO"</b>		<b>Fecha:</b>	
	<b>Manual de Funciones</b>		<b>Pg. 2</b>	<b>de</b>
<b>CONTADOR</b>				
<p><b>NIVEL:</b> Administrativo. <b>ÁREA:</b> Administrativa.</p> <p><b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Elaborar, analizar y presentar información financiera oportuna y razonable a la gerencia para la toma de decisiones, además de controlar las operaciones financieras que se realizan en la Galería.</p> <p><b>COMPETENCIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólidos conocimientos de manejo de información.</li> <li>• Ser motivador y dinámico.</li> <li>• Habilidad de comunicación y negociación con sus compañeros.</li> <li>• Poseer criterio profesional para plantear estrategias para el crecimiento institucional.</li> <li>• Trabajar bajo presión.</li> <li>• Ser responsable y organizado para dar cumplimiento a los requerimientos de la Galería.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar los movimientos económicos.</li> <li>• Cumplir con las obligaciones legales y tributarias de la microempresa.</li> <li>• Elaborar, analizar y presentar Estados financieros de forma oportuna y razonable.</li> <li>• Suministrar información económica y financiera para la toma de decisiones.</li> <li>• Promover la eficacia y eficiencia del uso de los recursos de la empresa.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas institucionales.</li> </ul>				
<p><b>REQUISITOS:</b> <b>Instrucción Formal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel, Contador Público Autorizado (CPA).</li> </ul> <p><b>Capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tributación fiscal</li> <li>• Relaciones Humanas.</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b> 2 años en puestos similares.</p>		<p><b>RELACIÓN FUNCIONAL:</b> <b>Depende de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente (Propietario)</li> </ul> <p><b>Supervisa a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción.</li> <li>• Ventas.</li> </ul> <p><b>Coordina con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia.</li> <li>• Producción.</li> <li>• Ventas.</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b> Maritza Potosí</p>		<p><b>Revisado por:</b> Gloria Potosí</p>		

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora



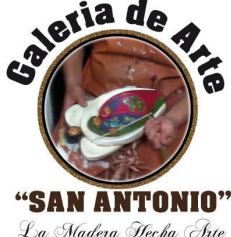
Tabla Nº 27 Funciones del Artesano Tallador

	<b>GALERIA DE ARTE "SAN ANTONIO"</b>	<b>Fecha:</b>		
	<b>Manual de Funciones</b>	<b>Pg. 3</b>	<b>de</b>	<b>5</b>
<b>Artesano Tallador (Responsable de la Creación)</b>				
<p><b>NIVEL:</b> Operativo. <b>ÁREA:</b> Producción.</p> <p><b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Transformar La materia prima en productos terminados de calidad, cumpliendo requerimientos de los clientes e innovando constantemente.</p> <p><b>COMPETENCIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creativo e innovador en la elaboración de las artesanías.</li> <li>• De fácil adaptabilidad a las exigencias del mercado.</li> <li>• Habilidad de comunicación con compañeros y clientes.</li> <li>• Cumplido y responsable.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar los recursos de la Galería.</li> <li>• Cuidar y mantener en buen estado las herramientas y maquinaria que se encuentran bajo su responsabilidad.</li> <li>• Informar de los requerimientos necesarios para la elaboración de las obras.</li> <li>• Usar sus conocimientos y experiencia para mejorar la efectividad en sus labores.</li> <li>• Estar presto a las actividades asignadas inherentes a su trabajo.</li> </ul>				
<p><b>REQUISITOS:</b> <b>Instrucción Formal</b> <b>Capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de herramientas y maquinaria.</li> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Relaciones Humanas.</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 años</li> </ul>		<p><b>RELACIÓN FUNCIONAL:</b></p> <p><b>Depende de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente (Propietario)</li> <li>• Contabilidad.</li> </ul> <p><b>Supervisa a:</b></p> <p><b>Coordina con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia, Producción. Ventas.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Maritza Potosí		<b>Revisado por:</b> Gloria Potosí		

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

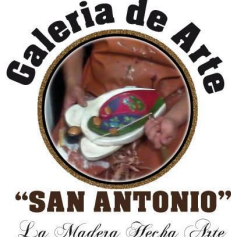
Tabla Nº 28 Funciones del Artesano (encargado de los acabados)

	<b>GALERIA DE ARTE "SAN ANTONIO"</b>		Fecha:		
	<b>Manual de Funciones</b>		Pg. 4	de	5
<b>Artesano (Responsable de los Acabados)</b>					
<p><b>NIVEL:</b> Operativo. <b>ÁREA:</b> Producción.</p> <p><b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Aplicar los diferentes tipos de acabados a los productos terminados, tomando en cuenta siempre el criterio y sugerencias de los clientes.</p> <p><b>COMPETENCIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creativo e innovador en los acabados de las artesanías.</li> <li>• De fácil adaptabilidad a las exigencias del mercado.</li> <li>• Habilidad de comunicación con compañeros y clientes.</li> <li>• Cumplido y responsable.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar los recursos de la Galería.</li> <li>• Cuidar y mantener en buen estado las herramientas y maquinaria que se encuentran bajo su responsabilidad.</li> <li>• Informar de los requerimientos necesarios para los acabados de las obras.</li> <li>• Usar sus conocimientos y experiencia para mejorar la efectividad en sus labores.</li> <li>• Estar presto a las actividades asignadas inherentes a su trabajo.</li> </ul>					
<p><b>REQUISITOS:</b> <b>Instrucción Formal</b></p> <p><b>Capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acabados en madera.</li> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Relaciones humanas.</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 años</li> </ul>			<p><b>RELACIÓN FUNCIONAL:</b></p> <p><b>Depende de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente (Propietario)</li> <li>• Contabilidad.</li> </ul> <p><b>Supervisa a:</b></p> <p><b>Coordina con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia.</li> <li>• Producción.</li> <li>• Ventas.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Maritza Potosí			<b>Revisado por:</b> Gloria Potosí		

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

Tabla N° 29 Funciones del Vendedor

 <p><b>Galeria de Arte</b> <b>"SAN ANTONIO"</b> <i>La Madera Hecha Arte</i></p>	<b>GALERIA DE ARTE</b> <b>"SAN ANTONIO"</b>		<b>Fecha:</b>	
	<b>Manual de Funciones</b>		<b>Pg. 5</b>	<b>de</b>
<b>Vendedor</b>				
<p><b>NIVEL:</b> Operativo. <b>ÁREA:</b> Ventas.</p> <p><b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Brindar una atención eficiente y personalizada al cliente, brindando la asesoría que ellos requieran para adquirir nuestros productos.</p> <p><b>COMPETENCIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad para expresarse y relacionarse con los clientes.</li> <li>• Habilidad de comunicación con compañeros y clientes.</li> <li>• Adelantarse a las necesidades de los clientes.</li> <li>• Manejar con serenidad y responsabilidad las situaciones urgentes o difíciles.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar una atención personalizada a los clientes.</li> <li>• Cuidar de la presentación y buen estado de las obras expuestas en la Galería.</li> <li>• Informar de los productos u obras que tiene más acogida para incrementar su producción.</li> <li>• Usar sus conocimientos y experiencia para mejorar la efectividad en sus labores.</li> <li>• Estar presto a las actividades asignadas inherentes a su trabajo.</li> </ul>				
<p><b>REQUISITOS:</b> <b>Instrucción Formal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller.</li> </ul> <p><b>Capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acabados en madera.</li> <li>• Atención al cliente.</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No indispensable</li> </ul>		<p><b>RELACIÓN FUNCIONAL:</b></p> <p><b>Depende de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente (Propietario)</li> <li>• Contabilidad.</li> </ul> <p><b>Supervisa a:</b></p> <p><b>Coordina con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia.</li> <li>• Producción.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Maritza Potosí		<b>Revisado por:</b> Gloria Potosí		

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

### 3.6 Manual Contable y Financiero.

La Contabilidad es una herramienta muy importante que permite a toda organización, registrar ordenadamente las operaciones diarias realizadas por la microempresa, facilitando la elaboración de Estados Financieros.

Esta información permitirá identificar la eficiencia del manejo económico de la galería

#### Objetivo

Diseñar un Sistema Contable que se adecue a las necesidades de la Galería de Arte “San Antonio”. En concordancia con las disposiciones legales y tributarias.

#### 3.6.1 Plan de Cuentas.

Constituye un listado lógico y ordenado de las cuentas y subcuentas aplicadas a la actividad comercial con su denominación y código correspondiente.

Para el plan de cuentas utilizare el sistema de codificación numérico y el sistema decimal puntuado para especificar el grupo y subgrupo al que pertenece la cuenta.

**Tabla Nº 30 Plan de Cuentas.**

CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA CONTABLE
1	<b>ACTIVO</b>
101	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>
10101	Efectivo y equivalentes del efectivo
1010101	Caja
1010102	Bancos
10102	Activos Financiero
1010205	Documentos y cuentas por cobrar a clientes no relacionados
1010206	Documentos y cuentas por cobrar a clientes relacionados
1010209	(-) Provisión cuentas incobrables y deterioro
10103	Inventarios
1010301	Inventario de Materia Prima
1010302	Inventario de Productos en Proceso
1010305	Inventario de productos terminados y mercadería en almacén – producidos
1010306	Inventario de productos terminados y mercadería en almacén – comprado a terceros.
1010313	(-) Provisión por valor neto de realización y otras pérdidas en el inventario.

10104	Servicios y otros pagos anticipados
1010402	Arriendos pagados por anticipado
1010403	Anticipo proveedores
1010404	Otros anticipos pagados por anticipados
10105	Activos por impuestos corrientes
1010501	Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)
1010502	Crédito tributario a favor de la empresa (I.R.)
102	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>
10201	Propiedad planta y equipo
1020101	Terrenos
1020102	Edificios
1020105	Muebles y enseres
1020106	Maquinaria y equipos
1020108	Equipo de computación
1020109	Vehículos
10201011	Repuestos y Herramientas
10201012	(-) Depreciación acumulada propiedad planta y equipo
201	<b>PASIVOS</b>
20101	<b>PASIVO CORRIENTE</b>
20103	Cuentas y documentos por pagar
2010301	Sueldos acumulados por pagar
2010302	Proveedores
20104	Obligaciones con instituciones financieras
2010401	Préstamo Bancario
20107	Otras obligaciones corrientes
2010701	Con la administración tributaria
2010703	Con el IESS
201070301	IESS personal
201070302	IESS patronal
2010704	Por beneficios de ley a empleados
2010705	Participación trabajadores por pagar
20110	Anticipo de clientes
202	<b>NO CORRIENTES</b>
20202	Cuentas y documentos por pagar
20203	Obligaciones con instituciones financieras
3	<b>PATRIMONIO NETO</b>
30	<b>PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA</b>
301	Capital
306	Resultados acumulados
30601	Ganancias Acumuladas
30602	(-) Pérdidas acumuladas
307	Resultados del ejercicio
30701	Ganancia neta del periodo
30702	(-) Pérdida neta del periodo
4	<b>INGRESOS</b>
41	<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>
4101	Venta
4111	(-) Devolución en ventas

42	Ganancia bruta
43	Otros ingresos
4302	Interese Financieros
4305	Otras rentas
430501	Comisiones
430502	Arriendos
51	<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>
5101	Materiales utilizados
510105	(+) Inventario Inicial de Materia Prima
510106	(+) Compras netas de materia prima
510108	(-) Inventario final de materia prima
510109	(+) Inventario inicial de productos en proceso
510110	(-) Inventario fina de productos en proceso
510111	(+) Inventario inicial de productos terminados
510112	(-) Inventario fina de productos terminados
5102	(+) Mano de obra directa
510201	Sueldos y beneficios sociales MOD
5103	(+) Mano de obra indirecta
510301	Sueldos y beneficios sociales MOI
5104	(+) otros costos indirectos de fabricación
510407	Mantenimiento y reparaciones CP
52	<b>GASTOS</b>
5201	Gastos de Ventas
520101	Sueldos, salarios y demás remuneraciones
520102	Aportes a la seguridad social
520108	Mantenimiento y reparaciones
520109	Arrendamiento
520110	Comisiones a vendedores
520111	Promoción y publicidad
520113	Lubricantes
520115	Transporte
520118	Agua, energía, luz y telecomunicaciones
52011801	Luz
52011802	Agua
52011803	Teléfono e internet
520121	Depreciaciones
52012101	Propiedad planta y equipo
5201210101	Depreciación Terrenos
5201210102	Depreciación Edificios
5201210103	Depreciación Muebles y enseres
5201210104	Depreciación Maquinaria y equipos
5201210105	Depreciación Equipo de computación
5201210106	Depreciación Vehículo
5201210107	Depreciación Repuestos y herramientas
5202	Gastos Administración
520201	Sueldos, salarios y demás remuneraciones
520202	Aportes a la seguridad social
520208	Mantenimiento y reparaciones
520209	Arrendamiento
520210	Comisiones a vendedores

520211	Promoción y publicidad
520213	Lubricantes
520215	Transporte
520218	Agua, energía, luz y telecomunicaciones
52021801	Luz
52021802	Agua
52021803	Teléfono e internet
520221	Depreciaciones
52022101	Propiedad planta y equipo
5202210101	Depreciación Terrenos
5202210102	Depreciación Edificios
5202210103	Depreciación Muebles y enseres
5202210104	Depreciación Maquinaria y equipos
5202210105	Depreciación Equipo de computación
5202210106	Depreciación Vehículo
5202210107	Depreciación Repuestos y herramientas
520223	Gasto deterioro
52022305	Gasto provisión cuentas incobrables
5203	Gastos financieros
520301	Intereses
520302	Comisiones
60	<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS</b>
61	15% Participación Trabajadores
62	Ganancia (Pérdida) antes de impuestos
63	Impuesto a la renta causado

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: La Autora

### 3.6.2 Descripción y Control de las Principales Cuentas Contables.

#### ➤ Activos.

Son todos los bienes y derechos tangibles de propiedad de la Galería valorados monetariamente, que respaldan la actividad de la empresa.

Entre los principales activos están:

#### • Caja

En esta cuenta se registran los movimientos de efectivo los cuales son recaudados y custodiados por los vendedores.

DÉBITO	CRÉDITO
Se debita por los ingresos de dinero provenientes de las ventas diarias.	Se acredita por los pagos realizados en efectivo

#### Política de Control

El efectivo recaudado diariamente deberá ser depositado estrictamente en la cuenta bancaria de la Galería, en un plazo máximo de 24 horas.

Se realizarán arqueo de caja sorprendivos, para constancia se realizará un acta con la firma del responsable de caja y la persona responsable del arqueo.

• **Caja chica.**

Llamado también Fondo Rotativo, en esta cuenta se registra un fondo permanente de \$100,00 el cual se utilizará para gastos menores que no ameritan pagos en cheque como útiles de aseo y de oficina.

DÉBITO	CRÉDITO
Se debita por la reposición del fondo	Se acredita por los pagos emergentes o menores realizados en efectivo

**Política de Control**

La reposición del fondo de caja chica se lo realiza previa la justificación de los pagos realizados por este fondo y previa la autorización de la Gerencia.

• **Bancos.**

Se registran los valores existentes en la cuenta bancaria de la Galería, por concepto de depósito, transferencias, retiros y pagos en cheque.

DÉBITO	CRÉDITO
Se debita por los valores por concepto de depósitos y transferencias realizadas a favor de la Galería.	Se acredita por los pagos realizados en cheque, las transferencias realizadas por la Galería y las notas de débito por servicios bancarios.

**Política de Control**

Cada mes se debe realizar las debidas conciliaciones bancarias para revisar la concordancia entre los saldos entre la cuenta bancos y el estado de cuenta bancario.

• **Documentos, cuentas por cobrar.**

Son los valores que se registran en esta cuenta por concepto de ventas a crédito y por préstamos realizados a empleados.

DÉBITO	CRÉDITO
Se debita por las ventas a crédito y los préstamos realizados a empleados.	Se acredita por la cancelación o abonos realizados por los deudores.



### **Política de Control**

Todos las ventas realizadas a crédito y préstamos a empleados deben realizarse previa la autorización de gerencia y con las respectivas garantías de cobro.

- **Provisión cuentas incobrables.**

Esta es una cuenta del activo pero más bien de naturaleza acreedora es donde se registra un porcentaje de las cuentas por cobrar como provisión por posibles cuentas que no se recuperen.

<b>DÉBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>
Se debita por las provisiones realizadas al finalizar el ejercicio económico.	Se acredita por las cuentas dadas de baja por culminar el plazo para su recuperación.

### **Política de Control**

La provisión no debe sobrepasar, del 1% permitido por el SRI para las cuentas de difícil recuperación.

- **Inventarios.**

Son todos los productos y mercaderías que la microempresa posee para la venta o la materiales y suministros para la elaboración de las obras.

<b>DÉBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>
Se debita por la compra de mercadería o por el ingreso al almacén de los productos terminados.	Se debita por la venta de las obras o por el paso a la siguiente etapa de producción.

### **Política de Control**

Se debe realizar kardex por cada producto o materia prima registrando sus ingresos y egresos para lo cual se utilizará el método promedio ponderado perpetuo, para tener un registro actualizado de las existencias.

- **Pagos realizados por anticipado.**

En esta cuenta se registra todos los pagos realizados por anticipados como: adelantos a proveedores, anticipos de sueldo, arriendo prepago, publicidad prepago, que se devengarán al momento del pago de las facturas en la entrega del bien o servicio.

<b>DÉBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>
Se debita por los pagos realizados por anticipado.	Se acredita al momento de registrar la compra.

### **Política de Control**

Para la realización de pagos por anticipado se debe realizar previa la autorización de la Gerencia y con la documentación que respalde el pago.

#### **• Propiedad planta y equipo.**

Se registran todos los bienes tangibles de la Galería como: edificios, terrenos, vehículos, mobiliario, maquinaria, equipo de computación, además que de su vida útil sea superior a 1 año. Y

<b>DÉBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>
Se debita por la compra o implementación de los activos.	Se acredita por la venta donación o baja de los activos.

### **Política de Control**

Se debe tener un inventario de activos, bienes sujetos a control y materiales, con el cual se llevará a cabo una constatación física anual para conocer el estado de estos, revisar si es necesario su mantenimiento para garantizar o alargar su tiempo de vida útil.

#### **• Depreciaciones**

Esta es una cuenta de activo pero al igual que la provisión es de naturaleza acreedora, aquí se registra el porcentaje de la depreciación es decir el desgaste sufrido por el bien durante el ejercicio económico. Legalmente se deprecian los siguientes porcentajes:

**Tabla N° 31 Porcentajes de Depreciación**

<b>ACTIVO</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>VIDA ÚTIL</b>
Edificio	5%	20 años
Maquinaria y equipo	10%	10 años
Equipo de computación	33,33%	3 años
Muebles y enseres	10%	10 años
Vehículos	20%	5 años

Fuente: Servicio de Rentas Interno

Elaboración: La Autora

<b>DÉBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>
Se debita por la compra o por la mejora de un bien	Se acredita por la venta o traspaso de dominio.

#### **Política de Control**

Se deben depreciar los bienes en base a los porcentajes establecidos por la ley, y se debe constatar periódicamente el estado de los mismos para alargar el tiempo de vida útil.

#### ➤ **Pasivos.**

Son las deudas u obligaciones debido a financiamientos para el funcionamiento de la empresa.

#### • **Cuentas por Pagar**

Son todas las cuentas que generan obligaciones de pago a la microempresa ya sea comerciales, legales, tributarias, patronales.

<b>DÉBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>
Se debita por los incrementos o la adquisición de nuevas obligaciones.	Se acredita al momento de la realización de los pagos.

#### **Política de Control**

Los pagos se los debe realizar de forma oportuna para evitar gastos innecesarios como multas y además para mantener buenas referencias bancarias al momento de solicitar un nuevo financiamiento.

#### • **Anticipo de clientes.**

Se registran los valores recibidos por concepto de anticipos de contratos para la elaboración de obras.

<b>DÉBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>
Se debita por los incrementos o la adquisición de nuevas obligaciones.	Se acredita al momento de la realización de los pagos.

#### **Política de Control**

Los contratos deben ser realizados por escrito y debe constar entre otras especificaciones el monto total de la obra y el valor que se percibe por el anticipo con las firmas responsables.

➤ **Patrimonio Neto**

Es el aporte inicial del propietario para el inicio de la microempresa: efectivo, bienes, equipos, además de las utilidades o pérdidas generadas en cada ejercicio económico.

<b>DÉBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>
Se debita por las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores como del actual.	Se acredita por la capitalización de las utilidades.

**Política de Control**

Se debe verificar que los saldos de las cuentas de patrimonio tengan concordancia con los saldos registrados y que estos se lleven correctamente.

➤ **Ingresos.**

Los ingresos son de naturaleza acreedora y se registran las entradas por ventas, comisiones o intereses ganados.

<b>DÉBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>
Se debita al final del ciclo económico para determinar los resultados finales.	Se acredita por el registro de las ventas, o servicios generados por la actividad de la empresa.

**Política de Control**

Se conciliarán los saldos del documento de ingresos con el dinero recaudado al cierre de caja. La cual se realizará a diario.

➤ **Gastos.**

Los gastos son de naturaleza deudora se registran todos los desembolsos realizados por la Galería necesarios para su funcionamiento y con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

<b>DÉBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>
Se debita por el registro de las compras o gastos generados por la actividad de la empresa.	Se acredita al final del ciclo económico para determinar los resultados finales.

**Política de Control**

Todos los gastos se deben realizar previa la autorización de gerencia, y con la documentación correspondiente que respalde los mismos.

### ➤ Costos

Aquí se registran todos los costos incurridos para la producción de las artesanías es decir: materia prima, mano de obra, insumos y materiales, costos indirectos de fabricación. Dichos montos son recuperables porque se asignan al valor del producto final.

<b>DÉBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>
Se debita por el valor del costo del producto vendido.	Se acredita al final del ciclo económico para determinar los resultados finales.

### **Política de Control**

Estos costos deben ser verificados periódicamente para constatar su veracidad, y deben estar respaldados por la debida documentación.

### **3.6.3 Registros Contables Básicos**

Los registros contables básicos a utilizarse en la Galería “San Antonio” son:

- ✓ Estado de Situación Financiera: permite conocer la situación financiera.
- ✓ Libro Diario: registra los movimientos económicos realizados.
- ✓ Libro Mayor: este registro permite unificar los saldos de las cuentas.
- ✓ Balance de Comprobación: Se utiliza para confrontar los saldos de las cuentas.
- ✓ Estado de Resultados Consolidado, permite conocer la utilidad o pérdida generada en el ejercicio económico.
- ✓ Estado de Cambios en el Patrimonio Consolidado
- ✓ Estado de Flujo de Efectivo

### **Estado de Situación Financiera.**

Se realizará al iniciar las operaciones de la Galería de Arte “San Antonio” con los saldos existentes para aperturar los libros.

El Estado de Situación Financiera se lo elaborará en base al siguiente formato:

Tabla N° 32 Estado de Situación Financiera

			
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX</b> <b>UNIDAD DE MEDIDA: DÓLAR</b>			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>CORRIENTES</b>		<b>CORRIENTES</b>	
<b>Efectivo y equivalentes del efectivo</b>		Cuentas y Documentos por pagar	xxx
Caja	xxx	Sueldos acumulados por pagar	xxx
Bancos	xxx	Proveedores	xxx
<b>Activos Financiero</b>		<b>Obligaciones con instituciones financieras</b>	
Doc. y Cuentas por cobrar	xxx	Préstamo bancario	xxx
(-) Provisión Ctas. Incobrables	(xxx)	Obligaciones con el IESS	xxx
<b>Inventarios</b>		Anticipo Clientes	xxx
Inv. Materia Prima	xxx	<b>Con la administración tributaria</b>	
Inv. Productos en proceso	xxx	Con el IESS	xxx
Inv. Prod. Term. y mercadería en almacén – producidos	xxx	Por beneficios de ley a empleados	xxx
Inv. Prod. Term. y mercadería en almacén – comprado a terceros.	xxx	Participación trabajadores por pagar	xxx
(-) Provisión por valor neto de realización y otras pérdidas en el inventario.	xxx	Anticipo de clientes	xxx
<b>Servicios y otros pagos anticipados</b>		<b>NO CORRIENTES</b>	
Arriendos pagados por anticipado	xxx	Cuentas y documentos por pagar	xxx
Anticipo proveedores	xxx	Obligaciones con instituciones financieras	xxx
<b>No Corrientes</b>	xxx	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>XXX</b>
Propiedad planta y equipo	xxx		
Terrenos	xxx	<b>PATRIMONIO NETO</b>	
Edificios	xxx	Capital	xxx
Muebles y enseres	xxx	Resultados acumulados	
Maquinaria y equipos	xxx	Ganancias Acumuladas	xxx
Equipo de computación	xxx	(-) Pérdidas acumuladas	xxx
Vehículos	xxx	Resultados del ejercicio	
Repuestos y Herramientas	xxx	Ganancia neta del periodo	xxx
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>XXX</b>	(-) Pérdida neta del periodo	xxx
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>XXX</b>
<b>TOTAL ACTIVOS + PATRIMONIO XXX</b>			
Declaro que los datos que constan en este estado financiero son exactos, verdaderos y están elaborados bajo normas internacionales de información financiera (NIIF)			
<b>Firma Representante Legal</b>		<b>Firma Contador</b>	
Nombre:		Nombre:	
CI/RUC		CI/RUC	

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: La Autora



Tabla N° 34 Libro Mayor

 <p><b>“SAN ANTONIO”</b> <i>La Madera Techa Este</i> <b>LIBRO MAYOR</b></p>				
<b>Cuenta:</b> Bancos		<b>Código:</b> 1.1.03		
Fecha	Detalle	Debe	Haber	Saldo
<b>TOTALES</b>		<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

### Balances

Los balances sirven a la microempresa para conocer si durante el ejercicio económico se obtuvo rentabilidad o pérdida y además establecer medidas correctivas de ser necesarias.

- **Balance de Comprobación.**

Este balance permite resumir la información registrada tanto en el libro diario como el mayor, además nos permite comprobar la veracidad de los registros anteriores ya que si son correctos los débitos y créditos deben ser iguales.



Tabla N° 35 Balance de Comprobación



**BALANCE DE COMPROBACIÓN**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX**

N°	Cuenta	Sumas		Saldos	
		Debe	Haber	Deudor	Acreedor
	Caja	xxx	xxx	xxx	
	Caja chica	xxx	xxx	xxx	
	Bancos	xxx	xxx	xxx	
	Documentos por cobrar	xxx	xxx	xxx	
	Inv. Materiales	xxx	xxx	xxx	
	Muebles de oficina	xxx	xxx	xxx	
	Equipo de computación	xxx	xxx	xxx	
	Edificio	xxx	xxx	xxx	
	Vehículo	xxx	xxx	xxx	
	Cuentas por pagar	xxx	xxx		xxx
	Documentos por pagar	xxx	xxx		xxx
	IESS por pagar	xxx	xxx		xxx
	Capital Social	xxx	xxx		xxx
	<b>TOTALES</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>

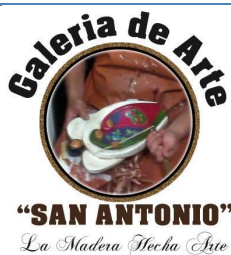
Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

• **Estado de Resultados Consolidado**

Este estado revela los ingresos, costos y gastos realizados durante el periodo para determinar la gestión de la microempresa que puede ser rentabilidad o pérdida. Es decir determina su situación.

Tabla N° 36 Estado de Resultados Consolidado



ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX  
UNIDAD DE MEDIDA: DÓLAR

CUENTAS	PARCIAL	TOTAL
<b>INGRESOS</b>		
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>		<b>XXX</b>
Ventas	XXX	
(-) Devolución en ventas	XXX	
<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>		<b>&lt;XXX&gt;</b>
Materiales utilizados o productos vendidos	XXX	
(+) Inv. Inicial de Materia prima		
(+) Compras netas de Materia Prima		
(-) Inv. Final de Materia Prima		
(+) Inv. Inicial de Productos en Proceso		
(-) Inv. Final de Productos en Proceso		
(+) Inv. Inicial de Productos Terminados		
(-) Inv. Final de Productos en Terminados		
(+) Mano de Obra Directa	XXX	
<b>Sueldos y beneficios sociales</b>		
(+) Mano de Obra Indirecta	XXX	
<b>Sueldos y beneficios sociales</b>		
(+) Otros Costos Indirectos de fabricación	XXX	
<b>Mantenimiento y reparaciones</b>		
= GANANCIA BRUTA		<b>XXX</b>
Otros Ingresos		<b>XXX</b>
<b>Interese financieros</b>		
Otras Rentas		<b>XXX</b>
<b>Comisiones</b>		
<b>Arriendos</b>		
<b>GASTOS</b>		<b>&lt;XXX&gt;</b>
(-) Gastos Ventas	XXX	
Sueldos y salarios		
Aportes a la Seguridad Social		
Comisiones a vendedores		
Promoción y Publicidad		
Transporte		
Agua, energía, luz y telecomunicaciones		
Depreciaciones		

Publicidad		
<b>(-) Gastos Administrativos</b>	<b>XXX</b>	
Sueldos y salarios		
Aportes a la Seguridad Social		
Comisiones		
Promoción y Publicidad		
Transporte		
Agua, energía, luz y telecomunicaciones		
Depreciaciones		
Publicidad		
<b>Gastos Financieros</b>	<b>XXX</b>	
Intereses		
Comisiones		
<b>GANACIA (PÉRDIDA) ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS</b>		<b>XXX</b>
15% Trabajadores		<XXX>
<b>GANACIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS</b>		
Impuesto a la Renta Causado		<XXX>
<b>GANACIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO</b>		<b>XXX</b>
<b>Declaro que los datos que constan en este estado financiero son exactos, verdaderos y están elaborados bajo normas internacionales de información financiera (NIIF)</b>		
<b>Firma Representante Legal</b> Nombre: CI/RUC:	<b>Firma Contador</b> Nombre: CI/RUC:	

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: La Autora

### • Estado de Cambios en el Patrimonio Consolidado

Muestra los cambios sufridos por el Patrimonio durante el ejercicio económico

**Tabla Nº 37 Estado de Cambios en el Patrimonio Consolidado**

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX UNIDAD DE MEDIDA: DÓLAR									
	Participación Controladora							Participación no Controladora	Total Patrimonio
	Capital Social	Reserva	Resultados Acumulados		Resultados del Ejercicio		T. Patr. Neto atribuible a propietarios de la controladora		
		Reserva Legal	Ganancias Acumuladas	(-) Pérdidas Acumuladas	Ganancia Neta del Periodo	(-) Pérd. Neta del Periodo			
Saldo al final del periodo									
Saldo re expresado del periodo inmediato anterior									
<b>Saldo del periodo Inmediato Anterior</b>									
Cambios del año en el Patrimonio									
<b>Disminución de Capital Social</b>									
Aporte para futuras capitalizaciones									
Prima por emisión primaria de acciones									
Dividendos									
Transferencia de Resultados a otras Cuentas Patrimoniales									
Realización de la Reserva Valuación de Activos disponibles venta									
Realización de la Reserva por Valuación de Prop. Planta y Equipo									
Otros Cambios									
Resultado Integral Total del Año (Ganancia o Pérdida del Ejercicio)									
<b>Declaro que los datos que constan en este estado financiero son exactos, verdaderos y están elaborados bajo normas internacionales de información financiera (NIIF)</b>									
<b>Firma Representante Legal</b> Nombre: C/RUC					<b>Firma Contador</b> Nombre: C/RUC:				

Fuente: Superintendencia de Compañías


Elaboración: La Autora

- **Estado de Flujo de Efectivo**

Este estado informa los movimientos y variaciones de efectivo y sus equivalentes dentro de un periodo de tiempo.

La información es muy importante porque permite evaluar la capacidad de la empresa para generar efectivo y sus equivalentes, así como sus necesidades de liquidez.

**Tabla Nº 38 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**

 <p><b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (MÉTODO DIRECTO)</b> DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX UNIDAD DE MEDIDA: DÓLAR</p>			
<b>INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE LOS CAMBIOS EN LA TASA DE CAMBIOS</b>			<b>XXX</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		<b>XXX</b>	
Clases de cobro por actividades de operación	xxx		
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	xxx		
Cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos de actividades ordinarias	xxx		
Cobros procedentes de contratos mantenidos con propósito de intermediación o para negociar	xxx		
Cobros procedentes de primas y prestaciones, anualidades y otras obligaciones derivadas de las pólizas suscritas	xxx		
Clases de pagos por actividades de operación	xxx		
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	<xxx>		
Pagos procedentes de contratos mantenidos para intermediación o para negociar	xxx		
Pagos de primas y prestaciones, anualidades y otras obligaciones derivadas de las pólizas suscritas	xxx		
Otros pagos por actividades de operación	xxx		
<b>Dividendos pagados</b>		<xxx>	
<b>Dividendos recibidos</b>		xxx	
<b>Interese pagados</b>		<xxx>	
<b>Interese recibido</b>		xxx	
<b>Impuesto a las ganancias pagadas</b>		<xxx>	
<b>Otras entradas (salidas) de efectivo</b>		xxx	

<b>FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>XXX</b>		
Efectivo procedente de la venta de acciones en subsidiarias u otros negocios.	xxx		
Efectivo utilizado para adquirir acciones en subsidiarias u otros negocios para tener el control	<xxx>		
Efectivo utilizado en la compra de participaciones no controladoras	<xxx>		
Otros cobros por la venta de acciones o instrumentos de deuda de otras entidades	xxx		
Otros pagos para adquirir acciones o instrumentos de deuda de otras entidades	<xxx>		
Otros cobros por la venta de participaciones en negocios conjuntos	xxx		
Otros pagos para adquirir participaciones en negocios conjuntos	<xxx>		
Importes procedentes por la venta de propiedades, planta y equipo.	xxx		
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo.	<xxx>		
Importes procedentes de ventas de activos intangibles	xxx		
Compras de activos intangibles	<xxx>		
Importes procedentes de otros activos a largo plazo	xxx		
Compras de otros activos a largo plazo	<xxx>		
Importes procedentes de subvenciones del gobierno	xxx		
Anticipos de efectivo efectuados a terceros	<xxx>		
Cobros procedentes del reembolso de anticipos y préstamos concedidos a terceros	xxx		
Pagos derivados de contratos de futuro, a término, de opciones y de permuta financiera	<xxx>		
Cobros procedentes de contratos de futuro, a término, de opciones y de permuta financiera	xxx		
Dividendos recibidos	xxx		
Intereses recibidos	xxx		
Otras entradas (salidas) de efectivo	xxx		
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>XXX</b>		
Aporte en efectivo por aumento de capital	xxx		
Financiamiento por emisión de títulos valores	xxx		
Pagos por adquirir o rescatar las acciones de la entidad	<xxx>		
Financiación por préstamos a largo plazo	xxx		
Pagos de préstamos	<xxx>		
Pagos de pasivos por arrendamientos financieros	<xxx>		
Importes procedentes de subvenciones del gobierno	xxx		
Dividendos pagados	<xxx>		
Intereses recibidos	xxx		
Otras entradas (salidas) de efectivo	xxx		
<b>EFFECTOS DE LA VARIACIÓN EN LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</b>	<b>xxx</b>		
Efectos de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalentes del efectivo			
<b>INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</b>			<b>XXX</b>
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO</b>			

<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO</b>			<b>XXX</b>
<b>CONCILIACIÓN ENTRE LA GANACIA (PERDIDA) NETA Y LOS FLUJOS DE OPERACIÓN</b>			
(Incremento) disminución en cuentas por cobrar clientes			
(Incremento) disminución en otras cuentas por cobrar			
(Incremento) disminución en anticipos de proveedores			
(Incremento) disminución en inventarios			
(Incremento) disminución en otros activos			
Incremento (disminución) en cuentas por pagar comerciales			
Incremento (disminución) en otras cuentas por pagar			
Incremento (disminución) en beneficios empleados			
Incremento (disminución) en anticipos de clientes			
Incremento (disminución) en otros pasivos			
<b>Flujos de efectivos netos procedentes de (utilizados en) actividades de operación</b>			<b>XXX</b>
Declaro que los datos que constan en este estado financiero son exactos, verdaderos y están elaborados bajo normas internacionales de información financiera (NIIF)			
<b>Firma del Representante Legal</b> Nombre: CI/RUC:		<b>Firma del Contador</b> Nombre: CI/RUC:	

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: La Autora

### • Notas Aclaratorias a los Estados Financieros

Las notas sirven para explicar, aclarar y ampliar las cifras presentadas en los estados financieros. Además de explicar las normas contables utilizadas y los métodos usados, también desglosan los datos y el análisis de ciertas cuentas.

Las notas aclaratorias deben estar debidamente identificadas con números o letras y se deben referenciar adecuadamente, se deben presentar en secuencia lógica guardando el mismo orden de los rubros de los estados financieros.

#### 3.6.4 Documentos de Soporte Contable.

Son documentos de apoyo que permiten registrar y controlar las operaciones realizadas en la Galería. Además son evidencias de las labores efectuadas.

Es por esta razón que se muestran a continuación los documentos antes mencionados los cuales facilitarán las labores cotidianas y a la vez llevar un control de las mismas, estos son:

- Auxiliar diario de Ingresos
- Comprobante de egreso
- Auxiliar Diario de Egresos
- Orden de producción
- Kardex

### Auxiliar Diario de Ingresos.

Se registran las transacciones diarias por concepto de ventas que generan ingresos a la Galería.

**Tabla Nº 39 Auxiliar Diario de Ingresos**

							
Auxiliar de Ingresos (Ventas)							
Fecha	Nº Factura	Precio	Dcto.	Forma de pago			Observ.
				Efectivo	Cheque	Tarjeta	
Subtotal							
<b>Total</b>							
<b>Responsable:</b>							
(f) _____							

**Fuente:** Investigación Propia.

**Elaborado:** Por la Autora.

### Comprobantes de Egreso.

Este documento nos permite registrar los egresos o pagos realizados a proveedores, que no tienen facturas que respalden el pago realizado.



**Tabla N° 40 Comprobante de Egreso**

			
<b>Comprobante de Egreso</b>		N° 000000001	
A la orden de:			
Fecha:			
<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTAS</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>
<b>TOTALES:</b>			
Elaborado por:	Autorizado por:	Recibí conforme: C.C. _____	


Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

**Auxiliar de Egresos.**

Ayuda a registrar y controlar los egresos diarios de dinero por pago a proveedores o por gastos incurridos en la actividad del negocio.

**Tabla N° 41 Auxiliar Diario de Egresos**

						
<b>Auxiliar de Egresos</b>						
Fecha	N° Factura	Proveedor	Valor	Forma de pago		Observ.
				Efectivo	Cheque	
<b>Subtotal</b>						
<b>Total</b>						
Elaborado por: (f) _____				Autorizado por: (f) _____		

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

### Orden de Producción.

Se usa para solicitar a producción la realización de la mercadería necesaria para cubrir el stock en almacén y los pedidos realizados por clientes.

Tabla N° 42 Orden de Producción

 <b>Galeria de Arte</b> <b>"SAN ANTONIO"</b> <i>La Madera Hecha Arte</i>							
<b>Orden de Producción</b>							
Fecha	Cantidad	Cod.	Detalle	Tamaño	Madera	Acabado	Observ.
<b>Responsable:</b>				<b>Fecha de Entrega:</b>			

Fuente: Investigación Propia

Elaboración: La Autora

### Kardex.

Esta tarjeta, es de vital importancia para controlar la mercadería existente en la Galería, registrando los ingresos y egresos de los productos.

### 3.6.5 Índices Financieros

Estos indicadores nos permiten evaluar los resultados de las cifras de los estados financieros para formar una idea más concreta de la situación de la empresa

Estos índices permiten a la Gerencia tomar tres clases de decisiones con carácter financiero:

- Decisiones Operativas
- Decisiones de Inversión
- Decisiones de Financiación

Para lo cual emplearemos las variables clásicas de:

## ✓ **Liquidez**

### **Liquidez Corriente**

Verifica la disponibilidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

### **Prueba Ácida**

Es una prueba más rigurosa por que verifica la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones pero sin depender de sus existencias.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

El resultado de la Liquidez Corriente como de la Prueba Ácida es igual o superior a 1; quiere decir que la microempresa tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones, pero si es menor a 1 significa que la microempresa no está en capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

### **Capital de trabajo**

Es otra forma de verificar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

El capital de trabajo tiene que dar un resultado positivo para demostrar que la microempresa está en capacidad de cumplir con sus obligaciones, pero si el resultado es negativo significa que no puede cumplir con sus obligaciones.

## ✓ **Gestión**

## **Inventarios en mano**

Representa el número de días que tiene la microempresa para atender la demanda de sus productos

$$\text{Inventario en mano} = \frac{\text{Inventario de productos en proceso,} \\ \sum \text{ productos terminados, materia prima, } \times 360 \\ \text{mercadería en consignación}}{\text{Costo de Ventas}}$$

## **Rotación de Inventario**

Es el número de veces que la microempresa logra vender su nivel de inventario dentro de un año. Se determina de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{360}{\text{N}^{\circ} \text{ de días de inventario en mano}}$$

## ✓ **Solvencia**

### **Endeudamiento del activo**

Establece el porcentaje de participación de los acreedores sobre los activos de la microempresa su fórmula es:

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

### **Apalancamiento**

Establece el endeudamiento frente al patrimonio, para indicar el grado de compromiso del propietario para con los acreedores su fórmula es:

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

## ✓ **Rentabilidad**

### **Rentabilidad Neta en Ventas**

Mide el índice de productividad o rentabilidad de la microempresa.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

La fórmula nos permite conocer el porcentaje de rendimiento de la utilidad con respecto a las ventas.

### **Rentabilidad del Activo**

Esta razón determina la eficiencia de la administración para generar ganancias con los activos que posee la microempresa.

$$\text{Rentabilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

La fórmula nos permite conocer el porcentaje de rendimiento de los activos.

### **Rentabilidad del Patrimonio**

Esta razón determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con el patrimonio de la microempresa.

$$\text{Rentabilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

La fórmula nos permite conocer el porcentaje de rendimiento del patrimonio, para tener un dato más preciso de la rentabilidad sobre el patrimonio este debe ser ajustado.

## **3.7 Estrategias**

### **3.7.1 Estrategias Empresariales**

- Crear nuevas sucursales, diversificando nuestros productos para ampliar la cobertura del negocio.
- Ampliar los horarios de atención en días festivos y fines de semana. Estas fechas es donde existe más afluencia de turistas, por ende más probabilidades de venta

- Buscar de asesoramiento técnico para efectivizar el funcionamiento de la Galería.
- Aprovechar los beneficios que otorga la calificación artesanal.
- Unir esfuerzos con los demás locales para realizar eventos los feriados para atraer mayor número de turistas.

### **3.7.2 Estrategias Mercadológicas de Posicionamiento**

- Descuentos especiales a clientes frecuentes.
- Creación de una página WEB, para dar a conocer al mundo la calidad y diversidad de trabajos elaborados en la Galería.
- Elaboración de un catálogo con los productos que la Galería oferta.
- Realizar visitas con los clientes a los talleres para que conozcan la forma de producción.
- Cuidar siempre del aseo y presentación de la Galería para brindar siempre una buena imagen.

### **3.7.3 Estrategias Operativas**

- Optimización de los recursos para ofrecer precios competitivos.
- Utilización de otros tipos de madera alternativos para solventar el costo y escasez de la madera de cedro.

- Elaboración de productos de calidad altamente garantizados.
- Implementación de un proceso continuo y completo de control de calidad.
- Capacitar constante al personal para efectivizar su trabajo.

#### **3.7.4 Estrategias Financieras**

- Elaboración de un sistema de inventarios para llevar control de las existencias.
- Realizar las adquisiciones con proveedores definidos para lograr beneficios como descuentos y precios de mayoristas.
- Aprovechar los beneficios de préstamos del estado a microempresarios para ampliar, adecuar el local de exhibición o el taller e implementar maquinaria.

## CAPÍTULO IV

### 4 Análisis de Impactos

Los impactos son las posibles consecuencias que generará la implantación del proyecto.

Para el análisis de los impactos utilizaremos la siguiente matriz para su calificación, los cuales se evaluarán de forma cuantitativa y cualitativa.

**Tabla N° 44 Matriz de Impactos**

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

Los impactos que analizaremos serán:

- Empresarial
- Económico
- Social
- Educativo

Para obtener el resultado del nivel de impacto utilice la siguiente formula:

$$\text{Nivel de Impacto: } \frac{\sum \text{Nivel de impactos}}{\text{Número de Indicadores}}$$

En base a la matriz se procede al respectivo análisis:



#### 4.1 Impacto Empresarial.

Tabla N° 45 Impacto Empresarial

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Cumplir con metas y objetivos							x	3
Efectividad del personal						x		2
Toma de decisiones							x	3
Evaluación del desempeño							x	3
<b>TOTAL</b>								<b>11</b>

$$\text{Nivel de Impacto: } \frac{\sum \text{Nivel de impactos}}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Empresarial: } \frac{11}{4} = 2,75 = 3$$

**Resultado:** El Impacto Empresarial es **positivo alto**

#### **Análisis:**

La implementación del manual administrativo financiero mejora el desempeño de cada una de las áreas que forman la microempresa y como resultado se logra el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.

El manual de funciones permite a cada empleado identificar las actividades a desempeñar en su lugar de trabajo lo que maximiza su efectividad.

La microempresa alcanzara mayor grado de eficiencia y eficacia porque contara con información financiera real y oportuna que permitirá tomar decisiones oportunas.

Este manual permite controlar el desempeño de cada empleado al evaluar el grado de cumplimiento de las normas y políticas institucionales, además de la efectividad de sus labores.

## 4.2 Impacto Económico

Tabla N° 46 Impacto Económico

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Aumento de Rentabilidad							x	
Mejora la productividad							x	
Estabilidad económica						x		
Cumplimiento de obligaciones							x	
<b>TOTAL</b>								<b>11</b>

$$\text{Nivel de Impacto: } \frac{\sum \text{Nivel de impactos}}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Económico: } \frac{11}{4} = 2,75 = 3$$

**Resultado:** El Impacto Económico es **positivo alto**

### Análisis:

Al realizar todos los procesos de forma ordenada y secuencial, hace que todas las operaciones y actividades se realicen de forma efectiva y optimizando los recursos de la empresa, en consecuencia la rentabilidad de la empresa aumenta.

Optimizando los recursos de la microempresa se brindará precios competitivos, aumentando la demanda de los clientes y por lo tanto incrementando la productividad no solo de las obras sino del trabajo diario.

Al aumentar nuestra rentabilidad, lograremos estabilidad económica tanto para la empresa como para sus trabajadores.

Lograr la efectividad e incrementar la rentabilidad, permitirá a la microempresa cumplir con sus obligaciones financieras y sociales cumplidamente.

### 4.3 Impacto Social

Tabla N° 47 Impacto Social

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Genera fuentes de empleo						x		
Atención al cliente							X	
Mejora la calidad de vida						x		
Desarrollo de Competitividad							X	
<b>TOTAL</b>								<b>10</b>

$$\text{Nivel de Impacto: } \frac{\sum \text{Nivel de impactos}}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Social: } \frac{10}{4} = 2,5 = 3$$

**Resultado:** El Impacto Social es **positivo alto**

#### Análisis:

La delimitación de las funciones permite la efectividad de la empresa y hace indispensable el personal para realizar estas tareas, por lo que se generan fuentes de empleo.

La búsqueda del mejoramiento continuo permite que la microempresa capacite a su personal para brindar una Atención cálida y personalizada a sus clientes al crear una imagen empresarial positiva.

El formar parte de la microempresa en cada una de sus actividades, hace que los empleados puedan llevar el sustento a sus familias lo que mejora la calidad de vida del empleado y su familia.

Lograr la eficiencia y efectividad en los procesos de la empresa, hace que esta brinde una imagen empresarial positiva y obtenga la satisfacción de sus clientes, lo que la hace más competitiva en el exigente mercado actual.

#### 4.4 Impacto Educativo

Tabla N° 48 Impacto Educativo

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Capacitación						x		
Ampliación de conocimientos							X	
Comunicación							X	
Guía de apoyo							X	
<b>TOTAL</b>								<b>11</b>

$$\text{Nivel de Impacto: } \frac{\sum \text{Nivel de impactos}}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto Educativo: } \frac{11}{4} = 2,75 = 3$$

**Resultado:** El Impacto Educativo es **positivo alto**

#### **Análisis:**

Al delimitar las funciones que cada empleado debe desempeñar, este obligatoriamente se capacita con manuales y reglamentos para conocer las funciones a desempeñar inherentes a su cargo, además de los deberes y obligaciones que debe cumplir.

Revisando manuales y reglamentos inherentes a sus funciones los trabajadores amplían sus conocimientos personales y de paso conocen el funcionamiento de la microempresa.

El delimitar jerarquías y responsabilidades facilita la comunicación entre empleados y propietarios.

El presente proyecto se convertirá en una guía de apoyo para la realización de nuevos proyectos tanto dentro de la microempresa, así como para los estudiantes que lo tomen como fuente de consulta.

## 4.5 Impacto General

Tabla N° 49 Impacto General

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Impacto Empresarial							x	
Impacto Económico							x	
Impacto Social							x	
Impacto Educativo							x	
<b>TOTAL</b>								<b>12</b>

$$\text{Nivel de Impacto: } \frac{\sum \text{Nivel de impactos}}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$\text{Impacto General: } \frac{12}{4} = 3$$

**Resultado:** El impacto General es **positivo alto**

### Análisis:

La aplicación del manual de Procedimientos Administrativo Financiero, genera un impacto positivo alto, ya que se han diseñado normas, políticas y procedimientos acorde a las necesidades de la microempresa, lo cual permite la realización de las actividades de forma efectiva y eficaz, y obteniendo información financiera oportuna y confiable, consolidando el desarrollo de la Galería.

## CONCLUSIONES

- ✓ Al realizar el diagnóstico situacional, se encuentra que no se aplican buenas prácticas de gestión empresarial, indispensables para su correcto funcionamiento y desarrollo. Por esta razón se debe crear estrategias para mejorar la organización de la Galería.
- ✓ La Galería no tiene información teórica y científica, que apoye sus labores diarias. Eso hace necesario crear una herramienta que contenga las principales bases teóricas que sea de fácil acceso para fomentar el correcto desenvolvimiento de las labores.
- ✓ Al ser una entidad no obligada a llevar contabilidad, sus operaciones económicas son empíricas, debido a esto se necesita crear un modelo contable, para controlar y efectivizar sus operaciones, salvaguardar sus recursos y a la vez contar con información correcta y oportuna para la toma de decisiones.
- ✓ La Galería no cuenta con una Planificación Estratégica que permita a sus empleados conocer la razón de ser y hacia donde dirige y los objetivos que desea alcanzar. Evidenciando la necesidad de crear la filosofía Institucional para lograr el empoderamiento del personal con la Galería y aportar a su desarrollo.
- ✓ La Galería “San Antonio” no cuenta con manuales, ni con reglamento interno que defina las actividades a realizar, las normas y políticas a seguir, para que cada empleado pueda desempeñar con eficiencia y no exista duplicidad de funciones.
- ✓ No se conocen los impactos que genera el desarrollo de las labores cotidianas. Evaluar el impacto que genera su desempeño es importantísimo para conocer si su accionar es el adecuado y sino aplicar los correctivos necesarios.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Es imprescindible y de gran importancia la implantación y socialización del Manual Administrativo – Financiero, ya que se convertirá en la base para el desarrollo tanto económico como administrativo de la microempresa.
- ✓ Se debe acoger el manual como herramienta de consulta y de fácil acceso para conocer las bases teóricas propuestas en el proyecto para prevenir posibles errores y además contribuir al mejoramiento continuo de la Galería.
- ✓ Se debe adoptar el sistema contable diseñado en el manual para contar con información real del efectivo; manejar, salvaguardar y optimizar los recursos y contar con información adecuada para la toma de decisiones.
- ✓ La implementación y socialización del Plan Estratégico, para que el personal que labora en la Galería conozcan la razón de ser de la microempresa se identifique con esta y ayude a cumplir sus objetivos.
- ✓ El manual Administrativo Financiero propuesto permitirá que se definan líneas de autoridad y responsabilidad, así como establecer claramente las funciones del personal, evitando la duplicidad de funciones y efectivizando sus labores.
- ✓ Es imprescindible la aplicación del Manual Administrativo Financiero, para conocer los impactos positivos y negativos que genera la adopción de dicho manual.

## BIBLIOGRAFÍA

- Corporación de Estudios y Publicaciones. (2009). *Código del Trabajo*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Bernal, C. A. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Prentice.
- Bravo Valdiviezo, M. (2011). *Contabilidad General*. Escobar.
- Editorial Vértice. (2011). *Contabilidad Básica*. Editorial Vértice.
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de Empresas. Un Enfoque Interdisciplinario*. España: Paraninfo.
- Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. Fincowsky: Mc. Graw Hill.
- Hansen-Holm, M. A., & Chávez, L. A. (2012). *NIIF para PYMES: Teoría y Práctica*. Guayaquil: Hansen-Holm.
- Koontz, H. (2008). *Elementos de la Administración*. Mexico: McGrawHill.
- Münch, L. (2010). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Potosí, G. (1 de Marzo de 2014). El arte en San Antonio.
- Prof. Villalba Oswaldo, y. o. (1989). *Monografía de an Antonio de Ibarra*. Quito: Ediciones IADAP.
- Rodríguez y Hernández, S. (2008). *Administración Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGraw-Hill.
- Rodriguez y Hernández, S. J. (2011). *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hil.



- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *I Plan Estratégico en la práctica*. Alfaomega.
- Sarmiento, R. (2008). *Contabilidad General*. Bogota : Voluntad.
- Zapata Sánchez, P. (2011). *Contabilidad General*. Mc Graw Hill.

### **LINCOGRAFÍA**

- Corporación Impulsar. (s.f.). *artesanosecuador*. Recuperado el 30 de octubre de 2013, de artesanos ecuador: <http://www.artesantiasdeecuador>
- CreceNegocios.com. (2013). *CreceNegocios.com*. Recuperado el 17 de octubre de 2013, de CreceNegocios.com: <http://www.crecenegocios.com>
- EcuadorLegalOnline. (9 de septiembre de 2013). *EcuadorLegalOnline*. Recuperado el 30 de octubre de 2013, de EcuadorLegalOnline: <http://www.ecuadorlegalonline.com>
- Gerencie.com. (05 de febrero de 2007). *gerencie.com*. Recuperado el 17 de octubre de 2013, de gerencie.com: <http://www.gerencie.com>
- Guerra, B. (07 de diciembre de 2012). *Slideshare.net*. Obtenido de Slideshare.net: <http://www.slideshare.net>
- Reyes Pomacaja, J. (23 de Abril de 2012). *Boletin Virtual Jr. del Empresario*. Obtenido de Boletin Virtual Jr. del Empresario: <http://boletinpymes.blogspot.com>
- Ruiz Velasco, A. (28 de septiembre de 2012). *QueAprendemosHoy.com*. Recuperado el 26 de febrero de 2014, de QueAprendemosHoy.com: <http://www.queaprendemoshoy.com>

- Soto, B. (17 de junio de 2011). *gestion.org*. Recuperado el 16 de julio de 2013, de *gestion.org*: <http://www.gestion.org>
- SRI. (s.f.). Obtenido de SRI: <http://www.sri.gob.ec>
- Sarmiento, R. (2008). *Contabilidad General*. Bogota : Voluntad.
- Thompson, I. (julio de 2009). *Promonegocios.net*. Recuperado el 26 de febrero de 2014, de *Promonegocios.net*: <http://www.promonegocio.net>
- Torres, L. d. (2008). *Repositorio UTE*. Obtenido de Repositorio UTE: <http://repositorio.ute.edu.ec>
- User, S. (20 de Febrero de 2014). *Colegio de Peritos Mercantiles y Contadores Públicos de Honduras* . Obtenido de Colegio de Peritos Mercantiles y Contadores Públicos de Honduras: <http://elcontador.org>
- Valda, J. C. (19 de Agosto de 2009). *Grandes Pymes*. Obtenido de Grandes Pymes: <http://jcvalda.wordpress.com>

**ANEXOS**

**ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **Entrevista dirigida a los propietarios de la Galería de Arte “San Antonio”.**

#### **Objetivo:**

Conocer el funcionamiento de la Galería, para establecer la matriz FODA y los cruces estratégicos.

#### **TALENTO HUMANO**

1. ¿Qué clase formación académica debe tener el personal que labora dentro de la Galería?
2. ¿Es necesaria la experiencia para laborar en la Galería?
3. ¿El personal es capacitado?
4. ¿Cuál es el proceso de contratación?

#### **PRODUCCIÓN**

1. ¿Cuenta con alguna clase de tecnología para la elaboración de las obras de arte?
2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso productivo?
3. ¿Manejan algún sistema de control de calidad?
4. ¿Existe algún proceso para la adquisición de insumos, materiales y materia prima?
5. ¿Qué método usa para calcular el costo de sus productos?
6. ¿Cómo controla sus existencias tanto de materia prima como de los productos de la Galería?

#### **COMERCIALIZACIÓN**

1. ¿Cuál es la forma de distribución de los productos?
2. ¿Cómo se realiza la entrega de los productos a los clientes?
3. ¿Cuáles son los plazos de entrega para los productos en caso de pedido?

4. ¿Usa alguna técnica para determinar el precio de venta de los productos?

### **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

1. ¿Las actividades financieras se llevan contablemente?
2. ¿Cuál es la forma que la Galería usa para el registro de sus actividades?
3. ¿Maneja alguna clase de archivo para la documentación?

### **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

1. ¿La Galería cuenta con Planificación Estratégica (Misión, Visión, Principios, Valores)?
2. ¿Existen manuales que describan las funciones que debe realizar el personal o los procedimientos a seguir de la Galería?
3. ¿Existe algún sistema de comunicación?
4. ¿Qué proceso se lleva a cabo para la toma de decisiones?

### **ASPECTOS LEGALES**

1. ¿Cómo conoce usted las disposiciones legales del SRI, del IESS y demás?
2. ¿En qué le beneficia la ley de fomento artesanal?
3. ¿Existe alguna ordenanza de la Junta Parroquial que rija el funcionamiento de la Galería?

## ANEXO 2

### Encuesta dirigida al personal de la Galería de arte “San Antonio”

**Objetivo:** Conocer el criterio del personal que labora en la Galería con respecto a la implementación de un manual de funciones.

Marque su respuesta

**1. ¿Existe algún tipo de incentivos por el buen desempeño en sus labores, sea este económico o psicológico?**

- Siempre
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

**2. ¿Recibe alguna clase de capacitación formal (cursos o talleres) para desempeñar su cargo?**

- Siempre
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

**3. ¿La producción se realiza de forma: ?**

- Continua
- Bajo pedido
- Por temporada
- Todas las anteriores

**4. ¿Existe algún control de calidad en la elaboración de las obras de arte?**

- Totalmente
- La mayor parte
- Parcialmente
- Nada

**5. ¿Sabe si la Galería maneja un sistema de inventarios para llevar el control de las existencias tanto en productos como en materia prima?**

- Totalmente
- La mayor parte
- Parcialmente
- Nada

**6. ¿Las actividades diarias son respaldadas con algún documento?**

- Totalmente
- La mayor parte
- Parcialmente
- Nada

**7. ¿Conoce si la galería cuenta con Filosofía Institucional (Misión, Visión, Principios, valores)?**

- Totalmente
- La mayor parte
- Parcialmente
- Nada

**8. ¿Conoce las funciones a desempeñar en la Galería?**

- Totalmente
- La mayor parte
- Parcialmente
- Nada

**9. ¿La comunicación entre los propietarios y empleados le parece?**

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular

**10. ¿Tiene conocimiento de los aspectos legales que rigen la Galería?**

- Totalmente
- La mayor parte
- Parcialmente
- Nada

**11. ¿Está usted afiliado a alguna clase de Seguro?**

- IESS
- Particular
- Ninguno



### ANEXO 3

#### **Encuesta dirigida a los clientes de la Galería de Arte “San Antonio”**

**Objetivo:** Conocer el grado de satisfacción del cliente con respecto a la Galería.

Marque Su respuesta

**1. ¿Cómo calificaría la calidad de atención recibida?**

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular

**2. ¿Qué le pareció la infraestructura y presentación de la Galería?**

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular

**3. ¿Qué opina de la calidad, variedad y acabados de las obras ofertadas en la Galería?**

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular

**4. ¿El precio de las obras le pareció?:**

- Muy costoso
- Costoso
- Cómodo
- Barato

**5. ¿Los plazos de entrega se cumplieron?**

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

**ANEXO 4**  
**RUC DE LA GALERÍA "SAN ANTONIO"**

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 1001434701001  
 APELLIDOS Y NOMBRES: POTOSI SUAREZ GLORIA MARGARITA LUCIA

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001      **ESTADO** ABIERTO MATRIZ      **FEC. INICIO ACT.** 01/08/2002  
**NOMBRE COMERCIAL:** GALERIA DE ARTES SAN ANTONIO      **FEC. CIERRE:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      **FEC. REINICIO:**  
 FABRICACION DE ARTESANIAS LACADAS

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: IMBABURA Cantón: IBARRA Parroquia: SAN ANTONIO Calle: 27 DE NOVIEMBRE Número: 2-84 Intersección: CAMILO POMPEYO GUZMAN Referencia: JUNTO AL BANCO PICHINCHA Telefono Domicilio: 062932336 Telefono Trabajo: 062932489 Email: galeriasanantonio1@yahoo.com

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002      **ESTADO** ABIERTO LOCAL COMERCIAL      **FEC. INICIO ACT.** 12/03/2003  
**NOMBRE COMERCIAL:** GALERIA DE ARTES SAN ANTONIO 2      **FEC. CIERRE:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      **FEC. REINICIO:**  
 FABRICACION DE ARTESANIAS LACADAS

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: IMBABURA Cantón: IBARRA Parroquia: SAN ANTONIO Calle: 27 DE NOVIEMBRE Número: 6-36 Intersección: LUIS ENRIQUEZ CEVALLOS Referencia: FRENTE AL PARQUE CENTRAL Telefono Trabajo: 062932799 Telefono Domicilio: 062932336 Email: galeriasanantonio1@yahoo.com

  
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

*Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).*

Usuario: ALMM080609      Lugar de emisión: IBARRA/FLORES 6-59 ENTRE      Fecha y hora: 14/10/2013 12:00:05



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 1001434701001  
 APELLIDOS Y NOMBRES: POTOSI SUAREZ GLORIA MARGARITA LUCIA  
 NOMBRE COMERCIAL: GALERIA DE ARTES SAN ANTONIO  
 CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO  
 CALIFICACIÓN ARTESANAL: JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO NUMERO: 71030

FEC. NACIMIENTO: 29/01/1962 FEC. ACTUALIZACION: 14/10/2013  
 FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/08/2002 FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:  
 FEC. INSCRIPCION: 01/08/2002 FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:  
 FABRICACION DE ARTESANIAS LACADAS

DOMICILIO TRIBUTARIO:  
 Provincia: IMBABURA Cantón: IBARRA Parroquia: SAN ANTONIO Calle: 27 DE NOVIEMBRE Número: 2-84 Intersección:  
 CAMILO POMPEYO GUZMAN Referencia: JUNTO AL BANCO PICHINCHA Teléfono: 062932336

DOMICILIO ESPECIAL:

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

\* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Recuerde que sus declaraciones son semestrales siempre y cuando cumpla con las condiciones para ello, que son: retención del 100% del IVA y transferencia de bienes y servicios con tarifa 0% de IVA

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 002	ABIERTOS:	2
JURISDICCION:	REGIONAL NORTE\ IMBABURA	CERRADOS:	0

*[Firma manuscrita]*  
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Se verifica que los datos declarados en el formulario y certificado de información registral concuerdan con los datos declarados en el contribuyente.  
 Fecha: 14-10-2013  
 CGL: SC 3288  
 Firma del Servidor Responsable: [Firma]  
 Unidad: [Firma]

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: ALMM080609 Lugar de emisión: IBARRA/FLORES 6-59 ENTRE Fecha y hora: 14/10/2013 12:00:05

**ANEXO 5**  
**CALIFICACIÓN ARTESANAL**

J.N.D.A. J.N.D.A. J.N.D.A. J.N.D.A. J.N.D.A.



**JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO**

**RECALIFICACIÓN TALLER ARTESANAL**  
**Nro. 71030**

**48302**  
**PERSONAL E**  
**INTRANSFERIBLE**

La Junta Nacional de Defensa del Artesano, vista la solicitud de Calificación Nro. 9640 presentada el 14/SEP/2011 previo el estudio e informe de la Unidad de Inspección y Calificación de Talleres Artesanales de la Dirección Técnica, y de conformidad al Art. 5 del Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo vigente.

**RESUELVE**

Conceder el CERTIFICADO DE RECALIFICACIÓN ARTESANAL, con derecho a los beneficios contemplados en el inciso final del Art. 2, Arts. 16, 17, 18 y 19 de la Ley de Defensa del Artesano, en concordancia con el Art. 302 del Código de Trabajo, Art. 367 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal; Arts. 19 y 56, numeral 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y Art. 171 de su Reglamento, a:

**POTOSI SUAREZ GLORIA MARGARITA LUCIA**  
**CC# 1001434701**

RAMA ARTESANAL:	LACADO
RAZÓN SOCIAL:	GALERIA DE ARTES SAN ANTONIO
DIRECCIÓN TALLER:	27 DE NOVIEMBRE 2-84 Y C.POMPEYO (SAN ANTONIO DE IBARRA)
DIRECCIÓN LOCAL COMERCIAL:	
CAPITAL INVERTIDO \$:	\$13,640.00
FECHA DE TITULACIÓN:	13/DICIEMBRE/2001 (IBARRA)
FECHA DE EXPEDICIÓN:	14/SEPTIEMBRE/2011
FECHA DE CADUCIDAD:	14/SEPTIEMBRE/2014

DÍOS, PATRIA Y LIBERTAD  
POR LA JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO

REGISTRADO:

  
**Lic. Luis Quishpe Velez**  
**VOCAL DEL EJECUTIVO-JNDA**

  
**Sr. Lehin Barba Galarza**  
**DIRECTOR TÉCNICO NACIONAL (E)**

  
**Dr. Oswaldo Toledo Romo**  
**SECRETARIO GENERAL**



RESOLUCION JUEZ CONSTITUCIONAL : 02-11-AJ-MC-BIBLIAN

J.N.D.A. J.N.D.A. J.N.D.A. J.N.D.A. J.N.D.A.