



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS  
PARA LA EMPRESA “ACTIVE SHOPPING SHOES” UBICADA EN LA  
CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA - C.P.A.**

**AUTORAS:**

**MALDONADO ARIAS ANGÉLICA MARIBEL**

**PERUGACHI SANDOVAL ANA LUCÍA**

**DIRECTORA:**

**ARCINIEGAS ROMERO MARÍA GABRIELA**

**Ibarra, 2019**

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa “Active Shopping Shoes”, se encuentra localizada en la calle Cristóbal Colón 404 entre Simón Bolívar y Antonio José de Sucre en la ciudad de Otavalo provincia de Imbabura, la cual se dedica a la compra y comercialización de productos deportivos tales como: calzado para damas, caballeros y niños, además accesorios para todo tipo de deportes, entre otros; en marcas reconocidas a nivel mundial por la calidad que ofrecen, siendo ello parte fundamental en el posicionamiento de la empresa en el mercado desde hace 14 años. En el diagnóstico situacional se pudo determinar que la empresa lleva todos los procedimientos administrativos y financieros de forma empírica lo que en varias ocasiones provoca imprudencias en el desempeño de la empresa, además de generar retrasos innecesarios en algunos procesos, por lo que es necesario el diseño de un **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO** que permita mejorar los procesos que se realizan en la empresa, y principalmente dar tratamiento a las debilidades, lo cual contribuirá a mejorar el desempeño interno del personal; logrando así, satisfacer de forma adecuada las necesidades de los clientes. El manual consta de cinco capítulos, el primero es la fundamentación teórica como sustento de la investigación a través de documentos bibliográficos, los cuales incluyen conocimientos técnicos – científicos que contribuyan a la comprensión del trabajo, el segundo capítulo son los procedimientos metodológicos que se aplicaron con la utilización de herramientas y técnicas adecuadas, el tercer capítulo consiste en un diagnóstico situacional de la empresa, en donde se reconocieron los factores internos y externo de la misma, el cuarto capítulo consiste en el diseño de la propuesta administrativa y financiera; finalmente la validación técnica de la propuesta para la empresa.

**ABSTRACT**

The "Active Shopping Shoes" Company is located on 404th Cristóbal Colón street between Simón Bolívar and Antonio José de Sucre streets in Otavalo city, in the province of Imbabura; it purchases and sells sports products such as: lady, gentlemen and children shoes, as well as accessories for all types of sports, among other; all of them are worldwide recognized brands, being an important part in the positioning of the company in the market for 14 years. Through the situational diagnosis, it was determined that the company carried out all its administrative and financial procedures empirically, causing carelessness in its performance and generating unnecessary delays in some processes. Making necessary the design of an **ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL MANUAL** to improve the procedures and mainly to deal with the weaknesses within the company, improving the internal performance of the company's personnel, satisfying the needs of the customers. The manual consists of five chapters; the first is the theoretical foundation with scientific knowledge that contributes to the understanding of this work, the second chapter is the methodological procedures that were applied with the use of appropriate tools and techniques, the third chapter consists of a situational diagnosis of the company, the fourth chapter consists of the design of the administrative and financial proposal and in the final chapter can be found the technical validation of the proposal for the company.

Victor Rodriguez  
mi



**AUTORÍA**

Nosotras, ANGÉLICA MARIBEL MALDONADO ARIAS y ANA LUCIA PERUGACHI SANDOVAL portadoras de la cédula de ciudadanía N° 1004671028 y N° 1003149174 respectivamente declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito: **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA “ACTIVE SHOPPING SHOES” UBICADA EN LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”**, es de nuestra completa autoría que no ha sido presentado para ningún otro fin de orden académico profesional y que los resultados de la investigación y sus respectivas fuentes bibliográficas se detallan en el presente documento.



Angélica Maribel Maldonado Arias

100467102 - 8



Ana Lucia Perugachi Sandoval

100314917 - 4

## CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de directora encargada del Trabajo de Grado presentado por las egresadas Srtas. ANGÉLICA MARIBEL MALDONADO ARIAS y ANA LUCÍA PERUGACHI SANDOVAL, para optar por el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A, cuyo tema es **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA “ACTIVE SHOPPING SHOES” UBICADA EN LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”**. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ibarra, a los 02 días del mes de agosto de 2019



---

MSc. María Gabriela Arciniegas Romero



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

#### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA

#### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hacemos la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información.

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>		<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	
100467102 - 8		100314917 - 4	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>		<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	
MALDONADO ARIAS ANGÉLICA MARIBEL		PERUGACHI SANDOVAL ANA LUCÍA	
<b>DIRECCIÓN:</b>		<b>DIRECCIÓN:</b>	
OTAVALO – SANTIAGUILLO		OTAVALO – BARRIO LA JOYA	
<b>EMAIL:</b>		<b>EMAIL:</b>	
ammaldonadoa@utn.edu.ec		alperugachis@utn.edu.ec	
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	<b>TELÉFONO FIJO:</b>	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>
(062) 520 - 035	0991208495	(062) 926-847	0991208465

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA “ACTIVE SHOPPING SHOES” UBICADA EN LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA.
<b>AUTORAS:</b>	MALDONADO ARIAS ANGÉLICA MARIBEL PERUGACHI SANDOVAL ANA LUCÍA
<b>FECHA:</b>	06/12/2019
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSTGRADO
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTAN:</b>	INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.
<b>ASESOR/ DIRECTOR:</b>	MSc. ARCINIEGAS ROMERO MARÍA GABRIELA

## 2. CONSTANCIAS

Las autoras manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar los derechos de autor a terceros, por lo tanto, la obra es original y que son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 06 días del mes de diciembre de 2019

<b>AUTORAS:</b>	
	
Maldonado Arias Angélica Maribel	Perugachi Sandoval Ana Lucia
C.C: 100467102-8	C.C: 100314917-4

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a **Dios** por haberme concedido la oportunidad de culminar con éxito mi carrera universitaria.

Dedico con mucho amor a mis padres, **José y Zoilita** por el esfuerzo y sacrificio que han realizado diariamente para darme lo que necesitaba y ser mi motivación para seguir adelante personal y profesionalmente.

A mis Tíos, **Segundo Perugachi y Hortencia Arias** por creer en mí y brindarme su apoyo incondicional.

De manera especial dedico esta investigación a mis hermanas **Toa y Tamia** por su apoyo constante, ya que han sabido entenderme y guiarme en la culminación de esta etapa de mi vida y a mi familia y amigos/as que de una u otra manera han contribuido para que logre alcanzar mis sueños.

Maribel Maldonado Arias.

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, me gustaría dedicar este trabajo a Dios por la fuerza, sabiduría y oportunidad de poder cumplir una meta muy importante en mi vida.

A mis padres en especial a mi madre Juana por el gran esfuerzo y sacrificio que ha hecho para que pueda llegar a culminar esta etapa de mi vida.

A mis hermanos por brindarme su apoyo, motivación con palabras de aliento, por su comprensión y por creer en mí y permitirme lograr el sueño de mi madre y mío.

Ana Lucía Perugachi.

## AGRADECIMIENTO

A la **Universidad Técnica del Norte**, que me ha permitido cumplir el sueño de concluir los estudios superiores.

A mis **docentes** que con sus conocimientos y experiencias contribuyeron a mi profesionalización durante los cinco años de carrera, al club **Microsoft Student Community** (MUSC) por integrarme en la elaboración de proyectos innovadores.

A **MSc. Gabriela Arciniegas** Directora del proyecto, **MSc. Julio Andrade** y **MSc. Benito Scacco** por su apoyo y paciencia en el desarrollo del presente trabajo de grado.

Al personal de la Empresa “**Active Shopping Shoes**” y especialmente al Gerente General **German Remache** y su esposa **Soraya Maldonado** por proporcionarnos información que contribuyó al desarrollo del proyecto.

Maribel Maldonado Arias.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por estar presente en mi camino para guiar cada uno de mis pasos, ser testigo del esfuerzo para llegar a culminar una etapa más de mi formación profesional gracias a su bendición.

A mi madre que ahora no la puedo tener porque Dios le llamo hace casi dos años, pero toda su vida ha estado conmigo en cada momento y estoy segura que desde el cielo ella está viéndome feliz de que esté cumpliendo un sueño de ella y mío. Gracias a mis hermanos y hermanas que en todo este tiempo no me han dejado sola, mucho menos caer, a pesar de todas las dificultades siempre han estado presente con sus consejos para que me sintiera segura de mi misma.

A mis amigas Maribel y Erika con quienes he compartido mi etapa universitaria y que me han apoyado y motivando en los momentos más difíciles de mi vida para que pueda cumplir mi sueño.

A la Universidad Técnica del Norte por darme la oportunidad de adquirir conocimientos de docentes especializados en las materias impartidas dentro del aula tanto teóricos como también prácticos para mi vida profesional.

Ana Lucía Perugachi.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
ABSTRACT.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
AUTORÍA.....	iii
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR.....	iv
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	vi
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vi
2. CONSTANCIAS.....	vii
DEDICATORIA .....	viii
DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
AGRADECIMIENTO .....	xi
ÍNDICE GENERAL .....	xii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xx
JUSTIFICACIÓN .....	xxi
OBJETIVOS .....	xxii
OBJETIVO GENERAL.....	xxii
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	xxii
CAPÍTULO I .....	23
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	23
1.1. Evaluación del estado de las Mipymes .....	23
1.2. Descripción técnica del Manual.....	24
1.3. Tipos de manuales.....	25
1.3.1. Manual de procedimientos administrativo.....	25
1.3.2. Manual de procedimientos contable .....	25
1.3.3. Ventajas del Manual .....	26
1.3.4. Aportes de un manual .....	27
1.3.5. Elaboración del manual.....	27
1.3.6. Contenido de los manuales .....	28
1.4. Gestión por procesos.....	29
1.4.1. Mapa de procesos.....	30

1.4.2. Diagramación .....	30
1.4.3. Simbología para diagramas de flujo .....	31
1.5. Aspectos Administrativos .....	32
1.5.1. Planificación .....	32
1.5.2. Organización .....	38
1.5.3. Dirección .....	41
1.5.4. Control .....	42
1.6. Contable y Financiero .....	43
1.6.1. Ciclo económico contable .....	43
1.6.2. Proceso Contable .....	43
1.6.3. Cómo construir la política contable .....	44
1.6.4. Catálogo de cuentas .....	45
1.6.5. Registro Contable de operaciones .....	45
1.6.6. Estados Financieros .....	46
1.6.7. Indicadores de evaluación financiera .....	47
1.7. Riesgo operativo .....	51
1.7.1. Identificación del riesgo .....	51
1.7.2. Análisis del riesgo .....	52
1.7.3. Evaluación del riesgo .....	52
1.8. Satisfacción al cliente .....	53
CAPÍTULO II .....	55
2. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS .....	55
2.1. Tipo de investigación .....	55
2.1.1. Enfoque cuantitativo .....	55
2.1.2. Enfoque cualitativo .....	56
2.1.3. Investigación exploratoria .....	56
2.1.4. Investigación descriptiva .....	56
2.2. Métodos .....	57
2.2.1. El método inductivo .....	57
2.2.2. El método deductivo .....	57
2.3. Técnicas e instrumentos .....	58
2.3.1. Técnicas .....	58
2.3.2. Instrumentos .....	59

2.4. Variables diagnósticas .....	59
CAPÍTULO III.....	62
3. DIAGNÓSTICO .....	62
3.1. Desarrollo de Variables.....	62
3.1.1. Administrativa.....	62
3.1.2. Contable y Financiero .....	74
3.1.3. Riesgos operativos .....	75
3.1.4. Satisfacción al cliente .....	81
3.1.5. Sector Comercial.....	82
3.2. Análisis de información .....	83
3.3. Cruces estratégicos.....	86
3.4. Conclusión diagnóstica .....	87
CAPÍTULO IV.....	88
4. PROPUESTA.....	88
4.1. Desarrollo de la propuesta Administrativa .....	90
4.1.1. Misión .....	90
4.1.2. Visión.....	90
4.1.3. Valores corporativos .....	90
4.1.4. Objetivos estratégicos .....	91
4.1.5. Políticas administrativas .....	91
4.1.6 Gestión por procesos.....	95
4.1.7. Estructura organizacional.....	124
4.1.8. Manuales de funciones.....	126
4.1.9. Gestión de riesgos operativos .....	135
4.2. Desarrollo de la propuesta contable - financiera.....	142
4.2.1. Catálogo de cuentas .....	142
4.2.2. Proceso contable .....	148
4.2.3. Dinámica de cuentas .....	149
4.2.4. Estructura de los estados financieros .....	167
4.2.5. Ejercicio contable.....	171
4.2.6. Análisis de razones financieras .....	192
4.2.7. Implementación de la propuesta .....	196
CAPÍTULO V .....	198

5. VALIDACIÓN .....	198
5.1. Descripción del estudio.....	198
5.1.1. Objetivo.....	198
5.1.2. Equipo de trabajo .....	198
5.2. Método de verificación .....	199
5.3. Método de calificación.....	200
5.4. Rango de interpretación .....	200
5.5. Resultados .....	201
CONCLUSIONES .....	205
RECOMENDACIONES.....	206
BIBLIOGRAFÍA .....	207
ANEXOS .....	211
ANEXO N° 1 .....	212
ANEXO N° 2.....	217
ANEXO N° 3 .....	221
ANEXO N° 4.....	224
ANEXO N° 5 .....	226
ANEXO N° 6.....	226
ANEXO N° 7 .....	227
ANEXO N° 8.....	228

## ÍNDICE DE TABLAS

Elementos de la declaración de la misión .....	36
Evaluación de riesgo .....	53
Matriz diagnóstica.....	61
Identificación de la población.....	70
Identificación de riesgos operativos - Venta de productos deportivos .....	77
Identificación - Compra de mercadería.....	79
Análisis FODA.....	85
Cruces estratégicos.....	86
Formato de proceso - Planificación estratégica .....	96
Diagrama de flujo - Planificación estratégica .....	97
Indicador de Gestión - Planificación estratégica .....	98
Formato de proceso - Venta de productos .....	99
Diagrama de flujo - Venta de productos .....	101
Indicador de gestión - Venta de productos .....	102
Formato de subproceso - Asesoría al cliente .....	103
Diagrama de flujo - Asesoría al cliente.....	104
Indicador de gestión - Asesoría al cliente .....	105
Formato de subproceso - Negociación.....	106
Diagrama de subproceso - Negociación .....	107
Indicador de gestión - Negociación .....	108
Formato de subproceso - Facturación .....	109
Diagrama del subproceso - Facturación.....	110
Indicador de gestión - Facturación.....	111
Formato de subproceso - Entrega de productos .....	112
Diagrama de flujo - Entrega de productos .....	113
Indicador de gestión - Entrega de productos.....	114
Formato de proceso - Compra de mercadería .....	115
Diagrama de flujo - Compra de mercadería.....	116
Indicador de Gestión - Compra de mercadería .....	117
Formato de proceso - Gestión de talento humano .....	118
Diagrama de flujo - Gestión de talento de humano .....	119
Indicador de gestión - Talento humano .....	120

Formato de proceso - Devolución en ventas.....	121
Diagrama de flujo - Devolución en ventas .....	122
Indicador de gestión - Devolución en ventas .....	123
Manual de funciones Gerente - Propietario .....	126
Manual de funciones - Asesor legal.....	127
Manual de funciones - Administrador .....	128
Manual de funciones - Responsable de talento humano.....	129
Manual de funciones - Responsable de marketing .....	130
Manual de funciones - Contadora.....	131
Manual de funciones - Cajera .....	132
Manual de funciones - Vendedoras.....	133
Manual de funciones - Bodeguero .....	134
Identificación riesgo operativo .....	135
Escala de frecuencia.....	136
Escala de impacto .....	137
Identificación de la valoración de riesgo .....	137
Matriz de valoración de riesgos .....	137
Matriz de controles .....	138
Periodicidad de control .....	138
Evaluación del riesgo.....	138
Matriz de riesgos.....	139
Catálogo de cuentas - Activos.....	142
Catálogo de cuentas - Pasivos.....	144
Catálogo de cuentas - Patrimonio .....	145
Catálogo de cuentas - Ingresos .....	145
Catálogo de cuentas - Costos .....	146
Catálogo de cuentas - Gastos .....	146
Proceso contable .....	148
Dinámica de cuentas - Efectivo y equivalentes al efectivo.....	149
Dinámica de cuentas - Activos financieros.....	150
Dinámica de cuentas - Inventarios.....	151
Dinámica de cuentas - Activos por impuestos corrientes .....	151
Dinámica de cuentas - Propiedad , planta y equipo .....	153

Dinámica de cuentas - Depreciación acumulada normal .....	154
Dinámica de cuentas - Obligaciones financieras a corto plazo.....	155
Dinámica de cuentas - Obligaciones laborales .....	156
Dinámica de cuentas - Pasivos por impuestos corrientes .....	157
Dinámica de cuentas - Obligaciones financieras a largo plazo.....	158
Dinámica de cuentas - Aporte de capital .....	159
Dinámica de cuentas - Ganancias o pérdidas acumuladas.....	160
Dinámica de cuentas - Utilidad o pérdida del ejercicio .....	161
Dinámica de cuentas - Ingresos operacionales .....	162
Dinámica de cuentas - Costo de ventas.....	163
Dinámica de cuentas - Gasto de ventas.....	164
Dinámica de cuentas - Gastos administrativos .....	165
Dinámica de cuentas - Gastos financieros / bancarios.....	166
Estado de situación financiera .....	167
Estado de pérdidas y ganancias.....	168
Estado de flujo de efectivo.....	169
Estado de evolución patrimonial.....	170
Notas a los estados financieros .....	170
Estado de situación financiera .....	171
Ejercicio práctico- Transacciones .....	172
Libro diario .....	173
Libro mayor - Caja general .....	177
Libro mayor - Caja chica .....	177
Libro mayor - Banco Pichincha .....	177
Libro mayor - Banco Internacional.....	178
Libro mayor - Inventario de productos terminados .....	178
Libro mayor - Edificio .....	178
Libro mayor - Depreciación acumulada edificio .....	179
Libro mayor - Muebles y enseres.....	179
Libro mayor - Depreciación acumulada muebles y enseres .....	179
Libro mayor - IVA en compras 12% .....	180
Libro mayor - Proveedores nacionales .....	180
Libro mayor - Cuentas por pagar .....	180

Libro mayor - IVA en ventas 12% .....	181
Libro mayor - Retención impuesto a la renta 1% .....	181
Libro mayor - Préstamo por pagar .....	181
Libro mayor - Aportes de capital .....	182
Libro mayor - Resultados del ejercicio anterior .....	182
Libro mayor - Ventas .....	182
Libro mayor - Costos de ventas .....	182
Libro mayor - Equipo de computación .....	183
Libro mayor - Gasto servicio luz eléctrica.....	183
Libro mayor - Gasto servicio telefónico .....	183
Libro mayor - Gasto sueldos y salarios.....	183
Libro mayor - Gasto aporte patronal.....	184
Libro mayor - IESS por pagar.....	184
Libro mayor - Gasto depreciación muebles y enseres .....	184
Libro mayor - Gasto depreciación equipo de computación .....	184
Libro mayor - Depreciación acumulada equipo de computación .....	185
Libro mayor - Gasto depreciación edificio .....	185
Hoja de trabajo.....	186
Estado de situación financiera .....	188
Estado de pérdidas y ganancias.....	189
Estado de flujo de efectivo.....	190
Estado de evolución patrimonial.....	191
Cronograma.....	197
Equipo de trabajo .....	199
Factores de verificación .....	199
Método de calificación.....	200
Rango de interpretación .....	200
Matriz de validación .....	202
Resultados .....	204
Resultados totales.....	204

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pasos de la planeación .....	33
Figura 2 Levantamiento de información .....	63
Figura 3 Reconocimiento de la misión, visión y valores .....	63
Figura 4 Reconocimiento de políticas.....	64
Figura 5 Organigrama estructural .....	70
Figura 6 Reconocimiento de funciones del personal .....	71
Figura 7 Riesgos operativos.....	75
Figura 8 Evaluación de satisfacción al cliente .....	81
Figura 9 Logotipo de la empresa .....	90
Figura 10 Mapa de procesos situación actual (Diagnóstico) .....	95
Figura 11 Mapa de procesos (Propuesta).....	95
Figura 12 Organigrama estructural .....	124
Figura 13 Organigrama funcional.....	125

## JUSTIFICACIÓN

Los procedimientos administrativos y financieros que realiza internamente la empresa son llevados a cabo de manera empírica, únicamente guiados por la experiencia del propietario provocando imprudencias por parte del recurso humano y generando así costos adicionales a la empresa, debido a que el personal no tiene definidas sus funciones y obligaciones, por lo tanto, al no cumplir con los objetivos planteados por la organización se ve la necesidad de intervenir con una herramienta, misma que pueda ser utilizada para el beneficio de la empresa para resolver los problemas que surjan y mitigar posibles riesgos inherentes a la actividad del negocio.

Es por ello que se plantea el diseño de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa “Active Shopping Shoes” el cual se enfoca en mejorar los procesos que se realiza internamente en cada una de las áreas, a través de la planificación, organización, dirección y control donde se detallen las funciones de los empleados y lograr que la empresa tenga un crecimiento económico con la captación de nuevas oportunidades de mercado y la satisfacción efectiva del cliente.

El manual beneficiará directamente al gerente – propietario y al personal que interactúa de manera directa e indirecta con la organización, debido a que es una herramienta que servirá de guía para realizar las actividades internas y la correcta toma de decisiones; de igual forma otro de los beneficiarios son los clientes ya que al tener procesos eficientes, el servicio brindado por parte del personal será oportuno alcanzando así el 100% de clientes satisfechos.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa “Active Shopping Shoes” ubicada en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Sustentar de manera lógica el desarrollo de la investigación a través de documentos bibliográficos, que incluyen conocimientos técnicos, científicos relacionados con un manual administrativo y financiero.
- Definir la metodología para el desarrollo de la propuesta del manual, en base a investigaciones científicas y con ello asegurar la calidad y confiabilidad de los resultados.
- Identificar la situación actual de la empresa “Active Shopping Shoes” mediante la aplicación de las metodologías de investigación que contribuya el reconocimiento de los factores internos y externo que afectan el desempeño de la empresa.
- Diseñar la propuesta de manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa “Active Shopping Shoes” ubicada en la ciudad de Otavalo provincia de Imbabura.
- Validar el manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa “Active Shopping Shoes” a través de docentes técnicos expertos para garantizar la información contenida en el manual.

# CAPÍTULO I

## 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### Introducción

En este capítulo se abordará temas de importancia para el desarrollo de la propuesta a través de la investigación científica-bibliográfica, la cual proporcione conocimientos técnicos, mismos que permitan al lector tener una idea más clara acerca de los temas a desarrollarse en base a ejes de evaluación de las Mipymes, aspectos administrativos, contables y financieros, riesgos operativos, satisfacción al cliente y sector, lo cual será fundamental para el desarrollo de la propuesta.

### Objetivo

Sustentar de manera lógica el desarrollo de la investigación a través de documentos bibliográficos, que incluyen conocimientos técnicos, científicos relacionados con un manual administrativo y financiero.

#### 1.1. Evaluación del estado de las Mipymes

*(Yáñez, Yáñez, & Morocho, 2018) afirman que “Las Mipymes se enfrentan a una serie de dificultades en el entorno en que se desenvuelven lo cual impide su crecimiento en un mercado cada vez más cambiante y competitivo, lo cual requiere que las empresas se adapten a los cambios tanto del entorno como del consumidor (p. 90).*

Una de las principales causas de la baja competitividad desde el punto de vista tecnológico, administrativo, operativo, gerencial es el tipo de administración, el mismo que en el caso de las MPYMES, no es especializada si no empírica *(Bermeo & Saavedra, 2018).*

*En la vida de las Micro, pequeñas y medianas empresas encontramos innumerables problemas que se dividen en internos y externos, entre los problemas internos que se presentan es que cuentan con poca especialización en administración o gestión empresarial, en la mayoría de las MIPYMES normalmente la dirección se encuentra a cargo de una sola persona, misma que tiene a su cargo al talento humano que no tienen experiencias previas al puesto y no están capacitados para llevar a cabo las funciones, además de la escasa utilización de tecnología ya que esta representa una fuerte inversión; y los problemas externos se enfocan en la competencia de las grandes empresas que realizan una gran inversión financiera, lo que contribuye a generar menores costos de operación, eficientes procesos, niveles de inventarios, calidad de productos y mayor capacidad de sus responsables (Padilla, Mejía, & Quispe, 2019).*

La Mipyme “Active Shopping Shoes” efectúa los trámites legales con las entidades gubernamentales como el Servicio de Rentas Internas (SRI) - Persona natural obligada a llevar contabilidad, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el Ministerio del Trabajo, el Municipio de Otavalo (patente) y los Bomberos; a las cuales rinde cuentas desde hace varios años, además de estar alineada a la siguiente base legal: Ley de régimen tributario interno, Reglamento de aplicación de la LORTI, Código del Trabajo, y otras disposiciones legales.

## **1.2. Descripción técnica del Manual**

Según (Munch & Garcia, 2017) Los manuales son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de las actividades que realiza una empresa, de acuerdo con su contenido, pueden ser:

- *De organización (general o específico). Si corresponde a un departamento o sección debe anotarse el nombre de este.*
- *De descripción de puestos.*
- *De procedimientos (p. 149).*

### **1.3. Tipos de manuales**

#### **1.3.1. Manual de procedimientos administrativo**

Según (Vivanco, 2017) afirma que (...) los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permite tener la información organizada de la empresa de acuerdo con las actividades que deben seguirse y las funciones del personal de la entidad.

#### **Objetivos:**

- 1. Presentar una visión de la organización;*
- 2. Determinar las funciones asignadas a cada departamento de la organización;*
- 3. Establecer la jerarquía de la organización;*
- 4. Manual de procedimientos contables. ( p. 251)*

#### **1.3.2. Manual de procedimientos contable**

*(...) los manuales contables son documentos que sirven de guía para realizar los procedimientos contables en una organización en la cual se detallan políticas a seguir para el correcto manejo de cada cuenta para poder garantizar que la información financiera sea más transparente (Vivanco, 2017).*

El documento debe:

Según (Vivanco, 2017)

- 1. Ser una guía para las operaciones de la organización, que contribuya a un desarrollo eficiente.*
- 2. Ser una guía de entrenamiento personal.*
- 3. Facilitar la comunicación e interpretación de procedimientos y políticas contables.*

4. *Facilita el control interno mismo que busca el mejoramiento continuo y por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. ( p. 252)*

### **1.3.3. Ventajas del Manual**

Según (Asanza, Miranda, Ortiz, & Espín, 2016) manifiestan las siguientes ventajas:

- *Logra y mantiene un plan de organización.*
- *Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de los papeles propios en la empresa.*
- *Facilita el estudio de los problemas de organización.*
- *Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones en la organización.*
- *Determina la responsabilidad de cada puesto y la relación con los demás de la organización.*
- *Evita conflictos jurisdiccionales y de funciones.*
- *Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.*
- *La información sobre funciones y puestos suelen servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.*
- *Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.*
- *Ayuda a hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.*
- *Asegura la continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.*
- *Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.*
- *Incrementa la coordinación en la realización del trabajo.*

- *Posibilita la delegación efectiva, ya que, al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.*
- *Establece los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.*
- *Sirve como base para la realización de estudios de métodos y sistemas, con la finalidad de lograr la agilización, simplificación, automatización o desconcentración de las actividades que se llevan a cabo en las dependencias.*
- *Auxilia en las labores de la auditoría administrativa. (p. 12)*

#### **1.3.4. Aportes de un manual**

Según (McGrath, 2015) el manual aporta en lo siguiente:

- *Lo convertirá en un mejor gerente.*
- *Le servirá para motivar al personal y aumentar su influencia en los colegas.*
- *Mejorará su capacidad de conseguir resultados.*
- *Le permitirá abandonar las rutinas mentales y le dará confianza para adoptar otras ideas, visiones, anhelos.*
- *Le proporcionará las habilidades que necesita para demostrar que está listo para una promoción.*
- *Acrecentará su capital personal y poder adquisitivo.*
- *Le ayudará a identificar y conocer su estilo gerencial. (p. 18)*

#### **1.3.5. Elaboración del manual**

*La elaboración depende de la información y de las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la*

*organización, el alcance se ve limitado únicamente por las exigencias de la empresa (Asanza et al., 2016).*

### **Pasos para elaborarlo:**

1. Definir el contenido: identificar el objetivo de las áreas en las que se piensa aplicar el manual.
2. Recopilar información: obtención detallada de la información preliminar.
3. Elaborar: en base a la información recopilada se efectúa una reingeniería de procesos no documentados.
4. Comunicar: informar a todo el personal de la existencia del manual.

### **1.3.6. Contenido de los manuales**

(Munch & Garcia, 2017) afirma que:

Por lo general, suelen contener:

- *Portada. Logotipo y nombre de la empresa y el título del manual elegido.*
- *Índice de contenido. Listado de los capítulos que constituyen al manual.*
- *Introducción. Información breve del contenido del manual determinado.*
- *Objetivo. Fin que se quiere lograr con el manual determinado.*
- *Cuerpo del manual. Parte principal del manual; contiene el diseño de las propuestas de solución a los problemas organizativos detectados en la empresa en general o en un área específica. Cada página del manual debe incluir cuadros de identificación (nivel superior y nivel inferior) que al menos contengan la denominación del tipo de manual elegido, el número de páginas, la fecha de elaboración, la fecha de vigencia y el nombre de las personas que intervinieron en la elaboración, revisión y autorización del manual.*
- *Anexos. Documentos complementarios relacionados con el manual seleccionado.*

- *Glosario. Lista de términos utilizados para una mejor comprensión del contenido del manual.*
- *Simbología. Descripción de símbolos que facilita la información y comprensión del contenido manual. (p. 150)*

#### **1.4. Gestión por procesos**

*La gestión por procesos según (Torres, 2014) Implica la identificación de los diferentes procesos que interactúan para lograr un resultado y hacer que el trabajo y las interfaces entre los diferentes procesos fluyan de forma ágil y con la claridad adecuada. (...) la empresa se concibe como un sistema de procesos interrelacionados entre sí que contribuyen conjuntamente al incremento de la satisfacción del cliente. (p. 162)*

“Una gestión por procesos permite operar una organización de manera más sistemática y transparente, induce a reconocer explícitamente los grupos de actividades afines facilitando la toma de decisiones porque se precisan las responsabilidades de las personas involucradas” (Torres, 2014).

De acuerdo con (Torres, 2014) informa que en el diseño de un proceso se debe reconocer los siguientes atributos:

- a) un responsable (o dueño) a cargo de su gestión y que debiera reconocerse como un actor relevante durante el proceso de toma de decisiones en el ámbito que le corresponde.*
- b) la existencia de la misión, objetivos e indicadores que permitirán evaluar el desempeño futuro del proceso.*
- c) la individualización de proveedores (que aportan los recursos al proceso) y de entradas (que representarían los diferentes tipos de insumos).*
- d) la individualización de los recursos para que el proceso pueda desenvolverse en el tiempo.*
- e) procedimientos, formularios y registros para evidenciar que el proceso se desarrolla y comporta según lo planificado.*

f) *la individualización de salidas y clientes de un proceso. (p. 164)*

#### **1.4.1. Mapa de procesos**

Interrelación de procesos estratégicos que se encuentran orientados hacia la correcta gestión de la alta dirección proporcionando directrices a todos los demás procesos; procesos clave son procesos operativos críticos para el éxito o fracaso de una organización, alineados a una razón de ser y los procesos de soporte administrativo mismos que apoyan al resto de los procesos (Franklin, 2014). Por lo tanto (Torres, 2014) también se distingue que un mapa de procesos es representar gráficamente la estructura de una secuencia de pasos, se lo utiliza para identificarlos e interrelacionarlos, logrando así entenderlos y posteriormente mejorarlos.

#### **1.4.2. Diagramación**

(Franklin, 2014) refiere que diagramar es constituir gráficamente situaciones de todo tipo dentro de la organización, por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes áreas, permitiendo un seguimiento de las operaciones.

Según (Franklin, 2014) para la elaboración del dibujo:

- *Es conveniente no mezclar varias líneas de entrada y salida.*
- *No debe haber más de una línea de unión entre dos símbolos.*
- *El símbolo de decisión es el único que puede tener hasta tres líneas.*
- *Las líneas de unión deben representarse mediante líneas rectas.*
- *Tiene que ser uniforme, salvo el caso de resaltar una situación especial (p. 235).*

Según (Franklin, 2014) los pasos para la elaboración del contenido son:

- *Redactarse mediante frases breves y sencillas.*
- *Cuando el símbolo terminal identifique una unidad administrativa, se tiene que anotar al final de la hoja.*
- *Si existen varios ejemplares de un documento original se tiene que identificar con la letra “o” y las copias mediante dígitos.*
- *El contenido símbolo conector puede ser alfabético o numérico, pero debe ser igual en todo.*
- *Cuando hay varios conectores se recomienda aplicar un color.*
- *Es aconsejable que el contenido del conector de la página sea numérico (p. 237).*

### 1.4.3. Simbología para diagramas de flujo

De acuerdo a (Paredes, 2016) son una representación gráfica de los modelos de comunicación de un proceso, a continuación se presenta cada una de las simbologías según American National Standard Institute (ANSI) para diagramas administrativos.

- **Terminal**



Se utiliza para identificar el inicio o el fin del flujo, también puede representar una interrupción.

- **Proceso**



Este símbolo representa la ejecución de actividades u operaciones relativa a un proceso.

- **Datos**



Elementos que se generan en el proceso.

- **Decisión**



Indica un punto dentro del flujo en el que son posibles varios caminos.

- **Conector**



Representa un enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

- **Conector fuera de página**



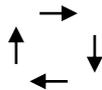
Indica el enlace de dos partes del flujo pero que no se encuentren en la misma página.

- **Documento**



Se utiliza para representar uno o varios documentos según el caso requiera.

- **Dirección de flujo**



Conecta los símbolos señalando el orden en el que se deben realizar las distintas operaciones en el proceso (p. 300).

## 1.5. Aspectos Administrativos

El gerente de una empresa independientemente de su tamaño es responsable de actuar de manera que permita a los miembros de la entidad cumplir sus metas a corto y largo plazo, para ello es importante conocer las 4 funciones gerenciales de la administración.

### 1.5.1. Planificación

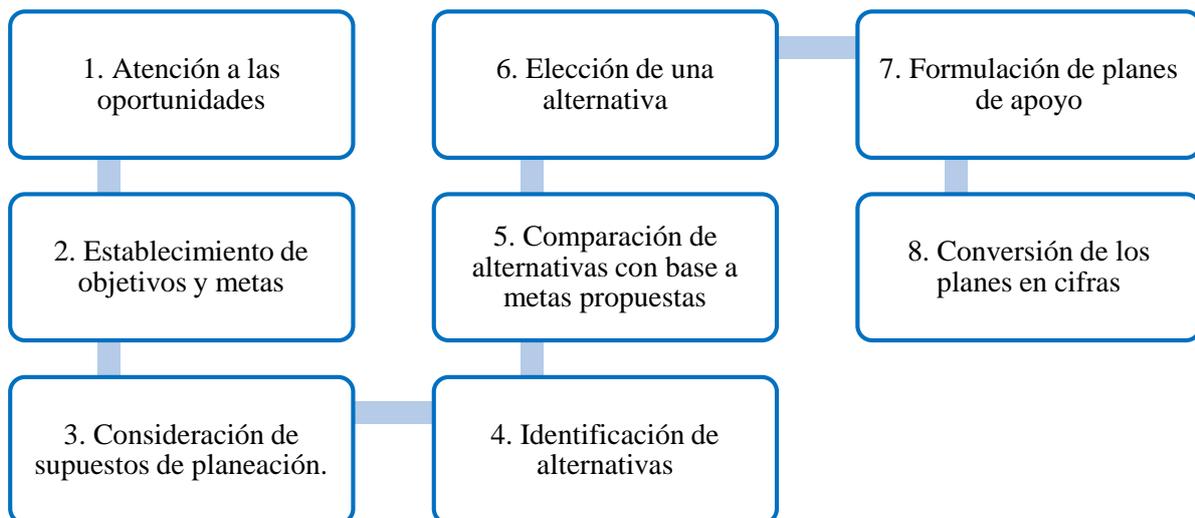
Es la base de las funciones gerenciales, consiste en tener misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas, presupuestos, es decir las acciones

necesarias para lograr tomar decisiones que contribuyan al éxito de la empresa (Heinz, Cannice, & Hanah, 2017).

Cortés (como se citó en Martínez, 2016) menciona los pasos del proceso de planificación son:

1. *Definición de los objetivos organizacionales.*
2. *Determinar donde se está en relación a los objetivos.*
3. *Desarrollar premisas considerando situaciones futuras.*
4. *Identificar y escoger entre cursos alternativos de acción.*
5. *Puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados. (p. 79)*

Según (Heinz et al., 2017) los pasos de la planeación son:



**Figura 1 Pasos de la planeación**

Fuente. (Heinz et al., 2017)

### 1. Atención a las oportunidades en cuanto a:

- *El mercado.*
- *La competencia.*
- *Los deseos de los clientes.*

- *Las fortalezas propias.*
- *Las debilidades propias.*

## **2. Establecimiento de objetivos y metas**

Se debe conocer de manera muy clara la respuesta a tres interrogantes ¿QUÉ? se desea hacer ¿DÓNDE? se quiere estar, y ¿CUÁNDO?

## **3. Consideración de supuestos de planeación**

Es establecer las condiciones internas y externas en la que operan los planes.

## **4. Identificación de alternativas**

Es buscar y examinar alternativas más razonables para el cumplimiento de los objetivos.

## **5. Comparación de alternativas con base a metas propuestas**

Buscar cursos alternativos que ofrezcan mayores beneficios a menores costos.

## **6. Elección de una alternativa**

Es la verdadera acción a seguir del gerente.

## **7. Formulación de planes de apoyo**

Existe la necesidad de tener planes de soporte para apoyar el plan básico.

## **8. Conversión de los planes en cifras**

Es el volumen y precio de ventas, gasto de operación necesarios para los planes inversión en bienes de capital (p. 125).

## 1. Filosofía empresarial

*La filosofía empresarial es la base del código de ética y conducta de las organizaciones, debe expresar los grandes propósitos, los principios y valores fundamentales que son el sustento de la cultura empresarial, de este modo podrá imprimirle una dirección común a la empresa y crear un sentido de pertenencia y pertinencia trascendental para el comportamiento de las personas en su trabajo diario (Prieto, 2017, p. 56).*

Según (Prieto, 2017) para la descripción del negocio se necesita conocer:

- *¿A quién satisface?*
- *¿Qué satisface?*
- *¿Cómo se satisfacen las necesidades del cliente? (p. 56)*

## 2. Misión

La misión es la principal razón de ser de la empresa, una definición motivadora que será adoptada por todos los integrantes ante el público externo (Guarneros, 2014).

### Forma de elaborar la misión

1. *Determinar lo que pretende cumplir la empresa en el entorno social en el que actúa.*
2. *Entender en qué negocio se ubica.*
3. *El para quien lo va a hacer. (historia; preferencias propietario; factores externos, recursos; capacidades.)*
4. *Comunicar la misión de manera clara, emocionante y motivadora (Cipriano & Gonzáles, 2016).*

## Elementos de la declaración de la misión

**Tabla 1**

**Elementos de la declaración de la misión**

Clientes	¿Quiénes son los clientes?
Productos o servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios del negocio?
Mercados	¿Dónde compite la empresa?
Tecnología	¿En la tecnología el interés primordial del negocio?
Intereses de crecimiento rentabilidad	¿El negocio trata de alcanzar objetivos económicos?
Filosofía	¿Cuáles son las creencias, éticas, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas del negocio?
Concepto de sí misma	¿Principal ventaja competitiva?
Intereses por la imagen pública	¿El negocio se preocupa por asuntos socialmente responsables, comunitarios y ambientales?
Intereses por los empleados	¿Se considera que los empleados son un activo valioso del negocio?
Propietario	¿Qué busca obtener el propietario emprendedor al invertir su capital?

**Fuente:** Libro Plan estratégico de negocios (pg. 52) (Autores: Cipriano Luna; Gonzáles Alfredo)

### 3. Visión

Según (María Sánchez, 2018) afirma. Representa una meta ambiciosa, pero realista, a la cual se aspira llegar a largo plazo, responde, por tanto, a preguntas como:

- *¿Qué queremos lograr?*
- *¿Dónde queremos estar en un futuro?*
- *¿Qué queremos hacer, dónde y para quienes? (p. 64).*

### 4. Valores

*(Cipriano & Gonzáles, 2016) afirma que las empresas deben promulgar conductas éticas que sean una base sólida tanto interna como externamente, que permitan a la empresa llegar al éxito planeado en cualquier decisión que se tome; esto no solo se aplica en la empresa, debe guiar la*

*conducta de las personas en su vida cotidiana, algunos ejemplos son: Honestidad, Respeto, Actitud de servicio, Unidad, Comunicación, Liderazgo, Trabajo en equipo e Integridad.*

Según (María Sánchez, 2018) menciona que los valores responden a preguntas como:

- *¿Cómo nos comportamos?*
- *¿Cómo desarrollamos nuestra misión?*
- *¿Cómo nos sentimos? (p. 63).*

## **5. Fijación de objetivos**

Como (Heinz et al., 2017) señala:

Sin objetivos claros la administración se vuelve arriesgada, ningún individuo o grupo puede esperar un buen desempeño efectivo y eficiente y, en consecuencia, eficaz (...). Por ello se debe elaborar objetivos claros, específicos, alcanzables y desafiantes (Cipriano & Gonzáles, 2016).

(Cipriano & Gonzáles, 2016) consideran que para la formulación de objetivos se debe responder a las siguientes preguntas:

- *¿Qué queremos?*
- *¿Qué deseamos?*
- *¿Qué vamos a hacer?*

## **6. Principales estrategias y políticas**

*Se deben orientar a cubrir las áreas de crecimiento, finanzas, estructura organizacional, personal, productos o servicios y finalmente marketing (Heinz et al., 2017). Las Políticas flexibles y modernas están generando espacios laborales abiertos que faciliten la interacción, buen ambiente interno, cultura laboral libre y responsable, proyectos estimulantes, establecimiento de metas significativas, influir en la sociedad de forma positiva, bienestar*

*personal, tener un guía, poder expresarse, posibilidad de relacionarse, equilibrio laboral y personal (Expansión, 2016).*

### **1.5.2. Organización**

Según (Heinz et al., 2017) establece que:

Existe una lógica fundamental para organizar, proceso que consiste en los siguientes seis pasos (aun cuando en realidad los pasos 1 y 2 son, a la vez, parte de la planeación):

1. *Establecer los objetivos de la empresa.*
2. *Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.*
3. *Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.*
4. *Agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la mejor manera de utilizarlos según las circunstancias.*
5. *Delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.*
6. *Unir los grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información (p. 228).*

### **1. Organigrama**

*El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión, asesoría. (Franklin, 2014)*

### **Procedimiento para elaborar organigramas**

Según (Franklin, 2014) menciona que los pasos básicos para preparar un organigrama son los que se presentan a continuación:

1. *Autorización para realizar el estudio.*
2. *Designar responsables del estudio.*
3. *Determinación del programa de trabajo.*
4. *Captación de información.*
  - *Los integrantes de cada área.*
  - *El nivel jerárquico que ocupan en la organización.*
  - *Las relaciones que mantienen entre ellos.*
  - *La forma de relacionarse.*
  - *Las funciones que realizan en la empresa.*
  - *Los procesos que desarrollan en la empresa.*
  - *El alcance de las acciones que desempeñan.*
  - *Las estrategias que utilizan.*
  - *Los beneficios que obtienen.*
5. *Clasificación y registro de la información.*
6. *Diseño del organigrama (p. 114 y 115).*

## **2. Organigramas verticales**

De acuerdo con (Franklin, 2014) estos especifican los diferentes niveles jerárquicos de la organización y se representa desde arriba hacia abajo, iniciando desde la máxima autoridad hasta que se desplieguen todas las unidades existentes.

## **3. Organigramas funcionales**

Según (Franklin, 2014) menciona que contiene las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones, además son de gran utilidad para capacitar al personal (...) (Franklin, 2014).

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tome en cuenta los siguientes aspectos:

- *Que los títulos de las unidades correspondan a los que se utiliza en la estructura orgánica.*
- *Que sigan un orden establecido.*
- *Que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo. (Franklin, 2014)*

### **Identificar los requisitos del puesto**

*Para lo cual la empresa debe contestar las siguientes preguntas ¿Qué debe hacerse en el puesto?, ¿Cómo se hace?, ¿Qué capacidades o actitudes se requiere? para lo cual se diseña un proceso de selección a base de entrevistas, cuestionarios, exámenes, para aplicar a las personas interesadas en el cargo (Heinz et al., 2017).*

### **4. Proceso de selección**

Es “elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para el puesto actual o puestos futuros” (Heinz et al., 2017).

Según (Heinz et al., 2017) menciona el siguiente proceso:

1. *Se establecen criterios de selección en base a requerimientos actuales y futuros.*
2. *Análisis de conocimientos, habilidades, experiencia.*
3. *Se pide al candidato que llene una solicitud.*
4. *Se realiza una primera entrevista para identificar a los candidatos más prometedores.*
5. *Se puede obtener información adicional al probar si el candidato califica para el puesto.*
6. *Luego se realiza una entrevista formal.*
7. *Después se revisa y verifica la información que el candidato proporcione.*
8. *Se requiere un examen físico.*

9. En base a la información obtenida se le ofrece el puesto o se le informa que no ha sido seleccionado (p. 324).

### **1.5.3. Dirección**

Es ejercer liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para lograr en forma efectiva lo planeado, organizado y de esta forma alcanzar los objetivos del negocio (Cipriano & Gonzáles, 2016).

#### **1. Etapas de la dirección**

Según (Maricela Sánchez, 2015) destaca que para ejercer una proceso de dirección se debe realizar:

- **Motivación**

Los gerentes determinan cuales son las formas más eficientes de ejecutar tareas repetitivas para después motivar a los trabajadores con un incentivo salarial, cuantas más ventas tenga el personal, más ganan.

- **Liderazgo**

El gerente dirige e influye en las actividades laborales de los miembros empresa.

- **Comunicación**

La comunicación efectiva dentro de la empresa es muy importante para desarrollar las funciones administrativas.

- **Trabajo en equipo**

Dos o más personas que trabajan para alcanzar un objetivo común (p. 103).

### 1.5.4. Control

Es el proceso que consiste en medir, valorar y evaluar la planeación, organización y dirección, con la finalidad de medir, detectar, corregir y retroalimentar las variaciones, para lograr lo que pretende el negocio (*Cipriano & Gonzáles, 2016*).

#### 1. Proceso de control

Según (*Cipriano & Gonzáles, 2016*) los pasos del proceso de control en todo el negocio son:

- **Establecimientos de estándares**

Todo negocio se fija metas relacionadas, de hecho, son planes definidos del negocio.

- **Medición de resultados**

Trata de la valoración de la ejecución de resultados, aplicando unidades de medida, que deben ser determinados de acuerdo con los estándares.

- **Comparación del desempeño con el estándar**

Los ejecutivos responsables del control deben analizar y evaluar los resultados con cuidado, dado que todo es importante.

- **Corrección**

Tomar decisiones es responsabilidad de los ejecutivos. Antes de ponerla en acción es básico reconocer si la desviación es un síntoma o una causa.

- **Retroalimentación**

Es elemental en el proceso de control, a través de esta información obtenida se ajusta el modelo al transcurrir el tiempo.

## **1.6. Contable y Financiero**

### **1.6.1. Ciclo económico contable**

*Las empresas siempre realizan actividades comerciales, lo cual ayuda a dinamizar la economía y las finanzas de la empresa de acuerdo a esto (Zapata, 2017) afirma. “El ciclo es dinámico y comprende de tres elementos: 1) Entradas que son los actos de comercio; 2) Proceso Contable; 3) Estados financieros”. (p. 62)*

Según (Zapata, 2017) manifiesta, para que el ciclo contable se desarrolle sin contratiempos resultará imprescindible:

- *Disponer de insumos de calidad, que las transacciones estén debidamente sustentadas mediante documentos pertinentes, suficientes y legales.*
- *Disponer de un software informático versátil, sencillo y flexible.*
- *Contar con profesionales competentes y comprometidos*
- *Disponer de un ambiente laboral (p. 62 y 63).*

### **1.6.2. Proceso Contable**

*El proceso contable es el procedimiento que se desarrolla repetitivamente cada vez que la empresa reconoce formalmente un acto o hecho económico que afecta (...) a su estructura financiera. (...) inicia con el reconocimiento y la valoración de las operaciones, su anotación inmediata en libros principales y auxiliares, su permanente comprobación y, finalmente, la estructuración de los estados financieros y las notas explicativas que sirvan para complementar la información (Zapata, 2017).*

## Documentos fuente

*Se debe recopilar y clasificar toda la documentación de las transacciones que se realicen en la entidad, posteriormente codificar cada operación registrándola en el sistema contable de forma clara, es importante que se verifiquen los requisitos que señale la autoridad para así, cumplir con los objetivos de veracidad y oportunidad en la elaboración de estados financieros (Ramírez, 2018).*

De acuerdo con (Ramírez, 2018) los documentos fuente que mayor uso reportan son:

- **Factura.** *Contiene todos los datos de la entidad, de los proveedores o acreedores, la cantidad, la descripción del servicio o producto, IVA desglosado, el total de la compra con número y letra.*
- **Nota de crédito.** *Documento que tiene como función considerar una cantidad de dinero a favor de la empresa, del proveedor o cliente.*
- **Contratos laborales.** *Documento bilateral, en el cual interactúan dos partes, quien proporciona el servicio y quien lo recibe. (p. 50)*

### 1.6.3. Cómo construir la política contable

Según (Moya, 2015) afirma que los pasos requeridos para la elaboración de una política contable, son:

1. Conocimiento de la empresa.
2. Establecer las directrices de gestión de la empresa.
3. Conocimiento de la estructura organizacional.
4. Naturaleza de las transacciones.
5. Enfoque de la operación.

#### 1.6.4. Catálogo de cuentas

*Es un documento que tiene una lista analítica y ordenada de las cuentas o partidas que se emplean en el registro de las operaciones contables de una empresa (...). La informática ha evolucionado en la actualidad tanto que existen en el mercado una serie de paquetes contables. (...) para darle un orden lógico, secuencial y sistemático se estructura por niveles; el nombre o número se le asigna dependerá de las necesidades del ente económico (Ramírez, 2018).*

#### 1.6.5. Registro Contable de operaciones

*Según (Arenal, 2018) menciona que los registros contables, denominados también libros de contabilidad son documentos físicos en el que se registra todas las operaciones de una empresa, con el objetivo de proporcionar información financiera; (...). “Allí intervienen dos cuentas, por un lado, el egreso que cuando aumenta se registra por el ‘Debe’, y por otro lado el activo que cuando disminuye se registra por el ‘Haber’” (Arenal, 2018).*

De acuerdo con (Arenal, 2018) establece que los datos importantes de un registro contable son los siguientes:

- *“Fecha de la anotación.*
- *Número de la anotación.*
- *Cuentas intervinientes: código, denominación.*
- *Importes registrados a cada cuenta.*
- *Descripción de la operación” (p. 127).*

Según (Arenal, 2018) los beneficios de llevar un registro contable son:

- *“Tener un registro detallado de los bienes de la empresa.*
- *Controlar el flujo de efectivo teniendo en cuenta las necesidades de la empresa.*
- *Soporte de los movimientos financieros ante terceros.*
- *Registrar la responsabilidad financiera.*
- *Controlar el estado económico” ( p. 127).*

### 1.6.6. Estados Financieros

Según Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF, 2017) refiere que el conjunto completo de estados financieros de una entidad incluye:

- *Estado de situación financiera.*
- *Estado de resultado integral.*
- *Estado de cambios en el patrimonio.*
- *Estado de flujos de efectivo.*
- *Notas aclaratorias.*

*Cabe mencionar que la información financiera se presenta de acuerdo con reglas señaladas de forma consistente, con el objetivo de que sea entendida por todas las personas que estén interesadas en saber el comportamiento del negocio, para que puedan presentarse estos estados financieros a efecto de solicitar un crédito bancario o tal vez un fuerte proveedor que necesita la confianza y el respaldo de que el negocio se encuentra estable para cumplir sus obligaciones, aunque también sirve para saber que está faltando o fallando. (Ramírez, 2018)*

#### 1. Estado de situación financiera

*“El estado de situación financiera (a veces denominado el balance) presenta los activos, pasivos y patrimonio de una entidad en una fecha específica - al final del periodo sobre el que se informa” (NIIF, 2017, p. 30). (...). “Este valioso documento es como un gran resumen de lo ejecutado, “dirá si hay suficiente dinero para realizar la siguiente compra de materiales, si se ha comprado demasiado o si no se ha vendido lo suficiente” (...). (Ramírez, 2018, p. 67).*

#### 2. Estado de resultado integral

(...) “el estado de resultado integral presentará todas las partidas de ingreso y gasto reconocidas en el periodo” (NIIF, 2017, p. 34). La función del Estado de resultado integral “es decir cuánto se gana o cuánto se pierde en un periodo definido” (Ramírez, 2018).

## Estado de cambios en el patrimonio

*El estado de cambios en el patrimonio presenta el resultado de la entidad para el periodo sobre el que se informa, el otro resultado integral para el periodo, los efectos de los cambios en políticas contables y las correcciones de errores reconocidas en el periodo, y los importes de inversiones hechas, y los dividendos y otras distribuciones a los propietarios, (...). (NIIF, 2017, p. 37)*

### 3. Estado de flujos de efectivo

*El estado de flujo de efectivo proporciona información sobre los cambios en el efectivo y equivalente al efectivo de una entidad durante el periodo sobre el cual se informa, mostrando por separado los cambios según provengan de actividades de operación, inversión y de financiación. (NIIF, 2017, p. 39)*

### 4. Notas a los estados financieros

Las notas contienen información adicional, es decir representan un resumen de las políticas significativas y otra información explicativa (NIIF, 2017).

#### 1.6.7. Indicadores de evaluación financiera

*Los indicadores financieros en el ámbito empresarial son indispensables, ya que mediante estos se conoce la situación actual de una entidad para ver si la empresa puede enfrentar a sus obligaciones de largo plazo, como a corto plazo y facilita la toma de decisiones de inversión o de un crédito en alguna institución financiera. Además, con estos índices se puede identificar los puntos débiles y fuertes de la empresa y así reflexionar acerca del funcionamiento de la misma (Herrera, Betancourt, Herrera, Vega, & Vivanco, 2016).*

#### 1. Razones de liquidez

Según (Herrera et al., 2016) menciona que:

“Al conferenciar de ratios de liquidez en las actividades financieras, se utilizan los activos y pasivos para determinar las decisiones de inversión y financiamiento que delimitan el futuro económico- financiero de la empresa”(p. 4).

- **Liquidez corriente**

Según (Herrera et al., 2016) afirma que:

“Representa la agilidad que tiene una empresa para solventar sus obligaciones en un periodo menor a un año” (p. 5).

**Modo de cálculo**

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

Mayor a 1 aceptable; existe la capacidad para cumplir con las obligaciones.

Menor a 1, problema de liquidez para cubrir deudas en un periodo menor a un año.

- **Razón rápida (prueba ácida)**

*Este indicador financiero que (...). “Pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, sin depender de la venta de sus inventarios” (D. Baena, 2014, p. 140).*

**Modo de cálculo**

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Capital neto de trabajo**

(...) se mide la capacidad de pago de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, el cual se obtiene de la siguiente forma (Córdoba, 2014).

### Modo de cálculo

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

## 2. Razones de actividad

Según (Herrera et al., 2016) dice que “mide la efectividad con que la empresa está utilizando los activos empleados”(p. 5).

- **Rotación de inventarios**

“Se aplica para determinar la eficiencia de las ventas y para proyectar las compras en la empresa, con el fin de evitar el almacenamiento de artículos de poca salida o movimiento” (D. Baena, 2014).

### Modo de cálculo

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios totales promedios}}$$

- **Rotación de los activos totales**

Se calcula a través de las ventas entre el total de activos en general.

### Modo de cálculo

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales Brutos}}$$

## 3. Razones de endeudamiento

Afecta a la tasa de rendimiento esperada que obtienen los accionistas por dos razones. En primer lugar, el interés sobre la deuda es deducible de impuestos, mientras que los

dividendos no lo son (...) y en segundo lugar normalmente invierten fondos que pide prestados a una tasa de rendimiento mayor que la tasa de interés de su deuda (...)(*Scott, 2016*).

- **Índice de endeudamiento**

“Esta razón o indicador representa la relación entre el pasivo total y el activo total; es la proporción del endeudamiento de una empresa”(D. Baena, 2014).

**Modo de cálculo**

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activos}} \times 100$$

**4. Razones de rentabilidad**

(*Herrera et al., 2016*) “Estas razones permiten analizar y valorar las ganancias de la entidad con relación a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños” (p. 7).

- **Margen de utilidad neta**

(*Herrera et al., 2016*) “Es una medida financiera utilizada para determinar la salud financiera de una empresa” (p. 7).

**Modo de cálculo**

$$\text{Margen de utlidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

- **Rendimiento del patrimonio**

Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas. Para el cálculo de este indicador, el dato de patrimonio será registrado en el estado de situación financiero (D. Baena, 2014).

## Modo de cálculo

$$\text{Rendimiento del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

### 1.7. Riesgo operativo

*“Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias” (Rodríguez et al., 2011). La metodología para la administración del riesgo operativo está compuesta por: identificación, medición, monitoreo y control de riesgos (Agrobolsa, 2018).*

#### 1.7.1. Identificación del riesgo

*Es encontrar, descubrir y reconocer factores que pueden influir de forma positiva o negativa en el desarrollo de las actividades de una empresa para el cumplimiento de los objetivos de la misma. Por lo que es importante contar con información pertinente y veraz para evitar vulnerabilidades en un futuro (Española, 2018).*

#### Como se identifica el riesgo

(...) *“se realiza determinando las causas, con base en los factores internos y externos analizando para la entidad, y que pueden afectar el logro de los objetivos” (Rodríguez et al., 2011).*

Según (Agrobolsa, 2018) para identificar el riesgo se debe:

1. *Identificar y documentar la totalidad de los procesos*
2. *Establecer metodologías de identificación, que sean aplicables a los procesos, con el fin de determinar los riesgos operativos.*
3. *Identificar los riesgos operativos potenciales y ocurridos, en cada uno de los procesos.*

4. *Esta etapa debe realizarse previamente a la implementación o modificación de cualquier proceso, así como en los casos de fusión, adquisición, cesión de activos, pasivos y contratos, entre otros(p. 12).*

### **1.7.2. Análisis del riesgo**

*Es entender la naturaleza del riesgo: con todos los detalles, impactos y probabilidades. Todo evento puede tener múltiples causas y efectos hacia los objetivos que puede tener una empresa, las técnicas que se pueden emplear en el análisis de los riesgos pueden ser cualitativas y cuantitativas o mixta (Española, 2018).*

Según (Rodríguez et al., 2011) “los pasos claves en el análisis de riesgos son:

1. *Determinar probabilidad.*
2. *Determinar consecuencia.*
3. *Clasificación del riesgo.*
4. *Estimar el nivel de riesgo”( p. 24).*

### **1.7.3. Evaluación del riesgo**

La evaluación de riesgos ayuda a las empresas a tomar de decisiones, mediante la comparación del análisis del riesgo con los criterios del riesgo establecidos para establecer prioridades (Española, 2018). En esta etapa es necesario elaborar una tabla de matriz de riesgos en la cual consta los siguientes aspectos:

**Tabla 2****Evaluación de riesgo**

<b>PROBABILIDAD</b>		<b>IMPACTO</b>	
<b>Bajo</b>	Cuando el riesgo se presenta esporádicamente de 1 o 2 veces en el año	<b>Leve</b>	Cuando el riesgo afecta a una sola persona o dependencia de la organización
<b>Medio</b>	El riesgo se presenta cada mes	<b>Moderado</b>	Afecta a un grupo de personas o a toda una dependencia
<b>Alto</b>	Cuando el riesgo se presenta todas las semanas	<b>Catastrófico</b>	Paraliza completamente la actividad en la organización.

Fuente: Investigación propia

**1.8. Satisfacción al cliente**

*La satisfacción del cliente es muy importante dentro de una organización, la cual está en la actitud del personal y el compromiso con la visión que la empresa quiere dar al cliente para cautivarlo y ser competitiva en el entorno empresarial obteniendo ser así reconocida y exitosa con altos resultados económicos (Arenal, 2017).*

Según (Arenal, 2017) afirma:

“Existen dos elementos que intervienen en la determinación del grado de satisfacción de los clientes los cuales son el valor percibido y las expectativas.

Valor percibido + Expectativas= grado de satisfacción”(p. 48).

De acuerdo a (Arenal, 2017) los aspectos básicos a cumplir para lograr la satisfacción del cliente son los siguientes:

- 1. Compromiso con un servicio de calidad: toda persona de la organización tiene caso la obligación de crear una experiencia positiva para los clientes.*
- 2. Conocimiento del propio producto o servicio: transmitir claramente conocimientos de interés para el cliente acerca de las características del propio producto o servicio ayuda a ganar la confianza de éste.*

3. *Conocimiento de los propios clientes: aprender todo lo que resulte posible del cliente para que se pueda enfocar el producto o servicio a sus necesidades y requerimientos.*
4. *Tratar a las personas con respeto y cortesía: cada contacto con el cliente deja una impresión, sin importar el medio utilizado.*
5. *Nunca se debe discutir con un cliente: desde luego que no siempre tiene la razón, pero el esfuerzo debe orientarse a recomponer la situación.*
6. *No hacer esperar a un cliente: los clientes buscan una rápida respuesta, por lo que es fundamental tratar ágilmente las comunicaciones y la toma de decisiones.*
7. *Dar siempre lo prometido: una falla en este aspecto genera pérdida de credibilidad y de clientes.*
8. *Asumir que los clientes dicen la verdad: siempre darles el beneficio de la duda.*
9. *Enfocarse en hacer clientes antes que ventas: mantener un cliente es más importante que cerrar una venta.*
10. *La compra debe ser fácil: debe ayudar a los clientes a encontrar lo que está buscando(p. 49 y 50).*

En consecuencia, es muy importante que el personal reciba capacitaciones de la formación y adiestramiento para lograr que el cliente sienta seguro y confiable en la empresa obteniendo la satisfacción de la necesidad del mismo(Arenal, 2017).

## **CAPÍTULO II**

### **2. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS**

#### **Introducción**

La necesidad de plantear una metodología persigue el desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación, lo cual aportará al acercamiento a la empresa de manera segura y ordenada para conocer la situación actual de la misma. En esta sección se detalla los tipos de investigación, métodos, técnicas e instrumentos y variables diagnósticas que se aplicará para el desarrollo del trabajo.

#### **Objetivo**

Definir la metodología apropiada para el desarrollo de la propuesta del manual de procedimientos administrativos y financieros, en base a investigaciones científicas y con ello asegurar la calidad y confiabilidad de los resultados.

#### **2.1. Tipo de investigación**

El enfoque de la investigación es de carácter mixto (cualitativo y cuantitativo), sin embargo, existen los tipos de investigación exploratoria y descriptiva.

##### **2.1.1. Enfoque cuantitativo**

Se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías (*Hernández, Fernández, & Baptista, 2014*).

### **2.1.2. Enfoque cualitativo**

Se guía por áreas o temas significativos de investigación. (...). Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos (Hernández et al., 2014).

### **2.1.3. Investigación exploratoria**

*La investigación exploratoria es útil en cualquier situación en la que el investigador no tiene suficiente conocimiento para proceder con el proyecto de investigación. La investigación exploratoria se caracteriza por la flexibilidad y la versatilidad con respecto a los métodos, ya que se emplean los protocolos y procedimientos de la investigación formales (M. Dos Santos, 2017). Por otro lado según (Hernández et al., 2014) “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 91).*

Esta investigación se utiliza para conocer de cerca la realidad interna de la empresa, la cual no ha sido visitada hasta el momento por estudiantes para este tipo de proyecto. A través de una comunicación directa con el personal de la empresa se determina las actividades que desarrollan los trabajadores de “Active Shopping Shoes”.

### **2.1.4. Investigación descriptiva**

Según (Hernández et al., 2014) “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencia de un grupo o población” ( p. 92). Además, (M. Dos Santos, 2017) menciona que como indica el nombre, describe las características de los objetos, personas, grupos, organizaciones y entornos (...). Esta investigación a menudo se basa en la investigación exploratoria.

En esta investigación se procede a detallar las características encontradas en la empresa y los procesos que se realizan; para lo cual es necesario utilizar la técnica de observación, y en base a los resultados contribuir al mejoramiento de la empresa “Active Shopping Shoes”.

## **2.2. Métodos**

### **2.2.1. El método inductivo**

*Forma parte de la investigación cualitativa por lo tanto según (G. Baena, 2014) “el método inductivo es empleado por ciencias naturales y consiste en un razonamiento que pasa de la observación de los fenómenos a una ley general para todos los fenómenos de un mismo género” (p. 45).*

El método inductivo se encuentra dentro del enfoque cualitativo, por lo tanto, se utiliza la entrevista con el objetivo de recopilar información del Gerente General y la Contadora de la empresa “Active Shopping Shoes”, datos que se tabulan para la realización del diagnóstico.

### **2.2.2. El método deductivo**

Se encuentra en la investigación cuantitativa. Además (G. Baena, 2014) menciona que este “método empieza por ideas generales y pasa a casos particulares y, por lo tanto no plantea un problema” (p. 45).

El método deductivo se encuentra dentro del enfoque cuantitativo, en el cual se aplica la encuesta como herramienta primaria a los clientes y trabajadores, además se aplica la ficha de observación para registrar los aspectos importantes de la empresa.

## **2.3. Técnicas e instrumentos**

### **2.3.1. Técnicas**

#### **1. La entrevista**

*Es el medio que permite la obtención de información de fuente primaria amplia y abierta, en dependencia de la relación con el entrevistador entrevistado. Para ello es necesario que el entrevistado tenga definido claramente los objetivos de la entrevista y cuáles son los aspectos relevantes sobre los que se pretende obtener información (Fresno, 2019).*

Con el objetivo de recopilar información de la situación administrativa y financiera se aplica la técnica de la entrevista al Sr. Germán Remache Salazar Gerente de la Empresa “Active Shopping Shoes” y a la Contadora externa Sra. Paola Carrillo.

#### **2. Encuesta**

*La encuesta es una herramienta que nos permite recopilar información de manera rápida para obtener la percepción de lo que una población piensa acerca de un determinado tema, actividad o como es el caso del servicio que presta la microempresa “Active Shopping Shoes” teniendo como respuesta datos cuantitativos y cualitativos a base de una serie de preguntas estructuradas (Wood & Smith, 2017).*

Con el objetivo de conocer el clima organizacional se aplica la encuesta a los 11 trabajadores de la empresa, además al aplicar la fórmula de la población se obtiene una muestra de 361 clientes a encuestar de la Empresa “Active Shopping Shoes”.

#### **3. Observación**

Es una técnica muy importante, que permite la obtención de información directa y real de un tema a investigar, y se utiliza principalmente para la descripción, evaluación, e interpretación del ámbito en el que se desenvuelve (Fresno, 2019).

Se realiza un acercamiento a la empresa “Active Shopping Shoes” para prestar atención a cómo se ejecutan las actividades mediante la elaboración de fichas de observación.

### **2.3.2. Instrumentos**

#### **1. El cuestionario**

Es otra de las técnicas de la información primaria, por sus características es aplicable a escala masiva. Como herramienta se utiliza un formulario impreso de preguntas que respondan al problema de investigación (Fresno, 2019).

El cuestionario se realiza en base a las siguientes variables: administrativas, contables y financieras, riesgo operativo, satisfacción al cliente y sector; para lo cual es importante efectuar preguntas claras y precisas que se aplica a cada uno de los niveles jerárquicos de la empresa con el objetivo de contribuir al desarrollo del trabajo investigativo.

#### **2. Ficha de observación**

*Es un documento fraccionado en dos, de un lado se detalla observaciones descriptivas y del otro lado las interpretativas, en el cual también se genera un listado de características que no se puede descartar y es importante analizarlas y contiene: fecha, lugar, observador, episodio, sección, descripción, en la parte inferior se puede agregar quejas, con quien acudió y observaciones (Hernández et al., 2014).*

Se utiliza la ficha de observación para realizar apuntes importantes acerca de lo observado dentro de la empresa “Active Shopping Shoes” y posteriormente analizar la información encontrada y mejorarla de ser el caso en la propuesta.

### **2.4. Variables diagnósticas**

*Según (Huamán & Rios, 2015) menciona que: Las variables se caracterizan por ejercer un grado de influencia en el desarrollo de las organizaciones, y en un estudio es importante seleccionar variables que sean pertinentes y de interés, dependiendo de la actividad que realice la*

*organización según su giro y tamaño, es necesario optar por técnicas de obtención de información que se adapten mejor a la realidad de la empresa y contribuyan al cumplimiento de los objetivos, por tanto “el seguimiento de las variables y las tendencias de su comportamiento son de especial consideración para la generación de estrategias por parte de la gerencia y para la estructuración interna de las actividades”(p. 86).*

A continuación, se presenta la matriz diagnóstica que consta de las siguientes variables: Administrativa, Contable y Financiera, Riesgo operativo, Satisfacción al cliente y Sector, las cuales se reconocen como importantes para lograr el objetivo del diagnóstico.

**Tabla 3**  
**Matriz diagnóstica**

VARIABLES	INDICADORES	FUENTE	TÉCNICAS	FUENTE DE INFORMACIÓN
Administrativa	Planificación	Primaria	Entrevista Encuesta	Gerente de la Empresa Trabajadores
	Organización			
	Dirección			
	Control			
Contable y financiera	Políticas contables	Primaria	Entrevista Encuesta	Contadora y Gerente de la Empresa
	Plan de cuentas			
	Registro contable			
	Estados financieros Indicadores financieros			
Riesgo Operativo	Identificación de riesgos	Primaria	Entrevista Encuesta	Gerente de la empresa
	Evaluación de riesgos			
Satisfacción del cliente	Atención al cliente	Primaria	Encuesta	Clientes de la empresa
	Infraestructura			
	Calidad del servicio			
Sector	Tasa de crecimiento	Secundaria	Investigación documental	Google Académico y Base de datos bibliográficos UTN.
	Restricciones del sector			

**Fuente:** Investigación directa

## **CAPÍTULO III**

### **3. DIAGNÓSTICO**

#### **Introducción**

La presente sección implica la descripción de la etapa diagnóstica, realizada dentro de la Empresa “Active Shopping Shoes” con la utilización de técnicas de investigación primarias (encuesta, entrevista y observación) y secundarias (revisión bibliográfica), mismas que permiten el levantamiento de información de la situación actual interna y externa en la que se desenvuelve la organización, a través del gerente, contadora, trabajadoras y clientes. A continuación, se presentan los resultados del estudio diagnóstico.

#### **Objetivo**

Identificar la situación actual de la empresa “Active Shopping Shoes”, mediante la utilización de la metodología mencionada en el capítulo II, puesto que contribuyen al reconocimiento de los factores internos y externos que afectan el desempeño de la empresa.

#### **3.1. Desarrollo de Variables**

##### **3.1.1. Administrativa**

Esta variable consiste en determinar aspectos de administración empresarial como son la planeación, organización, dirección y control, términos muy importantes en el desenvolvimiento de las actividades y procesos diarios de una organización.

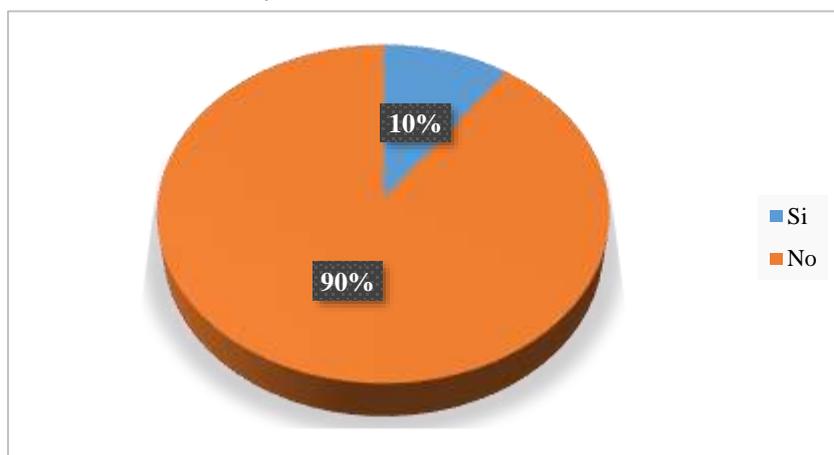


**Figura 2 Levantamiento de información**

Fuente: Investigación Directa

## Planificación

### 1. Misión, Visión y Valores.



**Figura 3 Reconocimiento de la misión, visión y valores**

Fuente: Investigación Directa

## Exposición de datos

Según la pregunta número dos de la encuesta aplicada a los trabajadores y los datos expuestos en el grafico anterior se destaca que el 90 % de ellos no identifica que la empresa tiene una misión y visión claramente definidas, además en la entrevista efectuada el día 19 de abril del 2019 al Sr. German Remache, gerente- propietario menciona que él tiene una misión y visión, pero no se encuentra documentada y socializada con el personal, con respecto a los valores él menciona que la empresa aplica los siguientes: puntualidad, respeto y responsabilidad.

De manera concreta se concluye que, a través de los datos recopilados, la empresa no tiene dichos aspectos determinados técnicamente, lo cual se considerará en el capítulo de la propuesta.

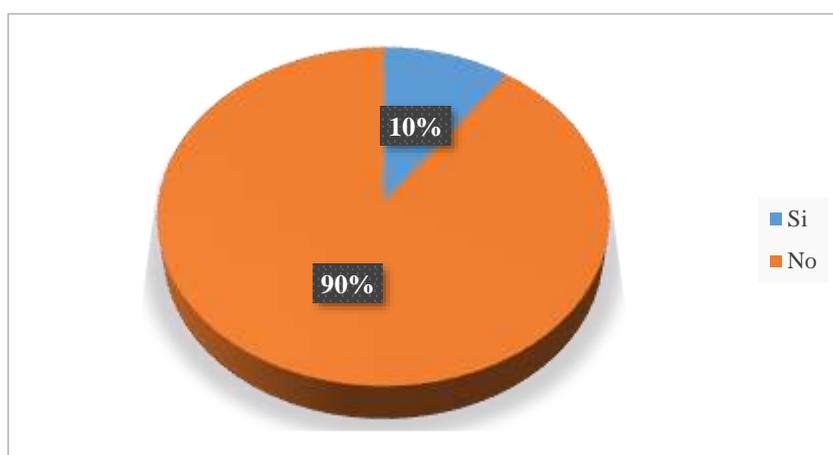
## 2. Objetivos o metas

A través de la entrevista realizada al gerente - propietario se reconoce que la empresa si tiene objetivos, pero no se encuentran descritos en un documento, sin embargo, el gerente tiene claro como objetivos los siguientes:

- Dar a conocer el nombre comercial del establecimiento,
- Crecer y expandirse abriendo nuevos puntos de venta en otras ciudades.
- Ser mayorista en la venta de los productos.

Según la información obtenida del gerente se puede afirmar que los objetivos solo son enunciados, y no cumplen con los requisitos necesarios, dado que no son cuantificables ni medibles; lo que no permite identificar los criterios específicos y mínimos que debe tener un objetivo en cuanto a las interrogantes: qué, cómo y para qué.

## 3. Políticas



**Figura 4 Reconocimiento de políticas**

**Fuente:** Investigación Directa

## Análisis

Según la pregunta número ocho de la encuesta realizada a las trabajadoras el 27 de abril del 2019 acerca del reglamento interno (documento), el cual describe políticas de compra y venta. El 90% del personal manifiesta que la empresa no tiene el documento, sin embargo, en la entrevista realizada al gerente menciona que la empresa si posee políticas, pero no se encuentran redactadas en un documento ni socializadas a los grupos de interés que influyen y son influidos por el establecimiento.

En conclusión, el no contar con normativas y políticas plasmadas en un documento genera en la empresa el riesgo de perder clientes, además de intervenir en el desarrollo adecuado de la organización ya que no se cuenta con lineamientos a seguir.

## 4. Estrategias

Según la pregunta número siete formulada en la entrevista al gerente, se logra determinar que la empresa si aplica estrategias de ventas las mismas que se detallan a continuación:

- **Promociones en temporadas bajas:** lo cual consiste en un descuento del 20% en los productos y se da en los meses de: febrero, marzo y julio.
- **Día de la madre:** Se entrega un obsequio a las madres de familia, lo cual depende de la cantidad adquirida.
- **Noviembre:** Black friday (3 días) se realiza un descuento del 50% en todos los productos.
- **Cientes especiales:** Se le otorga una tarjeta de descuento personalizada cuando presentan 3 facturas.

## **Análisis**

Estas estrategias son aplicadas por el personal de ventas lo que provoca un efecto positivo para las vendedoras puesto que su sueldo se basa en comisiones y las ventas aumentan para la empresa también es un resultado positivo ya que ayudará a aumentar la rotación del producto que quizás se encuentra embodegado por algún tiempo.

## **5. Procesos**

Mediante el acercamiento a la empresa se identifica que la misma realiza los siguientes procesos:

### **Proceso 1.**

#### **Venta de calzado**

1. Dar la bienvenida al cliente
2. Ofrecer los productos que posee la empresa.
3. Informar las características del producto
4. Formalización de compra
5. Facturación

Dentro del proceso de ventas se tiene los siguientes procedimientos

#### **Procedimiento Facturación**

1. Se pide los datos del cliente para llenar la factura:

- Nombre.
- Cédula de identidad/RUC.
- Teléfono.

- Ciudad.
  - Correo.
2. Se pregunta si la compra será al contado o con tarjeta.
    - **Efectivo:** Tiene el 10% descuento.
    - **Tarjeta:** Precio normal, pero el pago se puede diferir.
  3. Se solicita cédula y tarjeta para verificación.
  4. Se pregunta al cliente si es a 3, 6 meses, cuando el valor pasa de los \$300 se puede dar a 9 meses sin intereses, y a 12 meses con intereses.
  5. Se envía la factura electrónicamente.

### **Procedimiento de cambio de producto (devolución)**

Cambio de producto se lo puede realizar durante 72 horas.

1. El cliente presenta la justificación.
2. Presentar la factura de compra.
3. Revisión de la máxima autoridad del producto y documentación.
4. En caso de que todo lo solicitado esté en orden se procede al cambio de producto.

### **Proceso 2.**

#### **Compra de calzado**

1. El proveedor visita la empresa para mostrar los productos físicos a la moda.
2. El gerente selecciona los modelos que va adquirir.
3. Los proveedores envían el pedido de compra con la factura en aproximadamente 15 días.

### **Procedimiento de compra anticipada**

Se la realiza a nivel nacional con seis meses de anticipación.

- Recibe una invitación.
- Fija las fechas de la cita con el proveedor.
- Viaja y escoge los modelos.
- Recepción de mercadería en la fecha acordada.

### **Procedimiento devolución de compra**

El técnico se encarga de realizar este procedimiento:

1. Contactarse con el proveedor.
2. Informar el problema encontrado al validar con la factura con el pedido de compra.
3. Se envía a la empresa proveedora.
4. Espera la respuesta del proveedor.
5. Recibe del proveedor un correo de la nota de crédito electrónica.
6. La nota de crédito será descontada en otra compra.

### **Proceso 3.**

#### **Talento humano**

1. Integración del personal.
2. Organización del personal.
3. Recompensación del personal.

### **Procedimientos de reclutamiento**

1. Presentar la hoja de vida

2. Revisión y selección de carpetas
3. Entrevista mediante una serie de preguntas
4. Posteriormente se llama a la persona seleccionada.

Requisitos para contratar a una vendedora son:

- Contar con un título de bachiller.
- Nacionalidad indígena.
- Ser pro-activa.
- Mujer entre los 18 a 24 años.

### **Procedimiento de remuneración**

1. Sueldo básico.
2. Conteo de número de ventas de cada trabajadora.
3. Pago de sueldo.

### **Análisis**

A través de lo observado y el levantamiento de información realizado se reconoce que el personal de la empresa no tiene claridad de los pasos que deben seguir para cumplir con los procesos que tiene el establecimiento, es decir no se identifica cual es el elemento disparador input (entrada) y el output (salida), ya que la mayoría de estos procesos no tiene un mecanismo de control que permitan asegurar la satisfacción del cliente tanto interno como externo. Además, no tienen una persona responsable que esté a cargo de vigilar, monitorear y ejecutar.

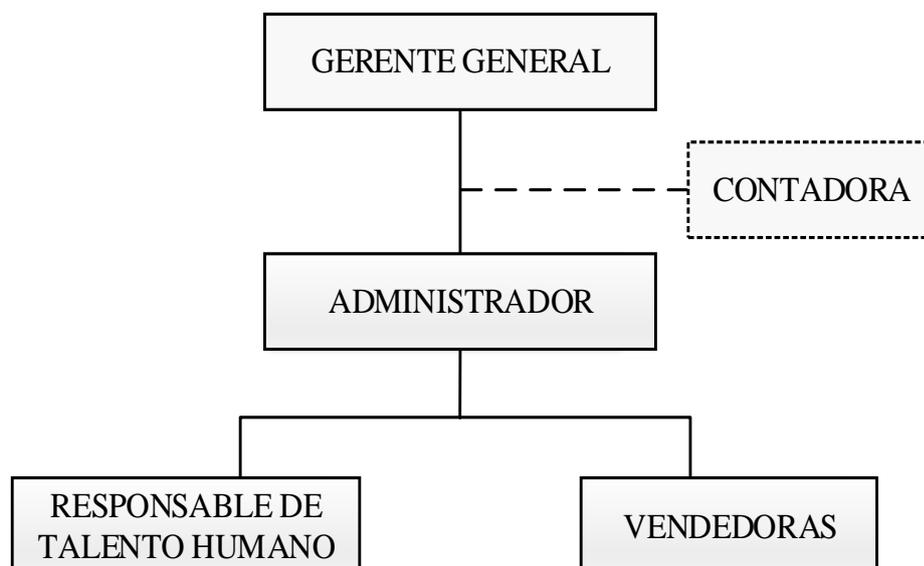
## Estructura Orgánica

De acuerdo a la pregunta diez de la entrevista realizada al gerente, la empresa no cuenta con una estructura orgánica definida por áreas o funciones específicas, pero se detallan las funciones que generalmente se desempeña en cada puesto de trabajo.

**Tabla 4**  
**Identificación de la población**

CARGO	N° DE TRABAJADORES
Gerente - Propietario	1
<b>Administrativo</b>	
Administrador	1
Talento humano	1
Contadora externa	1
<b>Ventas</b>	
Vendedoras	5
Bodegueros	2
<b>Total</b>	<b>11</b>

Fuente: Investigación directa



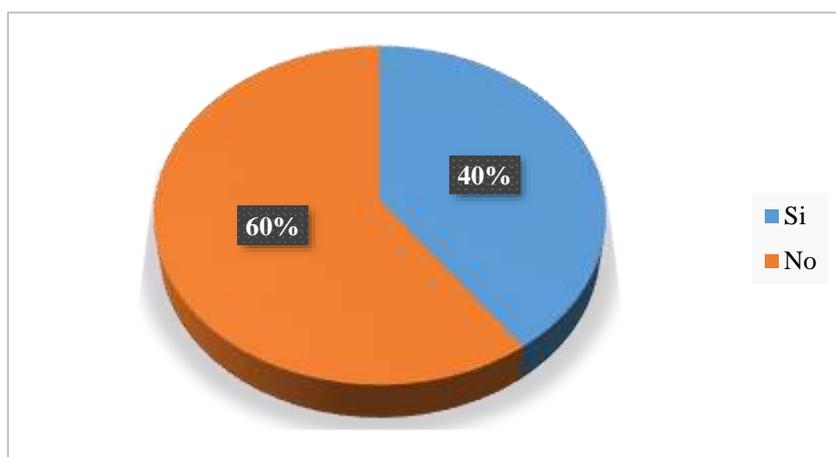
**Figura 5 Organigrama estructural**

Fuente: Investigación directa

## Análisis

La información recopilada a través del gerente de la empresa “Active Shopping Shoes” se identifica el siguiente organigrama estructural (figura 5). El cual se encuentra encabezado por el gerente general, seguido por la contadora que está dentro de un rectángulo con líneas de trazo discontinuo lo que hace referencia a que es externa y a un nivel inferior se encuentra el administrador quien a su vez está a cargo del personal de talento humano y las vendedoras.

## Funciones



**Figura 6 Reconocimiento de funciones del personal**

Fuente: Investigación directa

## Análisis

Según la encuesta realizada a las trabajadoras acerca de si existe alguna persona que pueda reemplazar las actividades en su ausencia se obtiene como respuesta que el 60% de los encuestados no tienen reemplazo lo que puede afectar en las actividades de la empresa. Mediante la pregunta número once de la entrevista al gerente y la pregunta número dos realizada a la contadora el día 22 de abril del 2019 se determinan las siguientes funciones y responsabilidad que deben cumplir los miembros de la empresa tanto internas y externas.

A continuación, se detallan las funciones del personal:

### **1. Gerente General**

- Tiene la responsabilidad de representar la empresa “Active Shopping Shoes”.
- Lidera a los miembros de la empresa.
- Autoriza contratos de personal.
- Resuelve conflictos dentro y fuera de la empresa.
- Asigna precios a los productos.
- Realiza viajes de pre-venta (pedidos).
- Revisa remodelaciones del local.
- Capacita al personal.

### **2. Responsable de talento humano**

- Organiza y controla los recursos: humano, material, financiero.
- Realiza las cuentas con los proveedores.
- Realiza el proceso de selección y pago al personal.
- Mantiene los documentos archivados.
- Realiza los cierres de caja.
- Tramita los papeles de actualización cuando se requiere.

### **3. Administrador**

- Ingresa al sistema todos los productos nuevos.
- Realiza el proceso de devolución con los proveedores (clientes, paquete).
- Realiza las facturas electrónicas y enviar a los correos de los clientes.
- Se encarga del monitoreo del personal mediante las cámaras de seguridad.

#### **4. Contadora externa**

La responsabilidad que tiene es llevar los registros contables de manera adecuada de forma eficaz y oportuna.

- Declaraciones mensuales de IVA.
- Anexos transaccionales.
- Registros contables en el software contable.
- Revisión de documentos.
- Impuesto a la renta anual.
- Declaración patrimonial en mayo una vez al año al Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Trámites con el IESS.
- Registro de contratos de salida.
- Registro de décimos y utilidades.
- Contratos y actas de finiquito.
- Patentes una vez al año hasta mayo en el municipio.

#### **5. Vendedoras**

- Bienvenida al cliente.
- Orientan y sugieren al cliente los productos que ofrece la empresa.
- Ubican el producto en un lugar que sea atractivo para el cliente.
- Ordenan, limpiar, organizar los productos e infraestructura.
- Reciben la mercadería de los proveedores, mediante el servicio de mensajería “Servientrega”.
- Etiquetan y revisan que la mercadería entrante no tenga fallas.
- Participan en la elaboración de inventarios.
- Comunican acerca de productos incompletos, deteriorados u obsoletos.

## **Análisis**

A través del levantamiento de información se obtuvo las funciones que se desarrollan ya que en la actualidad son solamente actividades que se debe realizar dentro de la empresa. Considerando que para asegurar la calidad de trabajo es necesario que se destaque el perfil del cargo, teniendo en cuenta la instrucción, experiencia, conocimientos y habilidades que debe tener una persona para un buen desempeño en el área al cual será contratado.

### **3.1.2. Contable y Financiero**

Mediante el levantamiento de información se pudo verificar que la empresa “Active Shopping Shoes” contrata los servicios de la Sra. Paola Carrillo como contadora, la cual manifestó dedicar tres días al mes para realizar las gestiones con los entes de control como son el SRI y pasar toda la información al sistema MÓNICA 8.5.

#### **Proceso contable que se desarrolla al momento es:**

- Recopilación de información.
- Verificación de la información y validación.
- Clasificar cronológicamente.
- Registro de las compras y ventas en el sistema.
- Preparar los estados financieros.
- Presentación de estados financieros.

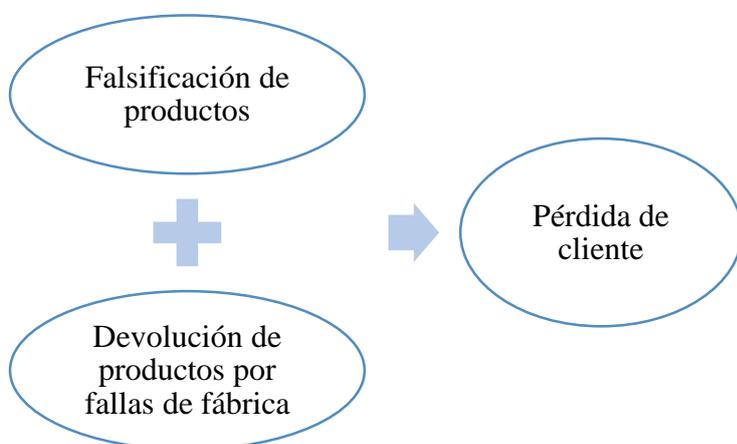
Los estados financieros que presenta al gerente anualmente son: El estado de situación inicial y el estado de resultados. No realiza indicadores financieros porque no es obligatorio, únicamente cuando la máxima autoridad necesita solicitar un préstamo ya que las entidades financieras solicitan dicha información.

## Análisis

La contadora cumple con las actividades que la empresa le solicita lo cual consiste únicamente en el aspecto tributario, pero sería más eficiente contratar una contadora interna para la empresa, ya que será de gran ayuda al proporcionar información suficiente y oportuna desde la venta hasta la presentación de los estados financieros.

### 3.1.3. Riesgos operativos

A partir de la información recopilada del propietario en la entrevista realizada al gerente en las preguntas número 19 y 20, se reconoce que la operación del negocio implica riesgos operativos, y el mayor riesgo es que las personas no adquieran la mercadería debido a la falsificación de productos, lo que ha generado un riesgo de pérdida de clientes por la competencia desleal, además existe el riesgo de que en la carga que envían los proveedores los productos no se encuentren completos o tengan fallas de fábrica.



**Figura 7 Riesgos operativos**

**Fuente:** Investigación directa

El riesgo relacionado con la devolución de productos es relativamente controlado por el gerente propietario, dado que cuenta con un procedimiento para devolver el producto defectuoso, mismo que se detalla a continuación:

## **Procedimiento para devolución al proveedor**

*Tiempo máximo para cubrir la garantía del producto es de 15 días.*

1. El cliente deberá presentar la justificación, conjuntamente con la factura de respaldo.
2. Revisión de la máxima autoridad del producto y documentación.

Criterios para la devolución:

- Suela despegada.
  - Defectos en la fabricación.
  - Desprendimiento de componentes del producto.
  - No se acepta por daños ocasionados por accidentes, inadecuado cuidado, uso indebido de los productos.
1. Se envía a la empresa proveedora.
  2. Espera la respuesta del proveedor.
  3. Se ofrece al cliente un nuevo producto por el mismo valor u otro modelo (no se devuelve dinero en efectivo).

## **Identificación de riesgos operativos**

A continuación, se detalla la metodología técnica que permite identificar los riesgos catastróficos, moderados y leves de acuerdo al análisis actual de la empresa “Active Shopping Shoes” la cual se realizó para conocer de manera adecuada el origen de los riesgos que se generan en la misma.

Tabla 5

**Identificación de riesgos operativos - Venta de productos deportivos**

<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS</b>	<b>Fecha:</b> 28 de mayo de 2019
<b>Cargo:</b> Gerente	
<b>Nombre del proceso:</b> Venta de productos deportivos	
<b>1. Objetivo del proceso:</b> Concretar la venta con un buen servicio y lograr que el cliente regrese a adquirir los productos que ofrece la empresa.	
<b>2. Actividad del proceso en que podría presentarse la situación.</b> En la actividad de asesoría al cliente.	
<b>3. Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo.</b> Las vendedoras no explican las características de adquirir productos originales. Las personas no cuentan con la información correcta y apropiada respecto a las ventajas del producto original, por lo tanto, deciden ir a la competencia debido a que los precios son menores.	
<b>4. Agentes generadores de la situación descrita (quién o, qué).</b> Las Vendedoras y los productos.	
<b>5. Activos tangibles o intangibles afectados por la situación.</b> Afecta la situación económica de la empresa.	
<b>6. Causas que permitieron que se generara la situación.</b> Las vendedoras no informan al cliente acerca de las características de los productos.	
<b>7. Frecuencia de ocurrencia de la situación (número de veces al año)</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Alta</b> (Ocurre una vez al mes) <input type="checkbox"/> <b>Media</b> (Ocurre una vez al trimestre) <input type="checkbox"/> <b>Baja</b> (Superior al trimestre)	
<b>8. Consecuencias de la materialización de la situación.</b> La consecuencia es que el cliente no adquiera el producto, generando una reducción de los ingresos debido a que algunas personas prefieren adquirir productos a menor precio en la competencia sin considerar la calidad de los productos.	

**9. Impacto de Materialización de la Situación.**

**Catastrófico:** Demandas, sanciones por entes de control, imagen negativa de la entidad).

**Moderado:** Quejas por mala gestión o falta en la prestación del servicio, investigaciones de los entes de control, comentarios negativos en los medios de comunicación de la entidad).

**Leve:** Quejas por demoras en la prestación del servicio, recomendaciones de los entes de control, comentarios no favorables en los medios de comunicación.

**10. Identifique el riesgo presentado en la situación.**

Se evidencia el riesgo de posible cierre de la empresa.

**11. Con relación al control del riesgo:**

Existen tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo?    Sí     No

¿Se están aplicando en la actualidad?    Sí     No

¿Son efectivas para prevenir o mitigar el riesgo?    Sí     No

**12. ¿Las tareas de control existentes están documentados en algún procedimiento?**

Sí     No

¿En cuál? (Nombre) \_\_\_\_\_

(Código) \_\_\_\_\_

**13. Describa las tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo:**

Realizar un seguimiento a las vendedoras, brindándoles capacitaciones frecuentes.

**14. ¿Cuándo se deben aplicar las tareas de control?**

Antes de la actividad     Durante la actividad     Después de la actividad

Fuente: Investigación directa

Tabla 6

**Identificación - Compra de mercadería**

<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS</b>	<b>Fecha:</b> 28 de mayo de 2019
<b>Cargo:</b> Gerente	
<b>Nombre del proceso:</b> Compra de Mercadería	
<b>1. Objetivo del proceso:</b> Adquirir mercadería de proveedores de marcas reconocidas a nivel mundial.	
<b>2. Actividad del proceso en que podría presentarse la situación.</b> Errores u omisiones de los proveedores en el envío de los productos solicitados.	
<b>3. Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo.</b> Las personas no adquieran la mercadería debido que la carga enviada por los proveedores se encuentra incompleta. Devolución de los productos adquiridos debido a fallas de fábrica.	
<b>4. Agentes generadores de la situación descrita (quién o, qué).</b> Proveedores de calzado y productos deportivos.	
<b>5. Activos tangibles o intangibles afectados por la situación.</b> Desventaja en la imagen pública de la empresa.	
<b>6. Causas que permitieron que se generara la situación.</b> La elección de los proveedores y no mantenerse en contacto con los mismos para confirmar el pedido realizado.	
<b>7. Frecuencia de ocurrencia de la situación (número de veces al año)</b> <input type="checkbox"/> <b>Alta</b> (Ocurre una vez al mes) <input type="checkbox"/> <b>Media</b> (Ocurre una vez al trimestre) <input checked="" type="checkbox"/> <b>Baja</b> (Superior al trimestre)	
<b>8. Consecuencias de la materialización de la situación.</b> La consecuencia es la reducción de clientes al existir reclamos por productos que tienen fallas de fábrica.	
<b>9. Impacto de Materialización de la Situación.</b>	

<input type="checkbox"/>	<b>Catastrófico:</b> Demandas, sanciones por entes de control, imagen negativa de la entidad).				
<input type="checkbox"/>	<b>Moderado:</b> Quejas por mala gestión o falta en la prestación del servicio, investigaciones de los entes de control, comentarios negativos en los medios de comunicación de la entidad).				
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Leve:</b> Quejas por demoras en la prestación del servicio, recomendaciones de los entes de control, comentarios no favorables en los medios de comunicación.				
<b>10. Identifique el riesgo presentado en la situación.</b>					
Se evidencia el riesgo de posible cierre de la empresa.					
<b>11. Con relación al control del riesgo:</b>					
Existen tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo?	Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>				
¿Se están aplicando en la actualidad?	Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>				
¿Son efectivas para prevenir o mitigar el riesgo?	Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>				
<b>12. ¿Las tareas de control existentes están documentados en algún procedimiento?</b>					
Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>					
¿En cuál? (Nombre) _____					
(Código) _____					
<b>13. Describa las tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contactar con proveedores que ofrezcan marcas de excelente calidad.</li> <li>– Constatar con los proveedores el pedido realizado para que no existan faltantes.</li> <li>– Informar al cliente acerca de las políticas de garantía del producto.</li> </ul>					
<b>14. ¿Cuándo se deben aplicar las tareas de control?</b>					
Antes de la actividad	<input checked="" type="checkbox"/>	Durante la actividad	<input type="checkbox"/>	Después de la actividad	<input type="checkbox"/>

Fuente: Investigación directa

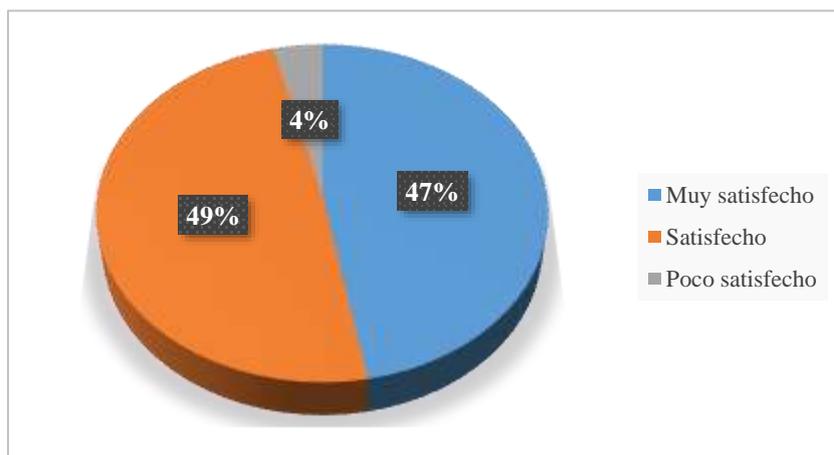
## Análisis

A partir de la información proporcionada por el gerente se reconoce que existen riesgos, pero no se guían por un método específico para localizar en qué proceso y en qué actividades se encuentra la falla, al no contar con un conocimiento técnico acerca de este tema, por esta

razón se aplicó una metodología que permite identificar de manera más clara que está generando ese riesgo.

En conclusión, con la aplicación de la metodología se logró conocer en dónde se encuentra la falla y se coincide con el gerente, que el problema es el personal, quien no brinda una asesoría adecuada acerca de las características y ventajas de los productos, lo cual genera un riesgo de posible cierre de la empresa; además, respecto a la compra de mercadería el inconveniente son los errores u omisiones de los proveedores, provocando un riesgo de pérdida de clientes, por lo tanto, los problemas encontrados se corregirán más adelante en la propuesta, la misma que se orientan a minimizar el impacto de los riesgos.

#### 3.1.4. Satisfacción al cliente



**Figura 8 Evaluación de satisfacción al cliente**

**Fuente:** Investigación directa

#### **Análisis**

A través de la encuesta realizada a los clientes los días 26, 27 y 28 de abril del 2019 en la pregunta número 4 se obtuvo que el 49% de personas se encuentran satisfechas, y 47% muy satisfecho al realizar la compra en el establecimiento, en contraposición de un 4% de insatisfacción.

Este nivel identificado se relaciona con la información proporcionada por el gerente el 19 de abril del 2019, en el cual afirma: “ciertos productos no cumplen con los criterios necesarios para cubrir la garantía, también se presentan problemas en las tallas al no contar con el stock necesario para la satisfacción de las necesidades del cliente”.

En conclusión, existe la mayor parte de los clientes que se sienten conformes en su experiencia de compra, sin embargo, se debe trabajar en aquellos aspectos concretos de garantía de productos y stock.

### **3.1.5. Sector Comercial**

(Revista Ekos, 2019) “El comercio es uno de los sectores más robustos y diversificados de la economía ecuatoriana, representa el 9, 5% del PIB, pero registra el 23% del total de las empresas del país y concentra el 41 % del total de los ingresos del sector empresarial”.

*Como otros años, el grupo “Comercio al por mayor y menor” que contiene categorías como vehículos, almacenes, supermercados, tiendas, servicios, evidencian un crecimiento acumulado en ventas del 7,6 frente al año 2017 (El Universo, 2019).*

*(Revista Ekos, 2019) El 23% de la totalidad de las empresas privadas del sector diverso y dinámico en el que sus actividades principales son los supermercados y distribuidores, tiendas de ropa y calzado, así como venta de vehículos, de productos farmacéuticos, de combustibles, comercialización de electrodomésticos y de productos para la construcción.*

Al cierre del tercer trimestre del 2018, el sector reportó un crecimiento del 2,75 y generó el 18,1% del total de empleo de la economía, del cual solo el 16, 8 corresponde a empleo adecuado. Sin embargo, la Organización Mundial del Comercio reveló las peores perspectivas del comercio a nivel mundial para este año, se estima que el sector decrezca un 3,7% y los intercambios globales continuarán contrayéndose en este primer trimestre del 2019.

*(El Comercio, 2018) El año 2018 fue un buen año para Ecuador, pero no igualó al 2017 en el lado comercial. Pablo Arosemena como presidente de la Federación Nacional de Cámaras de comercio del Ecuador lo resumió así: Estamos creciendo cuatro veces menos que el año pasado”. Para acrecentar las cifras, Arosemena propuso tres áreas en las que hay que trabajar y a las que denominó “las llaves del crecimiento económico”: lo tributario, lo laboral y la tramitología.*

*Desde lo tributario, el directivo propuso reducir impuestos, sobre todo los de la salida de divisas y el anticipo del impuesto a la renta. El siguiente paso está en el trabajo y según la Federación de Cámara de Comercio, la mejor estrategia es flexibilizar las contrataciones. Y, por último, los trámites que habría que aligerar para que las importaciones aumenten(El Comercio, 2018).*

De acuerdo a la información recopilada se puede rescatar que el sector comercial es dinámico y diverso, en el cual se encuentra inmerso el calzado como una de las actividades principales que generan un aporte al PIB de nuestro país, y se propone trabajar en nuevos mecanismos que ayuden a agilizar los procesos tributarios, flexibilizar las contrataciones y aligerar la tramitología para que las importaciones crezcan sin trabas.

En el sector comercial de la ciudad de Otavalo en algunas ocasiones los productos no están acorde a las necesidades de los clientes como, por ejemplo, se ofrece accesorios para patinaje, pero no se cuenta con una pista de patinaje, además de existir gran competencia en el mercado ya que ofrecen productos similares no originales a menor costo.

### **3.2. Análisis de información**

A través de la entrevista realizada al gerente se identificó que la empresa ha logrado ser reconocida en la ciudad de Otavalo en estos catorce años de ofrecer productos de calidad de marcas reconocidas a nivel mundial, en la actualidad, no se ha elaborado un documento interno que especifique la misión, visión, objetivos y valores institucionales. Además, la empresa no cuenta con un organigrama en el cual se detallen las funciones que deben cumplir los trabajadores únicamente se les asigna tareas diarias, además, de no tener un proceso claro para

la selección del personal y respecto a los riesgos considera que la falsificación de los productos puede generar una disminución de clientes por la competencia desleal al ofrecer mercadería a menor precio.

De acuerdo a la entrevista realizada a la contadora externa Ing. Paola Carrillo se reconoce que tiene como responsabilidad llevar y presentar los registros contables de manera adecuada de forma eficaz y oportuna acorde a las necesidades de la empresa y lograr el cumplimiento de todas las obligaciones estipuladas por las entidades de control. En cuanto al plan de cuentas se utiliza un formato general, mismo que debería estar elaborado específicamente para la empresa; sin embargo, en el aspecto financiero no se realizan indicadores financieros salvo para solicitar algún préstamo bancario.

Tabla 7

## Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>F1:</b> Se encuentra legalmente constituida.	<b>D1:</b> Inexistencia de políticas internas y valores institucionales.
<b>F2:</b> 14 años en el mercado.	<b>D2:</b> Falta de estructuración de misión y visión de la empresa.
<b>F3:</b> Comunicación directa entre todos los miembros de la empresa.	<b>D3:</b> Inexistencia de un organigrama estructural y funcional para cada trabajador.
<b>F4:</b> Las obligaciones con los empleados y con los organismos de control son cumplidas en los plazos establecidos.	<b>D4:</b> Los aspectos administrativos se desarrollan de forma empírica.
<b>F5:</b> Posee infraestructura propia.	<b>D5:</b> No cuenta con flujograma de procesos documentado.
<b>F6:</b> 96% clientes satisfechos.	<b>D6:</b> No cuenta con una metodología de control de riesgos.
<b>F7:</b> Ubicación estratégica - Local se encuentra en el centro de la ciudad.	<b>D7:</b> No cuenta con una persona bajo relación de dependencia para el área Contable.
<b>F8:</b> Garantía de calidad de los productos.	<b>D8:</b> Inexistencia de punto de venta mediante portal virtual.
<b>F9:</b> Variedad de productos.	<b>D9:</b> Inadecuada gestión de mercadería de baja rotación.
<b>F10:</b> Ser recomendados por clientes en el mercado se convierte en un mecanismo de publicidad.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>O1:</b> Pocos competidores que ofrezcan productos dirigidos a varios segmentos de mercado (niños, jóvenes, adultos).	<b>A1:</b> Competencia desleal por productos falsificados.
<b>O2:</b> Negociaciones con diferentes proveedores de productos y accesorios deportivos de marcas reconocidas.	<b>A3:</b> Temporadas bajas en la venta de productos.
<b>O3:</b> Capacitación por parte de proveedores de las marcas que ofrece la empresa.	<b>A4:</b> Tramitología para el abastecimiento de mercadería.
	<b>A5:</b> Incremento en el valor del impuesto a la importación de calzado.

Fuente: Investigación directa

### 3.3. Cruces estratégicos

**Tabla 8**

**Cruces estratégicos**

FA	FO
<p><b>F1-F2-A5:</b> Permanecer en el mercado por muchos años más, a pesar de la tramitología, la empresa cumple con los trámites legales con las entidades gubernamentales.</p> <p><b>F3-F4-A3:</b> Generar una comunicación directa con el trabajador y cumplir con las obligaciones a los que está sujeta la empresa incluso en temporadas bajas de ventas.</p> <p><b>F5-F7-A1:</b> Incurrir en menor gasto de arriendo al poseer infraestructura propia ubicada en el centro de la ciudad, lo cual ayuda a no perder el posicionamiento en el mercado.</p> <p><b>F6- A3:</b> Contar con una cantidad considerable de clientes fijos en temporadas bajas puede seguir en funcionamiento sin ningún inconveniente.</p>	<p><b>F8-F9-O1:</b> Aperturar canales de distribución (e-commerce) para zonas estratégicas del país.</p> <p><b>F9- O2:</b> Abrir sucursales en el mercado y buscar ingresar en nuevos segmentos de mercado, aumentando el portafolio de productos.</p> <p><b>F6- O2:</b> Ser recomendados por clientes abre paso a consolidar nuevas ventas y captar más clientes para satisfacer los gustos y preferencias.</p> <p><b>F3-O3:</b> Capacitar al personal respecto a la atención al cliente con expertos en ventas.</p>
DA	DO
<p><b>D1-D7-A1:</b> Elaborar políticas de transformación empresarial administrativas y financieras.</p> <p><b>D3-A2-A3:</b> Supervisar al personal de ventas mediante evaluaciones del desempeño laboral.</p> <p><b>D4-A2-A4:</b> Liquidar productos e implementar promociones en fechas especiales.</p> <p><b>D9-A3:</b> Contratar un agente de ventas para ampliar la cartera de clientes minoristas.</p>	<p><b>D1-O2:</b> Aperturar línea de crédito para adquirir variedad de tallas en los productos.</p> <p><b>D1-O3:</b> Establecer políticas y valores para una mejor atención.</p> <p><b>D5-O1:</b> Diseñar flujogramas de procesos documentados para un mayor desempeño de actividades.</p> <p><b>D7-O2:</b> Invertir en promociones (descuentos, regalos) por adquirir productos en la empresa.</p>

Fuente: Investigación directa

### 3.4. Conclusión diagnóstica

Después del acercamiento con los dueños de la empresa, quienes tienen como propósito mejorar, se logró; a través de la utilización de técnicas primarias de investigación como son la observación directa, encuesta y entrevista, dirigida a los miembros y clientes de la empresa, recopilar y analizar información interna y externa acerca de la situación actual de la empresa, en lo cual se destaca el no contar con un adecuado proceso administrativo y financiero ya que todos los procedimientos son llevados en su totalidad de manera empírica es decir por la experiencia de los propietarios.

En cuanto al aspecto de planificación se identifican debilidades ya que no existe una filosofía plasmada en un documento que rijan el desenvolvimiento de las actividades del negocio; respecto a la organización no se reconoce una adecuada gestión de los recursos lo cual provoca imprudencias en los factores internos de la empresa, los recursos humanos y materiales, generando costos adicionales, además la ausencia de un organigrama estructural y funcional, hace que los procesos y las actividades del personal sean deficientes y en ocasiones tenga un retraso innecesario en su cumplimiento. La dirección, el gerente mantiene criterios de centralización que no permite que los empleados tomen decisiones. El control, se evidencia escasos mecanismos de control para cada uno de los procedimientos; se reconocen riesgos por parte del gerente y no se identifican esquemas de preparación para mitigarlos y finalmente en cuanto a satisfacción al cliente no se mide la satisfacción al cliente, con lo anteriormente expuesto se identifica una gran problemática y se justifica que la empresa no presenta mejores niveles de eficiencia o mejores resultados económicos, por lo tanto, se reconoce la necesidad de que la empresa comercial “Active Shopping Shoes” cuente con un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros que ayude al desarrollo de la misma.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA**

#### **Introducción**

La empresa “Active Shopping Shoes” se encuentra localizada en la ciudad de Otavalo, la cual se dedica a la comercialización de productos deportivos tales como: calzado, ropa y accesorios para todo tipo de deportes, en marcas reconocidas a nivel mundial por la calidad de sus productos.

A partir del diagnóstico realizado en la sección anterior, se reconocen aspectos negativos que afectan el desempeño normal de la organización, por tal motivo la empresa requiere de una propuesta de Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para que mejore su desempeño. La presente propuesta consiste en un manual administrativo en dónde se encuentran aspectos de gestión organizacional, mapa de procesos y riesgos operativos, la propuesta del manual contable y financiero está relacionada con los mecanismos para mejorar el desempeño de la gestión contable. Todo lo antes mencionado se orienta en solucionar los problemas que posee la organización y convertirla en un organismo más eficiente y competitivo.

#### **Objetivo**

Diseñar un manual de procedimiento administrativos y financieros para la empresa “Active Shopping Shoes” mediante el diagnóstico efectuado, en el cual se identificó aspectos negativos que pueden ser corregidos para un mejor desempeño organizacional.

# MANUAL ADMINISTRATIVO

## CONTENIDO DEL MANUAL

- Misión
- Visión
- Valores corporativos
- Objetivos estratégicos
- Políticas administrativas
- Gestión por procesos
- Estructura organizacional
- Manual de funciones
- Gestión de riesgos operativos

## 4.1. Desarrollo de la propuesta Administrativa

### Denominación de la Empresa y logotipo

“Active Shopping Shoes”, se encuentra ubicada en la parroquia Jordán, cantón Otavalo, provincia Imbabura; registrado en el Servicio de Rentas Internas con RUC número 1002798559001 información perteneciente al Sr. Remache Salazar Rodrigo German y como tipo de contribuyente PERSONA NATURAL obligada a llevar contabilidad, inició sus actividades comerciales el 29/09/2005.



*Figura 9 Logotipo de la empresa*

#### 4.1.1. Misión

“Active Shopping Shoes” es una empresa que comercializa productos deportivos de las mejores marcas dirigida a la sociedad, brindando atención de calidad y contribuyendo así el fortalecimiento de la práctica deportiva, recreacional y saludable.

#### 4.1.2. Visión

Para el año 2023 la empresa “Active Shopping Shoes” busca ser líder en el sector comercial deportivo a nivel nacional, cumpliendo con las expectativas de los clientes al ofrecer productos deportivos de calidad elaborados con tecnología avanzada.

#### 4.1.3. Valores corporativos

- **Respeto:** establecer un ambiente de confianza con los clientes atendiendo a sus comentarios y sugerencias.

- **Servicio al cliente:** mantener una relación cordial con los clientes y lograr satisfacer sus necesidades.
- **Trabajo en equipo:** sinergia entre los miembros de la empresa y lograr disminuir el tiempo de entrega de los productos.
- **Innovación:** mejorar la gestión de la empresa definiendo nuevas estrategias de satisfacer al cliente.

#### **4.1.4. Objetivos estratégicos**

- Ser reconocida como la mejor empresa comercial mayorista de productos deportivos a nivel nacional, contactando a nuevos proveedores.
- Obtener la fidelización de los clientes ofreciendo diversidad de productos para todas las necesidades.
- Expandirse abriendo nuevas sucursales en diferentes provincias del país con el fin de aumentar la cartera de clientes, mediante un estudio de mercado.

#### **4.1.5. Políticas administrativas**

A continuación, se detallan las políticas administrativas sugeridas para la gestión interna:

##### **Políticas de talento humano**

- La remuneración del personal debe estar acorde a lo estipulado en la ley.
- Cumplir con el horario establecido por parte de la máxima autoridad.
- Registrar la hora de ingreso y salida del personal de la empresa para evitar inconvenientes.
- Para gestionar permisos personales se debe realizar de manera anticipada la solicitud, en caso de calamidad doméstica se aplicará las disposiciones de la ley vigente.

- El personal tiene prohibido el uso del celular, para brindar un mejor servicio al cliente.
- El proceso de contratación se debe realizar de acuerdo a lo establecido en manual de procesos detallado en este documento (Tabla 30).
- Proporcionar el manual funcional interno para un mejor conocimiento de la conformación del organigrama estructural y un efectivo desarrollo de las actividades del personal.

### **Políticas de productos.**

- Operar adecuadamente el producto.
- Verificar constantemente que estén perchados todos los productos en las estanterías.
- Mantener el producto en un espacio adecuado con su respectivo empaque y etiqueta.
- Revisión constante de que el producto se encuentre con aditivos de seguridad.

### **Políticas de precio**

- Mantener el precio justo para todos los clientes.
- Establecer descuentos y promociones.

### **Políticas de atención al cliente.**

- Brindar el mejor servicio al cliente, de manera personalizada, amable y educada asegurando la compra y el regreso del mismo.
- Captar de manera oportuna al cliente, respondiendo a las necesidades del mismo.
- Informar todas las características que posee el producto.
- Contar con diversidad de productos, tallas y así cubrir los requerimientos del cliente de forma efectiva.
- La empresa debe tener una adecuada infraestructura en la cual los clientes se sientan a gusto con el servicio.

- Escuchar las sugerencias de los clientes.

### **Políticas de venta**

- Emitir un comprobante de venta y la factura electrónica a los clientes.
- El pago se puede realizar de diferentes formas en efectivo y con todas las tarjetas. Efectivo: con un descuento del 10%; tarjetas sean estas de débito o crédito con la condición que el precio del producto se mantenga. Sin embargo, pueden realizar diferido a 3 y 6 meses sin intereses; además, se lo puede realizar hasta 12 meses con intereses dependiendo de la cantidad de la compra.
- El dinero proveniente de las ventas del día anterior, se depositará diariamente en el banco al iniciar la siguiente jornada de trabajo.

### **Políticas sobre devolución**

- La justificación de la devolución se aceptará hasta 15 días calendario después de realizada la compra.
- Para realizar la devolución es indispensable presentar la factura en formato impreso o digital.
- El producto debe encontrarse en perfectas condiciones, no debe ser usado, ni presentar ningún tipo de desgaste.

### **Política sobre cambios**

- Los cambios se aceptarán hasta 3 días después de realizada la compra, con el respectivo comprobante de compra.
- Para solicitar el cambio es indispensable presentar la factura en formato digital o impreso.
- Los cambios de productos están sujetos a disponibilidad de stock.

### **Política sobre garantías**

- Se puede solicitar un cambio del producto cuando tenga algún defecto de fabricación o cuando el daño no esté relacionado con el uso indebido.
- La garantía de los productos se podrá solicitar hasta 15 días después de la fecha de adquisición.
- Para aplicar la garantía es indispensable contar con el comprobante de pago.
- La máxima autoridad se encargará de la evaluación y aprobación de la aplicación de las garantías.

#### **Se excluye de la aplicación:**

- Exista alguna modificación realizada por terceros.
- Exista un desgaste causado por daños naturales o cosméticos en la apariencia del producto, tales como: manchas, desteñidos, entre otros.
- Muestre un uso indebido del producto.
- Cuando no ha seguido las recomendaciones de utilización y cuidado adecuado recomendados por el fabricante.

### **Políticas sobre compra**

- Realizar el detalle específico de los productos que se requiere comprar.
- Las órdenes de compra serán autorizadas por el gerente de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Pedir a los proveedores muestras físicas de los productos a adquirir antes de realizar el pedido.
- Negociar las condiciones de pago y descuentos.
- Emitir retenciones a los proveedores con los datos respectivos.
- Productos que no cumplen con las características determinadas por la empresa.

4.1.6. Gestión por procesos

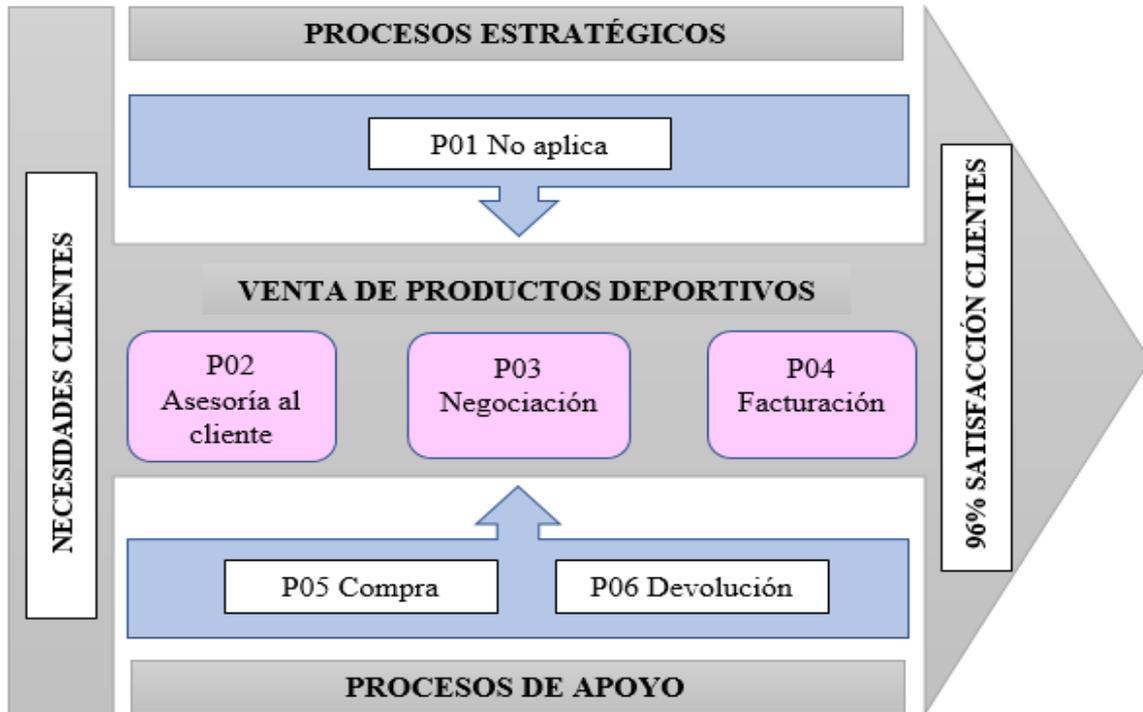


Figura 10 Mapa de procesos situación actual (Diagnóstico)

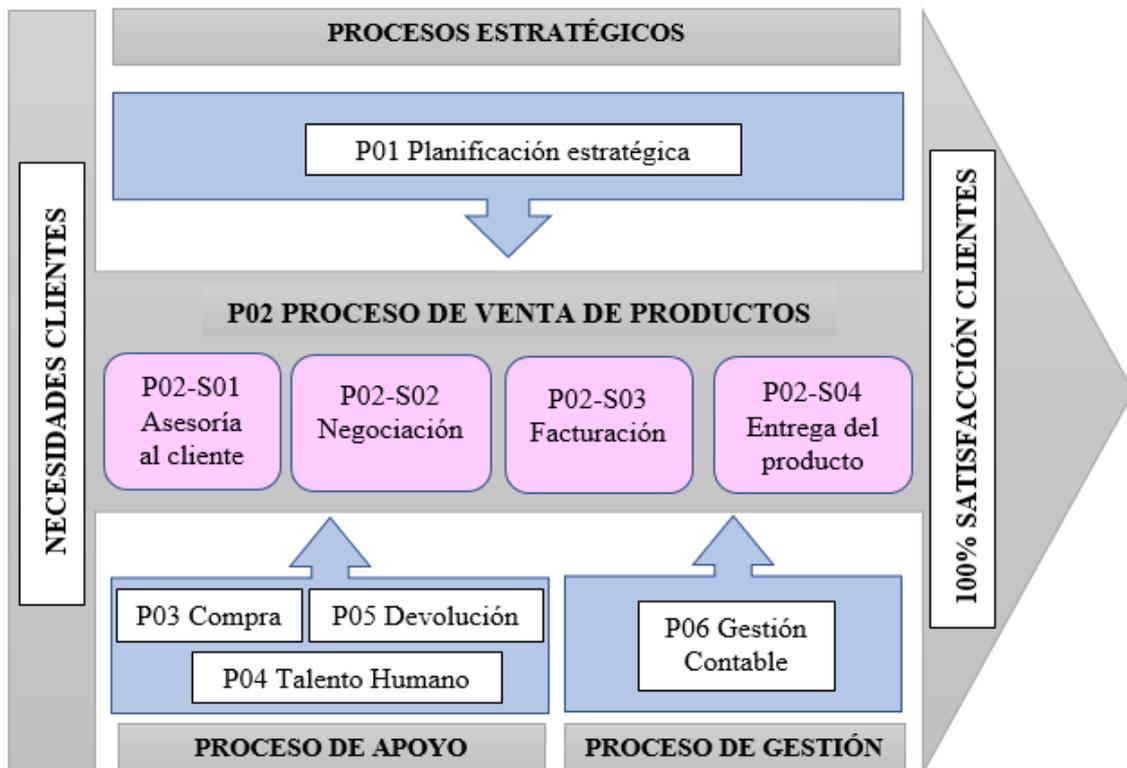


Figura 11 Mapa de procesos (Propuesta)

## 1. Evaluación y mejora del proceso

**Tabla 9**

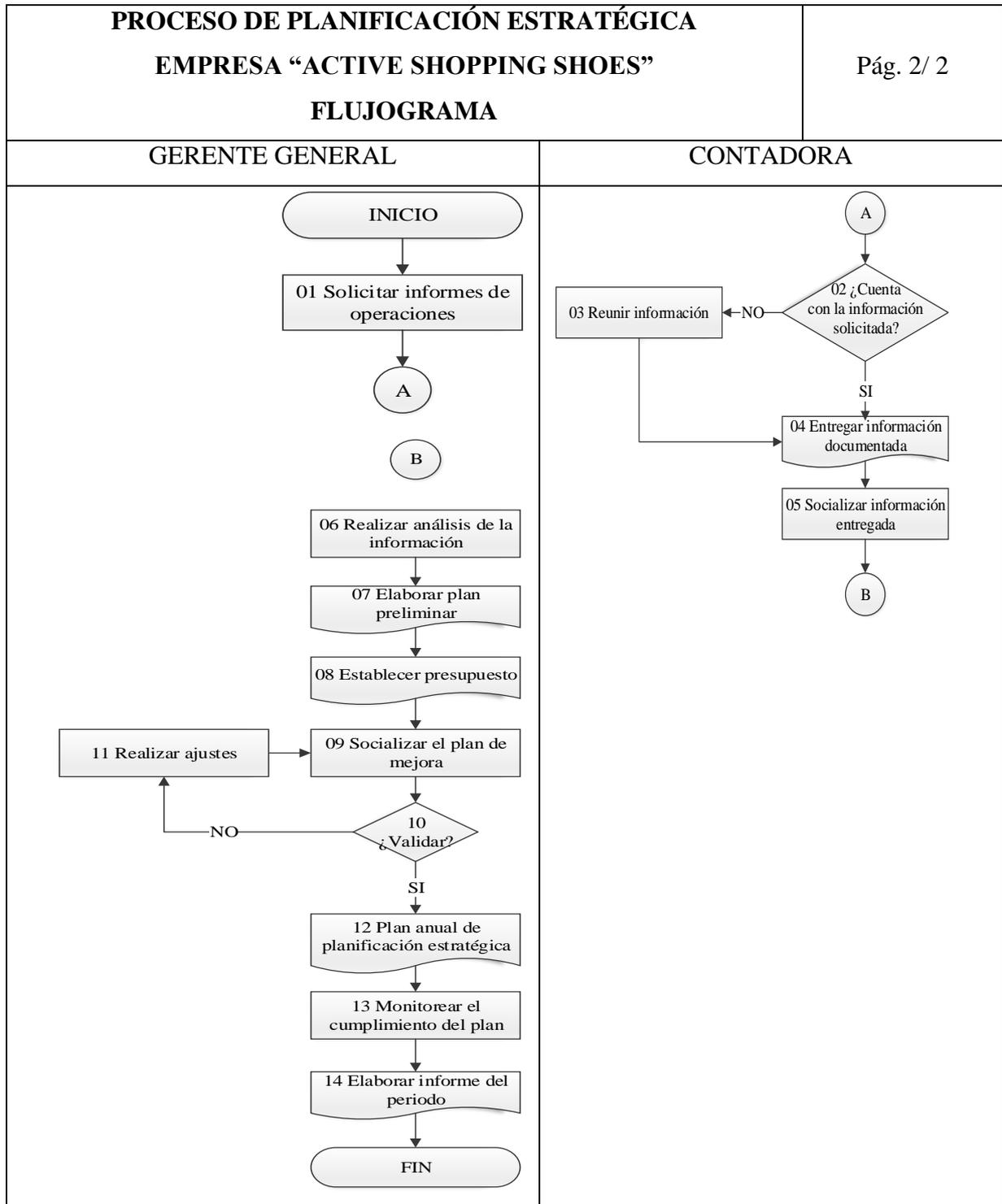
**Formato de proceso - Planificación estratégica**

		<b>MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>		Pág. 1 / 1
<b>PROCESO</b>		Planificación estratégica	<b>CÓDIGO</b>	P01
<b>PROPÓSITO</b>		Establecer actividades o planes operativos para la elaboración de la planificación estratégica.		
<b>ALCANCE</b>		Se aplicará en el nivel directivo y operativo.		
<b>REFERENCIAS</b>		Se basará en la misión y visión de la empresa.		
<b>RESPONSABLE</b>		El gerente será el encargado de revisar y socializar a los trabajadores.		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>Nº</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		
1	Gerente	Solicitar informes de operación a la contadora.		
2	Contadora	Verificar si cuenta con la información solicitada.		
3	Contadora	Reunir informes de operación.		
4	Contadora	Entregar al gerente la información documentada de los resultados anteriores.		
5	Contadora	Socializar al gerente acerca de la información solicitada.		
6	Gerente General	Realizar un análisis de la información proporcionada por la contadora.		
7	Gerente General	Elaborar un plan de mejora preliminar.		
8	Gerente General	Establecer el presupuesto económico para el año calendario.		
9	Gerente General	Socializar el plan de mejora a los miembros de la empresa.		
10	Gerente General	Validar el plan de mejora preliminar.		
11	Gerente General	Realizar los ajustes requeridos.		
12	Gerente General	Plan anual de planificación estratégica.		
13	Gerente General	Monitorear el cumplimiento del plan de mejora.		
14	Gerente General	Al final del año calendario, elaborar el informe sobre el cumplimiento del plan.		
<b>FECHA:</b>		<b>ÚLTIMA REVISIÓN:</b>	<b>FIRMA:</b>	

Fuente: Investigación directa

Tabla 10

Diagrama de flujo - Planificación estratégica



Fuente: Investigación directa

**Tabla 11****Indicador de Gestión - Planificación estratégica**

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Responsable Medición</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Responsable Análisis</b>	<b>Fuente de Información</b>
%	Medir el de porcentaje de variación del presupuesto invertido en la planificación estratégica	Porcentaje	$\frac{\text{Presupuesto año actual} - \text{presupuesto año anterior}}{\text{presupuesto año anterior}} \times 100$	Contadora	Anualmente	Gerente general	Documentos presupuestos

**Fuente:** Investigación directa

Tabla 12

## Formato de proceso - Venta de productos

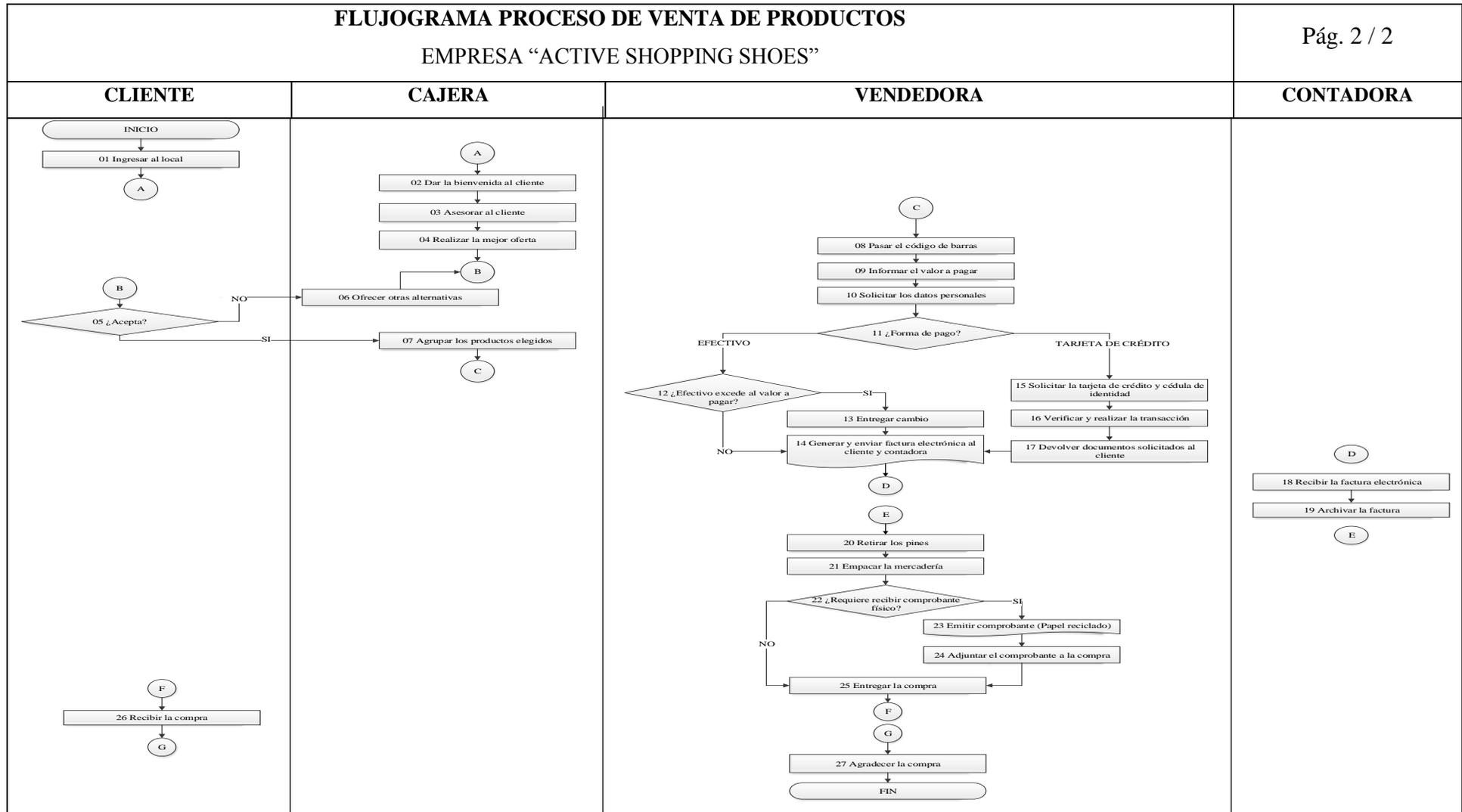
		<b>MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA “ACTIVE SHOPPING SHOES”</b>		Pág. 1 / 2
<b>PROCESO</b>		Venta de productos	<b>CÓDIGO</b>	P02
<b>PROPÓSITO</b>		Establecer las actividades que se deben realizar en el proceso de venta de productos.		
<b>ALCANCE</b>		Abarca el proceso consolidado en la venta de los productos.		
<b>REFERENCIAS</b>		Busca satisfacer las necesidades, gustos y preferencias del cliente.		
<b>RESPONSABLE</b>		Vendedora y contadora.		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>N°</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		
1	Cliente	Ingresa al local observa los modelos en exhibición.		
2	Vendedora	Dar la bienvenida al cliente con cordialidad y respeto.		
3	Vendedora	Realizar la asesoría al cliente en cuanto a diseños y tallas.		
4	Vendedora	Realizar la mejor oferta de los productos al cliente.		
5	Cliente	Decidir sobre la adquisición o no del producto.		
6	Vendedora	Ofrecer otras alternativas.		
7	Vendedora	Agrupar los productos elegidos.		
8	Cajera	Pasar el producto por el lector de código de barras.		
9	Cajera	Informar el valor a pagar al cliente.		
10	Cajera	Solicitar los datos del cliente: nombre, cédula de identidad/RUC, teléfono , ciudad, correo electrónico.		
11	Cajera	Preguntar la modalidad de pago: efectivo o tarjeta de crédito.		
12	Cajera	Verificar el dinero entregado por el cliente.		
13	Cajera	Entregar el cambio al cliente si lo hubiese.		

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
14	Cajera	Generar y enviar factura electrónica al cliente y contadora.	
15	Cajera	Solicitar la tarjeta de crédito y cédula de identidad.	
16	Cajera	Verificar y realizar la transacción.	
17	Cajera	Devolver documentos solicitados al cliente.	
18	Contadora	Recibir la factura electrónica.	
19	Contadora	Archivar las facturas en la carpeta respectiva.	
20	Cajera	Retirar los pines del producto.	
21	Cajera	Empacar la mercadería.	
22	Cajera	Preguntar al cliente si requiere un comprobante físico de la adquisición.	
23	Cajera	Emitir el comprobante de venta en papel reciclado.	
24	Cajera	Adjuntar el comprobante a la compra.	
25	Cajera	Entregar al cliente la compra.	
26	Cliente	Recibir la compra.	
27	Cajera	Agradecer al cliente por la compra y solicitarle que regrese una próxima oportunidad.	
<b>FECHA:</b>		<b>ÚLTIMA REVISIÓN:</b>	<b>FIRMA:</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 13

Diagrama de flujo - Venta de productos



Fuente: Investigación directa

**Tabla 14**  
**Indicador de gestión - Venta de productos**

Nombre del Indicador	Descripción	Unidad de Medida	Fórmula	Responsable Medición	Frecuencia de Medición	Responsable Análisis	Fuente de Información
% variación de la venta de productos.	Medir el porcentaje de venta de productos a los clientes.	Porcentaje	$\frac{\text{Productos vendidos año actual} - \text{Productos vendidos año anterior}}{\text{Productos vendidos año anterior}} \times 100$	Vendedora y contadora	Anualmente	Gerente general	Total facturas

**Fuente:** Investigación directa

Tabla 15

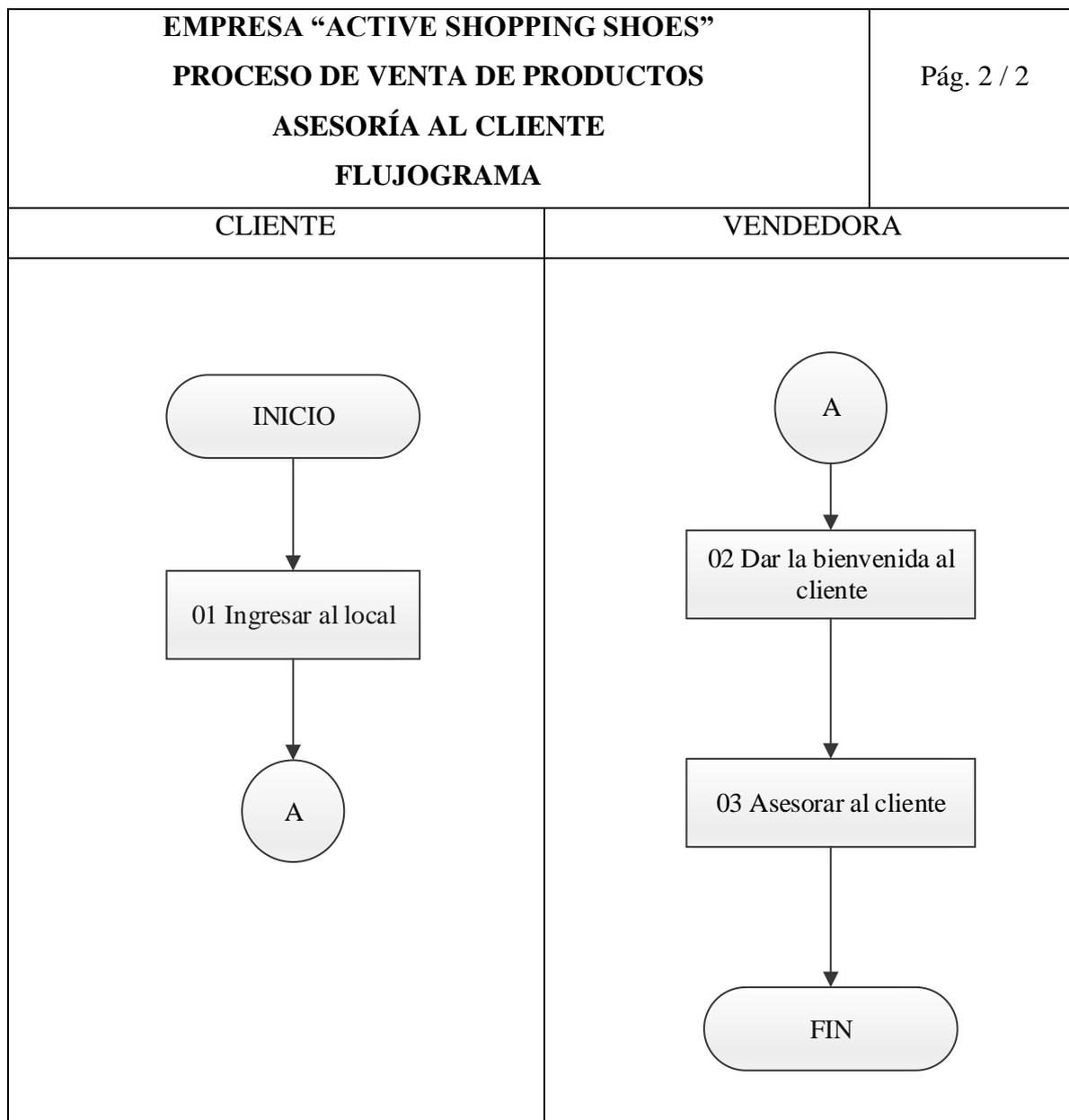
## Formato de subproceso - Asesoría al cliente

		<b>MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA “ACTIVE SHOPPING SHOES”</b>		Pág. 1 / 1
<b>PROCESO</b>	Venta de productos	<b>CÓDIGO</b>	P02-S01	
<b>SUBPROCESO</b>	Asesoría al cliente			
<b>PROPÓSITO</b>	Establecer actividades que detallen el proceso de venta de productos.			
<b>ALCANCE</b>	Asesoría acerca del producto que brindará el vendedor.			
<b>REFERENCIAS</b>	Se basará en las necesidades, gustos y preferencias del cliente.			
<b>RESPONSABLE</b>	Vendedora			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>N°</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		
1	Cliente	Ingresa al local observa los modelos en exhibición.		
2	Vendedora	Dar la bienvenida al cliente con cordialidad y respeto.		
3	Vendedora	Realizar la asesoría al cliente en cuanto a diseños y tallas.		
<b>FECHA:</b>		<b>ÚLTIMA REVISIÓN:</b>	<b>FIRMA:</b>	

Fuente: Investigación directa

Tabla 16

## Diagrama de flujo - Asesoría al cliente



Fuente: Investigación directa

**Tabla 17**

**Indicador de gestión - Asesoría al cliente**

Nombre del Indicador	Descripción	Unidad de Medida	Fórmula	Responsable Medición	Frecuencia de Medición	Responsable Análisis	Fuente de Información
% de clientes nuevos por mes	Medir porcentaje de clientes nuevos de la empresa	Porcentaje	$\frac{\text{Clientes nuevos por mes}}{\text{Total factura por mes}} \times 100$	Vendedora	Mensualmente	Gerente general	Registro de facturas

**Fuente:** Investigación directa

Tabla 18

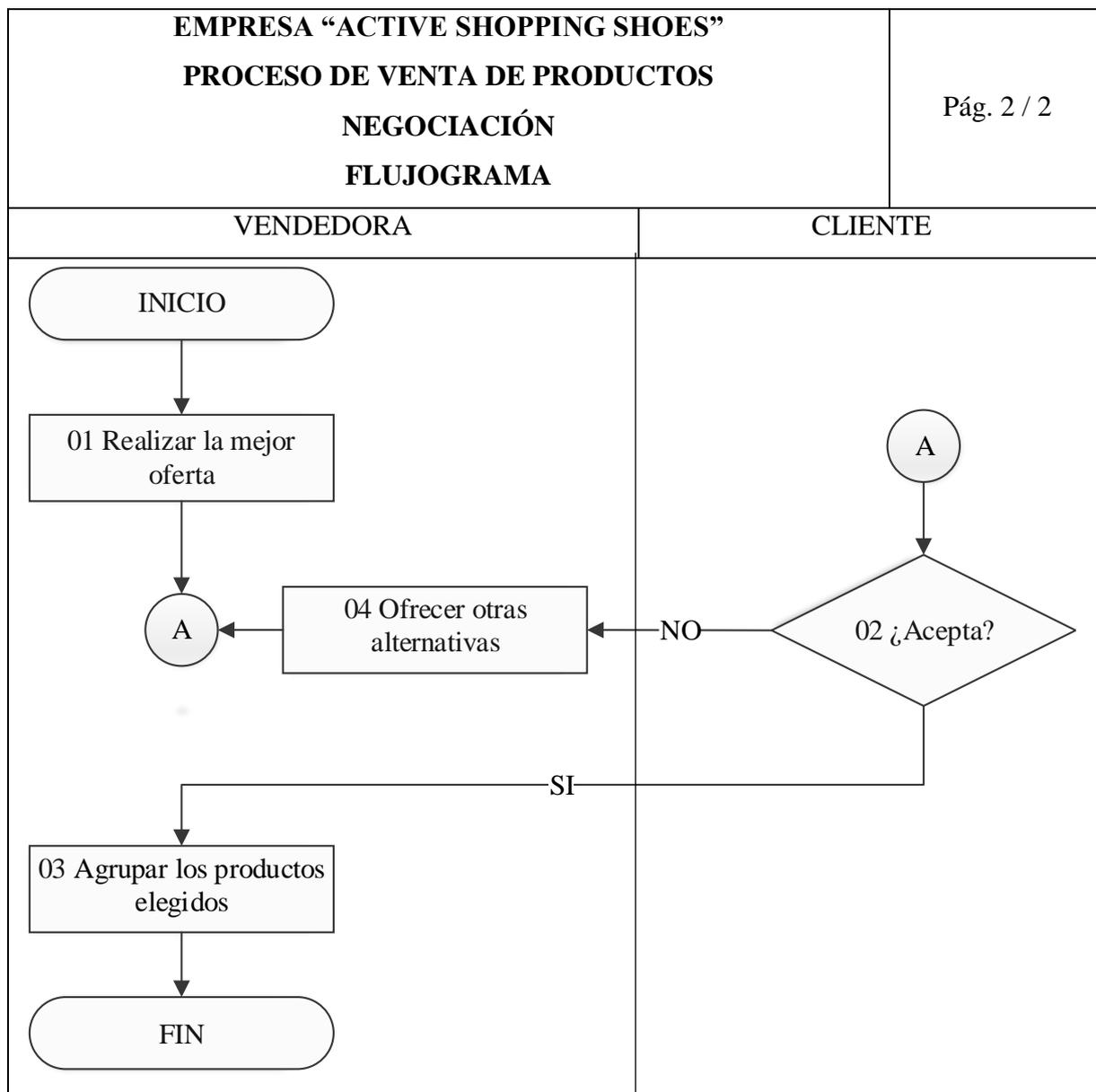
## Formato de subproceso - Negociación

		<b>MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA “ACTIVE SHOPPING SHOES”</b>		Pág. 1 / 1
<b>PROCESO</b>	Venta de productos		<b>CÓDIGO</b>	P02-S02
<b>SUBPROCESO</b>	Negociación			
<b>PROPÓSITO</b>	Establecer actividades que detallen el proceso de negociación con los clientes.			
<b>ALCANCE</b>	Negociación se la efectuará entre el vendedor y el cliente.			
<b>REFERENCIAS</b>	Se basará en las necesidades, gustos y preferencias del cliente y los beneficios para la empresa.			
<b>RESPONSABLE</b>	Vendedora			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>Nº</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		
1	Vendedora	Realizar la mejor oferta de los productos al cliente.		
2	Cliente	Decidir sobre la adquisición o no del producto.		
3	Vendedora	Agrupar los productos elegidos.		
4	Vendedora	Ofrecer otras alternativas.		
<b>FECHA:</b>		<b>ÚLTIMA REVISIÓN:</b>	<b>FIRMA:</b>	

Fuente: Investigación directa

Tabla 19

## Diagrama de subproceso - Negociación



Fuente: Investigación directa

**Tabla 20****Indicador de gestión - Negociación**

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Responsable Medición</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Responsable Análisis</b>	<b>Fuente de Información</b>
% de clientes satisfechos con la negociación	Medir el porcentaje de clientes que se encuentran satisfechos con la negociación realizada en la empresa	Porcentaje	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total Clientes}} \times 100$	Vendedora	Mensualmente	Gerente general	Registro de formulario de satisfacción del cliente

**Fuente:** Investigación directa

Tabla 21

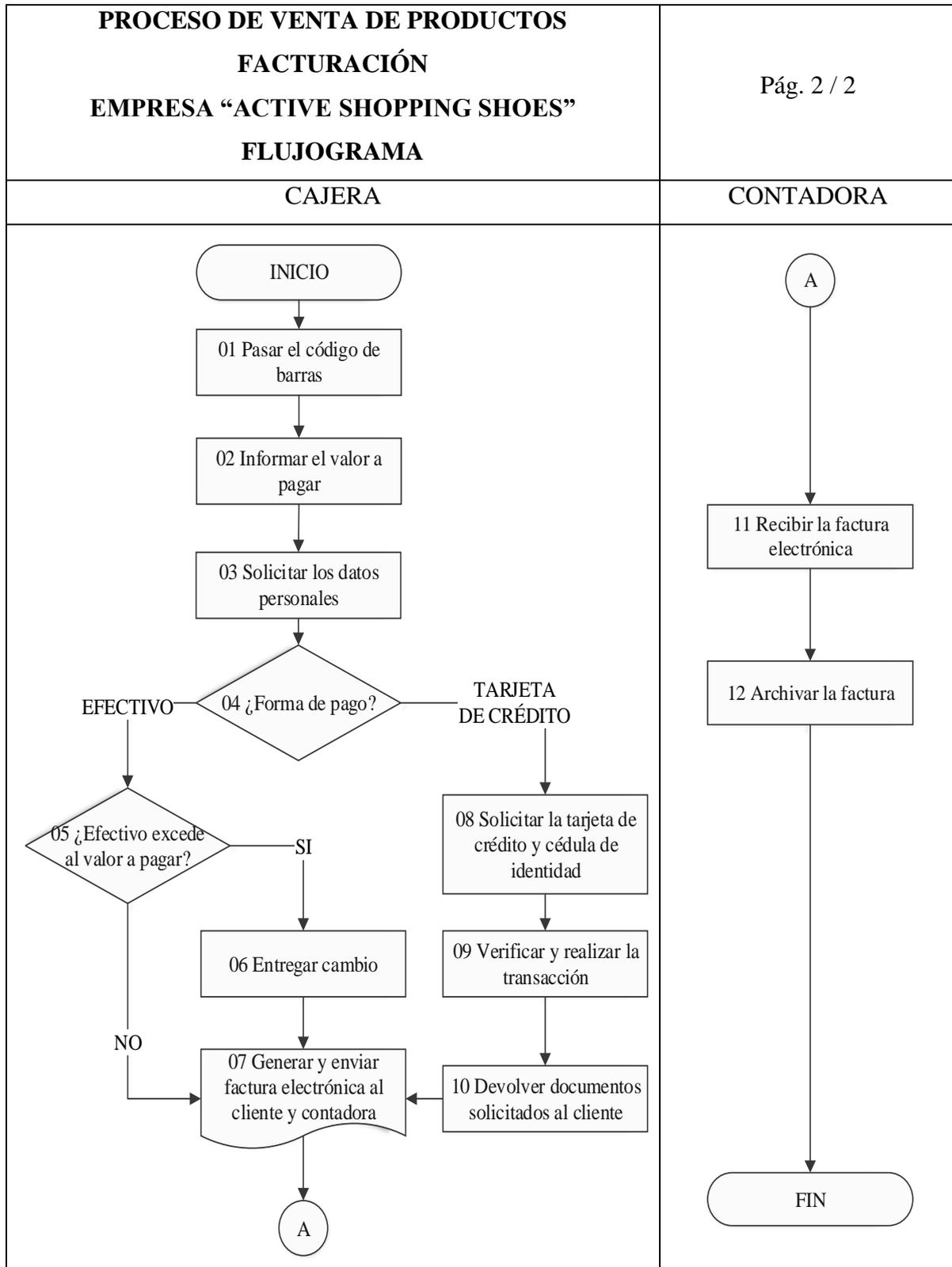
## Formato de subproceso - Facturación

		<b>MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA “ACTIVE SHOPPING SHOES”</b>		Pág. 1 / 2
<b>PROCESO</b>		Venta de productos	<b>CÓDIGO</b>	P02-S03
<b>SUBPROCESO</b>		Facturación.		
<b>PROPÓSITO</b>		Establecer actividades para la correcta facturación de los productos adquiridos por los clientes.		
<b>ALCANCE</b>		Se basa en la necesidades contables del cliente y de la empresa.		
<b>RESPONSABLE</b>		Contadora.		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>N°</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		
1	Cajera	Pasar el producto por el lector de código de barras.		
2	Cajera	Informar el valor a pagar al cliente.		
3	Cajera	Solicitar los datos del cliente: nombre, cédula de identidad/RUC, teléfono , ciudad, correo electrónico.		
4	Cajera	Preguntar la modalidad de pago: efectivo o tarjeta de crédito.		
5	Cajera	Verificar el dinero entregado por el cliente.		
6	Cajera	Entregar el cambio al cliente si lo hubiese.		
7	Cajera	Generar y enviar factura electrónica al cliente y contadora.		
8	Cajera	Solicitar la tarjeta de crédito y cédula de identidad.		
9	Cajera	Verificar y realizar la transacción.		
10	Cajera	Devolver documentos solicitados al cliente.		
11	Contadora	Recibir la factura electrónica.		
12	Contadora	Archivar la factura en la carpeta respectiva.		
<b>FECHA:</b>		<b>ÚLTIMA REVISIÓN:</b>		<b>FIRMA:</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 22

Diagrama del subproceso - Facturación



Fuente: Investigación directa

**Tabla 23****Indicador de gestión - Facturación**

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Responsable Medición</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Responsable Análisis</b>	<b>Fuente de Información</b>
% de facturas anuladas	Medir el porcentaje de facturación anuladas.	Porcentaje	$\frac{Facturas\ anuladas}{Total\ Facturas} \times 100$	Contadora	Mensualmente	Gerente general	Facturas venta de productos.

**Fuente:** Investigación directa

Tabla 24

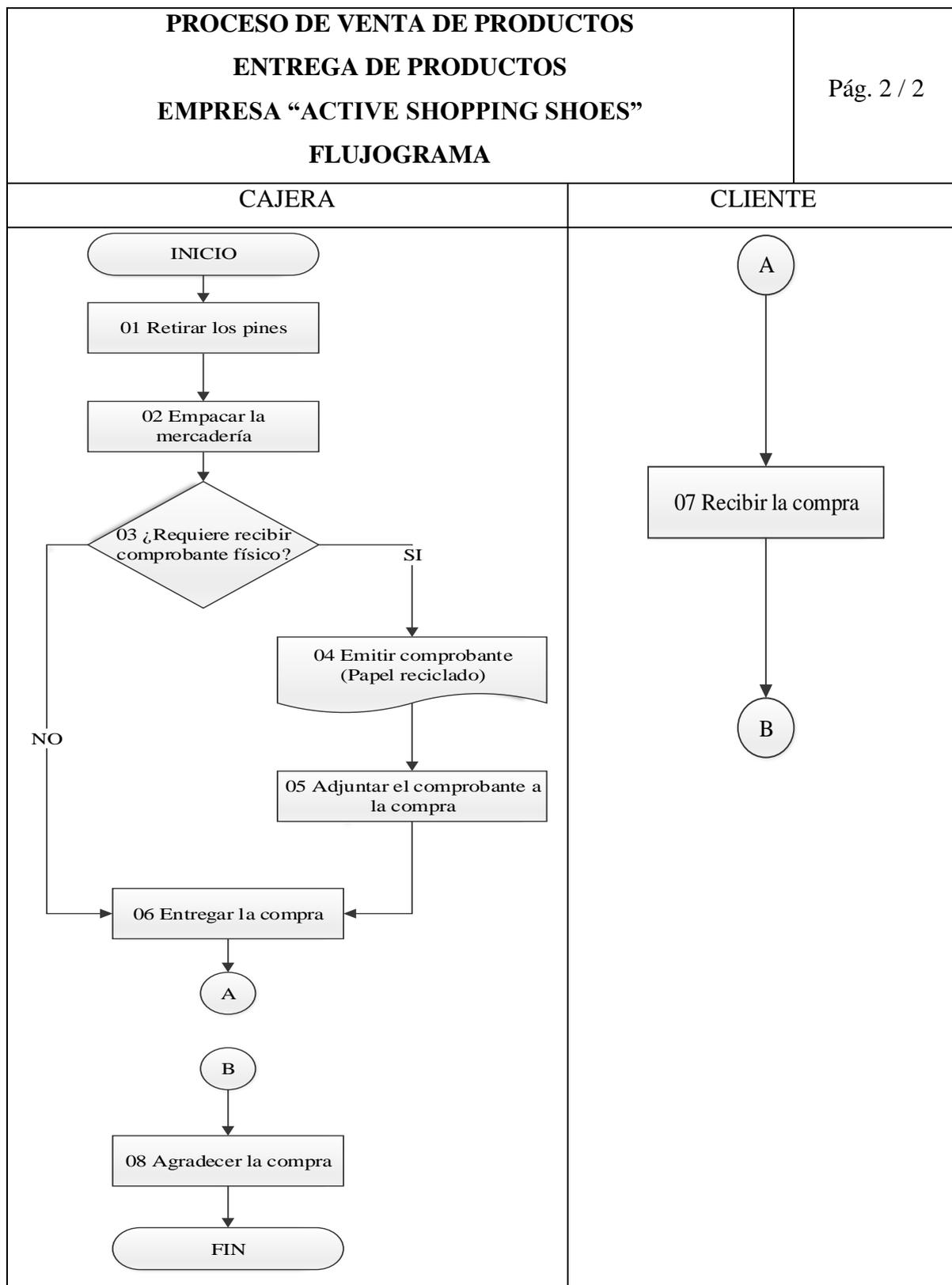
## Formato de subproceso - Entrega de productos

		<b>MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA “ACTIVE SHOPPING SHOES”</b>		Pág. 1 / 2
<b>PROCESO</b>		Venta de productos	<b>CÓDIGO</b>	P02-S04
<b>SUBPROCESO</b>		Entrega de productos		
<b>PROPÓSITO</b>		Finalizar la venta los productos adquiridos por los clientes.		
<b>ALCANCE</b>		Se basa en la necesidades contables del cliente y de la empresa.		
<b>RESPONSABLE</b>		Vendedora y contadora.		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>Nº</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		
1	Cajera	Retirar los pines del producto.		
2	Cajera	Empacar la mercadería.		
3	Cajera	Preguntar al cliente sí requiere un comprobante físico de la adquisición.		
4	Cajera	Emitir el comprobante de venta en papel reciclado.		
5	Cajera	Adjuntar el comprobante a la compra.		
6	Cajera	Entregar al cliente la compra.		
7	Cliente	Recibir la compra.		
8	Cajera	Agradecer al cliente por la compra y solicitarle que regrese una próxima oportunidad.		
<b>FECHA:</b>		<b>ÚLTIMA REVISIÓN:</b>		<b>FIRMA:</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 25

Diagrama de flujo - Entrega de productos



Fuente: Investigación directa

**Tabla 26****Indicador de gestión - Entrega de productos**

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Frecuencia de Medición</b>	<b>Responsable Análisis</b>	<b>Fuente de Información</b>
% variación de la entrega de productos	Medir el porcentaje de entrega de productos a los clientes	Porcentaje	$\frac{\text{Productos entregados año actual} - \text{Productos entregados año anterior}}{\text{Producto entregados año anterior}} \times 100$	Vendedor	Anualmente	Gerente general	Total Facturas

**Fuente:** Investigación directa

Tabla 27

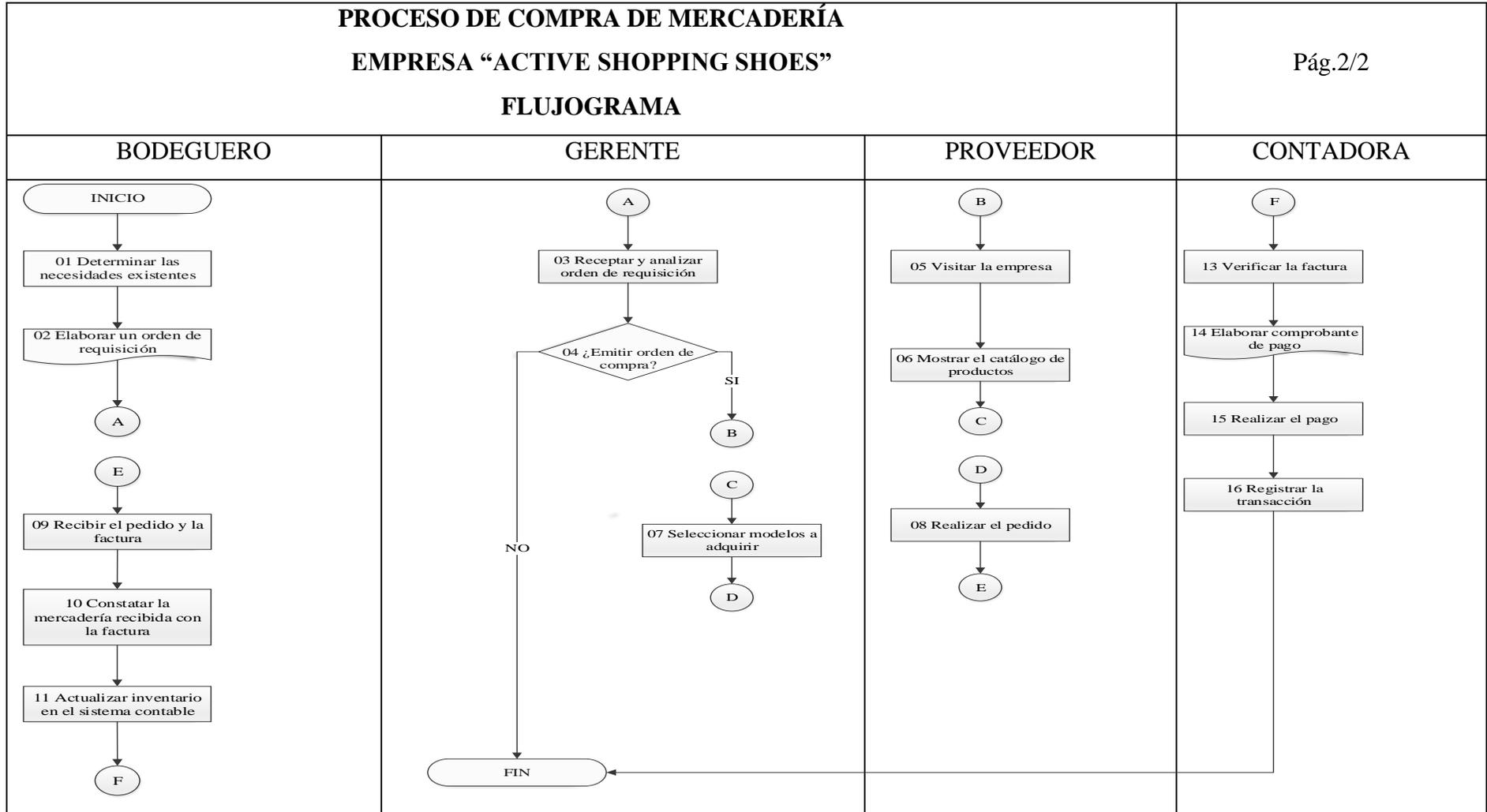
## Formato de proceso - Compra de mercadería

		<b>MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>		Pág. 1 / 2
<b>PROCESO</b>		Compra de mercadería	<b>CÓDIGO</b>	P06
<b>PROPÓSITO</b>		Adquirir mercadería de proveedores de excelente calidad que satisfaga las necesidades de los clientes actuales y potenciales.		
<b>ALCANCE</b>		Se basa en la necesidades de la empresa y clientes.		
<b>RESPONSABLE</b>		Bodeguero, Gerente, Contadora		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>N°</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		
1	Bodeguero	Determina las necesidades de acuerdo a las existencias de mercadería y productos solicitados por los clientes.		
2	Bodeguero	Elaborar la orden de requisición para el Gerente con copia de recibido.		
3	Gerente	Receptar la orden analizar y verificar la existencia de mercadería en el sistema contable.		
4	Gerente	Decidir sí emite la orden de requisición o la niega.		
5	Proveedor	Visitar la empresa.		
6	Proveedor	Mostrar el catálogo de productos al Gerente.		
7	Gerente	Seleccionar los modelos que va adquirir.		
8	Proveedor	Realizar el pedido de compra.		
9	Bodeguero	Recibir el pedido y la factura mediante el servicio de Servientrega.		
10	Bodeguero	Constatar la mercadería con la factura enviada por los proveedores.		
11	Bodeguero	Actualizar el inventario de mercadería en el sistema contable.		
13	Contadora	Verificar la factura y la orden de ingreso, para registrar la transacción.		
14	Contadora	Elaborar comprobante de pago.		
15	Contadora	Realizar el pago.		
16	Contadora	Registrar la transacción.		
<b>FECHA:</b>		<b>ÚLTIMA REVISIÓN:</b>	<b>FIRMA:</b>	

Fuente: Investigación directa

Tabla 28

Diagrama de flujo - Compra de mercadería



Fuente: Investigación directa

Tabla 29

*Indicador de Gestión - Compra de mercadería*

Nombre del Indicador	Descripción	Unidad de Medida	Fórmula	Responsable Medición	Frecuencia de Medición	Responsable Análisis	Fuente de Información
% variación de la compra de productos.	Medir el porcentaje de compra de productos a los proveedores de las diferentes marcas.	Porcentaje	$\frac{\text{Productos adquiridos año actual} - \text{Productos adquiridos año anterior}}{\text{Productos adquirido año anterior}} \times 100$	Bodeguero, gerente y contadora.	Anualmente	Gerente general	Total facturas

Fuente: Investigación directa

Tabla 30

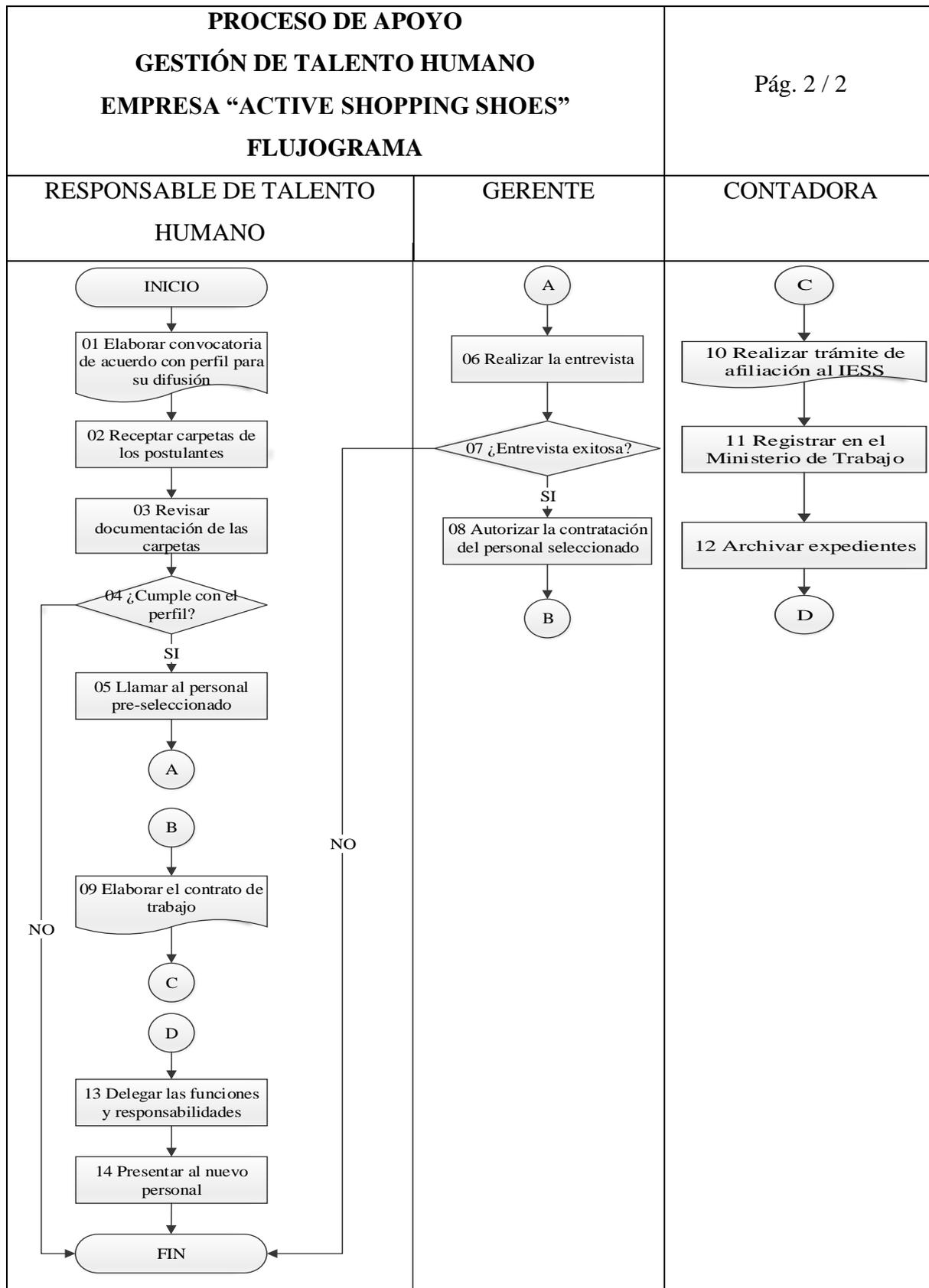
## Formato de proceso - Gestión de talento humano

		<b>MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>		Pág. 1 / 2
<b>PROCESO</b>		Gestión de talento humano	<b>CÓDIGO</b>	PO8
<b>SUBPROCESO</b>		Selección y contratación.		
<b>PROPÓSITO</b>		Seleccionar y contratar personal adecuado para la empresa.		
<b>ALCANCE</b>		Este procedimiento se basa en los conocimientos apropiados y actualizados de los aspirantes.		
<b>REFERENCIAS</b>		Se basa en la necesidad de reclutar personas capaces de desempeñar las funciones requeridas por la empresa.		
<b>RESPONSABLE</b>		El gerente decide al personal con el perfil idóneo para los cargos requeridos y la contadora se encargara de legalizar los contratos.		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>Nº</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		
1	Responsable de talento humano	Elaborar convocatoria de acuerdo con el perfil para difundirla en los medios respectivos.		
2	Responsable de talento humano	Receptar las carpetas de los postulantes.		
3	Responsable de talento humano	Revisar documentación de las carpetas.		
4	Responsable de talento humano	Verificar si cumple con el perfil.		
5	Responsable de talento humano	Llamar al personal pre-seleccionado para la respectiva entrevista.		
6	Gerente	Entrevistar al personal seleccionado.		
7	Gerente	Informar el resultado de la entrevista.		
8	Gerente	Autorizar la contratación del personal seleccionado.		
9	Responsable de talento humano	Elaborar el contrato de trabajo del personal seleccionado.		
10	Contadora	Realizar trámites de afiliación al IESS del personal contratado.		
11	Contadora	Registrar en el Ministerio del trabajo.		
12	Contadora	Archivar expedientes del personal contratado.		
13	Responsable de talento humano	Delegar funciones y responsabilidades.		
14	Responsable de talento humano	Presentar a los trabajadores de la empresa al nuevo personal.		
<b>FECHA:</b>		<b>ÚLTIMA REVISIÓN:</b>	<b>FIRMA:</b>	

Fuente: Investigación directa

Tabla 31

Diagrama de flujo - Gestión de talento de humano



Fuente: Investigación directa

**Tabla 32**

**Indicador de gestión - Talento humano**

Nombre del Indicador	Descripción	Unidad de Medida	Fórmula	Responsable Medición	Frecuencia de Medición	Responsable Análisis	Fuente de Información
% de variación personal nuevo de la empresa.	Medir el porcentaje de variación del personal nuevo de la empresa.	Porcentaje	$\frac{\text{Personal nuevo año actual} - \text{Personal nuevo año anterior}}{\text{Personal nuevo año anterior}} \times 100$	Contadora	Anualmente	Gerente general	Carpetas recibidas por la responsable de talento humano.

**Fuente:** Investigación directa

Tabla 33

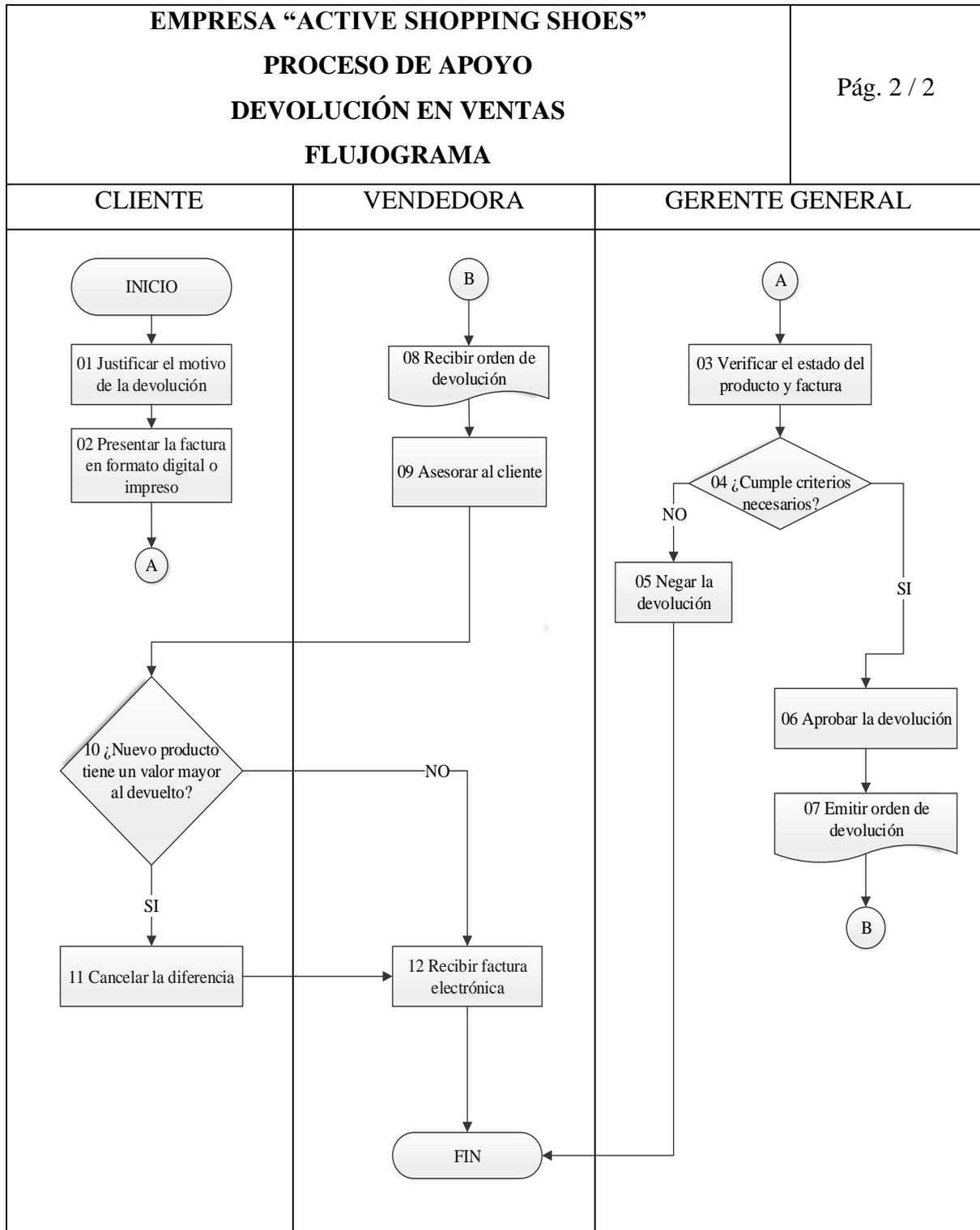
## Formato de proceso - Devolución en ventas

		<b>MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA</b> <b>“ACTIVE SHOPPING SHOES”</b>		Pág. 1 / 2
<b>PROCESO</b>		Devolución en ventas	<b>CÓDIGO</b>	PO9
<b>PROPÓSITO</b>		Garantizar la satisfacción del cliente a través de un proceso claro y transparente de devolución, con criterio y evidencia probada.		
<b>ALCANCE</b>		Una vez enviada la factura el cliente tiene 15 días para realizar la devolución.		
<b>RESPONSABLE</b>		Gerente General.		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>				
<b>Nº</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		
1	Cliente	Justificar el motivo de la devolución.		
2	Cliente	Presentar la factura en formato digital o impreso.		
3	Gerente	Verificar el estado del producto y la factura, si cumple con los criterios autoriza la devolución, caso contrario se negará la devolución.		
4	Gerente	Decidir si cumple los criterios necesarios		
5	Gerente	Negar la solicitud si no cumple con los criterios de garantía.		
6	Gerente	Aprueba la devolución.		
7	Gerente	Emitir orden de devolución a la contadora.		
8	Vendedora	Recibir la aprobación del gerente para ejecutar la devolución.		
9	Vendedora	Asesorar al cliente acerca de los productos en percha.		
10	Cliente	Seleccionar el producto del mismo valor al producto devuelto.		
11	Cliente	Cancelar la diferencia de ser el caso.		
12	Cliente	Recibir factura electrónica del producto.		
<b>FECHA:</b>		<b>ÚLTIMA REVISIÓN:</b>	<b>FIRMA:</b>	

Fuente: Investigación directa

Tabla 34

Diagrama de flujo - Devolución en ventas



Fuente: Investigación directa

**Tabla 35**

**Indicador de gestión - Devolución en ventas**

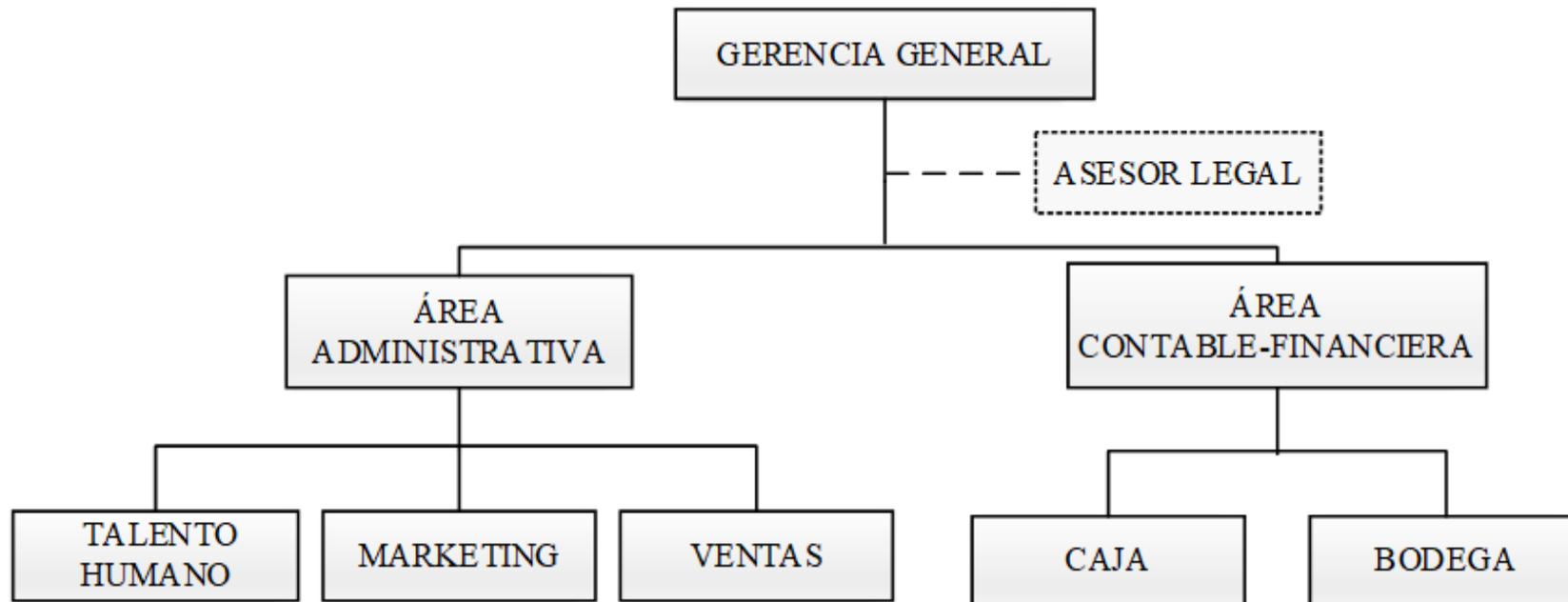
Nombre del Indicador	Descripción	Unidad de Medida	Fórmula	Responsable Medición	Frecuencia de Medición	Responsable Análisis	Fuente de Información
% de variación de productos de devolución en ventas	Medir el porcentaje de productos de devolución en ventas	Porcentaje	$\frac{\text{Productos devueltos año actual} - \text{Productos devuelto año anterior}}{\text{Prodcutos devueltos año anterior}} \times 100$	Administrador	Anualmente	Gerente general	Facturas

**Fuente:** Investigación directa

#### 4.1.7. Estructura organizacional

- Nivel Directivo
- Nivel de Apoyo
- Nivel Operativo

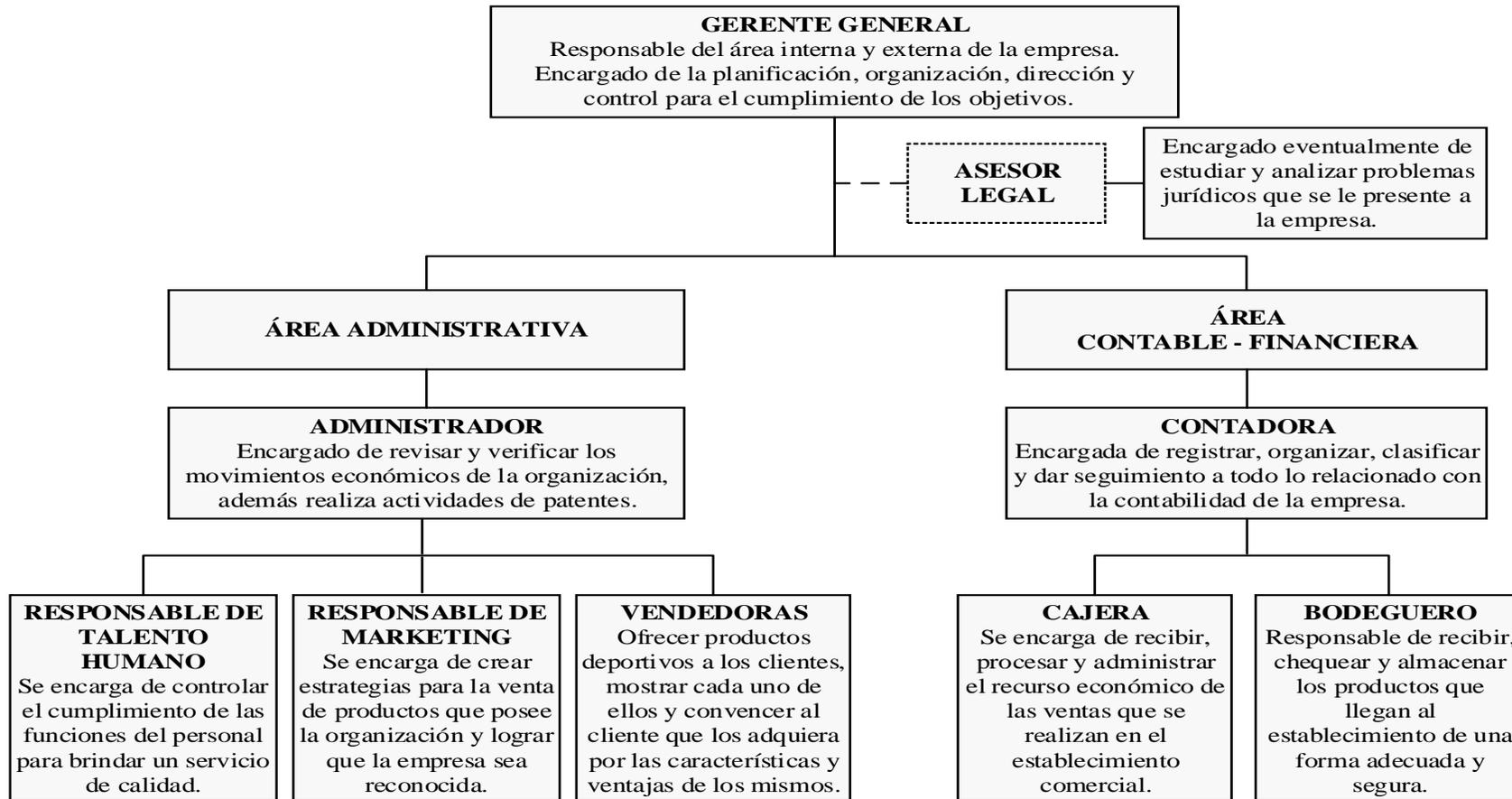
#### Organigrama estructural



**Figura 12 Organigrama estructural**

Fuente: Investigación directa

## Organigrama funcional



*Figura 13 Organigrama funcional*

Fuente: Investigación directa

## 4.1.8. Manuales de funciones

Tabla 36

## Manual de funciones Gerente - Propietario

	<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>	<b>Cód. F001</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del Cargo:	Gerente- Propietario.	
Área:	Gerencia.	
Horario:	Lunes a viernes de 9:30 am a 17:00 pm.	
<b>UBICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>		
Supervisa a:	Todas las áreas.	
Supervisado por:	N/A.	
Número de personal a su cargo:	10 personas.	
Misión del cargo	Liderar la operatividad de la empresa, en función del cumplimiento de la ley con el fin de lograr la permanencia de la empresa en el mercado.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>		
Responsable del área interna y externa de la empresa. Encargado de la planificación, organización, dirección y control para el cumplimiento de los objetivos.		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
Instrucción	Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Contabilidad, Economía o carreras afines.	
Idioma	Castellano – Inglés.	
Computación	Avanzada.	
Conocimientos	Conocimientos sólidos en manejo empresarial, normas contables, financieras, tributaria, leyes y obligaciones, talento humano y SRI.	
Experiencia	Mínima 3 años.	
Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Liderazgo.</li> <li>– Manejo de los recursos.</li> <li>– Toma de decisiones.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aplicar objetivos y políticas internas.</li> <li>– Dirigir, supervisar y evaluar la gestión de los recursos: humano, material y tiempo.</li> <li>– Representar legalmente a la empresa.</li> <li>– Mantener vínculos con proveedores de las mejores marcas.</li> <li>– Analizar el presupuesto general de la organización.</li> <li>– Asistir a conferencias que requiera participación de la empresa con los proveedores.</li> <li>– Determinar las necesidades de insumos, materiales, recursos humanos y económicos.</li> <li>– Firmar cheques para pago de negociaciones.</li> <li>– Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias.</li> <li>– Autorizar la contratación del personal.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 37

## Manual de funciones - Asesor legal

		<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>		<b>Cód. F002</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>				
Nombre del Cargo:		Asesor legal		
Área:		N/A		
Horario:		Eventual		
<b>UBICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>				
Supervisa a:		N/A		
Supervisado por:		Gerente.		
Número de personal a su cargo:		N/A		
Responsable		N/A		
Misión del cargo		Ayudar activamente al desarrollo empresarial, protegiendo los derechos en todos los ámbitos.		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>				
Analizar y elaborar documentos legales, relacionados con las normativas vigentes con el fin de proteger a la empresa.				
<b>PERFIL DEL CARGO</b>				
Instrucción		Título de tercer nivel Derecho y Abogacía.		
Idioma		Castellano.		
Computación		Básica.		
Conocimientos		Procesos administrativos, jurídicos, leyes, normas, reglamentos, resoluciones y más disposiciones legales vigentes.		
Experiencia		2 a 3 años.		
Habilidades personales		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamiento crítico.</li> <li>- Orientación y asesoramiento.</li> <li>- Generación de ideas.</li> <li>- Monitoreo y control.</li> </ul>		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar la documentación legal necesaria para la ejecución de la defensa.</li> <li>- Ejecutar las gestiones pertinentes a trámites legales, relacionados con la empresa.</li> <li>- Elaborar informes sobre el avance de trámites administrativos y judiciales realizados para conocimiento de la autoridad inmediata.</li> <li>- Realizar informes jurídicos, revisión de normativa interna y externa en relación con la empresa.</li> </ul>				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>		<b>Autorizado por:</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 38

## Manual de funciones - Administrador

		<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>	<b>Cód. F002</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
Nombre del Cargo:		Administrador.	
Área:		Administrativo.	
Horario:		Lunes a viernes de 9:30am a 17:00pm.	
<b>UBICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>			
Supervisa a:		Responsable de talento humano, responsable de marketing y vendedoras.	
Supervisado por:		Gerente.	
Número de personal a su cargo:		7 personas.	
Responsable		Muebles y enseres de oficina.	
Misión del cargo		Controla, vigila y supervisa la ejecución de los procedimientos administrativos y financieros de la empresa para un mejor funcionamiento.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
Encargado de revisar y verificar los movimientos económicos de la organización, además realiza actividades de patentes.			
<b>PERFIL DEL CARGO</b>			
Instrucción		Título de tercer nivel en administración de empresas, contabilidad o carreras afines.	
Idioma		Castellano.	
Computación		Avanzado.	
Conocimientos		Contabilidad general, normas contables, financieras, tributación, manejo de registro y formularios del IESS y del SRI.	
Experiencia		2 a 3 años.	
Habilidades personales		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Negociación.</li> <li>- Comunicación.</li> <li>- Toma de decisiones.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar estrategias administrativas acordes a las actividades de la empresa.</li> <li>- Orientar al gerente acerca de los procesos administrativos.</li> <li>- Verificar el cumplimiento de los procesos establecidos en la organización.</li> <li>- Verificar que el funcionamiento de la empresa sea acorde a lo establecido en la ley.</li> <li>- Cumplir órdenes de la máxima autoridad.</li> </ul>			
<b>Elaborado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 39

## Manual de funciones - Responsable de talento humano

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"		Cód. F003
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
Nombre del Cargo:	Responsable de Talento Humano.		
Área:	Administrativa.		
Horario:	Lunes a viernes de 9:30am a 17:00pm.		
<b>UBICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>			
Supervisa a:	N/A.		
Supervisado por:	El administrador.		
Número de personal a su cargo:	N/A.		
Responsable	Muebles y enseres de oficina; talento humano.		
Misión del cargo	Administrar al recurso humano de la empresa según las leyes y normas con el fin de mantener un ambiente laboral excelente y cumplir con los objetivos empresariales.		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
Responsable del recurso humano de la empresa, controla el cumplimiento de las funciones de cada uno y así brindar servicio de calidad.			
<b>PERFIL DEL CARGO</b>			
Instrucción	Título de tercer nivel en recursos humanos, administración, o egresado.		
Idioma	Castellano.		
Computación	Básico.		
Conocimientos	Políticas, normas, procedimientos e instrumentos de gestión de recursos humanos y gestión de procesos.		
Experiencia	Mínimo 1 año.		
Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de recursos humanos.</li> <li>- Iniciativa para solucionar problemas.</li> <li>- Capacidad de comunicación y motivación.</li> </ul>		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistir en la ejecución del plan de capacitación.</li> <li>- Verificar las tareas que realizan día a día las vendedoras.</li> <li>- Participar en la contratación del talento humano.</li> <li>- Asesorar y participar en la elaboración de políticas para el personal.</li> <li>- Supervisar el trabajo en equipo.</li> <li>- Realizar cualquier otra actividad que le asigne el jefe.</li> </ul>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	

Fuente: Investigación directa

Tabla 40

## Manual de funciones - Responsable de marketing

	<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>	<b>Cód. F004</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del Cargo:	Responsable de Marketing.	
Área:	Administrativa.	
Horario:	Lunes a viernes de 9:30 am a 17:00 pm.	
<b>UBICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>		
Supervisa a:	N/A.	
Supervisado por:	Administrador.	
Número de personal a su cargo:	N/A.	
Responsable	Muebles y enseres de oficina.	
Misión del cargo	Elaborar un plan de marketing basado en: precio, plaza, producto y promoción para el logro efectivo del posicionamiento de la organización en el mercado.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>		
Se encarga de crear un conjunto de actividades a realizarse para lograr la venta de productos que posee la organización y al mismo tiempo la empresa sea reconocida.		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
Educación	Licenciada en diseño y publicidad o a fines.	
Idioma	Castellano e inglés.	
Computación	Avanzada.	
Conocimientos	Conocimiento del manejo de medios de comunicación (radio, revistas y páginas web).	
Experiencia	Mínimo 1 año.	
Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones públicas.</li> <li>- Capacidad de comunicación y motivación.</li> <li>- Creatividad.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar, ejecutar y controlar el plan de marketing.</li> <li>- Investigar el mercado al que se pretende llegar.</li> <li>- Realizar publicidad y promociones.</li> <li>- Establecer fechas adecuadas para realizar promociones.</li> <li>- Coordinar y comunicar a los clientes de las promociones a realizarse.</li> <li>- Verificar que se encuentren exhibidos todos los productos.</li> <li>- Conocer y manejar páginas web.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 41

## Manual de funciones - Contadora

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"	Cód.F005
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del Cargo:	Contadora.	
Área:	Contable y financiera.	
Horario:	Lunes a viernes de 9:30 am a 17:00 pm.	
<b>UBICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>		
Supervisa a:	Cajera y bodegueros.	
Supervisado por:	Gerente.	
Número de personal a su cargo:	3 personas.	
Responsable	Muebles y enseres de oficina.	
Misión del cargo	Suministrar información útil, oportuna y confiable acerca de la situación financiera en la que se encuentra la empresa para la toma de decisiones.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>		
Registrar, organizar, clasificar y dar seguimiento a todo lo relacionado con la contabilidad de la empresa.		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
Instrucción	Título de tercer nivel en contabilidad y auditoría.	
Idioma	Castellano.	
Computación	Avanzada.	
Conocimientos	Manejo del sistema contable, conocimientos sobre contabilidad, leyes y normas contables actualizadas, tributaria, manejo de la página del SRI.	
Experiencia	2 a 3 años.	
Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de negociación para tomar decisiones.</li> <li>- Responsabilidad.</li> <li>- Manejar cifras y fórmulas financieras.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar y dar seguimiento a las cuentas de gastos e ingresos que posee la empresa.</li> <li>- Realizar y emitir estados financieros mensualmente.</li> <li>- Analizar e interpretar los estados financieros.</li> <li>- Obtener información para cálculos de valores a pagar y retener</li> <li>- Realizar declaraciones IVA (mensualmente) y de forma anual el Impuesto a la renta correspondiente.</li> <li>- Realizar cualquier otra tarea a fin que le sea asignada por la máxima autoridad.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 42

## Manual de funciones - Cajera

	<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>	<b>Cód. F006</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del Cargo:	Cajera.	
Área:	Contable y financiera.	
Horario:	Lunes a sábado de 9:30 am a 20:00 pm. Domingo 9:30 am a 14:00 pm.	
<b>UBICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>		
Supervisa a:	N/A.	
Supervisado por:	Contadora.	
Número de personal a su cargo:	N/A.	
Responsable	Equipo de oficina; Recurso económico (ventas diarias).	
Misión del cargo	Brindar el mejor servicio al cliente al momento de recepcionar el dinero por los artículos que van a ser adquiridos.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>		
Encargado de recibir, procesar y administrar el recurso económico de las ventas diarias que se realizan en el establecimiento comercial.		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
Instrucción	Bachiller.	
Idioma	Castellano.	
Computación	Básica.	
Conocimientos	En matemáticas básica y el manejo del sistema de facturación que utiliza la empresa (Mónica).	
Experiencia	1 año.	
Edad	Entre 18 y 24 años.	
Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación efectiva.</li> <li>- Personalidad amigable.</li> <li>- Trabajar en equipo.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calcular el pago total a ser efectuado por el cliente.</li> <li>- Informar al cliente acerca del valor de la compra.</li> <li>- Recibir el pago en efectivo o tarjetas de crédito o débito.</li> <li>- Entregar el cambio del dinero al cliente.</li> <li>- Realizar el cierre de caja.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 43

## Manual de funciones - Vendedoras

	<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>	<b>Cód. F007</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del Cargo:	Vendedoras.	
Área:	Administrativa.	
Horario:	Lunes a sábado de 9:30 am a 20:00 pm. Domingo 9:30 am a 14:00 pm.	
<b>UBICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>		
Supervisa a:	N/A.	
Supervisado por:	Administrador.	
Número de personal a su cargo:	N/A.	
Responsable	N/A.	
Misión del cargo	Retener y captar clientes nuevos o estables a través de la comunicación, logrando así obtener determinado número de ventas que será de gran ayuda para la empresa.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>		
Ofrecer todos los productos deportivos a los clientes, mostrar cada uno de ellos y persuadir al cliente que los adquiera por los beneficios que recibe.		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
Instrucción	Bachiller.	
Idioma	Castellano.	
Computación	Básica.	
Conocimientos	Matemática básica, Atención al cliente.	
Experiencia	1 año.	
Edad	Entre 18 y 24 años.	
Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tener buena memoria.</li> <li>– Paciente, saber escuchar.</li> <li>– Comunicativo, facilidad de palabra.</li> </ul>	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Asesorar a los clientes.</li> <li>– Comunicar adecuadamente a los clientes.</li> <li>– Fortalecer la relación con el cliente.</li> <li>– Revisar los precios de los productos.</li> <li>– Detectar necesidades que tenga la empresa para un mejor servicio.</li> <li>– Controlar y prevenir posibles robos por parte de los clientes.</li> <li>– Perchar los productos en las estanterías.</li> <li>– Limpiar el establecimiento comercial.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 44

## Manual de funciones - Bodeguero

	<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>		<b>Cód. F008</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
Nombre del Cargo:	Bodeguero.		
Área:	Contable y financiera.		
Horario:	Lunes a sábado de 9:30 am a 20:00 pm. Domingo de 9:30 am a 14:00 pm.		
<b>UBICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>			
Supervisa a:	N/A.		
Supervisado por:	Contador.		
Número de personal a su cargo:	N/A.		
Misión del cargo	Controlar el manejo, almacenamiento y conservación de los productos incluidos equipos técnicos entregados bajo custodia del personal.		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
Responsable de recibir, chequear y almacenar los productos que llegan al establecimiento de una forma adecuada y segura.			
<b>PERFIL DEL CARGO</b>			
Instrucción	Bachiller.		
Idioma	Castellano.		
Computación	Básica.		
Conocimientos	Organización, registro de bodega y control de inventarios.		
Experiencia	6 meses a 1 año.		
Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener iniciativa.</li> <li>- Agilidad.</li> <li>- Ser creativo.</li> </ul>		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Almacenar en orden la mercadería recibida.</li> <li>- Verificar que la mercadería se reciba de acuerdo a lo requerido.</li> <li>- Cumplir con las condiciones óptimas de orden y limpieza de la bodega.</li> <li>- Estar presente al realizar los inventarios.</li> <li>- Comunicar a la máxima autoridad sobre la inexistencia de productos obsoletos y deteriorados.</li> <li>- Realizar cualquier otra actividad asignada por la máxima autoridad.</li> </ul>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	

Fuente: Investigación directa

#### 4.1.9. Gestión de riesgos operativos

- **Identificación riesgo operativo**

Mediante la utilización del formato de riesgos detallado a continuación (Tabla 45), permitirá identificar los riesgos leves, moderados y catastróficos de la empresa “Active Shopping Shoes”, el mismo que contribuirá a detectar los riesgos de forma oportuna y así lograr mitigarlos.

**Tabla 45**

**Identificación riesgo operativo**

<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Cargo:</b>	
<b>Nombre del Proceso:</b>	
<b>1. Objetivo del proceso:</b>	
<b>2. Actividad del proceso en que podría presentarse la situación.</b>	
<b>3. Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo.</b>	
<b>4. Agentes generadores de la situación descrita (quién o, qué).</b>	
<b>5. Activos tangibles o intangibles afectados por la situación.</b>	
<b>6. Causas que permitieron que se generara la situación.</b>	
<b>7. Frecuencia de ocurrencia de la situación (número de veces al año).</b>	
<input type="checkbox"/> <b>Alta</b> (Ocurre una vez al mes)	
<input type="checkbox"/> <b>Media</b> (Ocurre una vez al trimestre)	
<input type="checkbox"/> <b>Baja</b> (Superior al trimestre)	
<b>8. Consecuencias de la materialización de la situación:</b>	
<b>9. Impacto de Materialización de la Situación.</b>	
<input type="checkbox"/> <b>Catastrófico:</b> Demandas, sanciones por entes de control, imagen negativa de la entidad).	
<input type="checkbox"/> <b>Moderado:</b> Quejas por mala gestión o falta en la prestación del servicio, investigaciones de los entes de control, comentarios negativos en los medios de comunicación de la entidad).	
<input type="checkbox"/> <b>Leve:</b> Quejas por demoras en la prestación del servicio, recomendaciones de los entes de control, comentarios no favorables en los medios de comunicación.	
<b>10. Identifique el riesgo presentado en la situación.</b>	

<b>11. Con relación al control del riesgo:</b>		
Existen tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Se están aplicando en la actualidad?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Son efectivas para prevenir o mitigar el riesgo?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
<b>12. ¿Las tareas de control existentes están documentados en algún procedimiento?</b>		
	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿En cuál? (Nombre) _____		
(Código) _____		
<b>13. Describa las tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo:</b>		
<b>14. ¿Cuándo se deben aplicar las tareas de control?</b>		
Antes de la actividad <input type="checkbox"/>	Durante la actividad <input type="checkbox"/>	Después de la actividad <input type="checkbox"/>

Fuente: Investigación directa

- **Valoración y evaluación**

Es muy importante realizar la valoración y evaluación de riesgos operativos por parte del gerente de la empresa “Active Shopping Shoes” con el fin de minimizar la ocurrencia de los mismos; cada uno de los riesgos operativos encontrados tendrán una frecuencia, calificación y controles para mitigarlos.

**Tabla 46**

**Escala de frecuencia**

Frecuencia	Valor	Calificación
Alta	Una vez al vez al mes	3
Media	Una vez al trimestre	2
Baja	Superior al trimestre	1

Fuente: Investigación directa

**Tabla 47**  
**Escala de impacto**

Frecuencia	Calificación	Elementos
Catastrófico	10	Alto grado de incumplimiento de objetivos, metas y se paraliza la actividad en la empresa.
Moderado	5	Posibilidad de un alto grado de incumplimiento de metas y objetivos organizacionales.
Leve	1	Cuando el riesgo tiene menor grado de incumplimiento de metas y objetivos.

Fuente: Investigación directa

**Tabla 48**  
**Identificación de la valoración de riesgo**

Nivel de riesgo	Calificación
Inaceptable	> 30
Importante	15 a 20
Moderado	3 a 10
Tolerable	2 a 5
Aceptable	< 1

Fuente: Investigación directa

**Tabla 49**  
**Matriz de valoración de riesgos**

VALORACIÓN DE RIESGO				
PROBABILIDAD	<b>ALTO</b> 3	Zona de Riesgo Moderado 3	Zona de Riesgo Importante 15	Zona de Riesgo Inaceptable 30
	<b>MEDIO</b> 2	Zona de Riesgo Tolerable 2	Zona de Riesgo Moderado 10	Zona de Riesgo Importante 20
	<b>BAJO</b> 1	Zona de Riesgo Aceptable 1	Zona de riesgo Tolerable 5	Zona de Riesgo Moderado 10
		<b>LEVE</b> 1	<b>MODERADO</b> 5	<b>CATASTRÓFICO</b> 10
		<b>IMPACTO</b>		

Fuente: Investigación directa

**Tabla 50****Matriz de controles**

<b>CONTROL</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Preventivo	Antes o al iniciar un proceso	4
Correctivo	Durante el proceso	3
Detectivo	Cuando el proceso ha terminado	2
Inexistente	No existe control	1

Fuente: Investigación directa

**Tabla 51****Periodicidad de control**

<b>Control</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Calificación</b>
Permanente	Todo el proceso	3
Periódico	Transcurridas un número de actividades	2
Ocasional	Forma ocasional	1

Fuente: Investigación directa

- **Evaluación del riesgo**

**Tabla 52****Evaluación del riesgo**

<b>VALORACIÓN DE RIESGO</b>				
<b>PROBABILIDAD</b>	<b>ALTO</b> 3	Zona de Riesgo Moderado 3	Zona de Riesgo Importante 15	Zona de Riesgo Inaceptable 30
	<b>MEDIO</b> 2	Zona de Riesgo Tolerable 2	Zona de Riesgo Moderado 10	Zona de Riesgo Importante 20
	<b>BAJO</b> 1	Zona de Riesgo Aceptable 1	Zona de riesgo Tolerable 5	Zona de Riesgo Moderado 10
		<b>LEVE</b> 1	<b>MODERADO</b> 5	<b>CATASTRÓFICO</b> 10
		<b>IMPACTO</b>		

Fuente: Investigación directa

- **Matriz de riesgo**

**Tabla 53**

**Matriz de riesgos**

N°	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	CONTROLES
1	En la actividad de asesoría al cliente.	En la venta de productos deportivos en el proceso de asesoría al cliente, se detectó que las vendedoras no explican las ventajas de adquirir productos originales por lo tanto las personas no cuentan con la información correcta y apropiada respecto a las características del producto original, y deciden ir a la competencia debido a que los precios son menores.	La consecuencia es que el cliente no adquiera el producto, generando una reducción de los ingresos debido a que algunas personas prefieren adquirir productos a menor precio en la competencia sin considerar la calidad de los productos.	3	15	Zona de riesgo importante.	1. Realizar un seguimiento a las vendedoras, brindándoles capacitaciones frecuentes.
2	Errores u omisiones de los proveedores en los envíos de los productos solicitados.	Las personas no adquieran la mercadería debido que la carga enviada por los proveedores se encuentra incompleta. Devolución de los productos adquiridos debido a fallas de fábrica.	Reducción de clientes al existir reclamos por productos que tienen fallas de fábrica.	1	5	Zona de riesgo aceptable	1. Contactar con proveedores que ofrezcan marcas de excelente calidad. 2. Constatar con los proveedores el pedido realizado para que no existan faltantes. 3. Informar al cliente acerca de las políticas de garantía del producto.

**Fuente:** Investigación directa

**Al finalizar la identificación, evaluación y valoración de los riesgos se determinó la existencia de 2 riesgos:**

En la venta de productos deportivos en el proceso de asesoría al cliente, se detectó que las vendedoras no explican las ventajas de adquirir productos originales por lo tanto las personas no cuentan con la información correcta y apropiada respecto a las características del producto original, y deciden ir a la competencia debido a que los precios son menores, lo cual afecta a la situación económica de la empresa; por lo cual se debería realizar un seguimiento a las vendedoras, brindándoles capacitaciones frecuentes.

En el proceso de adquisición de mercadería se evidencian errores u omisiones de los proveedores en el envío de los productos solicitados, generando que no se adquiera la mercadería debido que la carga enviada por los mismos se encuentra incompleta y con fallas de fábrica, esto se genera por no mantener una comunicación directa para confirmar el pedido realizado; para lo cual se debería: contactar con proveedores que ofrezcan marcas de excelente calidad, constatar con los proveedores el pedido realizado para que no existan faltantes, informar al cliente acerca de las políticas de garantía del producto.

# MANUAL

## CONTABLE Y FINANCIERO

### CONTENIDO DEL MANUAL

- Catálogo de cuentas
- Proceso contable
- Dinámica de cuentas
- Estructura de los estados financieros
  - Estado de situación financiera
  - Estado de resultados
  - Estado de cambios en el patrimonio
  - Estado de flujo de efectivo
  - Notas a los estados financieros
- Ejercicio Contable
- Análisis de razones financieras
- Implementación de la propuesta

## 4.2. Desarrollo de la propuesta contable - financiera

### Introducción

Dentro de “Active Shopping Shoes”, la contabilidad es un pilar fundamental, el cual permite registrar ordenadamente las operaciones que se realizan diariamente, facilitando de esta manera la presentación de estados financieros que reflejen la situación de la empresa y se pueda tomar las mejores decisiones

#### 4.2.1. Catálogo de cuentas

*Tabla 54*

*Catálogo de cuentas - Activos*

		<b>CUENTAS ACTIVO</b> <b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>
Código	Cuenta	
1	<b>ACTIVO</b>	
1.1	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
1.1.1	<u>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</u>	
1.1.1.01	CAJA GENERAL	
1.1.1.02	CAJA CHICA	
1.1.1.03	BANCOS	
1.1.1.03.01	BANCO PICHINCHA	
1.1.1.03.02	BANCO INTERNACIONAL	
1.1.2	<u>ACTIVOS FINANCIEROS</u>	
1.1.2.01	CUENTAS POR COBRAR (CORTO PLAZO)	
1.1.2.02	DOCUMENTOS POR COBRAR	
1.1.2.03	(-) PROVISIONES CUENTAS INCOBRABLES	
1.1.3	<u>INVENTARIOS</u>	
1.1.3.01	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	
1.1.3.02	OTROS INVENTARIOS	
1.1.4	<u>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</u>	
1.1.4.01	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	

1.1.4.02	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I.R)
1.1.4.03	IVA EN COMPRAS 12%
1.1.4.04	ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA
1.2	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>
1.2.1	<u>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</u>
1.2.1.01	EDIFICIO
1.2.1.02	MAQUINARIA Y EQUIPO
1.2.1.03	MUEBLES Y ENSERES
1.2.1.04	EQUIPO DE OFICINA
1.2.1.05	VEHÍCULO
1.2.1.06	EQUIPO DE COMPUTACIÓN
1.2.2	<u>DEPRECIACIÓN ACUMULADA NORMAL</u>
1.2.2.01	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EDIFICIOS
1.2.2.02	(-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA MAQUINARIA Y EQUIPO
1.2.2.03	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES
1.2.2.04	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA EQUIPO DE OFICINA
1.2.2.05	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA VEHÍCULOS
1.2.2.06	(-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA EQUIPO/ COMPUTACIÓN

Fuente: Investigación directa

Tabla 55

## Catálogo de cuentas - Pasivos

	<b>CUENTAS PASIVO</b> <b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>
<b>Código</b>	<b>Cuenta</b>
2.	<b>PASIVO</b>
2.1	<b>PASIVO CORRIENTE</b>
2.1.1.	<u>OBLIGACIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO</u>
2.1.1.01	PROVEEDORES NACIONALES
2.1.1.02	CUENTAS POR PAGAR
2.1.1.03	DOCUMENTOS POR PAGAR
2.1.1.04	SOBREGIROS BANCARIOS
2.1.2	<u>OBLIGACIONES LABORALES</u>
2.1.2.01	IESS POR PAGAR
2.1.2.02	APORTE PATRONAL
2.1.2.03	SUELDOS POR PAGAR
2.1.2.04	DÉCIMO TERCER SUELDO POR PAGAR
2.1.2.05	DÉCIMO CUARTO SUELDO POR PAGAR
2.1.2.06	VACACIONES POR PAGAR
2.1.3	<u>PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</u>
2.1.3.01	IVA EN VENTAS 12%
2.1.3.02	RFIR POR PAGAR 1%
2.1.3.04	RFIR DEL IVA 30%
2.1.3.05	RFIR DEL IVA 70%
2.1.3.06	RFIR DEL IVA 100%
2.1.3.07	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR
2.1.3.08	25% IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR
2.2	<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>
2.2.1	<u>OBLIGACIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO</u>
2.2.1.01	CUENTAS POR PAGAR
2.2.1.02	DOCUMENTOS POR PAGAR
2.2.1.03	PRÉSTAMO POR PAGAR
2.3.	<b>OTROS PASIVOS</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 56

## Catálogo de cuentas - Patrimonio

	<b>CUENTAS PATRIMONIO EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>
<b>Código</b>	<b>Cuenta</b>
3.	<b>PATRIMONIO</b>
3.1.	<b>CAPITAL</b>
3.1.1.	APORTE DE CAPITAL
3.1.1.01	CAPITAL SUSCRITO
3.2	<b>RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>
3.2.1	<u>GANANCIA O PÉRDIDA ACUMULADA</u>
3.2.1.01	GANACIAS ACUMULADAS
3.2.1.01	PÉRDIDAS ACUMULADAS
3.3	<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>
3.3.1.	<u>UTILIDAD O PÉRDIDA</u>
3.3.1.01	UTILIDAD DEL EJERCICIO
3.3.1.02	PÉRDIDA DEL EJERCICIO

Fuente: Investigación directa

Tabla 57

## Catálogo de cuentas - Ingresos

	<b>CUENTAS INGRESOS EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>
<b>Código</b>	<b>Cuenta</b>
4.	<b>INGRESOS</b>
4.1	<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>
4.1.1	<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>
4.1.1.01	VENTAS DE PRODUCTOS TERMINADOS
4.2.	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>
4.2.1.	<u>OTROS INGRESOS</u>
4.2.1.01.	INTERESES BANCARIOS
4.3.	<b>OTROS INGRESOS</b>
4.3.1.	<u>OTROS INGRESOS</u>
4.3.1.01	OTROS INGRESOS

Fuente: Investigación directa

Tabla 58

## Catálogo de cuentas - Costos

		<b>CUENTAS COSTOS</b> <b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>	
<b>Código</b>		<b>Cuenta</b>	
5		<b>COSTOS</b>	
5.1.		<b>COSTOS OPERACIONALES</b>	
5.1.1.		<u>COSTOS DE VENTAS</u>	
5.1.1.01		COSTOS DE VENTAS DE PRODUCTOS TERMINADOS	

Fuente: Investigación directa

Tabla 59

## Catálogo de cuentas - Gastos

		<b>CUENTAS GASTOS</b> <b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>	
<b>Código</b>		<b>Cuenta</b>	
6.		<b>GASTOS</b>	
6.1.		<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	
6.1.1.		<u>GASTOS DE VENTAS</u>	
6.1.1.01		ATENCIÓN A CLIENTES	
6.1.1.02		SUELDOS	
6.1.1.03		HORAS EXTRAS	
6.1.1.04		DÉCIMO TERCERO	
6.1.1.05		DÉCIMO CUARTO	
6.1.1.06		FONDOS DE RESERVA	
6.1.1.07		VACACIONES	
6.1.1.08		APORTE PATRONAL	
6.1.1.09		PEAJES Y PARQUEADEROS	
6.1.1.10		FLETES	
6.1.2		<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>	
6.1.2.01		ATENCIÓN PROVEEDORES	
6.1.2.02		SUELDOS	

6.1.2.03	HORAS EXTRAS
6.1.2.04	DÉCIMO TERCERO
6.1.2.05	DÉCIMO CUARTO
6.1.2.06	FONDOS DE RESERVA
6.1.2.07	VACACIONES
6.1.2.08	APORTE PATRONAL
6.1.2.09	LUZ
6.1.2.10	AGUA
6.1.2.11	TELÉFONO
6.1.2.12	SUMINISTROS DE OFICINA
6.1.2.13	ALIMENTACIÓN PERSONAL
6.1.2.14	SEGURO
6.1.2.15	SERVICIOS PROFESIONALES
6.1.2.16	SERVICIOS OCASIONALES
6.1.2.17	ATENCIÓN AL PERSONAL
6.1.2.18	MANTENIMIENTO VEHÍCULOS
6.1.2.19	MANTENIMIENTO LOCALES
6.1.2.20	PATENTES
6.1.2.21	COMBUSTIBLES
6.1.2.22	DEPRECIACIONES
6.2	<b>GASTOS NO OPERATIVOS</b>
6.2.1	<u>GASTOS FINANCIEROS/BANCARIOS</u>
6.2.1.01	GASTOS BANCARIOS
6.2.1.02	INTERESES
6.4.	<b>OTROS EGRESOS</b>
6.4.1.	<u>OTROS EGRESOS</u>

Fuente: Investigación directa

## 4.2.2. Proceso contable

Tabla 60

## Proceso contable

	<b>EMPRESA “ACTIVE AHOPPING SHOES”</b> <b>PROCESO CONTABLE</b>													
El proceso contable tiene 10 pasos, los cuales se dividen en dos momentos:														
<b>DESARROLLO PROCESO CONTABLE</b>														
1. El registro de transacciones en el libro diario y mayor.														
1. Inicia con los saldos iniciales de las cuentas	2. Análisis y registro de las transacciones en el libro diario en el momento que ocurran.	3. Traslade los registros de las cuentas del diario al libro mayor.												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">Cuentas por pagar</td> <td style="width: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1100</td> <td></td> </tr> </table>	Cuentas por pagar		1100		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Cuentas por pagar</td> <td style="width: 50%; text-align: right;">200</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">Caja</td> <td style="text-align: right;">200</td> </tr> </table>	Cuentas por pagar	200	Caja	200	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">Cuentas por pagar</td> <td style="width: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">200</td> <td style="text-align: center;">1100</td> </tr> </table>	Cuentas por pagar		200	1100
Cuentas por pagar														
1100														
Cuentas por pagar	200													
Caja	200													
Cuentas por pagar														
200	1100													
2. Se desarrolla: - Ajustes de las cuentas. - Preparación de los estados financieros. - Cierre de cuentas.														
4. Analizar la información de los ajustes (cálculo del saldo no ajustado).		5. Preparar la hoja de trabajo.												
7. Elaborar el balance de comprobación ajustada.		6. Registro y traslado de los asientos de ajuste a sus respectivos libros (diario y mayor).												
8. Se prepara los estados financieros.		9. Los asientos de cierre se registran en el libro diario y mayor.												
		10. Presentar el balance de comprobación al finalizar el cierre.												

Fuente: Investigación directa

### 4.2.3. Dinámica de cuentas

**Tabla 61**

**Dinámica de cuentas - Efectivo y equivalentes al efectivo**

				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
1. Activo	1.1. Activo corriente	1.1.1. Efectivo y equivalentes al efectivo	1.1.1.01 Caja general 1.1.1.02 Caja chica 1.1.1.03 Bancos	
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
Comprende las cuentas que registran liquidez inmediata en un negocio, como inversiones líquidas de corto plazo, depósitos a plazo de 90 días o menos y que pueden ser convertidos en efectivo de forma rápida, además registra el valor de los depósitos con el fin de cumplir compromisos a corto plazo.				
<b>DINÁMICA</b>				
Estas cuentas son de naturaleza deudora, debido a que se incrementa el saldo al registrar los débitos y se reduce el saldo al efectuar el registro de créditos.				
<b>DÉBITOS</b>			<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por entradas de dinero o cuasi líquido por las ventas y cobranzas</li> <li>• Depósitos bancarios</li> <li>• Por los sobrantes de caja al efectuar arqueos</li> <li>• Cobro a terceros por cuentas pendientes</li> <li>• Cheques a favor de la empresa</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el valor de pagos en efectivo o cuasi líquido, debido a necesidades de la empresa</li> <li>• Emisión de notas de débito por concepto de operaciones que disminuyan el saldo disponible</li> <li>• Por el valor de retiros efectuados</li> <li>• Cheques girados por la empresa</li> </ul>	
<b>POLÍTICA CONTABLE</b>				
Controlar el movimiento y la correcta contabilización de caja general, caja chica y bancos.				
<b>CONTROL INTERNO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salvaguardar el efectivo y equivalente de efectivo.</li> <li>• Los ingresos por ventas al contado deben ser depositados al siguiente día de efectuada la operación, en el banco respectivo.</li> <li>• Distribución de funciones de quien autoriza, registra y custodia el efectivo y equivalente de efectivo.</li> <li>• Efectuar arqueos de caja cada quince días.</li> <li>• Realizar arqueos sorpresivos una vez al mes.</li> <li>• Realizar conciliaciones bancarias una vez al mes.</li> </ul>				
<b>REFERENCIAS:</b>		NIIF para PYMES (Sección 7) NIC 01, 07, 21 PUC 2015		

Fuente: Investigación directa

Tabla 62

## Dinámica de cuentas - Activos financieros

				
EMPRESA "ACTIVE		SHOPPING SHOES"		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
1. Activo	1.1. Activo corriente	1.1.2. Activos Financieros	1.1.2.01 Cuentas por cobrar 1.1.2.02 Documentos por cobrar 1.1.2.02 Provisión cuentas incobrables	
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
Son cuentas que representan valores exigibles a favor de la empresa a cargo de los clientes, por concepto de ventas de los productos a clientes o personal de la empresa.				
<b>DINÁMICA</b>				
Estas cuentas son de naturaleza deudora, debido a que se incrementa el saldo al registrar los débitos y se reduce el saldo al efectuar el registro de créditos, con excepción de las provisiones, depreciaciones y amortizaciones acumuladas.				
<b>DÉBITOS</b>			<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El valor de la factura emitida por la venta de los productos inherentes al giro del negocio.</li> <li>El valor de las letras de cambio, o la renovación de las mismas.</li> <li>Préstamos al personal.</li> <li>Multas y anticipos a los trabajadores.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>El valor de la cobranza de las facturas y letras a los clientes.</li> <li>El valor de las letras descontadas.</li> <li>La disminución de los derechos de cobro por la devolución de mercadería.</li> <li>La eliminación (castigo) de las deudas incobrables.</li> <li>Pagos recibidos del personal por multas o anticipos.</li> </ul>	
<b>POLÍTICAS CONTABLES</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se realizarán ventas de productos a crédito, salvo en casos especiales.</li> <li>Si al terminar el periodo la empresa determina que existe algún crédito que no puede cobrar, evidenciando que el cliente es insolvente la cuenta se liquidará con cargo a la provisión para cuentas incobrables.</li> </ul>				
<b>CONTROL INTERNO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Para realizar un crédito en la venta de mercadería, se debe requerir la aprobación del gerente general.</li> <li>Las facturas deben ser pre-numeradas y establecer un control sobre la secuencia de las mismas.</li> <li>Para dar de baja en libros las cuentas que resulten incobrables se debe tener la respectiva autorización de personal responsable.</li> <li>Cuando se emitan notas de crédito por devoluciones, deben estar respaldadas por un informe de recepción de mercadería devuelta, aprobada por el funcionario responsable.</li> </ul>				
<b>REFERENCIAS:</b>		NIIF para PYMES (Sección 11 y 21) PUC 2015		

Fuente: Investigación directa

Tabla 63

## Dinámica de cuentas - Inventarios

				
EMPRESA "ACTIVE		SHOPPING SHOES"		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
1. Activo	1.1 Activo corriente	1.1.3 Inventarios	1.1.3.01. Inventario de productos terminados 1.1.3.02. Otros inventarios	
DESCRIPCIÓN				
La cuenta de inventario registra los activos poseídos para ser vendidos en el curso normal del negocio. Según Díaz “son la cantidad de bienes que una empresa mantiene en existencia en un momento dado”.				
DINÁMICA				
Estas cuentas son de naturaleza deudora, debido a que se incrementa el saldo al registrar los débitos y se reduce el saldo al efectuar el registro de créditos.				
DÉBITOS			CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el costo de la mercadería adquirida.</li> <li>• Por el valor de los ajustes sobrantes como resultado de la toma física de inventarios</li> <li>• Por la devolución de la mercadería por parte del cliente</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el costo de la mercadería vendida.</li> <li>• Por el valor de devolución de mercadería a los proveedores.</li> <li>• Por el valor de los ajustes por faltantes o la mercadería dada de baja.</li> <li>• Por el deterioro de la mercadería o al convertirse en obsoletos en poco tiempo.</li> </ul>	
POLÍTICA CONTABLE				
Eficiente administración de inventario que garantice la operatividad de la empresa.				
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobar la calidad de los inventarios que se tienen para lograr detectar mercadería dañada o defectuosa.</li> <li>• El registro y acceso a inventarios no será realizado por el personal de bodega.</li> <li>• Efectuar un recuento de toda la mercadería una vez al mes.</li> <li>• El Gerente general emitirá las órdenes de compra, venta y entrega de mercadería a terceros.</li> <li>• Garantizar suficiente inventario disponible en el desarrollo de la operatividad de la empresa para evitar pérdidas de clientes y disminución en ventas.</li> <li>• Se debe mantener un nivel adecuado de inventario, ya que, si se mantienen inventarios elevados, el costo de mantenimiento será elevado.</li> <li>• Emplear sistemas computarizados para mejorar la efectividad del control de inventarios.</li> <li>• Realizar inspecciones del inventario ocasionalmente para evitar fraudes o robos.</li> <li>• No permitir que la mercadería salga de la empresa sin una factura.</li> </ul>				
<b>REFERENCIAS:</b>		NIIF para PYMES (Sección 13) PUC 2015		

Fuente: Investigación directa

Tabla 64

## Dinámica de cuentas - Activos por impuestos corrientes

 <b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES" SHOPPING SHOES"</b>				
<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>	<b>NIVEL 4</b>	<b>NIVEL 5</b>
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	<b>MAYOR</b>	<b>CUENTA</b>
1 Activo	1.1 Activo corriente	1.1.4 Activos por impuestos corrientes	1.1.4.01 Crédito tributario a favor de la empresa (IVA) 1.1.4.02. Crédito tributario a favor de la empresa (IR) 1.1.4.03. IVA en compras 1.1.4.04. Anticipo impuesto a la renta	
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
Consiste en el registro de las cuentas para el cumplimiento de las obligaciones tributarias generadas por la venta del inventario de mercaderías.				
<b>DINÁMICA</b>				
Estas cuentas son de naturaleza deudora, debido a que se incrementa el saldo al registrar los débitos y se reduce el saldo al efectuar el registro de créditos.				
<b>DÉBITOS</b>			<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de las facturas de compras con IVA.</li> <li>• Registro de facturas con retención del IVA y el Impuesto a la renta.</li> <li>• Pago del anticipado del IR.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos retenidos y anticipados.</li> <li>• Notas de crédito tributarias.</li> <li>• Declaraciones mensuales.</li> <li>• Por las devoluciones de las compras al contado.</li> </ul>	
<b>POLÍTICA CONTABLE</b>				
De manera mensual la persona responsable debe controlar de forma adecuada los documentos de respaldo de las transacciones realizadas.				
<b>CONTROL INTERNO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar inmediatamente las adquisiciones efectuadas.</li> <li>• Comprobar fechas de emisión y caducidad de los comprobantes.</li> <li>• Mantenerse actualizado sobre temas relacionados a la tributación.</li> <li>• Informarse acerca de los porcentajes de retención legalmente emitidos por el Servicio de Rentas Internas.</li> <li>• Recibir retenciones del IR e IVA.</li> <li>• Verificar mensualmente si los documentos están archivados adecuadamente.</li> </ul>				
<b>REFERENCIAS:</b>		NIIF para PYMES (Sección 29) NIC 12 PUC 2015		

Fuente: Investigación directa

Tabla 65

## Dinámica de cuentas - Propiedad, planta y equipo

				
EMPRESA "ACTIVE		SHOPPING SHOES"		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
1 Activo	1.2 Activo no corriente	1.2.1. Propiedad, planta y equipo	1.2.1.01 Edificio 1.2.1.02 Maquinaria y equipo 1.2.1.03 Muebles y enseres 1.2.1.04 Equipo de oficina 1.2.1.05 Vehículo 1.2.1.06 Equipo de computación	
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
Son activos tangibles que se mantienen para el uso en la producción, suministro de bienes o servicios, con propósitos administrativos y se espera utilizarlos por más de un periodo contable.				
<b>DINÁMICA</b>				
Estas cuentas son de naturaleza deudora, debido a que se incrementa el saldo al registrar los débitos y se reduce el saldo al efectuar el registro de créditos.				
<b>DÉBITOS</b>			<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Costo de adquisición de propiedad, planta y equipo.</li> <li>Revalorización de los activos.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Costo de venta de propiedad planta y equipo.</li> <li>Devolución de propiedad planta y equipo a los proveedores.</li> <li>Depreciación o deterioro de bienes.</li> <li>Equipos dados de baja.</li> </ul>	
<b>POLÍTICA CONTABLE</b>				
La empresa al menos una vez al año tiene la obligación de conciliar los saldos en libro con la respectiva constatación de los inventarios físicos.				
<b>CONTROL INTERNO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivar los documentos de soporte de la adquisición de propiedad, planta y equipo.</li> <li>Codificar todos los activos de propiedad, planta y equipo que posee la empresa.</li> <li>Elaborar tarjetas que identifiquen la existencia de los activos de la empresa.</li> <li>Realizar actas de recepción de propiedad, planta y equipo de cada trabajador de la empresa.</li> <li>Realización periódica de inspecciones generales en busca de defectos de propiedad, planta y equipo.</li> </ul>				
<b>REFERENCIAS:</b>		NIIF para PYMES (Sección 17) PUC 2015		

Fuente: Investigación directa

Tabla 66

## Dinámica de cuentas - Depreciación acumulada normal

				
EMPRESA "ACTIVE		SHOPPING SHOES"		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
1. Activo	1.2. Activo no corriente	1.2.2. Depreciación acumulada normal	1.2.2.01 Depreciación acumulada edificio 1.2.2.02 Depreciación acumulada maquinaria y equipo 1.2.2.03 Depreciación acumulada muebles y enseres 1.2.2.04 Depreciación acumulada equipo de oficina 1.2.2.05 Depreciación acumulada vehículo 1.2.2.06 Depreciación acumulada equipo de computación	
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
En esta cuenta se registra la pérdida de valor de un activo por el desgaste, uso, obsolescencia o paso del tiempo.				
<b>DINÁMICA</b>				
Estas cuentas son de naturaleza deudora, debido a que se incrementa el saldo al registrar los débitos y se reduce el saldo al efectuar el registro de créditos.				
<b>DÉBITOS</b>			<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entradas de dinero por la venta de propiedad, planta y equipo.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Bienes dados de baja.</li> <li>Registro de la depreciación.</li> </ul>	
<b>POLÍTICA CONTABLE</b>				
Realizar la depreciación acumulada de cada una de las cuentas que integran el subgrupo de propiedad, planta y equipo de manera oportuna conforme el método de línea recta.				
<b>CONTROL INTERNO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la depreciación de propiedad, planta y equipo acorde al método seleccionado.</li> <li>Mantener un registro de los bienes con el detalle, estado y depreciación.</li> </ul>				
<b>REFERENCIAS:</b>		NIF para PYMES (Sección 17) PUC 2015		

Fuente: Investigación directa

Tabla 67

**Dinámica de cuentas - Obligaciones financieras a corto plazo**

 <b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
2. Pasivo	2.1. Pasivo Corriente	2.1.1. Obligaciones financieras a corto plazo	2.1.1.01 Proveedores nacionales 2.1.1.02 Cuentas por pagar 2.1.1.03 Documentos por pagar	
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
En esta cuenta se registra el valor de las obligaciones contraídas por la empresa, por concepto de adquisición de bienes o servicios para la comercialización de productos terminados para la venta, en el desarrollo de su actividad comercial.				
<b>DINÁMICA</b>				
Estas cuentas son de naturaleza acreedora, debido a que se incrementa el saldo al registrar créditos y se reduce el saldo al efectuar el registro de débitos.				
<b>DÉBITOS</b>			<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago del valor de la deuda con terceros ya sea de forma total o parcial.</li> <li>• Notas de crédito emitidas por los proveedores.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de bienes, inventario de mercadería.</li> <li>• Contratación de servicios.</li> <li>• Notas de débito emitidas por los proveedores.</li> </ul>	
<b>POLÍTICA CONTABLE</b>				
Cumplir con el pago oportuno de las obligaciones financieras contraídas a corto plazo, para no tener que incurrir en gastos excedentes.				
<b>CONTROL INTERNO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las deudas generadas para el desarrollo de la actividad económica deben disponer de documentos de soporte.</li> <li>• Los pagos que se realicen a terceros deben estar autorizadas por el gerente general.</li> <li>• Los pagos se efectuarán mediante transferencias bancarias o emisión de cheques.</li> <li>• Contrastar entre los saldos de las cuentas de origen comercial, cuentas por pagar y préstamos de bancos o terceros con las deudas contraídas por la empresa.</li> </ul>				
<b>REFERENCIAS:</b>		NIIF para PYMES (Sección 11) PUC 2015		

Fuente: Investigación directa

Tabla 68

## Dinámica de cuentas - Obligaciones laborales

 <b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
2. Pasivo	2.1. Pasivo Corriente	2.1.2. Obligaciones laborales	2.1.2.01 IESS por pagar 2.1.2.02 Aporte patronal 2.1.2.06 Décimo tercer sueldo por pagar 2.1.2.07 Décimo cuarto sueldo 2.1.2.08 Vacaciones por pagar	
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
En esta cuenta se registra el valor de las obligaciones a favor de los trabajadores, acatando las normas legales que se generan en la relación de dependencia laboral.				
<b>DINÁMICA</b>				
Las cuentas que conforman este subgrupo tienen naturaleza acreedora, debido a que se incrementa el saldo al registrar créditos y se reduce el saldo al efectuar el registro de débitos.				
<b>DÉBITOS</b>			<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pago mensual del salario o remuneración económica durante el ejercicio contable.</li> <li>Beneficios sociales pagados a los trabajadores.</li> <li>El valor de la participación de utilidades de los trabajadores de la empresa.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Obligaciones pendientes de pago a los trabajadores.</li> <li>Obligaciones que se generan con el IESS.</li> <li>Por la provisión mensual de las obligaciones de la empresa con los trabajadores.</li> <li>Debido a los ajustes a causa del cierre del ejercicio contable.</li> </ul>	
<b>POLÍTICA CONTABLE</b>				
La empresa debe cumplir las obligaciones laborales con los trabajadores, de acuerdo a lo que señala la ley.				
<b>CONTROL INTERNO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrar de manera mensual los pagos realizados a los trabajadores.</li> <li>El pago mensual estará a cargo de la contadora, con la aprobación del gerente general.</li> <li>Archivar los documentos de soporte de las obligaciones laborales canceladas.</li> </ul>				
<b>REFERENCIAS:</b>		NIIF para PYMES (Sección 28) NIC 19 PUC 2015		

Fuente: Investigación directa

Tabla 69

## Dinámica de cuentas - Pasivos por impuestos corrientes

				
EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
2. Pasivo	2.2. Pasivo Corriente	2.1.3. Pasivos por impuestos corrientes	2.1.3.01 IVA en ventas 12% 2.1.3.02 RFIR por pagar 1% 2.1.3.03 RFIR por pagar 30% 2.1.3.04 RFIR por pagar 70% 2.1.3.05 RFIR por pagar 100%	
DESCRIPCIÓN				
En esta cuenta se registra el valor a cancelar por las obligaciones fiscales de la empresa, ya sea de periodos anteriores o actual a favor del estado.				
DINÁMICA				
Las cuentas que conforman este subgrupo tienen naturaleza acreedora, debido a que se incrementa el saldo al registrar créditos y se reduce el saldo al efectuar el registro de débitos.				
DÉBITOS			CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de las obligaciones tributarias que contrae la empresa.</li> <li>• Cancelación de valores retenidos al SRI.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a obligaciones que la empresa tiene pendientes de pago.</li> <li>• Retención del IVA</li> <li>• Retención del IR</li> </ul>	
POLÍTICA CONTABLE				
Cumplir con las obligaciones fiscales legales vigentes emitidas por las entidades de control dependiendo del calendario tributario.				
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificar el fiel cumplimiento de las políticas de la empresa.</li> <li>• Evidenciar de la manera adecuada las transacciones que se efectúan en la empresa.</li> <li>• Realizar las declaraciones de impuestos en los plazos legalmente establecidos.</li> <li>• Las retenciones deberán efectuarse de acuerdo a los porcentajes estipulados por la ley.</li> <li>• Mantener archivados los documentos de respaldo de los comprobantes de retención emitidos por la empresa.</li> </ul>				
REFERENCIAS:		NIIF para PYMES (Sección 29) NIC 12 PUC 2015		

Fuente: Investigación directa

Tabla 70

**Dinámica de cuentas - Obligaciones financieras a largo plazo**

 <b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
2. Pasivo	2.2. Pasivo no corriente	2.2.1. Obligaciones financieras a largo plazo	2.2.1.01 Préstamo por pagar	
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
En esta cuenta se registra el valor de las obligaciones a largo plazo contraídas por la empresa, por concepto de la obtención de recursos provenientes de establecimientos bancarios de crédito, o de otras instituciones financieras.				
<b>DINÁMICA</b>				
Las cuentas que conforman este subgrupo tienen naturaleza acreedora, debido a que se incrementa el saldo al registrar créditos y se reduce el saldo al efectuar el registro de débitos.				
<b>DÉBITOS</b>			<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago o abono del valor de la obligación contraída con terceros ya sea de forma total o parcial.</li> <li>• Notas de crédito emitidas por pago o abono a los proveedores.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el valor de préstamo realizado a una institución financiera.</li> <li>• Notas de débito emitidas por la institución financiera.</li> <li>• Por ajustes de la cuenta.</li> </ul>	
<b>POLÍTICA CONTABLE</b>				
Cumplir con el pago oportuno de las obligaciones financieras contraídas a largo plazo, para no tener que incurrir en gastos excedentes con entidades bancarias.				
<b>CONTROL INTERNO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar las tasas de interés que ofrecen las diferentes instituciones financieras.</li> <li>• La gerencia general emitirá la autorización para contraer obligaciones financieras.</li> <li>• Todas las deudas generadas para el desarrollo de la actividad económica deben disponer de documentos de soporte.</li> <li>• Los pagos que se realicen a terceros deben estar autorizadas por el gerente general.</li> <li>• Contrastar entre los saldos de las cuentas de origen comercial, cuentas por pagar y préstamos de bancos o terceros con las deudas contraídas por la empresa.</li> <li>• Archivar los documentos de soporte de las obligaciones contraídas.</li> <li>• Realizar conciliaciones periódicas de acuerdo a las confirmaciones que emite la institución financiera.</li> <li>• Llevar un registro de las fechas de pago para evitar cargos por mora.</li> </ul>				
<b>REFERENCIAS:</b>		NIIF para PYMES (Sección 11) NIC 23 PUC 2015		

Fuente: Investigación directa

Tabla 71

## Dinámica de cuentas - Aporte de capital

				
EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
3. Patrimonio	3.1. Capital	3.1.1 Aporte de capital	3.1.1.01 Capital suscrito	
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
En esta cuenta se registran los derechos, bienes muebles o inmuebles, apreciables en dinero, que la persona ha destinado como capital para el desarrollo de las actividades comerciales de la empresa.				
<b>DINÁMICA</b>				
Las cuentas que conforman este subgrupo tienen naturaleza acreedora, debido a que se incrementa el saldo al registrar créditos y se reduce el saldo al efectuar el registro de débitos.				
<b>DÉBITOS</b>			<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Retiros o reducción el capital social.</li> <li>Debido a pérdidas del ejercicio económico.</li> <li>Retiros efectuados por los propietarios.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>El capital inicial y aumento de nuevos aportes de capital.</li> <li>Utilidades generadas en el ejercicio económico.</li> </ul>	
<b>POLÍTICA CONTABLE</b>				
El monto del capital debe estar inscrito en el registro mercantil y debe estar constituido por las acciones que tenga la empresa.				
<b>CONTROL INTERNO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar que los valores consten en la escritura constitutiva.</li> <li>Los movimientos de capital deben estar autorizados por el gerente general.</li> <li>El área contable deberá emitir informes acerca de situaciones que afecten al capital social.</li> <li>Sustentar legalmente los valores del capital suscrito.</li> </ul>				
<b>REFERENCIAS:</b>		NIIF para PYMES (Sección 1) NIC 32 y 39 PUC 2015		

Fuente: Investigación directa

Tabla 72

## Dinámica de cuentas - Ganancias o pérdidas acumuladas

 <b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
3. Patrimonio	3.2. Resultados de ejercicios anteriores	3.3.1 Ganancia o pérdida acumuladas	3.3.1.01 Ganancias acumuladas 3.3.1.02 Pérdidas acumuladas	
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
En esta cuenta se registra el valor de los resultados obtenidos en ejercicios anteriores, por concepto de ganancias acumuladas o pérdidas acumuladas.				
<b>DINÁMICA</b>				
Las cuentas que conforman este subgrupo tienen naturaleza acreedora, debido a que se incrementa el saldo al registrar créditos y se reduce el saldo al efectuar el registro de débitos.				
<b>DÉBITOS</b>			<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La pérdida del ejercicio contable.</li> <li>• Las distribución de ganancias acumuladas.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ganancia del ejercicio contable.</li> <li>• La absorción de pérdidas a ganancias.</li> </ul>	
<b>POLÍTICA CONTABLE</b>				
En estas cuentas se acreditan las ganancias o pérdidas de ejercicios anteriores.				
<b>CONTROL INTERNO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la constatación de valores de las operaciones anteriores.</li> <li>• Efectuar la comparación de los datos de resultados del ejercicio con el estado de resultados y realizar la verificación en el flujo neto de efectivo.</li> </ul>				
<b>REFERENCIAS:</b>		NIIF para PYMES (Sección 22) NIC 1 PUC 2015		

Fuente: Investigación directa

Tabla 73

## Dinámica de cuentas - Utilidad o pérdida del ejercicio

 <b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
3 Patrimonio	3.3. Resultados del ejercicio	3.3.1 Utilidad o pérdida	3.3.1.01 Utilidad del ejercicio 3.3.1.02 Pérdida del ejercicio	
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
En esta cuenta se registra una vez finalizado el periodo de las operaciones, para conocer los resultados positivos o negativos del ejercicio al final del año y se consolidan como ganancias o pérdidas acumuladas para el siguiente año.				
<b>DINÁMICA</b>				
Las cuentas tienen naturaleza acreedora, debido a que se incrementa el saldo al registrar créditos y se reduce el saldo al efectuar el registro de débitos.				
<b>DÉBITOS</b>			<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El valor de la pérdida del ejercicio contable.</li> <li>Traslado del valor de las ganancias del ejercicio a la cuenta de ganancias acumuladas.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>El valor de las utilidades generadas en el ejercicio contable.</li> <li>Traslado del valor de las pérdida del ejercicio a la cuenta de pérdidas acumuladas.</li> </ul>	
<b>POLÍTICA CONTABLE</b>				
Se debe dar a conocer los resultados positivos o negativos del ejercicio al finalizar el año.				
<b>CONTROL INTERNO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar el adecuado registro del valor de los resultados.</li> <li>Analizar el origen de los ingresos, gastos y utilidades de la empresa.</li> <li>Comparar los valores del resultado del ejercicio con el estado de resultados y el flujo de efectivo.</li> </ul>				
<b>REFERENCIAS:</b>		NIIF para PYMES (Sección 22) NIC 1 PUC 2015		

Fuente: Investigación directa

Tabla 74

## Dinámica de cuentas - Ingresos operacionales

 <b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
4. Ingresos	4.1. Ingresos de actividades ordinarias	4.1.1. Ingresos operacionales	4.1.1.01 Venta de productos terminados	
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
En esta cuenta se registran los ingresos monetarios, en función de las actividades ordinarias que realiza la empresa.				
<b>DINÁMICA</b>				
Las cuentas que conforman este subgrupo tienen naturaleza acreedora, debido a que se incrementa el saldo al registrar créditos y se reduce el saldo al efectuar el registro de débitos.				
<b>DÉBITOS</b>			<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las devoluciones de productos vendidos a clientes.</li> <li>El saldo al realizar el cierre final del periodo contable.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingreso de dinero por la venta del inventario de mercadería.</li> </ul>	
<b>POLÍTICA CONTABLE</b>				
En la venta de productos, el ingreso se reconoce cuando cumpla las condiciones de recibir beneficios económicos, ya sea en efectivo o tarjeta de crédito.				
<b>CONTROL INTERNO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Registrar el valor de los ingresos de manera inmediata.</li> <li>Se debe solicitar la autorización de la máxima autoridad para realizar un descuento.</li> <li>Mantener un archivo adecuado de los documentos de soporte de los ingresos.</li> </ul>				
<b>REFERENCIAS:</b>		NIIF para PYMES (Sección 23) NIC 18 PUC 2015		

Fuente: Investigación directa

Tabla 75

## Dinámica de cuentas - Costo de ventas

				
EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
5. Costos	5.1. Costos Operacionales	1.1.1 Costos de ventas	5.1.1.01 Costos de ventas de productos terminados	
DESCRIPCIÓN				
En esta partida costo de la mercadería se registran las inversiones realizadas directamente con la obtención de ingresos, en función de las actividades ordinarias que realiza la empresa, expresa el costo de las unidades vendidas en el ejercicio económico.				
DINÁMICA				
Las cuentas que conforman este subgrupo tienen naturaleza deudora, debido a que se incrementa el saldo al registrar débitos, y se reduce el saldo al efectuar el registro de créditos.				
DÉBITOS			CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El costo de las unidades vendidas.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>El costo de los productos vendidos devueltos por los clientes.</li> <li>El saldo, en el cierre del ejercicio económico.</li> </ul>	
POLÍTICA CONTABLE				
El costo de venta se realizará mediante la utilización de método “ promedio ponderado”.				
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Autorización de la máxima autoridad para la utilización del método de valuación de inventarios aceptado por la empresa.</li> <li>Segregación adecuada de funciones de adquisición, recepción, almacenaje y registro contable.</li> <li>Registro oportuno de las adquisiciones, facturación y costo de ventas.</li> <li>Existencia de controles sobre devoluciones para asegurar su correcta autorización, valuación y registro.</li> </ul>				
REFERENCIAS:		NIIF para PYMES (Sección 13) PUC 2015		

Fuente: Investigación directa

Tabla 76

## Dinámica de cuentas - Gasto de ventas

 <b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
6. Gastos	6.1. Gastos operacionales	6.1.1. Gastos de ventas	6.1.1.01 Atención a clientes 6.1.1.02 Peajes y parqueaderos 6.1.1.03 Fletes	
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
Son los gastos que se relacionan directamente con el área de ventas, tales como: sueldos del personal de ventas, beneficios sociales del personal de ventas,				
<b>DINÁMICA</b>				
Las cuentas que conforman este subgrupo tienen naturaleza deudora, debido a que se incrementa el saldo al registrar débitos, y se reduce el saldo al efectuar el registro de créditos.				
<b>DÉBITOS</b>			<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pago por concepto de obligaciones laborales.</li> <li>Valores pagados por gastos del personal de ventas.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Anulación de gastos de ventas.</li> <li>Cierre cuentas al final del periodo.</li> </ul>	
<b>POLÍTICA CONTABLE</b>				
El reconocimiento de gastos de ventas se refleja en el estado de resultado y son inversiones no recuperables para el correcto funcionamiento de la empresa.				
<b>CONTROL INTERNO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los egresos deben ser verificados y autorizados por el gerente general.</li> <li>Registrar los egresos de forma inmediata.</li> <li>Comprobar la autenticidad de los documentos de respaldo y archivar de forma secuencial.</li> <li>Verificar los valores de las facturas al contrastar lo recibido con lo facturado.</li> </ul>				
<b>REFERENCIAS:</b>		NIIF para PYMES (Sección 5) PUC 2015		

Fuente: Investigación directa

Tabla 77

## Dinámica de cuentas - Gastos administrativos

 <b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
6 Gastos	6.1 Gastos operacionales	6.1.2 Gastos administrativos	6.1.2.01 Atención a proveedores 6.1.2.02 Sueldos 6.1.2.03 Horas extras 6.1.2.04 Décimo tercero 6.1.2.05 Décimo cuarto 6.1.2.06 Fondos de reserva 6.1.2.07 Vacaciones 6.1.2.08 Aporte patronal 6.1.2.09 Luz 6.1.2.10 Agua 6.1.2.11 Teléfono	
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
Son los desembolsos que realiza la empresa para poder continuar su actividad principal y se relacionan de forma directa con el departamento administrativo.				
<b>DINÁMICA</b>				
Las cuentas que conforman este subgrupo tienen naturaleza deudora, debido a que se incrementa el saldo al registrar débitos, y se reduce el saldo al efectuar el registro de créditos.				
<b>DÉBITOS</b>			<b>CRÉDITOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de sueldos, beneficios sociales y aportes al IESS al personal administrativo.</li> <li>• Valor de multas.</li> <li>• Valores pagados por gastos del personal administrativo.</li> <li>• Pago de servicios básicos.</li> <li>• Pago de servicios generales.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anulación de gastos administrativos.</li> <li>• Cierre cuentas al final del periodo.</li> </ul>	
<b>POLÍTICA CONTABLE</b>				
El reconocimiento de gastos administrativos se reflejan en el estado de resultado y son inversiones no recuperables para el correcto funcionamiento de la empresa.				
<b>CONTROL INTERNO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los egresos deben ser verificados y autorizados por el gerente general.</li> <li>• Registrar los egresos de forma inmediata.</li> <li>• Comprobar la autenticidad de los documentos de respaldo y archivar de forma secuencial.</li> <li>• Verificar los valores de las facturas al contrastar lo recibido con lo facturado.</li> </ul>				
<b>REFERENCIAS:</b>		NIIF para PYMES (Sección 5) PUC 2015		

Fuente: Investigación directa

Tabla 78

## Dinámica de cuentas - Gastos financieros / bancarios

				
EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
6 Gastos	6.2. Gastos no operativos	6.2.1. Gastos financieros/bancarios	6.2.1.01 Gastos bancarios 6.2.1.02 Intereses	
DESCRIPCIÓN				
Son los desembolsos que se relacionan con los intereses que se cancelan a entidades financieras por préstamos realizados.				
DINÁMICA				
Las cuentas que conforman este subgrupo tienen naturaleza deudora, debido a que se incrementa el saldo al registrar débitos, y se reduce el saldo al efectuar el registro de créditos.				
DÉBITOS			CRÉDITOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pago de intereses y gastos bancarios</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Cierre cuentas al final del periodo contable.</li> </ul>	
POLÍTICA CONTABLE				
El reconocimiento de gastos financieros se reflejan en el estado de resultado y son inversiones no recuperables para el correcto funcionamiento de la empresa.				
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los egresos deben ser verificados y autorizados por el gerente general.</li> <li>Archivar adecuadamente los documentos de soporte del pago realizado a la entidad financiera.</li> <li>Realizar conciliaciones periódicas con la documentación emitida por la institución financiera.</li> </ul>				
REFERENCIAS:		NIIF para PYMES (Sección 25) PUC 2015		

Fuente: Investigación directa

## 4.2.4. Estructura de los estados financieros

Tabla 79

## Estado de situación financiera

EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES" ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 (EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>XXX</b>
Caja general	XXX	
Caja chica	XXX	
Bancos	XXX	
<b>INVENTARIOS</b>		
Inventario de productos terminados	XXX	
<b>SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS</b>		
IVA en compras	XXX	
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>XXX</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>		
Edificio	XXX	
(-) Depreciación acumulada edificio	XXX	
Muebles y enseres	XXX	
(-) Depreciación acumulada muebles y enseres	XXX	
Equipo de computación	XXX	
(-) Depreciación acumulada equipo de computación	XXX	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b><u>XXX</u></b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>XXX</b>
<b>CORTO PLAZO</b>		
Cuentas por pagar	XXX	
Proveedores nacionales	XXX	
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>		
Aporte patronal por pagar	XXX	
Sueldos por pagar	XXX	
Décimo tercer sueldo por pagar	XXX	
Décimo cuarto sueldo por pagar	XXX	
<b>PASIVO POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>		
IVA en ventas	XXX	
Impuesto a la renta	XXX	
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>XXX</b>
Préstamo bancario por pagar largo plazo	XXX	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b><u>XXX</u></b>
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>CAPITAL SOCIAL</b>		
Aporte de capital	XXX	
Resultado del ejercicio anterior	XXX	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b><u>XXX</u></b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b><u>XXX</u></b>
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>		<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>
<b>GERENTE</b>		<b>CONTADORA</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 80

## Estado de pérdidas y ganancias

<b>EMPRESA “ACTIVE SHOPPING SHOES”</b> <b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019</b> <b>(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)</b>		
<b>INGRESOS</b>		
INGRESO OPERACIONAL		
Ventas	XXX	
(-) Costo de ventas	XXX	
<b>(=) GANANCIA BRUTA</b>		<b>XXX</b>
<b>(-) GASTOS</b>		
<b>(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	XXX	
Aporte a la seguridad	XXX	
Beneficios sociales e indemnización	XXX	
Horas extras	XXX	
Décimo tercer sueldo	XXX	
Décimo cuarto sueldo	XXX	
Vacaciones	XXX	
<b>(-) GASTOS GENERALES</b>		
Gasto servicio luz eléctrica	XXX	
Gasto servicio agua potable	XXX	
Gasto servicio telefónico	XXX	
Gasto depreciación edificio	XXX	
Gasto depreciación muebles y enseres	XXX	
Gasto depreciación equipo de computación	XXX	
<b>GASTOS NO ORDINARIOS</b>		
Intereses pagados a bancos y financieras	XXX	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>XXX</b>
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A</b>		
<b>TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA</b>		
<b>DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>		
15% Participación trabajadores	XXX	
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS.</b>		<b><u>XXX</u></b>
<hr style="width: 40%; margin: 0 auto;"/>		
<b>GERENTE</b>		<b>CONTADORA</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 81

## Estado de flujo de efectivo

<b>EMPRESA “ACTIVE SHOPPING SHOES”</b> <b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019</b> <b>(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)</b>		
<b>INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFECTIVO ANTES DEL EFECTIVO DE LOS CAMBIOS DE LA TASA DE CAMBIO FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		
CLASE DE COBROS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		XXX
cobros procedentes de las ventas	XXX	
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
Adquisición de propiedad planta y equipo	XXX	XXX
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>		
Pago obligaciones financieras a largo plazo	XXX	XXX
<b>EFFECTOS DE LA VARIACIÓN DE LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO</b>		
Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo	XXX	XXX
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo	XXX	
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo	XXX	
Ganancia (perdida) antes del 15% a trabajadores e impuesto a la renta	XXX	
<b>AJUSTE POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO</b>		<b>XXX</b>
<b>CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS</b>		
Incremento (disminución) en beneficios sociales	XXX	
Incremento (disminución) en otros pasivos	XXX	
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		
		<b>XXX</b>
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/>		
<b>GERENTE</b>		<b>CONTADORA</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 82

## Estado de evolución patrimonial

<b>EMPRESA “ACTIVE SHOPPING SHOES”</b> <b>ESTADO DE EVOLUCIÓN PATRIMONIAL</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE ENERO DEL 2019</b> <b>(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>APORTE DE CAPITAL</b>	<b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>
Saldo inicial del 1 de enero del 2019	XXX	XXX		XXX
Utilidad del ejercicio			XXX	XXX
Saldos al 31 de enero del 2019	XXX	XXX	XXX	XXX
<hr/> <b>GERENTE</b>		<hr/> <b>CONTADORA</b>		

Fuente: Investigación directa

Tabla 83

## Notas a los estados financieros

<b>NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS</b>
<p>Las notas contienen información adicional a la presentada en el juego completo de estados financieros, la cual proporciona descripciones narrativas de las partidas presentadas en los estados que no cumplen los criterios para ser presentadas en ellos.</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Estructura de las notas</u></b></p> <p>a) Presentan información sobre las bases de elaboración de los estados financieros y políticas contables.</p> <p>b) Revelan información que no se presente en otro lugar de los estados financieros.</p> <p>c) Proporciona información adicional relevante para la comprensión de los interesados.</p>
<p>REFERENCIA: NIIF para Pymes (Sección 8) , NIC 1</p>

Fuente: Investigación directa

#### 4.2.5. Ejercicio contable

Para la realización del ejercicio contable se toma en cuenta el periodo de enero del año 2019 en donde para empezar se inicia con la siguiente información del estado de situación inicial.

**Tabla 84**

**Estado de situación financiera**

<b>EMPRESA “ACTIVE SHOPPING SHOES”</b> <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018</b> <b>(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)</b>		
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>39.660,00</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO		
Caja general	750,00	
Caja chica	150,00	
Banco Pichincha	7.500,00	
Banco Internacional	3.460,00	
Inventario de productos terminados	26.400,00	
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS		
IVA en compras	1.400,00	
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>84.607,46</b>
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		
Edificio	86,597,33	
(-) Depreciación acumulada edificio	4.329,87	
Muebles y enseres	2.600,00	
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		<b><u>124.267,46</u></b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>12.800,00</b>
CORTO PLAZO		
Cuentas por pagar	2.650,00	
Proveedores nacionales	7.350,00	
PASIVO POR IMPUESTO CORRIENTES		
IVA en ventas	2.800,00	
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>25.862,56</b>
CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO		
Préstamo bancario por pagar largo plazo	25.862,56	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>38.662,56</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL SOCIAL		
Aportes de capital	32.500,00	
Resultado del ejercicio anterior	53.104,90	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>85.604,90</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b><u>124.267,46</u></b>
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/>		
<b>GERENTE</b>		<b>CONTADORA</b>

Fuente: Investigación directa

La actividad económica de la empresa “Active Shopping Shoes” del mes de enero del 2019 se presenta en las siguientes transacciones:

**Tabla 85**

**Ejercicio práctico - Transacciones**

02 de enero 2019	Se realiza el registro inicial.
02 de enero 2019	Se cancela a proveedores el 100% del valor total que se les adeudaba desde el año pasado: \$7350,50. según comprobante de depósito N° 1112.
03 de enero 2019	Se vende mercadería a una persona natural por \$13104,00+IVA según cheque N° 1113, Se registra el costo de venta.
05 de enero 2019	Se compra una laptop para uso de la empresa, a 30 días plazo a una persona natural-Obligada a llevar contabilidad por el valor de \$1600,00 más IVA.
07 de enero 2019	Se compra mercadería a crédito de 90 días plazo a Equinox S.A por \$21.476,00 más IVA.
08 de enero 2019	Se devuelve mercadería por fallas de fábrica a la Empresa Equinox S.A con el valor de 2000,00 más IVA.
10 de enero 2019	Se cancela a EMELNORTE el servicio básico de luz eléctrica por el valor de \$160,00.
15 de enero 2019	Se vende mercadería a una persona natural por \$11000,00+IVA según cheque N° 4833, por promoción se concede un descuento del 10%. Se registra el costo de venta.
18 de enero 2019	Se cancela el valor \$3885,92 por concepto de declaración del IVA del mes pasado, en el banco del Pichincha.
20 de enero 2019	Se cancela a CNT del servicio telefónico por el valor de \$ 35,00
25 de enero 2019	Se vende mercadería a una persona natural por \$12376+IVA, según cheque N° 3487. Se registra el costo de venta.
31 de enero 2019	Se cancela sueldos a trabajadores por un valor total de \$4728,00 y Aporte patronal del 12,15%.

Fuente: Investigación directa

## Libro diario

Tabla 86

## Libro diario

<b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b> <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE ENERO DEL 2019</b> <b>(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)</b>					
<b>FECHA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>
1/1/2019		1			
	1.1.1.01	Caja general		750,00	
	1.1.1.02	Caja chica		150,00	
	1.1.1.03.01	Banco Pichincha		7.500,00	
	1.1.1.03.02	Banco Internacional		3.460,00	
	1.1.3.01	Inventario de productos terminados		26.400,00	
	1.2.1.01	Edificio		86.597,33	
	1.2.2.01	Depreciación acumulada edificio			4.329,87
	1.2.1.03	Muebles y enseres		2.600,00	
	1.2.2.03	Depreciación acumulada muebles y enseres			260,00
	1.1.4.03	IVA en compras		1.400,00	
	2.1.1.01	Proveedores nacionales			7.350,00
	2.1.1.02	Cuentas por pagar			2.650,00
	2.1.3.01	IVA en ventas 12%			2.800,00
	2.2.1.03	Préstamo por pagar			25.862,56
	3.1.1	Aportes de capital			32.500,00
	3.2	Resultado del ejercicio anterior			53.104,90
		P/R: Estado de situación financiera.			
2/1/2019		2			
	2.1.1.01	Proveedores nacionales		7.350,50	
	1.1.1.03.01	Bancos Pichincha			7.350,50
		P/R: Pago a proveedores, según comprobantes N° 1112.			
		<b>SUMAS</b>		<b>136.207,33</b>	<b>136.207,33</b>

		<b>PASAN</b>		<b>136.207,33</b>	<b>136.207,33</b>
3/1/2019		3			
	2.1.1.03.01	Banco Pichincha		14.676,48	
	4.1.1.01	Ventas			13.104,00
	2.1.3.01	IVA en ventas 12%			1.572,48
		P/R: Venta de mercadería, según cheque N° 1113.			
3/1/2019		3.1			
	5.1.1.01	Costo de ventas		6.000,00	
	1.1.3.01	Inventario de productos terminados			6.000,00
		P/R: Costo de ventas.			
5/1/2019		4			
	1.2.1.06	Equipo de computación		1.600,00	
	1.1.4.03	IVA en compras		192,00	
	2.1.1.02	Cuentas por pagar			1.776,00
	2.1.3.02	Retención en la fuente del impuesto a la renta 1%			16,00
		P/R: Compra de laptop.			
7/1/2019		5			
	1.1.3.01	Inventario de productos terminados		21.476,00	
	1.1.4.03	IVA en compras 12%		2.577,12	
	2.1.1.01	Proveedores nacionales			23.838,36
	2.1.3.02	Retención en la fuente del impuesto a la renta 1%			214,76
		P/R: Compra de mercadería.			
8/1/2019		6			
	2.1.1.01	Proveedores nacionales		2.643,20	
	1.1.3.01	Inventarios de productos terminados			2.360,00
	1.1.4.03	IVA en compras 12%			283,20
		P/R: Devolución de mercadería por fallas de fábrica.			
		<b>PASAN</b>		<b>185.372,13</b>	<b>185.372,13</b>

		<b>VIENEN</b>		<b>185.372,13</b>	<b>185.372,13</b>
10/1/2019		7			
	6.1.2.09	Gasto servicio luz eléctrica		50,00	
	1.1.1.01	Caja general			50,00
		P/R: Pago de servicio luz eléctrica.			
15/1/2019		8			
	1.1.1.03.02	Banco Internacional		12.320,00	
	4.1.1.01	Ventas			11.000,00
	2.1.3.01	IVA en ventas 12%			1.320,00
		P/R: Venta de mercadería, según cheque N° 4833.			
15/1/2019		8.1			
	5.1.1.01	Costo de ventas		6.843,89	
	1.1.3.01	Inventario de productos terminados			6.843,89
		P/R Costo de venta de mercadería.			
18/1/2019		9			
	2.1.3.01	IVA en ventas 12%		5.692,48	
	1.1.4.03	IVA en compras 12%			3.885,92
	1.1.1.03.01	Banco Pichincha			1.806,56
		P/R: Liquidación de IVA del mes de diciembre.			
20/1/2019		10			
	6.1.2.11	Gasto servicio telefónico		35,00	
	1.1.4.03	IVA en compras 12%		4,20	
	1.1.1.01	Caja general			39,20
		P/R: Pago servicio telefónico CNT.			
25/1/2019		11			
	1.1.1.3.02	Banco Internacional		13.861,12	
	4.1.1.01	Ventas			12.376,00
	2.1.3.01	IVA en ventas 12%			1.485,12
		P/R: Venta de mercadería, según cheque N° 3487.			
		<b>PASAN</b>		<b>224.178,82</b>	<b>224.178,82</b>

		<b>VIENEN</b>		<b>224.178,82</b>	<b>224.178,82</b>
25/1/2019		11.1			
	5.1.1.01	Costo de ventas		7.796,08	
	1.1.3.01	Inventario de productos terminados			7.796,08
		P/R: Costo de ventas.			
31/1/2019		12			
	6.1.2.02	Gasto sueldos y salarios		4.728,00	
	6.1.2.08	Gasto aporte patronal		574,45	
	2.1.2.01	IESS por pagar			1.021,25
	1.1.1.03.02	Banco Internacional			4.281,20
		P/R: Pago de remuneraciones.			
31/1/2019		13			
	6.1.2.22	Gasto depreciación muebles y enseres		21,67	
	1.2.2.03	Depreciación acumulada muebles y enseres			21,67
		P/R: Gasto de depreciación muebles y enseres.			
31/1/2019		14			
	6.1.2.22	Gasto depreciación equipos de computación		26,67	
	1.2.2.06	Depreciación acumulada equipos de computación			26,67
		P/R: Gasto de depreciación equipos de computación.			
		15			
31/1/2019	6.1.2.22	Gasto depreciación edificio		360,82	
	1.2.2.01	Depreciación acumulada edificio			360,82
		P/R: Gasto depreciación edificio.			
		<b>TOTAL LIBRO DIARIO GENERAL</b>		<b>237.686,51</b>	<b>237.686,51</b>

Fuente: Investigación directa

**Libro mayor****Tabla 87****Libro mayor - Caja general**

<b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>					
<b>LIBRO MAYOR</b>					
<b>Cuenta:</b> Caja general				<b>Código:</b> 1.1.1.01	
<b>FECHA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>N° ASIENTO</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO</b>
2/1/2019	Estado de situación inicial	1	750,00		750,00
10/1/2019	Pago servicio de luz eléctrica	7		50,00	700,00
20/1/2019	Pago de servicio telefónico	10		39,20	660,80

Fuente: Investigación directa

**Tabla 88****Libro mayor - Caja chica**

<b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>					
<b>LIBRO MAYOR</b>					
<b>Cuenta:</b> Caja chica				<b>Código:</b> 1.1.1.02	
<b>FECHA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>N° ASIENTO</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO</b>
2/1/2019	Estado de situación inicial	1	150,00		150,00

Fuente: Investigación directa

**Tabla 89****Libro mayor - Banco Pichincha**

<b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>					
<b>LIBRO MAYOR</b>					
<b>Cuenta:</b> Banco Pichincha				<b>Código:</b> 1.1.1.03.01	
<b>FECHA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>N° ASIENTO</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO</b>
2/1/2019	Estado de situación inicial	1	7.500,00		7.500,00
2/1/2019	Pago a proveedores	2		7.350,00	150,00
3/1/2019	Venta de mercadería	3	14.676,48		14.826,48
18/1/2019	Liquidación IVA diciembre	9		1.806,56	13.019,92

Fuente: Investigación directa

**Tabla 90****Libro mayor - Banco Internacional**

<b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>					
<b>LIBRO MAYOR</b>					
<b>Cuenta:</b> Banco Internacional				<b>Código:</b> 1.1.1.03.02	
<b>FECHA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>N° ASIENTO</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO</b>
2/1/2019	Estado de situación inicial	1	3.460,00		3.460,00
15/1/2019	Venta de mercadería	8	12.320,00		15.780,00
25/1/2019	Venta de mercadería	11	13.861,12		29.641,12
31/1/2019	Pago de remuneraciones	12		4.281,20	25.359,92

Fuente: Investigación directa

**Tabla 91****Libro mayor - Inventario de productos terminados**

<b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>					
<b>LIBRO MAYOR</b>					
<b>Cuenta:</b> Inventario de productos terminados				<b>Código:</b> 1.1.3.01	
<b>FECHA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>N° ASIENTO</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO</b>
2/1/2019	Estado de situación inicial	1	26.400,00		26.400,00
3/1/2019	Costo de ventas	3.1		6.000,00	20.400,00
7/1/2019	Compra de mercadería	5	21.476,00		41.876,00
8/1/2019	Devolución de mercadería por falla	6		2.360,00	39.516,00
15/1/2019	Costo de ventas	8.1		6.843,89	32.672,11
25/1/2019	Costo de ventas	11.1		7.796,08	24.876,03

Fuente: Investigación directa

**Tabla 92****Libro mayor - Edificio**

<b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>					
<b>LIBRO MAYOR</b>					
<b>Cuenta:</b> Edificio				<b>Código:</b> 1.2.1.01	
<b>FECHA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>N° ASIENTO</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO</b>
2/1/2019	Estado de situación inicial	1	86.597,33		86.597,33

Fuente: Investigación directa

**Tabla 93****Libro mayor - Depreciación acumulada edificio**

EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"					
LIBRO MAYOR					
<b>Cuenta:</b> Depreciación acumulada edificio				<b>Código:</b> 1.2.2.01	
FECHA	DETALLE	Nº ASIENTO	DEBE	HABER	SALDO
2/1/2019	Estado de situación inicial	1		4.329,87	4.329,87
31/1/2019	Gasto depreciación edificio	15		360,82	4.690,69

Fuente: Investigación directa

**Tabla 94****Libro mayor - Muebles y enseres**

EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"					
LIBRO MAYOR					
<b>Cuenta:</b> Muebles y enseres				<b>Código:</b> 1.2.1.03	
FECHA	DETALLE	Nº ASIENTO	DEBE	HABER	SALDO
2/1/2019	Estado de situación inicial	1	2.600,00		2.600,00

Fuente: Investigación directa

**Tabla 95****Libro mayor - Depreciación acumulada muebles y enseres**

EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"					
LIBRO MAYOR					
<b>Cuenta:</b> Depreciación acumulada muebles y enseres				<b>Código:</b> 1.2.2.03	
FECHA	DETALLE	Nº ASIENTO	DEBE	HABER	SALDO
2/1/2019	Estado de situación inicial	1		260,00	260,00
31/1/2019	Gasto depreciación	13		21,67	281,67

Fuente: Investigación directa

**Tabla 96****Libro mayor - IVA en compras 12%**

<b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>					
<b>LIBRO MAYOR</b>					
<b>Cuenta: IVA en compras 12%</b>				<b>Código: 1.1.4.03</b>	
<b>FECHA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>N° ASIENTO</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO</b>
2/1/2019	Estado de situación inicial	1	1.400,00		1.400,00
5/1/2019	Compra de laptop	4	192,00		1.592,00
7/1/2019	Compra de mercadería	5	2.577,12		4.169,12
8/1/2019	Devolución de mercadería	6		283,20	3.885,92
18/1/2019	Liquidación IVA mes de Diciembre	9		3.885,92	<u>0,00</u>
20/1/2019	Pago de servicio telefónico CNT	10	4,20		4,20

Fuente: Investigación directa

**Tabla 97****Libro mayor - Proveedores nacionales**

<b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>					
<b>LIBRO MAYOR</b>					
<b>Cuenta: Proveedores nacionales</b>				<b>Código: 2.1.1.01</b>	
<b>FECHA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>N° ASIENTO</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO</b>
2/1/2019	Estado de situación inicial	1		7.350,00	7.350,00
2/1/2019	Pago proveedores	2	7.350,00		<u>0,00</u>
7/1/2019	Compra de mercadería	5		23.838,36	23.838,36
8/1/2019	Devolución de mercadería	6	2.643,20		21.195,16

Fuente: Investigación directa

**Tabla 98****Libro mayor - Cuentas por pagar**

<b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>					
<b>LIBRO MAYOR</b>					
<b>Cuenta: Cuentas por pagar</b>				<b>Código: 2.1.1.02</b>	
<b>FECHA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>N° ASIENTO</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO</b>
2/1/2019	Estado de situación inicial	1		2.650,00	2.650,00
5/1/2019	Compra de laptop	4		1.776,00	4.426,00

Fuente: Investigación directa

**Tabla 99****Libro mayor - IVA en ventas 12%**

EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"					
LIBRO MAYOR					
Cuenta: IVA en ventas 12%				Código: 2.1.3.01	
FECHA	DETALLE	Nº ASIENTO	DEBE	HABER	SALDO
2/1/2019	Estado de situación inicial	1		2.800,00	2.800,00
3/1/2019	Venta de mercadería	3		1.572,48	4.372,48
15/1/2019	Venta de mercadería	8		1.320,00	5.692,48
18/1/2019	Liquidación IVA mes de diciembre	9	5.692,48		<u>0,00</u>
25/1/2019	Venta de mercadería	11		1.485,12	1.485,12

Fuente: Investigación directa

**Tabla 100****Libro mayor - Retención impuesto a la renta 1%**

EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"					
LIBRO MAYOR					
Cuenta: Retención impuesto a la renta 1%				Código: 2.1.3.02	
FECHA	DETALLE	Nº ASIENTO	DEBE	HABER	SALDO
5/1/2019	Compra de laptop	4		16,00	16,00
7/1/2019	Compra de mercadería	5		214,76	230,76

Fuente: Investigación directa

**Tabla 101****Libro mayor - Préstamo por pagar**

EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"					
LIBRO MAYOR					
Cuenta: Préstamo por pagar				Código: 2.2.1.03	
FECHA	DETALLE	Nº ASIENTO	DEBE	HABER	SALDO
2/1/2019	Estado de situación inicial	1		25.862,56	25.862,56

Fuente: Investigación directa

**Tabla 102****Libro mayor - Aportes de capital**

EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"						
LIBRO MAYOR						
Cuenta: Aportes de capital					Código: 3.1.1	
FECHA	DETALLE	Nº ASIENTO	DEBE	HABER	SALDO	
2/1/2019	Estado de situación inicial	1		32.500,00	32.500,00	

Fuente: Investigación directa

**Tabla 103****Libro mayor - Resultados del ejercicio anterior**

EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"						
LIBRO MAYOR						
Cuenta: Resultados del ejercicio anterior					Código: 3.2	
FECHA	DETALLE	Nº ASIENTO	DEBE	HABER	SALDO	
2/1/2019	Estado de situación inicial	1		53.104,90	53.104,90	

Fuente: Investigación directa

**Tabla 104****Libro mayor - Ventas**

EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"						
LIBRO MAYOR						
Cuenta: Ventas de productos terminados					Código: 4.1.1.01	
FECHA	DETALLE	Nº ASIENTO	DEBE	HABER	SALDO	
3/1/2019	Venta de mercadería	3		13.104,00	13.104,00	
15/1/2019	Venta de mercadería	8		11.000,00	24.104,00	
25/1/2019	Venta de mercadería	11		12.376,00	36.480,00	

Fuente: Investigación directa

**Tabla 105****Libro mayor - Costos de ventas**

EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"						
LIBRO MAYOR						
Cuenta: Costo de ventas					Código: 5.1.1.01	
FECHA	DETALLE	Nº ASIENTO	DEBE	HABER	SALDO	
3/1/2019	Costo de ventas	3.1	6.000,00		6.000,00	
15/1/2019	Costo de ventas	8.1	6.843,39		12.843,89	
25/1/2019	Costo de ventas	11.1	7.796,08		20.639,97	

Fuente: Investigación directa

**Tabla 106****Libro mayor - Equipo de computación**

EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"					
LIBRO MAYOR					
<b>Cuenta:</b> Equipo de computación				<b>Código:</b> 1.2.1.06	
FECHA	DETALLE	Nº ASIENTO	DEBE	HABER	SALDO
5/1/2019	Compra de laptop	4	1.600,00		1.600,00

Fuente: Investigación directa

**Tabla 107****Libro mayor - Gasto servicio luz eléctrica**

EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"					
LIBRO MAYOR					
<b>Cuenta:</b> Gasto servicio de luz eléctrica				<b>Código:</b> 6.1.2.09	
FECHA	DETALLE	Nº ASIENTO	DEBE	HABER	SALDO
10/1/2019	Pago de servicio eléctrico	7	50,00		50,00

Fuente: Investigación directa

**Tabla 108****Libro mayor - Gasto servicio telefónico**

EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"					
LIBRO MAYOR					
<b>Cuenta:</b> Gasto servicio telefónico				<b>Código:</b> 6.2.1.11	
FECHA	DETALLE	Nº ASIENTO	DEBE	HABER	SALDO
20/1/2019	Pago de servicio telefónico CNT	10	35,00		35,00

Fuente: Investigación directa

**Tabla 109****Libro mayor - Gasto sueldos y salarios**

EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"					
LIBRO MAYOR					
<b>Cuenta:</b> Gasto sueldos y salarios				<b>Código:</b> 6.1.2.11	
FECHA	DETALLE	Nº ASIENTO	DEBE	HABER	SALDO
31/1/2019	Pago de remuneraciones	12	4.728,00		4.728,00

Fuente: Investigación directa

**Tabla 110****Libro mayor - Gasto aporte patronal**

EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"					
LIBRO MAYOR					
Cuenta: Gasto aporte patronal				Código: 6.1.2.08	
FECHA	DETALLE	Nº ASIENTO	DEBE	HABER	SALDO
31/1/2019	Pago de remuneraciones	12	574,45		574,45

Fuente: Investigación directa

**Tabla 111****Libro mayor - IESS por pagar**

EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"					
LIBRO MAYOR					
Cuenta: IESS por pagar				Código: 2.1.2.01	
FECHA	DETALLE	Nº ASIENTO	DEBE	HABER	SALDO
2/1/2019	Estado de situación inicial	1		1.021,25	1.021,25

Fuente: Investigación directa

**Tabla 112****Libro mayor - Gasto depreciación muebles y enseres**

EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"					
LIBRO MAYOR					
Cuenta: Gasto depreciación muebles y enseres				Código: 6.2.1.22	
FECHA	DETALLE	Nº ASIENTO	DEBE	HABER	SALDO
31/1/2019	Gasto depreciación muebles	13	260,00		260,00

Fuente: Investigación directa

**Tabla 113****Libro mayor - Gasto depreciación equipo de computación**

EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"					
LIBRO MAYOR					
Cuenta: Gasto depreciación equipo de computación				Código: 6.2.1.22	
FECHA	DETALLE	Nº ASIENTO	DEBE	HABER	SALDO
31/1/2019	Gasto depreciación de laptop	14	320,00		320,00

Fuente: Investigación directa

**Tabla 114****Libro mayor - Depreciación acumulada equipo de computación**

<b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>					
<b>LIBRO MAYOR</b>					
<b>Cuenta:</b> Depreciación acumulada equipo de computación				<b>Código:</b> 1.2.2.06	
<b>FECHA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>N° ASIENTO</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO</b>
31/1/2019	Gasto depreciación	14		320,00	320,00

Fuente: Investigación directa

**Tabla 115****Libro mayor - Gasto depreciación edificio**

<b>EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"</b>					
<b>LIBRO MAYOR</b>					
<b>Cuenta:</b> Gasto depreciación edificio				<b>Código:</b> 6.2.1.22	
<b>FECHA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>N° ASIENTO</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO</b>
31/1/2019	Gasto depreciación edificio	15		360,00	360,00

Fuente: Investigación directa

## Hoja de trabajo

Tabla 116

## Hoja de trabajo

EMPRESA "ACTIVE SHOPPING SHOES"						
HOJA DE TRABAJO						
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE ENERO DEL 2019						
N°	CÓDIGO	CUENTAS	SUMAS		SALDOS	
			Debe	Haber	Debe	Haber
1	1.1.1.01	Caja general	750,00	89,20	660,80	
2	1.1.1.02	Caja chica	150,00		150,00	
3	1.1.1.03	Banco Pichincha	22.176,48	9.156,56	13.019,92	
4	1.1.1.04	Banco Internacional	29.381,12	4.281,20	25.099,92	
5	1.1.3.01	Inventario de productos terminados	47.876,00	22.999,97	24.876,03	
6	1.1.4.03	IVA en compras	4,20		4,20	
7	1.2.1.01	Edificio	86.597,33		86.597,33	
8	1.2.2.01	Depreciación acumulada edificio		4.690,69		4.690,69
9	1.2.1.06	Equipo de computación	1.600,00		1.600,00	
10	1.2.2.06	Depreciación acumulada equipos de computación		26,67		26,67
11	1.2.1.03	Muebles y enseres	2.600,00		2.600,00	
<b>PASAN</b>			<b>191.395,13</b>	<b>41.244,29</b>	<b>154.868,20</b>	<b>4.717,36</b>

<b>VIENEN</b>			<b>191.395,13</b>	<b>41.244,29</b>	<b>154.868,20</b>	<b>4.717,36</b>
12	1.2.2.03	Depreciación acumulada muebles y enseres		281,67		281,67
13	2.1.1.01	Proveedores nacionales	9.993,20	31.188,36		21.195,16
14	2.1.1.02	Cuentas por pagar		4.426,00		4.426,00
15	2.1.1.06	Retención impuesto a la renta 1%		230,76		230,76
16	2.2.1.01	Préstamo por pagar largo plazo		25.862,56		25.862,56
17	2.1.1.05	IVA en ventas		1.485,12		1.485,12
18	2.1.1.12	IESS por pagar		1.021,25		1.021,25
19	3.1.1.02	Aportes de capital		32.500,00		32.500,00
20	3.3.1.01	Resultado del ejercicio anterior		53.104,90		53.104,90
21	4.1.1	Ventas		36.480,00		36.480,00
22	5.1.1.01	Costo de ventas	20.639,97		20.639,97	
23	6.2.1.09	Gasto servicio luz eléctrica	50,00		50,00	
24	6.2.1.11	Gasto servicio telefónico	35,00		35,00	
25	6.2.1.02	Gasto sueldos y salarios	4.728,00		4.728,00	
26	6.2.1.08	Gasto aporte patronal	574,45		574,45	
27	6.2.1.22	Gasto depreciación muebles y enseres	21,67		21,67	
28	6.2.1.22	Gasto depreciación equipo de computación	26,67		26,67	
29	6.2.1.22	Gasto depreciación edificio	360,82		360,82	
		<b>TOTAL</b>	<b>227.824,91</b>	<b>227.824,91</b>	<b>181.304,78</b>	<b>181.304,78</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 117

## Estado de situación financiera

<b>EMPRESA “ACTIVE SHOPPING SHOES”</b>		
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>		
<b>AL 31 DE ENERO DEL 2019</b>		
<b>(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)</b>		
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>64.070,87</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO		
Caja general	660,80	
Caja chica	150,00	
Banco Pichincha	13.019,92	
Banco Internacional	25.359,92	
Inventarios de productos terminados	24.876,03	
SERVICIO Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS		
IVA en compras	4,20	
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>85.798,30</b>
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		
Edificio	86.597,33	
(-) Depreciación acumulada edificio	(4.690,69)	
Muebles y enseres	2.600,00	
(-) Depreciación acumulada muebles y enseres	(281,67)	
Equipo de computación	1.600,00	
(-) Depreciación acumulada equipos de computación	(26,67)	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b><u>149.869,17</u></b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>28.358,29</b>
CORTO PLAZO		
Cuentas por pagar	4.426,00	
Proveedores Nacionales	21.195,16	
PASIVO POR IMPUESTO CORRIENTES		
IVA en ventas	1.485,12	
Retención Impuesto a la renta 1%	230,76	
IESS por pagar	1.021,25	
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>25.862,56</b>
CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO		
Préstamo bancario por pagar a largo plazo	25.862,56	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>54.220,85</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL SOCIAL		
Aporte de capital	32.500,00	
Resultado del ejercicio anterior	53.104,90	
Utilidad del ejercicio	10.043,42	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>95.648,32</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b><u>149.869,17</u></b>
<hr/>		
<b>GERENTE</b>		<b>CONTADORA</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 118

## Estado de pérdidas y ganancias

<b>EMPRESA “ACTIVE SHOPPING SHOES”</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE ENERO DEL 2019</b>		
<b>(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)</b>		
<b>INGRESO</b>		
Ingreso operacional		
Ventas	36.480,00	
(-) Costo de ventas	20.639,97	
<b>= UTILIDAD</b>		<b>15.840,03</b>
<b>(-) GASTOS</b>		
<b>(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
Gasto sueldos y salarios	4.728,00	
Gastos aporte patronal	574,45	
<b>(-) GASTOS GENERALES</b>		
Gasto servicio luz eléctrica	50,00	
Gasto servicio telefónico	35,00	
Gasto depreciación muebles y enseres	21,67	
Gasto depreciación equipo de computación	26,67	
Gasto depreciación edificio	360,82	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>5.796,61</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>10.043,42</b>
<hr style="width: 30%; margin: 0 auto;"/>		
<b>GERENTE</b>		<b>CONTADORA</b>

Fuente: Investigación directa

Tabla 119

## Estado de flujo de efectivo

<b>EMPRESA “ACTIVE SHOPPING SHOES”</b>		
<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>		
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE ENERO DEL 2019</b>		
<b>(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>ENTRADA DE EFECTIVO</b>	<b>SALIDA DE EFECTIVO</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTE DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		7.350,00
P/R: Pago a proveedores.		
P/R: Venta de mercadería, según cheque N°1113.	14.676,48	50,00
P/R: Pago del servicio de luz eléctrica.		
P/R: Venta de mercadería según cheque N° 4833.	12.320,00	1.806,56
P/R: Liquidación IVA mes de diciembre.		39,20
P/R: Pago de servicio telefónico a CNT		
P/R: Venta de mercadería, según cheque N° 3487	13.861,12	4.281,20
P/R: Pago de remuneraciones		
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTE DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>40.857,60</b>	<b>13.526,96</b>
Diferencia entre ingresos y gastos de actividades de operación	27.330,64	
<b>EFFECTOS DE LA VARIACIÓN DE LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO</b>		
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo.	11860,00	
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo	<b>39.190,64</b>	
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO PROCEDENTE DE (UTILIZADOS) EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		<b>39.190,64</b>
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> GERENTE	<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> CONTADORA	

Fuente: Investigación directa

Tabla 120

## Estado de evolución patrimonial

<b>EMPRESA “ACTIVE SHOPPING SHOES”</b> <b>ESTADO DE EVOLUCIÓN PATRIMONIAL</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE ENERO DEL 2019</b> <b>(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>APORTE DE CAPITAL</b>	<b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>
Saldo inicial del 1 de enero del 2019	32.500,00	53.104,90		85.604,90
Utilidad del ejercicio			10.043,42	10.043,42
Saldos al 31 de enero del 2019	32.500,00	53.104,90	10.043,42	95.648,32
<hr/> <b>GERENTE</b>		<hr/> <b>CONTADORA</b>		

Fuente: Investigación directa

## Análisis

Después de concluir con el ejercicio contable se procede a la realización de los estados financieros, al ser una persona natural obligada a llevar contabilidad la empresa requiere la presentación obligatoria de 2 estados financieros: “estado de situación financiera” y “estado de resultados”; sin embargo, por motivos didácticos se presentan cuatro de ellos los cuales incluyen el “estado de flujo de efectivo” y el “estado de evolución patrimonial”.

#### 4.2.6. Análisis de razones financieras

- **Liquidez corriente**

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

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{64.070,87}{28.358,29} = \mathbf{2,26}$$

La empresa “Active Shopping Shoes” cuenta con una capacidad de 2,26 para cubrir sus deudas u obligaciones corrientes.

- **Razón rápida**

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Razón rápida} = \frac{64.070,87 - 24.876,03}{28.358,29} = \mathbf{1,38}$$

La empresa “Active Shopping Shoes” cuenta con 1,38 de capacidad para cubrir sus obligaciones con terceras personas sin necesidad de vender sus inventarios.

- **Capital de trabajo**

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activos corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{Capital de trabajo} = 64.070,87 - 28.358,29 = \mathbf{35.712,58}$$

La empresa cuenta con 35.712,58 como recursos para seguir con el desarrollo de las actividades económicas como es la venta de productos deportivos, por lo que se da seguridad a los acreedores.

- **Rotación de inventario**

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios totales promedios}}$$

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{20.639,97}{25.638,02} = 0,81$$

“Active Shopping Shoes” cuenta con 0,81 de eficiencia de las ventas lo que le permite proyectar sus compras evitando así el almacenamiento de artículos que tienen poca salida.

- **Rotación de activos totales**

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos Totales Brutos}}$$

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{36.480,00}{149.869,17} = \mathbf{0,24}$$

El resultado de este indicador muestra que la rotación de los activos totales es de 0,24 por cada dólar invertido, lo que implica efectividad en el uso de activos.

- **Índice de endeudamiento**

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}} \times 100$$

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{54.220,85}{149.869,17} \times 100 = \mathbf{36\%}$$

La proporción de endeudamiento de la empresa a terceras personas es de un 36% lo que significa el grado de endeudamiento por cada dólar invertido en activo total.

- **Margen de utilidad neta**

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100\%$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{10.043,42}{36.480,00} \times 100\% = \mathbf{28\%}$$

La empresa cuenta con un 28% de utilidad lo que representa un mayor rendimiento de los ingresos operacionales de la empresa.

- **Rendimiento del patrimonio**

$$\text{Rendimiento del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100\%$$

$$\text{Rendimiento del patrimonio} = \frac{10.043,42}{95.648,32} \times 100\% = \mathbf{11\%}$$

“Active Shopping Shoes” cuenta con un rendimiento del 11% de rentabilidad obtenida sobre el patrimonio.

**Informe a la gerencia****Empresa “Active Shopping Shoes”**

Sr. Rodrigo Germán Remache

Gerente General

En relación a lo aplicado en los estados financieros del año 2019 se encontró las siguientes partidas que se han considerado de mayor relevancia.

1. Bancos: En esta cuenta se puede observar una variación positiva de \$ 27419,84 debido a que se generaron ventas de mercadería en el periodo.
2. Equipo de computación: La cuenta muestra una variación de \$ 1600,00 por concepto de adquisición de una laptop.
3. Proveedores nacionales: La cuenta muestra una variación de \$ 13845,16 por concepto de adquisición de mercadería.

Después de aplicar los índices (razones) financieras a los cuatro estados financieros se obtuvieron los siguientes resultados:

Los índices de liquidez corriente y capital de trabajo son positivos lo que significa que la empresa tiene solvencia para cubrir los pasivos corrientes.

Sin más que acotar a los estados financieros queda a disposición para cualquier aclaración respecto al análisis realizado.

Atentamente,

---

**CONTADORA**

#### **4.2.7. Implementación de la propuesta**

La propuesta de procedimientos administrativos y financieros en la empresa “Active Shopping Shoes” se la implementa después de que el gerente general Sr. Germán Remache apruebe los siguientes aspectos:

- El manual administrativo se encuentra compuesto por la filosofía de la empresa, manual de procesos y manual de funciones por cargo.
- El manual contable está compuesto por el plan de cuentas, dinámicas de cada una de las cuentas y el juego completo de estados financieros de la empresa.
- El manual financiero consta de la aplicación de las fórmulas de las razones financieras con su respectivo análisis.
- La gestión de riesgos consta de una identificación, evaluación y la aplicación de una matriz que ayude a mitigar los riesgos que se encuentran presentes en la empresa.

Tabla 121

## Cronograma

Actividad	Tiempo																Responsable
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				
	Semana				Semana				Semana				Semana				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Socializar la importancia de la implementación del manual a los trabajadores de la empresa.	X																Gerente general
Elaboración de la filosofía empresarial, procedimientos y funciones de los empleados.		X	X														Gerente general
Dar a conocer el manual de funciones al personal de la empresa.				X	X												Gerente general
Comunicar a cerca del plan de cuentas.						X	X										Contadora
Analizar sobre la dinámica de cuentas, políticas contables y control interno.								X	X								Contadora
Analizar estados financieros.										X	X						Contadora
Establecer y analizar las razones financieras.												X	X				Contadora
Aplicar metodología de riesgos.														X	X	X	Gerente general

Fuente: Investigación directa

## **CAPÍTULO V**

### **5. VALIDACIÓN**

#### **Introducción**

En la presente investigación realizada en la empresa “Active Shopping Shoes”, ubicada en la ciudad de Otavalo, se determinó que no se encuentran claramente definidos los lineamientos para el área administrativa, contable - financiera, por tal motivo se identifica la necesidad de sugerir al gerente general implemente el manual administrativo y financiero, el cual permitirá un mayor desempeño en el mercado al mejorar los procesos dentro de la empresa.

La propuesta del presente trabajo del manual administrativo y financiero para la empresa ha sido recibida por parte la Directora y los docentes expertos en el tema.

#### **5.1. Descripción del estudio**

##### **5.1.1. Objetivo**

Validar la aplicación del “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA “ACTIVE SHOPPING SHOES” UBICADA EN LA CIUDAD DE OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA.

##### **5.1.2. Equipo de trabajo**

Con el propósito de realizar una adecuada implementación del manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa “Active Shopping Shoes”, el equipo de trabajo está conformado por docentes técnicos, la docente tutora quienes están

encargados de evaluar y validar los resultados de la investigación y las autoras responsables del desarrollo del manual.

**Tabla 122**

**Equipo de trabajo**

<b>Docentes técnicos</b>
MSc. Julio César Andrade Palacios
MSc. Edison Benito Scacco Franco
<b>Docente tutora</b>
MSc. María Gabriela Arciniegas Romero
<b>Autoras</b>
Angélica Maribel Maldonado Arias
Ana Lucía Perugachi Sandoval

Fuente: Of. 658-HCD

**5.2. Método de verificación**

El método de verificación consiste en una matriz que detalla cada uno de los factores que serán sometidos a validación, como se detalla a continuación:

**Tabla 123**

**Factores de verificación**

Propuesta	Factores a validar	¿Se verificó?	
		SI	NO
<b>ADMINISTRATIVA</b>	Misión	X	
	Visión	X	
	Valores corporativos	X	
	Objetivos estratégicos	X	
	Políticas administrativas	X	
	Gestión por procesos	X	
	Estructura organizacional	X	
	Manual de funciones	X	
	Gestión de riesgos operativos	X	
	Catálogo de cuentas	X	
<b>CONTABLE-FINANCIERA</b>	Proceso contable	X	
	Dinámica de cuentas	X	
	Estructura de estados financieros	X	
	Razones financieras	X	

Fuente: Investigación directa

### 5.3. Método de calificación

En el presente proceso de validación, se aplicará el siguiente método de calificación.

**Tabla 124**

#### *Método de calificación*

<b>Puntaje</b>	<b>Detalle</b>
3	Muy aplicable
2	Aplicable
1	Poco aplicable

**Fuente:** Investigación directa

### 5.4. Rango de interpretación

Para una adecuada interpretación de la aplicación del presente manual, se establece los siguientes rangos.

**Tabla 125**

#### *Rango de interpretación*

<b>Rango</b>	<b>Detalle</b>
De 68% a 100%	Muy aplicable
De 34% a 67%	Aplicable
De 0% a 33%	Poco aplicable

**Fuente:** Investigación directa

Los intervalos o rangos de interpretación mencionados anteriormente se obtuvieron del 100% dividido para los tres indicadores: muy aplicable, aplicable y poco aplicable, obteniendo así un resultado de 33% del cual al sumar el porcentaje se generaron los intervalos presentados, en dónde el primer intervalo es 0% a 33%, el segundo intervalo de 34 a 67% y el tercer intervalo de 68% a 100%.

El resultado de la matriz de validación, se obtiene a partir de la suma total de la calificación obtenida por cada pregunta, dividida para la calificación total y por 100, como se muestra a continuación:

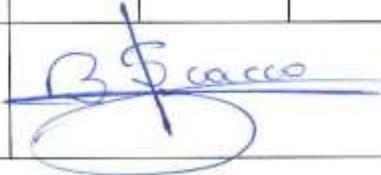
$$V = \frac{\textit{Calificación obtenida}}{\textit{Calificación total}} \times 100$$

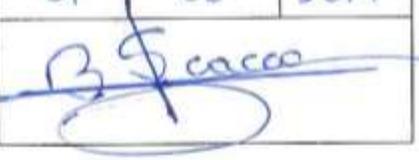
## 5.5. Resultados

Para los resultados del presente capítulo, se aplica la matriz tomando en cuenta variables: administrativas, contables-financieras con los siguientes indicadores:

Tabla 126

## Matriz de validación

N°	Variable	Indicadores	MSc. Gabriela Arciniegas			MSc. Julio Andrade			MSc. Benito Scacco		
			Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable	Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable	Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable
1	Propuesta Administrativa (PA)	¿Considera usted que la propuesta de la misión es?	✓			/			/		
2		¿Considera usted que la propuesta de la visión es?	✓			/			/		
3		¿Considera usted que los valores corporativos propuestos son?	✓			/			/		
4		¿Considera usted que los objetivos estratégicos propuestos son?	✓			/			/		
5		¿Considera usted que las políticas administrativas son?	✓			/			/		
6		¿Considera usted que la gestión por procesos es?	✓			/			/		
7		¿Considera usted que la estructura organizacional es?	✓			/			/		
FIRMAS											

N°	Variable	Indicadores	MSc. Gabriela Arciniegas			MSc. Julio Andrade			MSc. Benito Seacco		
			Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable	Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable	Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable
8	(PA)	¿Considera usted que el manual de funciones es?	✓			✓			✓		
9		¿Considera usted que la gestión de riesgos operativos es?	✓			✓			✓		
10	Propuesta Contable/ Financiera	¿Considera que el catálogo de cuentas es?	✓			✓			✓		
11		¿Considera usted que el proceso contable es?	✓			✓			✓		
12		¿Considera que la dinámica de cuentas es?	✓			✓			✓		
13		¿Considera usted que la propuesta de los estados financieros son?	✓			✓			✓		
14		¿Considera usted que las razones financieras son?	✓			✓			✓		
<b>RESULTADO</b>			42	0	0	42	0	0	42	0	0
<b>FECHA</b>			01	08	2019	01	08	2019	01	08	2019
<b>FIRMAS</b>											

Fuente: Investigación directa

**Tabla 127****Resultados**

<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia *Resultado</b>
<b>3</b>	126
<b>2</b>	0
<b>1</b>	0
<b>Total</b>	<b>126</b>

Fuente: Investigación directa

**Tabla 128****Resultados totales**

<b>Total</b>	<b>Resultado</b>	<b>Porcentaje</b>
126/126	1	100%
0/126	0	0%
0/126	0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación directa

**Análisis:**

Después de realizar la validación por parte de la directora y docentes técnicos, el resultado de la propuesta luego del cálculo de los rangos de aceptación se determina que el Manual de procedimientos Administrativos y Financieros para la empresa “Active Shopping Shoes” ubicada en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura es “Muy aplicable” con un porcentaje de validación del 100%.

## CONCLUSIONES

En el diagnóstico situacional realizado en la empresa “Active Shopping Shoes” a través de la herramienta FODA lo cual consta de un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) en donde se determinó que existe falencias en el ámbito administrativo, contable- financiero; se identificó la necesidad de diseñar un manual adecuado para las actividades que realiza la misma que ayude a mejorar las deficiencias encontradas y al ser aplicado se obtengan resultados positivos que permitan el logro de los objetivos.

La fundamentación teórica se divide en dos partes: la primera es la evaluación de la situación actual de las MIPYMES encontrando que existe baja competitividad de las empresas a nivel general por la aplicación inadecuada de procesos administrativos, contables y financieros formando parte de este problema la empresa “Active Shopping Shoes”; la segunda es una descripción técnica de información teórica- científica que sustenta el estudio.

La validación efectuada determinó que la presente propuesta dirigida a la empresa “Active Shopping Shoes” es muy aplicable debido a que contribuye al desarrollo de las actividades administrativas, contables - financieras logrando así una eficiencia y eficacia operacional.

## RECOMENDACIONES

Implementar en “Active Shopping Shoes” el manual de procedimientos administrativos y financieros propuesto en la presente investigación, debido a que su finalidad es ser una herramienta que mejore el desarrollo de las actividades diarias que genere un crecimiento futuro.

Dentro del organigrama estructural es importante incluir a una contadora bajo relación de dependencia que cumpla con los requisitos planteados en el manual de funciones dentro de la propuesta administrativa, ya que es indispensable que se lleve un registro diario de las operaciones que realiza la empresa para un mejor control de los recursos económicos.

Es importante la actualización constante al personal de la empresa mediante capacitaciones en diversos temas como: el cumplimiento de las obligaciones y disposiciones del estado, atención al cliente y software contable disminuyendo así el riesgo de ser sancionados por parte de las autoridades competentes, además, brindar un mejor servicio logrando la fidelidad de los clientes actuales y potenciales.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Agrobolsa, S. A. (2018). Manual del sistema de administración del riesgo operativo – SARO, 4, 1–56.
- Arenal, C. (2017). *Gestión de la atención al cliente/ consumidor. UF0036*. (E. tutor Formación, Ed.). Logroño (La Rioja).
- Arenal, C. (2018). *Gestión económico-financiera básica de la actividad comercial de ventas e intermediación comercial*. (Editorial Tutor Formación, Ed.).
- Asanza, M. I., Miranda, M. M., Ortiz, R. M., & Espín, J. A. (2016). Manual de procedimiento en la empresa, 15.
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero: enfoque y proyecciones*. (E. Ediciones, Ed.) (2a. ed.). Bogotá.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. (S. . Patria, Ed.) (1a. ed). México.
- Bermeo, K. V., & Saavedra, M. L. (2018). La competitividad sistémica de la MIPYME manufacturera en el nivel micro: caso de la fabricación de muebles de madera, Ecuador., 1–15.
- Cipriano, L., & Gonzáles, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. (Grupo editorial Patria, Ed.).
- Córdoba, M. (2014). *Análisis Financiero*. (E. Ediciones, Ed.).
- Dos Santos, M. (2017). *Investigación de Mercados*. (D. de Santos, Ed.). España.
- El Comercio. (2018). El sector comercial crece, pero no en los niveles esperados, según la

Cámara de Comercio de Guayaquil.

El Universo. (2019). Ventas de las empresas crecieron 4,1 % en 2018 en Ecuador.

Española, N. (2018). Gestión del riesgo, 26.

Expansión, C. (2016). "Millennials, con el sartén por el mango en contrataciones.

Franklin, F. E. B. (2014). *Organización de empresas*. (Mc Graw-Hill, Ed.) (Cuarta). México.

Fresno, C. (2019). *Metodología de la Investigación: así de fácil*. (E. C. Editor, Ed.). Argentina.

Guarneros, I. (2014). *Más competitivas que pequeñas*. (G. editorial Patria, Ed.) (Primera ed).  
México.

Heinz, W., Cannice, M., & Hanah, K. (2017). *Administración una perspectiva global empresarial y de innovación*. (McGraw-Hill, Ed.) (15 ed.). México.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (M. G.-  
H. EDITORES, Ed.) (6a. ed). México.

Herrera, A., Betancourt, V., Herrera, A., Vega, S., & Vivanco, E. (2016). Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones, 24, 151–160.

Huamán, L., & Rios, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Ed.) (2a. ed). Perú: ProQuest Ebook Central.

Martínez, V. F. (2016). *Administración: de lo simple a lo complejo*. (P. digital Ediciones, Ed.) (1a. ed.). Buenos Aires.

McGrath, J. (2015). *El pequeño manual de las grandes teorías de la administración: ... y cómo*

- usarlas*. (Trillas, Ed.) (1a.ed). México.
- Moya, L. (2015). *Manual de políticas contables en aplicación de NIIF para pymes*. (L. E. S.A, Ed.) (1ra edició). Colombia.
- Munch, L., & Garcia, J. (2017). *Fundamentos de Administración*. (Trillas, Ed.) (12a ed). México.
- NIIF, N. (2017). *Norma NIIF 2015 Actualizadas*. United Kingdom: IFRS Foundation Publication Department.
- Padilla, M. P., Mejía, C. E., & Quispe, A. L. (2019). La Competitividad como Herramienta de Gestión Empresarial de las MIPYMES Comerciales de la ciudad de Ambato ., 3, 1–22.
- Paredes. (2016). Procedimientos y procesos.
- Prieto, J. (2017). *Gestión estratégica organizacional*. (Ecoe Ediciones, Ed.) (5a. ed). Bogotá.
- Ramírez, M. (2018). *Cómo entender contabilidad sin ser contador*. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Ed.). México.
- Revista Ekos. (2019). Comercio, el sector más dinámico de la economía nacional.
- Rodriguez, E., Trujillo, J., Pilar, M., Gutiérrez, J., Hernández, P., Berrío, J., ... Díaz, V. (2011). Guía para la Administración del Riesgo, 48.
- Sánchez, M. (2015). *Administración I*. (Grupo Editorial Patria, Ed.) (2a. ed.). México.
- Sánchez, M. (2018). *Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación: bases, técnicas y casos prácticos*. (Editorial UOC, Ed.) (1a. ed.). Barcelona.
- Scott, E. (2016). *Finanzas corporativas edición del estudiante*. (C. L. Editores, Ed.) (4a.ed.).

México.

Torres, C. A. (2014). Orientaciones procesos para implementar una gestión basada en procesos, *XXXV*(2), 159–171.

Vivanco, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas ed control interno de una organización, 247–252.

Wood, P., & Smith, J. (2017). *Investigar en educación: conceptos básicos y metodología para desarrollar proyectos de Investigación* (Narcea S.A). Madrid.

Yáñez, M., Yáñez, J., & Morocho, J. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador, 89–93. <https://doi.org/2218-3620>

Zapata, P. (2017). *Contabilidad General con base en Normas Internacionales de información Financiera*. (Alfaomega Colombiana S.A, Ed.) (8va ed.). Bogotá.

# ANEXOS

## ANEXO N° 1



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**  
**ENTREVISTA AL GERENTE - PROPIETARIO DE LA EMPRESA**  
**“ACTIVE SHOPPING SHOES”**

**Fecha:** 19 de abril del 2019

**Hora:** 6:30 pm

**Lugar:** Otavalo

**Entrevistado:** Rodrigo Germán Remache Salazar

**Puesto:** Gerente

**Entrevistador(as):** Maribel Maldonado y Anita Perugachi

**Objetivo:** Recopilar información de la situación administrativa y financiera mediante la realización de la entrevista al gerente de la empresa “Active Shopping Shoes” para conocer acerca del entorno empresarial en el que se desenvuelve.

**1. ¿Cuánto tiempo se encuentra “Active Shopping Shoes” en el mercado?**

Esta empresa dedicada a la compra y comercialización de productos deportivos, se encuentra en el mercado desde el año 2005 es decir en la actualidad tiene 14 años en el mercado.

**2. ¿Qué tipo de productos ofrece la empresa?**

En la empresa ofrecen calzado para damas, caballeros y niños y accesorios para todo tipo de deportes, en marcas reconocidas a nivel mundial por la calidad, siendo preferida por los deportistas y público en general.

**3. ¿Cuáles son las marcas que ofrecen a los clientes?**

Distribuye productos proporcionados por los siguientes proveedores: Medeport, Superdeporte, Magicnexa, Sonisam. Equinox, que poseen las mejores marcas en el mercado.

**4. ¿Cuáles son las obligaciones legales que debe cumplir la empresa?**

Tiene obligaciones legales como el pago al Servicio de rentas internas (SRI), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Ministerio del trabajo, Municipio de Otavalo (Patente) y Bomberos.

- Se explicará al gerente en que consiste

**5. En la actualidad la empresa ¿Cuenta con misión, visión y valores plasmadas en un documento?**

No, no cuenta con misión, visión y valores en documentos, pero el gerente de forma empírica sabe que debe realizar en el presente y se proyecta a futuro.

**6. ¿Cuáles son sus objetivos en el desarrollo de la actividad económica?**

Estos objetivos no se encuentran descritos en un documento, pero cada trabajador conoce los valores que se deben aplicar en la empresa: dar a conocer el nombre comercial del establecimiento; crecer y expandirse abriendo nuevos puntos de venta en otras ciudades y ser mayorista en la venta de los productos.

**7. ¿Usted realiza una planificación antes de realizar una actividad dentro de la empresa?**

No, no se realiza una planificación descrita en un documento de forma escrita pero el gerente tiene en cuenta las actividades que realizará cada día.

**8. ¿La empresa se encuentra organizada por departamentos?**

No, pero tiene asignado lugares para realizar actividades de administración, bodega, los cuales no se encuentran identificados con rótulos.

**9. ¿Las funciones del personal están claramente definidas en un documento?**

No, pero se les asigna de forma verbal cada una de sus actividades diarias.

**10. ¿Cuál es la forma de selección y contratación del recurso humano?**

Al inicio presentan la hoja de vida, se les llama a las personas seleccionadas para una entrevista y se realiza una serie de preguntas para conocer la habilidad de comunicación, los puntos que se toma en cuenta son: Bachiller, nacionalidad indígena, activa, mujer entre los 18 a 24 años, posteriormente llaman a la persona seleccionada.

**11. ¿Cómo es la comunicación entre usted y sus trabajadores?**

Se realiza una reunión con el personal todos los días lunes en donde se incentiva y se realiza una serie de sugerencias entre el gerente y los trabajadores de una forma directa, generando así un pequeño plan semanal.

**12. ¿Cuál es la manera de motivar a sus trabajadores?**

La comisión por venta, así las chicas se motivan a realizar ventas con un trato amable y cordial hasta lograr que el cliente se sienta satisfecho con el producto y lo adquiera, además de proporcionar a los trabajadores diferentes identificativos de la empresa como: chompas, chalecos, abrigos.

**13. Usted ¿mide la satisfacción del cliente? ¿cómo?**

No, de forma escrita, pero están interesados en conocer que piensa el cliente sobre la atención que recibieron por parte de las vendedoras, en ocasiones se les pregunta informalmente.

**14. ¿Archiva de forma correcta y segura la documentación de las actividades de la empresa?**

Si, tratan de mantener un orden de toda la documentación para poder presentar a los entes de control, lo cual recientemente están realizando también de forma digital.

**15. ¿Quién maneja la información contable de la empresa?**

La Contadora, Paola Carolina Carrillo Paz misma que tiene una asesoría contable ubicada en la ciudadela Imbaya.

**16. ¿Está usted de acuerdo con la forma en cómo se realiza la gestión contable y financiera hasta la fecha por parte de la contadora?**

Sí, porque es una persona muy responsable y eficiente.

**17. ¿Cumple con las obligaciones tributarias?**

Si, hasta el momento no han tenido ningún inconveniente con el ente de control.

**18. ¿Cree usted que la actividad que desarrolla la empresa implica algún riesgo?**

Si, actualmente la falsificación de los productos ha generado un riesgo de pérdida de clientes por la competencia desleal.

**19. ¿Está usted preparado para afrontar los riesgos que pueden presentarse en la empresa?**

No, pero sería importante crear una serie de medidas que ayuden a prevenir posibles riesgos futuros.

**20. ¿Cómo ha superado las dificultades durante el desarrollo de su actividad comercial?**

Con trabajo, optimismo y perseverancia.

**21. ¿Cuenta con una base de datos de sus clientes?**

Si, cuenta con el sistema de facturación SQL en el cual constan todas las personas que han comprado algún producto.

**22. ¿Ha tenido problemas con la satisfacción del cliente?**

Si, en ocasiones los clientes acuden a pedir garantías en las cuales no aplican las condiciones necesarias, las tallas que necesita el cliente ya se vendieron y no cuentan con el stock que cumpla las necesidades del cliente.

**23. Conoce usted ¿A qué sector pertenece su empresa?**

Si, al sector comercial.

**24. Cree usted ¿Qué las condiciones de Otavalo favorecen a la actividad comercial?**

No, los productos que no están acorde en algunas ocasiones como, por ejemplo, se ofrece accesorios para el patinaje, pero no se encuentra en Otavalo con una pista de patinaje.

**25. ¿Considera necesario la elaboración de un manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa?**

Sí, puesto que la elaboración de un manual ayudará a la empresa a conocer mejor cada proceso y esto mejorará el desempeño de la empresa.

## ANEXO N° 2



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**  
**ENTREVISTA A LA CONTADORA DE LA EMPRESA**  
**“ACTIVE SHOPPING SHOES”**

**Fecha:** 22 de abril del 2019

**Hora:** 3:00 pm

**Lugar:** Otavalo

**Entrevistado:** Paola Carolina Carrillo Paz

**Puesto:** Contadora

**Entrevistador(as):** Maribel Maldonado; Anita Perugachi

**Objetivo:** Recopilar información contable mediante la realización de la entrevista a la contadora de la empresa “Active Shopping Shoes” para conocer acerca del entorno económico actual de la empresa.

**1. ¿Cuántas horas dedica a la gestión contable de la empresa?**

El tiempo que dedico para realizar la contabilidad de la empresa Active Shoppig Shoes es de tres días al mes en los cuales se realiza las gestiones del SRI y se pasa toda la información contable en el sistema Mónica por ser de más fácil uso.

**2. ¿Cuáles son sus responsabilidades con la empresa?**

La responsabilidad que tengo es llevar los registros contables de manera adecuada de forma eficaz y oportuna.

- Declaraciones mensuales de IVA.
- Declaración retención en la fuente.
- Anexos transaccionales.

- Registros contables en el software contable.
- Revisión de documentos.
- Impuesto a la renta anual.
- Declaración patrimonial en mayo una vez al año en el SRI.
- Trámites con el IESS.
- Registro de contratos de salida.
- Registro de decimos y utilidades.
- Contratos y actas de finiquito.
- Patentes una vez al año hasta mayo en el municipio.

**3. ¿Cumple con las obligaciones tributarias estipuladas por el Servicio de Rentas Internas?**

Si, la empresa cumple con todas las obligaciones tributarias de manera oportuna.

**4. ¿Cada cuánto realiza el pago de sus obligaciones tributarias al SRI?**

Las declaraciones mensuales del IVA se las realiza el día 18 de cada mes debido a que el noveno dígito de la cédula 1002798559 del Sr. Germán Remache es 5.

Y el Impuesto a la Renta se lo realiza anualmente.

**5. ¿La empresa cuenta con un plan de cuentas?**

Si, tiene un plan de cuentas general recuperado de la página web de la superintendencia de compañías mismo que utiliza para todas las empresas a las cuales presta el servicio.

**6. ¿Utiliza un sistema contable para registrar la información?**

Si, se utiliza el sistema Mónica y Excel que es una herramienta para revisar documentación

**7. ¿Qué estados financieros presenta al Gerente de la empresa?**

Se presenta dos los cuales son:

- Balance general
- Estado de resultados

**8. ¿Interpreta y asesora la información contable obtenida para conocimiento de la máxima autoridad?**

Si, se le realiza una pequeña explicación cada mes acerca de las compras y ventas.

**9. ¿Maneja el registro y control laboral?**

Si, cada mes se le envía los roles de pago de sus empleados para que realicen el pago respectivo.

**10. ¿Se cumple laboralmente con los trabajadores? ¿Con que organismo?**

Si, los empleados se encuentran registrados en el IEES y en el Ministerio de relaciones laborales para contratos

**11. ¿Detalle cuál es el proceso contable que aplica dentro de la empresa?**

- Recopilación de información.
- Verificación de la información y validarlos.
- Clasificar cronológicamente.
- Registro de las compras y ventas en el sistema.
- Preparar los estados financieros.
- Presentación de estados financieros.

**12. ¿Aplica indicadores financieros para conocer la situación económica de la empresa?**

No se realiza indicadores financieros porque no es obligatorio, únicamente cuando quieren solicitar un préstamo ya que las entidades financieras solicitan la información.

**13. ¿Cree usted necesario realizar un manual contable y financiero para la empresa?**

Si, ya que la información contable es muy importante dentro de una institución y este material se realizará de la forma más sencilla con terminaciones poco técnicas, para que el gerente tenga en claro la forma de manejar la empresa.

## ANEXO N° 3



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**  
**ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA**  
**“ACTIVE SHOPPING SHOES”**

**Objetivo:** Recopilar información mediante la aplicación de encuestas a los trabajadores de la empresa “Active Shopping Shoes” para conocer la perspectiva que tienen acerca del funcionamiento de la empresa.

**Instrucción:** Marque con una X la respuesta que usted considere conveniente.

**1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?**

- 0 -12 meses  
 13- 24 meses  
 más de 24 meses

**2. ¿Tiene usted claramente definidas las funciones en la empresa?**

- SI  
 NO

**3. ¿Cuenta con los implementos necesarios para realizar su trabajo?**

- SI  
 NO

**4. ¿Tiene usted definida su jornada laboral (horario) en la organización?**

- SI  
 NO

5. **¿Conoce usted cuál es el inmediato superior (jefe) de la empresa?**

SI

NO

6. **¿Cuenta con alguien que pueda reemplazar sus actividades en su ausencia?**

SI

NO

7. **¿Conoce usted sí la empresa posee un reglamento interno?**

SI

NO

8. **¿Cómo califica usted el ambiente laboral en la empresa?**

Excelente

Buena

Regular

9. **¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeras de trabajo?**

Excelente

Buena

Regular

10. **¿La empresa evalúa su desempeño laboral? ¿Con que frecuencia?**

SI

NO

Frecuencia \_\_\_\_\_

**11. ¿Recibe capacitaciones por parte de la empresa para actualizar sus conocimientos?**

**¿en qué?**

SI

NO

Tema: \_\_\_\_\_

**12. ¿Recibe usted instrucciones claras para el desempeño de su trabajo?**

SI

NO

**13. ¿Se siente preparado para satisfacer al cliente?**

SI

NO

**“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”**

## ANEXO N° 4



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**  
**ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA**  
**“ACTIVE SHOPPING SHOES”**

**Objetivo:** Recopilar información mediante la aplicación de encuestas a los clientes de la empresa “Active Shopping Shoes” para conocer la perspectiva que tienen acerca del servicio y productos que ofrece la empresa.

**Instrucción:** Marque con una X la respuesta que usted considere conveniente.

**1. ¿Cuándo fue la última experiencia de compra en la empresa?**

- De 0 a 3 meses
- De 4 a 8 meses
- De 9 a 12 meses
- Más de un año

**2. ¿Cómo fue la atención que recibió por parte del personal de la empresa?**

- Excelente
- Buena
- Regular

**3. ¿Qué aspectos considera importantes al momento de satisfacer sus necesidades?**

- Califíquelo considerando que 5 es muy importante, y 1 no es importante:

Calificación	1	2	3	4	5
Aspectos					
Variedad de productos					
Precio					
Atención al cliente					
Calidad					
Facilidad de pago					

**4. ¿Cómo fue la experiencia de compra en la empresa? se sintió:**

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho

**5. ¿Usted recomendaría a otras personas adquirir productos que ofrece la empresa?**

- SI
- NO

**6. ¿Qué aspectos cree que la empresa debe mejorar?**

- Variedad de productos
- Promociones
- Publicidad en medios
- Servicio de parqueadero

**“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”**

**ANEXO N° 5****Fechas de declaración del IVA**

Noveno Dígito	Fecha máxima de declaración (si es mensual)	Fecha máxima de declaración (si es semestral)	
		Primer semestre	Segundo 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
4	16 del mes siguiente	16 de julio	16 de enero
5	18 del mes siguiente	18 de julio	18 de enero
6	20 del mes siguiente	20 de julio	20 de enero
7	22 del mes siguiente	22 de julio	22 de enero
8	24 del mes siguiente	24 de julio	24 de enero
9	26 del mes siguiente	26 de julio	26 de enero
0	28 del mes siguiente	28 de julio	28 de enero

**ANEXO N° 6****Fecha de declaración del impuesto a la renta**

Noveno dígito RUC/ CÉDULA	Plazos para Personas Naturales	Plazo para Sociedades
1	10 de marzo	10 de abril
2	12 de marzo	12 de abril
3	14 de marzo	14 de abril
4	16 de marzo	16 de abril
5	18 de marzo	18 de abril
6	20 de marzo	20 de abril
7	22 de marzo	22 de abril
8	24 de marzo	24 de abril
9	26 de marzo	26 de abril
0	28 de marzo	28 de abril

**ANEXO N° 7****Tabla del impuesto a la renta para personas naturales.**

Para liquidar el impuesto a la renta en caso de personas naturales, se aplicará a la base imponible las siguientes tarifas:

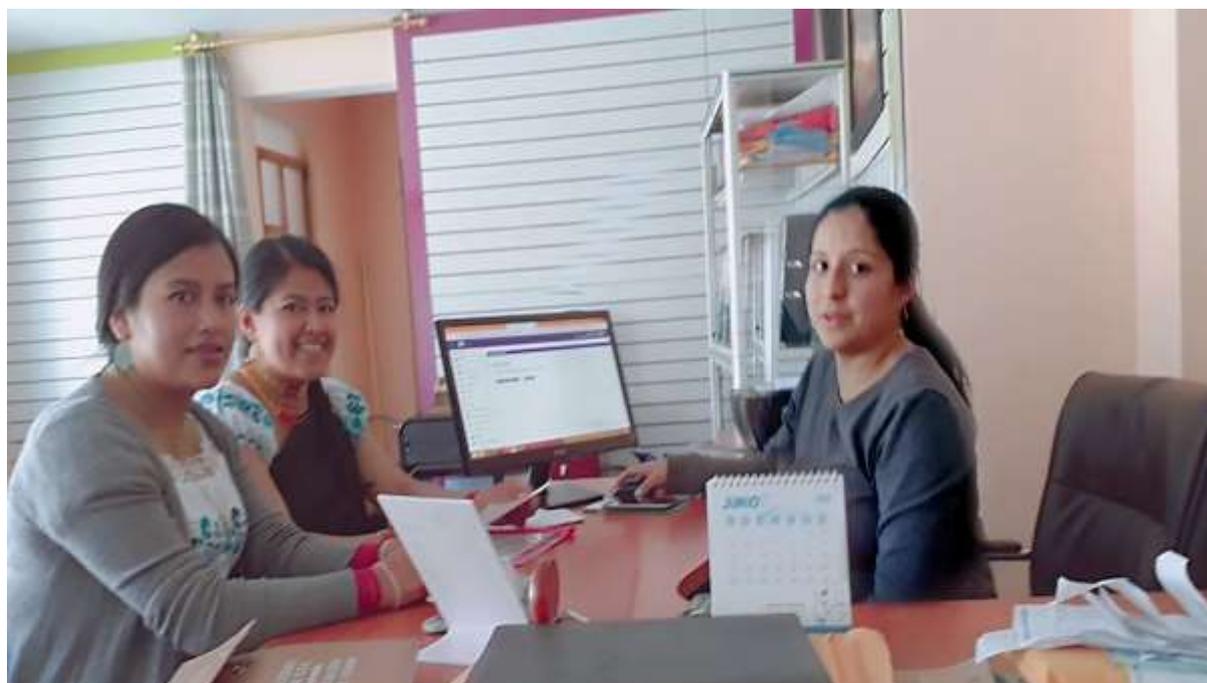
<b>AÑO 2019</b>			
<b>Fracción Básica</b>	<b>Exceso hasta</b>	<b>Impuesto Fracción Básica</b>	<b>% Impuesto Fracción Excedente</b>
0	11.310	0	0%
11.310	14.410	0	5%
14.410	18.010	155	10%
18.010	21.630	515	12%
21.630	43.250	949	15%
43.250	64.860	4.193	20%
64.860	86.480	8.513	25%
86.480	115.290	13.920	30%
115.290	En adelante	22.563	35%

## ANEXO N° 8

## Fotos



*Título: Personal de la empresa "Active Shopping Shoes"*



*Título: Entrevista Sra. Paola Carrillo contadora externa "Active Shopping Shoes"*