



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA:

ELABORACIÓN DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA
“LA LECHERÍA MILK”, UBICADA EN EL CANTÓN SAN PEDRO DE
HUACA, PROVINCIA DEL CARCHI

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial.

AUTORAS:

Pérez Rosero Leonela Olivia

Ramírez Burgos Paola Dayanara

DIRECTOR:

MSc. Rodríguez Yacelga Diego Fernando

Ibarra, 2019

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Manual Administrativo se enfoca en establecer la correcta filosofía empresarial y la estructura organizacional de la empresa “LA LECHERÍA MILK”, implicará responsabilidad, innovación, trabajo en equipo y visión para lograr una administración eficiente.

El Manual logrará obtener un manejo adecuado en recursos materiales, tecnológicos y talento humano, además facilitará la correcta toma de decisiones para el buen manejo de la entidad, conservando una ventaja competitiva en relación a tiempos y procesos, así los empleados conocerán sus actividades diarias y no existirán tiempos muertos ni duplicidad de funciones, por lo tanto el manual administrativo permitirá estandarizar el tiempo de los procesos habituales para alcanzar los resultados esperados en cada actividad, así como también lograr un correcto desempeño laboral aumentando la competitividad, orientando los esfuerzos y satisfaciendo necesidades de los clientes.

La ejecución del Manual estará a cargo de todos los integrantes de la empresa quienes actúan en cada una de las actividades, de igual forma el presente Manual será impartido hacia todos los departamentos de la organización para su respectivo conocimiento.

SUMMARY

This Administrative Manual focuses on improving the business philosophy and organizational structure of "LA LECHERÍA MILK" Company by developing its processes with responsibility, innovation, appropriate teamwork and with a common vision to achieve an efficient management. This manual will implement an adequate management of material resources, technology, human talent, and ease the making of adequate decisions for a proper management of the company, maintaining a competitive advantage regarding times and processes. Employees will know their daily activities and there will be no downtime or duplication of functions, by standardizing the time of the usual processes to achieve the expected results per activity and a proper work performance increasing competitiveness in order to satisfy customers' needs. This manual will be delivered to all the departments of the company for its immediate application.

Vicente Rodry
[Handwritten signature]



AUTORÍA

Yo, Leonela Olivia Pérez Rosero portadora de la cédula de ciudadanía N° 040170675-9 y Yo, Paola Dayanara Ramírez Burgos portadora de la cédula de ciudadanía N°040188486-1 declaramos bajo juramento que el presente trabajo aquí descrito: **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA “LA LECHERÍA MILK” UBICADA EN EL CANTÓN SAN PEDRO DE HUACA, PROVINCIA DEL CARCHI”**, es de nuestra autoría y los resultados de la investigación son de nuestra total responsabilidad, además que no ha sido presentado previamente ante ningún tribunal de grado, ni calificación profesional; y se han respetado las diferentes fuentes de información y referencias bibliográficas incluidas en este documento.



Leonela Olivia Pérez Rosero

CI: 040170675-9



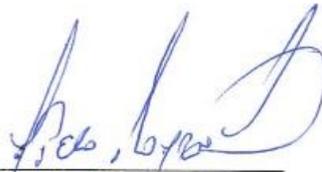
Paola Dayanara Ramírez Burgos

CI: 04018846-1

CERTIFICADO DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado presentado por las egresadas **Leonela Olivia Pérez Rosero** y **Paola Dayanara Ramírez Burgos**, para obtener el título de **INGENIERÍA COMERCIAL**, cuyo tema es: **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA “LA LECHERÍA MILK” UBICADA EN EL CANTÓN SAN PEDRO DE HUACA, PROVINCIA DEL CARCHI”**, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación del tribunal examinador que se le asigne.

Atentamente,



Ing. Diego Fernando Rodríguez Yacelga
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



**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:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	040170675-9 040188486-1		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Leonela Olivia Pérez Rosero Paola Dayanara Ramírez Burgos		
DIRECCIÓN:	Huaca – Carchi El Ángel - Carchi		
EMAIL:	perezleonela98@yahoo.es paoram22@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	- 062977-035	TELÉFONO MÓVIL:	0981205239 0997456047
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	“ELABORACIÓN DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA “LA LECHERÍA MILK” UBICADA EN EL CANTÓN SAN PEDRO DE HUACA, PROVINCIA DEL CARCHI”		
AUTORAS:	Leonela Olivia Pérez Rosero Paola Dayanara Ramírez Burgos		
FECHA: DD/MM/AAAA	26/11/2019		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO		
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería Comercial		
ASESOR /DIRECTOR:	Ing. Diego Rodríguez		

2. CONSTANCIAS

Las autoras manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que 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 26 días del mes de Noviembre de 2019

LAS AUTORAS:

Leonela Olivia Pérez Rosero

Paola Dayanara Ramírez Burgos

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado esta dedicado:

A Dios que gracias a su protección y con su fé me ha permitido de tener vida y salud para lograr culminar el trabajo de grado.

A mis padres Rosa y Segundo quienes han sido un apoyo incondicional y motivacional, y que con sus consejos de afecto y amor han ayudado en el desarrollo de mi trabajo de grado.

A mis hermanos Adela y Romel que han sido una parte fundamental, durante todo el tiempo requerido para la elaboración de mi trabajo de grado, siendo para mi un ejemplo de superación, admiración y a su vez una motivación para cumplir un objetivo más.

A mi gran amiga y compañera de trabajo de grado Paola quien siempre ha estado presente en la eaboración de nuestro trabajo de grado, así como también ha sido un apoyo fundametal en mi vida y siempre ha estado ahí con sus buenos consejos.

Leonela

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado su bendición, salud y paciencia para lograr todos mis objetivos.

A mi hija Lizeth, por ser mi principal inspiración en este recorrido universitario, quien con sus sonrisas me ha dado fuerzas para seguir adelante.

A mi madre Carmita, que desde pequeña me ha enseñado el camino del esfuerzo y dedicación para lograr cada uno de mis sueños, ahora se que desde el cielo guió cada uno de mis pasos para llegar a esta meta.

A mi padre Adrián, por el ejemplo de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha inculcado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y su inmenso amor.

A mis hermanos Lesly y Vismar, por apoyarme moralmente en cada decisión tomada, gracias por compartir sus vidas y por estar juntos en otra meta más de mi vida.

Al padre de mi hija Camilo, quien con su amor y apoyo moral constante me ha dado fuerzas para lograr mis sueños.

A los abuelos de mi hija Albeiro y Gloria, quienes fueron los principales en lograr esta meta por apoyarme con el cuidado de mi hija, brindarme la confianza, amor y comprensión.

A mi mejor amiga Leonela quien ha sido una de las promotoras para que esta meta se cumpla, gracias amiga por ser mi apoyo en todos los sentidos de la palabra, siempre te voy a tener presente en mi vida mi mejor amiga.

Paola

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica del Norte por abrimos las puertas y convertirse en nuestro segundo hogar, que diariamente ésta Casona Universitaria nos permitió adquirir grandes conocimientos y así culminar con éxito nuestra carrera.

Al Ingeniero Diego Rodríguez como nuestro Director de Trabajo de Grado quien dedicó su tiempo, dedicación y actúo como guía para la elaboración de este Manual.

A la Ingeniera Rosita Rodríguez y al Ingeniero Mauricio Cervantes designados como nuestros oponentes quienes gracias a su paciencia, dedicación y criterio han hecho fácil lo difícil, donde en cada reunión se generó avances indispensables en el desarrollo de nuestro trabajo.

A todos los docentes, que en el transcurso de nuestra vida universitaria han impartido una gama de conocimientos que han permitido formarnos como profesionales día a día, así como también han sido parte de nosotros como una familia y nos han brindado sus consejos, amistad y aliento para seguir adelante luchando por nuestros sueños.

A la Empresa “LA LECHERÍA MILK”, y a sus administradores por abrimos las puertas de su institución y brindarnos valiosa información que nos permitió elaborar nuestro trabajo de grado.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación se lo realizó en la empresa “LA LECHERÍA MILK” ubicada en el cantón San Pedro de Huaca provincia del Carchi, con el propósito de brindar fortalecimiento y crecimiento propio a la empresa, constando de cuatro capítulos:

El primer capítulo se refiere a un análisis del diagnóstico situacional realizado en la empresa se logró identificar sus fortalezas y debilidades en cuanto al manejo administrativo y operativo, mediante la aplicación de técnicas de investigación como encuestas, entrevistas y observación directa, resultados que conllevan a explicar la creación del manual administrativo para la empresa “LA LECHERÍA MILK”.

El segundo capítulo consta de conceptos teóricos basados en una investigación bibliográfica que ayudaron a despejar incógnitas relacionadas directamente al desarrollo del manual administrativo, especialmente en argumentos administrativos y operativos afines a las actividades que se realizan en la empresa.

El tercer capítulo consta de una propuesta para el área administrativa fundamentada en temas específicos como la filosofía empresarial, estructura organizacional, relacionada directamente en fortalecer la relación del talento humano, así como también se hace referencia al área operativa que busca de optimizar recursos y recuperar tiempos muertos mediante procedimientos y controles adecuados.

Finalmente, se encuentra el cuarto capítulo que hace referencia a los impactos que ocasionará la implementación del manual administrativo en la empresa, los cuales son económicos, sociales, empresariales, y ambientales; mostrando resultados que van direccionados a la satisfacción de los clientes de la empresa.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	i
SUMMARY	ii
AUTORÍA.....	iii
CERTIFICADO DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO	iv
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	v
DEDICATORIA.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
PRESENTACIÓN	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE CUADROS	xiv
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
JUSTIFICACIÓN.....	xvii
OBJETIVOS DE PROYECTO	xviii
Objetivo General	xviii
Objetivos Específicos	xviii
CAPÍTULO I.....	19
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	19
1.1. Antecedentes	19
1.2. Objetivos del Diagnóstico	20
1.3. Variables Diagnósticas	20
1.4. Indicadores o Sub-Aspectos	21
1.5. Matriz de Relación Diagnóstica	23
1.6. Mecánica Operativa.....	24
1.7. Análisis FODA de la Empresa “LA LECHERÍA MILK”	52
1.8. Estrategias FA FO DO DA.....	53
1.9. Determinación del Problema	56
CAPÍTULO II	57
2. MARCO TEÓRICO	57
2.1. Empresa	57
2.2. Proceso administrativo	59
2.3. Plan estratégico.....	61
2.4. Elementos del plan estratégico	61
2.5. Objetivos estratégicos.....	63

2.6.	Estrategias	63
2.7.	Metas	63
2.8.	Objetivos empresariales.....	63
2.9.	Recursos	64
2.10.	Matriz FODA	65
2.11.	Requerimiento de personal	66
2.12.	Proceso de administración del Talento Humano	66
2.13.	Competencias	69
2.14.	Comunicación.....	69
2.15.	Motivación.....	69
2.16.	Análisis de puestos	70
2.17.	Indicadores	70
2.18.	Estructura organizacional	70
2.19.	Administración	71
2.20.	Organigrama	71
2.21.	Procesos.....	72
2.22.	Macroprocesos.....	73
2.23.	Subprocesos.....	73
2.24.	Procedimientos	73
2.25.	Actividades	74
2.26.	Mapa de Procesos.....	74
2.27.	Flujograma.....	74
2.28.	Manual.....	75
2.29.	Fuentes de Información	77
2.30.	Comercialización.....	77
2.31.	Estrategias de comercialización	78
2.32.	Distribución	78
2.33.	Competidores.....	78
2.35.	Cadena de valor	79
2.36.	Satisfacción al cliente	79
2.37.	Presupuesto.....	79
2.38.	Inversiones.....	79
2.39.	Capital	79
2.40.	Código interno.....	80
2.41.	Registro mercantil	80
2.42.	Trabajo.....	80
2.43.	Trabajador	80

2.44. Empleador	80
2.45. Contrato	80
2.46. Salario.....	81
CAPÍTULO III	82
3. PROPUESTA	82
3.1. Valores.....	82
3.2. Objetivos	83
3.3. Introducción.....	83
3.4. Orientación de la propuesta	85
3.5. Planificación.....	86
3.6. Plan Estratégico	89
3.7. Proceso organizativo	93
3.8. Organigrama Estructural	94
3.9. Manual de Funciones.....	95
3.10. Mapa de Procesos	103
3.11. Diagramas de Flujo	106
3.12. Estructura Legal de la Empresa “LA LECHERÍA MILK”	120
3.13. Minuta de Constitución Compañía de Responsabilidad Limitada a la Empresa “LA LECHERÍA MILK”	122
3.13.1. CAPÍTULO PRIMERO	122
3.13.2. CAPÍTULO SEGUNDO	123
3.13.3. CAPÍTULO TERCERO	125
3.13.4. CAPÍTULO CUARTO.....	126
3.13.5. CAPÍTULO QUINTO.....	131
Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa “LA LECHERÍA MILK”	132
3.13.6. CAPÍTULO I.....	132
3.13.7. CAPÍTULO II.....	133
3.13.8. CAPÍTULO III	133
3.13.9. CAPÍTULO IV	135
3.13.10. CAPÍTULO V	136
3.13.11. CAPÍTULO VI.....	138
3.13.12. CAPÍTULO VII.....	139
3.13.13. CAPÍTULO VIII	146
3.13.14. CAPÍTULO IX.....	150
3.13.15. CAPITULO X	151
CAPÍTULO IV	153

4. IMPACTOS.....	153
4.1. Objetivo.....	153
4.2. Introducción.....	153
4.3. Matriz de Valoración de Impactos	153
4.4. Impacto Económico.....	154
4.5. Impacto Empresarial.....	155
4.6. Impacto Ambiental	157
4.7. Impacto Social.....	158
CONCLUSIONES	161
RECOMENDACIONES	162
REFERENCIAS	163
ANEXOS.....	167
Anexo 1: Encuesta realizada al personal de la empresa la “LA LECHERÍA MILK”.	167
Anexo 2: Encuestas realizadas al Gerente de las empresas competencia.....	169
Anexo 3: Entrevista dirigida al gerente de la empresa “ LA LECHERÍA MILK”	172
Anexo 4: Observación directa realizada a la empresa “ LA LECHERÍA MILK?	174

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz de Relación Diagnóstica.....	23
Cuadro 2. Guía de Observación realizada en la empresa “LA LECHERÍA MILK”	50
Cuadro 3. Matriz FODA.....	52
Cuadro 4. Matriz de estrategias	53
Cuadro 5. Implementación de objetivos estratégicos en la Empresa “LA LECHERÍA MILK”	91
Cuadro 6. POA PARA LA EMPRESA “LA LECHERÍA MILK”	92
Cuadro 7. Descriptor de Funciones Gerencia.....	96
Cuadro 8. Descriptor de Funciones Secretaría	97
Cuadro 9. Descriptor de Funciones Contabilidad.....	98
Cuadro 10. Descriptor de Representante de Talento Humano	99
Cuadro 11. Descriptor de Funciones Jefe de Producción.....	100
Cuadro 12. Descriptor de Funciones Jefe de Ventas	101
Cuadro 13. Descriptor de Funciones Operarios	102
Cuadro 14. Diagrama de Flujo	107
Cuadro 15. Proceso de Administración del Talento Humano	108
Cuadro 16. Proceso operativo de producción Queso Mozzarella.....	112
Cuadro 17. Proceso operativo de producción Yogurt	113
Cuadro 18. Proceso de Comercialización del producto.....	116
Cuadro 19. Proceso de Planificación Estratégica	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población sujeta a investigación de la Empresa “LA LECHERÍA MILK”	24
Tabla 2. Población sujeta a investigación de los gerentes de las empresas lácteas de la ciudad de Huaca	24
Tabla 3. Conocimiento de la Filosofía Empresarial	26
Tabla 4. Conocimiento de estructura empresarial	27
Tabla 5 Conocimiento de funciones del puesto de trabajo	28
Tabla 6. Frecuencia de controles de actividades de trabajo	29
Tabla 7. Importancia de la razón para trabajar	30
Tabla 8. Necesario el diseño de un documento guía de las actividades en la empresa	31
Tabla 9. Existencia de capacitaciones hacia los empleados	32
Tabla 10. Frecuencia de las capacitaciones	33
Tabla 11. Conocimiento de la empresa por medios de comunicación	34
Tabla 12. Problemas existentes en la empresa	35
Tabla 13. Forma de constitución de la empresa	36
Tabla 14. Variedad de productos que ofrece la empresa	37
Tabla 15. Planes usados por las empresas	38
Tabla 16. Descripción de documento guía en la empresa	39
Tabla 17. Importancia de la utilización de un Manual Administrativo	40
Tabla 18. Conocimiento de las funciones de los puestos de trabajo	41
Tabla 19. Frecuencia de controles de actividades del puesto de trabajo	42
Tabla 20. Conocimiento de la estructura organizacional	43
Tabla 21. Existencia de capacitaciones hacia los empleados	44
Tabla 22. Frecuencia de las capacitaciones	45
Tabla 23. Conocimiento a través de medios de comunicación	46
Tabla 24. Problemas identificados en las empresas	47
Tabla 25. Propuesta de requerimiento del personal	93
Tabla 26. Matriz de Impactos	153
Tabla 27. Matriz Impacto Económico	154
Tabla 28. Matriz Impacto Empresarial	156
Tabla 29. Matriz Impacto Ambiental	157
Tabla 30. Matriz Impacto Social	159

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Conocimiento de la Filosofía Empresarial	26
Gráfico 2. Conocimiento de la Estructura Organizacional.....	27
Gráfico 3. Conocimiento de las funciones del puesto de trabajo	28
Gráfico 4. Frecuencia de los controles de actividades en el trabajo.....	29
Gráfico 5. Importancia de la razón para trabajar	30
Gráfico 6. Importancia del uso de documento guía para las actividades empresariales.....	31
Gráfico 7. Existencia de capacitaciones hacia los empleados	32
Gráfico 8. Frecuencia de las capacitaciones hacia los empleados.....	33
Gráfico 9. Conocimiento de la empresa por medios de comunicación	34
Gráfico 10. Existencia de problemas en la empresa.....	35
Gráfico 11. Forma de constitución de la empresa	36
Gráfico 12. Variedad de productos que ofrece la empresa.....	37
Gráfico 13. Planes usados por las empresas.....	38
Gráfico 14. Descripción de documento guía en la empresa	39
Gráfico 15. Aplicación de Manual Administrativo	40
Gráfico 16. Conocimiento de las funciones del puesto de trabajo	41
Gráfico 17. Frecuencia del control de actividades	42
Gráfico 18. Conocimiento de Estructura organizacional de la empresa.....	43
Gráfico 19. Existencia de capacitaciones a los empleados.....	44
Gráfico 20. Frecuencia de las capacitaciones a empleados	45
Gráfico 21. Conocimiento de la empresa por medios de comunicación	46
Gráfico 22. Problemas identificados en la empresa	47
Gráfico 23. Mapa para la orientación de la propuesta para la empresa “LA LECHERÍA MILK”	85
Gráfico 24. Organigrama Estructural de la empresa “LA LECHERÍA MILK”	94
Gráfico 25. Mapa de Procesos en General	103
Gráfico 26. Mapa de procesos Área Administrativa	104
Gráfico 27. Mapa de procesos Área de Producción	105
Gráfico 28. Mapa de procesos área Comercialización	106
Gráfico 29. Diagrama de flujo de Administración del Talento Humano	110
Gráfico 30. Diagrama de flujo del proceso de Queso Mozzarella y Yogurt	114
Gráfico 31. Diagrama de flujo del Proceso de Comercialización del producto	117
Gráfico 32. Diagrama de flujo del Proceso del Proceso Estratégico.....	119

JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, en el Ecuador las industrias de lácteos han comenzado a recuperarse y crecer, con el fin de satisfacer necesidades del mercado ecuatoriano, ofreciendo productos nuevos y saludables; las empresas de lácteos contribuyen en un 30% a la población ganadera en la compra de leche cruda para la elaboración de productos como: quesos, leches en cartón y funda, yogurt, leche en polvo, etc, a todo esto surge la necesidad de crear empresas de lácteos principalmente en la provincia del Carchi, así nace la creación de la empresa “LA LECHERÍA MILK”, para brindar un producto y servicio de calidad a la población del país.

Por lo tanto para que la empresa “LA LECHERÍA MILK” crezca y mantenga una estabilidad en el mercado carchense se propone la creación de un Manual Administrativo para la misma, el cual está basado en la solución a problemas administrativos y operativos, que representan un riesgo constante para el crecimiento de la empresa, debido a que no se realiza evaluaciones por la parte administrativa tales como capacitaciones, charlas motivacionales y existe limitaciones en la participación para la correcta toma de decisiones; así como también al ser una empresa de producción y comercialización se manejan estándares de calidad para el consumo del producto.

En función a lo mencionado anteriormente el Manual Administrativo consta de etapas como planeación, organización, dirección y control, cada una detalla las actividades que se deben cumplir por cada integrante de la organización de acuerdo a su puesto de trabajo, manteniendo un ambiente activo y comunicativo, orientados al cumplimiento de objetivos empresariales y a la satisfacción de la población.

OBJETIVOS DE PROYECTO

Objetivo General

Elaboración de un “Manual Administrativo para La Empresa “LA LECHERÍA MILK” ubicada en el Cantón San Pedro de Huaca, Provincia del Carchi”.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación administrativa actual de la empresa “LA LECHERÍA MILK”.
- Establecer las bases teóricas científicas que sirvan de guía para la elaboración del Manual Administrativo en la empresa “LA LECHERÍA MILK”.
- Elaborar un Manual Administrativo acorde a las necesidades de cada área de la empresa “LA LECHERÍA MILK”.
- Analizar los posibles impactos que se dará en la implementación del Manual Administrativo en la empresa “LA LECHERÍA MILK”.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

La Empresa nació en el año 2007, como un emprendimiento familiar entre tres hermanos con el objetivo de satisfacer las necesidades de la población, en cuanto a productos derivados de la leche, tal emprendimiento siempre tuvo el apoyo de toda la familia. Luego de un par de años la empresa había crecido considerablemente y tenía mayor oportunidad en la adquisición de la materia prima proveniente de los ganaderos del sector.

Con el transcurso del tiempo los hermanos deciden constituir al proyecto como empresa familiar, con el nombre de “LA LECHERÍA MILK”, su logotipo de “EL VECP” y su eslogan “El sabor del campo en tus manos”; con la finalidad de dar a conocer el producto a nivel provincial, abriendo nuevos mercados y fidelizando a los clientes, esta visión mostró un resultado efectivo, por lo que procedieron a dar un paso más hacia la mejora de la empresa extendiendo su comercialización hacia las diferentes provincias del país; para obtener una producción fructífera con mayores ventas, razón por la cual los propietarios lograron establecer una planta de comercialización en la ciudad de Quito para el manejo de los canales de distribución y la entrega de los productos a diferentes ciudades del país.

La empresa está ubicada en la Provincia del Carchi - Cantón San Pedro de Huaca, se dedica a la producción y comercialización de queso mozzarella y yogurt, cuenta con un total de 16 personas.

1.2.Objetivos del Diagnóstico

1.2.1. General

Realizar un diagnóstico situacional que permita determinar la viabilidad de la implementación del Manual Administrativo en la empresa “LA LECHERÍA MILK”, con el propósito de identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa.

1.2.2. Específicos

- Identificar el tipo de Talento Humano que labora en la empresa “LA LECHERÍA MILK”, en el Cantón San Pedro de Huaca.
- Conocer el sistema administrativo y organizativo que maneja actualmente la empresa “LA LECHERÍA MILK”, dedicada a la comercialización de lácteos en el Cantón San Pedro de Huaca.
- Identificar los diferentes sistemas de comercialización que utiliza la industria de lácteos “LA LECHERÍA MILK”, para comercializar los lácteos en el Cantón San Pedro de Huaca y diferentes provincias del país.
- Determinar el Marco Legal en el cual está fundamentada la empresa “LA LECHERÍA MILK”.

1.3.Variables Diagnósticas

- Talento Humano
- Sistema Administrativo y Organizativo
- Sistema de Comercialización
- Aspecto Legal

1.4.Indicadores o Sub-Aspectos

1.4.1. Talento humano

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación
- Evaluación
- Desvinculación

1.4.2. Sistema administrativo y organizativo

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control
- Sistemas de Organización
- Flujodiagramación

1.4.3. Sistema de comercialización

- Productos
- Proveedores
- Aspectos financieros
- Formas de Comercialización
- Competidores

1.4.4. Aspectos legales

- Constitución
- Estatutos
- Habilitación (SRI, MIPRO)
- Reglamentos internos

1.5. Matriz de Relación Diagnóstica

Cuadro 1. Matriz de Relación Diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADORES	TÉCNICAS	TIPO DE INFORMACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN
Identificar el tipo de Talento Humano que labora en la empresa “LA LECHERÍA MILK”, de la provincia del Carchi en el Cantón Huaca.	Talento humano	Reclutamiento Selección Contratación Inducción Capacitación Evaluación Desvinculación	Entrevista y encuesta	Primaria	Gerente y personal de la empresa “LA LECHERÍA MILK”
Conocer el sistema administrativo y organizativo que maneja actualmente la empresa “LA LECHERÍA MILK”, dedicada a la comercialización de lácteos en el Cantón de Huaca.	Sistema administrativo y organizativo	Planificación Organización Dirección Control Sistemas de Organización Flujodiagramación	Observación y encuesta	Primaria	Gerente y el personal de la empresa “LA LECHERÍA MILK”
Identificar los diferentes sistemas de comercialización que utiliza la industria de lácteos “LA LECHERÍA MILK”, para comercializar los lácteos en el Cantón de Huaca y diferentes provincias del país.	Sistema de comercialización	Productos Proveedores Aspectos financieros Formas de comercialización Competidores	Observación, encuestas y entrevistas	Primaria	Gerente y jefe del área de procesos de la empresa “LA LECHERÍA MILK”
Determinar el marco legal en el cual está fundamentada la empresa “LA LECHERÍA MILK”.	Aspectos legales	Constitución Estatutos Habilitación (MIPRO, SRI) Reglamentos internos	Observación Investigación	Primaria Secundaria	Gerente y jefes de cada área de la empresa “LA LECHERÍA MILK”

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Las Autoras

1.6. Mecánica Operativa

1.6.1. Identificación de la población

POBLACIÓN 1

La población 1 sujeta a investigación son los Empleados y funcionarios de la empresa “LA LECHERÍA MILK”, con el propósito de recopilar datos referentes a la administración y comercialización del Talento Humano.

Tabla 1. Población sujeta a investigación de la Empresa “LA LECHERÍA MILK”

DETALLE	Nº
Gerente	1
Secretaría	1
Personal de Comercialización	5
Personal Operativo	9
TOTAL DE LA POBLACIÓN	16

Fuente: Empresa la “LECHERÍA MILK”

Elaborado por: Las Autoras

POBLACIÓN 2

La población 2 se refiere a los Gerentes de las diferentes empresas lácteas que se encuentran en el Cantón Huaca y sus alrededores, con el propósito de recopilar datos referentes a la administración del Talento Humano, producción y comercialización del producto.

Tabla 2. Población sujeta a investigación de los gerentes de las empresas lácteas de la ciudad de Huaca

DETALLE	Nº
Lácteos Jhonny	1
Lácteos Paja Blanca	1
Enfriadora “La Purita”	1
Lácteos “La Caserita”	1
Lácteos Centro	1
TOTAL DE LA POBLACIÓN	5

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

1.6.2. Fuentes de información

1.6.3. Información Primaria

En el presente trabajo de investigación se van a utilizar como fuente de información primaria:

Encuesta

La encuesta será aplicada a los empleados de la empresa “LA LECHERÍA MILK”, con el fin de obtener información veraz acerca de la situación que se presenta en la misma, para el posterior análisis de opiniones en el desarrollo del manual administrativo.

Entrevista

La aplicación de la entrevista se la realiza con la finalidad de obtener una información más detallada, profunda y concreta acerca de la situación actual de la empresa, será aplicada a: Ing. Wilmer Guevara - Gerente General

Observación Directa

La observación será realizada de manera directa a través de visitas constantes a la empresa en las áreas donde labora el personal administrativo y operativo con la finalidad de desarrollar estrategias en base a las anomalías encontradas.

1.6.4. Encuesta

1.6.4.1. Síntesis de las encuestas realizadas al personal de la empresa la “LA LECHERÍA MILK”.

OBJETIVO: Recopilar datos, información y comentarios referentes a la situación administrativa, de producción y de comercialización que ofrece la empresa.

1. ¿Conoce Ud. la filosofía empresarial (Misión, Visión, Valores, Políticas) de la empresa?

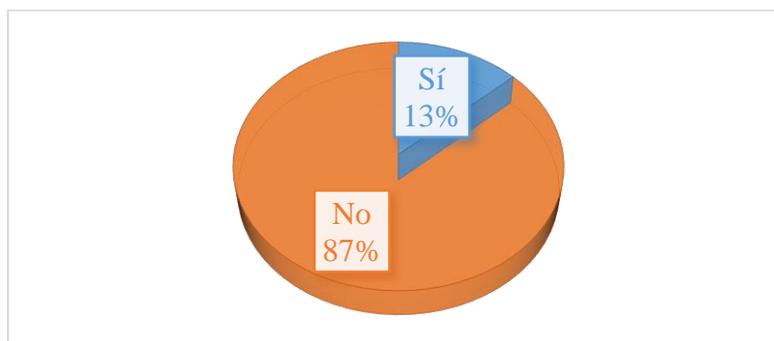
Tabla 3. Conocimiento de la Filosofía Empresarial

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	2	13%
No	13	87%
TOTAL	15	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 1. Conocimiento de la Filosofía Empresarial



Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “LA LECHERÍA MILK”

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

La mayoría de los empleados encuestados no tienen conocimiento de la filosofía empresarial, esto refleja que los empleados no conocen la razón de ser de la empresa y hacia dónde quiere llegar la misma.

Además, es importante mencionar que la filosofía empresarial conlleva a la aplicación de valores, creencias y prácticas; todos los miembros de la empresa en especial la parte administrativa debe dar a conocer y acatarse al cumplimiento de la filosofía empresarial.

2. ¿Conoce Ud. si la empresa tiene definida claramente la estructura organizacional (nivel jerárquico)?

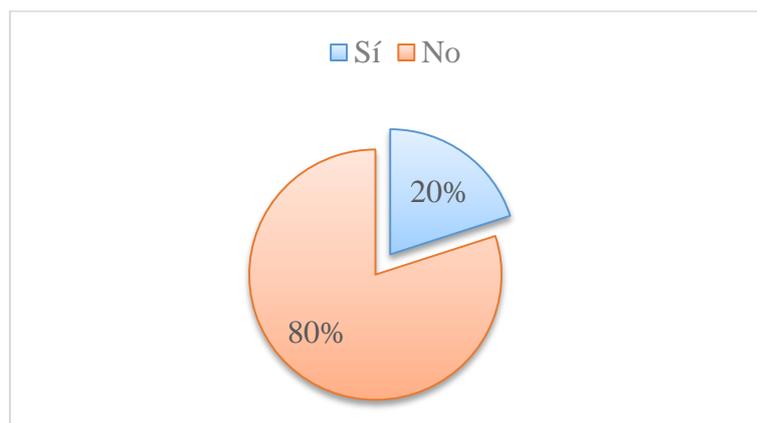
Tabla 4. Conocimiento de estructura empresarial

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	3	20%
No	12	80%
TOTAL	15	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 2. Conocimiento de la Estructura Organizacional



Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “La Lechería Milk”

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Con respecto al conocimiento de la estructura organizacional de la empresa un 80% de los encuestados manifiestan que no conocen el tema, lo que determina que existe una serie de problemas por ejemplo la falta de comunicación entre los departamentos y los jefes inmediatos debido a que no existe una organización entre los miembros de la empresa.

3. ¿Conoce Ud. con claridad todas las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo?

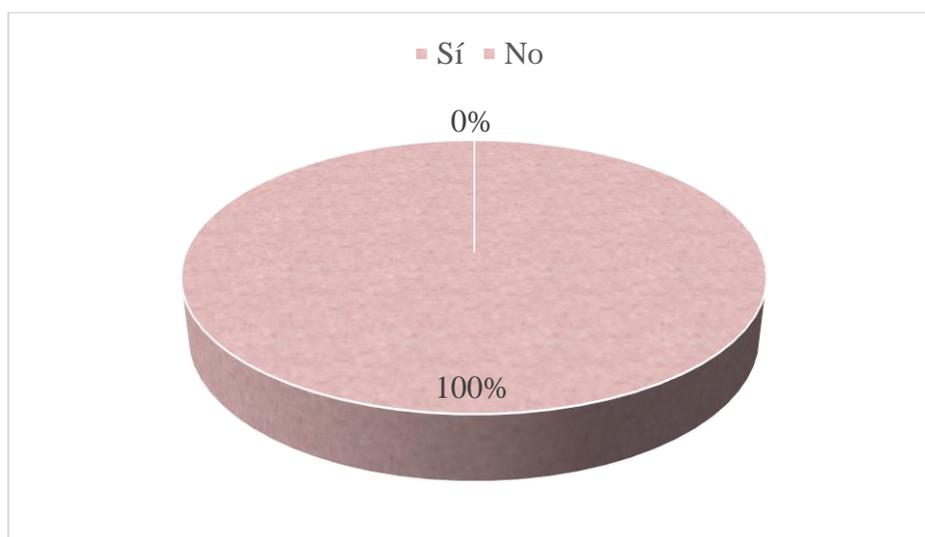
Tabla 5 Conocimiento de funciones del puesto de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	15	100%
No	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 3. Conocimiento de las funciones del puesto de trabajo



Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “La Lechería Milk”

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

El 100% de los empleados conocen las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo, lo que representa que a cada empleado han sido explicadas las actividades diarias que deben realizar, lo que se verá reflejado en la eficiencia y eficacia en el trabajo, sin embargo, se pudo evidenciar que el desempeño de las funciones se lo hace de manera empírica por lo que es importante que exista un documento guía donde estén establecidas las funciones de cada miembro de la empresa.

4. ¿Se realizan controles de las actividades que Ud. realiza?

Tabla 6. Frecuencia de controles de actividades de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	14	93%
Casi siempre	1	7%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 4. Frecuencia de los controles de actividades en el trabajo



Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “La Lechería Milk”

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

El 93% de los empleados responde que siempre se les realizan controles en las actividades que realizan, por lo tanto, es evidente que los directivos están pendientes de que las actividades asignadas a cada empleado se desempeñen de manera correcta en el tiempo indicado y para un fin específico, no obstante, manifestaron que los controles se los realizan de manera visual más no con una documentación o con un registro.

5. ¿Escoja la razón más importante que le impulsa a trabajar en la empresa?

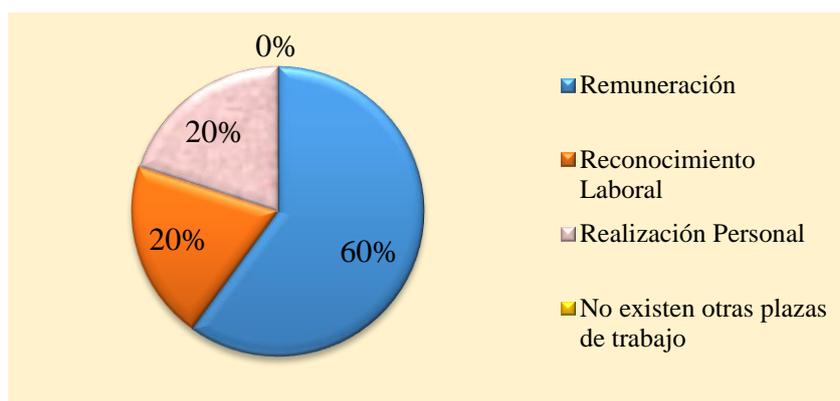
Tabla 7. Importancia de la razón para trabajar

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Remuneración	9	60%
Reconocimiento Laboral	3	20%
Realización Personal	3	20%
No existen otras plazas de trabajo	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 5. Importancia de la razón para trabajar



Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “La Lechería Milk”

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

En base a la razón que impulsa a los empleados a trabajar en un 60% lo hacen por tener una remuneración, el otro 20% es por tener un reconocimiento laboral y por realización personal. Lo que define que los empleados se enfocan en tener un sueldo acorde al desempeño y esfuerzo de las actividades que realizan, que es el sustento de sus hogares y que además permitirá satisfacer las diferentes necesidades de cada miembro de la empresa.

6. ¿Cree Ud. que es indispensable el diseño de un documento guía para el correcto desempeño de las actividades administrativas en su empresa?

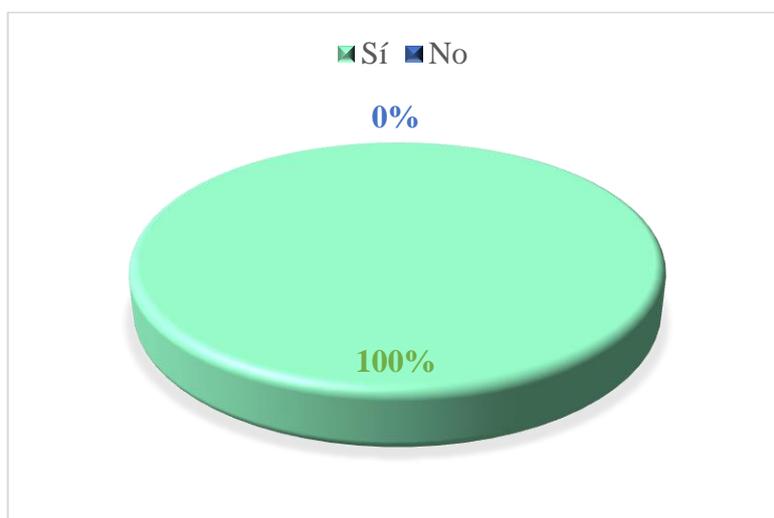
Tabla 8. Necesario el diseño de un documento guía de las actividades en la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	15	100%
No	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 6. Importancia del uso de documento guía para las actividades empresariales



Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “La Lechería Milk”

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

La siguiente pregunta representa que el 100% piensan que es indispensable el diseño de un documento guía para el correcto desempeño de las actividades y funciones administrativas en la empresa, porque al tener un documento guía (Manual Administrativo) el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo se verá evidenciado a través de la efectividad en la empresa.

7. ¿La empresa le ha brindado a Ud. capacitaciones acerca de las funciones designadas a su puesto de trabajo?

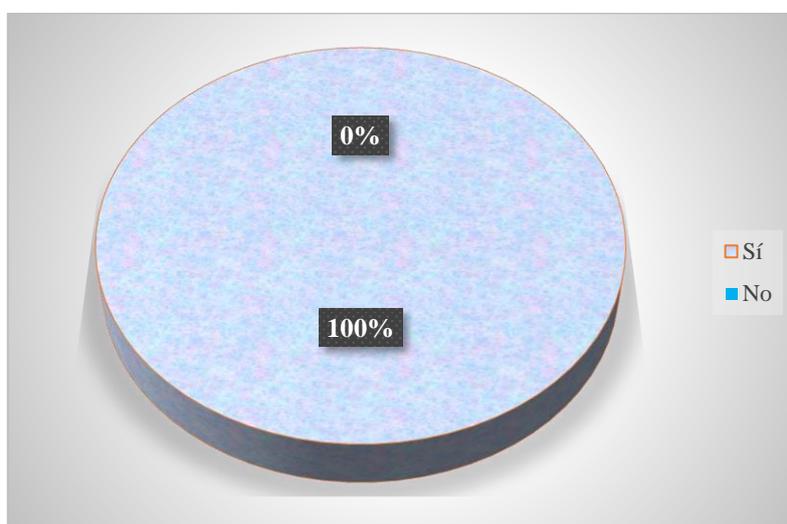
Tabla 9. Existencia de capacitaciones hacia los empleados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	15	100%
No	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 7. Existencia de capacitaciones hacia los empleados



Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “La Lechería Milk”

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

El 100% los empleados han recibido capacitaciones acerca de las funciones de cada puesto de trabajo con la finalidad de que puedan desempeñarse correctamente y su esfuerzo se vea evidenciado como beneficio personal y a nivel empresarial. Cabe mencionar que las capacitaciones son brindadas por parte de entidades externas y se las hace en función al puesto de trabajo, de eso depende la frecuencia y el tipo de capacitación así como su contenido.

8. ¿Con qué frecuencia su empresa realiza capacitaciones?

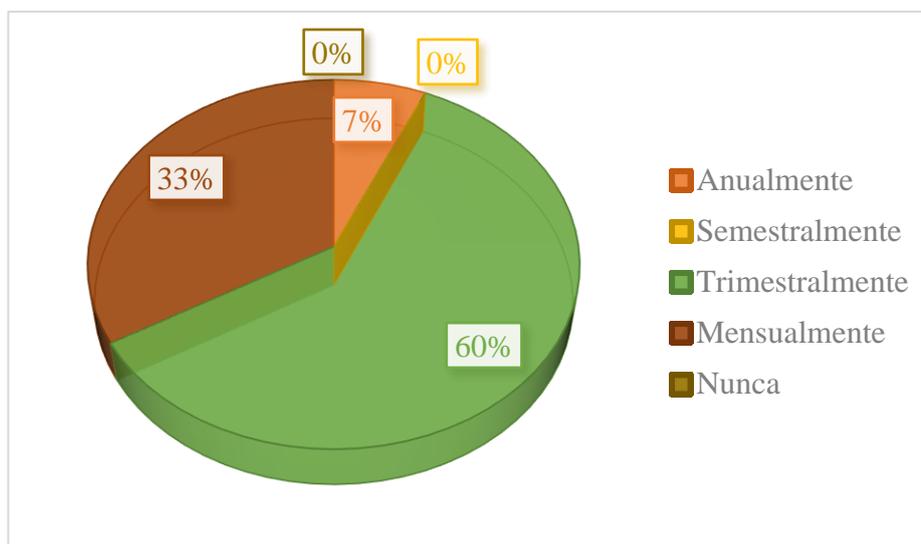
Tabla 10. Frecuencia de las capacitaciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Anualmente	1	7%
Semestralmente	0	0%
Trimestralmente	9	60%
Mensualmente	5	33%
Nunca	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 8. Frecuencia de las capacitaciones hacia los empleados



Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa "La Lechería Milk"

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Las capacitaciones se realizan cada tres meses con el 60% y también se las hace mensualmente con el 20% dependiendo del tema de capacitación y hacia que personal es dirigido. Es importante que se realicen capacitaciones dependiendo de la necesidad de la empresa con la finalidad de que el personal adquiera conocimientos tanto teóricos y prácticos para poder incrementar el desempeño en la organización.

9. ¿A través de qué medio de comunicación la empresa da a conocer el servicio que brinda?

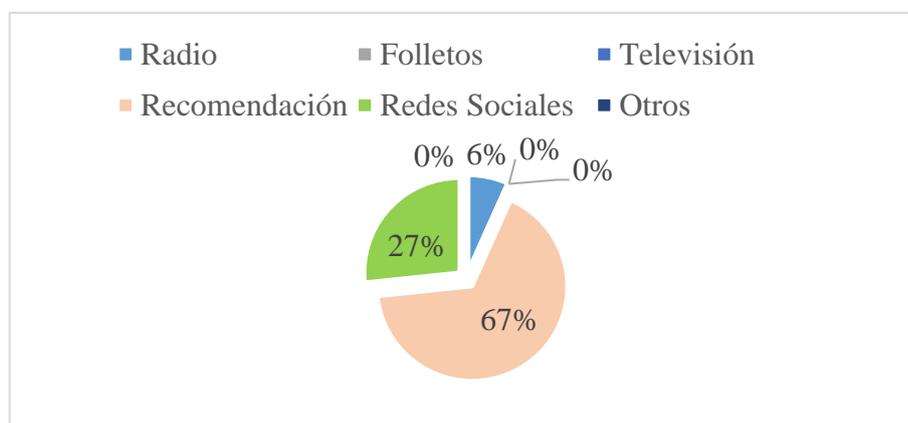
Tabla 11. Conocimiento de la empresa por medios de comunicación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
Radio	1	6%
Folletos	0	0%
Televisión	0	0%
Recomendación	10	67%
Redes Sociales	4	27%
Otros	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 9. Conocimiento de la empresa por medios de comunicación



Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “La Lechería Milk”

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Se observa el 67% de los empleados responde que la empresa da a conocer el servicio a través de recomendación con otras personas, lo que representa un beneficio para la que la empresa sea conocida por el servicio y los productos adquiridos por los clientes, por otro lado el 27% de empleados dicen que se hace conocer mediante de redes sociales que tiene la empresa, sin embargo es importante que dichas redes sociales estén activas y se den a conocer detallando el tipo de negocio, su ubicación y los productos que ofrece, de esta manera aumentar la publicidad.

10. ¿Qué tipo de problemas considera Ud. que tiene su empresa?

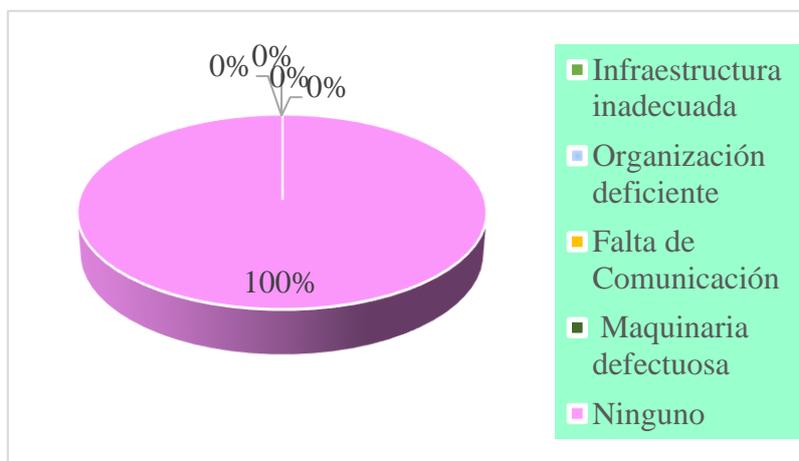
Tabla 12. Problemas existentes en la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Infraestructura Inadecuada	0	0%
Organización Deficiente	0	0%
Falta de Comunicación	0	0%
Maquinaria Defectuosa	0	0%
Ninguno	15	100%
TOTAL	15	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 10. Existencia de problemas en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresa “La Lechería Milk”

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

En la empresa no existe ninguno de los problemas citados. Sin embargo, como empresa se debe prevenir cualquier situación negativa que pueda presentarse teniendo en cuenta una buena comunicación y relación entre todos los miembros de la empresa.

1.6.4.2. Síntesis de las encuestas realizadas al Gerente de las empresas competencia

OBJETIVO: Recopilar datos, información y comentarios referentes a la situación administrativa, de producción y comercialización que tiene su empresa.

1. ¿Cómo es la forma de constitución de su empresa?

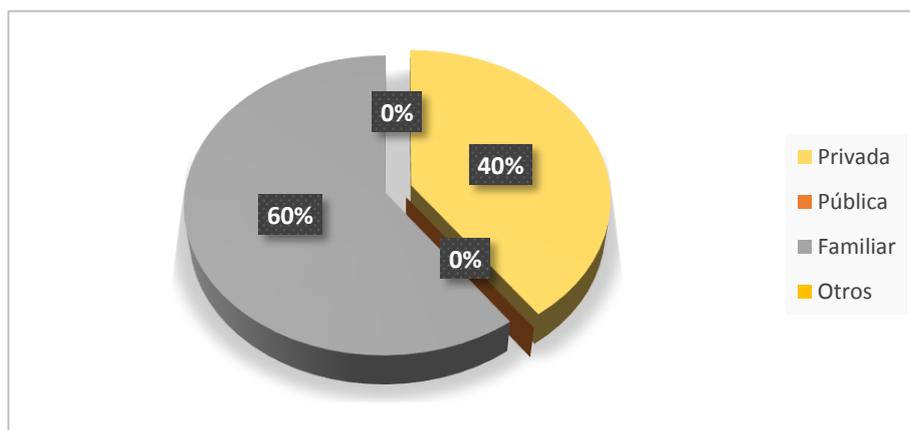
Tabla 13. Forma de constitución de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Privada	2	40%
Pública	0	0%
Familiar	3	60%
Otros	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 11. Forma de constitución de la empresa



Fuente: Encuesta realizada a empleados de las empresas lácteas de la ciudad de Huaca

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

El 60% de las empresas lácteas del cantón Huaca son constituidas como familiares es decir entre hermanos o de un solo hogar, y el 40% son privadas.

Añadiendo, toda empresa antes de dar comienzo a sus operaciones deberá ser inscrita en el registro mercantil su escritura pública de constitución ya sea privada, colectiva, familiar, etc. para poder ejercer de manera correcta.

2. ¿Qué tipo de productos ofrece su empresa?

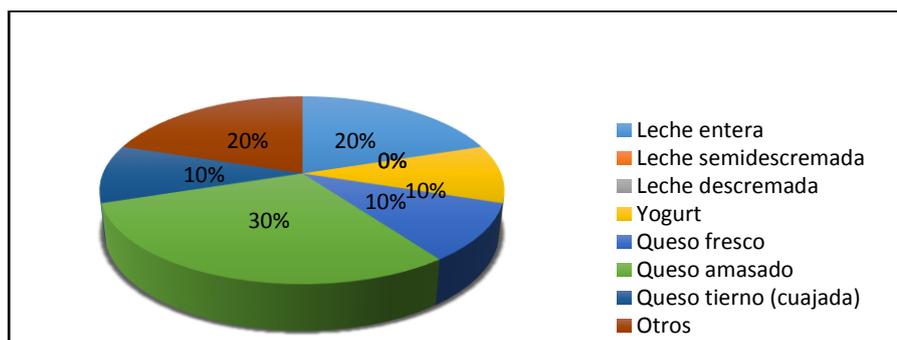
Tabla 14. Variedad de productos que ofrece la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Leche entera	2	20%
Leche semidescremada	0	0%
Leche descremada	0	0%
Yogurt	1	10%
Queso fresco	1	10%
Queso amasado	3	30%
Queso tierno (cuajada)	1	10%
Otros	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 12. Variedad de productos que ofrece la empresa



Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresas lácteas de la ciudad de Huaca

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Las empresas lácteas del Cantón Huaca ofrecen similares productos, con un 30% se ofrece el queso amasado y con un 20% en la categoría de otros que es el queso mozzarella, seguidamente por varios productos como leche, etc.

Las empresas deben definir sus estrategias para tomar como referencia los productos que venden, para llegar a ser una empresa competitiva.

3. ¿Qué tipo de planes utiliza la empresa?

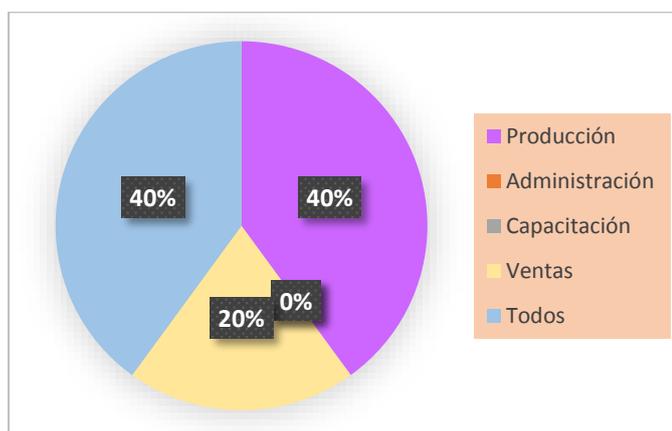
Tabla 15. Planes usados por las empresas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Producción	2	40%
Administración	0	0%
Capacitación	0	0%
Ventas	1	20%
Todos	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 13. Planes usados por las empresas



Fuente: Encuesta realizada a empleados de las empresas lácteas de la ciudad de Huaca

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

La mitad de las empresas lácteas utilizan planes de capacitaciones a los empleados de las empresas y el 20% aplican tanto en producción como todos los tipos de planes para que una empresa siga surgiendo.

Los planes que se diseñan en la empresa son como una guía de trabajo que debe realizarse e incluso son una ayuda a la toma de decisiones en la empresa por parte de los líderes de cada área recalcando que todos los planes se centran en procesos y estrategias para conseguir los objetivos.

4. ¿Qué tipo de manual (documento guía) tiene implementado su empresa?

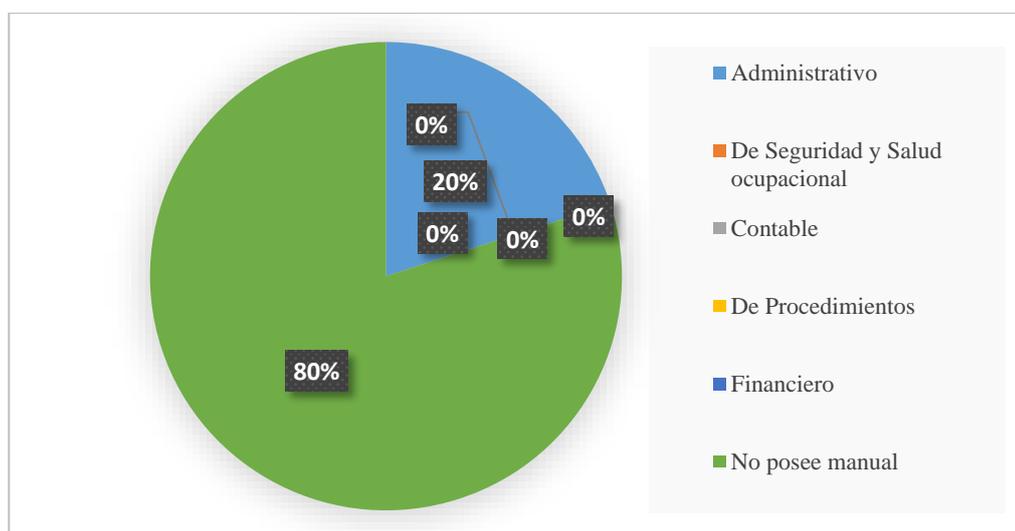
Tabla 16. Descripción de documento guía en la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administrativo	1	20%
De Seguridad y Salud ocupacional	0	0%
Contable	0	0%
De Procedimientos	0	0%
Financiero	0	0%
No posee manual	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 14. Descripción de documento guía en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresas lácteas de la ciudad de Huaca

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

El gráfico muestra que la mayoría de las empresas lácteas del Cantón Huaca no cuentan con un manual administrativo, es decir que trabajan de forma empírica.

A nivel empresarial existen varios manuales administrativos, las empresas pueden implementar manuales, ya sea acorde al contenido e incluso son elaborados según las necesidades de cada departamento.

5. ¿Cree Ud. que es indispensable el diseño de un manual administrativo?

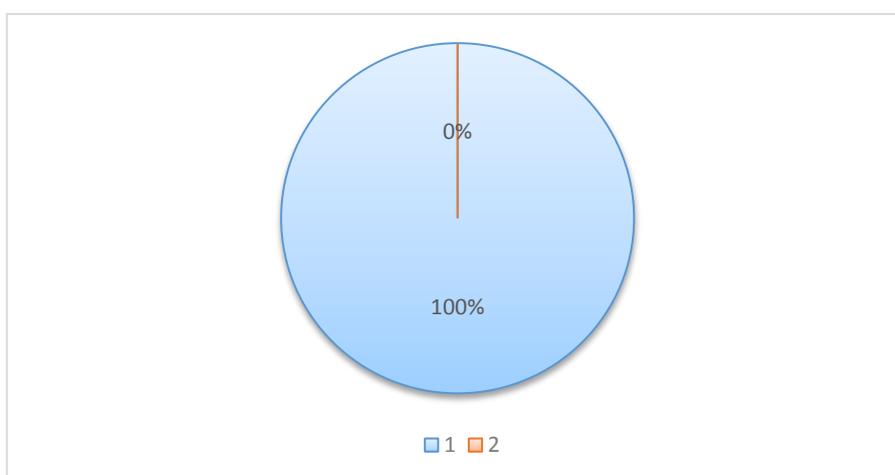
Tabla 17. Importancia de la utilización de un Manual Administrativo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 15. Aplicación de Manual Administrativo



Fuente: Encuesta realizada a empleados de las empresas lácteas de la ciudad de Huaca

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Todas las empresas lácteas encuestadas coinciden que un manual administrativo es esencial en una empresa, de manera que se pueda trabajar con mayor eficiencia y comunicación.

Un manual administrativo es considerado como uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan una guía a las áreas administrativas de la empresa.

6. ¿Los trabajadores conocen con claridad todas las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo?

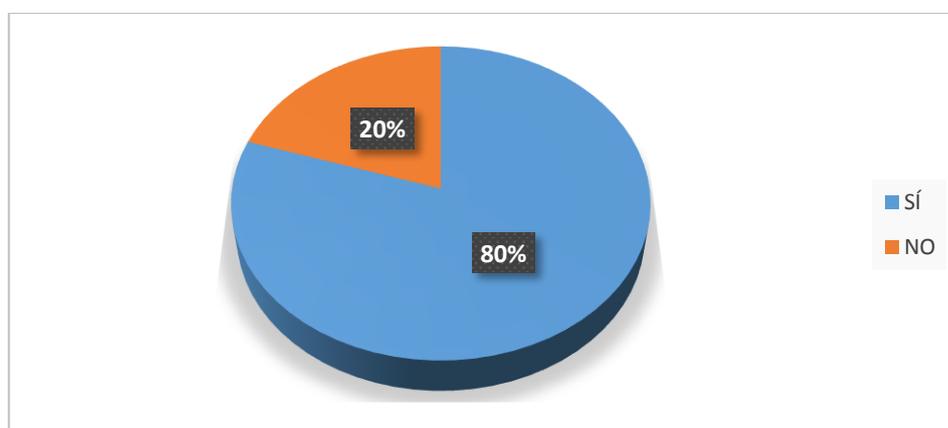
Tabla 18. Conocimiento de las funciones de los puestos de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	4	80%
NO	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 16. Conocimiento de las funciones del puesto de trabajo



Fuente: Encuesta realizada a empleados de las empresas lácteas de la ciudad de Huaca

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Los empleados en su mayoría, en las empresas lácteas del cantón Huaca conocen sus funciones, a pesar de no contar con un manual de funciones y el 20% no conoce sus funciones, se puede afirmar que existe duplicidad de funciones.

Al personal de cualquier empresa siempre se lo debe orientar e informarle sus actividades diarias y tareas que serán un reto en el área que se desempeña.

7. ¿Se realizan controles de las actividades realizadas por los trabajadores?

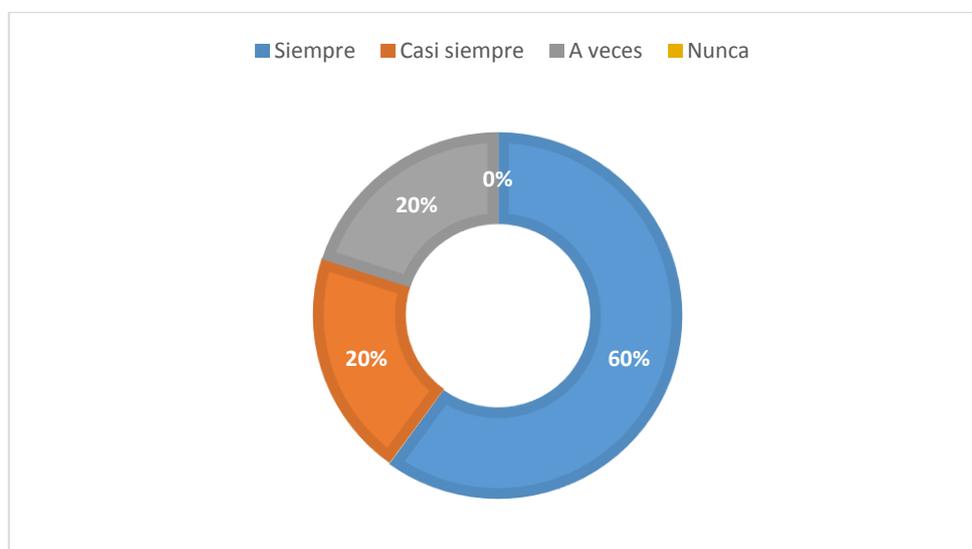
Tabla 19. Frecuencia de controles de actividades del puesto de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	60%
Casi siempre	1	20%
A veces	1	20%
Nunca	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 17. Frecuencia del control de actividades



Fuente: Encuesta realizada a empleados de la empresas lácteas de la ciudad de Huaca

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

El 60% de las empresas lácteas del cantón Huaca, realiza un control diario de las actividades a los empleados y el 40% lo realiza semanalmente o mensualmente.

Para que las empresas cumplan los objetivos y el ambiente de trabajo sea adecuado, es preciso que el capital humano de la empresa cumpla tareas en el tiempo estipulado, por tanto, es necesario llevar a cabo un proceso de control interno.

8. ¿La empresa tiene definida claramente la estructura organizacional?

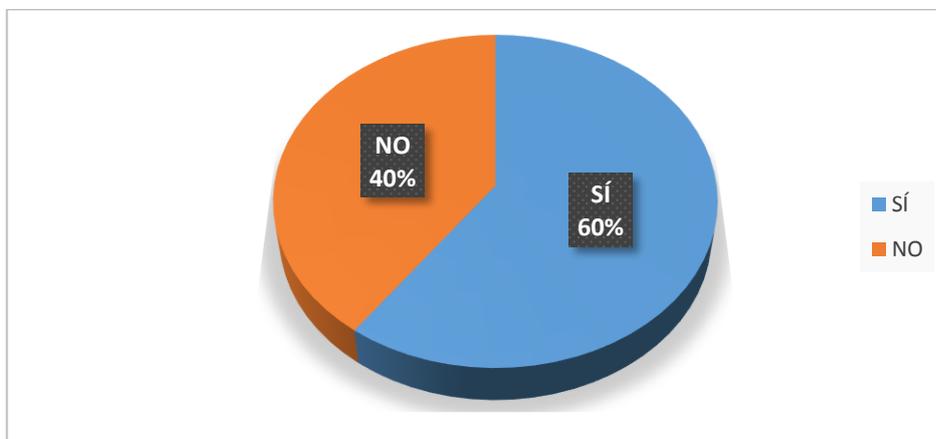
Tabla 20. Conocimiento de la estructura organizacional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 18. Conocimiento de Estructura organizacional de la empresa



Fuente: Encuesta realizada a empleados de las empresas lácteas de la ciudad de Huaca

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

El gráfico muestra que un 60% de las empresas lácteas del cantón Huaca tiene definida su estructura organizacional, pero el 40% no cuenta con una estructura que la represente o diferencie como empresa.

La estructura organizacional es fundamental en las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones., entre otras.

9. ¿La empresa ha dado capacitaciones a sus empleados acerca de las funciones designadas a cada puesto de trabajo?

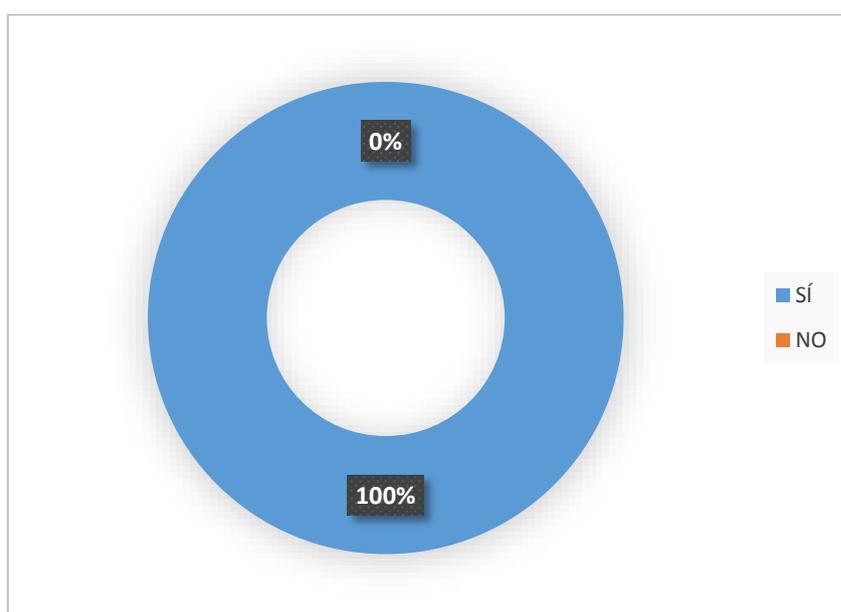
Tabla 21. Existencia de capacitaciones hacia los empleados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 19. Existencia de capacitaciones a los empleados



Fuente: Encuesta realizada a empleados de las empresas lácteas de la ciudad de Huaca

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Con referencia a la pregunta, en las empresas lácteas del cantón Huaca todas brindan capacitaciones por medio del MIPRO, el cual presta servicios para capacitar a empleados de las empresas lácteas.

Toda capacitación es muy importante durante la vida laboral y profesional, la capacitación es un punto fuerte para que haya un desarrollo exitoso y lograr los buenos resultados en la organización.

10. ¿Con qué frecuencia su empresa realiza capacitaciones?

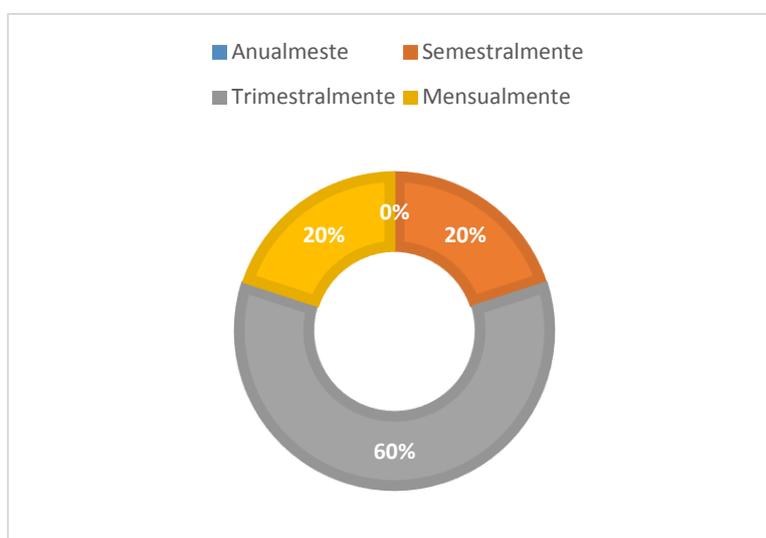
Tabla 22. Frecuencia de las capacitaciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Anualmente	0	0%
Semestralmente	1	20%
Trimestralmente	3	60%
Mensualmente	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 20. Frecuencia de las capacitaciones a empleados



Fuente: Encuesta realizada a empleados de las empresas lácteas de la ciudad de Huaca

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

El 60% de las empresas lácteas del cantón Huaca, mantienen una capacitación a los empleados trimestralmente, y el resto de empresas lo realizan entre mensualmente y semestralmente, por lo que se considera que mantienen a los empleados actualizados de los procesos lácteos.

Toda empresa debe capacitar a su personal para lograr perfeccionamiento y mejor desempeño de sus cargos y poder llevar a cabo las exigencias que la empresa requiera en su empresa.

11. ¿A través de qué medio de comunicación la empresa da a conocer el servicio que brinda?

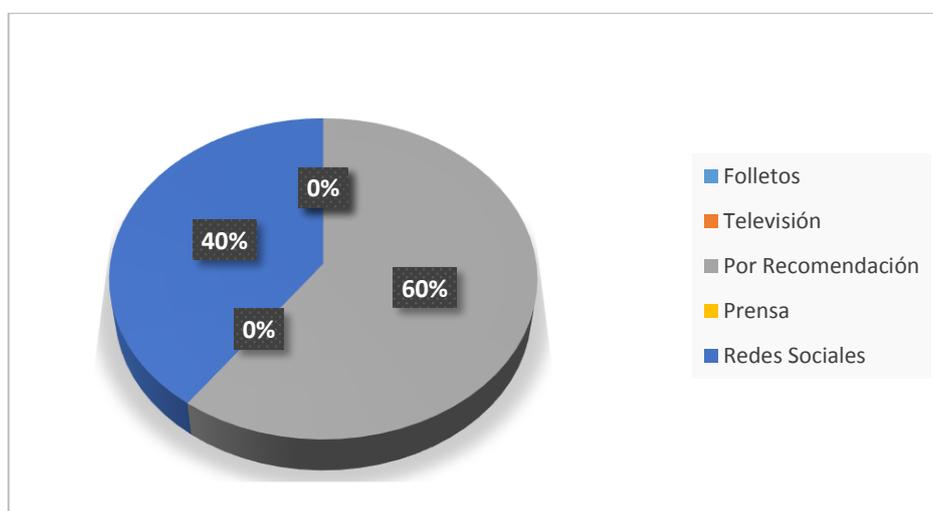
Tabla 23. Conocimiento a través de medios de comunicación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Folletos	0	0%
Televisión	0	0%
Por Recomendación	3	60%
Prensa	0	0%
Redes Sociales	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 21. Conocimiento de la empresa por medios de comunicación



Fuente: Encuesta realizada a empleados de las empresas lácteas de la ciudad de Huaca

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

La mayoría de las empresas lácteas del cantón Huaca se dan a conocer por personas que les recomiendan por el producto o servicio que brindan y las demás empresas se dan a conocer por las redes sociales.

Los medios de comunicación tecnológicos se han convertido en un componente muy importante dentro de las empresas ya sea para transmitir información o dar a conocer los productos o servicios que brindan las empresas.

12. ¿Qué tipo de problemas considera Ud. tiene su empresa?

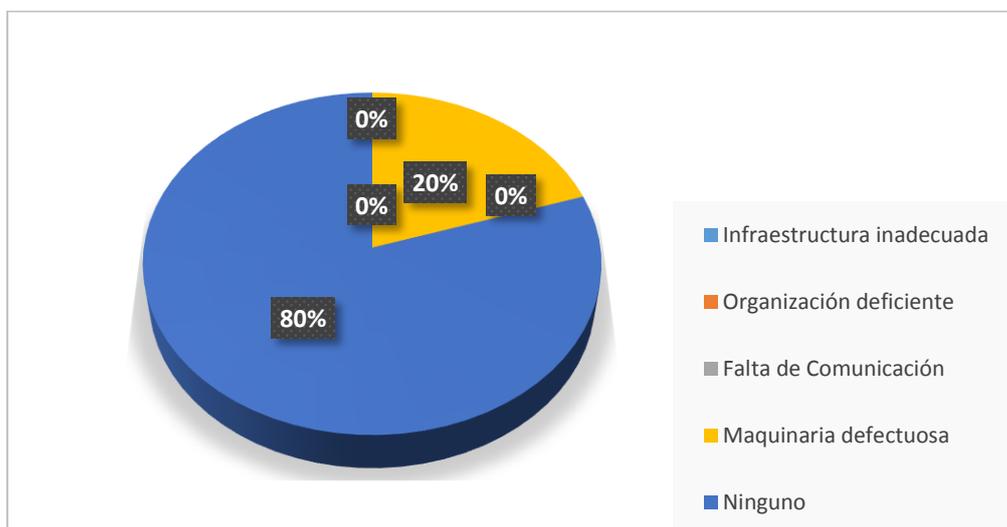
Tabla 24. Problemas identificados en las empresas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Infraestructura inadecuada	0	0%
Organización deficiente	0	0%
Falta de Comunicación	0	0%
Maquinaria defectuosa	1	20%
Ninguno	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 22. Problemas identificados en la empresa



Fuente: Encuesta realizada a empleados de las empresas lácteas de la ciudad de Huaca

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

La siguiente pregunta muestra que las empresas lácteas del cantón Huaca, en un 80% no tienen problemas en su funcionamiento y constitución, pero el 20% tiene un problema en la maquinaria ya que es muy defectuosa y eso le trae problemas en su producción.

La mayoría de las empresas tienen problemas, en las empresas de producción su principal inconveniente es de potenciar la producción y mejorar la eficiencia, y es por esto que debe existir un estricto control en el área de procesos.

1.6.5. Entrevista

1.6.5.1. Síntesis de la entrevista realizada al Gerente de la Empresa “LA LECHERÍA MILK”

- 1. ¿El número de empleados con el que su negocio cuenta es el óptimo para la realización adecuada de las actividades?**

La empresa “LA LECHERÍA MILK” no cuenta con el personal capacitado para las actividades que realizan en cada área de la empresa ya que existe una duplicidad de funciones y por lo tanto el trabajo no es tan eficiente.

- 2. ¿Reciben los empleados capacitación periódica y actualizada en temas de ventas, atención y servicio al cliente?**

En la empresa “LA LECHERÍA MILK” si cuentan con capacitaciones programadas por las entidades reguladores de cada actividad comercial de cada empresa según el área que se requiera.

- 3. ¿Los empleados reciben algún incentivo adicional por el cumplimiento de actividades extras?**

En la empresa “LA LECHERÍA MILK” los empleados no tienen ninguna clase de intensivo aparte de sus horas extras, por lo que se entiende que no existe motivación para realizar mejor su trabajo.

- 4. ¿Cuándo tiene que reclutar y seleccionar a su personal, lo hace utilizando algún método?**

En la empresa “LA LECHERÍA MILK”, no cuentan con un proceso para la selección de un trabajador, es decir que la persona que desea el puesto basta con tener conocimiento del proceso que va a realizar para ser contratado, pero no existe un proceso para que sea contratado.

5. ¿Una vez seleccionado el personal, Ud. qué tipo de contrato utiliza?

En la empresa “LA LECHERÍA MILK”, no existe un contrato en donde los trabajadores sean fijos por un tiempo estipulado, esto puede ocasionar un desempeño inadecuado ya que no saben hasta que tiempo pueden estar laborando en dicha empresa.

6. ¿De qué manera se evalúa al personal?

Al personal de la empresa “LA LECHERÍA MILK” se lo evalúa diariamente, aclarando solo en ciertos aspectos, y la evaluación debería ser más rígida en todas sus labores y actitudes con un documento legal.

7. ¿Dentro de su negocio realiza una programación de actividades?

La empresa “LA LECHERÍA MILK” no cuenta con un cronograma de actividades previsto, si no que actúan de manera empírica.

8. ¿Qué criterio utiliza Ud. para seleccionar a un proveedor?

En la empresa “LA LECHERÍA MILK” la selección de un proveedor se lo hace de manera básica, lo ideal es contar con un laboratorio específico para el tratado de lácteos o personal totalmente capacitado para este procedimiento.

9. ¿Las funciones que Ud. actualmente desempeña se fundamentan en un documento establecido por la empresa?

Las funciones que elabora el gerente en la empresa “LA LECHERÍA MILK” no se reflejan en ningún documento, por lo que existe duplicidad de funciones, y eso de cierta manera entorpece al personal.

10. ¿De qué manera cree Ud. que beneficiará a su empresa tener una guía para una mayor eficiencia en su empresa?

El implementar un manual administrativo en la empresa “LA LECHERÍA MILK” se verá beneficiada en aspectos administrativos, organizacionales, de producción y comercialización.

1.6.6. Observación Directa

Cuadro 2. Guía de Observación realizada en la empresa “LA LECHERÍA MILK”

INDICADOR	EVALUACIÓN			OBSERVACIÓN
	MALA	REGULAR	BUENA	
Área del local			X	El área es correcta
Estado de las instalaciones		X		Las instalaciones son adecuadas y están en constante mantenimiento
Número de Empleados		X		El número de empleados es adecuado para el trabajo que se realiza
Espacio físico			X	El espacio físico es suficiente amplio para la empresa
Naturaleza del negocio			X	El negocio es muy bueno por el sector donde se encuentra y tiene acogida
Ubicación		X		Está ubicado en un buen lugar, pero si está un poco alejado de la ciudad.
Orden de los productos		X		Los productos deberían estar ubicados por orden de producción, por tamaño, precio, etc.
Orden de documentación	X			La documentación debería tener un orden un lugar adecuado para archivarlos.
Variedad de productos		X		No existe variedad en los productos que ofrecen pero está

				establecido elaborar nuevos productos para la venta.
Comunicación	X			Se evidenció que existe falta de comunicación entre los empleados en el desarrollo de sus actividades.
Mercado			X	El mercado al que está enfocada la empresa es bueno y amplio
Clientes			X	La empresa tiene definido a sus clientes en el mercado.
Competencia		X		Existen algunas empresas lácteas en el sector por lo que representa cierta competencia.
Satisfacción del cliente			X	El cliente se mantiene con la empresa, lo que representa que cumple sus necesidades.
Maquinaria			X	Las máquinas que se utilizan en el proceso de producción y si están funcionando correctamente.
Indumentaria de protección			X	Los empleados utilizan adecuadamente una indumentaria de protección y por limpieza.
Señalización	X			Es necesario tener una señalización adecuada para las diferentes áreas de la empresa para un correcto desempeño de funciones en especial en el proceso productivo.
Puestos específicos		X		Algunos empleados no tienen un puesto específico en el área de trabajo, cumplen varias funciones de acuerdo a la carga de trabajo existente por días.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Las Autoras

1.6.7. Información Secundaria

Para una mejor elaboración y desarrollo del trabajo de investigación en cada capítulo se ha decidido ampliar la investigación a través de fuentes de información secundaria como:

- Libros
- Revistas
- Trabajos de investigación guías.
- Internet

Dicha información se la hará con el fin de tener un respaldo real en bases teóricas al momento del desarrollo de la investigación.

1.7. Análisis FODA de la Empresa “LA LECHERÍA MILK”

Cuadro 3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Controles constantes de las actividades diarias. - Clientes potenciales definidos por el departamento de comercialización. - Se realizan constantes capacitaciones por parte de entidades externas, a los empleados dependiendo del área de trabajo en que se encuentren. - Posibilidad de implementar nuevas áreas de producción para elaboración de nuevos productos. - Proceso de producción adecuado que genera productos de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento por parte de los empleados de la Filosofía Empresarial. - Estructura organizacional no definida. - No existe buena comunicación entre los empleados de la empresa. - Falta de motivación hacia los empleados para que trabajen con compromiso y responsabilidad hacia la empresa. - Carencia de normativa interna para el desarrollo de actividades y funciones diarias.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores calificados - Demanda insatisfecha - Convenios estatales con entidades que regulan el desempeño de las industrias de Lácteos. - Posibilidad de colocar variedades de productos en los mercados objetivos. - Aumento de las exigencias de calidad de procesos y productos. - Disponibilidad de materia prima en el mismo sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia de empresas dedicadas a la misma actividad económica ubicadas en el mismo sector. - Variación del precio de compra de la materia prima. - Cambios ambientales que ocasionan disminución de la materia prima para los proveedores del sector. - Mejores canales de distribución por parte de la competencia. - Falta de reconocimiento o publicidad de la empresa a nivel regional. - Cambios por situaciones políticas, públicas y económicas en el país. - Clientes con gustos preferenciales variados en lácteos.

Fuente: Análisis y resultados de técnicas de investigación

Elaborado por: Las Autoras

1.8.Estrategias FA FO DO DA

Cuadro 4. Matriz de estrategias

CRUCE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear lazos de amistad entre proveedores calificados y mantener una la relación afectiva. - Cubrir la demanda insatisfecha a través de variedad de productos y canales de distribución. - A través de las entidades Gubernamentales se debe incentivar a la aplicación de capacitaciones constantes en todas las áreas de la empresa. 	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al mantener controles constantes en el desarrollo de actividades se logra una mayor eficiencia. - Establecer un precio estable para que no se vean afectadas ninguna de las partes. - Realizar capacitaciones en base a las consecuencias de las afectaciones por los cambios ambientales. - Lograr la mejora continua como empresa a través de una mejor cadena de distribución de los productos.

	<ul style="list-style-type: none">- Con una constante capacitación a los empleados se puede lograr objetivos con la producción y comercialización de los productos.- La empresa al tener normas de calidad en su producción tiende a expandirse como empresa y brindar mejor servicio.- Al contar con la suficiente disponibilidad de la materia prima se procede a procesar un producto de buena calidad y de manera eficiente.	<ul style="list-style-type: none">- Mediante la creación de nuevas áreas de producción diseñar planes de publicidad de la empresa.- A través de la producción de nuevos productos lácteos se regulara la situación economica en la industria láctea.- Motivar a la población al consumo de leche natural por sus nutrientes a diferencia de otros productos.
--	--	--

DEBILIDADES	<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transmitir constantemente la filosofía empresarial a los antiguos y nuevos clientes. - Establecer estrategias de producción para cubrir la demanda insatisfecha. - Generar una buena relación entre los empleados con ayuda de las entidades reguladoras de la empresa, a través de charlas motivacionales, capacitaciones, cursos etc. - Se debe fomentar una buena comunicación laboral entre compañeros de trabajo para lograr los objetivos empresariales. - Motivar al personal con intensivos en el desempeño diario, con el fin de que laboren con responsabilidad y exigencias en sus áreas. - Al momento los empleados no cuentan con ningún inconveniente en realizar sus labores diarios, pero es necesario implementar una guía documental para realizar las actividades. 	<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener relaciones laborales afectivas entre empleados con la finalidad de cumplir objetivos propuestos y mejor que la competencia. - Darse a conocer ante la sociedad por los medios pertinentes y accesibles para la empresa. - Informar al personal sobre las situaciones externas de precios que afectan directamente al producto terminado. - Motivar a todo el personal de la empresa para crear mejores estrategias comerciales. - Mantener una relación, comunicación y organización estable que permita lograr el reconocimiento de la empresa. - Dar a conocer constantemente los cambios de las políticas públicas a los integrantes de la empresa para no tener un impacto negativo ante la sociedad. - Manejar un proceso de producción natural para conservar nutrientes de la materia prima.
-------------	--	--

Fuente: Análisis y resultados de técnicas de investigación

Elaborado por: Las Autoras

1.9.Determinación del Problema

Concluida la investigación pertinente a través de entrevista al Gerente General, encuestas a los jefes de área y personal operativo, encuestas a la competencia y también una vez hecha la observación directa de las áreas oportunas en la empresa, se ha determinado falencias tanto en la parte administrativa como en la operativa que influyen en el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

La empresa al no contar con un manual administrativo realiza las actividades y funciones de manera empírica en función a ciertos reglamentos internos de la institución, pero es de suma importancia la aplicación y utilización de un documento que contenga toda la información correcta y relevante para mejorar el desempeño de los integrantes de la organización, así mismo se puede mejorar los procesos en los diferentes departamentos a través de un control de las actividades de cada proceso, es decir lograr la eficiencia y eficacia de la empresa.

Los problemas radican en la falta de una filosofía empresarial, así como la estructura organizacional mal definida, se evidenció mala comunicación entre los empleados que afecta directamente en el desempeño de las actividades diarias, cabe mencionar que no existe una motivación del personal para trabajar con compromiso en la empresa.

En la Empresa se encuentra presente el problema de falta de un documento como guía para el desarrollo de actividades, funciones y procesos por parte de todos los miembros de misma. Por tal razón se propone la implementación de **UN MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA “LA LECHERÍA MILK” UBICADA EN EL CANTÓN SAN PEDRO DE HUACA.**

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Empresa

2.1.1. Definición de la empresa

Según Blandez (2014b) la empresa es una organización social que a través de diferentes recursos se orienta a cumplir objetivos enfocados en las necesidades de la sociedad generando fines de lucro.

“Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un representante, para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas proporcionándoles seguridad y prosperidad a los trabajadores” (Münch & García, 2017, p. 45).

La empresa es una entidad conformada por un conjunto de personas capacitadas que mediante el manejo de recursos se encarga de la producción de un producto o prestación de servicios para satisfacer necesidades de los clientes.

2.1.2. Clasificación de las empresas

Según (Münch & García, 2017) define los siguientes términos:

Actividad o giro:

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

Industriales:

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Se clasifican en:

- Extractivas
- Manufactureras

Comerciales:

Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- Mayoristas
- Minoristas o detallistas
- Comisiones

Servicios:

Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y con o sin fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos varios
- Servicios privados varios
- Educación
- Salubridad (hospitales)
- Fianzas y seguros

Origen del capital:

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

- Públicas
- Privadas

Magnitud de la empresa:

Las empresas también pueden clasificarse de acuerdo al tamaño de la empresa donde se establece que puede ser pequeña, mediana o grande.

Constitución legal:

De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser: Sociedad anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Corporativa, Sociedad de Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectivo.

2.2. Proceso administrativo

Según Blandez (2014a, pp. 6–7):

Se llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar, estos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan actividades, y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos.

2.2.1. Planeación

Según Ospina (2016) la planeación se basa en realizar el estado futuro para cualquier organización y mediante un proceso racional de toma de decisiones, determinar los objetivos generales con visión al futuro, diseñar estrategias de operación para su ejecución y asignarles los recursos humanos y materiales disponibles, para su realización.

Según Blandez (2014a) la planeación consiste en determinar los objetivos y cursos de acción; en ella se determina:

- Las metas de la organización
- Las mejores estrategias para lograr los objetivos

- Las estrategias para llegar a las metas planteadas

2.2.2. Organización

La organización forma parte del proceso administrativo, ya que en ella se establece la estructura compuesta por medio de jerarquías, canales de comunicación, normas, políticas, procedimientos, y departamentos responsables para el correcto funcionamiento de las organizaciones (Ospina, 2016).

Según Blandez (2014a) la organización consiste en distribuir el trabajo entre el grupo, para establecer, reconocer las relaciones y la autoridad necesaria, implica:

- El diseño de tareas y puestos
- Designar a las personas idóneas para ocupar los puestos
- La estructura de la organización
- Los métodos y procedimientos que se emplearan

2.2.3. Dirección

La dirección se considera una fase dinámica dentro del proceso administrativo, en esta etapa se refleja el esfuerzo de todos los miembros y unidades de la organización en la consecución de los objetivos planteados; la dirección significa influenciar, motivar, comunicar, coordinar, toma de decisiones, trabajar en equipo y adaptarse a cualquier cambio que se presente en la empresa (Ospina, 2016).

Según Blandez (2014a) la dirección consiste en conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, implica:

- Determinar el estilo de dirección adecuado
- Orientar a las personas al cambio
- Determinar estrategias para solución de problemas.

2.2.4. Control

El control organizacional es esencial al proceso administrativo, se ejerce en todos los niveles de la organización, donde se evalúa el cumplimiento de las políticas establecidas en la etapa de la planeación, mide el desarrollo de las operaciones buscando optimizar recursos (Ospina, 2016).

Para Blandez (2014a) el control consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado, lo cual implica, determinar:

- Las actividades que necesitan ser mejoradas
- Los medios de mejora que se emplearan

2.3. Plan estratégico

Es un proceso de análisis y socialización con toda la organización, para poder identificar qué cambios debe realizar, mejorar la comunicación en la organización y anticiparse a conflictos empresariales futuros; un plan estratégico debe ser cuantitativo específico y con una orientación de tiempo definido hacia los objetivos y metas planteadas orientada a un tiempo de 3 a 5 años (Prieto, 2012).

2.4. Elementos del plan estratégico

2.4.1. Misión

Define el tipo de negocio de la empresa e identifica las ventajas competitivas en el mercado, permitiendo saber qué labor desempeña, por qué y para qué existe la empresa (Prieto, 2012).

Es decir, la misión es la razón de ser de una organización para lograr sus objetivos planteados.

Según Prieto (2012) para construir una misión debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Clientes
- Producto o servicio
- Tecnología
- Objetivos básicos
- Filosofía empresarial
- Autoimagen

2.4.2. Visión

La visión es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable que está relacionado con el cliente interno y externo, que tiene que ser mejor que el estado actual ya que a su vez se convierte en un sueño de largo alcance, para lograr se requiere de pasión, sacrificio, tenacidad, y dinamismo por parte de los integrantes (Prieto, 2012).

Según Prieto (2012) para que una visión tenga éxito es considerable que tenga los siguientes aspectos:

- Horizonte
- Compromiso
- Amplitud
- Realismo
- Sinergia

2.4.3. Valores empresariales

Los valores son un elemento clave ya que forman el conjunto total de las creencias personales que una empresa tiene sobre su forma de hacer las cosas; son el soporte de la

cultura empresarial manejándose en un ambiente sano y constructivo para que la empresa pueda llegar a convertirse en un nivel de tendencia (Prieto, 2012).

2.4.4. Objetivos

Los objetivos son estratégicos y financieros es decir, los objetivos responden a la percepción de la organización estos incluyen que productos y servicios se van a vender como también a qué precio se venderán y en qué lugar, los objetivos son planteados con la idea de mejorar y ganar una ventaja competitiva para la competencia (J. Torres & Jaramillo, 2014).

2.5.Objetivos estratégicos

Son la base para el cumplimiento del Plan Estratégico por eso es importante tener en cuenta su fijación y grado anual que se debe avanzar en cada proyecto respecto al cumplimiento del Plan (Fidel & Uribe, 2015).

2.6.Estrategias

Se definen como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo es decir conseguir ventajas competitivas para la organización mediante la adecuación de los recursos al cambio, para enfrentar y satisfacer las necesidades de los mercados (Cujiño, 2014).

2.7.Metas

La meta es lo que se desea realizar y alcanzar a corto plazo y representan etapas para el cumplimiento de uno o varios objetivos de la empresa (Lerma & Bércena, 2012)

2.8.Objetivos empresariales

Según Chiavenato (2017) los objetivos empresariales son los propósitos de la empresa y radican en base a la misión y visión de una organización.

2.9. Recursos

Según Münch & García (2017) para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su adecuado funcionamiento.

Según Münch & García (2017) clasifica a los recursos en:

2.9.1. Recursos materiales

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

- Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.
- Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.

2.9.2. Recursos tecnológicos

Aquellos que sirven como herramienta e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etc.
- Fórmulas, patentes, etc.
- Sistemas de información.
- Administración del conocimiento.

2.9.3. Factor humano

Es transcendental para la existencia de cualquier grupo social; de éste depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

2.9.4. Recurso financiero

Son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Entre los recursos financieros propios pueden citarse:

- Dinero en efectivo
- Aportaciones de los socios (accionistas)
- Utilidades

Los recursos financieros ajenos están representados por:

- Préstamos a acreedores y proveedores
- Créditos bancarios o privados
- Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.)

2.10. Matriz FODA

Constituye la elaboración de una matriz mediante la identificación de factores internos como fortalezas y debilidades y de factores externos como oportunidades y amenazas que influyen en el desempeño de la organización (Nikulín & Becker, 2015).

2.10.1. Fortalezas

Para Martínez (2016) las fortalezas son todos los aspectos internos y positivos que se diferencian de la competencia y representan cierto valor por parte de los clientes.

2.10.2. Oportunidades

Son factores positivos ocasionados en el entorno o elementos externos que no pueden ser controlados por la empresa, y una vez identificados deben ser desarrollados a través de estrategias (Martínez, 2016).

2.10.3. Debilidades

Son elementos que tiene la empresa y representan barreras que impiden lograr un correcto desempeño en la misma. También se define a aquellas actividades que se realizan de manera incorrecta (Martínez, 2016).

2.10.4. Amenazas

Según Martínez (2016) las amenazas son elementos no controlables por la organización que representan situaciones negativas que podrían llegar a ser perjudiciales si no tienen una prevención del problema.

2.11. Requerimiento de personal

Se refiere a la decisión de la organización en realizar la búsqueda de personal externo a la empresa con el fin de analizar y seleccionar el talento humano en beneficio a la organización (Furlong, 2016).

2.12. Proceso de administración del Talento Humano

Representa la base de la administración de personal, en donde se incluye el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación y desvinculación de los trabajadores (Dessler, 2015).

2.12.1. Reclutamiento

Todas las empresas necesitan del talento humano para funcionar ya sea físicamente o virtualmente, la administración del personal es impactante, debido a la forma que se lo trata, se lo busca, se lo integra, y orienta en el puesto que va a ocupar (Gonzales & Olivares, 2014).

Es decir el reclutamiento es el proceso integrado por un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de

ocupar cargos en la organización.

2.12.2. Selección

La selección radica en tener las mejores expectativas de un aspirante, con respecto al desempeño que labora dentro de la organización, por lo que es necesario tres aspectos fundamentales como son: experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos, todo estos forman un desarrollo óptimo dentro de la organización (Grados, 2013).

2.12.3. Contratación

Es necesario que el contratista tenga información correcta sobre el contrato individual de trabajo que se celebra con sus trabajadores, para saber con claridad cuáles son las condiciones de trabajo, en donde se establece la duración del contrato como de la jornada, descansos, el salario y la manera de fijarlo, además si el contratista no cumple con este requisito será sancionado (Dessler, 2015).

2.12.4. Inducción

Según Grados (2013) en esta etapa va de la mano con la contratación de un nuevo miembro para la organización con el fin de que se adapte lo más pronto a su nuevo trabajo, que se relacione con sus compañeros y conozca la información básica sobre la empresa para desempeñar sus labores

La inducción es un proceso de socialización que utiliza la empresa con los nuevos miembros, que inspira en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta que espera la organización y sus diferentes departamentos.

2.12.5. Capacitación

La capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante un diagnóstico de las necesidades de capacitación, el cual se da procedimiento por un programa y se apoya en diferentes métodos para fomentar en los trabajadores actuales y los que vayan a ingresar (J. Torres & Jaramillo, 2014).

2.12.6. Evaluación del desempeño

La evaluación constituye el desempeño total del trabajador, como también ayuda a verificar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal, una buena evaluación del desempeño puede llegar a identificar problemas que se estén desarrollando en el talento humano; para la evaluación es necesario que tengan niveles de medición o estándares verificables (Gonzales & Olivares, 2014).

2.12.6.1. Objetivo de la evaluación del desempeño

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el trabajador desarrolla sus labores en el puesto de trabajo; en el caso de no darse la evaluación de forma directa con el trabajador automáticamente no tiene validez. (Gonzales & Olivares, 2014).

2.12.7. Desvinculación

Es un proceso que se da en las organizaciones hacia los trabajadores, ya sea por finalizar un contrato o un despido; el primero es a causa de una recesión económica, fallas técnicas, etc. El segundo se da por falta de adaptación del trabajador, faltas injustificadas, bajo rendimiento cumplen alguna labor dentro de una organización (Encarna, 2014).

2.13. Competencias

Las competencias se definen como el conjunto de características propias de la persona como pueden ser, conocimientos, destrezas y valores, que son evidenciados en los aspectos de Ser, Saber y Saber Hacer, las cuales le permiten desempeñarse de mejor manera en el puesto de trabajo que ocupa en la organización (J. Torres & Jaramillo, 2014).

Según Torres & Jaramillo (2014) las competencias deben incluir las siguientes características:

- Estar aptas a la actividad frente a las exigencias del presente y del futuro.
- Deben traducirse en conductas y comportamientos totalmente medibles en su entorno laboral
- Deben ser definidas en un lenguaje de fácil comprensión en todos los niveles de la organización

2.14. Comunicación

La comunicación es un proceso complejo caracterizado por muchos factores como son la cultura, estados de ánimo; los elementos más comunes nos permiten la comunicación con otras personas, es necesario que tanto el emisor como el receptor tengan un léxico comprensible el cual le permita transmitir ideas, pensamientos y sentimientos más aún en una organización donde la comunicación es imprescindible (F. Fernández, 2016).

2.15. Motivación

Es un factor clave para potenciar al talento humano, es fácil reconocer que el personal se encuentra motivado ya que tratará de mejorar su trabajo y optimizar el rendimiento con el equipo de trabajo, creando un entorno de satisfacción, de poder cumplir los objetivos planteados con energía y esfuerzo (F. Fernández, 2016).

2.15.1. Tipos de motivación

Las motivaciones pueden ser de dos tipos racionales que se las llama de negocios y emocionales que se las llama personales; las racionales solo representan el 10% de la decisión de actuar mientras, que las motivaciones emocionales tienden a representar el 90% de la decisión a actuar; aunque muchas de las personas su motivación la dan a conocer por el tipo racional (F. Fernández, 2016).

2.16. Análisis de puestos

Es un proceso objetivo en la medida en que no se toma en cuenta a la persona que va a ocupar el puesto, es muy difícil tomar en cuenta todos los aspectos que ocupa un puesto vacante, ya que no se puede verificar habilidades y potencial del seleccionado (Grados, 2013).

El análisis de puestos es una tarea que va encaminada a conocer y definir los principales requisitos del perfil

2.17. Indicadores

Un indicador se define como la unidad de medida utilizado para observar, calcular y valorar las modificaciones y dinámicas de una variable determinada, es decir un indicador permite medir los resultados que se espera alcanzar en un proyecto o programa (Rodríguez, 2015).

2.18. Estructura organizacional

Es la disposición jerárquica de las líneas de autoridad, las comunicaciones, derechos y deberes de cada miembro de la empresa, su estructura está conformada por un conjunto de roles organizacionales integrados y coordinados entre sí, que se lo realiza de acorde a las prioridades y necesidades de la empresa (Schlemenson, 2013).

La estructura ofrece un conjunto de principios ordenados que dan sentido y estabilidad a la organización

2.19. Administración

Es la ciencia que tiene por objeto estudiar a las organizaciones y la encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de toma de decisiones con los equipos de trabajo optimizando todos los recursos que tiene la empresa para satisfacer a los clientes externos e internos (Prieto, 2012).

2.19.1. Beneficios de la administración estratégica

Según Torres (2014) es un proceso de mejora continua, se encarga de que los empresarios estén atentos a cualquier cambio, a nuevas oportunidades y amenazas, que encaminan al éxito de la empresa manteniendo una rentabilidad lucrativa. La administración estratégica brinda beneficios como son:

- Mejor proceso de compras, fabricación y almacenamiento
- Óptimo proceso de ventas distribución y cobranza
- Recepción y pago
- Calidad
- Fuerza de trabajo

2.20. Organigrama

Son representaciones gráficas y esquemáticas de la estructura formal de una compañía donde se reflejan las líneas de autoridad, de responsabilidad, cargos, unidades departamentales, relaciones de comunicación que se presenta en la organización (Ospina, 2016a).

2.20.1. Tipos de organigramas

Romero (2016, pp. 69–72) describe el tipos de organigramas existentes:

Vertical: refleja una estructura jerárquica, donde el origen se sitúa en el centro de la parte superior y se desciende por escalones hasta la parte más baja. Es la más sencilla y presenta una imagen piramidal.

Horizontal: tiene un desarrollo de izquierda (niveles más altos) a derecha (niveles más bajos). Adopta la misma figura de pirámide con la base a la derecha.

Mixto: mezcla los dos tipos de organigramas (vertical y horizontal) en uno solo. Con su uso, se busca la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando, por lo que, en ocasiones, se hace imprescindible utilizar este tipo.

Circular: la autoridad más alta está ubicada en el centro y, a partir de este, se desarrollan círculos cada vez mayores que van representando los diferentes niveles de autoridad en forma de círculos concéntricos.

2.21. Procesos

Los procesos son la secuencia de actividades que se transforman en productos o resultados definidos, establecidos por un valor (Ramírez & Ramírez, 2016).

2.21.1. ¿Cómo Levantar Procesos?

Para el levantamiento o la identificación de procesos se debe considerar el análisis de la Misión y la Visión de la empresa que se basan en aspectos y procesos principales para trabajar en la empresa (Ramírez & Ramírez, 2016).

2.21.2. Gestión de Procesos

Para gerenciar los procesos según Ramírez & Ramírez (2016) deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

1. Diseñar y documentar el proceso
2. Establecer la organización, unidad, o grupo responsable, de la ejecución de la totalidad del proceso.
3. Designar al director líder, capacitarlo y capacitar al personal que debe ejecutar el proceso.
4. Definir y precisar los controles en todas sus partes y tiempos.
5. Establecer los indicadores que permitan evaluar resultados.

2.22. Macroprocesos

Está orientado a la organización y mejora de un área, este es la base para que otras actividades se desarrollen con efectividad y llevar a cabo una mejora continua en las organizaciones y desempeño de las personas dentro de esta (García, Murillo, & Gonzales, 2017).

2.23. Subprocesos

Es la unidad o parte de un proceso más grande cuya finalidad es continuar con actividades que tienen una secuencia lógica para cumplir un propósito (Pardo, 2017).

2.24. Procedimientos

Según Pardo (Pardo, 2017) los procedimientos se componen de diferentes etapas las cuales consisten en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz, el cual se interpreta de cómo hacerlo.

2.25. Actividades

Es un conjunto de acciones administrativas que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa de operación, las cuales consisten en la ejecución de ciertos procesos (Münch & García, 2017)

2.26. Mapa de Procesos

Se refiere a una visión general del sistema organizacional de la empresa, donde refleja los procesos, los subprocesos y las interrelaciones que lo componen (Tolosa, 2016).

2.27. Flujograma

Según Fernández & Hernández (2015, p. 20) “Los flujogramas también llamados diagramas de flujo, son representaciones gráficas de una serie de actividades de un proceso, que proporciona el detalle y la identificación de sus diferentes fases”.

2.27.1. Características del flujograma

Según Fernández & Hernández (2015) las principales características son las siguientes:

- Sintéticos. - Su extensión es reducida, para una mejor comprensión y asimilación.
- Simbolizados. - Son símbolos adecuados que se utilizan en este tipo de diagramas para una correcta interpretación.
- Visibles a un proceso. - Sirven para examinar el proceso sin tener que descifrar indicaciones extensas, sino permitiendo observar los detalles principales.

2.27.2. Clasificación de los Flujograma

Según Fernández & Hernández (2015)

- Según su forma.
 - Vertical.

- Horizontal
- Arquitectónico
- Según su finalidad.
 - De forma
 - De labores
 - De método
 - Analítico
 - Combinados
- Por la dirección y el tipo de flujo
 - De flujo vertical
 - De flujo horizontal
 - De flujo de bloques

2.28. Manual

Un manual es un documento que contiene información en forma ordenada y sistemática, que una organización considera necesaria para la mejor ejecución del trabajo, estos manuales contienen información de carácter público y privado (Pulgar, Vidal, & Ramos, 2015).

2.28.1. ¿Para qué sirven los Manuales Administrativos?

Huamán & Ríos (2015) Los manuales sirven como una herramienta de gestión, estos establecen un medio para comunicar las decisiones, actividades y políticas sobre la organización.

2.28.2. Beneficios de los Manuales Administrativos

Según Huamán & Ríos (2015)

- Ordenar diferentes aspectos de la organización como estructura, políticas, descripciones de puestos y procedimientos, que son medios necesarios para facilitar el trabajo de los administradores y el cumplimiento de sus obligaciones.
- Facilitar la realización eficiente y oportuna de las funciones, actividades y tareas de una organización mediante comunicación clara y al alcance de todos.
- Servir como guía para la imagen institucional hacia la población y a los miembros de la misma organización.

2.28.3. Clasificación de los Manuales Administrativos

Según Huamán & Ríos (2015) los manuales administrativos se clasifican en:

- **Manual de organización:** Es un documento institucional que contiene información detallada sobre una organización.
- **Manual de funciones:** El manual de funciones en la práctica complementaria al manual de organización, y se compone por los organigramas de las unidades organizativas que integran la macro estructura y las descripciones de puestos que forman las unidades administrativas de la organización.

2.28.4. Recomendaciones para la elaboración de los Manuales Administrativos

Según Huamán & Ríos (2015)

- Definir la necesidad de la organización para la realización del documento.
- Identificar las fuentes de información a las que debe recurrirse para tener información precisa, por ejemplo, documentos, personas, realidad.
- Establecer técnicas, recolección de información como entrevista, cuestionario u observación directa.

2.29. Fuentes de Información

2.29.1. Encuesta

La encuesta es una forma de obtener datos directamente de la gente en una forma sistemática y estandarizada, donde se aplica una serie de preguntas, las cuales deben ser estructuradas previamente, por lo general las preguntas se presentan escritas en un formato llamado cuestionario que luego es aplicado a la población (Limaylla, 2013, p. 11).

2.29.1.1. ¿Por qué usar la encuesta?

Para Limaylla (2013) la encuesta es detallar las características de una población, con una o más variables, como la edad, escolaridad, ingresos, tipo de empleo, preferencias políticas o religiosas, actitudes y comportamientos.

2.29.2. Entrevista

La entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador debidamente planeada con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de veces son benéficas para ambas partes (Grados & Sánchez, 2017, p. 49).

2.29.3. Observación

Según Saíz & Escolar (2013) la observación es la técnica de recolectar información de comportamientos previamente determinados, es decir es el acto de interpretar mediante el proceso de mirar determinado lugar, con el objetivo de crear una red de significado.

2.30. Comercialización

Para Arenal (2018) la comercialización se fundamenta en técnicas y decisiones encaminadas a vender un producto en el mercado mediante un objetivo con el fin de conseguir resultados esperados.

2.31. Estrategias de comercialización

La comercialización de los productos puede realizarse a través de la distribución directa sin intermediarios, o bien, por medio de la distribución indirecta con la intervención de intermediarios que realizan las diferentes funciones de distribución (González, 2016).

2.32. Distribución

Según González (2016) la distribución se refiere al conjunto de organizaciones interdependientes que se relacionan en el proceso por el cual un producto o servicio está disponible para ser consumido o usado.

2.32.1. Distribución física

El inicio de la distribución física es con el pedido del distribuidor a la empresa, donde el área de pedidos realiza anotaciones para enviarlas a los demás departamentos para procesarlos y finalmente la bodega que envía los artículos a los puntos de venta (Badia & García, 2013).

2.33. Competidores

Los competidores se caracterizan por ser una amenaza competitiva para las empresas, ya que estos ingresan con nuevos productos, precios, mayor capacidad de producción, mayores recursos y capacidades para competir (González & Cipriano, 2014).

2.34. Proveedores

En las empresas los proveedores son una parte esencial dentro de la producción de las empresas, por lo que es importante conocer las características de los proveedores actuales y potenciales para que la materia prima o producto adquirido sea de calidad (Dueñas, 2017).

2.35. Cadena de valor

Según Gonzáles (2014) la cadena de valor es una herramienta estratégica que se basa en formar actividades primarias y de apoyo las cuales buscan la manera de unirse para que la empresa logre tener una ventaja competitiva hacia las demás empresas.

2.36. Satisfacción al cliente

Es el servicio que brinda una empresa hacia los clientes con la finalidad de crear una relación de confianza y satisfacer sus necesidades (Arenal, 2017).

Por lo tanto es una técnica que permite interactuar con los clientes, brindando un buen asesoramiento para el uso de un producto o de un servicio.

2.37. Presupuesto

Según Polo (2018) el presupuesto se define como un plan financiero que se utiliza como estimación y control sobre operaciones financieras. Tiene la representación financiera, por cuanto se trata del manejo del recurso económico de la empresa durante un tiempo determinado.

2.38. Inversiones

Hace referencia al capital de una operación o negocio, este puede ser en dinero o en bienes, los cuales son planteados a largo plazo para fortalecer a la organización y tener mayor productividad a futuro (Flores, 2015).

2.39. Capital

Para Zapata (2017) el capital refiere a los recursos monetarios y financieros que se integren para constituir y poner en marcha una empresa, el tamaño del capital aportado dependerá del tamaño que se desea para la empresa, así como también del tipo de producto o servicio que se va a gestionar y vender.

2.40. Código interno

Es el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos, mecanismos de control y evaluación aplicados por una empresa con la finalidad de que todas las actividades, operaciones y actuaciones se realicen según las normas constitucionales y legales vigentes (Isaza, 2018).

2.41. Registro mercantil

Es un medio de publicidad de los actos y documentos para los cuales la ley exige su inscripción. Por lo tanto se cree que todos conocen de las constancias inscritas, y así una vez inscrito un acto es oponible a terceros (“Registro Mercantil,” 2018).

2.42. Trabajo

Es una actividad social organizada que, mediante la combinación del talento humano, materiales, energía, tecnología, organización, etc., permite alcanzar objetivos empresariales, logrando satisfacer necesidades de la población (Gea, 2017).

2.43. Trabajador

La Comisión Legislación y Codificación (2012) manifiesta que el trabajador es la persona obligada a la prestación de un servicio o ejecución de una obra por lo tanto se lo denomina trabajador, empleado u obrero.

2.44. Empleador

Según la Comisión Legislación y Codificación (2012) el empleador es la persona o entidad por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio.

2.45. Contrato

Según la Comisión Legislación y Codificación (2012) es el convenio en virtud del cual una persona se compromete con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales,

bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

2.46. Salario

Es la remuneración que permite al trabajador tener un grado de satisfacción emocional, física y social que le hace sentirse bien, siempre y cuando, pueda adquirir y alcanzar el bienestar esperado (Castro, 2018).

Es una condición indispensable y necesaria para el trabajador con la potestad de consumir o demandar los bienes y servicios.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Valores

- *Respeto.*- se tiene consideración y valoración especial a todos los integrantes de la empresa, incluyendo al cliente.
- *Tolerancia.*- asumir la diversidad de criterios y opiniones de los integrantes de la empresa tomando en cuenta que todos no somos iguales.
- *Equidad.*- todos tienen que ser tratados por igual independiente de la clase social, género, raza, religión, edad, etc.
- *Honestidad.*- se genera un ambiente de confianza para uno y para los demás de la empresa, obteniendo un beneficio común entre lo que se dice y lo que se hace.
- *Responsabilidad.*-se trata de asumir los actos y obligaciones ante los demás integrantes de la empresa.
- *Integridad.*- en la empresa se debe aplicar la rectitud en el cumplimiento de valores.
- *Perseverancia.*- los integrantes de la empresa muestran el esfuerzo constante a pesar de los obstáculos existentes.
- *Puntualidad.*- el valor se ve reflejado en el cumplimiento de un horario establecido entre los miembros de la organización.
- *Optimismo.*- valor que guarda positivismo, alegría, energía y sobretodo el espíritu en un ambiente de esperanza entre los funcionarios de la empresa.

3.2.Objetivos

3.2.1. Objetivo General

Elaborar un Manual Administrativo para la empresa “LA LECHERÍA MILK”, acorde a las necesidades de cada área de la empresa para lograr optimizar los recursos de la misma.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Diseñar un plan estratégico para la empresa “LA LECHERÍA MILK” que permita contar una herramienta de planificación.
- Elaborar una estructura organizacional adecuada al direccionamiento estratégico de la empresa.
- Levantar los procesos y procedimientos del área de producción de la empresa con el propósito de elaborar un mapa de procesos.
- Implementar un Sistema de Control Interno con el fin de promover el cumplimiento de la ley y la adhesión a las políticas de la empresa.

3.3.Introducción

La propuesta del presente trabajo de investigación es la elaboración de un manual administrativo que tiene la finalidad brindar información clara y ordenada de las actividades y funciones que debe cumplir el talento humano para cada puesto de trabajo de la empresa manteniendo así un beneficio en común entre todos los miembros que la conforman.

El manual administrativo será elaborado en función a la situación actual de la empresa “LA LECHERÍA MILK”, con el fin de establecer la misión y visión, así como la filosofía empresarial, la estructura orgánica, estructura funcional, diagramas de las actividades de cada área de la empresa y motivaciones para que los miembros de la empresa se sientan comprometidos por crecer tanto personalmente como institucionalmente y puedan

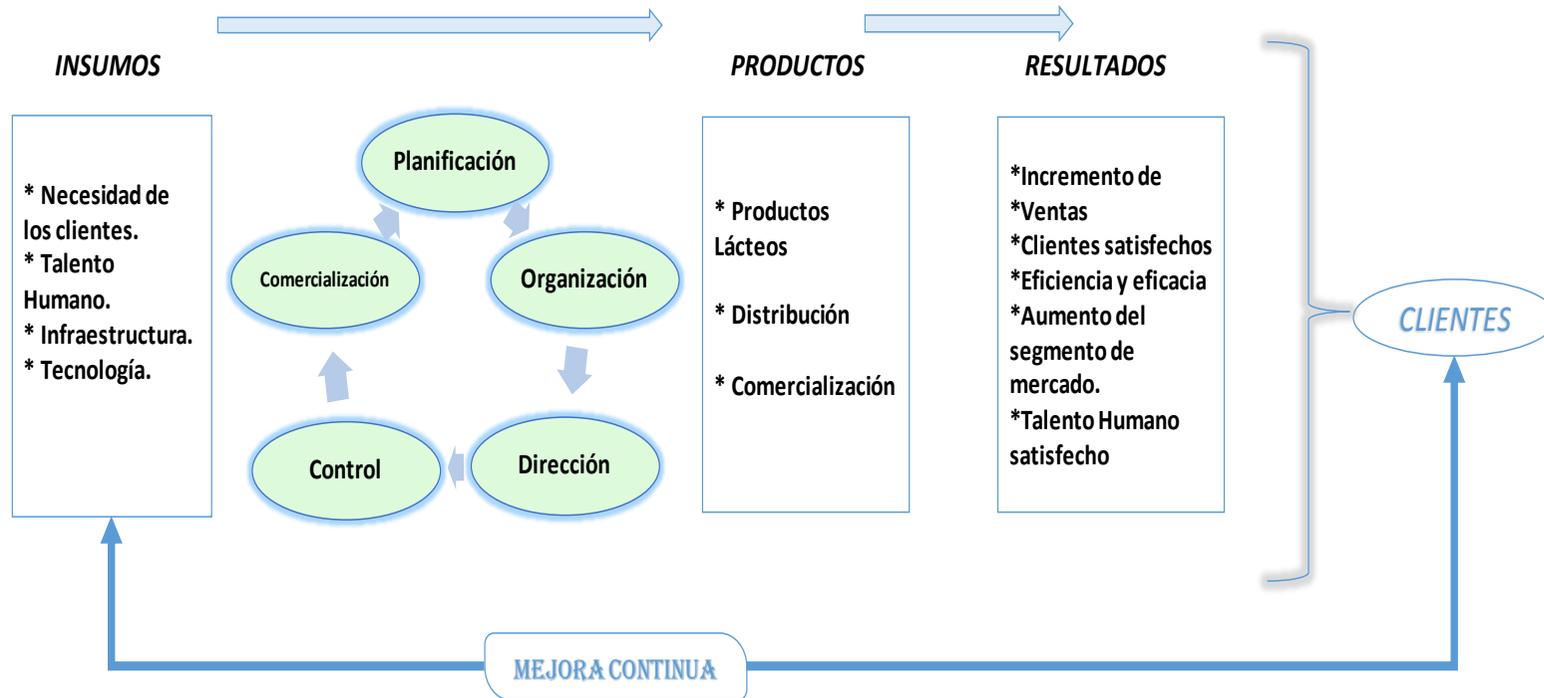
cumplir con eficacia los objetivos planteados conjuntamente con el cumplimiento de la eficiencia a través de los medios disponibles.

Se debe tomar en cuenta el crecimiento institucional a través de la propuesta de ampliar el negocio con la elaboración de nuevos productos así como también la modernización de la infraestructura de la empresa que por ende dará como resultado un proceso de producción y comercialización de calidad, con una visión de captación de nuevos mercados, donde se deberá utilizar como medio de difusión la promoción y publicidad para atraer nuevos clientes y satisfacer la demanda de los nuevos mercados a nivel local como a nivel nacional.

Por lo tanto la elaboración de un manual administrativo representa una herramienta que será utilizada como guía para el correcto desempeño de las funciones de todos los funcionarios de la empresa, en función al cumplimiento de lineamientos y reglamentos establecidos.

3.4. Orientación de la propuesta

Gráfico 23. Mapa para la orientación de la propuesta para la empresa “LA LECHERÍA MILK”



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Las Autoras

3.5. Planificación

3.5.1. Misión

La misión de la Empresa “LA LECHERÍA MILK” está basada en varios aspectos como, la razón de ser, productos y servicios que brinda, usuarios o clientes que mantiene y la ventaja competitiva.

“LA LECHERÍA MILK” es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos como leche, quesos, yogurt, utilizando materias primas de calidad, suministros y materiales de la región a través de procesos adecuados orientados a la higiene y salubridad ambiental, contribuyendo al crecimiento de una población saludable.

3.5.2. Visión

La visión de la Empresa “LA LECHERÍA MILK” está basada en varios aspectos como, el qué queremos ser, el horizonte de tiempo (al que se espera alcanzar el resultado), el ámbito de acción (alcance), sin dejar de considerar los principios o la forma de trabajo que se va a aplicar para el resultado.

“LA LECHERÍA MILK”, en el año 2022 se consolidará como la industria de lácteos con reconocimiento a nivel provincial integrada por personal especializado en el proceso de producción y comercialización, enfocada a una organización por procesos que permita la racionalización de los recursos, además de la satisfacción de las necesidades de la comunidad ofreciendo un producto de primera calidad.

3.5.3. Objetivos empresariales

- Ofrecer diariamente productos lácteos de calidad para satisfacer las necesidades de la población.
- Lograr una mayor participación en el mercado para obtener mejor rentabilidad.
- Trabajar con responsabilidad y compromiso en los procesos de producción de la empresa.

3.5.4. Objetivos Estratégicos

Para poder cumplir con la misión y visión de la empresa “LA LECHERÍA MILK”, que son parte fundamental en el progreso de la empresa, se debe cumplir con los objetivos estratégicos que se detallan a continuación:

- Definir la filosofía empresarial a través de la misión, visión, valores y principios de la empresa “LA LECHERÍA MILK” que favorezca al cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Mejorar los tiempos de proceso en el área de producción manteniendo presente la eficiencia y eficacia de los empleados.
- Brindar capacitaciones permanentes a los empleados de la empresa para que tengan una formación avanzada y por ende tengan un mejor desempeño laboral.
- Mantener un control de calidad en la materia prima con el propósito de asegurar un producto que satisfaga en forma adecuada las necesidades de los clientes.
- Ofrecer un servicio de calidad a los clientes de la empresa “LA LECHERÍA MILK” con el propósito de seguir conservando la fidelidad de los consumidores.
- Evaluar el cumplimiento de los parámetros de control interno que se utilizan en la empresa “LA LECHERÍA MILK”.

3.5.5. Principios

- ✓ *Compromiso en el servicio:* “LA LECHERÍA MILK” se compromete con sus clientes en ofrecer o brindar un servicio y producto de calidad que satisfaga sus requerimientos.
- ✓ *Cultura de calidad:* Son valores impartidos por la empresa “LA LECHERÍA MILK” entre sus funcionarios para que se alcance en forma adecuada los objetivos planteados en relación a la elaboración del producto.
- ✓ *Cultura de innovación:* “LA LECHERÍA MILK” se preocupa por la actualización y la modernización de sus procesos de producción así como la capacitación de sus empleados.
- ✓ *Trabajo en equipo:* Los miembros de “LA LECHERÍA MILK” reflejan unión en las aptitudes que cada uno cuenta; potencian esfuerzos para disminuir el tiempo y aumentar la efectividad en los procesos.
- ✓ *Transparencia en los procesos:* Las actividades que se realizan en la empresa “LA LECHERÍA MILK” se fundamentan en los procesos que se utilizan para la elaboración del producto, los funcionarios realizan estas actividades con ética, responsabilidad y compromiso.
- ✓ *Eficacia en los procesos:* Los funcionarios de la empresa “LA LECHERÍA MILK” se enfocan en completar todas las actividades asignadas en su totalidad para conseguir las metas de la empresa.
- ✓ *Posicionamiento:* La empresa “LA LECHERÍA MILK” tiene como objetivo llevar la marca, empresa, producto, imagen actual, hacia los clientes con la finalidad de ser reconocida en el mercado.

3.6. Plan Estratégico

Misión

“LA LECHERÍA MILK” es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos como leche, quesos, yogurt, utilizando materias primas de calidad, suministros y materiales de la región a través de procesos adecuados orientados a la higiene y salubridad ambiental, contribuyendo al crecimiento de una población saludable.

Visión

“LA LECHERÍA MILK”, en el año 2022 se consolidará como la industria de lácteos con reconocimiento a nivel provincial integrada por personal especializado en el proceso de producción y comercialización, enfocada a una organización por procesos que permita la racionalización de los recursos, además de la satisfacción de las necesidades de la comunidad ofreciendo un producto de primera calidad.

Objetivos estratégicos

- Desarrollar capacitaciones orientadas a la formación y desempeño del personal de la empresa.
- Elaborar un Manual Administrativo para la Empresa “LA LECHERÍA MILK”.
- Implementar la producción de un manjar a base de leche en la empresa.

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Controles constantes de las actividades diarias. - Clientes potenciales definidos por el departamento de comercialización. - Se realizan constantes capacitaciones por parte de entidades externas, a los empleados dependiendo del área de trabajo en que se encuentren. - Posibilidad de implementar nuevas áreas de producción para elaboración de nuevos productos. - Proceso de producción adecuado que genera productos de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento por parte de los empleados de la Filosofía Empresarial. - Estructura organizacional no definida. - No existe buena comunicación entre los empleados de la empresa. - Falta de motivación hacia los empleados para que trabajen con compromiso y responsabilidad hacia la empresa. - Carencia de normativa interna para el desarrollo de actividades y funciones diarias.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores calificados - Demanda insatisfecha - Convenios estatales con entidades que regulan el desempeño de las industrias de Lácteos. - Posibilidad de colocar variedades de productos en los mercados objetivos. - Aumento de las exigencias de calidad de procesos y productos. - Disponibilidad de materia prima en el mismo sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia de empresas dedicadas a la misma actividad económica ubicadas alrededor del mismo sector. - Variación del precio de compra de la materia prima. - Cambios ambientales que ocasionan disminución de la materia prima para los proveedores del sector. - Mejores canales de distribución por parte de la competencia. - Falta de reconocimiento o publicidad de la empresa a nivel regional. - Cambios por situaciones políticas, públicas y económicas en el país. - Clientes con gustos preferenciales variados en lácteos.

Fuente: Análisis y resultados de técnicas de investigación

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro 5. Implementación de objetivos estratégicos en la Empresa “LA LECHERÍA MILK”

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ÁREA RESPONSABLE	INDICADOR	META
Elaborar un Manual Administrativo para la Empresa “LA LECHERÍA MILK”.	Estrategia corporativa	Talento Humano y Gerencia	Mejora de procesos y métodos. Coordinación de actividades evitando la duplicidad de funciones.	Completar en un 100% la elaboración del Manual Administrativo para la Empresa “LA LECHERÍA MILK” para finales del año 2019.
Desarrollar capacitaciones orientadas a la formación y desempeño del personal de la empresa.	Estrategia corporativa	Talento Humano y Gerencia	Porcentaje de adquisición de competencias del personal. Dominio y profundización de conocimientos para perfeccionar habilidades.	Completar en un 95% el plan de capacitación en la Empresa “LA LECHERÍA MILK” para el 2021.
Producir un manjar de leche con sabor a menta en la empresa.	Estrategia competitiva	Dpto. producción y Ventas	Porcentaje promedio de compra. Satisfacción del cliente. Posicionamiento en la industria láctea.	Satisfacer en un 90% las necesidades de la población meta de la Empresa “LA LECHERÍA MILK” para el año 2021.

Fuente: Análisis y resultados de Técnicas de Investigación

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro 6. POA PARA LA EMPRESA "LA LECHERÍA MILK"

Elaborar un Manual Administrativo para la Empresa "LA LECHERÍA MILK".					
OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	METAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
Establecer los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de los procedimientos	Investigación de campo y teoría. Asesoramiento con personas externas a la organización. Vinculación directa con la empresa.	Matriz FODA	Hasta diciembre del 2019 se presenta a la empresa "LA LECHERÍA MILK" el Manual Concluido.	Responsable de Talento Humano y Gerencia	\$2000
Desarrollar capacitaciones orientadas a la formación y desempeño del personal de la empresa.					
OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	METAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
Mejorar el desempeño del personal de la empresa.	Plantear una metodología de exposición y diálogo. Desarrollar trabajos prácticos y talleres	Implementar un plan institucional para el proceso continuo de capacitación	Hasta marzo del 2021 se socializa el plan institucional de las capacitaciones a impartir	Responsable de Talento Humano y Gerencia	\$2000
Producir un manjar a base de leche en la empresa.					
OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	METAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
Estabilizar el mercado competitivo	Crear un producto innovador que cumpla estándares de calidad Publicidad Estudio de mercado	Implementación del procedimiento para la elaboración del manjar de leche en la empresa.	Hasta octubre del 2021 se dará a conocer el nuevo producto al mercado.	Jefe de producción y Jefe de ventas	\$6000

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Las Autoras

3.7. Proceso organizativo

3.7.1. Requerimiento del personal

La empresa “LA LECHERÍA MILK” maneja empleados comprometidos, capacitados y responsables en las áreas de dicha empresa, sin embargo existe problemas para desempeñar eficientemente el trabajo como la duplicidad de funciones, debido a que no se cuenta con una buena estructura organizacional y por no tener asignado correctamente el personal para el desempeño de las actividades diarias.

Para solucionar dicho problema se propone la correcta distribución del personal para los puestos afines de la empresa, por lo que en la parte administrativa, jefaturas departamentales y área operativa se propone realizar evaluaciones de desempeño al personal encargado en dichos puestos, con la finalidad de evitar falencias en las actividades designadas, dicha propuesta se detalla a continuación:

Tabla 25. Propuesta de requerimiento del personal

OCUPACIÓN	CANTIDAD
Gerente General	1
Secretaria	1
Contador (Ocasional)	1
Jefe de Talento Humano	1
Jefe de producción	1
Jefe de ventas	1
Operarios	6
Distribuidores	4
TOTAL	16

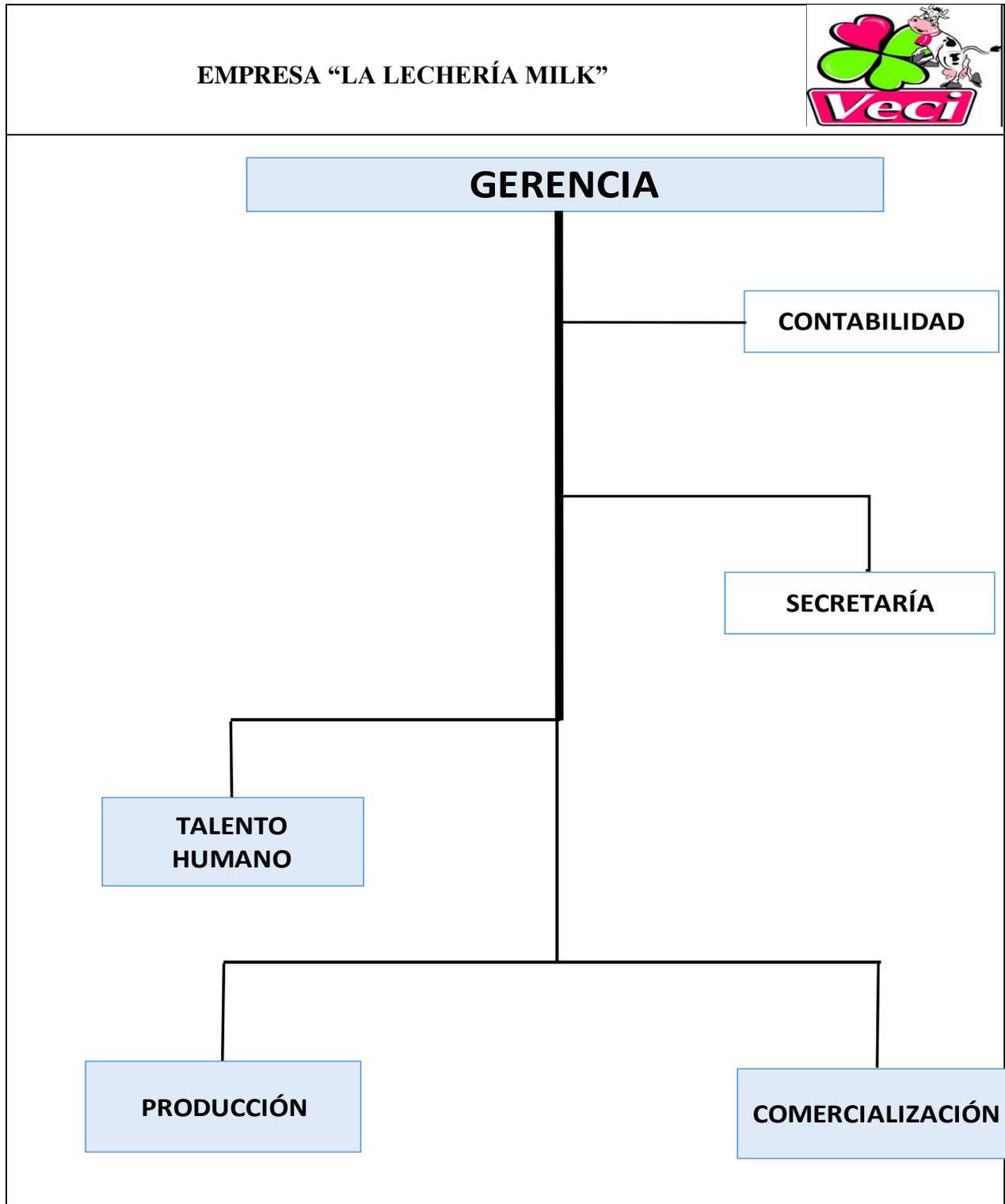
Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Las Autoras

3.8.Organigrama Estructural

La estructura organizacional está diseñada a través de un organizador gráfico donde se detallan las jerarquías en departamentos administrativos, contabilidad, producción y de comercialización.

Gráfico 24. Organigrama Estructural de la empresa “LA LECHERÍA MILK”



Fuente: Investigación Propia
 Elaborado por: Las Autoras

3.9. Manual de Funciones

El presente manual de funciones muestra todas las actividades que los funcionarios deben realizar en la empresa “LA LECHERÍA MILK”, por lo tanto en los manuales se detallan las funciones de acuerdo a los puestos de trabajo existentes en la empresa.

En el organigrama presentado se muestra los siguientes niveles jerárquicos:

Nivel Ejecutivo.- el gerente general es el encargado de organizar, controlar y dirigir las funciones para cada miembro de la organización con la finalidad que exista participación de todos para poder dar cumplimiento a los objetivos y metas generales de la empresa.

Nivel Administrativo.- se muestra la parte administrativa encargada de la ejecución y el cumplimiento de los procesos y actividades planificadas tomando en cuenta la parte organizacional.

Nivel Operativo.- en esta área se encuentra las operaciones relacionadas con el departamento comercialización relacionándose directamente con las exigencias del consumidor.

3.9.1. Objetivos del Manual de Funciones

El manual de funciones representa las responsabilidades para cada puesto de trabajo en base a los siguientes objetivos:

- Detallar las responsabilidades y actividades de cada puesto de trabajo para evitar la sobrecarga laboral y duplicidad de funciones.
- Establecer los diferentes cargos al puesto de trabajo en base al nivel jerárquico de la empresa.
- Constituye un documento base para clasificar y ordenar la ubicación y las funciones específicas que deben cumplir los cargos dentro de la estructura general de la institución.

Cuadro 7. Descriptor de Funciones Gerencia

EMPRESA “LA LECHERÍA MILK”		
CARGO: Gerente General	DEPARTAMENTO: Administrativo	
NIVEL JERÁRQUICO: Gerencial	JÉFE INMEDIATO: Ninguno	
PERSONAL A CARGO: Jefes departamentales, Secretaria, Contador		
OBJETIVO DEL CARGO: Coordinar y controlar todas las actividades administrativas de la empresa mediante la planeación, dirección organización y control.		
PERFIL DEL CARGO		
REQUISITO	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE VERIFICACIÓN
Educación	Estudios de tercer nivel en administración, Ingeniería Comercial o carreras a fines	Títulos
Experiencia	4 a 5 años	Referencias laborales o certificados de trabajo
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar y controlar las actividades de la empresa. • Realizar toma de decisiones en forma oportuna y confiable en beneficio de la operación de la empresa. • Crear lineamientos de control, análisis financiero, etc. • Supervisar cumplimiento de políticas. • Apoyar a generar mayor rentabilidad. • Crear sinergia con las demás áreas operativas para lograr el objetivo. 		
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Compromiso con la organización • Relaciones interpersonales • Competitividad • Capacidad analítica • Liderazgo • Autoridad 		

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro 8. Descriptor de Funciones Secretaría

EMPRESA “LA LECHERÍA MILK”		
CARGO: Secretaria	DEPARTAMENTO: Administrativo	
NIVEL JERÁRQUICO: Administrativo	JÉFE INMEDIATO: Gerente general	
PERSONAL A CARGO: Personal Operativo		
OBJETIVO DEL CARGO: Desempeñar labores de oficina en forma habitual es para auxiliar al gerente en sus actividades administrativas.		
PERFIL DEL CARGO		
REQUISITO	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE VERIFICACIÓN
Educación	Secretariado Ejecutivo Licenciatura en administración de empresas	Títulos
Experiencia	2 años	Referencias Laborales o certificados de trabajo.
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de la correspondencia y archivos de la empresa. • Llevar apuntes o realizar actas de lo que se trata en las reuniones. • Tener a su cuidado los asuntos jurídicos de la empresa, así como la coordinación estructural de la misma. • Llevar un registro de quien ingresa y sale de la empresa. 		
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Tener conocimiento en computación • Tener una buena redacción y ortografía • Responsabilidad • Organización • Rapidez • Eficiente 		

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro 9. Descriptor de Funciones Contabilidad

EMPRESA “LA LECHERÍA MILK”		
CARGO: Contador	DEPARTAMENTO: Administrativo	
NIVEL JERÁRQUICO: Administrativo	JÉFE INMEDIATO: Gerencia General	
PERSONAL A CARGO: Personal Operativo		
OBJETIVO DEL CARGO: Dirigir y realizar todas las actividades contables de la empresa que incluyen la preparación, actualización e interpretación de los documentos contables, estados financieros, etc.		
PERFIL DEL CARGO		
REQUISITO	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE VERIFICACIÓN
Educación	Licenciatura en contabilidad y auditoría, licenciatura en administración comercial	Títulos ó diplomas
Experiencia	3 años	Referencias laborales o certificados de trabajo
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la nómina semanal de los empleados • Mantener actualizado los saldos de bancos, clientes y proveedores. • Elaborar mensualmente los estados financieros correspondientes a la empresa • Efectuar el pago de servicios básicos mensualmente. • Elaboración de reportes, informes y estado financiero mensuales. • Recepción, registro y contabilización de facturas de proveedores. • Preparación de reporte de declaración mensual de impuestos. • Manejo y control de caja chica. 		
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en computación • Responsable, organizado con el dinero • Habilidades administrativas organizativas y de comunicación • Aplicar métodos y procedimientos contables • Analizar la información contable 		

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro 10. Descriptor de Representante de Talento Humano

EMPRESA “LA LECHERÍA MILK”		
CARGO: Talento Humano	DEPARTAMENTO: Administrativo	
NIVEL JERÁRQUICO: Administrativo	JÉFE INMEDIATO: Gerente general	
PERSONAL A CARGO: Personal Operativo		
OBJETIVO DEL CARGO: Administrar el contrato colectivo y contratación del personal, procurando mantener el clima apropiado para el normal desarrollo de las actividades.		
PERFIL DEL CARGO		
REQUISITO	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE VERIFICACIÓN
Educación	Ingeniería en recursos humanos, administración o psicología organizacional	Títulos
Experiencia	2 años	Referencias laborales o certificados de trabajo
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir en el desarrollo de los procesos de Selección de Personal • Formar a los empleados en capacitación, inducción y desarrollo personal. • Actualizar información relacionada con los reglamentos, normas y procedimientos en la Gestión del Talento Humano. • Colaborar en el diagnóstico de las necesidades de personal de las distintas áreas, para la planificación del recurso humano. • Controlar la nómina y pago de seguridad social. • Elaborar los informes técnicos de Recursos Humanos a fin de tomar decisiones acertadas en contrataciones y movimientos de personal. 		
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación en recursos humanos • Orientación y asesoramiento al personal • Juicio y toma de decisiones • Pensamiento analítico y estratégico • Liderazgo 		

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro 11. Descriptor de Funciones Jefe de Producción

EMPRESA “LA LECHERÍA MILK”		
CARGO: Jefe de Producción	DEPARTAMENTO: Producción	
NIVEL JERÁRQUICO: Operativo	JÉFE INMEDIATO: Gerente general	
PERSONAL A CARGO: Operarios		
OBJETIVO DEL CARGO: Ser responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de producción de la empresa para cumplir con la producción prevista en tiempo y calidad del trabajo.		
PERFIL DEL CARGO		
REQUISITO	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE VERIFICACIÓN
Educación	Ingeniería Industrial o tecnólogo en ingeniería de alimentos	Títulos
Experiencia	3 a 5 años	Recomendaciones laborales o certificados de trabajo
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la calidad de la materia prima que los proveedores entregan a la empresa. • Supervisar toda la transformación de la materia prima y material de empaque en producto terminado. • Velar por el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos • Especificar los pedidos que hay que entregar a diario • Ejecutar planes de mejora y de procesos • Emitir informes • Analizar resultados • Generar reportes de producción que respalden de la toma decisiones • Establecer controles de seguridad para garantizar los procesos de producción • Calcular los costos de producción. 		
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Persona responsable. • Tener habilidades interpersonales y de comunicación. • Trabajar en equipo. • Conocimiento en el proceso de lacteos. • Resolver problemas de manera serena. • Trabajo bajo presión. 		

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro 12. Descriptor de Funciones Jefe de Ventas

EMPRESA “LA LECHERÍA MILK”		
CARGO: Jefe de ventas	DEPARTAMENTO: Ventas	
NIVEL JERÁRQUICO: Apoyo	JÉFE INMEDIATO: Jefe de compras y ventas	
PERSONAL A CARGO: Personal de ventas		
OBJETIVO DEL CARGO: Hacer cumplir con las metas de venta determinadas por la planificación estratégica, generando nuevas oportunidades de negocios, planes de fidelización de clientes y un servicio de venta y post venta de excelencia.		
PERFIL DEL CARGO		
REQUISITO	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE VERIFICACIÓN
Educación	Ingeniería en administración de empresas	Título
Experiencia	2 años	Referencias laborales o certificados de trabajo
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar y controla los planes comerciales de la empresa. • Se encarga del posicionamiento de los productos a nivel provincial. • Organizar y dirigir el equipo comercial reclutando, formando y motivando al mismo. • Dar apertura y seguimiento a nuevos clientes potenciales. • Asegurar la entrega del producto. • Canalizar las necesidades de los clientes. • Realizar un análisis de ventas. • Hacer presupuesto de ventas • Facturación de productos- Cobros 		
COMPETENCIA		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado • Experiencia en planeación de ventas • Experiencia en la administración de rutas 		

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Las Autoras

Cuadro 13. Descriptor de Funciones Operarios

EMPRESA “LA LECHERÍA MILK”		
CARGO: Operarios	DEPARTAMENTO: Producción	
NIVEL JERÁRQUICO: Operativo	JÉFE INMEDIATO: Gerente	
PERSONAL A CARGO: Ninguno		
OBJETIVO DEL CARGO: Realizar los procesos de la transformación de la materia prima en un producto terminado.		
PERFIL DEL CARGO		
REQUISITO	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE VERIFICACIÓN
Educación	Capacitaciones en procedimientos y estándares de pasteurización de productos lácteos terminados. Curso en manipulación de alimentos	Certificados o Diplomas
Experiencia	1 año	Referencias laborales o certificados de trabajo
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Esterilizar todo el equipo antes de entrar al cuarto de producción. • Revisar el correcto funcionamiento de los equipos • Aplicar técnicas higiénicas en los procedimientos • Mantener claras las instrucciones dentro de la fase de elaboración • Llevar un control de calidad en todos los procesos • Asistir a las capacitaciones programadas por la empresa • Registrar detalladamente cada producto fabricado 		
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de instrucciones operativas • Capacidad para trabajar en equipo. • Iniciativa. • Capacidad de liderazgo. • Buena comunicación. • Flexibilidad. • Capacidad de observación. • Memoria visual 		

Fuente: Investigación Propia

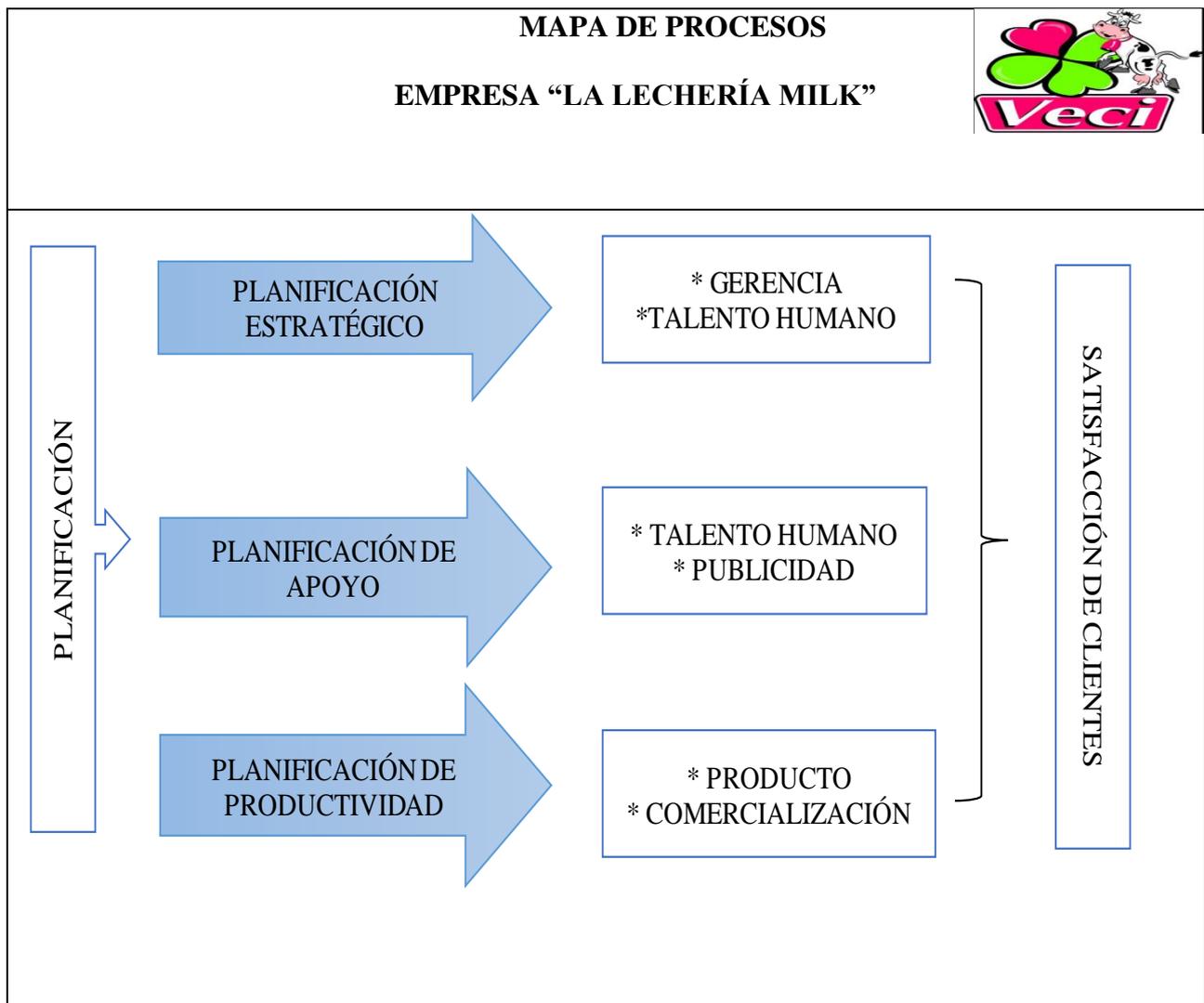
Elaborado por: Las Autoras

3.10. Mapa de Procesos

Detalla la secuencia de procedimientos que se desarrollan en el área administrativa, operativa y de comercialización de la empresa “LA LECHERÍA MILK”.

3.10.1. Mapa de Procesos en General

Gráfico 25. Mapa de Procesos en General

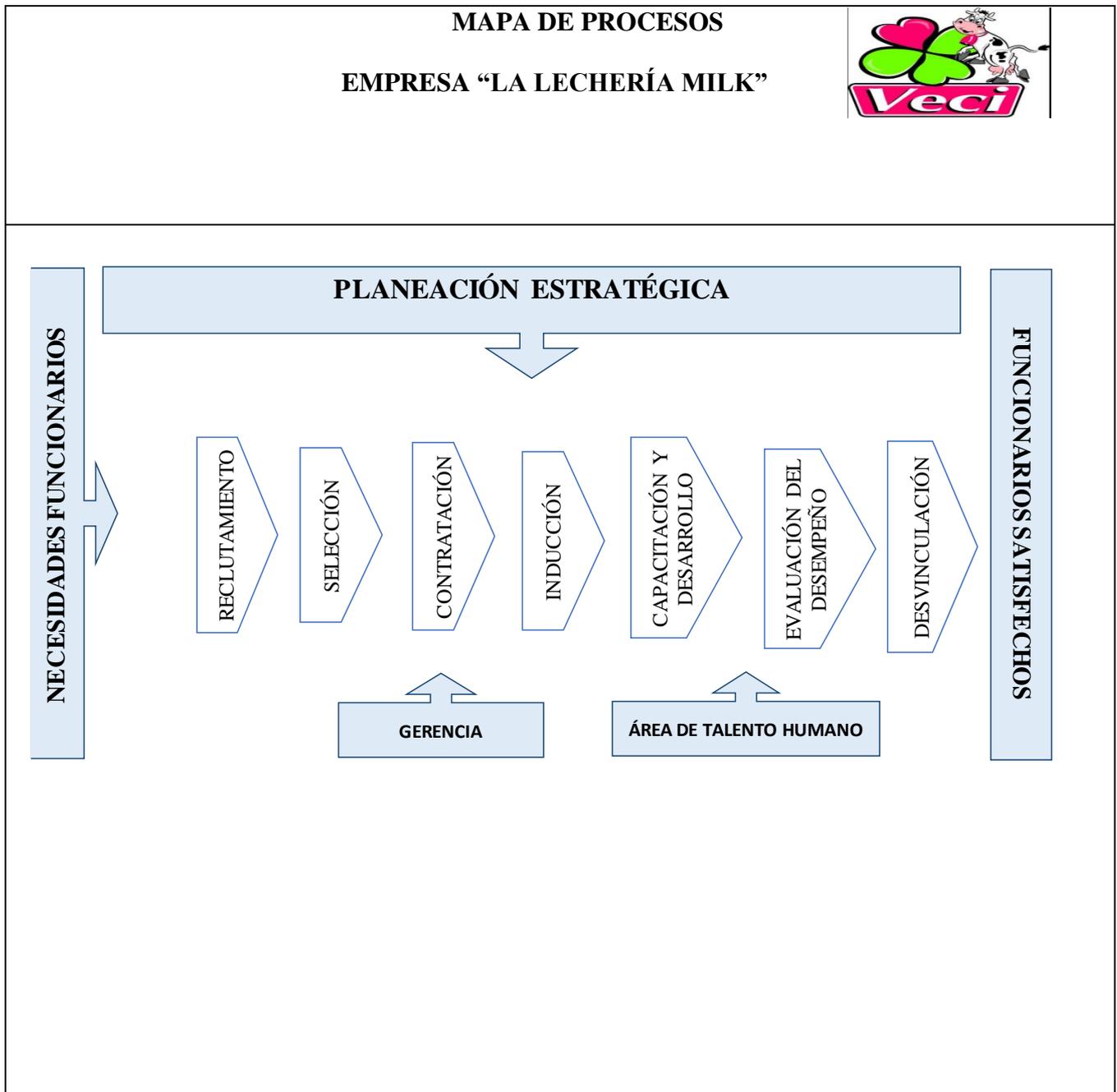


Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Las Autoras

3.10.2. Mapa de Procesos Área Administrativa

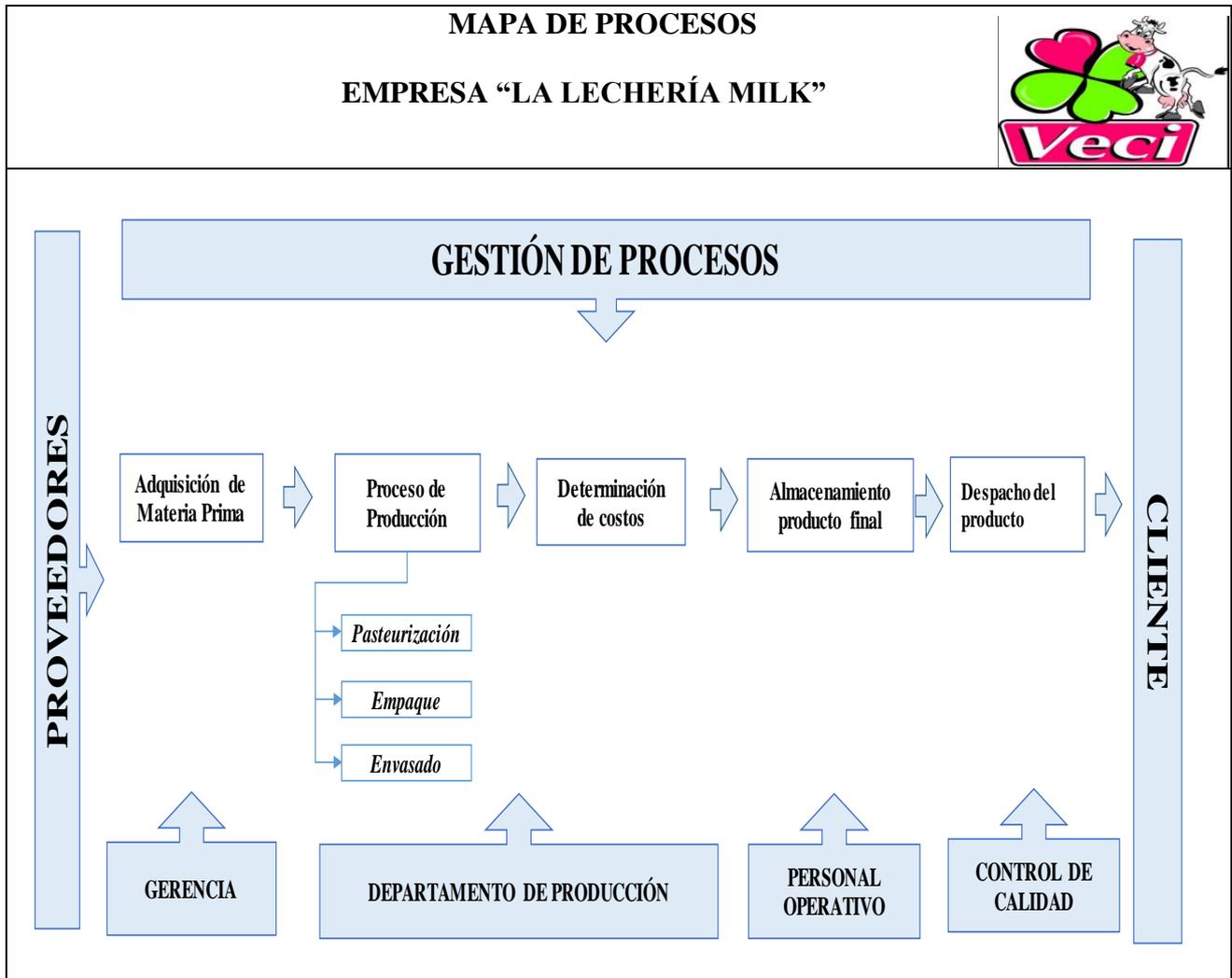
Gráfico 26. Mapa de procesos Área Administrativa



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Las Autoras

3.10.3. Mapa de Proceso Área Operativa

Gráfico 27. Mapa de procesos Área de Producción

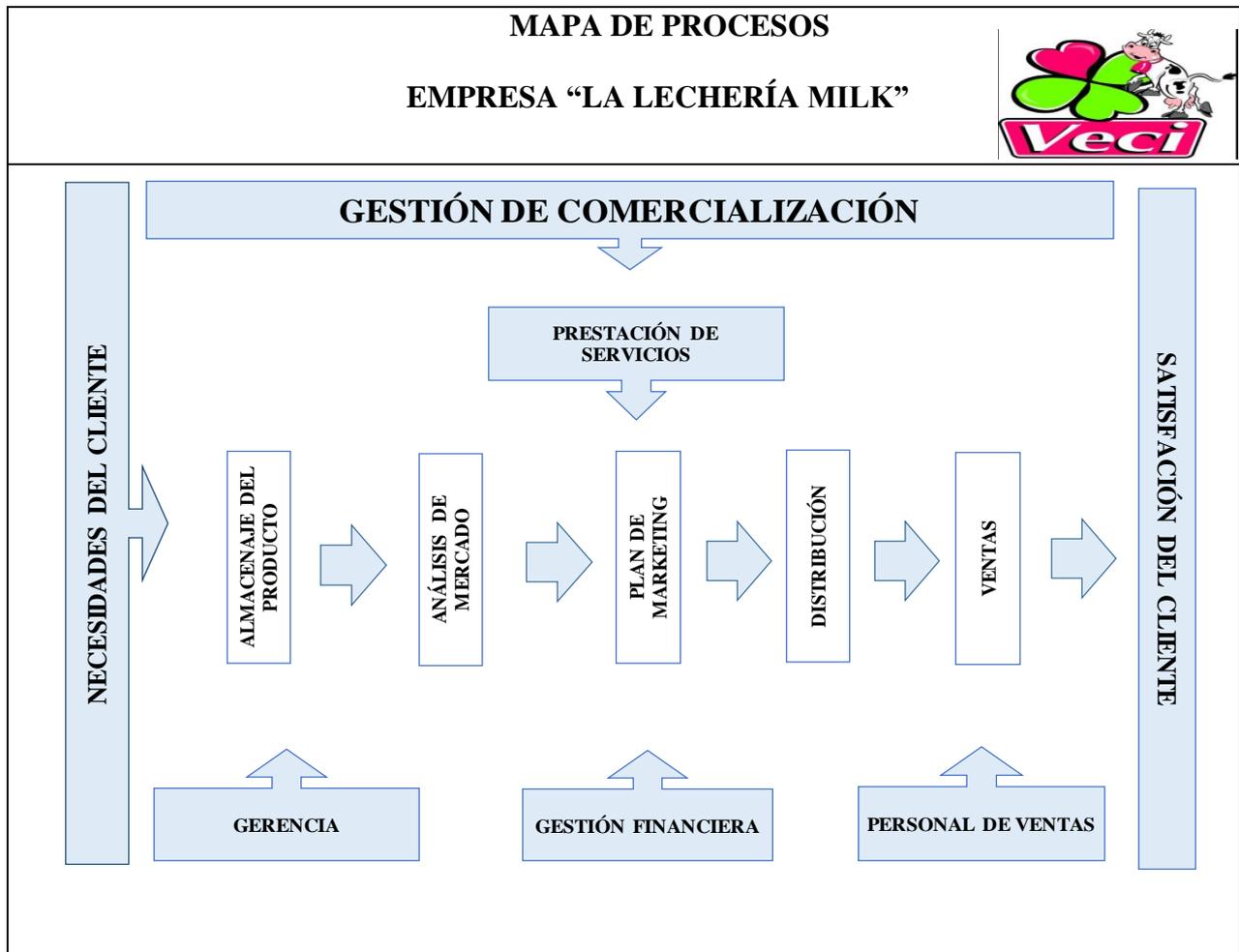


Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Las Autoras

3.10.4. Mapa de Proceso Área de Comercialización

Gráfico 28. Mapa de procesos área Comercialización



Fuente: Investigación Propia

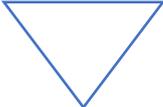
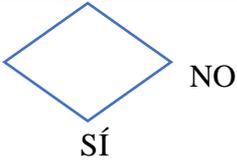
Elaborado por: Las Autoras

3.11. Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo son una representación gráfica utilizada para describir los procesos y actividades que se realizan en la empresa “LA LECHERÍA MILK” como lo son en el área de Talento Humano, área de Producción y área de Comercialización.

Para describir las actividades y procesos en la empresa se utilizaron diferentes símbolos que se detallan a continuación con su respectivo significado.

Cuadro 14. Diagrama de Flujo

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	DESCRIPCIÓN
	Inicio / Fin	Indica el inicio o fin de un procedimiento.
	Operación	Se escribe la actividad relativa de un paso del procedimiento
	Documento	Representa el uso y manejo de formatos que entren, se utilicen, se generen, o salgan del procedimiento
	Preparación	Se refiere a una actividad previamente planificada
	Archivo permanente	Indica que un documento es archivado
	Decisión	Representa la alternativa de aceptar o rechazar una actividad del procedimiento (sí o no)
	Conector de actividad	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que se continúa el diagrama de flujo
	Proceso predefinido	Indica un proceso u operación complicado que es bien conocido o definido en otro lado
	Dirección de flujo	Conecta los diferentes símbolos del diagrama de flujo, señalando el orden en que deben realizarse las actividades, así como el sentido de movimiento de flujo

Fuente: Münch & García (2017)

Elaborado por: Las Autoras

3.11.1. Proceso Área de Talento Humano

3.11.1.1. Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Evaluación y Desvinculación del personal

Cuadro 15. Proceso de Administración del Talento Humano

EMPRESA “LA LECHERÍA MILK”				
	Actividad	Responsable	Documentos de entrada	Documentos de salida
1	Requerimiento de personal	Jefaturas Solicitantes	Solicitud de requerimiento	
2	Informa al Gerente	Jefaturas Solicitantes, Gerente		
3	Revisa la necesidad	Gerente	Solicitud de requerimiento	
4	Autoriza trámite	Gerente		Solicitud autorizada
5	Procede a la admisión del personal a través de medios de reclutamiento	Representante de Talento Humano	Solicitud autorizada	Anuncios de vacantes disponibles
6	Reclutamiento de hojas de vida	Representante de Talento Humano	Currículum vitae	
7	Verifica antecedentes y referencias	Representante de Talento Humano	Currículum vitae	Informe de referencias
8	Aplica pruebas psicotécnicas	Representante de Talento Humano	Formato de pruebas	Resultados
9	Realiza preselección de aspirantes	Representante de Talento Humano	Resultados	Listado de aspirantes
10	Entrevista	Gerente, Representante de Talento humano, Jefaturas Solicitantes	Cuestionario	Resultados
11	Análisis de Resultados	Talento Humano	Resultados	Terna
12	Define postulante ganador	Talento humano, Gerente, Jefaturas departamentales	Informe de Resultados	Comunicado oficial
13	Realiza Contratación	Representante de Talento Humano	Formato de contratado	Contrato
14	Procede a la Afiliación	Representante de Talento Humano	Plataforma IESS	Registro de afiliación
15	Registra en base de datos	Representante de Talento Humano	Información del contrato	
16	Ejecuta actividades de Inducción a la empresa	Gerente, Representante de Talento humano, Jefaturas departamentales		
17	Capacitación y desarrollo	Representante de Talento Humano	Comunicado a capacitación	Certificado

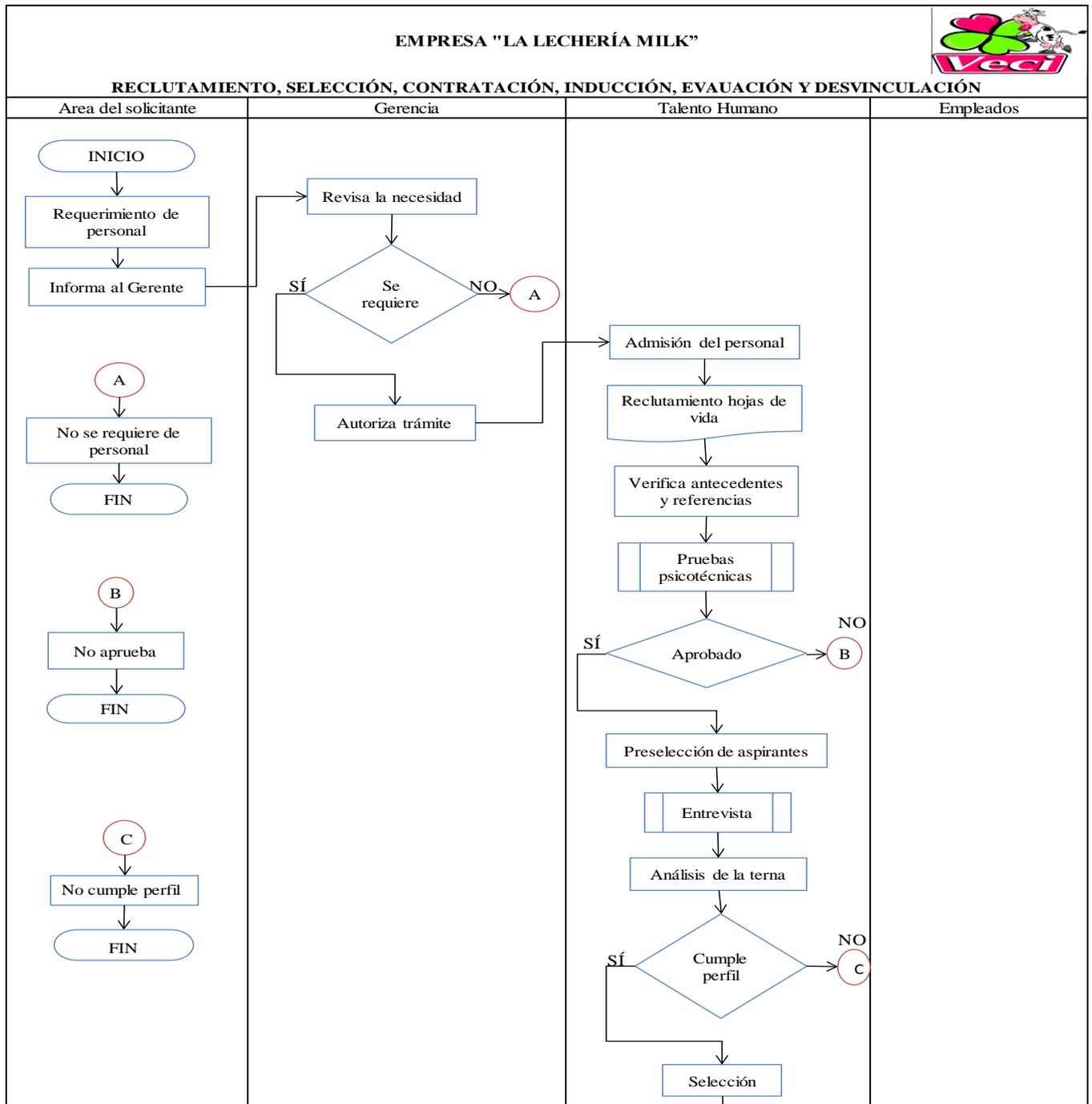
		Área del solicitante	POA	Comunicado de evaluación de desempeño al personal
18	Evaluación de desempeño al personal			
19	Escoge la metodología para ser aplicada (270°)	Representante de Talento Humano	Información de metodología	
20	Diseños de formatos para la evaluación	Representante de Talento Humano		Formatos de evaluación de desempeño
21	Temas a evaluar	Representante de Talento Humano	Listado de temas	Temas a evaluar
22	Presenta planificación para evaluación	Representante de Talento Humano		Plan
23	Autoriza proceso de evaluación	Gerente	Plan	Comunicado de evaluación de desempeño al personal
25	Verifica la asistencia	Representante de Talento Humano	Listado de empleados	
26	Aplicación de evaluación	Representante de Talento Humano	Cuestionario	Resultados
27	Analiza resultados	Representante de Talento Humano	Resultados finales	
28	Canales de reconocimiento	Representante de Talento Humano	Evaluaciones con resultados óptimos	Reconocimiento
29	Identifica el área de mejora	Representante de Talento Humano	Evaluaciones con resultados bajos	Informe
30	Selecciona directrices de mejora	Representante de Talento Humano	Posibles alternativas de mejora	Alternativas priorizadas
31	Realiza una planificación	Representante de Talento Humano, Gerente		Informe de planificación
32	Seguimiento al plan	Representante de Talento Humano	Formato de control	Resultados
33	Identificar el desempeño laboral	Representante de Talento Humano	Resultados negativos	
34	Verifica el desempeño del empleado	Representante de Talento Humano		Informe
35	Explica el incumplimiento en el cargo	Operario		
36	Procede a una sanción	Representante de Talento Humano		Memo
37	No hay respuesta favorable	Representante de Talento Humano		Memo
38	Desvinculación	Representante de Talento Humano	Fin de contrato	Comunicado de despido

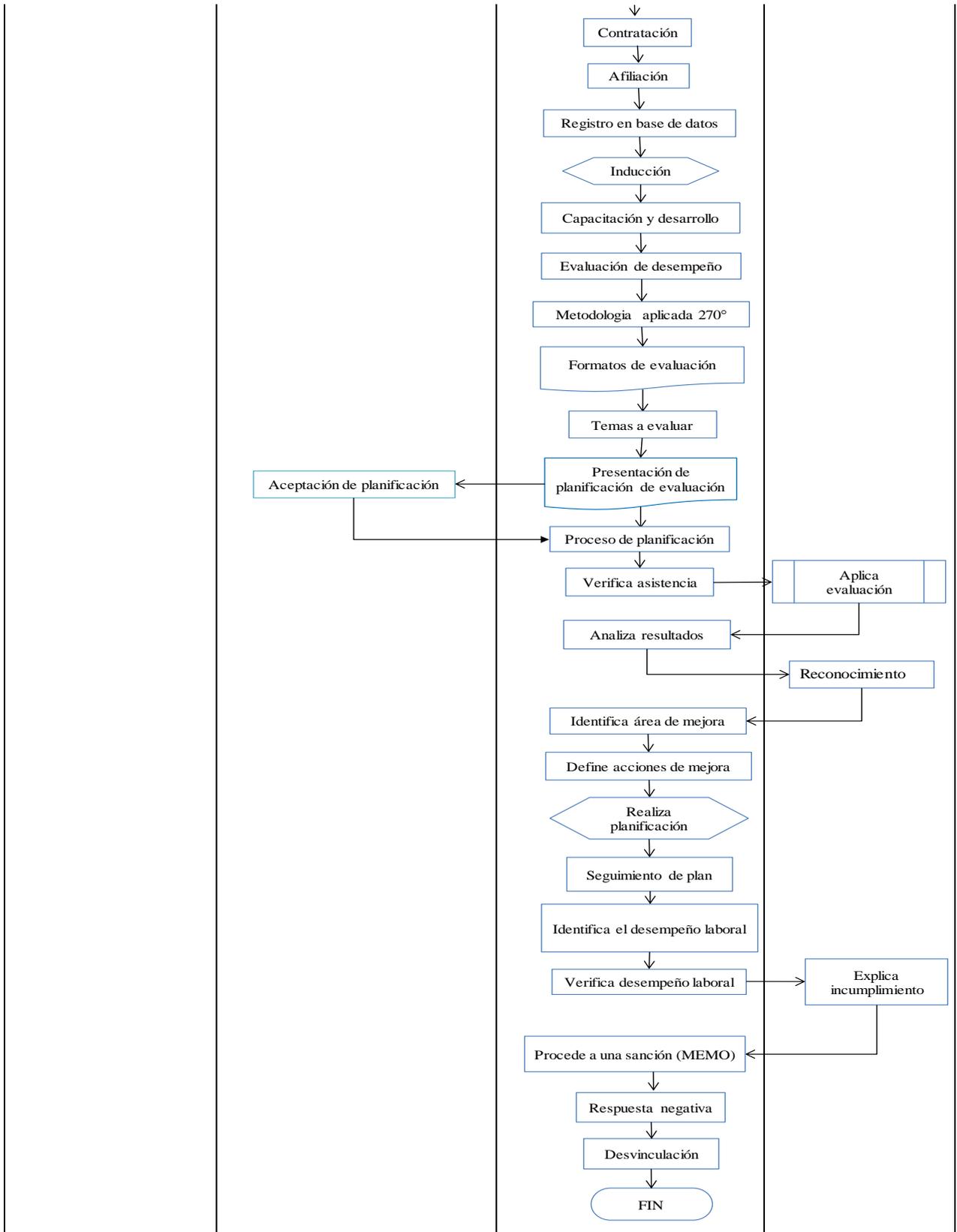
Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Las Autoras

3.11.1.2. Diagrama de Flujo del Proceso de Reclutamiento, Selección, Inducción, Evaluación y Desvinculación del personal

Gráfico 29. Diagrama de flujo de Administración del Talento Humano





Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Las Autoras

3.11.2. Proceso Área de Producción

3.11.2.1. Proceso Producción de Queso Mozzarella

Cuadro 16. Proceso operativo de producción Queso Mozzarella

EMPRESA “LA LECHERÍA MILK”				
	Actividad	Responsable	Documentos de entrada	Documentos de salida
1	Adquisición de materia prima	Operario Compras	Requerimiento	
2	Realiza cotizaciones	Operario Compras	Informe de proveedores	Informe de Proveedores seleccionados
3	Revisa cotizaciones y elige al proveedor	Gerente	Informe de Proveedores seleccionados	Aprobación de informe
4	Revisa ejecución presupuestaria	Gerente	Presupuesto	
5	Realiza comunicado de aprobación a proveedores	Gerente		Comunicado
6	Adquisición de Materia Prima	Gerente		
7	Recepción de materia prima del nuevo proveedor	Operario de producción	Registro de cantidad de materia prima	
8	Constatación específica y técnica de materia prima	Operario de producción	Formato de registro de asepsia	Registro de asepsia
9	Sinéresis de la leche (35°)	Operarios		Documento de recibido
10	Extracción del producto en cuajada	Operarios		
11	Proceso de hilado en caldero	Operarios		
12	Moldeado del producto	Operarios		
13	Colocación del producto en coches	Operarios		
14	Enfriamiento del producto a 3°	Operarios		
15	Desmoldea el producto	Operarios		
16	Se empaca y sella el producto	Operarios		
17	Ubicación del producto en la cámara del producto terminado	Operarios		
18	Producto final	Operarios		

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Las Autoras

3.11.2.2. Proceso Producción del Yogurt

Cuadro 17. Proceso operativo de producción Yogurt

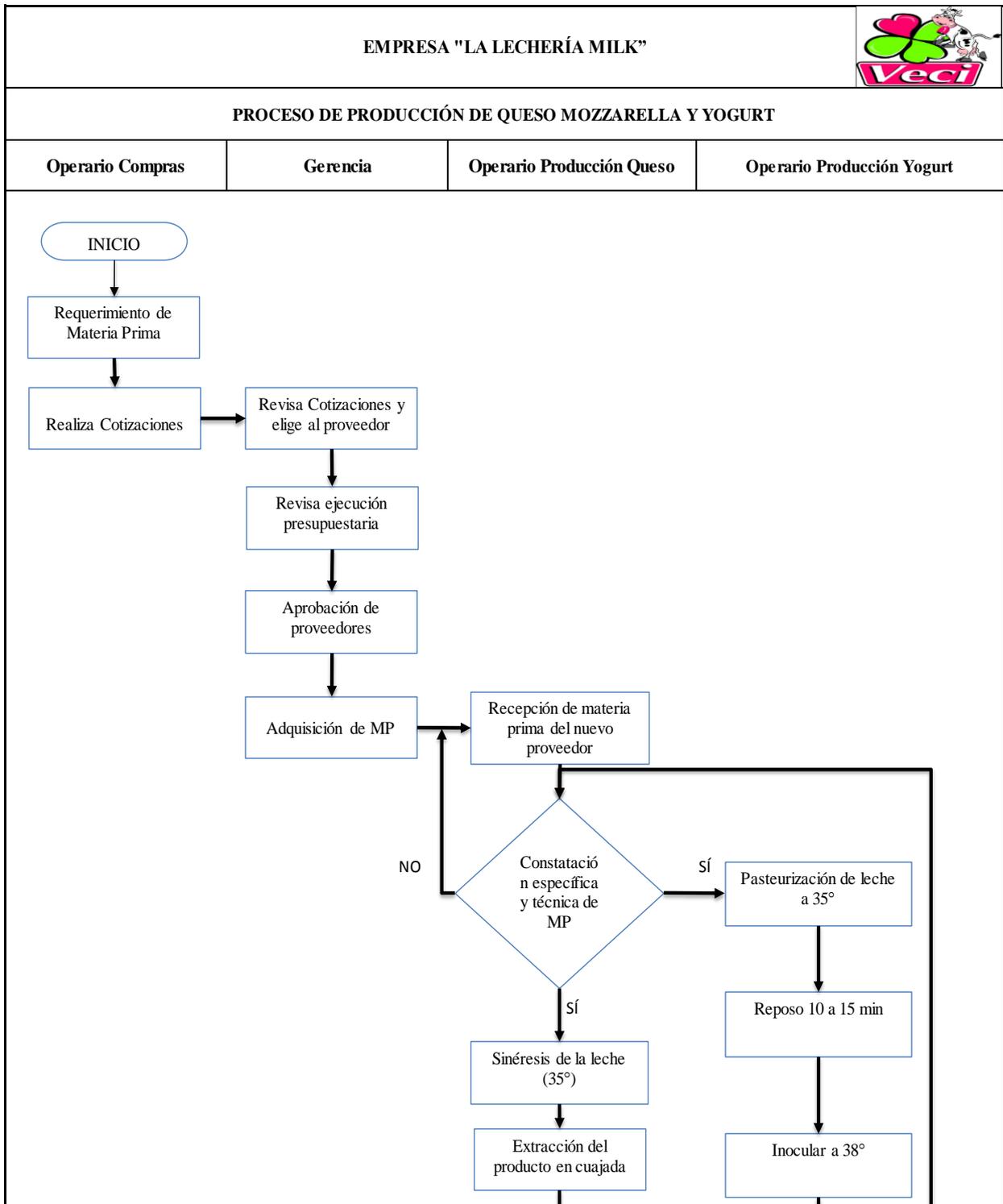
EMPRESA “LA LECHERÍA MILK”				
	Actividad	Responsable	Documentos de entrada	Documentos de salida
1	Requerimiento de la materia prima	Operario de producción	Registro de cantidad de materia prima	Documento de recibido
2	Constatación específica y técnica de materia prima	Operario de producción	Registro de asepsia	
3	Pasteurización de leche a 35°	Operario de producción		
4	Reposo de la leche 10 a 15 min	Operario de producción		
5	Inocula la leche a 38°	Operario de producción		
6	Reposo 4 a 6 horas	Operario de producción		
7	Coloca preservantes y agitar	Operario de producción		
8	Añade saborizante	Operario de producción		
9	Envasado y sellado	Operario de producción		
10	Ubicación del producto en la cámara de producto terminado	Operario de producción		
11	Producto apto para la venta	Operario de producción		

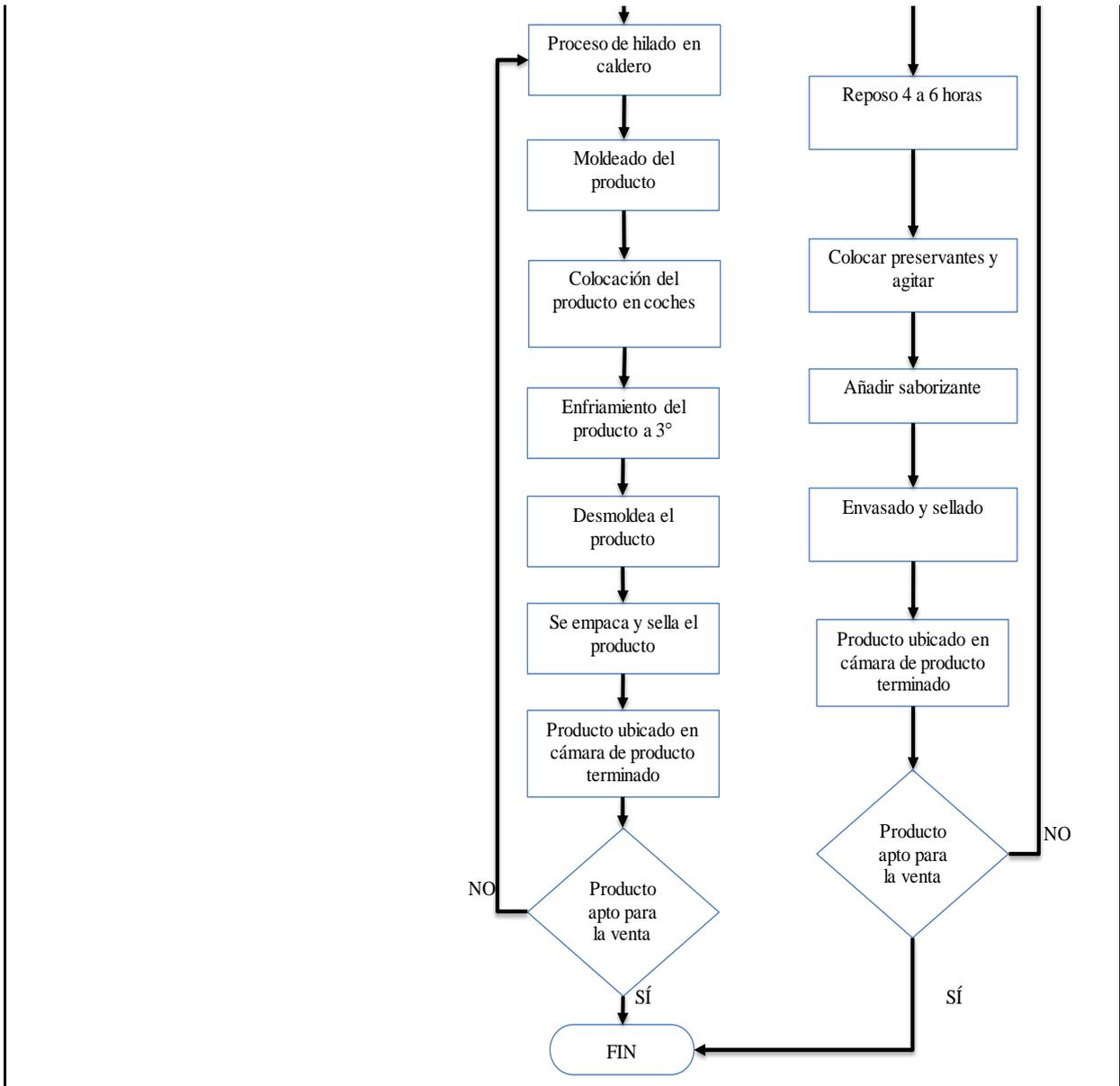
Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Las Autoras

3.11.2.3. Diagrama de Flujo de la Producción Queso Mozzarella y Yogurt

Gráfico 30. Diagrama de flujo del proceso de Queso Mozzarella y Yogurt





Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Las Autoras

3.11.3. Proceso Área de Comercialización

3.11.3.1. Proceso de Comercialización del producto

Cuadro 18. Proceso de Comercialización del producto

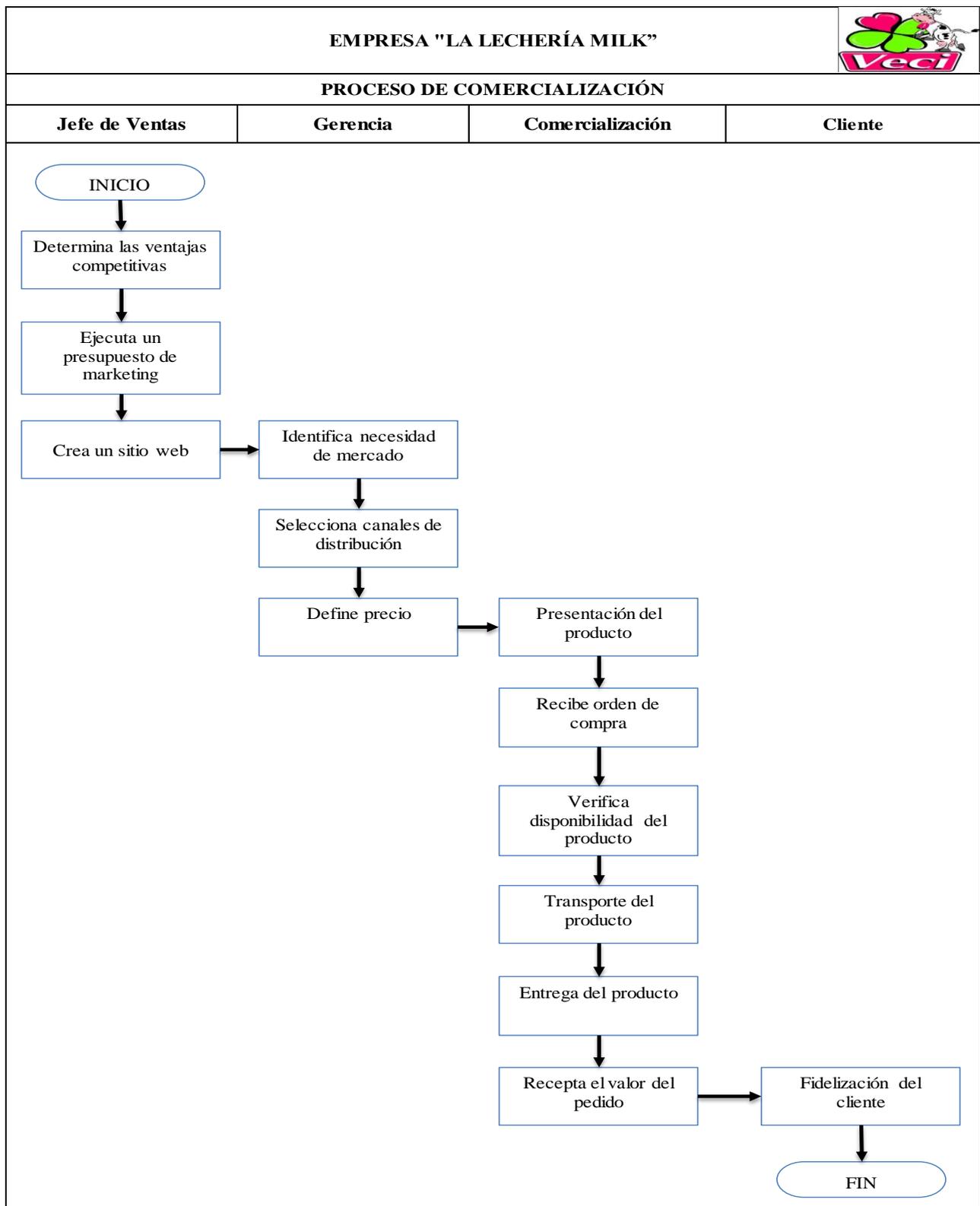
EMPRESA “LA LECHERÍA MILK”				
	Actividad	Responsable	Documentos de entrada	Documentos de salida
1	Determina las ventajas competitivas	Jefe de ventas	Análisis de fortalezas y oportunidades	Informe de fortalezas y oportunidades
2	Ejecuta un presupuesto para marketing	Jefe de ventas	Solicitud de presupuesto	Presupuesto definido
3	Crea un sitio web	Jefe de ventas		Sitio web creado
4	Identifica necesidad de mercado	Gerente y Jefe de ventas	Informe de necesidad	Mercado definido
5	Selecciona canales de distribución	Gerente y Jefe de ventas	Informe de implementación de canales de distribución	Canales de distribución definidos
6	Define precio	Gerente y Jefe de ventas	Listado de precios de la competencia	Precio establecido
7	Presentación del producto	Operario de comercialización		
8	Recibe orden de compra	Operario de comercialización	Registro del pedido	
9	Verifica disponibilidad del producto	Operario de comercialización		Detalle de cantidad disponible
10	Transporte del producto	Operario de comercialización		Guía de comercialización
11	Entrega del producto	Operario de comercialización	Factura	
12	Acepta el valor del pedido	Operario de comercialización	Factura	
13	Fidelización del cliente	Operario de comercialización	Registro de nueva orden de compra	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Las Autoras

3.11.3.2. Diagrama de Flujo del Proceso de Comercialización del producto

Gráfico 31. Diagrama de flujo del Proceso de Comercialización del producto



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Las Autoras

3.11.4. Planificación Estratégica

3.11.4.1. Proceso Estratégico

Cuadro 19. Proceso de Planificación Estratégica

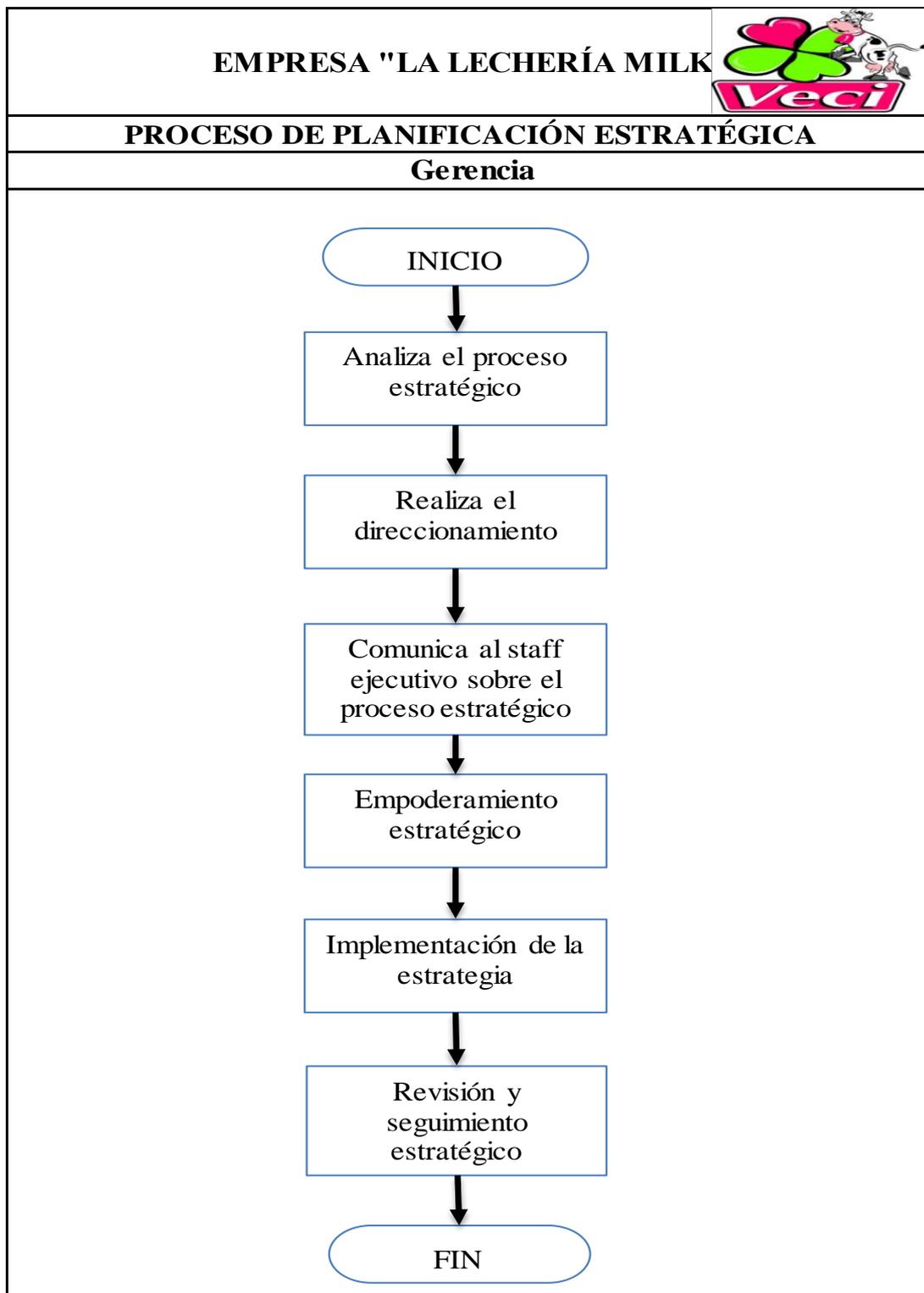
EMPRESA “LA LECHERÍA MILK”				
	Actividad	Responsable	Documentos de entrada	Documentos de salida
1	Analiza el proceso estratégico	Gerente	POA	
2	Realiza el direccionamiento estratégico	Gerente	POA	Direccionamiento estratégico definido
3	Comunica al staff ejecutivo sobre el proceso estratégico	Gerente		Convocatoria
4	Empoderamiento estratégico	Gerente	Cronograma de actividades	
5	Implementación de la estrategia	Gerente		Planificación de actividades
6	Revisión y seguimiento estratégico	Gerente	Registro de control	Informe de resultados

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Las Autoras

3.11.4.2. Diagrama de Flujo del Proceso Estratégico

Gráfico 32. Diagrama de flujo del Proceso del Proceso Estratégico



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Las Autoras

3.12. Estructura Legal de la Empresa “LA LECHERÍA MILK”

De acuerdo a la investigación realizada a la Empresa “LA LECHERÍA MILK” tiene una constitución unipersonal familiar, se determina que puede constituirse como una Compañía de Responsabilidad Limitada.

Para su constitución se requiere los siguientes pasos según la Superintendencia de Compañías (2012):

1. **Reservar un nombre.** Este trámite se realiza en la Superintendencia de Compañías. Ahí mismo se debe revisar que no exista ninguna empresa con el mismo nombre que se ha propuesto para la empresa.
2. **Elaborar los estatutos.** Es el contrato social que regirá a la sociedad y se validan mediante una minuta firmada por un abogado.
3. **Abrir una “cuenta de integración de capital”.** Esto se realiza en cualquier banco del país. Los requisitos básicos que pueden variar dependiendo del banco son:
 - Capital mínimo: \$400 para compañía limitada (valor referencial)
 - Carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno
 - Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio

Luego debes pedir el “certificado de cuentas de integración de capital”.

4. **Elevar a escritura pública.** Acudir donde un notario público y llevar la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos.
5. **Aprueba el estatuto.** Llevar la escritura pública a la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación mediante resolución.
6. **Publicar en un diario.** La Superintendencia de Compañías te entregará 4 copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.

7. **Obtener los permisos municipales.** En el municipio de la ciudad donde se crea la empresa, se deberá:
 - Pagar la patente municipal
 - Pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones
8. **Inscribir la compañía.** Con todos los documentos antes descritos, dirigirse al Registro Mercantil del cantón donde fue constituida la empresa, para inscribir la sociedad.
9. **Realizar la Junta General de Accionistas.** Ésta primera reunión servirá para nombrar a los representantes de la empresa (presidente, gerente, etc.), según se haya definido en los estatutos.
10. **Obtener los documentos habilitantes.** Con la inscripción en el Registro Mercantil y en la Superintendencia de Compañías se recibirá los documentos para abrir el RUC de la empresa.
11. **Inscribir el nombramiento del representante.** Nuevamente en el Registro Mercantil, se inscribe el nombramiento del administrador de la empresa designado en la Junta de Accionistas, con su razón de aceptación. Esto debe suceder dentro de los 30 días posteriores a su designación.
12. **Obtener el RUC.** El Registro Único de Contribuyentes (RUC) se obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI), con:
 - El formulario correspondiente, debidamente lleno
 - Original y copia de la escritura de constitución
 - Original y copia de los nombramientos
 - Copias de cédula y papeleta de votación de los socios
 - De ser el caso, una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite

13. **Obtener la carta para el banco.** Con el RUC, en la Superintendencia de Compañías se entregará una carta dirigida al banco donde se abrió la cuenta, para poder disponer del valor depositado.

Cumpliendo con estos pasos, se procede a desarrollar la minuta de constitución para la Empresa “LA LECHERÍA MILK” como Compañía de Responsabilidad Limitada.

3.13. Minuta de Constitución Compañía de Responsabilidad Limitada a la Empresa “LA LECHERÍA MILK”

SEÑOR NOTARIO:

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase Insertar una de constitución de compañía de responsabilidad limitada, al tenor de las cláusulas siguientes:

PRIMERA.- COMPARECIENTES Y DECLARACIÓN DE VOLUNTAD. - Intervienen en la celebración de este contrato, los señores: WILMER OSWALDO GUEVARA OSEJOS, PIEDAD JOVA GUEVARA OSEJOS, ALFREDO PATRICIO GUEVARA OSEJOS; los comparecientes manifiestan ser ecuatorianos, mayores de edad, casados, domiciliados el primero en la ciudad de Quito, el segundo en la ciudad de Huaca y el tercero en la ciudad de Ibarra; y, declaran su voluntad de constituir, como en efecto constituyen, la compañía de responsabilidad limitada “LA LECHERÍA MILK CÍA. LTDA.” la misma que se registrará por las leyes ecuatorianas; de manera especial, por la Ley de Compañías, sus reglamentos y los siguientes estatutos.

SEGUNDA.- ESTATUTOS DE “LA LECHERÍA MILK CÍA. LTDA.”

3.13.1. CAPÍTULO PRIMERO

DENOMINACIÓN, NACIONALIDAD, DOMICILIO, FINALIDADES Y PLAZO DE DURACIÓN

ARTÍCULO UNO.- Constituyese en la ciudad de Huaca, con domicilio en el mismo lugar, provincia del Carchi. República del Ecuador, de nacionalidad ecuatoriana, la compañía de responsabilidad limitada “LA LECHERÍA MILK CÍA. LTDA.”.

ARTÍCULO DOS.- La compañía tiene por objeto y finalidad, la producción, distribución y venta de productos lácteos, como leche, quesos, y yogurt. Y tiene facultades para abrir agencias o sucursales, y para celebrar contratos con otras empresas que persigan finalidades similares sean nacionales e internacionales.

ARTÍCULO TRES.- La compañía podrá solicitar préstamos internos o externos para el mejor cumplimiento de su finalidad.

ARTÍCULO CUATRO.- El plazo de duración del contrato social de la compañía es de treinta años, a contarse de la fecha de Inscripción en el Registro Mercantil del domicilio principal de la compañía; puede prorrogarse por resolución de la junta general de socios, la que será convocada expresamente para deliberar sobre el particular. La compañía podrá disolverse antes, si así lo resolviere la Junta General de socios en la forma prevista en estos estatutos y en la Ley de Compañías.

3.13.2. CAPÍTULO SEGUNDO

DEL CAPITAL SOCIAL, DE LAS PARTICIPACIONES Y DE LA RESERVA LEGAL

ARTÍCULO CINCO.- El capital social de la compañía es de treinta y seis mil dólares, dividido en treinta y seis mil participaciones de un dólar cada una, que estarán representadas por el certificado de aportación correspondiente de conformidad con la ley y estos estatutos, certificado que será firmado por el presidente y gerente de la compañía. El capital está íntegramente suscrito y pagado en numerarlo en la forma y proporción que se especifica en las declaraciones.

ARTÍCULO SEIS.- La compañía puede aumentar el capital social, por resolución de la Junta general de socios, con el consentimiento de las dos terceras partes del capital social, en la forma prevista en la Ley y, en tal caso los socios tendrán derecho preferente para suscribir el aumento en proporción a sus aportes sociales, salvo resolución en contrario de la Junta general de socios.

ARTÍCULO SIETE.- El aumento de capital se lo hará estableciendo nuevas participaciones y su pago se lo efectuará: en numerario, en especie, por compensación de créditos, por capitalización de reservas y/o proveniente de la revalorización pertinente y por los demás medios previstos en la ley.

ARTÍCULO OCHO.- La compañía entregará a cada socio el certificado de aportaciones que corresponde; dicho certificado de aportación se extenderá en libretas acompañadas de talonarios y en los mismos se hará constar la denominación de la compañía, el capital suscrito y el capital pagado, número y valor del certificado, nombres y apellidos del socio propietario, domicilio de la compañía, fecha de la escritura de constitución, notaría en la que se otorgó, fecha y número de inscripción en el Registro Mercantil, fecha y lugar de expedición, la constancia de no ser negociable, la firma y rúbrica del presidente y gerente de la compañía. Los certificados serán registrados e inscritos en el libro de socios y participaciones; y para constancia de su recepción se suscribirán los talonarios.

ARTÍCULO NUEVE.- Todas las participaciones son de igual calidad, los socios fundadores no se reservan beneficio especial alguno.

ARTÍCULO DIEZ.- Las participaciones de esta compañía podrán transferirse por acto entre vivos, requiriéndose para ello: el consentimiento unánime del capital social, que la cesión se celebre por escritura pública y que se observe las pertinentes disposiciones de la ley. Los socios tienen derecho preferente para adquirir estas participaciones a contribución de las suyas, salvo resolución en contrario de la Junta general de socios. En caso de cesión de participaciones, se anulará el certificado original y se extenderá uno nuevo. La compañía formará forzosamente un fondo de reserva por lo

menos igual al veinte por ciento del capital social, segregando anualmente el cinco por ciento de las utilidades líquidas y realizadas.

ARTÍCULO ONCE.- En las Juntas generales para efectos de votación cada participación dará al socio el derecho a un voto.

3.13.3. CAPÍTULO TERCERO

DE LOS SOCIOS.- DE SUS DEBERES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

ARTÍCULO DOCE.- Son obligaciones de los socios:

Las que señala la Ley de Compañías:

Cumplir con las funciones, actividades y deberes que les asigne la Junta general de socios, el presidente y el gerente;

Cumplir con las aportaciones suplementarias en proporción a las participaciones que tuviere en la compañía cuando y en la forma que decida la Junta general de socios; y,

Las demás que señalen estos estatutos.

ARTÍCULO TRECE.- Los socios de la compañía tienen los siguientes derechos y atribuciones:

Intervenir con voz y voto en las sesiones de Junta general de socios, personalmente o mediante mandato a otro socio o extraño, con poder notarial o carta poder. Se requiere de carta poder para cada sesión y, el poder a un extraño será necesariamente notarial. Por cada participación el socio tendrá derecho a un voto;

Elegir y ser elegido para los órganos de administración;

A percibir las utilidades y beneficios a contribución de las participaciones, lo mismo respecto del conjunto social de producirse la liquidación de la compañía:

Los demás previstos en la ley y en estos estatutos.

ARTÍCULO CATORCE.- La responsabilidad de los socios de la compañía, por las obligaciones sociales, se limita únicamente al monto de sus aportaciones Individuales a la compañía, salvo las excepciones de ley.

3.13.4. CAPÍTULO CUARTO

DEL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

ARTÍCULO QUINCE.- El gobierno y la administración de la compañía se ejerce por medio de los siguientes órganos: La Junta general de socios, el presidente y el gerente.

ARTÍCULO DIECISEIS.- DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.- La junta general de socios es el órgano supremo de la compañía y está integrada por los socios legalmente convocados y reunidos en el número suficiente para formar quórum.

ARTÍCULO DIECISIETE.- Las sesiones de junta general de socios son ordinarias y extraordinarias, y se reunirán en el domicilio principal de la compañía para su validez. Podrá la compañía celebrar sesiones de Junta general de socios en la modalidad de junta universal, esto es, que la junta puede constituirse en cualquier tiempo y en cualquier lugar dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital, y los asistentes quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad acepten por unanimidad la celebración de la junta y los asuntos a tratarse, entendiéndose así, legalmente convocada y válidamente constituida.

ARTÍCULO DIECIOCHO.- Las Juntas generales se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico, y las extraordinarias en cualquier

tiempo que fueren convocadas. En las sesiones de Junta general, tanto ordinarias como extraordinarias, se tratarán únicamente los asuntos puntualizados en la convocatoria, en caso contrario las resoluciones serán nulas.

ARTÍCULO DIECINUEVE.- Las juntas ordinarias y extraordinarias serán convocadas por el presidente de la compañía, por escrito y personalmente a cada uno de los socios, con ocho días de anticipación por lo menos al señalado para la sesión de Junta General. La convocatoria indicará el lugar, local, fecha, el orden del día y objeto de la sesión.

ARTÍCULO VEINTE.- El quórum para las sesiones de Junta General de socios, en la primera convocatoria será de más de la mitad del capital social y en la segunda se podrá sesionar con el número de socios presentes, lo que se indicará en la convocatoria. La sesión no podrá instalarse, ni continuar válidamente sin el quórum establecido.

ARTÍCULO VEINTIUNO.- Las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de votos del capital social concurrente a la sesión, con las excepciones que señalan estos estatutos y la Ley de Compañías. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

ARTÍCULO VEINTIDÓS.- Las resoluciones de la Junta General de socios tomadas con arreglo a la ley y a estos estatutos y sus reglamentos, obligarán a todos los socios, hayan o no concurrido a la sesión, hayan o no contribuido con su voto y estuvieren o no de acuerdo con dichas resoluciones.

ARTÍCULO VEINTITRÉS.- Las sesiones de Junta General de socios, serán presididas por el presidente de la compañía y a su falta, por la persona designada en cada caso, de entre los socios: actuará de secretario el gerente o el socio que en su falta la Junta elija en cada caso.

ARTÍCULO VEINTICUATRO.- Las actas de las sesiones de junta general de socios se llevarán a máquina, en hojas debidamente foliadas y escritas en el anverso y reverso, las que llevarán la firma del presidente. De cada sesión de junta se formará un expediente que contenga la copia del acta, los

documentos que justifiquen que la convocatoria ha sido hecha legalmente, así como todos los documentos que hubieren sido conocidos por la Junta.

ARTÍCULO VEINTICINCO.- Son atribuciones privativas de la junta general de socios:

Resolver sobre el aumento o disminución de capital, fusión o transformación de la compañía, sobre la disolución anticipada, la prórroga del plazo de duración: y, en general resolver cualquier reforma al contrato constitutivo y a estos estatutos:

Nombrar al presidente y al gerente de la compañía, señalándoles su remuneración y, removerlos por causas justificadas o a la culminación del periodo para el cual fueron elegidos;

Conocer y resolver sobre las cuentas, balances, inventarios e informes que presenten los administradores;

Resolver sobre la forma de reparto de utilidades;

Resolver sobre la formación de fondos de reserva especiales o extraordinarios:

Acordar la exclusión de socios de acuerdo con las causas establecidas en la ley:

Resolver cualquier asunto que no sea competencia privativa del presidente o del gerente y dictar las medidas conducentes a la buena marcha de la compañía;

Interpretar con el carácter de obligatorio los casos de duda que se presenten sobre las disposiciones del estatuto:

Acordar la venta o gravamen de los bienes inmuebles de la compañía;

Aprobar los reglamentos de la compañía:

Aprobar el presupuesto de la compañía;

Resolver la creación o supresión de sucursales, agencias, representaciones, establecimientos y oficinas de la compañía:

Las demás que señalen la Ley de Compañías y estos estatutos.

ARTÍCULO VEINTISÉIS.- Las resoluciones de la Junta General de socios son obligatorias desde el momento en que son tomadas válidamente.

ARTÍCULO VEINTISIETE.- DEL PRESIDENTE.- El presidente será nombrado por la junta general de socios y durará dos años en el ejercicio de su cargo, pudiendo ser indefinidamente reelegido. Debe ser socio.

ARTÍCULO VEINTIOCHO.- Son deberes y atribuciones del presidente de la compañía:

Supervisar la marcha general de la compañía y el desempeño de los servidores de la misma e informar de estos particulares a la junta general de socios:

Convocar y presidir las sesiones de junta general de socios y suscribir las actas;

Velar por el cumplimiento de los objetivos de la compañía y por la aplicación de sus políticas;

Reemplazar al gerente, por falta o ausencia temporal o definitiva, con todas las atribuciones, conservando las propias mientras dure su ausencia o hasta que la Junta general de socios designe un reemplazo y se haya inscrito su nombramiento y, aunque no se le hubiere encargado la función por escrito;

Firmar el nombramiento del gerente y conferir certificaciones sobre el mismo;

Las demás que le señalan la Ley de Compañías, estos estatutos, reglamentos de la compañía y la junta general de socios.

ARTÍCULO VEINTINUEVE.- DEL GERENTE.- El gerente será nombrado por la Junta general de socios y durará dos años en su cargo, pudiendo ser reelegido en forma indefinida. Puede ser socio o no.

ARTÍCULO TREINTA.- Son deberes y atribuciones del gerente de la compañía:

Representar legalmente a la compañía en forma judicial y extrajudicial;

Conducir la gestión de los negocios y la marcha administrativa de la compañía;

Dirigir la gestión económica financiera de la compañía;

Gestionar, planificar, coordinar y ejecutar las actividades de la compañía;

Realizar pagos por conceptos de gastos administrativos;

Realizar inversiones y adquisiciones hasta por la suma de veinte salarios mínimos vitales, sin necesidad de firma conjunta con el presidente. Las adquisiciones que pasen de veinte salarios mínimos vitales, las hará conjuntamente con el presidente, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo doce de la Ley de Compañías;

Suscribir el nombramiento del presidente y conferir copias y certificaciones sobre el mismo;

Inscribir su nombramiento con la razón de su aceptación en el Registro Mercantil;

Llevar los libros de actas y expedientes de cada sesión de junta general;

Manejar las cuentas bancarias según sus atribuciones;

Presentar a la Junta general de socios un informe sobre la marcha de la compañía, el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la fórmula de distribución de beneficios según la ley, dentro de los sesenta días siguientes al cierre del ejercicio económico:

Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la junta general de socios;

Ejercer y cumplir las demás atribuciones, deberes y responsabilidades que establece la ley, estos estatutos, los reglamentos de la compañía y las que señale la Junta general de socios.

3.13.5. CAPÍTULO QUINTO

DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA COMPAÑÍA

ARTÍCULO TREINTA Y UNO.- La disolución y liquidación de la compañía se regula por las disposiciones pertinentes de la Ley de Compañías, por lo establecido en el Reglamento pertinente y lo previsto en estos estatutos.

ARTÍCULO TREINTA Y DOS.- No se disolverá la compañía por muerte, interdicción o quiebra de uno o más de sus socios.

DECLARACIONES.- El capital con el que se constituye la compañía “LA LECHERÍA MILK CÍA. LTDA.” ha sido suscrito y pagado en su totalidad en la siguiente forma: el señor Wilmer Oswaldo Guevara Osejos doce mil participaciones, de un dólar cada una, con un total de doce mil dólares; la señora Piedad Jova Guevara Osejos doce mil participaciones, de un dólar cada una, con un total de doce mil dólares; el señor Alfredo Patricio Guevara Osejos doce mil participaciones, de un dólar cada una, con un total de doce mil dólares. **TOTAL:** Treinta y seis mil participaciones de un dólar cada una que dan un total de **TREINTA Y SEIS MIL PARTICIPACIONES**, valor que ha sido depositado en dinero en efectivo en la cuenta «Integración de Capital», en el Banco de Guayaquil, Sucursal en Quito, cuyo certificado se agrega a la presente escritura como documento habilitante. Los socios de la compañía por una nimidad nombran al señor Wilmer Oswaldo Guevara Osejos para que se encargue de los trámites pertinentes, encaminados a la aprobación de la escritura constitutiva de la compañía, su inscripción en el Registro Mercantil y convocatoria a la primera junta general de socios, en la que se designarán presidente y gerente de la compañía.

NOTA: Agregar las cláusulas de estilo para su validez por parte del Notario.

Atentamente,

(f) El Abogado

Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa “LA LECHERÍA MILK”

La Empresa “LA LECHERÍA MILK”, legalmente constituida, con domicilio principal en la ciudad de HUACA, en aplicación de lo que dispone el artículo 64 del Código del Trabajo y con el fin de que surta los efectos legales previstos en el numeral 12 del artículo 42; letra a) del artículo 44; y numeral 2° del artículo 172 del mismo Cuerpo de Leyes, aplicará, de forma complementaria a las disposiciones del Código del Trabajo, el siguiente reglamento interno en su matriz y sucursales a nivel nacional y con el carácter de obligatorio para todos los ejecutivos, empleados y trabajadores de la empresa.

3.13.6. CAPÍTULO I

OBJETO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVO DEL REGLAMENTO

- Art.- 1. **OBJETO GENERAL.-** La empresa “LA LECHERÍA MILK” tiene como objetivo principal la elaboración y distribución de productos lácteos; objeto que lo realiza acatando estrictamente todas las disposiciones legales vigentes.
- Art.- 2. **OBJETO DEL REGLAMENTO.-** El presente Reglamento, complementario a las disposiciones del Código del Trabajo, tiene por objeto clarificar y regular en forma justa los intereses y las relaciones laborales, existentes entre la empresa “LA LECHERÍA MILK” y SUS EMPLEADOS O TRABAJADORES. Estas normas, tienen fuerza obligatoria para ambas partes.

3.13.7. CAPÍTULO II

DEL REPRESENTANTE LEGAL

Art.- 3. El Representante legal es la autoridad ejecutiva de la empresa, por consiguiente le corresponde ejercer la dirección de la misma y de su talento humano, teniendo facultad para nombrar, promover o remover empleados o trabajadores, con sujeción a las normas legales vigentes.

Art.- 4. Se considerarán oficiales las comunicaciones, circulares, memorandos, oficios, etc., debidamente suscritos por el Representante legal, quien lo subrogue, o las personas debidamente autorizadas para el efecto.

Sin perjuicio de lo anterior, las amonestaciones y llamados de atención, serán suscritas por el Jefe de Recursos Humanos o quien haga sus veces; y, los memorandos referentes a políticas o procedimientos de trabajo que implemente la Empresa, serán firmadas por el Representante legal.

3.13.8. CAPÍTULO III

DE LOS TRABAJADORES, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Art.- 5. Se considera empleados o trabajadores de la empresa “LA LECHERÍA MILK”, a las personas que por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con los requisitos de selección e ingreso, establecidos en la ley, reglamentos, resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, manuales o instructivos de la Compañía, presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias de la empresa.

Art.- 6. La admisión e incorporación de nuevos trabajadores, sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades de la Empresa es de exclusiva potestad del Representante Legal o su delegado.

Como parte del proceso de selección, la empresa podrá exigir a los aspirantes la rendición de pruebas teóricas o prácticas de sus conocimientos, e incluso psicológicas de sus aptitudes y tendencias, sin que ello implique la existencia de relación laboral alguna.

El contrato de trabajo, en cualquiera clase, que se encuentre debida y legalmente suscrito e inscrito, será el único documento que faculta al trabajador a ejercer su puesto de trabajo como dependiente de la Empresa, antes de dicha suscripción será considerado aspirante a ingresar.

Art.- 7. El aspirante que haya sido declarado apto para cumplir las funciones inherentes al puesto, en forma previa a la suscripción del contrato correspondiente, deberá llenar un formulario de “datos personales del trabajador”; entre los cuáles se hará constar la dirección de su domicilio permanente, los números telefónicos (celular y fijo) que faciliten su ubicación y números de contacto referenciales para prevenir inconvenientes por cambios de domicilio. Para la suscripción del contrato de trabajo, el aspirante seleccionado deberá presentar los siguientes documentos actualizados:

- a) Hoja de vida actualizada.
- b) Exhibir originales y entregar 2 copias legibles y a color de la cédula de ciudadanía; certificado de votación; visa en el caso de ser extranjeros y, licencia de manejo cuando corresponda.
- c) Presentar los originales y entregar copias de los certificados o títulos legalmente conferidos, con el correspondiente registro de la autoridad pública competente.
- d) Dos fotografías actualizadas tamaño carné.
- e) Certificados de trabajo y honorabilidad.

En lo posterior, el trabajador informará, por escrito y en un plazo máximo de cinco días laborables, al Jefe de Recursos Humanos respecto de cambios sobre la información

consignada en la compañía, de no hacerlo dentro del plazo señalado se considerará falta grave.

La alteración o falsificación de documentos presentados por el aspirante o trabajador constituye falta grave que faculta al empleador a solicitar visto bueno ante su Jefe Inmediato competente; sin perjuicio, de la obligatoria remisión de la información y documentos a las autoridades penales que corresponda.

3.13.9. CAPÍTULO IV

JORNADA DE TRABAJO, ASISTENCIA DEL PERSONAL Y REGISTRO DE ASISTENCIA

Art.- 8. De conformidad con la ley, la jornada de trabajo será de 8 horas diarias a las que deben sujetarse todos los trabajadores de la Empresa, en los centros de trabajo asignados.

Sin embargo, respetando los límites señalados en el Código del Trabajo, las jornadas de labores podrán variar y establecerse de acuerdo con las exigencias del servicio o labor que realice cada trabajador y de conformidad con las necesidades de los clientes y de la Empresa.

Art.- 9. Los trabajadores tienen la obligación personal de registrar su asistencia utilizando los sistemas de control que sean implementados por la Empresa. La falta de registro de asistencia al trabajo, se considerará como falta leve.

Si por fuerza mayor u otra causa, el trabajador no puede registrar su asistencia, deberá justificar los motivos por escrito ante su Jefe Inmediato y dar a conocer al Representante de Recursos Humanos.

Art.- 10. El trabajador que requiera ausentarse de las instalaciones de la empresa durante la jornada de trabajo, deberá solicitar el permiso respectivo de su superior inmediato. La no

presentación del permiso al Representante de Recursos Humanos o a su Representante por parte del trabajador, será sancionada como falta leve.

Art.- 11. Si por enfermedad, calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito, debidamente justificado, el trabajador no concurre a laborar, en forma obligatoria e inmediata deberá comunicar por escrito el particular al Representante de Recursos Humanos. Superada la causa de su ausencia, deberá presentar los justificativos que corresponda ante el Representante de Recursos Humanos.

El Representante de Recursos Humanos procederá a elaborar el respectivo formulario de ausencias, faltas y permisos, con el fin de proceder a justificar o sancionar de conformidad con la ley y este reglamento

Art.- 12. Las faltas de asistencia y puntualidad de los trabajadores de la compañía serán sancionadas de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, los valores recaudados por este concepto serán entregados a un fondo común de la Caja de Ahorros de la empresa.

Art.- 13. A la hora exacta de inicio de funciones, el trabajador deberá estar listo con el uniforme adecuado y los artículos de seguridad a su cargo, de ser el caso.

Art.- 14. Si la necesidad de la empresa lo amerita, los Jefes Inmediatos podrán cambiar el horario de salida al almuerzo de sus subordinados, considerando, siempre el lapso de 1 hora, de tal manera que el trabajo y/o departamento no sea abandonado.

3.13.10. CAPÍTULO V

DE LAS VACACIONES, LICENCIAS, FALTAS, PERMISOS Y JUSTIFICACIONES

DE LAS VACACIONES

Art.- 15. De acuerdo al artículo 69 del Código del Trabajo los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de vacaciones, las fechas de las

vacaciones serán definidas de común acuerdo entre el jefe y trabajador, en caso de no llegar a un acuerdo el jefe definirá las fechas a tomar.

Art.- 16. Las vacaciones solicitadas por los trabajadores, serán aprobadas por los Jefes inmediatos o Recursos Humanos.

Art.- 17. Para hacer uso de vacaciones, los trabajadores deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Cumplir con la entrega de bienes y documentación a su cargo a la persona que suplirá sus funciones, con el fin de evitar la paralización de actividades por efecto de las vacaciones, cuando el caso así lo amerite.
- b) El trabajador dejará constancia de sus días de vacaciones llenando el formulario establecido para este caso.

DE LAS LICENCIAS

Art.- 18. Sin perjuicio de las establecidas en el Código del Trabajo, serán válidas las licencias determinadas en este Reglamento, que deberán ser solicitadas por escrito y llevar la firma del Jefe Inmediato o de Recursos Humanos o de la persona autorizada para concederlos.

Se concederá licencias con sueldo en los siguientes casos:

- a. Por motivos de maternidad y paternidad
- b. Por matrimonio civil del trabajador, tendrá derecho a tres días laborables consecutivos, a su regreso obligatoriamente el trabajador presentará el respectivo certificado de matrimonio.
- c. Para asistir a eventos de capacitación y/o entrenamiento, debidamente autorizados por la Empresa.
- d. Tres días por calamidad doméstica, debidamente comprobada, como por ejemplo: incendio o derrumbe de la vivienda, que afecten a la economía de los trabajadores.
- e. Cualquier otra licencia prevista en el Código del Trabajo.

Art.- 19. La falta de justificación en el lapso de 24 horas de una ausencia podrá considerarse como falta injustificada, haciéndose el trabajador acreedor a la sanción de amonestación por escrito y el descuento del tiempo respectivo.

DE LOS PERMISOS

Art.- 20. Se concederá permisos para que el trabajador atienda asuntos emergentes y de fuerza mayor, hasta por tres horas máximo durante la jornada de trabajo, en el periodo de un mes, que serán recuperadas en el mismo día o máximo en el transcurso de esa semana; y, en el caso de no hacerlo, descontará el tiempo no laborado, previa autorización del Gerente, Recursos Humanos o de la persona autorizada para el efecto.

3.13.11. CAPÍTULO VI

DE LA REMUNERACIÓN Y PERÍODOS DE PAGO

Art.- 21. Para la fijación de las remuneraciones de los trabajadores, la Empresa se orientará por las disposiciones o normas establecidas en el mercado laboral relativo a la clasificación y valoración de puestos, aprobados por la Presidencia que estarán siempre en concordancia con la ley; y no podrán ser inferiores a los mínimos sectoriales determinados para esta empresa.

Art.- 22. La empresa pagará la remuneración mensual directamente a sus trabajadores mediante el depósito en una cuenta bancaria, u otros mecanismos de pago permitidos por la ley.

Art.- 23. La Empresa efectuará descuentos de los sueldos del Trabajador solo en casos de:

- a) Aportes personales del IESS;
- b) Dividendos de préstamos hipotecarios o quirografarios, conforme las planillas que presente el IESS;
- c) Ordenados por autoridades judiciales.
- d) Valores determinados por las Leyes o autorizados expresamente por el trabajador así como por compras o préstamos concedidos por la empresa a favor del trabajador.

e) Multas establecidas en este Reglamento

Art.- 24. Cuando un trabajador cesare en su trabajo por cualquier causa y tenga que realizar pagos por cualquier concepto, se liquidará su cuenta; y antes de recibir el valor que corresponde se le descontará todos los valores que esté adeudando a la Empresa, como préstamos de la Empresa debidamente justificados y los detallados en el artículo anterior.

3.13.12. CAPÍTULO VII

OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR

DE LAS OBLIGACIONES

Art.- 25. Además de las obligaciones constantes en el artículo 45 del Código de Trabajo, las determinadas por la ley, las disposiciones de la empresa “LA LECHERÍA MILK”, las del Contrato de Trabajo, Código de Conducta y este Reglamento, son obligaciones del Trabajador las siguientes:

1. Cumplir las leyes, reglamentos, instructivos, normas y disposiciones vigentes en la Empresa; que no contravengan al presente reglamento y código de conducta.
2. Ejecutar sus labores en los términos determinados en su contrato de trabajo, y en la descripción de funciones de cada posición, según consta en el Manual de Funciones, desempeñando sus actividades con responsabilidad, esmero y eficiencia;
3. Ejecutar su labor de acuerdo a las instrucciones y normas técnicas que se hubieren impartido; y, cumplir estrictamente con las disposiciones impartidas por la Empresa y/o autoridades competentes, sin que en ningún caso pueda alegarse su incumplimiento por desconocimiento o ignorar la labor específica confiada.
4. Observar en forma permanente una conducta armónica, respetuosa, y de consideraciones debidas en sus relaciones con sus compañeros de trabajo, superiores, subalternos, clientes y particulares.

5. Comunicar cualquier cambio de su dirección domiciliaria, teléfono dentro de los cinco primeros días siguientes de tal cambio.
6. Presentarse al trabajo vestido o uniformado, aseado y en aptitud mental y física para el cabal cumplimiento de sus labores. Los trabajadores de oficina y los que deban atender al público, se sujetarán a las disposiciones de uso respectivas.
7. Velar por los intereses de la empresa “LA LECHERÍA MILK” y por la conservación de los valores, documentos, útiles, equipos, maquinaria, muebles, suministros, uniformes y bienes en general confiados a su custodia, administración o utilización. Y usarlos exclusivamente para asuntos de la compañía, o en caso de extrema emergencia para asuntos particulares.
8. En el caso de desaparición de cualquier herramienta, instrumento o equipo entregado al trabajador por parte de la Empresa, sea este de propiedad de la empresa “LA LECHERÍA MILK” o sus clientes, ésta procederá a su reposición a costo del trabajador. Cuando tal hecho se deba a su culpa, negligencia, o mala fé previamente comprobada.
9. Guardar absoluta reserva respecto a la información confidencial, secretos técnicos, comerciales, administrativos, e información del cliente sobre asuntos relacionados con su trabajo, y con el giro del negocio de la Empresa. Esta información confidencial o no pública, no debe ser revelada a nadie fuera de la Empresa, incluidos familiares y amigos, en el cual pueda existir conflicto de intereses.
10. Abstenerse de realizar competencia profesional con la Empresa o colaborar para que otros lo hagan, mientras dure la relación laboral.
11. Registrar su ingreso a la empresa en el sistema de control de asistencia, cuando el trabajador esté listo para empezar con sus labores, de igual forma al salir de su jornada de trabajo.

12. Cumplir con puntualidad con las jornadas de trabajo, de acuerdo a los horarios establecidos por la compañía.
13. Una vez terminada la jornada laboral todo el personal deberá mantener bajo llave toda documentación correspondiente a datos confidenciales o reservados de la Empresa.
14. Desplazarse dentro o fuera de la ciudad y del país, de acuerdo con las necesidades de la empresa “LA LECHERÍA MILK” para tal efecto la Empresa reconocerá los gastos de transporte, hospedaje y alimentación en que se incurra, según el Art. 42 numeral 22 del Código del Trabajo.
15. Asistir a cursos, seminarios, y otros eventos que se consideren necesarios, como parte de su entrenamiento y capacitación.
16. Todos los trabajadores deberán prestar esmerada atención a los clientes de la Empresa, con diligencia y cortesía, contestando en forma comedida las preguntas que le formulen.
17. Mantener los lugares de trabajo en perfecto orden y limpieza, así como los documentos, correspondientes y todo el material usado para desempeñar su trabajo.
18. Devolver los bienes, materiales y herramientas que recibieren ya sean de propiedad del empleador o sus clientes, cuidar que estos no se pierdan, extravíen o sufran daños.
19. Sujetarse a las medidas de prevención de riesgo de trabajo que dicte la Empresa, así como cumplir con las medidas sanitarias, higiénicas de prevención y seguridad como el uso de aparatos y medios de protección proporcionados por las mismas.
20. Utilizar y cuidar los instrumentos de prevención de riesgos de trabajo, entregados por la Empresa, como: cinturones de protección para carga, etc.
21. Comunicar a sus superiores de los peligros y daños materiales que amenacen a los bienes e intereses de la Empresa o a la vida de los trabajadores, así mismo deberá comunicar cualquier daño que hicieren sus compañeros, colaborar en los programas

de emergencia y otros que requiera la Empresa, independientemente de las funciones que cumpla cada trabajador.

22. Informar inmediatamente a sus superiores, los hechos o circunstancias que causen o puedan causar daño a la Empresa.
23. En caso de accidente de trabajo, es obligación dar a conocer de manera inmediata al Jefe Inmediato o Recursos Humanos; o a quien ejerza la representación legal de la Empresa, a fin de concurrir ante la autoridad correspondiente, conforme lo establece el Código del Trabajo.
24. Facilitar y permitir las inspecciones y controles que efectúe la Compañía por medio de sus representantes, o auditores.
25. Cuidar debidamente los vehículos asignados para el cumplimiento de sus labores.
26. Cumplir con la realización y entrega de reportes, informes que solicite la empresa en las fechas establecidas por la misma.
27. Firmar los roles de pago en todos sus rubros al percibir la remuneración o beneficio que sea pagado por parte de la Empresa.

DE LOS DERECHOS

- Art.- 26. Serán derechos de los trabajadores de la empresa “LA LECHERÍA MILK”.
- a) Percibir la remuneración mensual que se determine para el puesto que desempeñe, los beneficios legales y los beneficios de la Empresa.
 - b) Hacer uso de las vacaciones anuales, de acuerdo con la Ley y las normas constantes de este Reglamento.
 - c) Recibir ascensos y/o promociones, con sujeción a los procedimientos respectivos, y de acuerdo con las necesidades y criterios de la Empresa.
 - d) Ejercer el derecho a reclamo, siguiendo el orden correspondiente de jerarquía, cuando considere que alguna decisión le puede perjudicar.

- e) Recibir capacitación o entrenamiento, de acuerdo con los programas de desarrollo profesional que determine la Empresa, tendiente a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.
- f) Ser tratado con las debidas consideraciones, no infringiéndoles maltratos de palabra y obra.
- g) Las demás que estén establecidos o se establezcan en el Código del Trabajo, Leyes, Código de Conducta, Reglamentos especiales o instrumentos, disposiciones y normas de la empresa “LA LECHERÍA MILK”.

DE LAS PROHIBICIONES

Art.- 27. A más de las prohibiciones establecidas en el artículo 46 del Código del Trabajo, que se entienden incorporadas a este Reglamento y Código de Conducta, y las determinadas por otras Leyes, está prohibido al Trabajador:

- a) Mantener relaciones de tipo personal, comercial o laboral, que conlleven un conflicto de intereses, con las personas naturales o jurídicas que se consideren como competencia o que sean afines al giro de Empresa. El trabajador deberá informar al empleador cuando pueda presentarse este conflicto.
- b) Exigir o recibir primas, porcentajes o recompensas de cualquier clase, de personas naturales o jurídicas, proveedores, clientes o con quienes la Empresa tenga algún tipo de relación o como retribución por servicios inherentes al desempeño de su puesto.
- c) Alterar los precios de los productos o servicios que ofrece la Empresa a cambio de recompensas en beneficio personal.

- d) Alterar la respectiva jornada de trabajo o suspenderla sin sujetarse a la reglamentación respectiva de horarios y turnos designados.
- e) Encargar a otro trabajador o a terceras personas la realización de sus labores sin previa autorización de su Jefe Inmediato.
- f) Suspender arbitraria e ilegalmente el trabajo o inducir a sus compañeros de trabajo a suspender las suyas.
- g) Causar pérdidas, daño o destrucción, de bienes materiales o de herramientas, pertenecientes al empleador o sus clientes, por no haberlos devuelto una vez concluidos los trabajos o por no haber ejercido la debida vigilancia y cuidado mientras se los utilizaba; peor aún producir daño, pérdida, o destrucción intencional, negligencia o mal uso de los bienes, elementos o instrumentos de trabajo.
- h) Violar el contenido de la correspondencia interna o externa o cualquier otro documento perteneciente a la Empresa, cuando no estuviere debidamente autorizado para ello;
- i) Destinar tiempo para la utilización inadecuada del internet como bajar archivos, programas, conversaciones chat y en fin uso personal diferente a las actividades específicas de su trabajo.
- j) Divulgar información sobre la disponibilidad económica y movimientos que realice la Empresa, ningún trabajador de la misma, podrá dar información, excepto el personal de contabilidad que dará información únicamente a sus superiores.
- k) Utilizar en actividades particulares los servicios, dinero, bienes, materiales, equipos o vehículos de propiedad de la Empresa o sus clientes, sin estar debidamente autorizados por el jefe respectivo.
- l) Sacar bienes, vehículos, objetos y materiales propios de la empresa o sus clientes sin la debida autorización por escrito del jefe inmediato.
- m) Queda terminantemente prohibida la violación de los derechos de autor y de propiedad intelectual de la compañía y de cualquiera de sus clientes o proveedores.

- n) Ejercitar o promover la discriminación por motivos de raza, etnia, religión, sexo, pensamiento político, etc., al interior de la Empresa.
- o) Sostener altercados verbales y físicos con compañeros, trabajadores y jefes superiores dentro de las instalaciones de la Empresa y en su entorno, así como también hacer escándalo dentro de la Empresa.
- p) Presentarse a su lugar de trabajo en evidente estado de embriaguez o bajo los efectos de estupefacientes prohibidos por la Ley.
- q) Ingerir o expender durante la jornada de trabajo, en las oficinas o en los lugares adyacentes de la empresa bebidas alcohólicas, sustancias psicotrópicas y estupefacientes, u otros que alteren el sistema nervioso, así como presentarse a su trabajo bajo los efectos evidentes de dichos productos.
- r) No cumplir con las medidas sanitarias, higiénicas de prevención y seguridad impartidas por la empresa y negarse a utilizar los aparatos y medios de protección de seguridad proporcionados por la misma, y demás disposiciones por los jefes inmediatos.
- s) Permitir que personas ajenas a la Empresa permanezcan en las instalaciones de la misma, sin justificación ó causa para ello.
- t) Está prohibido a las personas que laboran con claves en el sistema informático entregarlas a sus compañeros o terceros para que utilicen; por tanto la clave asignada es personalísima y su uso es de responsabilidad del trabajador.
- u) Los beneficios concedidos al trabajador, que no constituyen obligación legal, son exclusivos para este y su cónyuge, y se extenderá a terceros por autorización escrita del empleador. .
- v) Laborar horas suplementarias o extraordinarias sin previa orden expresa de sus superiores o de Recursos Humanos o del funcionario debidamente autorizado.
- w) Utilizar en beneficio propio los bienes dejados por los clientes incluyendo vehículos, accesorios o pertenencias.

3.13.13. CAPÍTULO VIII

DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

- Art.- 28. A los trabajadores que contravengan las disposiciones legales o reglamentarias de la Empresa se les aplicará las sanciones dispuestas en el Código del Trabajo, Código de Conducta, las del presente reglamento y demás normas aplicables.
- Art.- 29. En los casos de inasistencia o atraso injustificado del trabajador, sin perjuicio de las sanciones administrativas que se le impongan, al trabajador se le descontará la parte proporcional de su remuneración, conforme lo dispuesto en el Código del Trabajo. En el caso que el trabajador se encuentre fuera de la ciudad, y no presente la justificación debida de las labores encomendadas, se procederá a descontar los valores cancelados por viáticos, transporte, etc.
- Art.- 30. Atendiendo a la gravedad de la falta cometida por el trabajador, a la reincidencia y de los perjuicios causados a la Empresa, se aplicará una de las siguientes sanciones:
- a) Amonestaciones Verbales;
 - b) Amonestaciones Escritas;
 - c) Multas, hasta el 10% de la remuneración del trabajador;
 - d) Terminación de la relación laboral, previo visto bueno sustanciado de conformidad con la Ley.
- Art.- 31. Las multas serán aplicadas, a más de lo señalado en este reglamento, en los siguientes casos:
1. Provocar desprestigio o enemistad entre los componentes de LA EMPRESA, sean directivos, funcionarios o trabajadores;
 2. No acatar las órdenes y disposiciones impartidas por su superior jerárquico;
 3. Negarse a laborar durante jornadas extraordinarias, en caso de emergencia;

4. Realizar en las instalaciones de LA EMPRESA propaganda con fines comerciales o políticos;
5. Ejercer actividades ajenas a LA EMPRESA durante la jornada laboral;
6. Realizar reclamos infundados o mal intencionados;
7. No guardar la consideración y cortesía debidas en sus relaciones con el público que acuda a la Empresa;
8. No observar las disposiciones constantes en cualquier documento que LA EMPRESA prepare en el futuro, cuyo contenido será difundido entre todo el personal.
9. No registrar personalmente su asistencia diaria de acuerdo con el sistema de control preestablecido por Recursos Humanos;

DE LAS FALTAS EN GENERAL

Art.- 32. Las faltas son leves y graves, sin perjuicio de las multas a las que se refiere el artículo anterior.

DE LAS FALTAS LEVES

Art.- 33. Se consideraran faltas leves el incumplimiento de lo señalado en los artículos anteriores

Son además faltas leves:

- a) La reincidencia por más de tres veces en los casos que hayan merecido amonestación verbal dentro del mismo periodo mensual. La reincidencia que se refiere el presente literal será causal para una amonestación escrita.
- b) Excederse sin justificación en el tiempo de permiso concedido.

- c) La negativa del trabajador a utilizar los medios, recursos, materiales y equipos que le suministre la Empresa.
- d) Los trabajadores que durante el último periodo mensual de labor, hayan recibido tres amonestaciones escritas.
- e) Los trabajadores que no cumplieren con responsabilidad y esmero las tareas a ellos encomendados.
- f) La negativa de someterse a las inspecciones y controles, así como a los exámenes médicos y chequeos.
- g) Poner en peligro su seguridad y la de sus compañeros. Si la situación de peligro se genere por hechos que son considerados faltas graves, se sancionarán con la separación del trabajador, previo visto bueno.
- h) Disminuir injustificadamente el ritmo de ejecución de su trabajo.
- i) El incumplimiento de cualquier otra obligación o la realización de cualquier otro acto que conforme otras disposiciones de este reglamento sea sancionada con multa y no constituya causal para sanción grave.
- j) Ingresar datos erróneos en la facturación de productos y servicios.
- k) Recibir cheques de pago que no han sido llenados correctamente y que deban ser devueltos al suscriptor, multa de hasta el 10 % de la remuneración.

DE LAS FALTAS GRAVES

Art.- 34. Son Faltas graves aquellas que dan derecho a sancionar al trabajador con la terminación del contrato de trabajo. Las sanciones graves se las aplicará al trabajador que incurra en las siguientes conductas, a más de establecidas en otros artículos del presente Reglamento como son los artículos anteriores serán sancionados con multa o Visto Bueno dependiendo de la gravedad de la falta las siguientes:

- a) Estar incurso en una o más de las prohibiciones señaladas en el presente Reglamento, excepto en los casos en que se cometa dichas prohibiciones sea considerada previamente como falta leve por la Empresa, de conformidad con lo prescrito en este instrumento.
- b) Haber proporcionado datos falsos en la documentación presentada para ser contratado por la Empresa.
- c) Presentar certificados falsos, médicos o de cualquier naturaleza para justificar su falta o atraso.
- d) Modificar o cambiar los aparatos o dispositivos de protección o retirar los mecanismos preventivos y de seguridad adaptados a las máquinas, sin autorización de sus superiores.
- e) Alterar de cualquier forma los controles de la Empresa sean estos de entrada o salida del personal, reportes o indicadores de ventas, cuentas por cobrar, indicadores de procesos de la empresa, etc.
- f) Sustraerse o intentar sustraerse de los talleres, bodegas, locales y oficinas dinero, materiales, materia prima, herramientas, material en proceso, producto terminado, información en medios escritos y/o magnéticos, documentos o cualquier otro bien.
- g) Encubrir la falta de un trabajador.
- h) No informar al superior sobre daños producto de la ejecución de algún trabajo, y ocultar estos trabajos.
- i) Inutilizar o dañar materias primas, útiles, herramientas, máquinas, aparatos, instalaciones, edificios, enseres y documentos de la Empresa o clientes, así como vehículos pertenecientes a clientes.
- j) Revelar a personas extrañas a la Empresa datos reservados, sobre la tecnología, información interna de la Empresa, e información del cliente.

- k) Dedicarse a actividades que impliquen competencia a la Empresa; al igual que ser socio, accionista o propietario de negocios iguales o relacionados al giro del negocio de empresa, ya sea por sí mismo o interpuesta persona, sin conocimiento y aceptación escrita por parte del Representante Legal.
- l) Los malos tratos de palabra u obra o faltas graves de respeto y consideración a jefes, compañeros, o subordinados, así como también el originar o promover peleas o riñas entre sus compañeros de trabajo;
- m) Causar accidentes graves por negligencia o imprudencia;
- n) Acosar u hostigar psicológica o sexualmente a trabajadores, compañeros o jefes superiores.
- o) Por ineptitud en el desempeño de las funciones para las cuales haya sido contratado, el mismo que se determinará en la evaluación de desempeño.
- p) Manejar inapropiadamente las Políticas de Ventas, promociones, descuentos, reservas, dinero y productos de la Empresa para sus clientes; incumplimiento de las metas de ventas establecidas por la Gerencia; así como la información comercial que provenga del mercado.
- q) Los trabajadores que hayan recibido dos o más infracciones, de las infracciones señaladas como leves, dentro del periodo mensual de labor, y que hayan sido merecedores de amonestaciones escritas por tales actos. Sin embargo, si el trabajador tuviese tres amonestaciones escritas dentro de un periodo trimestral de labores, será igualmente sancionado de conformidad con el presente artículo.
- r) Paralizar las labores o Incitar la paralización de actividades.

3.13.14. CAPÍTULO IX

DE LA CESACIÓN DE FUNCIONES O TERMINACIÓN DE CONTRATOS

Art.- 35. Los trabajadores de la empresa “LA LECHERÍA MILK” cesarán definitivamente en sus funciones o terminarán los contratos celebrados con la Empresa, por las siguientes causas, estipuladas en el artículo 169 del Código del Trabajo:

- a) Por las causas legalmente previstas en el contrato
- b) Por acuerdo de las partes.
- c) Por conclusión de la obra, periodo de labor o servicios objeto del contrato.
- d) Por muerte o incapacidad del colaboradores o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la Empresa o negocio.
- e) Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto y demás acontecimientos extraordinarios que los contratantes no pudieran prever o que previsto, no pudieran evitar.
- f) Por visto bueno presentado por el trabajador o empleador.
- g) Por las demás establecidas en las disposiciones del Reglamento Interno y Código del Trabajo.

Art.- 36. El trabajador que termine su relación contractual con la empresa “LA LECHERÍA MILK”, por cualquiera de las causas determinadas en este Reglamento o las estipuladas en el Código del Trabajo, suscribirá la correspondiente acta de finiquito, la que contendrá la liquidación pormenorizada de los derechos laborales, en los términos establecidos en el Código del Trabajo.

3.13.15. CAPITULO X

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA EMPRESA

Art.- 37. Son obligaciones de la empresa, a parte de las establecidas en el Código de Trabajo, Estatuto, Código de Ética, las siguientes:

- a) Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud.
- b) Llevar un registro actualizado de los datos del trabajador y, en general de todo hecho que se relacione con la prestación de sus servicios.
- c) Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones.
- d) Tratar a los trabajadores con respeto y consideración.
- e) Atender, dentro de las previsiones de la Ley y de este Reglamento los reclamos y consultas de los trabajadores.
- f) Facilitar a las autoridades de Trabajo las inspecciones que sean del caso para que constaten el fiel cumplimiento del Código del Trabajo y del presente Reglamento.
- g) Difundir y proporcionar un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo a sus trabajadores para asegurar el conocimiento y cumplimiento del mismo.

Art.- 38. Son prohibiciones de la empresa, a parte de las establecidas en el Código de Trabajo, Estatuto, Código de Ética, las siguientes:

- a) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- b) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- c) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- d) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- e) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren.

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS

4.1. Objetivo

Determinar los principales impactos que influyen con la creación de un manual administrativo en la empresa “LA LECHERÍA MILK” en la ciudad de Huaca.

4.2. Introducción

En la empresa “LA LECHERÍA MILK”, los principales impactos que tendrá por la realización del Manual Administrativo de acuerdo a los resultados del diagnóstico situacional realizado a través de la observación directa, encuestas y entrevistas, son los impactos económicos, empresariales, sociales y ambientales de tal manera que cada uno de los indicadores detallados definen la situación que se presenta tanto dentro como fuera de la empresa, la relación de los empleados en el área laboral y el compromiso que tienen con el medio ambiente en el proceso de producción a través de técnicas y estrategias, logrando la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

4.3. Matriz de Valoración de Impactos

Tabla 26. Matriz de Impactos

	Valoración Cualitativa	Valoración Cuantitativa
Bueno	Alto Positivo	3
	Medio Positivo	2
	Bajo Positivo	1
Malo	No hay Impacto	0
Regular	Bajo Negativo	-1
	Medio Negativo	-2
	Alto Negativo	-3

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Las Autoras

Cada término de la valoración detallada anteriormente tiene un grado de importancia que permitirá realizar un análisis para cada impacto, mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{Sumatoria de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

4.4. Impacto Económico

Debido al crecimiento de población dedicada a la producción y comercialización de productos, es indispensable buscar estrategias nuevas que permitan superar a la competencia, por lo tanto el impacto económico que radica en la empresa “LA LECHERÍA MILK”, con la creación del Manual Administrativo en la Empresa es la optimización de recursos de la empresa y mediante un manejo de tiempo adecuado en el puesto de trabajo por parte de los trabajadores, así mismo permitirá fidelizar y aumentar nuevos clientes para generar beneficios económicos para la empresa.

Tabla 27. Matriz Impacto Económico

NIVEL DE IMPACTO	NEGATIVO			0	POSITIVO			TOTAL
	-3	-2	-1	1	2	3		
INDICADORES								
Optimización de Recursos Materiales					X			2
Estrategias de distribución y comercialización					X			2
Mayores ingresos							X	3
Crecimiento de la empresa							X	3
TOTAL					4	6		10

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Las Autoras

Fórmula para medir el Nivel de Impacto

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{Sumatoria de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{10}{4}$$

Nivel de impacto = 2,5 → **Impacto medio positivo**

Optimización de recursos materiales

Los trabajadores de la empresa deben buscar mejores resultados, mayor eficiencia y eficacia en los procesos y funciones que estén desempeñando para llevar al éxito la empresa.

Estrategias de distribución y comercialización

Emplear estrategias de transformación y distribución de tal manera que la empresa pueda expandirse al mismo ritmo o mejor que la competencia satisfaciendo las necesidades del cliente.

Mayores ingresos

En la empresa se evidenciará este indicador debido a la optimización de tiempos tanto en producción como en atención al cliente, conjuntamente con una aportación al incremento administrativo en procesos y producción para lograr un mayor beneficio económico.

Crecimiento de la empresa

Se refleja un gran porcentaje de posibilidad de crecer como empresa por lo que debe estar preparada para cualquier situación positiva que se aproxime en la empresa, una ventaja es la implementación del presente manual administrativo.

4.5. Impacto Empresarial

El desarrollo de una empresa es de carácter innovador, es así que la implementación del Manual Administrativo en la Empresa, genera un impacto empresarial que determina la estabilidad económica, capacidad productiva y confiabilidad, manejando así una ventaja competitiva mediante productos de gran calidad favoreciendo además la evolución industrial.

Tabla 28. Matriz Impacto Empresarial

NIVEL DE IMPACTO	NEGATIVO			0	POSITIVO			TOTAL
INDICADORES	-3	-2	-1		1	2	3	
Confiabilidad							X	3
Atención al cliente							X	3
Reconocimiento						X		2
Competitividad					X			1
TOTAL					1	2	3	9

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Las Autoras

Fórmula para medir el Nivel de Impacto

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{Sumatoria de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{9}{4}$$

Nivel de impacto = 2,25 → **Impacto medio positivo**

Confiabilidad

La confiabilidad se la genera con el interés que tienen los proveedores y clientes hacia la empresa, se tiende a mantener un proceso con un mínimo de errores y así brindar productos de excelencia.

Atención al cliente

Se debe mantener una relación con el cliente, estar conectados entre sí, para lograr una mejor expectativa, llegar a obtener su confianza y lealtad hacia el producto.

Reconocimiento

Ser reconocido por clientes y otras empresas es una ventaja hacia la competencia, esto se debe al cumplimiento de objetivos y metas propuestos por la empresa.

Competitividad

La empresa desarrolla procesos adecuados en el proceso de producción, satisfaciendo las necesidades del cliente, brindando un producto de calidad y con un precio accesible para la sociedad y manejando un sistema de publicidad con la finalidad de captar más clientes.

4.6. Impacto Ambiental

La implementación del manual administrativo en la empresa “LA LECHERÍA MILK” representa un impacto ambiental en la acción de disminuir tiempos en el proceso productivo, por ende se reduce la cantidad de desperdicios que pueden influir directamente con el ambiente, además al optimizar los recursos se obtiene mayor producción y de esa manera se evita la contaminación atmosférica con los gases que emiten las maquinarias.

Tabla 29. Matriz Impacto Ambiental

NIVEL DE IMPACTO	NEGATIVO			0	POSITIVO			TOTAL
	-3	-2	-1	1	2	3		
INDICADORES								
Conservación del Medio Ambiente					X			2
Concientizar a los empleados					X			2
TOTAL					4			4

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Las Autoras

Fórmula para medir el Nivel de Impacto

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{Sumatoria de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{4}{2}$$

Nivel de impacto = 2 → **Impacto medio positivo**

Conservación del Medio Ambiente

El medio ambiente es el único que brinda oxígeno por lo que radica importante su conservación, la empresa “LA LECHERÍA MILK” pretende conservar el medio ambiente a través de la optimización de sus recursos y aumentar la productividad, disminuyendo la emisión de gases y evitando el desperdicio de materia prima.

Concientizar a los trabajadores

Uno de los aspectos importantes es de hacer llegar a los trabajadores de la empresa “LA LECHERÍA MILK” el valor de proteger el medio ambiente, por lo tanto la aplicación del manual administrativo pretende lograr un compromiso hacia el medio ambiente en los trabajadores mediante los valores y políticas determinados, además el trabajo radica en la organización de la empresa.

4.7. Impacto Social

La sociedad se relaciona e interactúa diariamente con las empresas independientemente a la actividad económica que se dediquen, es por ello importante mencionar que la empresa la “LA LECHERÍA MILK” a través de la implementación del Manual Administrativo, mostrara una mejor calidad de atención a los clientes, mayor apertura a nuevos proveedores y expansión hacia nuevas ciudades del país, así como también la producción de nuevos productos para satisfacer necesidades de la población.

Tabla 30. *Matriz Impacto Social*

NIVEL DE IMPACTO	NEGATIVO			0	POSITIVO			TOTAL
INDICADORES	-3	-2	-1	1	2	3		
Calidad de Vida					X		2	
Satisfacción de las necesidades de la población					X		2	
Mayor producción y productividad						X	3	
Manejo sostenible de los recursos naturales					X		2	
TOTAL					6	3	9	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Las Autoras

Fórmula para medir el Nivel de Impacto

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{Sumatoria de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{9}{4}$$

Nivel de impacto = 2,25 → **Impacto medio positivo**

Calidad de Vida

La aplicación del manual administrativo en la empresa “LA LECHERÍA MILK” ofrecerá llevar una mejor calidad de vida de los empleados así como de sus familias mediante la utilización adecuada de la herramienta guía que detalla las actividades y funciones de cada puesto de trabajo de ésta manera se generará un mayor rendimiento de producción y económico en beneficio de todos los integrantes de la empresa.

Satisfacción de las necesidades de la población

Mediante la correcta utilización del manual administrativo en la empresa el personal se enfocará principalmente en el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales que radican esencialmente en la satisfacción de las necesidades y exigencias de la población que generarán un mayor reconocimiento en la región.

Mayor producción y productividad

El manual administrativo es elaborado para que la parte administrativa ponga en práctica los aspectos descritos en el documento, que siendo aplicados permitirá mejorar la productividad de los empleados y por ende crecerá la producción en la empresa.

Manejo sostenible de los recursos naturales

Las empresas hoy en día pretender ser amigables con el medio ambiente y no ser un contaminante más, por lo tanto las buenas prácticas, las estrategias y propuestas por parte de la gerencia permitirán disminuir desperdicios hacia el ambiente por lo tanto se reducirán tiempos que permitirán generar mayor producción.

CONCLUSIONES

- En el estudio realizado a la empresa “LA LECHERÍA MILK” se determinó las fortalezas y oportunidades así como debilidades y amenazas de la empresa lo que indica que no cuenta con una misión, visión, valores, objetivos empresariales, organigrama y actividades bien definidas lo que representa la falta de compromiso con la empresa tanto por el área gerencial y el área operativa.
- Para llegar a profundizar el trabajo de investigación en la empresa “LA LECHERÍA MILK” se ha definido términos bibliográficos relacionados con el Manual Administrativo que brindarán conocimientos relacionados al ámbito empresarial.
- Una vez realizado el diagnóstico en la empresa “LA LECHERÍA MILK” se ha identificado ciertas falencias que le impide a la empresa mantener un desempeño óptimo, razón por la cual se establece una propuesta en base a la filosofía empresarial, estructura organizacional, manual de funciones, mapa de procesos y flujogramas los cuales fortalecerán el desempeño laboral en cada una de las áreas de la empresa.
- La implementación del manual en la empresa “LA LECHERÍA MILK” tendrá impactos sociales, económicos, empresariales y ambientales que darán como resultado un impacto medio positivo enfocado a la satisfacción de necesidades y exigencias de los clientes con los que cuenta la empresa.

RECOMENDACIONES

- Es imprescindible la correcta formulación de la misión y visión empresarial debido a que son la base fundamental de quién es y hacia dónde quiere llegar la empresa además se debe establecer una adecuada estructura organizacional que permita definir las funciones para cada puesto de trabajo con el fin de minimizar debilidades y evitar amenazas.
- Es fundamental definir términos bibliográficos que estén actualizados haciendo comparación entre varios autores para establecer definiciones idóneas de acuerdo al trabajo de investigación que permitirá tener bases teóricas en el desarrollo del Manual Administrativo.
- Es primordial la aplicación del Manual Administrativo en la empresa “LA LECHERÍA MILK”, con la finalidad de orientar al personal sobre el objetivo meta de la empresa, adaptarse a los cambios organizacionales y a las funciones de los puestos de trabajo optimizando tiempos y recursos que ayudarán a un mejor proceso de producción y comercialización de los productos que brinda la empresa.
- Los impactos que se generan con la implementación del Manual Administrativo deben ser acogidos como un aspecto positivo para la empresa “LA LECHERÍA MILK” debido a que cada uno de ellos posee indicadores con ventajas competitivas, con dirección al cumplimiento de las necesidades y exigencias de la población.

REFERENCIAS

- Arenal, C. (2017). *Gestión de la atención al cliente / consumidor*. UF0036 (Tutor Form). <https://doi.org/658812>
- Arenal, C. (2018). *Dirección y estrategias de ventas e intermediación comercial*. UF1723 (Tutor Form). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=5635496&query=Estrategias+de+comercialización>
- Badia, M., & García, E. (2013). *MARKETING Y VENTA EN IMAGEN PERSONAL*. (A. González & N. González, Eds.) (Paraninfo). Madrid.
- Blandez, M. de G. (2014a). *PROCESO ADMINISTRATIVO*. ESTADO DE MÉXICO.
- Blandez, M. de G. (2014b). *Proceso Administrativo*. (P. Santana & A. Portillo, Eds.) (UNID). México. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=5307936&query=DEFINICIÓN+DE+EMPRESA>
- Castro, J. (2018). El trabajador colombiano. *Caribeña de Ciencias Sociales*, (marzo). Retrieved from <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/03/trabajador-colombia.html>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion_estragica_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1550773208&Signature=0lO1spRE9zZTryHsl%2FG22mrjV2Q%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DPlaneacion_estragic
- CODIFICACIÓN, L. C. D. L. Y. CÓDIGO DE TRABAJO (2012). Ecuador. Retrieved from <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Código-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Cujiño, M. (2014). *La estrategia en la historia empresarial*.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. (B. Gutiérrez, Ed.) (DÉCIMACUAR). México.
- Dueñas, J. (2017). *MF1004_3: Gestión Proveedores* (Primera). España.
- Encarna, F. (2014). *Gestión Auxiliar de Personal (MF0980_2)*. (S. L. Editorial CEP, Ed.). Madrid.
- Fernández, C. S., & Hernández, L. L. (2015). Factores de riesgo en el Cyberbullying. Frecuencia y exposición de los datos personales en Internet. *International Journal of Sociology of Education*, 4(1), 1–25. <https://doi.org/10.4471/rise.2015.01>
- Fernández, F. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. (T. Formación, Ed.). La Rioja. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=4760327&query=motivación+empresarial>

- Fidel, C., & Uribe, M. (2015). *Dirección por objetivos* (Universida). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=4422074&query=objetivos+estrategicos>
- Flores, J. (2015). *Proyecto de inversiones para las pyme*. (E. Ediciones, Ed.) (Tercera). Bogotá.
- Furlong, J. (2016). *Proceso de reclutamiento y selección de personal en empresas familiares en la ciudad de Córdoba*. Retrieved from <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13104/FURLONGJuana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, M., Murillo, G., & Gonzales, C. (2017). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana* (primera). Cali.
- Gea, E. (2017). *SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO* (Pontificia). Quito: www.edipuce.edu.ec. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=5426099&query=definici%2525C3%2525B3n%2525Bde%2525Btrabajador>
- Gonzáles, L., & Cipriano, A. (2014). *ADMINISTRACIÓN estratégica* (primera). México.
- Gonzales, M., & Olivares, S. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos* (Segunda). México. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3227840&query=integracion+de+recursos+humanos>
- González. (2016). *Promoción y comercialización de productos y servicios turísticos locales* (Tutor Form). <https://doi.org/3384791>
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (Cuarta). México. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3219449&query=selección+del+personal>
- Grados, J., & Sánchez, L. (2017). *La entrevista en las organizaciones* (Manual Mod). 2017-01-01. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/detail.action?docID=5307960&query=ENTREVISTA>
- Isaza, A. (2018). *Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad*. (A. Gutiérrez, Ed.) (Tercera Ed). Bogotá. Retrieved from <https://edicionesdelau.com/>
- Lerma, A., & Bércena, S. (2012). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR ÁREAS FUNCIONALES*. (M. Grillo, Ed.) (Primera Ed). México.
- Limaylla, A. (2013). *El uso de la encuesta en las ciencias sociales* (Díaz de Sa). 2013-01-01. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/detail.action?docID=3220376&query=encuesta>
- Martínez, V. (2016). *Administración: de lo simple a lo complejo* (Pluma Digi). 2016-01-01. Retrieved

from

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/detail.action?docID=5486859&query=adminis-traci3n>

- Münch, L., & García, J. G. (2017). *FUNDAMENTOS de ADMINISTRACIÓN* (12a ed.). México.
- Nikulín, C., & Becker, G. (2015). Fundamentos del Proceso Administrativo. *Technology, Management & Innovation*, 10. Retrieved from <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>
- Ospina, N. (2016a). *Administración fundamentos*. (L. López, Ed.) (2° Edición). Medellín.
- Ospina, N. (2016b). *Adminitración-Fundamentos*. (L. López, Ed.) (Segunda). Medellín.
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. (A.-A. E. de N. y Certificación, Ed.) (Primera). Madrid.
- Polo, B. (2018). *Manual de presupuestos*. (G. E. N. L. SAS, Ed.). Bogotá.
- Prieto, E. J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. (A. Acosta, Ed.) (Cuarta). Bogotá. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3204280&query=ESTRUCTURA+ORGANIZACIONAL>
- Pulgar, H., Vidal, L., & Ramos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*.
- Ramírez, C., & Ramírez, M. del P. (2016). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN*. (G. Angélica, Ed.) (Cuarto Edi).
- Registro Mercantil. (2018), 35. Retrieved from <http://www.camado.org.co/web/wp-content/uploads/2016/02/REGISTRO-PUBLICO.pdf>
- Rodríguez, H. (2015). *Indicadores de gestión presupuestaria para las universidades cubanas*. UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY, La Habana. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=4794728&query=indicadores>
- Romero, G. (2016). *Dirección y recursos humanos en restauración* (IC Editori). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=5635911&query=organigrama>
- Sáiz, M. C., & Escolar, M. del C. (2013). *Observación sistemática e investigación en contextos educativos* (Universida). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3217332&query=la+observación>
- Schlemenson, A. (2013). *Análisis organizacional en PyMEs y empresas de familia*. Granica. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3219891&query=estructura+organizacional+empresarial>

SUPERCIAS. (2012). CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍAS.

Tolosa, L. (2016). *Técnicas de mejora continua en el transporte* (Marge Book). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=5045326&query=Mapa+de+Procesos>

Torres, J., & Jaramillo, O. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo* (Universida). Barranquilla. Retrieved from [https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/detail.action?docID=3229166&query=gestion del talento humano](https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/detail.action?docID=3229166&query=gestion+del+talento+humano)

Torres, Z. (2014). *Administración estratégica* (Primera ed). México. Retrieved from [https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3227306&query=admini stración](https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=3227306&query=admini+stración)

Zapata, P. (2017). *Contabilidad Genral con base en Normas Internacionales de información financiera*. (S. Gallardo, Ed.) (Octava). COLOMBIA.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta realizada al personal de la empresa la “LA LECHERÍA MILK”.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Encuesta realizada al personal de la empresa la “LA LECHERÍA MILK”.

Objetivo: La presente encuesta tiene por objeto recopilar datos, información y comentarios referentes a la situación administrativa y de servicio que tiene la empresa “LA LECHERÍA MILK”.

Los datos serán reservados y de exclusividad para el estudio académico.

Instrucción: Lea detenidamente cada pregunta y conteste con una X según su criterio.

1. ¿Conoce Ud. la filosofía empresarial (Misión, Visión, Valores, Políticas) de la empresa?

Sí No

2. ¿Conoce Ud. si la empresa tiene definida claramente la estructura organizacional (nivel jerárquico)?

Sí No

3. ¿Conoce Ud. con claridad todas las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo?

Sí No

4. ¿Se realizan controles de las actividades que Ud. realiza?

Siempre Casi siempre

A veces Nunca

5. ¿Escoja la razón más importante que le impulsa a trabajar en la empresa?

Remuneración Reconocimiento
laboral

Realización No existen otras
Personal plazas de trabajo

6. ¿Cree Ud. que es indispensable el diseño de un documento guía para el correcto desempeño de las actividades administrativas en su empresa?

Sí No

7. ¿La empresa le ha brindado a Ud. capacitaciones acerca de las funciones designadas a su puesto de trabajo?

Sí No

8. ¿Con qué frecuencia su empresa realiza capacitaciones?

Anualmente Semestralmente Trimestralmente

Mensualmente Nunca

9. ¿A través de qué medio de comunicación la empresa da a conocer el servicio que brinda?

Radio Folletos Televisión

Recomendación Redes sociales Otros

10. ¿Qué tipo de problemas considera Ud. tiene su empresa?

Infraestructura Inadecuadas Organización deficiente Falta de comunicación

Maquinaria defectuosa Otros

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2: Encuestas realizadas al Gerente de las empresas competencia



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Encuestas realizadas al Gerente de las empresas competencia

Objetivo: Recopilar datos, información y comentarios referentes a la situación administrativa, comercialización y de servicios que ofrecen las diferentes empresas del sector.

Los datos serán reservados y de exclusividad para el estudio académico.

Instrucción: Lea detenidamente cada pregunta y conteste con una X según su criterio.

1. ¿Cómo es la forma de constitución de su empresa

Privado	<input type="checkbox"/>	
Pública	<input type="checkbox"/>	
Familiar	<input type="checkbox"/>	
Otra	<input type="checkbox"/>	¿Cuál? _____

2. ¿Qué tipo de productos ofrece su empresa?

Leche entera	<input type="checkbox"/>	Queso amasado	<input type="checkbox"/>
Leche semidescremada	<input type="checkbox"/>	Queso tierno (cuajada)	<input type="checkbox"/>
Leche descremada	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
Yogurt	<input type="checkbox"/>	¿Cuáles? _____	
Queso fresco	<input type="checkbox"/>		

3. ¿Qué tipo de planes utiliza la empresa?

Producción	<input type="checkbox"/>	Capacitación
Administración	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	

Ventas	<input type="text"/>
Todos	<input type="text"/>

4. ¿Qué tipo de Manual (documento guía) tiene implementado su empresa?

Administrativo	<input type="text"/>
De Seguridad y Salud ocupacional	<input type="text"/>
Contable	<input type="text"/>
De Procedimientos	<input type="text"/>
Financiero	<input type="text"/>
No posee manual	<input type="text"/>
No conoce	<input type="text"/>

5. ¿Cree usted que es indispensable el diseño de un Manual Administrativo?

Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
----	----------------------	----	----------------------

6. ¿Los trabajadores conocen con claridad todas las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo?

Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
----	----------------------	----	----------------------

7. ¿La empresa le ha brindado a Ud. capacitaciones acerca de las funciones designadas a su puesto de trabajo?

Siempre	<input type="text"/>	A veces	<input type="text"/>
Casi siempre	<input type="text"/>	Nunca	<input type="text"/>

8. ¿Con qué frecuencia su empresa realiza capacitaciones?

Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
----	----------------------	----	----------------------

9. ¿A través de qué medio de comunicación la empresa da a conocer el servicio que brinda?

Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
----	----------------------	----	----------------------

10. ¿Con qué frecuencia su empresa realiza capacitaciones?

Anualmente	<input type="text"/>	Trimestralmente
Semestralmente	<input type="text"/>	Mensualmente
	<input type="text"/>	

11. ¿A través de qué medio de comunicación la empresa da a conocer el servicio que brinda?

Radio Televisión Prensa
Folletos Recomendación Redes Sociales

12. ¿Qué tipo de problemas considera Ud. tiene su empresa?

Infraestructura inadecuada
Organización deficiente
Falta de Comunicación
Maquinaria defectuosa
Ninguno

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3: Entrevista dirigida al gerente de la empresa “ LA LECHERÍA MILK”



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Entrevista dirigida al gerente de la empresa “ LA LECHERÍA MILK”

Objetivo: La presente entrevista tiene por objeto recopilar datos, información y comentarios referentes a la situación administrativa y de servicio que tiene la empresa “LA LECHERÍA MILK”.

Los datos serán reservados y de exclusividad para el estudio académico.

Entrevistado: Ing. Wilmer Guevara

Cargo: Gerente General

Entrevistador: Leonela Pérez- Paola Ramírez

1. ¿El número de empleados con el que su negocio cuenta es el óptimo para la realización adecuada de las actividades?
2. ¿Reciben los empleados capacitación periódica y actualizada en temas de ventas, atención y servicio al cliente?
3. ¿Los empleados reciben algún incentivo adicional por el cumplimiento de actividades extras?
4. ¿Cuándo tiene que reclutar y seleccionar a su personal, lo hace utilizando algún método?
5. ¿Una vez seleccionado el personal, Ud. qué tipo de contrato utiliza?

6. ¿De qué manera se evalúa al personal?
7. ¿Dentro de su negocio realiza una programación de actividades?
8. ¿Bajo qué criterio Ud. identifica y selecciona un proveedor?
9. ¿Las funciones que Ud. actualmente desempeña se fundamentan en un documento legal?
10. ¿De qué manera cree Ud. que beneficiará a su empresa tener una guía para una mayor eficiencia en su empresa?

Anexo 4: Observación directa realizada a la empresa “ LA LECHERÍA MILK?”



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

INDICADOR	EVALUACIÓN			OBSERVACIÓN
	MALA	REGULAR	BUENA	
Área del local				
Estado de las instalaciones				
Número de Empleados				
Espacio físico				
Naturaleza del negocio				
Ubicación				
Orden de los productos				
Orden de documentación				
Variedad de productos				
Comunicación				
Mercado				
Clientes				
Competencia				
Satisfacción del cliente				
Maquinaria				
Indumentaria de protección				
Señalización				
Puestos específicos				