



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICAS**

### **CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### **PLA DE TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO -  
FINANCIERO PARA LA INDUSTRIA LECHERA “GLORIA” EN LA  
PARROQUIA EL ANGEL, CANTON ESPEJO, PROVINCIA DEL  
CARCHI**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA CPA**

**AUTORA:** CUADROS HERNÁNDEZ ANDREA FERNANDA

**DIRECTOR:** Dr. FAUSTO LIMA

**IBARRA, DICIEMBRE 2015**

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación denominada **Manual de Procedimientos Administrativo - Financiero para La Industria Lechera “Gloria” en la Parroquia El Ángel, Cantón Espejo, Provincia del Carchi**, tiene como objetivo principal mejorar los procesos administrativos y financieros de cada área que tiene la empresa.

La elaboración del Diagnóstico Situacional se lo realizó aplicando técnicas e instrumentos de investigación científica, con el cual se logró obtener información relevante y precisa para determinar el problema principal que tiene la Industria Lechera “Gloria”, y se logró determinar que el problema es la inexistencia de un manual de procedimientos administrativo y financiero; el cual hace que exista inadecuado desarrollo de sus funciones al no contar con una estructura organizacional, ni políticas bien establecidas, no exista procedimientos a seguirse dentro de cada área y las funciones de cada empleado no se encuentran en ningún documento escrito formal; lo que hace que dentro de la empresa realicen todos los empleados las mismas funciones provocando que haya desperdicio de tiempo afectando de esta manera a la empresa. Con la implementación de la presente propuesta, que se presenta en el capítulo III se pretende corregir y mejorar los procedimientos que se realiza dentro de cada área de la empresa, y que el personal cuente con un manual de funciones donde se establecen las responsabilidades que tiene que cumplir cada uno de ellos; logrando tener eficiencia en cada uno de ellos, y con la finalidad de optimizar recurso de la empresa pero también ofrecer al mercado productos de calidad. Además se presentan los posibles impactos que se generarán con la ejecución de este proyecto.

## EXECUTIVE SUMMARY

The present investigation called Administrative Procedures Manual - Finance for The Milkmaid "Gloria" in the Parish Angel, Canton Espejo, Carchi Province, has as main objective to improve the administrative and financial processes of each area having the company.

The development of Situational Diagnosis it performed using techniques and instruments for scientific research, with which it was possible to obtain relevant and accurate information to determine the main problem with the Dairy Industry "Gloria" and was determined that the problem is " Lack of a manual of administrative and financial "procedures; which means that there is inadequate development of their duties by not having a well-established political organizational structure, no, there are no procedures to be followed in each area and the functions of each employee are not in any formal written document; making within the company employees perform all the same functions causing wastage is thus affecting the company time. With the implementation of this proposal, presented in Chapter III is intended to correct and improve the procedures performed within each area of the company, and staff have manual functions where the responsibilities are established which has to meet each of them; have achieved efficiency in each of them, and in order to optimize enterprise resource and also offer the market quality products. Besides the possible impacts that were generated with the execution of this project are presented.

**AUTORÍA**

Yo, Cuadros Hernández Andrea Fernanda, portadora de la cedula de ciudadanía No. 040164270-7, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado previamente para ningún grado ni calificación profesional y que he consultado e investigado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

EN LA PARROQUIA EL ANGEL, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI.

Y considero que reúne los requisitos y requisitos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a -- de -- del --



Andrea Fernanda Cuadros Hernández

C. 040164270-7

## CERTIFICACIÓN

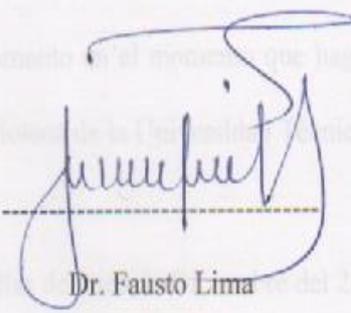
Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la señorita **CUADROS HERNÁNDEZ ANDREA FERNANDA**, bajo mi supervisión para optar por el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, cuyo tema es: **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO - FINANCIERO PARA LA INDUSTRIA LECHERA "GLORIA" EN LA PARROQUIA EL ANGEL, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI.**

Y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe. **CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI,** que ha sido desarrollado para optar por el título de

En la ciudad de Ibarra, a -- de -- del -- **D Y AUDITORIA CPA**, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad en la facultad para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En la condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En consecuencia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en forma impresa y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte

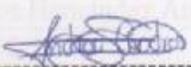
En la ciudad de Ibarra, a los 11 de **Dr. Fausto Lima** del 2015

  
DIRECTOR DEL PROYECTO

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

Yo, **CUADROS HERNÁNDEZ ANDREA FERNANDA**, portadora de la cedula de ciudadanía No. 040164270-7, manifiesto la voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO - FINANCIERO PARA LA INDUSTRIA LECHERA "GLORIA" EN LA PARROQUIA EL ANGEL, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI**, que ha sido desarrollado para optar por el título de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA**, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad en la facultad para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

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

APPELLIDOS Y NOMBRES	CUADROS HERNÁNDEZ ANDREA FERNANDA		
CEBULA DE IDENTIDAD	040164270-7		
DIRECCIÓN	El Ángel, Barrio Las Dos Torres		
En la ciudad de Ibarra, a los 11 días del mes de Diciembre del 2015			
TELÉFONO FIJO	09977-785	TELÉFONO MÓVIL	09959585810
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO	Manual de Procedimientos Administrativo - Financiero para La Industria Lechera "Gloria" en la Parroquia El Ángel, Cantón Espejo, Provincia del Carchi		
AUTORA	Cuadros Hernández Andrea Fernanda		
FECHA			
PROGRAMA	PREGRADO	POSGRADO	
TÍTULO POR EL QUE OPTA	Ingeniera CPA		
ASESOR/DIRECTOR	De C. 040164270-7		



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

**TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

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

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

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	CUADROS HERNÁNDEZ ANDREA FERNANDA		
<b>CEDULA DE IDENTIDAD</b>	040164270-7		
<b>DIRECCIÓN</b>	El Ángel, Barrio Las Tres Tolas		
<b>E-MAIL</b>	<a href="mailto:andrecuadros_1992@hotmail.com">andrecuadros_1992@hotmail.com</a>		
<b>TELÉFONO FIJO</b>	2977-785	<b>TELÉFONO MÓVIL</b>	0959585810
<b>DATOS DE LA OBRA</b>			
<b>TÍTULO</b>	Manual de Procedimientos Administrativo - Financiero para La Industria Lechera "Gloria" en la Parroquia El Ángel, Cantón Espejo, Provincia del Carchi		
<b>AUTORA</b>	Cuadros Hernández Andrea Fernanda		
<b>FECHA</b>	2015-12-11		
<b>PROGRAMA</b>	<input checked="" type="checkbox"/> X	PREGRADO	<input type="checkbox"/> POSGRADO
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA</b>	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA		
<b>ASESOR/DIRECTOR</b>	Dr. Fausto Lima		

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

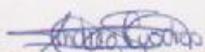
Yo, CUADROS HERNÁNDEZ ANDREA FERNANDA, con C.C No. 040164270-7, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley Orgánica de Educación Superior, artículo 144.

### 3. CONSTANCIAS

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

Ibarra, a -11 de Diciembre del 2015

**LA AUTORA**



**Andrea Fernanda Cuadros**

**C.C. 040164270-7**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar al todo Poderoso por darme la salud para poder cumplir con mis aspiraciones, como es ser una profesional para poder aportar en algo a mi Patria chica.

Agradezco a mis padres por darme todo su apoyo espiritual, moral y económico para poder cumplir con mis sueños.

Agradezco a mis profesores por haber compartido sus conocimientos.

Agradezco a mis amigos con quienes he compartido buenos y malos momentos de nuestra vida.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo, a mis Padres Luis y Nidia, por haberme apoyado y estar conmigo en los buenos y malos momentos, y así pude culminar con éxito mi carrera.

A mis hermanos Janeth y Jimmy que con su apoyo y cariño logre cumplir con mi sueño.

A mis amigas y a todas aquellas personas que estuvieron conmigo en todo este tiempo.

## PRESENTACIÓN

El presente proyecto trata sobre la implementación de un Manual de Procedimientos Administrativo - Financiero para La Industria Lechera “Gloria” en La Parroquia El Ángel, Cantón Espejo, Provincia del Carchi.

Este proyecto constará de cuatro capítulos los cuales se detallan brevemente:

**En el Capítulo I**, se presentará un diagnóstico técnico para conocer realmente cual es la situación actual de la empresa en cuanto al control administrativo y financiero. Para esto se realizará encuestas y entrevistas, aplicadas a directivos, empleados y clientes.

**En el Capítulo II**, contiene el Marco teórico, se lo realizarán mediante la investigación en el que se describen las bases teóricas y científicas relacionadas con el tema de investigación, con las cuales se sustentan el estudio y facilitan la elaboración de la propuesta.

**En el Capítulo III**, se da a conocer cuál será la propuesta que se plantea acerca del Manual Administrativo y Financiero para la Industria Lechera “Gloria”; esta propuesta dará respuesta a las necesidades observadas dentro de la empresa. Además este capítulo contiene los principales procedimientos, políticas y normas legales en materia administrativa, contable y financiera adaptados a la situación real de la lechera, mediante su puesta en práctica se pretende corregir y mejorar los procesos, adicionalmente robustecer el control interno con la finalidad de optimizar los recursos, armonizar el trabajo en equipo y ofrecer servicios de alta calidad a la ciudadanía.

**En el Capítulo IV,** se definen los impactos que pueden generarse con la aplicación de la propuesta, haciendo referencia a los ámbitos: Social, Económico, Educativo y Ambiental. Los mismos que dependiendo de sus efectos pueden generar cambios positivos o negativos, resultados que permiten establecer la viabilidad de la aplicación de la propuesta.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
EXECUTIVE SUMMARY .....	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN .....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	ix
DEDICATORIA .....	x
PRESENTACIÓN.....	xi
ÍNDICE GENERAL .....	xiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xviii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xx
INTRODUCCIÓN .....	xxi
JUSTIFICACIÓN .....	xxii
OBJETIVOS .....	xxiii
Objetivo General.....	xxiii
Objetivos Específicos.....	xxiii
CAPÍTULO I .....	24
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	24
Antecedentes .....	24
Objetivos del diagnóstico.....	25
Objetivo general.....	25
Objetivos específicos .....	25
Variables e Indicadores.....	26
Matriz de relación diagnóstica .....	28
Metodología utilizada .....	30
Población o Universo .....	30
Identificación de la muestra .....	30
Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	31

Análisis e interpretación de resultados .....	32
Análisis de la encuesta dirigida a los empleados de la Industria Lechera “Gloria” en la parroquia el Ángel.....	32
Análisis de la encuesta dirigida a los clientes de la Industria Lechera “Gloria” en la parroquia el Ángel .....	44
Entrevista dirigida a la Gerente de la Industria Lechera “Gloria” en la parroquia el Ángel ...	53
Entrevista dirigida al contador de la Industria Lechera “Gloria” en la parroquia el Ángel.....	56
Observación Directa.....	58
Construcción de la matriz FODA .....	59
Ponderación de los cruces estratégicos FO, FA, DO, DA .....	60
Cruces estratégicos FA, FO, DO, DA.....	62
Conclusión del Diagnóstico .....	63
CAPÍTULO II.....	64
MARCO TEORICO.....	64
EMPRESA .....	64
Definición .....	64
Clasificación de las empresas .....	64
CONTABILIDAD .....	66
ESTADOS FINANCIEROS .....	66
Definición .....	66
Objetivos .....	67
Clasificación de los Estados Financieros .....	67
Estado de Situación Financiero o Balance General .....	67
Estado de Pérdidas y Ganancias .....	68
Estado Flujo de Efectivo.....	68
Estado de Cambios en el Patrimonio .....	68
LOS MANUALES.....	69
Definición .....	69
Definición de Manual Administrativo .....	69
Objetivos .....	70
Ventajas de los Manuales Administrativos.....	71
Clasificación de los manuales administrativos .....	71
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	72
MANUAL FINANCIERO.....	74

PROCEDIMIENTOS.....	74
ADMINISTRACIÓN.....	75
PROCESO ADMINISTRATIVO .....	75
Planeación .....	75
Organización.....	75
Dirección .....	76
Control .....	76
CONTROL INTERNO .....	76
Definición .....	76
Importancia del Control Interno.....	77
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	78
MISIÓN .....	78
VISIÓN .....	79
VALORES .....	79
POLÍTICAS .....	80
ORGANIGRAMA .....	80
Definición .....	80
Clasificación de los organigramas .....	80
NIVELES GERENCIALES.....	83
Alta Dirección.....	83
Mandos Intermedios.....	83
Nivel Operativo.....	84
DIAGRAMA DE FLUJO .....	84
Definición .....	84
Ventajas de los diagramas de flujos.....	85
Simbología de los diagramas de flujo.....	85
LECHE .....	87
Clasificación de la leche .....	87
QUESO .....	88
Clasificación de los quesos .....	89
MANTEQUILLA .....	90
YOGURT .....	90
RAZONES O ÍNDICES FINANICEROS .....	91
CAPÍTULO III.....	95

PROPUESTA.....	95
PRESENTACIÓN.....	95
FILOSOFÍA INSTITUCIONAL .....	96
Misión .....	96
Visión .....	96
Valores .....	97
Principios .....	97
Objetivos Estratégicos .....	98
Políticas Empresariales .....	98
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA .....	99
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	100
ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	101
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.....	115
Objetivo General.....	115
Objetivos Específicos.....	115
Manual de Procedimientos Administrativos.....	116
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS .....	128
Objetivo General.....	128
Objetivos Específicos.....	128
Manual de Procedimientos Financiero.....	129
Políticas Contables.....	133
Dinámica de las Cuentas Contables .....	135
Estados Financieros .....	150
Balance de Situación Inicial.....	150
ESTADO DE COSTOS .....	152
Estado de Pérdidas y Ganancias .....	153
Soportes Contables Utilizados .....	154
Análisis Financiero .....	154
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	157
CAPÍTULO IV.....	159
IMPACTOS .....	159
IMPACTO SOCIAL.....	160
IMPACTO ECONÓMICO .....	161
IMPACTO EDUCATIVO .....	162

IMPACTO AMBIENTAL .....	163
IMPACTO GENERAL .....	164
CONCLUSIONES .....	165
RECOMENDACIONES .....	166
BIBLIOGRAFÍA .....	167
LINKOGRAFÍA .....	168
WEBGRAFÍA .....	169
BASES LEGALES .....	169
ANEXOS .....	170

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N.- 1 Matriz de Relación Diagnóstica.....	28
CUADRO N.- 2 Cuadros Fuente Empleados y Clientes .....	30
CUADRO N.- 3 Misión, visión y los objetivos .....	32
CUADRO N.- 4 Las funciones y tareas.....	33
CUADRO N.- 5 Las funciones y tareas constan en un documento .....	34
CUADRO N.- 6 Las funciones y tareas constan en un documento .....	35
CUADRO N.- 7 Planificación Actividades .....	36
CUADRO N.- 8 Ambiente laboral.....	37
CUADRO N.- 9 Capacitaciones .....	38
CUADRO N.-10 Frecuencia recibe capacitación .....	39
CUADRO N.- 11 Supervisa y evalúa el desempeño laboral .....	40
CUADRO N.- 12 Jefe inmediato .....	41
CUADRO N.- 13 Cómo recibe las instrucciones .....	42
CUADRO N.- 14 Seguridad empleados .....	43
CUADRO N.- 15 Cliente de la industria .....	44
CUADRO N.- 16 Tipo de leche que adquieren .....	45
CUADRO N.- 17 Derivados lácteos adquieren .....	46
CUADRO N.- 18 Razones por las que adquiere lácteos .....	47
CUADRO N.- 19 Frecuencia adquieren la leche y sus derivados .....	48
CUADRO N.- 20 Productos de la marca SANTAFE.....	49
CUADRO N.- 21 Precio de los productos .....	50
CUADRO N.- 22 Atención del personal .....	51
CUADRO N.- 23 La imagen corporativa de la industria.....	52
CUADRO N.- 24 Matriz FODA.....	59
CUADRO N.- 25 Ponderación de los Cruces estratégicos Fortalezas - Oportunidades.....	60
CUADRO N.- 26 Ponderación de los Cruces estratégicos Fortalezas - Amenazas.....	61
CUADRO N.- 27 Ponderación de los Cruces estratégicos Debilidades - Oportunidades.....	61
CUADRO N.- 28 Ponderación de los Cruces estratégicos Debilidades - Amenazas.....	61
CUADRO N.- 29 Cruces estratégicos FA, FO, DO, DA.....	62
CUADRO N.- 30 Simbología de los diagramas de flujo.....	86
CUADRO N.- 31 Manual de funciones del Gerente General.....	102

CUADRO N.- 32 Manual de funciones de la Secretaria .....	103
CUADRO N.- 33 Manual de funciones del Contador .....	104
CUADRO N.- 34 Manual de funciones del Auxiliar de Contabilidad .....	105
CUADRO N.- 35 Manual de funciones del Dep. de Producción .....	106
CUADRO N.- 36 Manual de funciones del Laboratorista.....	107
CUADRO N.- 37 Manual de funciones de los Operarios.....	108
CUADRO N.- 38 Manual de funciones del Control de Calidad.....	109
CUADRO N.- 39 Manual de funciones del Dep. Mercadeo y Ventas .....	110
CUADRO N.- 40 Manual de funciones Imagen Corporativa.....	111
CUADRO N.- 41 Manual de funciones Vendedor .....	112
CUADRO N.- 42 Manual de funciones del Chofer .....	113
CUADRO N.- 43 Manual de funciones del Bodeguero .....	114
CUADRO N.- 44 Procedimiento para reclutamiento, selección y contratación de Talento Humano.....	116
CUADRO N.- 45 Procedimiento para Capacitar al Personal .....	118
CUADRO N.- 46 Procedimiento para controlar la asistencia del Personal.....	120
CUADRO N.- 47 Procedimiento para controlar la asistencia del Personal.....	122
CUADRO N.- 48 Procedimiento para controlar la asistencia del Personal.....	124
CUADRO N.- 49 Procedimiento para controlar la asistencia del Personal.....	126
CUADRO N.- 50 Procedimientos para presentar Estados Financieros.....	129
CUADRO N.- 51 Procedimientos para elaborar un presupuesto anual.....	131
CUADRO N.- 52 Matriz de Impactos .....	159
CUADRO N.- 53 Impacto Social .....	160
CUADRO N.- 54 Impacto Económico .....	161
CUADRO N.- 55 Impacto Educativo .....	162
CUADRO N.- 56 Impacto Ambiental .....	163
CUADRO N.- 57 Impacto General.....	164

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N.- 1 Misión, visión y los objetivos .....	32
GRÁFICO N.- 2 Las funciones y tareas .....	33
GRÁFICO N.- 3 Las funciones y tareas constan en un documento .....	34
GRÁFICO N.- 4 Las funciones y tareas constan en un documento .....	35
GRÁFICO N.- 5 Planificación Actividades.....	36
GRÁFICO N.- 6 Ambiente laboral.....	37
GRÁFICO N.- 7 Capacitaciones.....	38
GRÁFICO N.- 8 Frecuencia recibe capacitación .....	39
GRÁFICO N.- 9 Supervisa y evalúa el desempeño laboral.....	40
GRÁFICO N.- 10 Jefe inmediato .....	41
GRÁFICO N.- 11 Cómo recibe las instrucciones.....	42
GRÁFICO N.- 12 Seguridad empleados .....	43
GRÁFICO N.- 13 Clientes de la Industria.....	44
GRÁFICO N.- 14 Tipo de leche que adquieren .....	45
GRÁFICO N.- 15 Derivados lácteos adquieren .....	46
GRÁFICO N.- 16 Razones por las que adquiere lácteos.....	47
GRÁFICO N.- 17 Frecuencia adquieren la leche y sus derivados .....	48
GRÁFICO N.- 18 Productos de la marca SANTAFE .....	49
GRÁFICO N.- 19 Precio de los productos .....	50
GRÁFICO N.- 20 Atención del personal.....	51
GRÁFICO N.- 21 La imagen corporativa de la industria.....	52
GRÁFICO N.- 22 Organigrama de la industria .....	100
GRÁFICO N.- 23 Organigrama funcional de la industria.....	101
GRÁFICO N.- 24 Reclutamiento y selección de Talento Humano.....	117
GRÁFICO N.- 25 Diagrama de flujo para Capacitar al Personal.....	119
GRÁFICO N.- 26 Diagrama de flujo para controlar la asistencia del Personal .....	121
GRÁFICO N.- 27 Diagrama de flujo para la producción del queso.....	123
GRÁFICO N.- 28 Diagrama de flujo para la producción del yogurt.....	125
GRÁFICO N.- 29 Diagrama de Flujo para la producción de mantequilla .....	127
GRÁFICO N.- 30 Diagrama de flujo para presentar Estados Financieros .....	130
GRÁFICO N.- 31 Diagrama de flujo para elaborar un Presupuesto anual.....	132

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación va dirigido a la Industria Lechera “Gloria”, esta se encuentra ubicada en la parroquia El Ángel en las calles Sucre 0366 y Abrahán Herrera, esta industria se encuentra afectada por la mala organización, falta de procedimientos a seguir en cada área y por falta de un manual de funciones para los empleados lo que hace que durante varios años se maneje empíricamente la empresa.

En el desarrollo del proyecto se realizará observación directa para determinar una muestra la cual será objeto de investigación, a la cual se aplicará una encuesta a empleados y clientes, una entrevista al gerente propietario y contadora mismas que permitirán recabar información real y precisa.

También se realizará una recopilación de información necesaria en libros, folletos, internet, revistas, etc., para elaborar el marco teórico el cual servirá de guía para la elaboración del Manual de procedimientos para la Industria Lechera “Gloria”.

Con toda esta información recopilada una vez realizado la propuesta del Manual se podrá obtener conclusiones y recomendaciones las mismas que servirán para el mejoramiento de la empresa.

## JUSTIFICACIÓN

La Industria Lechera “Gloria”, pertenece al sector productivo empresarial; conocidos son los problemas que este tipo de organizaciones deben afrontar.

Este proyecto se basa en la creación de un Manual de Procedimientos Administrativo - Financiero para La Industria Lechera “Gloria”, debido a que existe la necesidad de una organización adecuada, ya que la misma no cuenta con dicho Manual, y no posee normas, políticas y procedimientos a seguirse para el cumplimiento de las funciones del personal y el manejo adecuado de la empresa, lo que hace que surjan inconvenientes en las diferentes áreas de trabajo.

Además, diseñando este manual se logrará un mayor control de la empresa logrando optimizar los recursos, permitiendo una adecuada distribución y control de las actividades asignadas a cada una de las personas que se encuentran a cargo de la empresa.

Este proyecto tiene como finalidad ser una herramienta muy importante para la Industria Lechera “Gloria”, ya que ayudará a la toma de decisiones y a salvaguardar los recursos de la empresa, controlando las actividades de cada trabajador siguiendo las normas y políticas que ayuden al mejoramiento de esta empresa.

El éxito en la implementación de este manual significa que alcanzará las expectativas trazadas, implica el compromiso de todo el talento humano, que motivado por el sentido de pertenencia entregue todo su potencial para la consecución satisfactoria de los objetivos empresariales.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Diseñar un Manual de Procedimientos Administrativo - Financiero La Industria Lechera “Gloria” en la Parroquia El Ángel, Cantón Espejo, Provincia del Carchi.

### Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico técnico situacional de la Industria Lechera “Gloria”.
- ✓ Estructurar el marco teórico a través de la investigación bibliográfica y linkografía sobre el tema.
- ✓ Diseñar un Manual de Procedimientos Administrativo - Financiero para la Industria Lechera “Gloria” en la Parroquia El Ángel.
- ✓ Determinar los principales impactos, sociales, económicos, éticos, educativos y ambientales que generará la implementación del proyecto.

# CAPÍTULO I

## 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### 1.1. Antecedentes

En la actualidad existen pequeñas empresas formales e informales que se dedican a la comercialización de leche, que por su tamaño están limitadas en su forma administrativa y financiera, siendo necesario que se brinde el apoyo por parte de los diferentes estamentos estatales, inclusive se trate de fortalecer a este sector productivo del Ecuador.

Con lo anteriormente expuesto, cierto número de personas se dedican a la ganadería y agricultura, considerando esta una oportunidad de formar una empresa dedicada a la producción y comercialización de leche. Dentro de la parroquia El Ángel se dedican mucho a la producción y comercialización de leche.

La Industria Lechera “Gloria”, es una empresa que inicia sus actividades hace 20 años por una idea de emprendimiento familiar la cual inicia con una fuerte inversión. Esta lechera se encuentra ubicada en el barrio centro en la parroquia El Ángel, cantón Espejo, provincia del Carchi.

Esta empresa se dedica a la producción y comercialización de los derivados de la leche como son: yogurt, quesos, crema de leche y leche en funda a nivel local; con la marca “SANTAFE”, cubriendo con la demanda que tiene la parroquia.

Esta empresa cuenta con una contadora, la gerente y nueve trabajadores los cuales son encargados de realizar las diferentes tareas que abarca el proceso de los productos antes mencionados.

En la actualidad la lechera no cuenta con un **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO** donde los empleados puedan visualizar todos los procesos allí establecidos, evitando que se centren a una sola actividad y logrando por consiguiente la eficiencia en los procesos. Por eso es importante realizar este Manual para dar a conocer cuáles serán las funciones que deben cumplir dentro de la empresa, cumpliendo así con las expectativas de los clientes sobre el producto.

## **1.2.Objetivos del diagnóstico**

### **1.2.1. Objetivo general**

Realizar un diagnóstico técnico situacional respecto de la situación administrativa y financiera de la Industria Lechera “Gloria”, para de esta manera poder identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- ✓ Analizar la estructura organizacional de la Industria Lechera “Gloria”.
- ✓ Analizar la calidad de servicio que se brinda a los clientes de la Industria Lechera “Gloria”.
- ✓ Evaluar la gestión de talento humano de la Industria Lechera “Gloria”.
- ✓ Analizar los procesos administrativos y financieros de la Industria Lechera “Gloria”.

### **1.3. Variables e Indicadores**

Las variables e indicadores que se toma en cuenta para recolectar información que sirvan para realizar la propuesta del presente trabajo son:

#### **✓ ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- Misión, Visión, Objetivos
- Método administrativo
- Organigrama estructural
- Delegación de funciones y actividades

#### **✓ CALIDAD DEL SERVICIO**

- Atención eficiente al cliente
- Satisfacción del cliente
- Imagen corporativa

#### **✓ TALENTO HUMANO**

- Eficiencia del personal
- Capacitación al personal
- Trabajo en equipo
- Ambiente laboral

**✓ PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS**

- Planificación
- Control
- Estados financieros
- Indicadores financieros

#### 1.4. Matriz de relación diagnóstica

**CUADRO N.- 1** Matriz de Relación Diagnóstica

<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>FUENTES</b>
Analizar la estructura organizacional de la Industria Lechera “Gloria”.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Misión, Visión, Objetivos</li> <li>✓ Método administrativo</li> <li>✓ Organigrama estructural</li> <li>✓ Delegación de funciones y actividades</li> </ul>	Encuesta y Entrevista	Empleados y Gerente
Analizar la calidad de servicio que se brinda a los clientes de la Industria Lechera “Gloria”.	CALIDAD DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención eficiente al cliente</li> <li>✓ Satisfacción del cliente</li> <li>✓ Imagen Corporativa</li> </ul>	Encuesta y Entrevista	Empleados y Clientes

<p>Evaluar la gestión de talento humano de la Industria Lechera “Gloria”.</p>	<p>TALENTO HUMANO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eficiencia del personal</li> <li>✓ Capacitación al personal</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Ambiente laboral</li> </ul>	<p>Encuesta y Entrevista</p>	<p>Gerente y Empleados</p>
<p>Analizar los procesos administrativos y financieros de la Industria Lechera “Gloria”.</p>	<p>PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación</li> <li>✓ Control</li> <li>✓ Estados financieros</li> <li>✓ Indicadores financieros</li> </ul>	<p>Encuesta, Entrevista, Observación directa</p>	<p>Gerente y Contador</p>

## 1.5. Metodología utilizada

Para realizar el diagnóstico situacional de la Industria Lechera “Gloria” será necesario utilizar algunas técnicas de investigación de campo, las cuales son: encuestas, entrevistas y observación directa.

### 1.5.1. Población o Universo

La Industria Lechera “Gloria” de la parroquia El Ángel está compuesta de la siguiente manera la parte administrativa (gerente y contador), los empleados y los consumidores de la lechera.

**CUADRO N.- 2** Cuadros Fuente Empleados y Clientes

<b>EMPLEADOS</b>	
Gerente	1
Contadora	1
Operarios	4
Laboratorista	1
Bodeguero	1
Chofer	1
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>

<b>CLIENTES</b>	
Cientes Fijos	11
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

### 1.5.2. Identificación de la muestra

La población a ser investigada de la Industria Lechera “Gloria” es menor a 50, por lo que, para el análisis de la información, se realizará un censo al personal tanto interno como externo.

## **1.6. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

El diagnóstico técnico situacional de la Industria Lechera “Gloria” de la Parroquia El Ángel, tiene como base la información recolectada a través de las entrevistas y las encuestas.

### **✓ Encuestas**

Las encuestas estarán dirigidas a los trabajadores y clientes de la empresa, la información recolectada nos permitirá conocer cuál es la situación actual de la Industria Lechera “Gloria”.

### **✓ Entrevistas**

Las entrevistas estarán dirigidas al gerente y contador de la empresa, los cuales nos proporcionarán información real sobre la situación actual de la empresa.

### **✓ Ficha de Observación**

La ficha de observación se la realizó dentro de las instalaciones de la empresa para conocer el estado de las mismas y las condiciones en que laboran los empleados.

## 1.7. Análisis e interpretación de resultados

### 1.7.1. Análisis de la encuesta dirigida a los empleados de la Industria Lechera “Gloria” en la parroquia el Ángel

#### 1. ¿Conoce usted cual es la Misión, Visión y los Objetivos de la Industria Lechera “Gloria”?

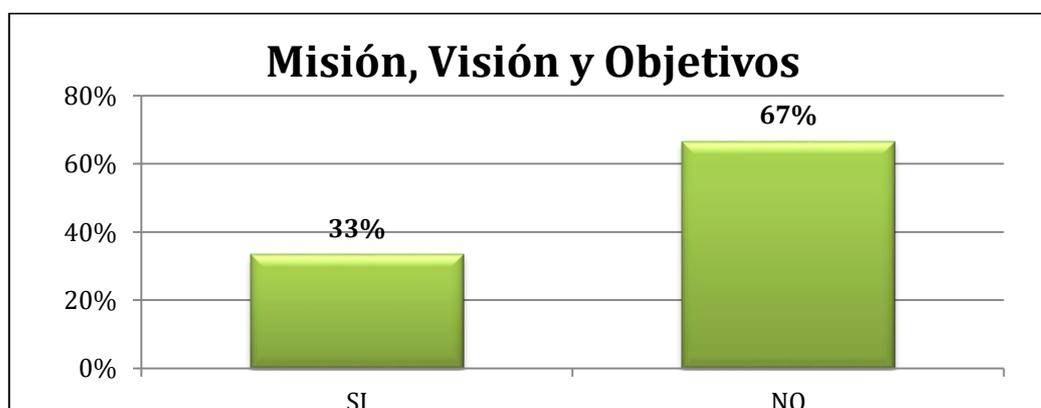
**CUADRO N.- 3** Misión, visión y los objetivos

RESPUESTA	FRECUENCIA	% TOTAL
SI	3	33%
NO	6	67%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICO N.- 1** Misión, visión y los objetivos



**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

#### Análisis

Se puede observar en el gráfico que la mayor parte de los empleados de la empresa no conocen la misión, visión y objetivos, y que un menor porcentaje de los empleados si los conocen.

## 2. ¿Conoce de forma clara cuales son las funciones y tareas de su puesto de trabajo?

**CUADRO N.- 4** Las funciones y tareas

RESPUESTA	FRECUENCIA	% TOTAL
SI	9	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICO N.- 2** Las funciones y tareas



**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

### Análisis

Se puede evidenciar que la mayoría de los empleados de la empresa si conocen cuáles son sus funciones y tareas de forma clara, lo que hace que se realicen rápidamente y de manera correcta.

**3. ¿Cuentan con un manual de procedimientos donde consten los diferentes procesos a realizarse?**

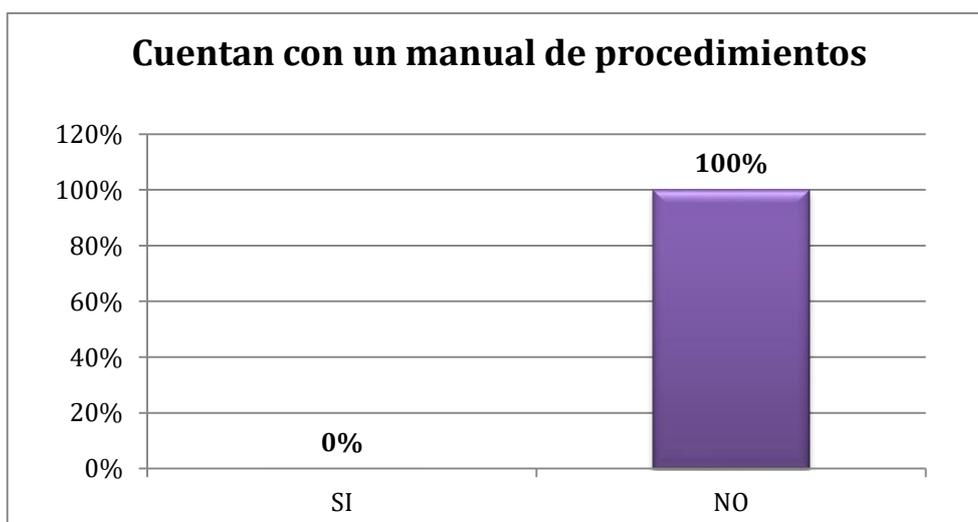
**CUADRO N.- 5** Cuentan con un manual de procedimientos

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>% TOTAL</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	9	100%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICO N.- 3** Cuentan con un manual de procedimientos



**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis**

Se puede evidenciar que ninguna de las funciones y tareas que realizan los empleados de la empresa no constan en ningún documento formal, a pesar de esto los empleados las desarrollan de forma correcta.

#### 4. ¿Le dieron a conocer a Ud. el reglamento interno de la industria?

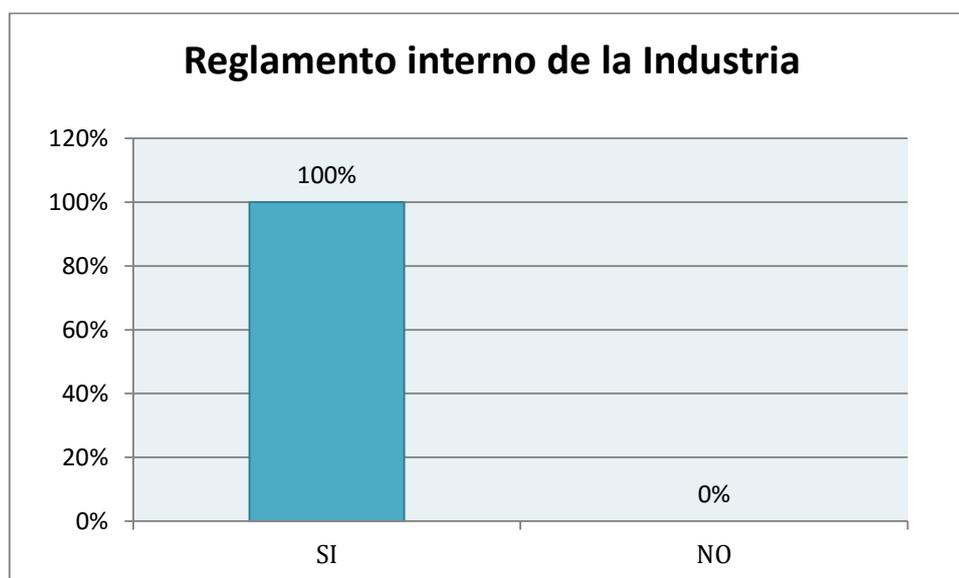
**CUADRO N.- 6** Las funciones y tareas constan en un documento

RESPUESTA	FRECUENCIA	% TOTAL
SI	9	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICO N.- 4** Las funciones y tareas constan en un documento



**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

#### **Análisis**

Se puede evidenciar que el 100% de los empleados de la industria, es decir los 9 empleados manifestaron que si les dieron a conocer la existencia de reglamento interno de la industria.

## 5. ¿Realizan una planificación de las actividades a realizarse diariamente?

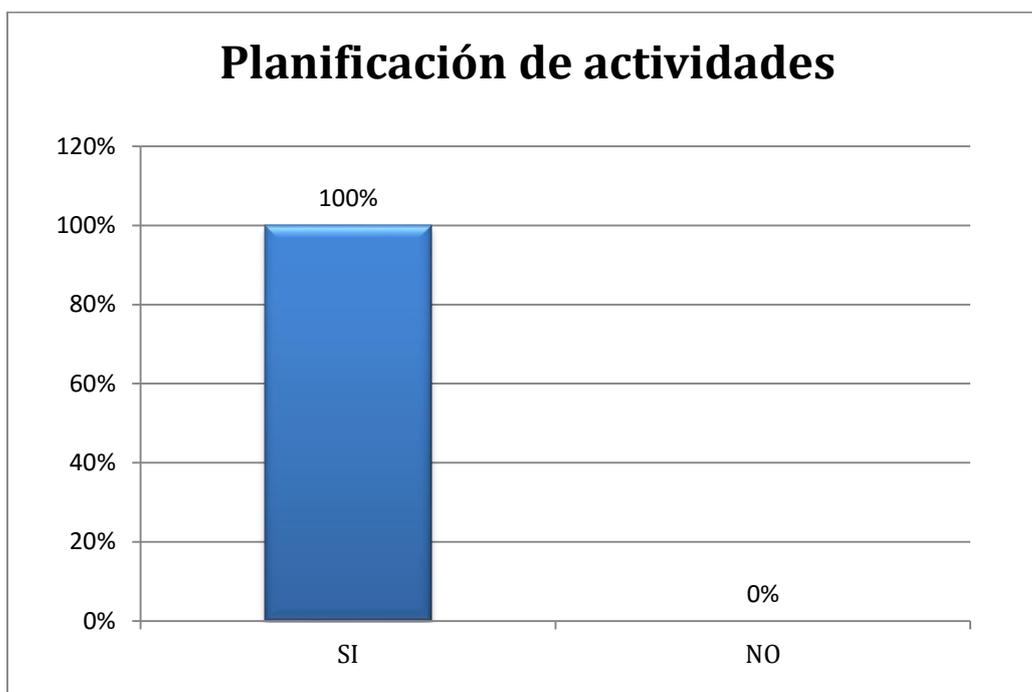
**CUADRO N.- 7** Planificación Actividades

RESPUESTA	FRECUENCIA	% TOTAL
SI	9	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICO N.- 5** Planificación Actividades



**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

### Análisis

Se puede observar en el gráfico que la totalidad de los empleados expresaron que si realizan una planificación de las tareas a desarrollarse diariamente con anticipación.

## 6. ¿Cómo considera usted que es el ambiente laboral de la empresa?

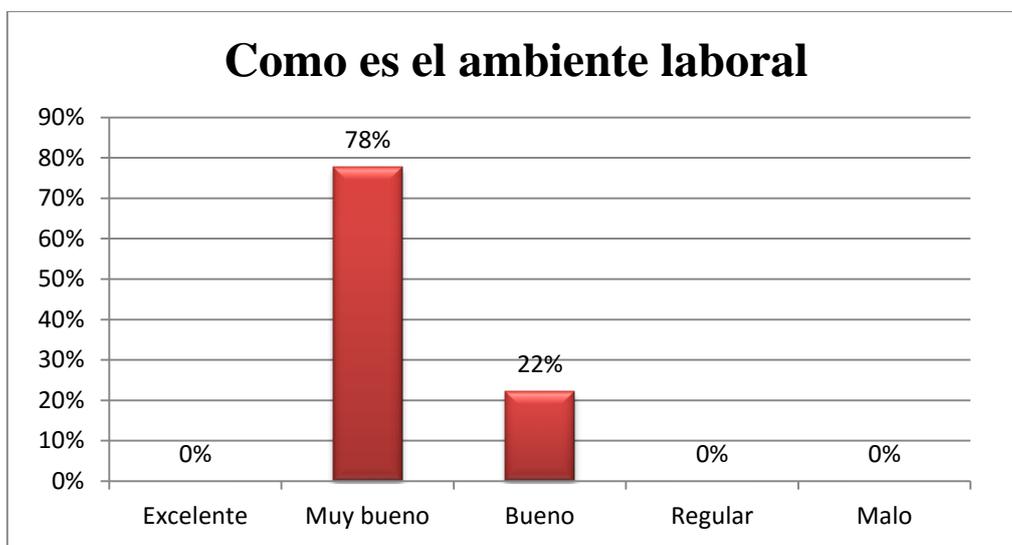
**CUADRO N.- 8 Ambiente laboral**

RESPUESTA	FRECUENCIA	% TOTAL
EXCELENTE	0	100%
MUY BUENO	7	78%
BUENO	2	22%
REGULAR	0	0%
MALO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICO N.- 6 Ambiente laboral**



**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

### **Análisis**

Los empleados de la empresa en su mayoría opinan que el ambiente de trabajo es muy bueno ya que existen respeto y trabajo en equipo, pero también un porcentaje mínimo opinan que el ambiente laboral es bueno.

## 7. ¿Ha recibido capacitaciones para el desarrollo de sus funciones?

**CUADRO N.- 9** Capacitaciones

RESPUESTA	FRECUENCIA	% TOTAL
SI	9	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICO N.- 7** Capacitaciones



**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

### Análisis

Se puede evidenciar gran parte de los empleados de la empresa reciben capacitaciones para el desarrollo de sus funciones, las mismas que son de gran ayuda en sus puestos de trabajo.

## 8. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación por parte de la empresa?

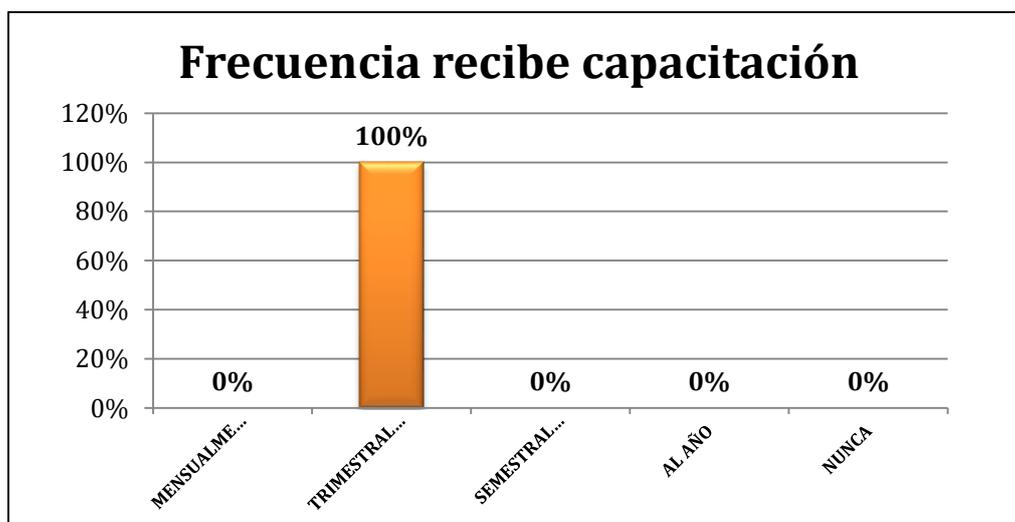
**CUADRO N.-10** Frecuencia recibe capacitación

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>% TOTAL</b>
<b>MENSUALMENTE</b>	0	0%
<b>TRIMESTRALMENTE</b>	9	100%
<b>SEMESTRALMENTE</b>	0	0%
<b>AL AÑO</b>	0	0%
<b>NUNCA</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICO N.- 8** Frecuencia recibe capacitación



**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

### **Análisis**

Se puede evidenciar que la mayoría de los empleados expresaron que las capacitaciones se las reciben trimestralmente, las cuales les permiten estar actualizándose constantemente en desarrollo de sus funciones.

### 9. ¿La empresa supervisa y evalúa periódicamente el desempeño laboral?

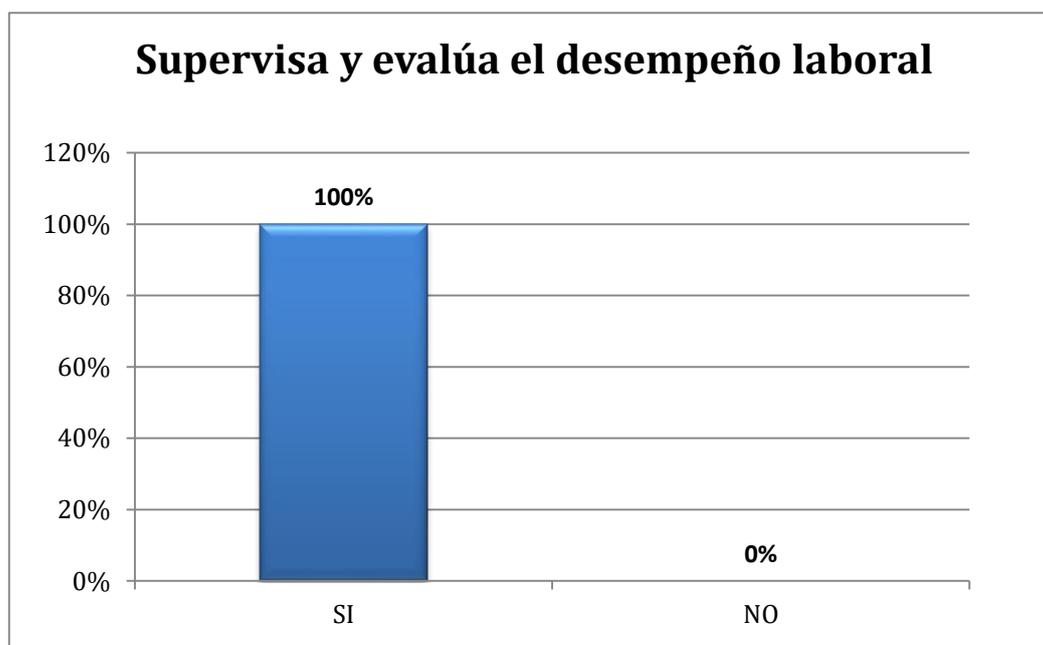
**CUADRO N.- 11** Supervisa y evalúa el desempeño laboral

RESPUESTA	FRECUENCIA	% TOTAL
SI	9	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICO N.- 9** Supervisa y evalúa el desempeño laboral



**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

### Análisis

La totalidad de los empleados manifestaron que dentro de la empresa si realiza la supervisión y evaluación del desempeño de sus labores diarias, por lo cual su trabajo lo realizan de una manera eficiente.

### 10. ¿Ud. Tiene definido quién es su jefe inmediato?

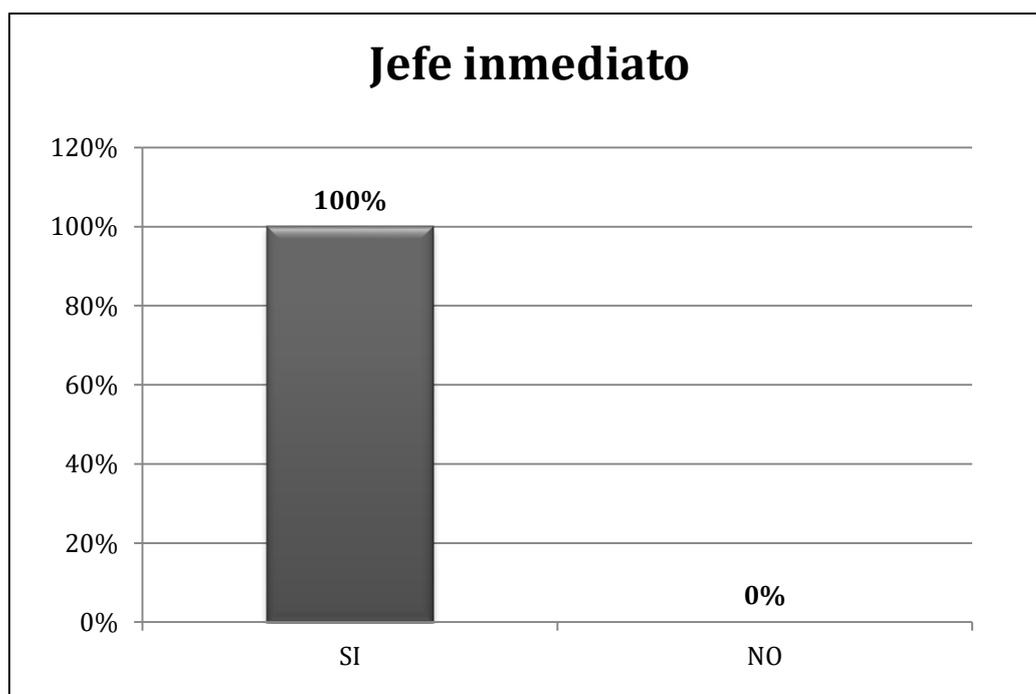
**CUADRO N.- 12** Jefe inmediato

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>% TOTAL</b>
<b>SI</b>	9	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICO N.- 10** Jefe inmediato



**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

#### **Análisis**

Se puede observar en el gráfico que la totalidad de los empleados expresaron que si conocen quien es su jefe inmediato dentro de la empresa, permitiendo de esta manera tener claro a quien rendirle cuentas sobre sus funciones.

## 11. ¿Cómo recibe las instrucciones de sus superiores?

**CUADRO N.- 13** Cómo recibe las instrucciones

RESPUESTA	FRECUENCIA	% TOTAL
<b>VERBAL</b>	9	100%
<b>ESCRITO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICO N.- 11** Cómo recibe las instrucciones



**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

### Análisis

En la encuesta realizada a los empleados, la totalidad de ellos expresaron que las instrucciones se las reciben de forma verbal para evitar posibles inconvenientes en el desarrollo de sus funciones.

## 12. ¿Ud. Trabaja con las medidas de seguridad adecuadas?

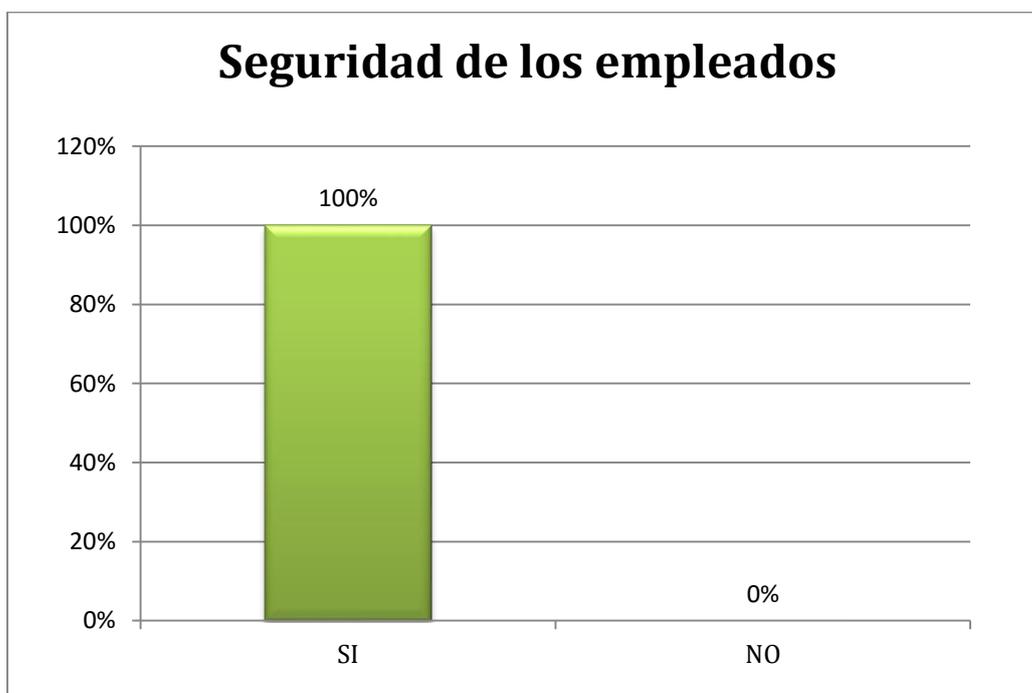
**CUADRO N.- 14** Seguridad empleados

RESPUESTA	FRECUENCIA	% TOTAL
SI	9	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICO N.- 12** Seguridad empleados



**Fuente:** Encuesta a los empleados

**Elaborado por:** La Autora

### **Análisis**

Se puede observar en el grafico que la totalidad de los empleados expresaron que si cuentan con las debidas normas de seguridad, para precautelar su seguridad laboral dentro de la industria.

### 1.7.2. Análisis de la encuesta dirigida a los clientes de la Industria Lechera “Gloria” en la parroquia el Ángel

#### 1. ¿Ud. Es cliente fijo de la Industria Lechera “Gloria”?

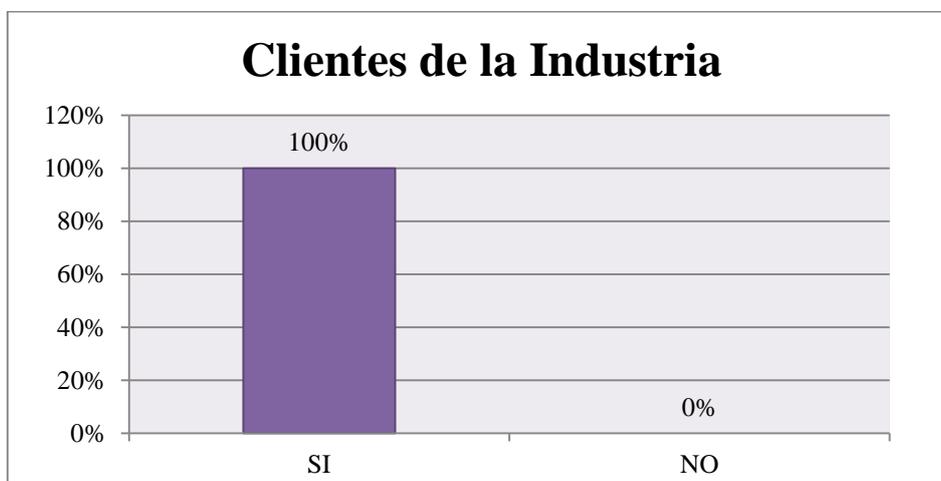
**CUADRO N.- 15** Cliente de la industria

RESPUESTA	FRECUENCIA	% TOTAL
SI	11	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICO N.- 13** Clientes de la Industria



**Fuente:** Encuesta a los clientes

**Elaborado por:** La Autora

#### **Análisis**

Se puede observar en el gráfico que un poco más de la mitad de los clientes que tiene la industria son fijos, y los demás son ocasionales debido a que ellos suelen adquirir productos de vez en cuando.

## 2. ¿Qué tipo de leche adquiere con mayor frecuencia?

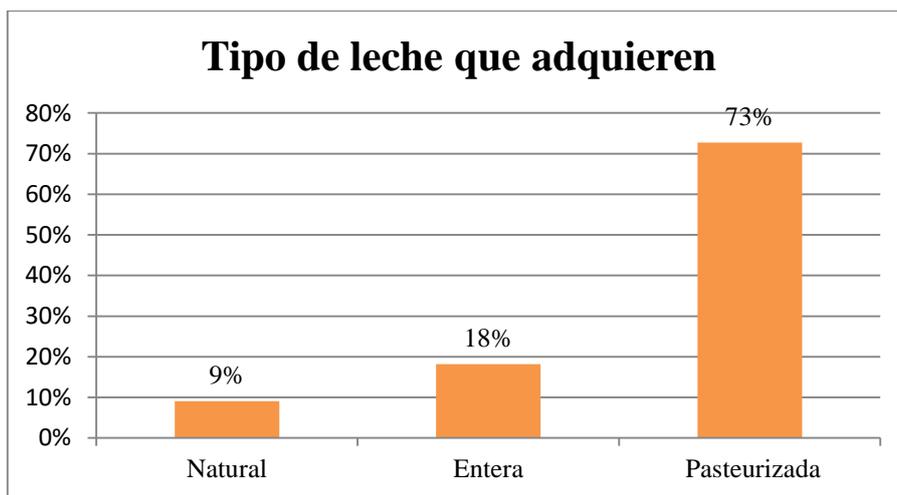
**CUADRO N.- 16** Tipo de leche que adquieren

RESPUESTA	FRECUENCIA	% TOTAL
NATURAL	1	9%
ENTERA	2	18%
PASTEURIZADA	8	73%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICO N.- 14** Tipo de leche que adquieren



**Fuente:** Encuesta a los clientes

**Elaborado por:** La Autora

### Análisis

Se puede evidenciar que la mayoría de los clientes opinan que adquieren con mayor frecuencia es la leche pasteurizada, aunque también consumen la leche natural en un menor porcentaje.

### 3. ¿Qué derivados lácteos adquiere con mayor frecuencia?

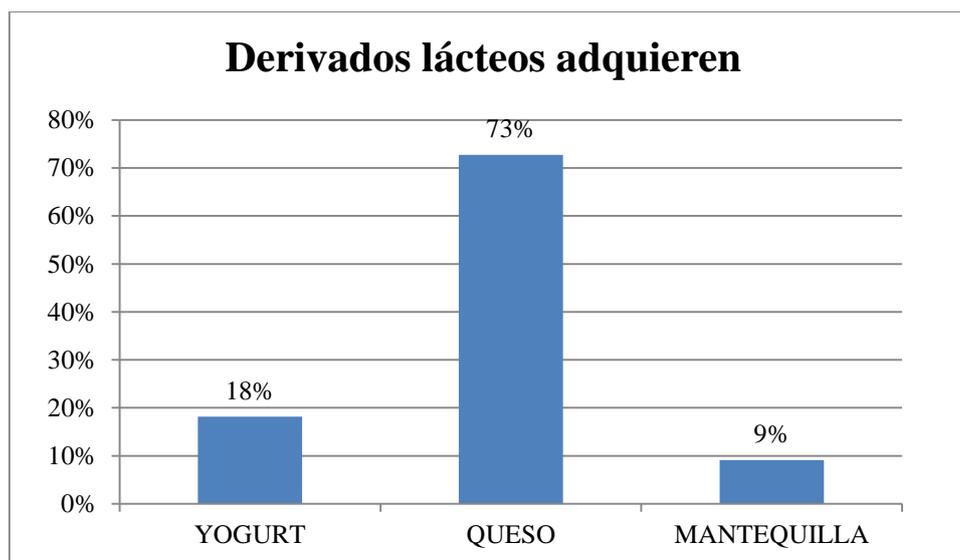
**CUADRO N.- 17** Derivados lácteos adquieren

RESPUESTA	FRECUENCIA	% TOTAL
YOGURT	2	18%
QUESO	8	73%
MANTEQUILLA	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICO N.- 15** Derivados lácteos adquieren



**Fuente:** Encuesta a los clientes

**Elaborado por:** La Autora

#### **Análisis**

En el gráfico se puede evidenciar que gran parte de los clientes suelen adquirir con mayor frecuencia el queso, pero también un menor porcentaje de los clientes optan por adquirir la mantequilla.

4. ¿Por cuál de las siguientes razones adquiere con mayor frecuencia la leche y sus derivados?

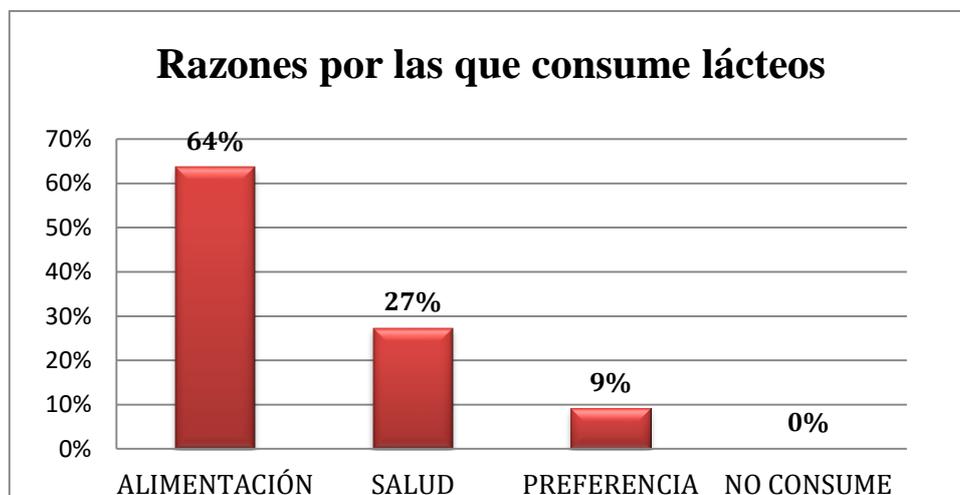
**CUADRO N.- 18** Razones por las que adquiere lácteos

RESPUESTA	FRECUENCIA	% TOTAL
ALIMENTACIÓN	7	64%
SALUD	3	27%
PREFERENCIA	1	9%
NO CONSUME	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: La Autora

**GRÁFICO N.- 16** Razones por las que adquiere lácteos



Fuente: Encuesta a los clientes

Elaborado por: La Autora

### Análisis

Gran parte de los clientes expresaron que la razón por la cual adquieren la leche y sus derivados es por alimentación, y un porcentaje menor expresaron que la adquieren por salud.

## 5. ¿Con que frecuencia adquiere la leche y sus derivados?

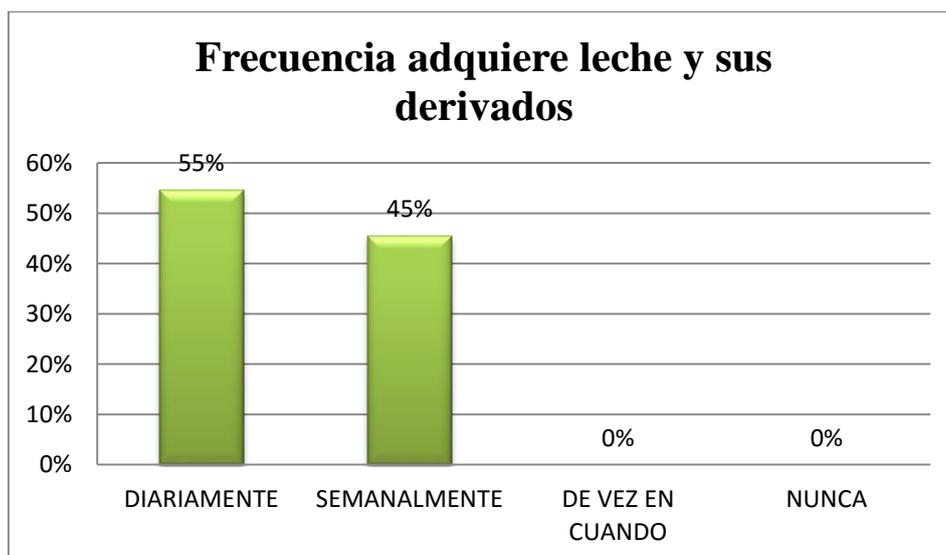
**CUADRO N.- 19** Frecuencia adquieren la leche y sus derivados

RESPUESTA	FRECUENCIA	% TOTAL
DIARIAMENTE	6	55%
SEMANALMENTE	5	45%
DE VEZ EN CUANDO	0	0%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICO N.- 17** Frecuencia adquieren la leche y sus derivados



**Fuente:** Encuesta a los clientes

**Elaborado por:** La Autora

### Análisis

Se puede evidenciar que la mayoría de los clientes suelen adquirir la leche y sus derivados diariamente ya que es un alimento de gran ayuda para el crecimiento de los niños y una mínima parte adquieren de vez en cuando esto se debe a que no les gusta mucho o por falta de dinero.

## 6. ¿Su preferencia por adquirir productos de la marca SANTAFE es por?

**CUADRO N.- 20** Productos de la marca SANTAFE

RESPUESTA	FRECUENCIA	% TOTAL
PRECIO	2	18%
CALIDAD	6	55%
SABOR	3	27%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICO N.- 18** Productos de la marca SANTAFE



**Fuente:** Encuesta a los clientes

**Elaborado por:** La Autora

### Análisis

Se puede observar que la mayoría de los clientes adquieren los productos SANTAFE por su calidad, sin embargo otra parte de los clientes adquieren por su precio y sabor.

## 7. ¿Le parece justo el precio de los productos SANTAFE?

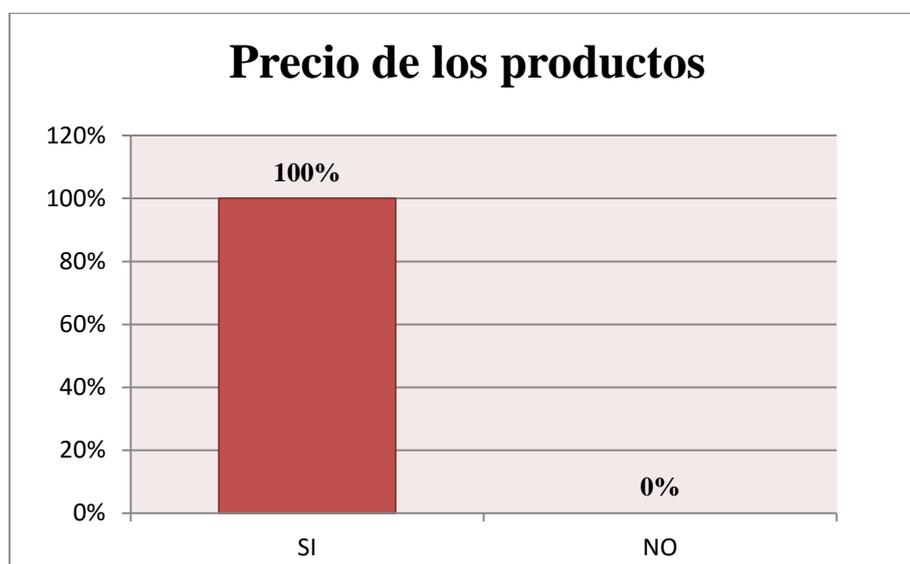
**CUADRO N.- 21** Precio de los productos

RESPUESTA	FRECUENCIA	% TOTAL
SI	11	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICO N.- 19** Precio de los productos



**Fuente:** Encuesta a los clientes

**Elaborado por:** La Autora

### **Análisis**

Se puede evidenciar que la totalidad de los clientes están de acuerdo con los precios de los diferentes productos que ofrece la empresa, ya que existe una preferencia por consumir estos productos.

## 8. ¿Cómo califica la atención brindada por parte del personal de la Industria?

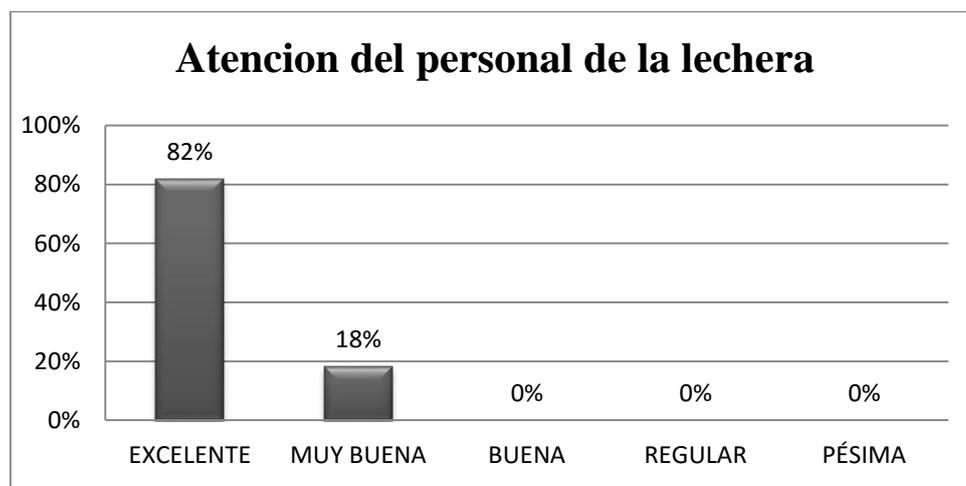
**CUADRO N.- 22** Atención del personal

RESPUESTA	FRECUENCIA	% TOTAL
EXCELENTE	9	82%
MUY BUENA	2	18%
BUENA	0	0%
REGULAR	0	0%
PÉSIMA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICO N.- 20** Atención del personal



**Fuente:** Encuesta a los clientes

**Elaborado por:** La Autora

### Análisis

Gran parte de los clientes expresaron que la atención del personal de la empresa es excelente, lo cual les permite atraer más clientes a la empresa sin embargo otro porcentaje calificaron que la atención es muy buena.

## 9. ¿La imagen corporativa de la Industria Lechera “Gloria” es?

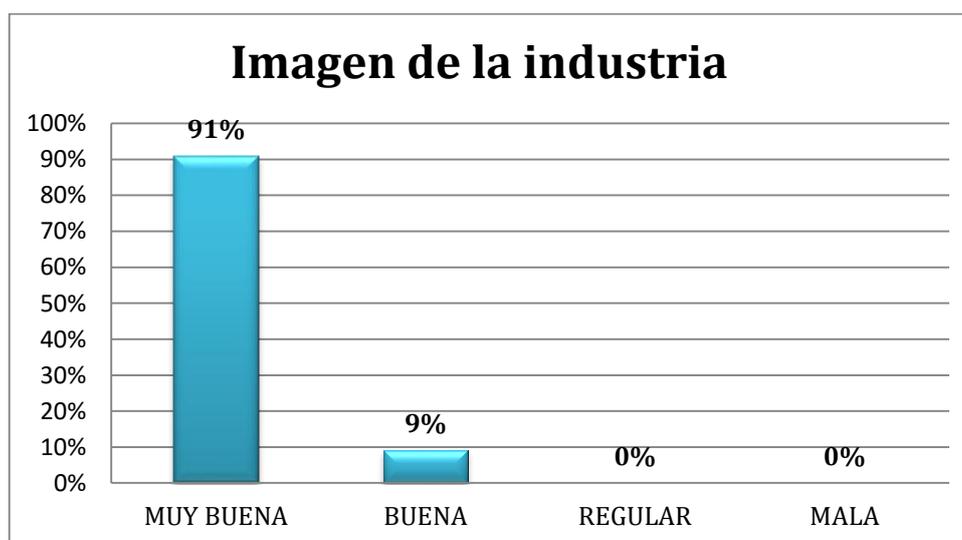
**CUADRO N.- 23** La imagen corporativa de la industria

RESPUESTA	FRECUENCIA	% TOTAL
MUY BUENA	10	91%
BUENA	1	9%
REGULAR	0	0%
MALO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICO N.- 21** La imagen corporativa de la industria



**Fuente:** Encuesta a los clientes

**Elaborado por:** La Autora

### Análisis

Se puede evidenciar que la mayoría de los clientes califican la imagen de la industria como muy buena, lo cual permite que haya mayor posicionamiento en los potenciales clientes.

### **1.7.3. Entrevista dirigida a la Gerente de la Industria Lechera “Gloria” en la parroquia el Ángel**

#### **1. ¿Cuentan con un manual de procedimientos dentro de la industria?**

Respondió: Que no, ya que no tenía necesidad de crear un manual porque todas las instrucciones que les daba a sus trabajadores les daba en forma verbal.

#### **2. ¿Considera Ud. Importante la creación de un manual administrativo-financiero para la Industria?**

Respondió: Que sí ya que de esta manera cada empleado conocerá cuáles son sus funciones evitando la duplicación de las mismas y se brindara productos con mayor calidad.

#### **3. ¿Existe un documento formal donde conste la estructura organizacional de la empresa por área de trabajo?**

Respondió: Que la empresa si tiene un documento donde consta la estructura organizacional pero esta no es muy clara.

#### **4. ¿Qué políticas permiten evaluar, estimular y ascender al personal?**

Respondió: Que no se basan en políticas específicas sino más bien ellos se fijan en como incrementan la producción y las ventas lo cual les permite ver de una mejor manera el desempeño de sus empleados.

**5. ¿Tiene un documento donde consten las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo?**

Respondió: Que no ya que las funciones y tareas se las da en forma verbal cuando recién entran a trabajar en forma clara.

**6. ¿Cuáles son los procedimientos que utiliza para la selección y contratación de sus empleados?**

Respondió: Que ellos para tener nuevos empleados solo buscan de manera personal, ya que estas personas ya tiene experiencia sobre el trabajo, y les ofrecen trabajo.

**7. Describa qué información contable-financiera dispone la empresa:**

Respondió: Que la información con la que cuenta la industria es la básica de una empresa que va creciendo día a día.

**8. ¿Qué controles se realiza para el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa?**

Respondió: Que los controles son la inspección constante por parte de ella, durante todo el proceso de producción.

**9. ¿Tiene definido las funciones de los trabajadores y su responsabilidad?**

Respondió: Que sí, ya que a cada empleado le tiene dicho cuáles son sus funciones de forma personal. Pero que no tiene en forma escrita las funciones de cada empleado.

**10. ¿Cómo controla Ud. la asistencia de sus empleados?**

Respondió: Que existe una hoja de asistencia donde firman diariamente con hora de llega y hora de salida.

**11. ¿Usted como gerente que estrategias utiliza para captar nuevos distribuidores?**

Respondió: Que ella busca tiendas de los alrededores, dando a conocer personalmente el producto. Ofreciendo nueva imagen de los productos.

**12. ¿La empresa cuenta con un reglamento interno que deben cumplir los empleados?**

Respondió: Que si cuentan con un reglamento interno donde constan los deberes, actividades, tareas y atribuciones que los empleados deben cumplir

**13. ¿Los empleados de su empresa cuentan con las debidas medidas de seguridad?**

Respondió: Que si, que para ella los empleados son la parte primordial de su empresa y que ellos cuentan con todas las seguridades laborales.

**14. ¿Existe algún documento donde consten los procedimientos o procesos claramente definidos para la elaboración de los diferentes productos que la Industria ofrece?**

Respondió: Que no, que no existe ningún documento en el que consten los procedimientos o procesos a seguirse.

**15. ¿La empresa cumple con las normas de higiene recomendadas por el Ministerio de Salud?**

Respondió: Que sí, que tanto las instalaciones de la industria como los productos que ofrecen son tratados con mucha limpieza, y sobre todo los productos que ofrecen tiene registro sanitario

**1.7.4. Entrevista dirigida al contador de la Industria Lechera “Gloria” en la parroquia el Ángel**

**1. ¿La Industria Lechera “Gloria” es una entidad obligada a llevar contabilidad?**

Respondió: Claro que sí, ya que hoy en la actualidad llevar contabilidad es un requisito indispensable siguiendo las nuevas leyes.

**2. ¿Mantiene un archivo físico de la documentación generada en la empresa?**

Respondió: Sí, porque debemos tener un documento donde respalden todos los trámites que se realicen.

**3. ¿Se realizan constataciones físicas de las existencias?**

Respondió: Si, ya que todos los días se obtiene producción

**4. ¿Con que frecuencia realizan constataciones físicas de las existencias?**

Respondió: Se realiza diariamente

**5. ¿Llevan un registro detallado de los activos fijos que posee la industria?**

Respondió: Que si cuentan con un registro actualizado.

**6. Cuáles son los Estados Financieros que entrega al gerente propietario?**

Respondió: Se le entrega un balance general y el de ingresos y egresos

**7. ¿A su criterio la Industria Lechera “Gloria” es rentable en la actividad que realiza?**

Respondió: Si, ya que los productos que ofrecen son de consumo masivo y por ende la gran mayoría de las personas suelen consumir.

**8. ¿El sistema contable que actualmente utiliza le ha ocasionado algún inconveniente dentro del trabajo?**

Respondió: No, ya que el software se cuenta se los actualiza periódicamente.

**9. ¿El departamento de contabilidad dispone de políticas contables emitidas por escrito?**

Respondió: No

**10. ¿Cómo lleva los registros? Manual, computarizado, mixto, ninguno.**

Respondió: Que la contabilidad se la lleva de forma computarizada

**11. ¿Cómo la gerencia toma decisiones a nivel financiero?**

Respondió: Si ya que toda la información que se obtiene sobre la situación de la empresa, se la pasa a la gerencia y ellos toman decisiones.

### **1.7.5. Observación Directa**

A través de esta técnica podemos observar y comprobar varios aspectos dentro de la empresa:

#### **1. Aspecto Observado: Área Física**

Al realizar un recorrido por las instalaciones de la Industria Lechera “Gloria”, se pudo observar y constatar que el local era propio y que cada área de trabajo tenía su espacio apropiado para que todos sus empleados desarrollen sus funciones sin ningún inconveniente.

#### **2. Aspecto Observado: Procesos**

Industria Lechera “Gloria”, no cuenta con procesos bien establecidos ya que los procesos que ellos realizan lo hacen de manera empírica. Los procesos del área de producción se los realiza de una buena manera ya que cuentan con maquinarias en buen estado, lo que permite que no surjan inconvenientes.

#### **3. Aspecto Observado: Maquinarias y Equipos**

Industria Lechera “Gloria”, posee equipos y maquinarias de muy buena calidad lo que permite realizar sus productos de buena calidad.

### 1.8.Construcción de la matriz FODA

Una vez recolectada toda la información se puede obtener las siguientes fortalezas, y debilidades de la empresa:

**CUADRO N.- 24** Matriz FODA

<b>ANÁLISIS FODA DE LA INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1. Cuenta con el local propio F2. Cuenta con empleados con experiencia F3. Disponibilidad de materia prima (leche) F4. Ambiente de trabajo bueno entre los trabajadores	O1 Productos de excelente calidad O2 Ampliar su planta de producción O3 Posicionamiento en el mercado local O4 Excelente ambiente laboral dentro de la industria O5 Incrementar las capacitaciones al personal
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D1 Desconocimiento de misión y visión D2 Administración empírica D3 Ausencia de un manual de funciones D4 Inexistencia de un manual de procedimientos D5 Rotación del personal	A1 .Competencia en los alrededores A2 .Comercialización de productos caseros A3 Productos sustitutos A4 Incremento del costo de la materia prima A5 Falta de promoción de la empresa.

**Fuente:** Encuestas y Entrevistas

**Elaborado por:** La Autora

### 1.9. Ponderación de los cruces estratégicos FO, FA, DO, DA

Esta ponderación se las realiza con la finalidad de conocer cuáles serán los cruces que generan mayor prioridad. Por eso ponderamos las FO, FA, DO, DA las cuales nos servirán para realizar los cruces estratégicos. Para eso tomaremos encuentra una escala con la cual calificaremos.

#### Escala de los niveles de calificación: 1 al 10

1-3 BAJO

4-6 MEDIO

7-10 ALTO

### CRUCES ESTRATEGICOS

**CUADRO N.- 25** Ponderación de los Cruces estratégicos Fortalezas - Oportunidades

<b>FORTALEZAS</b> <b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>Σ</b>	<b>PRIORIDAD</b>
<b>F1</b>	6	10	10	9	6	<b>41</b>	<b>F5</b>
<b>F2</b>	8	6	8	10	10	<b>42</b>	
<b>F3</b>	8	9	8	9	3	<b>37</b>	
<b>F4</b>	4	6	7	8	8	<b>33</b>	
<b>F5</b>	10	7	10	10	10	<b>47</b>	
<b>Σ</b>	<b>36</b>	<b>38</b>	<b>43</b>	<b>46</b>	<b>37</b>		<b>O4</b>

Elaborado por: La Autora

**CUADRO N.- 26** Ponderación de los Cruces estratégicos Fortalezas - Amenazas

<b>FORTALEZAS</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>	$\Sigma$	<b>PRIORIDAD</b>
<b>AMENAZAS</b>								
<b>F1</b>	4	3	2	2	3	2	16	<b>F5</b>
<b>F2</b>	8	7	6	3	3	2	29	
<b>F3</b>	8	7	5	9	5	2	36	
<b>F4</b>	7	7	5	3	4	2	28	
<b>F5</b>	10	9	9	8	8	2	46	
$\Sigma$	37	33	27	25	23	10		<b>A1</b>

Elaborado por: La Autora

**CUADRO N.- 27** Ponderación de los Cruces estratégicos Debilidades - Oportunidades

<b>DEBILIDADES</b>	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	$\Sigma$	<b>PRIORIDAD</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>							
<b>D1</b>	3	3	4	7	4	21	<b>D4</b>
<b>D2</b>	6	5	2	8	6	27	
<b>D3</b>	6	3	3	7	7	26	
<b>D4</b>	7	3	4	9	6	29	
<b>D5</b>	7	2	3	8	4	24	
$\Sigma$	29	16	16	39	27		<b>O4</b>

Elaborado por: La Autora

**CUADRO N.- 28** Ponderación de los Cruces estratégicos Debilidades - Amenazas

<b>DEBILIDADES</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>	$\Sigma$	<b>PRIORIDAD</b>
<b>AMENAZAS</b>								
<b>D1</b>	7	3	2	1	4	1	18	<b>D5</b>
<b>D2</b>	7	6	2	1	6	1	23	
<b>D3</b>	7	5	3	1	4	1	21	
<b>D4</b>	7	4	3	1	3	1	19	
<b>D5</b>	7	7	2	1	7	1	25	
$\Sigma$	35	25	12	5	24	5		<b>A1</b>

Elaborado por: La Autora

### 1.10. Cruces estratégicos FA, FO, DO, DA

Una vez realizado el análisis FODA, realizamos cruces estratégico que van ayudar a la empresa a mejor su situación actual.

**CUADRO N.- 29** Cruces estratégicos FA, FO, DO, DA

<b>CRUCES ESTRATÉGICOS PARA LA INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”</b>	
<b>ESTRATÉGIAS FO</b>	<b>ESTRATÉGIAS DO</b>
<p>F5-O4. Contar con productos de calidad lo que les permitirá que exista un posicionamiento en el mercado local. .</p> <p>F2-O3. Contar con empleados con experiencia permitirá que la adquisición de maquinaria y equipo modernos se de gran ayuda para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.</p> <p>F1-O2. Contar con local propio permitirá que se realicen adecuación y aplicación en la planta de producción.</p>	<p>D4-O4. Con la implementación de un manual administrativo y financiero se procura que los productos con la marca SANTAFE se posicionen en el mercado local.</p> <p>D2-O1. Con una adecuada administración dentro de la empresa se pretende expandirse y crecer en el mercado.</p> <p>D3-O5. Con la creación de un manual de funciones dentro de la empresa se pretende que los empleados de la misma conozcan sus funciones de manera clara y ver sus falencias para de esta manera incrementar las capacitaciones y puedan desarrollar sus funciones de una mejor manera.</p>
<b>ESTRATÉGIAS FA</b>	<b>ESTRATÉGIAS DA</b>
<p>F5-A1. El realizar productos de calidad hace que los clientes sigan adquiriendo nuestros productos y no haya acogida de los productos de la competencia de los alrededores.</p> <p>F2-A2. Contar con personal con experiencia ala momento de realizar los productos, hace que los productos sean de mejor calidad lo cual hace que la comercialización de productos caseros no tenga mayor acogida.</p>	<p>D5-A1. Para tratar de eliminar la competencia de los alrededores es conveniente que exista una planificación de las funciones o tareas a realizar dentro de la empresa.</p> <p>D2-A2. Con la implementación de una buena administración se pretende desplazar la comercialización de productos caseros ya que con esta administración se realizara mayor control de calidad de sus productos.</p>

**Fuente:** Encuestas y Entrevistas

**Elaborado por:** La Autora

### **1.11. Conclusión del Diagnóstico**

Una vez realizada la investigación de campo, utilizando algunas técnicas para recolectar información anteriormente expuestas, se obtuvo información muy importante la misma que se ha analizado y tabulado dando como resultado la determinación del problema que afecta a la Industria Lechera “Gloria”.

Actualmente el 100% de los trabajadores que laboran en la industria no cuentan con un manual de procedimientos donde consten los diferentes procesos a realizarse, esto hace que los procesos se los realiza de manera rutinaria ya que solo reciben instrucciones de forma verbal, además el 67% de los trabajadores de la industria no conocen la misión, visión, valores y políticas bien establecidos que tiene la misma. Esto debe a la inexistencia de un manual de procedimientos; lo que hace que dentro de la industria exista duplicación de tareas provocando desperdicio de tiempo, afectando de manera directa a la rentabilidad y el adelanto de la empresa.

Después de haber conocido las falencias de la empresa surge la importancia de implementar un **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO - FINANCIERO PARA LA INDUSTRIA LECHERA “GLORIA” EN LA PARROQUIA EL ÁNGEL, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI.**

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEORICO**

Dentro de este capítulo se desarrollará un marco teórico el cual es de gran importancia, ya que todos los conceptos que se mencionarán se los utilizarán en el desarrollo del presente trabajo de investigación, por lo cual esta información se la ha extraído de algunas fuentes bibliográficas.

#### **2.1. EMPRESA**

##### **2.1.1. Definición**

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

Una empresa es entidad, la cual puede orientarse a ofrecer bienes o servicios y su objetivo fundamental es obtener ganancias satisfaciendo las necesidades de sus consumidores.

##### **2.1.2. Clasificación de las empresas**

Según el autor ZAPATA, 2011 dice que: las empresas se clasifican:

**Según su naturaleza:**

- a) Industriales: transforman materias primas en nuevos productos.
- b) Comerciales: compra y venta de productos, intermediarias entre productos y compradores. Servicios: Generación y ventas de productos intangibles.
- c) Agropecuarias: explotan productos agrícolas y pecuarios.
- d) Mineras: explotan los recursos del subsuelo.

**Según el sector o la procedencia del capital**

- a) Públicas: El capital pertenece al sector público.
- b) Privadas: El capital pertenece al sector privado.
- c) Mixtas: El capital es público y privado.

**Según la integración del capital o número de socios**

- a) Unipersonales: El capital es el aporte de una sola persona.
- b) Sociedades: Aporte de capital por personas jurídicas o naturales, sociedad de personas, sociedad de capital (p. 5).

Es muy importante conocer la clasificación de las empresas, para de esta manera saber qué tipo de empresa es la Industria Lechera “Gloria”, se encuentra en la clasificación según la naturaleza y se encuentra en el sector industrial.

## **2.2.CONTABILIDAD**

Según la autor BRAVO VALDIVIESO, Contabilidad General, 2011 manifiesta que:

Es el Campo especializado de las ciencias administrativas, que se sustenta en principios y procedimientos generalmente aceptados, destinados a cumplir con los objetivos de: análisis, registro y control de las transacciones en operaciones realizadas por una empresa o institución en funcionamiento, con las finalidades de informar e interpretar la situación económica financiera y los resultados operacionales alcanzados en cada periodo o ejercicio contable, durante toda la existencia permanente de la entidad. (p.11)

Dentro de la Industria Lechera “Gloria”, es muy importante la contabilidad ya que en base de ella se puede informar e interpretar la situación financiera basándose en las normativas vigentes.

## **2.3.ESTADOS FINANCIEROS**

### **2.3.1. Definición**

“Los estados financieros se elaboran al finalizar un periodo contable, con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa. Esta información permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencia futuro de la compañía” (BRAVO VALDIVIESO, Contabilidad General, 2013, pág. 191).

Dentro de Industria Lechera “Gloria”, se presentan los estados financieros los cuales son importantes ya que conoceremos información financiera que nos permite saber la situación actual de la empresa.

### 2.3.2. Objetivos

Según la autor BRAVO VALDIVIESO, Contabilidad General, 2013 manifiesta que: Los estados financieros tienen como finalidad:

- ✓ El objetivo básico de la presentación de los informes o estados financieros es proporcionar información que sea útil para tomar decisiones de inversión de préstamos.
- ✓ Proporcionar a la empresa información respecto a su situación financiera, los resultados de sus operaciones, y el flujo de sus fondos a una fecha de un periodo específico. (p.191)

Básicamente el objetivo principal de los estados financieros es proporcionar información real y clara de cómo se encuentra la empresa económicamente.

### 2.3.3. Clasificación de los Estados Financieros

Los estados financieros se clasifican de la siguiente manera:

#### 2.3.3.1. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERO O BALANCE GENERAL

“Es el estado financiero básico de una entidad, porque muestra a una fecha determinada los bienes y derechos representados en sus activos, las deudas y obligaciones representados por sus pasivos, las aportaciones de los socios y accionistas, así como los resultados de sus operaciones representados por el capital contable” (CELAYA FIGUEROA, 2013, pág. 137).

### **2.3.3.2. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

“El estado de pérdidas y ganancias. Es un reporte de un periodo determinado de operaciones en el cual se plasma los resultados económicos que ha tenido la empresa. Se contabiliza todos los ingresos y egresos que se han tenido en el periodo reportado” (IZAR LANDETA, 2013, pág. 17).

### **2.3.3.3. ESTADO FLUJO DE EFECTIVO**

Según los autores GUAJARDO CANTÚ & ANDRADE DE GUAJARDO, 2014 dicen que: El estado de flujo de efectivo o también denominado anteriormente el estado de cambios de la situación financiera, a diferencia del estado de resultados, es un informe que desglosa los cambios en la situación financiera de un periodo a otro e incluye, de alguna forma, las entradas y salidas de efectivo para determinar el cambio en esta partida, el cual es un factor decisivo al evaluar la liquidez de un negocio (p. 48).

### **2.3.3.4. ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO**

“Los cambios en el patrimonio neto de la empresa entre dos balances consecutivos reflejan el incremento o disminución de sus activos versus sus pasivos, es decir su riqueza a favor de los propietarios generada en un período” (ESTUPIÑAN GAITÁN, 2013, pág. 61)

La clasificación de los estados financieros es muy importante dentro de Industria Lechera “Gloria”, ya que cada uno de estos presenta información real y precisa la cual es de gran ayuda para determinar la situación económica de la empresa.

## **2.4. LOS MANUALES**

### **2.4.1. Definición**

“Los manuales son exposiciones generales sobre una materia. Son una de las obras de referencia más utilizadas. Según la norma UNE 50-113-91/2, los manuales son documentos didácticos que contienen las nociones esenciales de una ciencia, técnica o arte” (Edukanda, 2012).

Los manuales son registros de información o instrucciones de gran ayuda orientados al cumplimiento de los objetivos planteados de una empresa.

### **2.4.2. Definición de Manual Administrativo**

“Los manuales administrativos es un documento que contiene, en forma ordenada, sistemática y accesible, información relevante e instrucciones con el fin de asistir a los miembros de una organización o a terceros que se relacionan con ella en su actuación con respecto a dicha organización” (PINTOS TRIAS, 2009, pág. 3).

Los manuales administrativos se los puede considerar como un instrumento clave el que ayuda a mantener informado al personal de una empresa sobre todo lo relacionado a la misma como por ejemplo conocer la estructura organizacional, las políticas, procedimientos a seguir para realizar sus funciones.

### 2.4.3. Objetivos

“Los manuales administrativos tienen la función de mantener informado al personal clave, sobre los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, delimitando la estructura organizacional y estableciendo las políticas y procedimientos en forma escrita” (PINTOS TRIAS, 2009).

Podemos mencionar los siguientes objetivos:

- a) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, procedimientos, etc.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa
- c) Contribuir a la ejecución correcta de las labores asignadas y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- f) Auxiliar en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal.
- g) Ayudar en el establecimiento, análisis, revisión, modificación de un sistema o sus procedimientos.
- h) Determinar las responsabilidades por fallas o errores.
- i) Facilitar labores de auditoría
- j) Aumentar la eficacia

- k) Uniformar los criterios y conocimientos dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.
- l) Evita desperdicios de recursos humanos y materiales (p. 3)

#### **2.4.4. Ventajas de los Manuales Administrativos**

Según (PERDOMO, 2010) señala las siguientes ventajas del uso de los manuales:

- ✓ Recopilan de manera organizada los procedimientos de la organización.
- ✓ Reducen en gran proporción la improvisación ya que todo está escrito.
- ✓ Mantiene la igualdad (estandarización) en la gestión organizacional.
- ✓ Ahorro de tiempo, debido a que las instrucciones ya están dadas.
- ✓ Permite una evaluación objetiva de los procesos (p.4)

#### **2.4.5. Clasificación de los manuales administrativos**

Los manuales administrativos se pueden clasificar de la siguiente manera según (PINTOS TRIAS, 2009).

**De acuerdo a su destinatario, se pueden encontrar:**

- Manuales cuyos usuarios son miembros de la organización, como por ejemplo los manuales de procedimientos.

- Manuales destinados a usuarios externos a la organización: clientes, proveedores, público en general, como por ejemplo los manuales generales de la organización que se mencionan en este documento.

**Con referencia al contenido, se pueden distinguir, entre otros:**

- Manuales de Organización y Funciones.
- Manuales de Procedimientos.
- Manuales de Cargos.

**Respecto a su alcance, se pueden distinguir:**

- Manuales generales, que contienen información o instrucciones respecto a diversos tópicos o contenidos, como ejemplo los manuales de organización y funciones.
- Manuales específicos, que detallan información respecto a un área o tema específico, como por ejemplo un Manual de Compras. (p. 4)

Las empresas pueden elaborar los manuales dependiendo de sus necesidades para de esta manera contar con una herramienta la cual ayude a que la empresa tenga una buena administración.

## **2.5. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

Un manual de organización y funciones describen la organización formal y detallan la estructura organizativa, los órganos que la componen, sus niveles jerárquicos, las relaciones formales que los vinculan y las funciones y actividades asignadas a cada órgano. Estos manuales pueden ser

generales, cuando describen a todos los órganos de la organización, o específicos, cuando describen los órganos que componen un área de la organización (PINTOS TRIAS, 2009).

Esto es frecuente en organizaciones de gran tamaño, que elaboran un manual general donde describen los órganos de mayor nivel y luego elaboran manuales específicos para cada área.

Sin perjuicio de la información adicional que sea pertinente incluir en cada caso, es recomendable que un manual de Organización y Funciones incluya como mínimo:

- Carátula
- Índice
- Introducción, Objetivos y Propósito del manual
- Aspectos Metodológicos involucrados en su elaboración
- Organigrama
- Para cada órgano, su denominación, descripción de su relacionamiento formal y dependencia jerárquica, misión o propósito y las actividades o funciones asignadas.

Algunas organizaciones incluyen en el manual de Organización y Funciones la descripción de los cargos de jerarquía. En esos casos, es aconsejable incluir un capítulo con las responsabilidades comunes a todos los cargos de jerarquía.

Los manuales de organización y funciones presentan una visión de conjunto de la organización y determinan claramente las funciones y actividades asignadas a cada órgano. Contribuyen así a evitar la existencia de “zonas grises” en la cual la responsabilidad por el desarrollo de una actividad sea dudosa, asimismo facilitan el proceso de inducción del personal y sirven como instrumento de consulta. (p.6)

Es muy importante que dentro de una empresa exista este tipo de manual ya que en el contendrán las funciones de cada empleado o trabajador, por tal manera la Industria Lechera “Gloria” contara con un manual de funciones.

## **2.6.MANUAL FINANCIERO**

El manual financiero las responsabilidades del contralor y tesorero exigen de ellos den instrucciones numerosas y específicas que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración (CALVO BERNARDINO, PAREJO GAMIR, RODRIGUEZ SAIZ, & CUERVO GARCIA, 2010, pág. 764).

El manual financiero procura llevar un control riguroso de los recursos que posee la empresa, evaluando los estados financieros los cuales están sujetos a la normativa vigente.

## **2.7.PROCEDIMIENTOS**

Según la autor MÜNCH, 2010, pág. 72 define que: “Un procedimiento es una serie de actividades de carácter repetitivo que se realiza en forma cronológica y secuencial”.

Un procedimiento es un conjunto de pasos a ser realizados y dentro de la Industria Lechera “Gloria” se realizan varios procedimientos para obtener buenos resultados.

## **2.8. ADMINISTRACIÓN**

“La administración es la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (ROBBINS, 2010, pág. 6).

Dentro de la Industria Lechera “Gloria”, la administración es parte fundamental con una buena administración se logra llevar a cabo todas las actividades planeadas.

## **2.9.PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **2.9.1. Planeación**

Consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Así como la planeación se ocupa tanto de los fines como de los medios para lograr resultados en la organización en un tiempo futuro (ROBBINS, 2010, pág. 157).

### **2.9.2. Organización**

“La organización es construir la constructora “ideal” o “tipo” que necesita el ente, mediante la asignación de las funciones y responsabilidades correspondientes a aclarar y solucionar las diferencias que puedan existir entre los distintos sectores o individuos” (RUSENAS, 2009).

### **2.9.3. Dirección**

“Es una función de la administración que consiste en motivar a las personas e influir en ellas y en sus equipos para que realicen sus trabajos en función del logro efectivo de los objetivos organizacionales” (ROBBINS, 2010, pág. 279).

### **2.9.4. Control**

Controlar es unir el cumplimiento de las normas con la responsabilidad del individuo, fijando puntos estratégicos donde vigilar sus cumplimientos o rendimientos en forma esporádica y concentrarse en los desvíos y explicaciones lo predominado, para evaluarlos en cuanto a magnitud e importancia y en última instancia, realizar una acción que tienda a corregir esas irregularidades (RUSENAS, 2009).

Para que dentro de una empresa exista un buen proceso administrativo, debe realizar una planeación, organización, dirección y control de esta manera se lograra obtener procesos muy bien establecidos.

## **2.10. CONTROL INTERNO**

### **2.10.1. Definición**

Según el autor LARA, 2012, pág. 21 dice que: “El control interno es una herramienta que por muchos años fue terreno casi exclusivo de auditores y contadores. Ahora, se ha convertido en un conocimiento indispensable para todos los niveles de la organización.”

Para la Industria Lechera “Gloria”, es muy importante contar con un buen control interno dentro de todos sus procesos.

### **2.10.2. Importancia del Control Interno**

Según la autora ÁVILA, 2013 dice que: “El Control Interno puede contemplarse en dos direcciones: el Control Interno administrativo y el Control Interno contable, pero que a su vez los integra como un todo, de ahí su importancia”

**Los controles internos administrativos:** son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones no financieras de la entidad y con las directivas políticas e informes administrativos. Se refieren sólo indirectamente a los estados financieros.

Se describe de forma general como un plan de organización, procedimientos y registros que se ocupa de los procesos de decisión administrativa que da lugar a la autorización de las operaciones, trata de garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.

Es importante tener presente que antes de hablar de eficiencia administrativa, las entidades tienen que garantizar que no le puedan robar sus recursos, tiene que tenerlos controlados, contar con una buena contabilidad y hacer que funcione bien el sistema de Control Interno. Por tanto constituye el punto de partida para el establecimiento del Control Interno Contable.

**El Control Interno contable:** consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y a asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables.

La aplicación correcta de estos métodos y procedimientos deben prestar seguridad razonable, de que las operaciones se ejecutan según las indicaciones de la administración, se registran oportunamente, y se elaboran los estados financieros de forma correcta en correspondencia con las citadas normas o cualquier otro criterio aplicable a los mismos (p.7)

## **2.11. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, este documento, llamado también estrategia, debería incluir objetivos, normas, medidas de actuación, planes de acción, indicadores y responsables. La planificación es una forma de actuar a partir del estudio de las diferentes opciones previamente analizadas y valoradas (MUÑIZ GONZALEZ, 2009, pág. 27).

La planificación estratégica es una herramienta de gran ayuda la cual permite que todos los objetivos que se planteen sean cumplidos de mejor manera, esta planificación estratégica ayudara a la Industria Lechera “Gloria”.

## **2.12. MISIÓN**

Según la autor MANTILLA, 2009, págs. 78-79 dice que: “La misión explicaría a la propia organización y a su entorno para qué se ha creado la organización y para que trabajan los que colaboran con y en ella”.

La misión constituye una parte importante de una empresa ya que en ella se encuentra plasmado lo que es la empresa y a que se dedica.

### 2.13. VISIÓN

Según la autor MANTILLA, 2009 dice que: “La visión de una organización es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que esta sea, o llegue a ser y para que sea válida, debe basarse en tres elementos:

- ✓ Un **concepto enfocado**, que proporcione valor y que las personas perciban como real.
- ✓ Una sensación de **propósito noble**, de algo que impulse a las personas a comprometerse con ello.
- ✓ Una **probabilidad verosímil de éxito**, que se perciba posible y alcanzable, de modo que las personas luchen por alcanzar su logro (p. 75).

La visión es otra parte importante de una empresa ya que representa lo que quiere ser una empresa en un futuro.

### 2.14. VALORES

“Los valores pueden definirse como la manera de ser o de obrar que una persona o una colectividad juzgan ideal y que hace deseables o estimables a los seres o a las conductas a los que se atribuye dicho valor” (MANTILLA, 2009, pág. 76).

Los valores constituyen parte esencial de una persona y empresa ya que demuestra lo que es cada uno de ellos.

## **2.15. POLÍTICAS**

“Es un conjunto de principios rectores que guían los procesos de gestión pública, que se construyen como parte de los planes de desarrollo” (www.sigma.gob.bo, pág. 75).

Las políticas dentro de una empresa son muy importantes ya que ellas determinan lo que se puede hacer dentro de la misma, y son de gran ayuda para los empleados.

## **2.16. ORGANIGRAMA**

### **2.16.1. Definición**

“Los organigramas representan gráficamente la estructura orgánica de una empresa u organización, reflejando de modo esquemático la posición de las áreas que integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad, etc.” (PUBLICACIONESVÉRTICES S.L, 2010, pág. 13).

Mediante un organigrama podemos conocer la manera de cómo están organizados y cuáles son sus funciones los diferentes departamentos de una empresa. Por esta razón es importante que la Industria Lechera “Gloria” cuente con un organigrama

### **2.16.2. Clasificación de los organigramas**

Según PUBLICACIONESVÉRTICES S.L, 2010 no indica que: Los organigramas se pueden clasificar de la siguiente manera:

**Por su naturaleza:**

Se pueden distinguir los siguientes tres tipos:

- a) Microadministrativos: se refiere a una sola organización ya sea de modo global o mencionando algunas áreas que lo conforman.
- b) Macroadministrativo: son los que involucran a más de una organización
- c) Mesoadministrativo: son lo que tienen en cuenta una o más organización de un mismo sector de la actividad o rama específica.

**Por su finalidad:**

Este grupo puede dividirse en cuatro tipos:

- a) Informativos: son los organigramas que se realizan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo el público. Solo expresa las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras.
- b) Analítico: su objetivo es el análisis de ciertos aspectos del comportamiento organizacional y de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma.
- c) Formal: representa el modelo de funcionamiento planificación o formal de una organización.
- d) Informal: es aquel que una vez representando no cuenta aún con el instrumento escrito de su aprobación.

**Por su ámbito:**

Se divide en dos tipos:

- a) Generales: son los que contienen información representativa de una organización hasta un determinado nivel jerárquico según su magnitud y características.
- b) Específicos: son los que muestran de manera particular la estructura de un área de la organización.

**Por su contenido:**

Se divide en tres tipos:

- a) Integrales: son las representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Equivale al organigrama general.
- b) Funcionales: es el organigrama donde se incluye las principales funciones que tienen asignadas además de las unidades y sus interrelaciones. Es muy útil para capacitar al personal y representar a la organización en forma general.
- c) De puestos, plazas y unidades: representan las necesidades respecto al puesto y el número de puestos existentes o necesarios para cada unidad consignada (p. 14)

Es indispensable conocer la clasificación de los organigramas para saber qué tipo de organigramas se va a realizar y cuáles serán sus funciones dentro de una empresa

## **2.17. NIVELES GERENCIALES**

Existen diferentes tipos de gerentes que podrían clasificar en los de nivel: operativo (primera línea), mandos intermedios y alta dirección. Cada tipo de gerente tiene unas responsabilidades distintas, si bien, relacionadas pues todos buscan alcanzar las metas organizacionales. Además, los gerentes de primera línea dependen de los mandos intermedios; quienes, a su vez, dependen de la alta dirección (FERNANDEZ SANCHEZ, 2010, págs. 6-7).

A continuación conoceremos la distinción entre ellos según (FERNANDEZ SANCHEZ, 2010):

### **2.17.1 Alta Dirección**

Son los máximos responsables de la empresa (presidente ejecutivo o consejero delegado, vicepresidente y directores generales). Su principal preocupación es tener un equipo directivo cohesionado. Se centra en los aspectos del largo plazo (supervivencia y crecimiento) y sus principales tareas son: fijar el rumbo de la organización, formular objetivos a l/p, moldear la cultura, controlar uso de recursos y vigilar el desempeño general.

### **2.17.2 Mandos Intermedios**

Los mandos intermedios o gerentes tácticos, son los encargados de administrar el funcionamiento de unidades organizativas concretas (departamento o unidades de negocio). Son mediadores entre la alta dirección y el nivel operativo. Se preocupan por establecer unas buenas relaciones con sus colegas, fomentar el trabajo en equipo y resolver conflictos.

Actualmente, han cobrado mayor importancia ya que las empresas organizan el trabajo en torno a equipos y proyectos.

### **2.17.3 Nivel Operativo**

El nivel operativo (gerentes de primera línea, supervisores o jefes de sección) se preocupa por aplicar las reglas y procedimientos para lograr una producción eficiente, proporcionar asistencia técnica y supervisar a sus empleados. Son muy importantes en el mantenimiento de la calidad, la innovación y el desempeño (p. 10)

Dentro de una empresa debe contar con una estructura organizacional en la cual se debe establecer los cinco niveles administrativos, para que permita tener un buen control de todas las actividades a realizarse.

## **2.18. DIAGRAMA DE FLUJO**

### **2.18.1. Definición**

“El diagrama de flujos es una herramienta fundamental para la elaboración de los procedimientos, permiten visualizar gráficamente y en forma consecutiva las actividades de un procedimiento determinado” (UGALDE ROMERO, 2013).

Los diagramas de flujo son muy útiles para la elaboración de los diversos procesos que existe dentro de una empresa.

### **2.18.2. Ventajas de los diagramas de flujos**

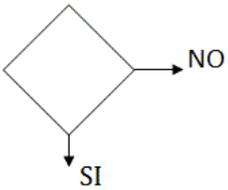
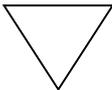
Las ventajas del uso de los diagramas según (PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, 2010):

- ✓ Permiten hacer a los procesos más “tangibles” facilitando su comprensión. Proporcionan “impacto visual” (una imagen vale más que mil palabras) haciendo “visible” el proceso de forma global.
- ✓ Facilitan la formalización y sistematización de los procesos: los diagramas incluyen las actividades más relevantes del proceso, las hace más visibles.
- ✓ Potencia la capacidad personal para comprender situaciones complejas. Proyecta “sensación de dominio” del proceso.
- ✓ Facilitan la comunicación al proporcionar un “lenguaje común” que no necesita de explicaciones complementarias minimizando la posibilidad de errores.
- ✓ Proporcionan inputs para racionalizar la organización (p. 88 )

### **2.18.3. Simbología de los diagramas de flujo**

La simbología que se utiliza para la elaboración de los diagramas de flujo se detalla a continuación según (Lopez Fernandez, 2014, pág. 36):

**CUADRO N.- 30** Simbología de los diagramas de flujo

<b>SÍMBOLOS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	
	Inicio o Fin	Comienzo y final de proceso. Se escribe en el interior
	Sentido	Indica el flujo de materiales o de información.
	Documento	Salida de datos o de información.
	Decisión	Dispone varias alternativas y una decisión.
	Almacenamiento	Protección de la mercancía o de los datos mientras no están en uso.
	Actividad	Operación física o de gestión.
	Transporte	Movimiento de materiales e información

**Fuente:** Rodrigo López Fernández

**Elaborado por:** la Autora

Es muy importante la utilización de la simbología dentro de los diagramas de flujo, ya que cada uno de estos da a entender la realización de una tarea dentro de un proceso a realizarse.

## 2.19. LECHE

“La leche se define como la secreción natural de las glándulas mamarias de los mamíferos destinada como alimento para sus crías. Entre las especies domésticas existen algunas especializadas en la producción de leche para consumo humano” (BENJAMIN, 2011, pág. 10).

La leche es un producto alimenticio el cual se lo obtiene ordenando a las vacas es muy importante en la alimentación diaria de las personas.

### 2.19.1. Clasificación de la leche

La leche se clasifica de la siguiente manera según (BENJAMIN, 2011):

- ✓ **Leche entera:** Es el producto que una vez extraído por medio del ordeño y ser pasteurizado puede o no someterse a estandarización, agregando o extrayendo grasa, ya que en general la leche contiene entre un 2.2% y un 3.8% de grasa en materia seca.
- ✓ **Leche descremada o parcialmente descremada:** Son productos fabricados a partir de la reducción del contenido de grasa de la leche entera, ya sea de forma total o parcial a través de un proceso físico de separación que depende de la diferencia de densidades entre los glóbulos de grasa y la fase acuosa en la que están dispersos. Dicha separación puede hacerse por sedimentación, con centrífugas o bombas centrípetas.

- ✓ **Leche en polvo, deshidratada o liofilizada:** Es la leche que ha sido sometida a un proceso de secado por aspersion (deshidratación generalmente mediante atomización y evaporación). Puede estar estandarizada (en su contenido de grasa) o no, y si su contenido de grasa está entre el 12 y 14% puede denominarse “leche semidescremada”. Este producto llega también a producirse a partir de leche con grasa vegetal. Se presenta como un polvo color crema y para su consumo debe rehidratarse con agua.
- ✓ **Leche concentrada y/o evaporada:** La leche evaporada es un producto mucho más espeso que la leche fluida normal que se obtiene por la remoción parcial de agua de la leche ya sea por medio de evaporación, ultrafiltración, ósmosis inversa o por la adición de productos propios de la leche hasta obtener una determinada concentración de sólidos de leche no grasos y grasa butírica. Puede ser estandarizada o no para cumplir con las especificaciones normativas, y si su contenido de grasa está entre el 5 y 6% puede ser denominada “leche semidescremada” (p. 34)

## 2.20. QUESO

Es el producto elaborado con la cuajada de leche estandarizada y pasteurizada, con o sin adición de crema, obtenida por la coagulación de la caseína con cuajo (renina) o pepsina extraídas del estómago de bovinos y porcinos; microorganismos acidolácticos, enzimas apropiadas (de *Bacillus cereus*, *Endothia parasitica*, *Mucor miehei*, *Mucor pusillus*; quimosina derivada de *Escherichia coli* K12 y *Kluyveromices marxianus* subesp. *lactis*) o ácidos orgánicos comestibles, y con o sin tratamiento ulterior por calentamiento; drenado, prensado o no para separar el suero; con o sin adición de enzimas, mohos especiales, sales fundentes e ingredientes comestibles opcionales, dando lugar a las diferentes variedades de quesos y pudiendo por su proceso ser fresco, madurado o procesado. (BENJAMIN, 2011, pág. 35)

El queso es un derivado de la leche el cual es muy rico y contiene altas contenidos alimenticios.

### 2.20.1. Clasificación de los quesos

Los quesos se clasifican de la siguiente manera según (BENJAMIN, 2011):

- ✓ **Quesos frescos:** tienen un alto contenido de humedad y por lo tanto una vida de anaquel corta, por lo que requieren refrigeración. Son de sabor suave, su consistencia va desde untable hasta rebanable y no tienen corteza. Se dividen en:
  - a. Frescales: Panela, Canasto, Sierra, Ranchero, fresco, blanco, enchilado y adobado, entre otros.
  - b. De pasta cocida: Oaxaca, Asadero, Mozzarella, Morral y Adobera, entre otros.
  - c. Acidificados: Cottage, crema, doble crema, Petit Suisse y Neufchâtel, entre otros.
  
- ✓ **Quesos maduros:** son elaborados mediante la adición de microorganismos con temperatura y humedad controladas para provocar los cambios bioquímicos y físicos característicos del producto, de lo cual depende su vida de anaquel. Pueden o no requerir refrigeración. Son de pasta dura, semidura o blanda, con o sin corteza, pueden tener ojos típicos de fermentación (agujeros) o vetas coloreadas de los mohos empleados para su maduración. Se dividen en:
  - a. Madurados prensados de pasta dura: Añejo, Parmesano y Grana Padano, entre otros.
  - b. Madurados prensados: Cheddar, Chester, Chihuahua, Manchego, Brick, Edam, Gouda, Gruyere, Emmenthal, Cheshire, Amsterdam, butterkase, Coulomiers,

Dambo, Erom, Friese, Fynbo, Havarti, harzerkase, Herrgardsost, Huskalsost, Leidse, Maribo, Norvergia, Provolone, Port Salut, Romadur, Saint Paulin, Samsøe, Svecia, Tilsiter, Jack, entre otros.

c. De maduración con mohos: azul, Cabrales, Camembert, Roquefort, Danablu, Limburger, Brie, entre otros.

- ✓ **Procesados:** son elaborados a partir de la fusión de una mezcla de quesos a la que se le agregan sales fundentes (emulsificantes), aditivos e ingredientes opcionales. Son sometidos a un proceso térmico lo que les confiere una larga vida de anaquel. Pueden ser fundidos o fundidos para untar (p. 36).

## 2.21. MANTEQUILLA

Es el producto obtenido a partir de la grasa de la leche o la grasa de la crema al formar una emulsión de agua en aceite que se pasteuriza para inhibir las lipasas; se somete a maduración, fermentación (por *Lactococcus lactis*, *Streptococcus diacetylactis*, *Streptococcus heterofermentativus* y *Leuconostoc spp*) o acidificación, batido o amasado, pudiendo adicionársele o no sal, en cuyo caso no debe superar el 3% (BENJAMIN, 2011, pág. 37).

La mantequilla es un derivado que se obtiene exclusivamente de la leche, y es muy rica en vitaminas la cual es de consumo alimenticio.

## 2.22. YOGURT

El producto de leche coagulada obtenida por fermentación láctica mediante la acción de *Lactobacillus bulgaricus* (*Lactobacillus delbrueckii subsp. bulgaricus*) y *Streptococcus thermophilus* a

partir de leche pasteurizada, leche concentrada pasteurizada, leche total o parcialmente desnatada pasteurizada, leche concentrada pasteurizada total o parcialmente desnatada, con o sin adición de nata pasteurización, leche en polvo entera, semidesnatada o desnatada, suero en polvo, proteínas de leche y/u otros productos procedentes del fraccionamiento de la leche (GIL HERNANDEZ, 2010, págs. 17-18)

El yogurt otro de los derivados de la leche y es un producto que se lo consume con mayor frecuencia por sus gusto o alimentación.

### **2.23. RAZONES O ÍNDICES FINANICEROS**

Una razón es un índice, un coeficiente. Es una simple expresión matemática de la relación de un número con otro que se toma como unidad o ciento por ciento. Una razón por si sola dice algo, pero cuando se va a calificar el resultado como bueno o como malo, favorable o desfavorable, etc. (OCHOA SETZER, 2012, pág. 275).

Las razones o índices financieros son una herramienta que nos ayudan a medir o cuantificar la situación financiera actual de las empresas.

#### **2.22.1 Razones de liquidez:**

Estas razones o índices de liquidez miden la capacidad de pago en efectivo o dinero de una empresa. Dentro de ella determinamos:

- **Índice de liquidez**

Con este índice se intenta medir y evaluar cuál es el capital circulante (también llamada capital de trabajo, “working capital “o fondo de maniobra) de la empresa. Como ya se ha indicado, la relevancia del capital circulante radica en que una falta de equilibrio en su composición puede llevar a la empresa rápidamente a la suspensión de pagos (ESLAVA, 2010, pág. 155).

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Liquidez inmediata o Prueba Acida:**

También se denomina índices de liquidez inmediata, corresponde a una depuración de la razón corriente, con la eliminación de los inventarios en el activo corriente: la prueba acida surge con el argumento de la dificultad normalmente en tiempo de conversión al efectivo, al que los inventarios se someten en su administración y manejo, situación que no da una garantía apropiada al momento de tener que liquidar un negocio o de eventualidades que requieren ser atendidas de forma inmediata con la liquidez del sistema empresarial. (FUENTES MEDINA, 2012, pág. 132)

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Capital de Trabajo Neto:**

Pertenece a los indicadores relacionados con el balance. Es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente; constituye los recursos de que dispone un negocio para cancelar su pasivo a corto plazo. Sirve para medir la capacidad de una empresa para pagar oportunamente sus deudas en un periodo no mayor del ejercicio fiscal. (GUDIÑO, 2009, pág. 79)

$$\textit{Capital Neto de Trabajo} = \textit{Activo Corriente} - \textit{Pasivo Corriente}$$

### 2.22.2 Razones de Actividad

“Las razones de actividad Miden la eficiencia de las cuentas por cobrar y por pagar, la eficiencia del consumo de materiales, producción, ventas y activos con que opera la empresa” (OCHOA SETZER, 2012):

- **Rotación de Inventarios**

Indica la rapidez de la empresa en efectuar sus ventas, la rapidez de consumo de materiales y la rapidez de producción. Se define como coste de las ventas dividido por la media del inventario durante el período.

Este índice informa las veces que, en un período determinado, se ha renovado el inventario de productos terminados debido a las ventas de mercadería. A mayor rotación corresponderán generalmente mayores utilidades, menos recursos aplicados al mantenimiento de inventarios, mejor posibilidad de competir en precios y más pronta realización de las existencias de productos terminados.

Por lo tanto, la rotación del inventario constituye una valiosa medida de la eficiencia administrativa en el campo de las ventas y de la calidad de las mercaderías vendidas

$$\textit{Rotacion de Inventarios} = \frac{\textit{Costo de Ventas}}{\textit{Inventario Promedio}}$$

- **Rotación de la Cuentas por Cobrar**

Permite conocer el número de veces que se renueva el promedio de clientes de la empresa, el número de veces que se completa el círculo comercial en el período a que se refiere las ventas netas. Es necesario conocer el ciclo que tiene la empresa para realizar el análisis.

La forma más rápida que tiene un analista para determinar el promedio de cuentas por cobrar, es sumar los saldos iniciales y finales del período y dividir la suma por dos (p. 280).

$$\textit{Rotacion de Cuentas por cobrar} = \frac{\textit{Ventas a credito}}{\textit{Cuentas por cobrar promedio}}$$

Las razones financieras o índices financieros nos ayudan a medir la eficacia de una empresa, además nos muestra una amplia perspectiva de la situación económica de la empresa midiendo el grado de liquidez.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

#### **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO - FINANCIERO PARA LA INDUSTRIA LECHERA “GLORIA” EN LA PARROQUIA EL ÁNGEL, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI**

##### **3.1.PRESENTACIÓN**

Un manual de procedimientos administrativo y financiero es un documento instrumental de información, el cual contiene de forma detalla y ordenada las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones y reglamentos de las distintas actividades que se deben realizar individual y colectivamente dentro de las áreas de una empresa.

Industria Lechera “Gloria”, es una empresa que tiene más de diez años en el mercado, esta se dedica a la producción y comercialización de productos como queso, leche. Yogurt, mantequilla y refrescos; la misma que se encuentra ubicada en la parroquia El Ángel, Cantón Espejo, Provincia del Carchi,

Una vez realizado el diagnóstico de la industria se ha podido determinar algunas falencias que tiene la misma, las cuales generan debilidades que afectan directamente al entorno de trabajo. Por lo que surge la necesidad de proponer la implementación de un manual de procedimientos administrativo – financiero.

El manual a implementarse a la Industria Lechera “Gloria”, contendrá las siguientes partes: la misión, visión, valores, principios, políticas, organigrama estructural, procedimientos administrativos para algunas áreas, manual de funciones para cada uno de los empleados que labora dentro de la empresa y manual financiero los cual ayudara al mejoramiento de las actividades que se realizan.

## **3.2.FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

### **3.2.1 Misión**

La Industria Lechera “Gloria”, tiene como misión de satisfacer las necesidades alimenticias y nutricionales de la comunidad en general, produciendo y comercializando lácteos y refrescos de alta calidad, ofreciendo un excelente servicio y atención al cliente. Promoviendo con responsabilidad social el mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores, impulsando la innovación tecnológica, la protección del medio ambiente y generando rentabilidad en la ciudad de El Ángel.

### **3.2.2 Visión**

En el 2017 la Industria Lechera “Gloria”, será una de las pasteurizadoras de mayor reconocimiento en la provincia del Carchi, por su calidad, servicio, cobertura, participación y rentabilidad, generando confianza y satisfacción a nuestros clientes, expandiendo nuestra cobertura a mercados internacionales.

### 3.2.3 Valores

- ✓ **Confianza.-** Brindar la seguridad a sus clientes con sus productos.
- ✓ **Compromiso.-** Compromiso que puede ser el distintivo de muchas actividades
- ✓ **Credibilidad.-** Ofrecer productos de calidad.
- ✓ **Honestidad.-** Ser transparentes con sus clientes a la hora de ofrecer sus productos.
- ✓ **Integridad.-** Ser transparente con los empleados y sus clientes.
- ✓ **Lealtad con la empresa.-** Respetar la confianza que la empresa deposita en cada uno de sus empleados y clientes.
- ✓ **Liderazgo.-** Esforzarse en dar forma a un futuro mejor.
- ✓ **Puntualidad.-** Llegar a la empresa en el horario acordado y ser puntual con el pedido de sus productos.
- ✓ **Responsabilidad.-** Por parte de todos los empleados de la industria para brindar productos de calidad.

### 3.2.4 Principios

- ✓ **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo, dentro de la industria se refiere a trabajar todos unidos utilizando estrategias, procedimientos y metodologías para lograr las metas propuestas.

- ✓ **Cooperación**

Ayudar a que las demás personas puedan superarse, dar respaldo y confiabilidad.

✓ **Ética profesional**

Buena conducta y trato honesto ante los clientes

✓ **Ayuda mutua**

Ayuda entre todos los empleados con la confianza que depositan cada uno de los empleados.

✓ **Buen servicio**

Atención adecuada al cliente para satisfacer sus necesidades.

### **3.2.5 Objetivos Estratégicos**

- ✓ Procesar con calidad, eficiencia y rentabilidad los productos.
- ✓ Lograr máxima rentabilidad sobre la inversión.
- ✓ Obtener mayor nivel de satisfacción para los clientes; y mayor contribución de mercado.
- ✓ Aumentar su capacidad de producción.
- ✓ Ofrecer asesoramiento y capacitación a distribuidores y empleados en lo referente a estrategias de captación de mercado y atención al cliente.
- ✓ Establecer una eficiente organización administrativa que garantice el buen funcionamiento de las operaciones.

### **3.2.6 Políticas Empresariales**

- ✓ Objetivo principal es satisfacer a nuestros clientes mejorando la calidad de vida día a día, ofreciéndoles una selección de productos

- ✓ En todas las ventas se entregará facturas a los clientes.
- ✓ Se realizara un inventario físico diario de todos los productos en stock.
- ✓ Contamos con personal competente que tenga una actitud digna y respeto mutuo hacia nuestros clientes.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.

### **3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**

Es muy importante que las empresas requieran de una estructura organizacional para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la gerencia a identificar el talento que necesita ser incorporado a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas que se proponen cumplir. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas.

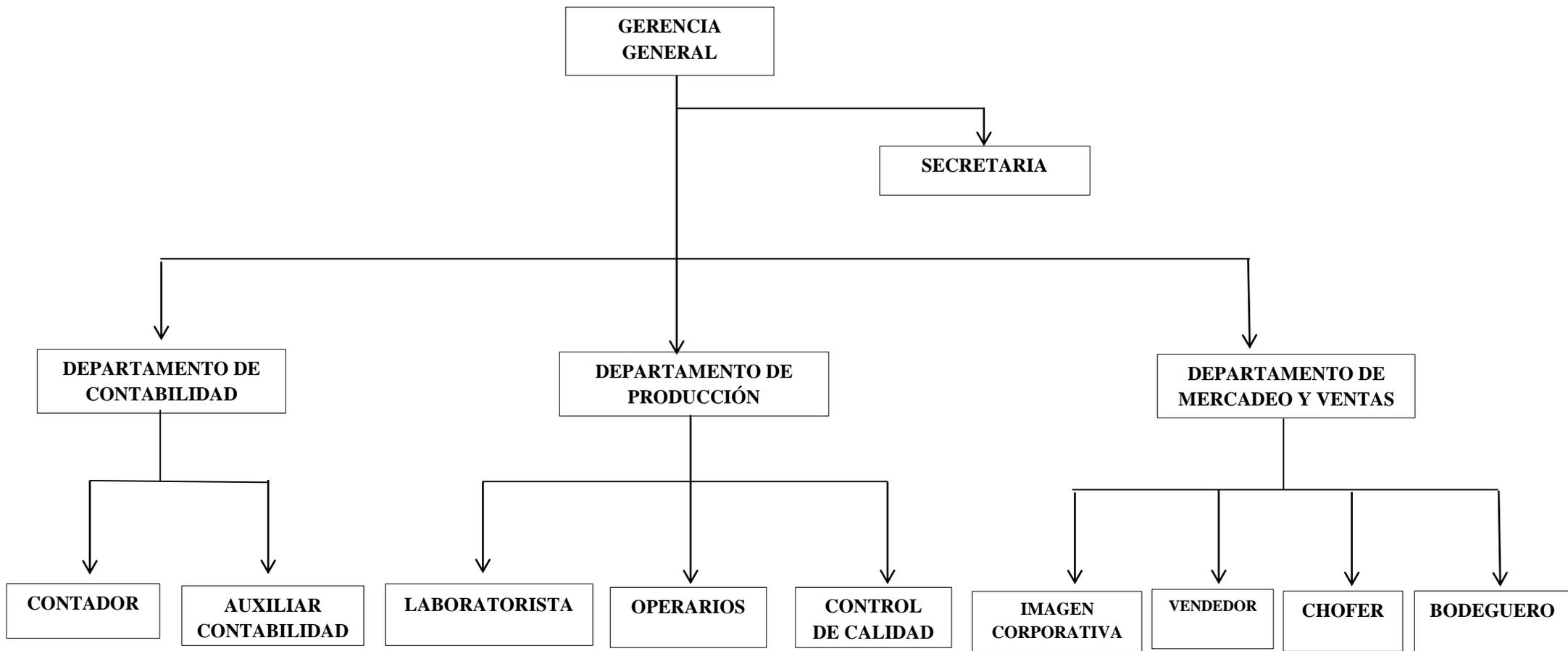
La Industria lechera "Gloria", de acuerdo a su actividad que realizan y a su tamaño, se diseñara un organigrama estructural en donde cada trabajador tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

**3.3.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

**GRÁFICO N.- 22** Organigrama de la industria

**INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Elaborado por: La Autora

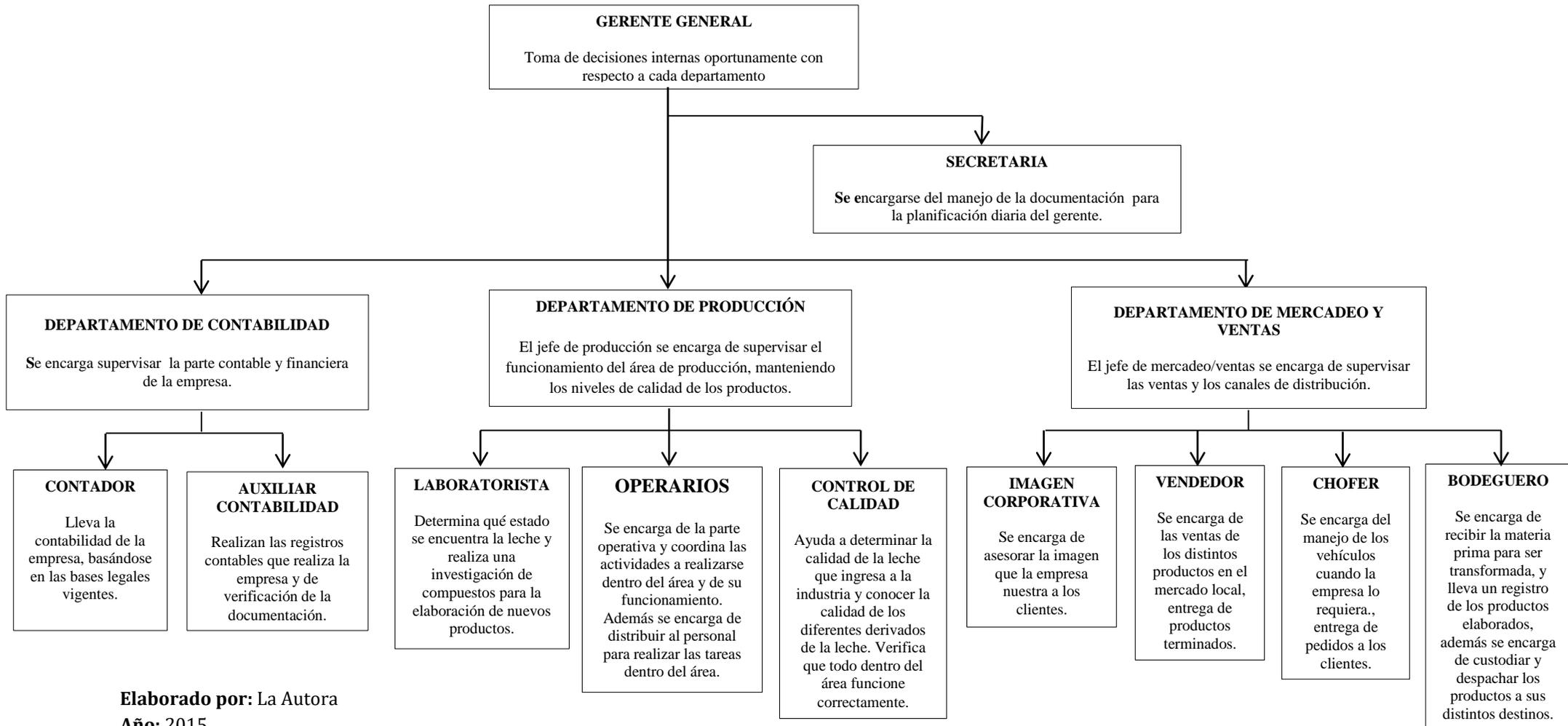
Año: 2015

3.3.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

GRÁFICO N.- 23 Organigrama funcional de la industria

INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Elaborado por: La Autora  
Año: 2015

## MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVO

### A) MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL

**CUADRO N.- 31** Manual de funciones del Gerente General

			<h2>INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”</h2>		
<b>CARGO:</b> GERENTE GENERAL		<b>DEPENDENCIA:</b> Ninguna			
<b>MISIÓN:</b> Organizar, dirigir y coordinar el funcionamiento y desarrollo de la empresa.					
<b>OBJETIVOS DEL CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsable del correcto funcionamiento de la Industria</li> <li>✓ Establecer estrategias para mejorar la Industria.</li> </ul>					
<b>PERFIL PARA EL CARGO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edad De 25 a 35 Años</li> <li>✓ Sexo indistinto</li> <li>✓ Estudios Profesional en Administración o Carreras afines.</li> <li>✓ Experiencia del puesto</li> </ul>			<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsable del manejar el dinero, cheques.</li> <li>✓ Dirigir al personal.</li> <li>✓ Supervisar las labores diarias de la Industria.</li> <li>✓ Inspeccionar y verificar mercadería.</li> <li>✓ Pagar a los proveedores.</li> </ul>		
<b>COMPETENCIAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Toma de decisiones</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Habilidad en las relaciones interpersonales</li> <li>✓ Compromiso ético</li> </ul>					
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

## B) MANUAL DE FUNCIONES DE LA SECRETARIA

CUADRO N.- 32 Manual de funciones de la Secretaria

			<h3>INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”</h3>		
<b>CARGO:</b> SECRETARIA			<b>DEPENDENCIA:</b> Gerente General		
<b>MISIÓN:</b> Ser un apoyo incondicional en las tareas asignadas por su jefe.					
<b>OBJETIVOS DEL CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejar y Utilizar los sistemas y los programas informáticos (Word, Excel , Power Point)</li> <li>✓ Establecer buenas relaciones de comunicación con los clientes y empleados.</li> </ul>					
<b>PERFIL PARA EL CARGO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edad De 25 a 35 Años</li> <li>✓ Sexo indistinto</li> <li>✓ Estudios Profesional en Administración o Carreras afines.</li> <li>✓ Experiencia del puesto</li> </ul>			<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Redactar cartas, documentos, memorandos, etc. utilizando un lenguaje claro, preciso y adaptado a las necesidades y características del gerente.</li> <li>✓ Mantener al día los libros de registro y el archivo de la empresa.</li> <li>✓ Manejar y dar información oportuna a quien lo requiera.</li> </ul>		
<b>COMPETENCIAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amabilidad</li> <li>✓ Critica</li> <li>✓ Atenta</li> <li>✓ Cooperación</li> <li>✓ Iniciativa propia</li> <li>✓ Perseverancia</li> </ul>					
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

### C) MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTADOR (A)

CUADRO N.- 33 Manual de funciones del Contador

			<b>INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”</b>		
<b>CARGO:</b> CONTADOR (A)		<b>DEPENDENCIA:</b> Dep. contabilidad			
<b>MISIÓN:</b> El contador es el encargado de elaborar, analizar y presentar los estados financieros de manera oportuna y razonable basados en las normas contables y tributarias vigentes.					
<b>OBJETIVOS DEL CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejar y controlar los costos y gastos de la Industria.</li> <li>✓ Entregar información requerida por organismos competentes (S.R.I.).</li> </ul>					
<b>PERFIL PARA EL CARGO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edad De 25 a 35 Años</li> <li>✓ Sexo indistinto</li> <li>✓ Estudios Profesional en Administración o Carreras afines.</li> <li>✓ Experiencia del puesto</li> </ul>			<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener la contabilidad de la empresa de manera organizada y actualizada.</li> <li>✓ Manejo de sistemas contables.</li> <li>✓ Supervisar que la información contable.</li> <li>✓ Realizar las declaraciones y trámites solicitados por el Servicio de Rentas Internas y otros organismos de control</li> </ul>		
<b>COMPETENCIAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calidad del Trabajo</li> <li>✓ Compromiso</li> <li>✓ Ética</li> <li>✓ Solidez en el conocimiento contables y administrativas</li> <li>✓ Adaptabilidad al cambio</li> </ul>					
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

Elaborado por: La Autora  
Año: 2015

## D) MANUAL DE FUNCIONES DEL AUXILIAR DE CONTABILIDAD

CUADRO N.- 34 Manual de funciones del Auxiliar de Contabilidad

		
<h3>INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”</h3>		
<b>CARGO:</b> AUX. CONTABILIDAD		<b>DEPENDENCIA:</b> Contador
<p><b>MISIÓN:</b> Brindar apoyo al contador en la ejecución y análisis de las operaciones contables además de un adecuado registro de la información financiera tanto magnética como física.</p>		
<p><b>OBJETIVOS DEL CARGO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es directamente responsable de llevar de manera organizada la información contable de la empresa.</li> </ul>		
<p><b>PERFIL PARA EL CARGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edad de 23 a 35 años</li> <li>✓ Sexo indistinto</li> <li>✓ Mínimo Bachiller contador autorizado</li> <li>✓ Con experiencia mínimo 6 meses</li> </ul>		<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar las causaciones y codificación a las facturas de Bienes y Servicios.</li> <li>✓ Elaborar todos los comprobantes de pagos que se efectúen dentro del mes y que estén soportados con documentos originales, y que cumplan con los requisitos del Estatuto Tributario, normas comerciales y las políticas de la empresa.</li> <li>✓ Causar facturas y cuentas de cobro.</li> <li>✓ Colaborar en la preparación y elaboración de los informes que soliciten las entidades externas de acuerdo con las instrucciones impartidas.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso</li> <li>✓ Calidad de trabajo</li> <li>✓ Ética profesional</li> <li>✓ Dominio de procedimientos</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

## E) MANUAL DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

CUADRO N.- 35 Manual de funciones del Dep. de Producción

			<h3>INDUSTRIA LECHEA “GLORIA”</h3>		
<b>CARGO:</b> JEFE DE PRODUCCIÓN		<b>DEPENDENCIA:</b> Gerencia			
<b>MISIÓN:</b> Es responsable de planificar, coordinar y controlar el proceso de elaboración de los diferentes productos que realiza dentro de la industria.					
<b>OBJETIVOS DEL CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar, preparar, diseñar y controlar los procedimientos acordes con las metas propuestas por la empresa.</li> </ul>					
<b>PERFIL PARA EL CARGO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ingeniero industrial o carreras a fines</li> <li>✓ Experiencia mínima de dos años</li> <li>✓ Edad de 25 a 35 años</li> </ul>			<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener un buen nivel de inventarios y una adecuada rotación del mismo.</li> <li>✓ Verificar la producción diaria del producto para la confirmación de pedidos y ventas.</li> <li>✓ Supervisar todo el proceso de producción y reportar al jefe de producción cualquier inconveniente.</li> <li>✓ Supervisar a diario la calidad del producto que este saliendo al momento.</li> <li>✓ Vigilar la higiene de toda el área, además contar con todas las herramientas para el trabajo.</li> </ul>		
<b>COMPETENCIAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Aptitud para tomar decisiones</li> <li>✓ Aptitud para delegar</li> <li>✓ Capacidad para organizar</li> <li>✓ Capacidad para analizar</li> </ul>					
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

**Elaborado por:** La Autora  
**Año:** 2015

## F) MANUAL DE FUNCIONES DEL LABORATORISTA

CUADRO N.- 36 Manual de funciones del Laboratorista

			<h3>INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”</h3>		
<b>CARGO:</b> LABORATORISTA			<b>DEPENDENCIA:</b> Dep. de Producción		
<b>MISIÓN:</b> Controlar la calidad bromatológica y microbiológica de los diferentes productos, mediante procesos analíticos, para proteger la salud y bienestar del consumidor.					
<b>OBJETIVOS DEL CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encargado de la realización de los análisis o la producción.</li> </ul>					
<b>PERFIL PARA EL CARGO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Profesional en áreas.</li> <li>✓ Conocimientos básicos de producción y su planificación.</li> <li>✓ Experiencia en uso de diferentes equipos, materiales y sustancias.</li> <li>✓ Tener conocimientos básicos de administración y calidad.</li> </ul>			<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar las actividades a realizarse paso a paso.</li> <li>✓ Realización de los análisis.</li> <li>✓ Recepción de materia prima.</li> <li>✓ Colaborar durante el inventario, sobretodo físico.</li> <li>✓ Organizar y ordenar el laboratorio.</li> <li>✓ Etiquetar las muestras.</li> <li>✓ Preparación de material, equipos y muestras para análisis.</li> <li>✓ Elaboración del informe de resultados escrito.</li> <li>✓ Elaborar órdenes de recepción de muestras o materia prima.</li> </ul>		
<b>COMPETENCIAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Habilidad para comunicarse apropiadamente</li> <li>✓ Razonamiento Formal que facilite la resolución de problemas lógicos y cotidianos.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Iniciativa y Creatividad para resolver problemas.</li> </ul>					
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

## G) MANUAL DE FUNCIONES DE LOS OPERARIOS

CUADRO N.- 37 Manual de funciones de los Operarios

 <b>INDUSTRIA LACHERA “GLORIA”</b>		
<b>CARGO:</b> OPERARIOS		<b>DEPENDENCIA:</b> Dep. de Producción
<b>MISIÓN:</b> Operar eficientemente las maquinas o herramientas; vigilar y controlar el cumplimiento de las normas de calidad en la producción.		
<b>OBJETIVOS DEL CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar todas las funciones dentro del proceso de producción.</li> <li>✓ Responsable de que todo el proceso no tenga inconvenientes.</li> </ul>		
<b>PERFIL PARA EL CARGO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mínimo Bachiller Técnico Industrial en Operaciones de máquinas</li> <li>✓ Experiencia mínima de un años en puestos similares o iguales</li> <li>✓ Sexo indistinto</li> </ul>		<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Control de funcionamiento de las instalaciones</li> <li>✓ Operaciones básicas de mantenimiento de maquinaria</li> <li>✓ Limpieza de la zona de trabajo</li> <li>✓ Manejo de materia prima y productos.</li> <li>✓ Efectuar las reparaciones sencillas e informar de los daños graves del equipo.</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de relación</li> <li>✓ Instalación y mantenimiento.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Responsabilidad.</li> <li>✓ Herramientas manuales.</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

## H) MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTROL DE CALIDAD

CUADRO N.- 38 Manual de funciones del Control de Calidad

			<h3>INDUSTRIA LECHEA “GLORIA”</h3>		
<b>CARGO:</b> CONTROL DE CALIDAD		<b>DEPENDENCIA:</b> Dep. de Producción			
<b>MISIÓN:</b> Velar por la calidad del producto, es decir, poner los medios necesarios para garantizar que el producto que se fabrica cumple con las especificaciones indicadas.					
<b>OBJETIVOS DEL CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asegurarse que los procesos que se realicen el departamento de producción se cumplan con los requerimientos mínimos de calidad.</li> </ul>					
<b>PERFIL PARA EL CARGO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mínimo título de tercer nivel</li> <li>✓ Experiencia mínima de dos años</li> </ul>			<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Efectuar inspecciones de verificaciones de calidad de la materia prima.</li> <li>✓ Dar conformidad a la calidad producida</li> <li>✓ Determinar y garantizar la calidad real del producto</li> <li>✓ Cumplir con las normas de seguridad e higiene industrial.</li> </ul>		
<b>COMPETENCIAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orden y calidad</li> <li>✓ Capacidad de comunicación oral y escrita</li> <li>✓ Habilidad para comunicar, delegar y motivar</li> <li>✓ Orientación al logro</li> </ul>					
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

**Elaborado por:** La Autora  
**Año:** 2015

**I) MANUAL DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS**

**CUADRO N.- 39** Manual de funciones del Dep. Mercadeo y Ventas

 <p><b>INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”</b></p>		
<b>CARGO:</b> JEFE MERCADEO/VENTAS		<b>DEPENDENCIA:</b> Gerente
<p><b>MISIÓN:</b> Distribución de mercados y planeación de canales y territorios de ventas, análisis y control de ventas presupuestos de ventas.</p>		
<p><b>OBJETIVOS DEL CARGO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Determinación de la mezcla de productos, innovación, reposición limitación, publicidad, promoción de ventas.</li> </ul>		
<p><b>PERFIL PARA EL CARGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de tercer nivel: marketing, administración de empresas.</li> <li>✓ Experiencia tres años</li> <li>✓ Conocimiento en el manejo de personal</li> </ul>		<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supervisar y llevar a cabo el desarrollo de las actividades asignadas.</li> <li>✓ Dirigir el sistema de marketing y publicidad de la empresa.</li> <li>✓ Elegir las estrategias de ventas y publicidad.</li> <li>✓ Supervisar y dirigir las actividades de los vendedores.</li> <li>✓ Realizar estudios de mercadeo.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejo de relaciones humanas</li> <li>✓ Trabajo en equipo y cooperación</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Confianza en sí mismo</li> <li>✓ Visión estratégica de negocios</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**Elaborado por:** La Autora  
**Año:** 2015

## J) MANUAL DE FUNCIONES IMAGEN CORPORATIVA

CUADRO N.- 40 Manual de funciones Imagen Corporativa

		
<b>CARGO:</b> IMAGEN CORPORATIVA		<b>DEPENDENCIA:</b> Dep. Mercadeo/Ventas
<p><b>MISIÓN:</b> Busca asesorar para desarrollar estrategias correctas, de manera que se pueda plasmar la misión y visión de la empresa, se puede dar forma a los valores, el logotipo, el eslogan y todas aplicaciones necesarias para dar a conocer la imagen a los colaboradores y clientes potenciales.</p>		
<p><b>OBJETIVOS DEL CARGO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proveer a los individuos y las empresas de las habilidades necesarias para crear una imagen ganadora y competitiva.</li> </ul>		
<p><b>PERFIL PARA EL CARGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de tercer nivel diseño de imagen</li> <li>✓ Experiencia mínima de 2 años</li> <li>✓ Sexo indistinto</li> <li>✓ Edad de 25 a 35 años</li> </ul>	<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Efectuar una evaluación y diagnóstico de Imagen</li> <li>✓ Identificar el estilo y evaluación de los objetivos de cada la empresa.</li> <li>✓ Estructurar un programa de Asesoría en Imagen, con el plan de acción correspondiente, acorde al estilo y objetivos personales de cada cliente.</li> </ul>	
<p><b>COMPETENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creativo</li> <li>✓ Recursivo</li> <li>✓ Organizado</li> <li>✓ Responsable</li> <li>✓ Sensibilidad visual</li> <li>✓ Conocimiento técnico</li> <li>✓ Actualización permanente</li> <li>✓ Capacidad de análisis de información</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

## K) MANUAL DE FUNCIONES VENDEDOR

CUADRO N.- 41 Manual de funciones Vendedor

			<h3>INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”</h3>		
<b>CARGO:</b> VENDEDOR		<b>DEPENDENCIA:</b> Dep. Mercadeo/ventas			
<b>MISIÓN:</b> Responder por toda la gestión de ventas y desarrollar una labor de asistencia a todos los clientes y visitar a los potenciales clientes.					
<b>OBJETIVOS DEL CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fortalecer y crear estrategias de ventas y atención al cliente.</li> </ul>					
<b>PERFIL PARA EL CARGO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mínimo bachiller</li> <li>✓ Conocimiento en ventas</li> <li>✓ Tener una buena comunicación con las personas</li> </ul>			<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tomar los pedidos de los clientes de acuerdo a las rutas establecidas y números asignados.</li> <li>✓ Tomar inventario de productos en los clientes.</li> <li>✓ Asesorar a los clientes en la venta.</li> <li>✓ Informar sobre las actividades promocionales a los clientes.</li> </ul>		
<b>COMPETENCIAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilidad para comunicarse</li> <li>✓ Honradez</li> <li>✓ Capacidad para resolver dificultades</li> <li>✓ Buena presencia</li> </ul>					
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

## L) MANUAL DE FUNCIONES DEL CHOFER

CUADRO N.- 42 Manual de funciones del Chofer

		
<b>INDUSTRIA LECHEA “GLORIA”</b>		
<b>CARGO:</b> CHOFER	<b>DEPENDENCIA:</b> Dep. Mercadeo/Ventas	
<p><b>MISIÓN:</b> Es responsable del buen funcionamiento del vehículo de succión, presión, operación y mantenimiento del mismo.</p>		
<p><b>OBJETIVOS DEL CARGO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encargado de las tareas de transportación que sean encargadas por parte de la Gerente.</li> <li>✓ Mantener el carro en perfectas condiciones.</li> </ul>		
<p><b>PERFIL PARA EL CARGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mínimo Bachiller.</li> <li>✓ Manejo de ruta en la zona</li> <li>✓ Poseer Licencia de Conducir.</li> <li>✓ Edad de 25 a 40 años</li> </ul>	<p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encargado de la transportación de materia prima desde los proveedores hacia la empresa.</li> <li>✓ Encargado de ir a dejar los productos a las diferentes tiendas.</li> <li>✓ Brindar el servicio de mensajería.</li> <li>✓ Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.</li> </ul>	
<p><b>COMPETENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso</li> <li>✓ Responsabilidad</li> </ul>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**Elaborado por:** La Autora  
**Año:** 2015

## M) MANUAL DE FUNCIONES DEL BODEGUERO

CUADRO N.- 43 Manual de funciones del Bodeguero

			<h3>INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”</h3>		
<b>CARGO:</b> BODEGUERO		<b>DEPENDENCIA:</b> Dep. Mercadeo/Ventas			
<b>MISIÓN:</b> Responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de los elementos entregados bajo custodia y administración.					
<b>OBJETIVOS DEL CARGO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejo operativo de la bodega</li> <li>✓ Custodia del inventario</li> </ul>					
<b>PERFIL PARA EL CARGO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se requiere mínimo haber terminado estudios secundarios</li> <li>✓ Sexo indistinto</li> </ul>			<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrega/recepción de la materia prima y productos terminados.</li> <li>✓ Llevar un control productos terminados entregado.</li> <li>✓ Apartar físicamente los materiales que se van a utilizar en la elaboración de los productos.</li> <li>✓ Realizar el ingreso de materiales a la bodega cuando los operarios no lo ocuparon.</li> <li>✓ Mantener limpia la bodega.</li> <li>✓ Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.</li> </ul>		
<b>COMPETENCIAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Seguir procedimientos</li> <li>✓ Atención a Clientes</li> </ul>					
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

### **3.4.MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

#### **3.4.1. Objetivo General**

Realizar un manual de funciones para cada unidad administrativa y diagramación de los procedimientos administrativos de la empresa.

#### **3.4.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Elaborar procesos administrativos para reclutar, seleccionar, y contratar talento humano.
- ✓ Elaborar procesos administrativos para capacitar al personal.
- ✓ Elaborar procesos administrativos para administrar el personal.
- ✓ Diseñar diagramas de flujo para cada procedimiento administrativo.
- ✓ Elaborar un manual de funciones para cada unidad administrativa para establecer responsabilidades, evitar duplicidad de trabajo y detectar omisiones.

### 3.4.3. Manual de Procedimientos Administrativos

#### A) PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE TALENTO HUMANO

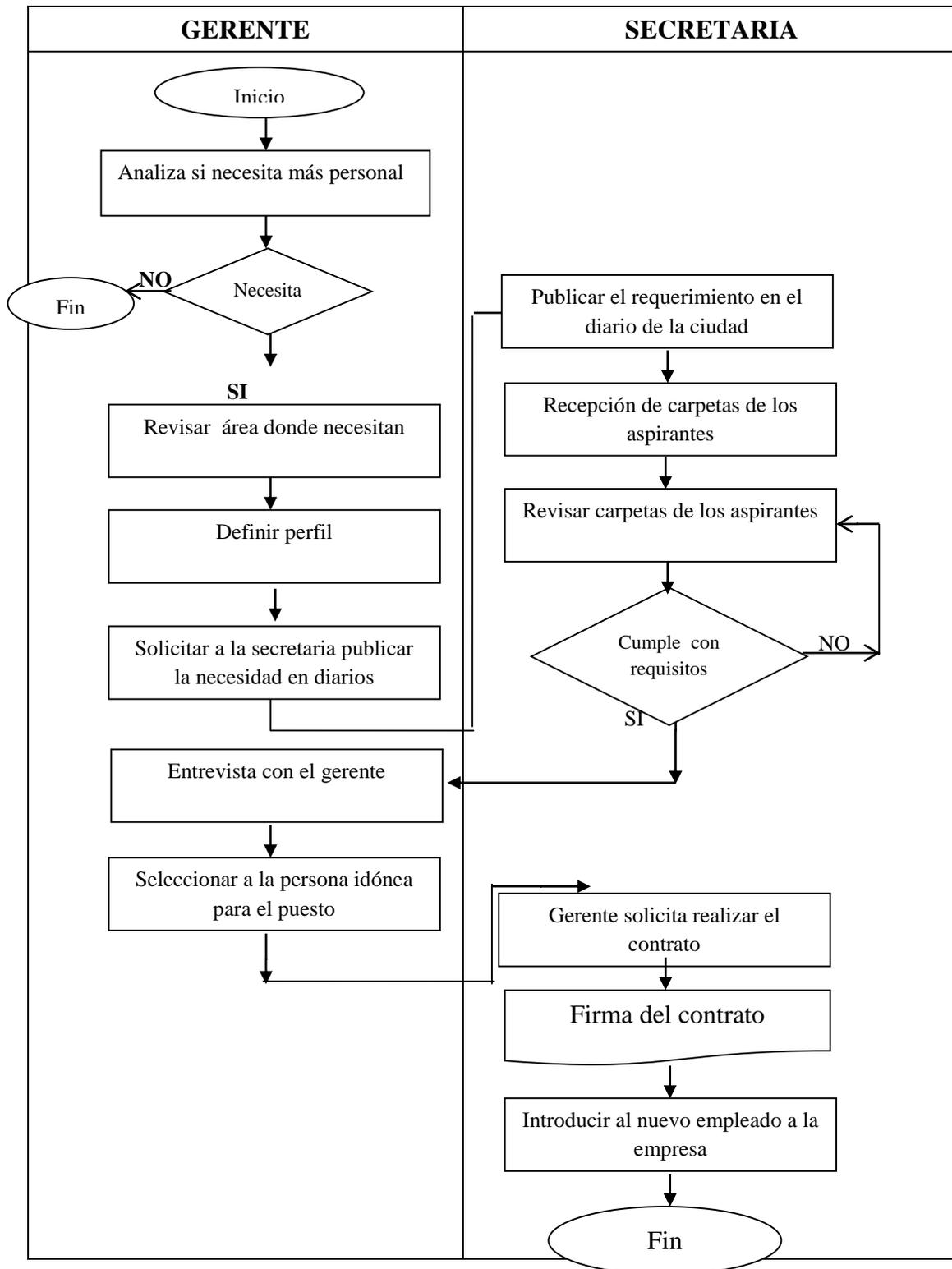
**CUADRO N.- 44** Procedimiento para reclutamiento, selección y contratación de Talento Humano

<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
GERENTE	1. Analizar si la empresa necesita personal
GERENTE	2. Si la empresa necesitar personal, ver en qué área le hace falta y buscar la persona adecuada para el puesto
GERENTE	3. Definir el perfil y requisitos que los aspirantes al cargo deben cumplir.
SECRETARIA	4. Publicar en el diario de la ciudad
SECRETARIA	5. Se procede a receptor las carpetas de los aspirantes
SECRETARIA	6. Ver si cumplen con todos los requisitos solicitados
GERENTE	7. Se realizará la entrevista con el gerente para saber cuál es la persona adecuada para el puesto
GERENTE – SECRETARIA	8. Una vez encontrada a la persona idónea se procederá a la firma del contrato.
GERENTE	9. Dar instrucciones y capacitar si fuera necesario para que realice sus funciones de una manera eficiente y sin errores.

**Elaborado por:** La Autora  
**Año:** 2015

**DIAGRAMA DE FLUJO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO**

**GRÁFICO N.- 24** Reclutamiento y selección de Talento Humano



**Elaborado por:** La Autora  
**Año:** 2015

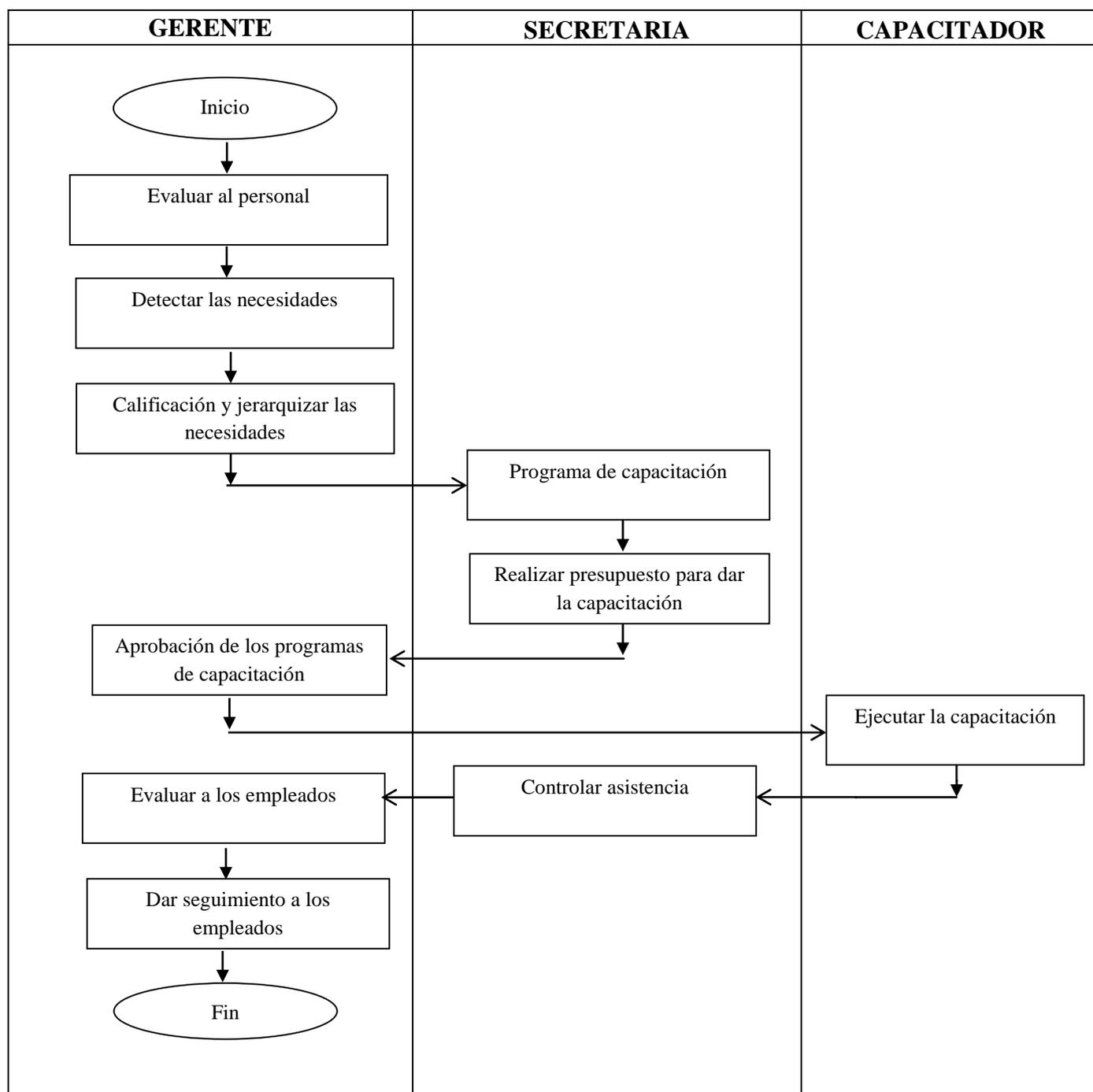
**B) PROCEDIMIENTO PARA CAPACITAR AL PERSONAL****CUADRO N.- 45** Procedimiento para Capacitar al Personal

<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCIPCIÓN</b>
GERENTE	1. Evaluar al personal y detectar la necesidad donde hace falta capacitar.
GERENTE	2. Realizar un listado donde clasifica y jerarquiza las necesidades
GERENTE	3. Realizar un programa en el que se determine en que aspectos se capacitaran
SECRETARIA	4. Pedir la debida autorización y presupuesto para realizar las capacitaciones al gerente
CAPACITADOR	5. Realizar la ejecución de la capacitación para mejorar los procesos
SECRETARIA	6. Llevar un control de quienes asisten a la capacitación
GERENTE	7. Evaluar a los empleados sobre las capacitaciones impartidas
SECRETARIA GERENTE	8. Dar seguimiento continuo a los empleados

**Elaborado por:** La Autora  
**Año:** 2015

## DIAGRAMA DE FLUJO PARA CAPACITAR AL PERSONAL

**GRÁFICO N.- 25** Diagrama de flujo para Capacitar al Personal



**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

### C) PROCEDIMIENTO PARA CONTROLAR LA ASISTENCIA DEL PERSONAL

**CUADRO N.- 46** Procedimiento para controlar la asistencia del Personal

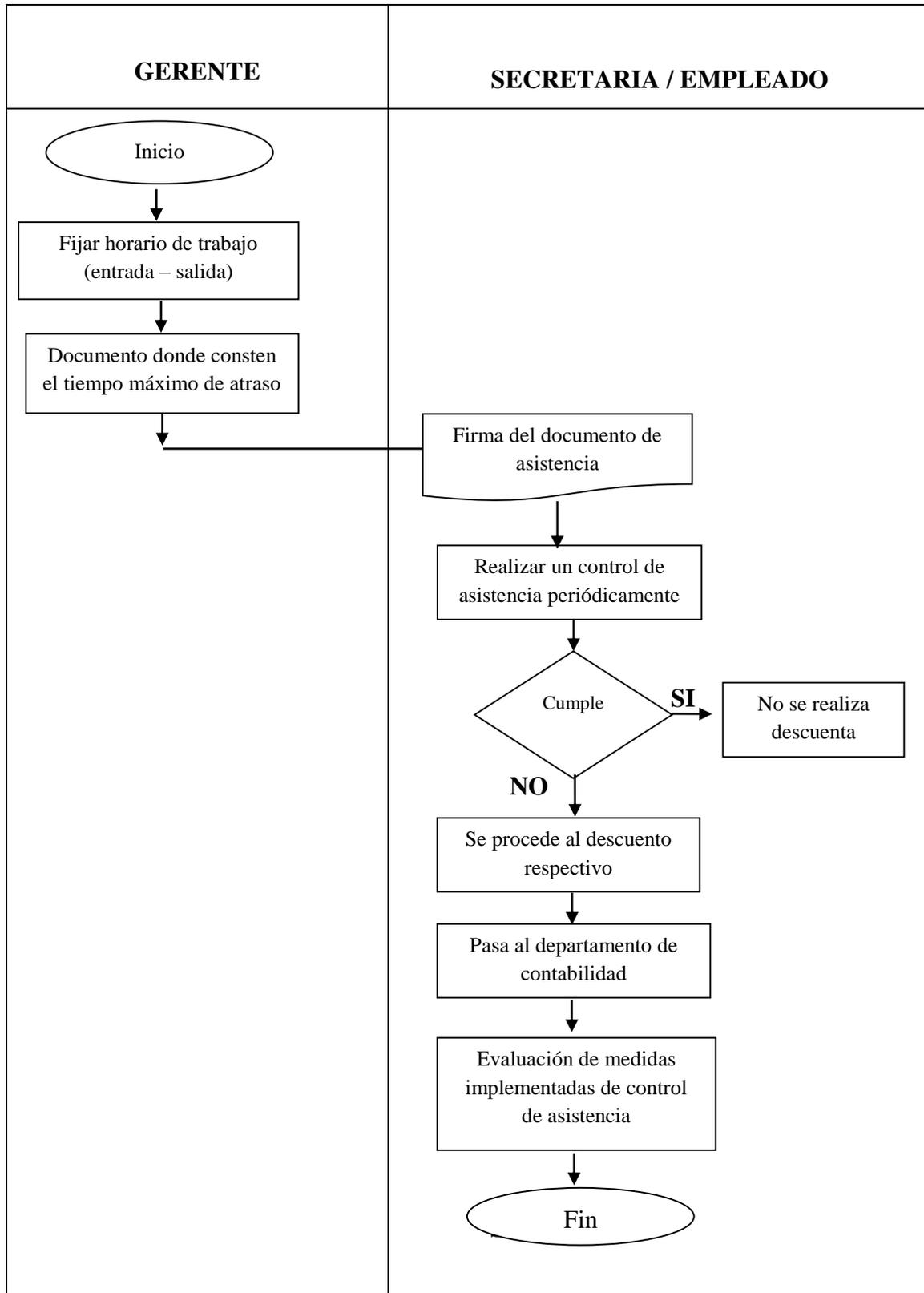
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
GERENTE	1. Fijar los horarios de trabajo, estableciendo la hora de entrada y la hora de salida, de acuerdo lo establece en el contrato.
GERENTE	2. Se establecerá en un documento por escrito que el trabajador se puede atrás máximo cinco minutos caso contrario se procede a multarlo.
EMPLEADOS	3. Los trabajadores deberán firmar un documento donde conste la hora de entrada como de salida, así como también de las horas extras, atrasos, permisos en caso de haber.
SECRETARIA	4. Realizar un control de asistencia periódicamente, para ver si cumple o no, si se atrasan se los multaran o si faltan se les descotara de su sueldo.
SECRETARIA CONTADORA	5. Si les multa o si faltan pasar a contabilidad para proceder con el descuento respectivo.
GERENTE	6. Evaluar si las medidas implementadas fueron favorables o no.
GERENTE EMPLEADO	7. Si no fueron favorables tomar medidas con el trabajador.

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

**DIAGRAMA DE FLUJO PARA CONTROLAR LA ASISTENCIA DEL PERSONAL**

**GRÁFICO N.- 26** Diagrama de flujo para controlar la asistencia del Personal



**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

## D) PROCEDIMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN DEL QUESO

**CUADRO N.- 47** Procedimiento para la producción del queso

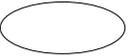
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
OPERARIOS	1. Recepción de la leche cruda en una bandeja.
OPERARIOS	2. Filtrar ligeramente mediante un cedazo para retirar impurezas y residuos sólidos.
OPERARIOS	3. Una vez receptada es almacenada a una temperatura baja (4C) en un tanque de enfriamiento.
OPERARIOS	4. Luego se añade (cuajo) para que se vaya transformando en cuajada.
OPERARIOS	5. Después se procede a cortar la cuajada en partes iguales.
OPERARIOS	6. Una vez cortada la cuajada, se realiza una agitación leve para que disminuya el suero.
OPERARIOS	7. Dejar reposar uno 10 a 15 minutos para que se asiente. (separar la cuajada del suero)
OPERARIOS	8. Colocar la cuajada para que pase en sal
OPERARIOS	9. Colocar la cuajada en los moldes ya sean de plástico o madera.
OPERARIOS	10. Luego se procede al prensado de los quesos
OPERARIOS	11. Por último se desmoldan y se procede a empacar y a refrigerar

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

## DIAGRAMA PRODUCTIVO PARA LA PRODUCCIÓN DEL QUESO

**GRÁFICO N.- 27** Diagrama de flujo para la producción del queso

PROCESO	ACTIVIDADES					TIEMPO
1. Recepción de la leche						20 min.
2. Filtración						5 min.
3. Transporte						2min.
4. Estandarización						2 hrs
5. Pasteurización						45 hrs
6. Anadir el cuajo						1 min.
7. Transformación en cuajada						40 min.
8. Cortar la cuajada						10 min.
9. Agitación de la cuajada						25 min.
10. Desuerado						20 min.
11. Colocar en sal						3 hrs
12. Colocar en moldes						15 min.
13. Prensado y desmoldar						15 min.
14. Empacar						15 min
15. Transporte						5 min.
16. Almacenado						-----

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

## E) PROCEDIMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN DEL YOGURT

**CUADRO N.- 48** Procedimiento para la producción del yogurt

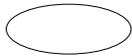
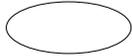
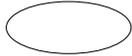
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
OPERARIOS	1. Recepción de la leche cruda
OPERARIOS	2. Filtración para remover las impurezas
OPERARIOS	3. Estandarización y preparar la leche para su transformación.
OPERARIOS	4. Realizar la homogenización para evitar la formación de la nata y mejorar el sabor y la consistencia del producto.
OPERARIOS	5. Pasteurización la cual destruye los microorganismos patógenos, asegura la calidad sanitaria del producto.
OPERARIOS	6. Siembra del fermento para lograr obtener el yogurt.
OPERARIOS	7. Incubación la cual permite obtener la cantidad de inóculo determinado el cual determinara el tiempo de fermentación.
OPERARIOS	8. Una vez alcanzada la acidez se termina la fermentación
OPERARIOS	9. Luego se lleva a enfriar rápidamente una vez que se haya incubado los inóculos.
OPERARIOS	10. Terminado el proceso se envasa para mantener la inocuidad del producto y se refrigera.

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

## DIAGRAMA PRODUCTIVO PARA LA PRODUCCIÓN DEL YOGURT

**GRÁFICO N.- 28** Diagrama de flujo para la producción del yogurt

PROCESO	ACTIVIDADES					TIEMPO
1. Recepción de la leche						20 min.
2. Filtración						5 min.
3. Transporte						2min.
4. Estandarización						45 min.
5. Homogenización						3 hrs
6. Pasteurización						10 min.
7. Siembra del fermento						10 min
8. Transporte						5 min.
9. Incubación y Fermentación						3 hrs
10. Enfriamiento						2 hrs
11. Envasado						1 hrs.
12. Transporte						5 min.
13. Almacenado / refrigerado						15 días

Elaborado por: La Autora  
Año: 2015

**F) PROCEDIMIENTO PARA CONTROL LA PRODUCCIÓN DE LA  
MANTEQUILLA**

**CUADRO N.- 49** Procedimiento para la producción de mantequilla

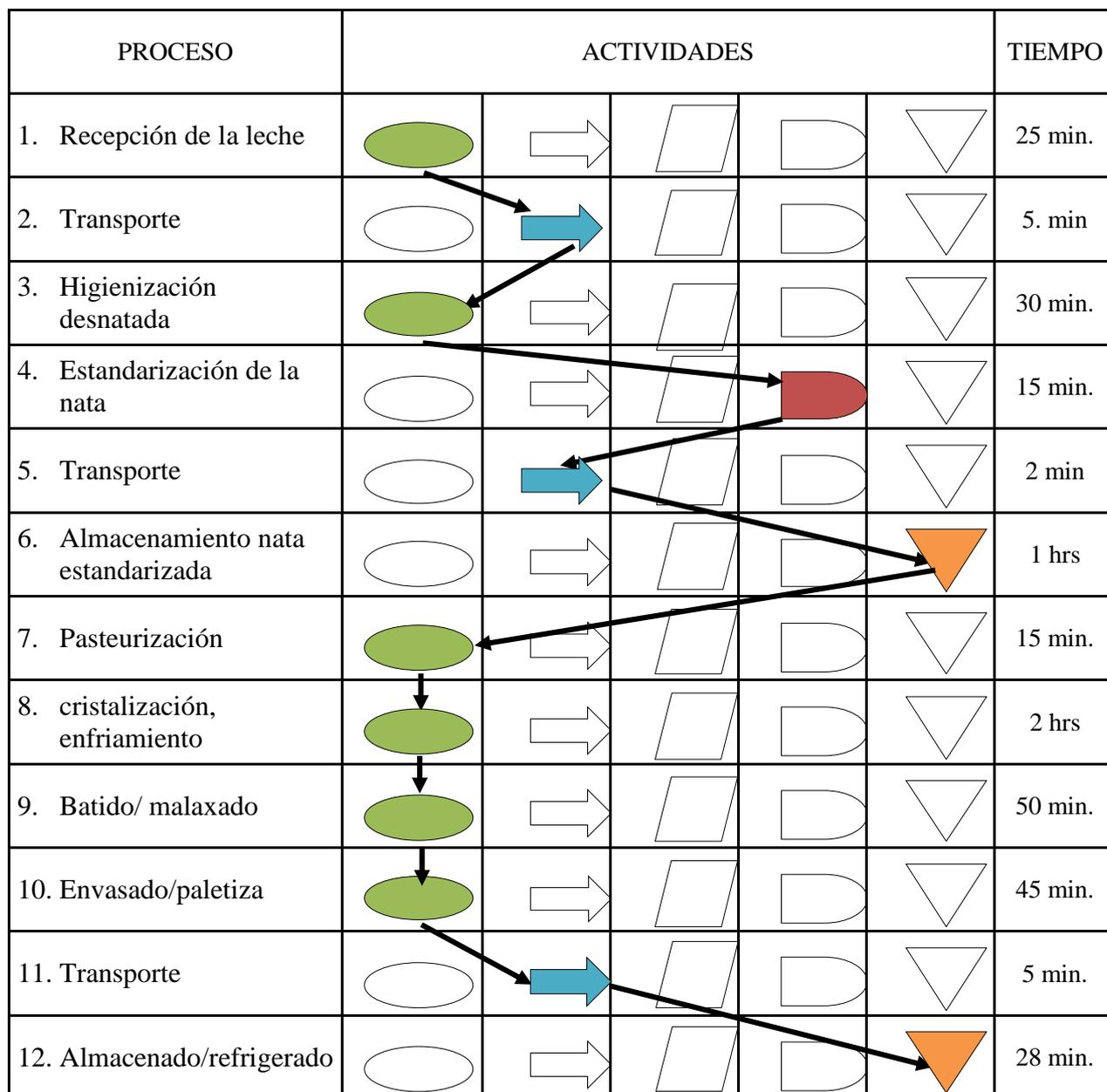
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
OPERARIOS	1. Recepción de la leche cruda
OPERARIOS	2. Se desnatada de la leche, para separar la materia grasa en la leche de la nata.
OPERARIOS	3. Una vez que tenemos la nata de la leche se la estandariza para alcanzar el valor deseado.
OPERARIOS	4. Se almacena la nata estandarizada y se la pasteuriza para eliminar las bacterias patogenas de esta manera se evita tener malos olores.
OPERARIOS	5. Terminado la pasteurización se procede a la cristalización, enfriamiento y almacenamiento en reposo para obtener la formación de cristales diversos ácidos grasos favorables para obtener la mantequilla.
OPERARIOS	6. Después de eso se realiza el batido/ malaxado donde la nata sufre un proceso de amasado facilitando la formación y transformación de mantequilla
OPERARIOS	7. Luego se envasa la mantequilla pesando y colocando en bolsas de plástico y se empaca y paletiza para facilitar su distribución
OPERARIOS	8. Terminado el proceso se almacén y está lista para su distribución

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

## DIAGRAMA PRODUCTIVO PARA PRODUCCIÓN MANTEQUILLA

**GRÁFICO N.- 29** Diagrama de Flujo para la producción de mantequilla



**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

### **3.5.MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS**

#### **3.5.1. Objetivo General**

Elaborar un manual de procedimientos financiero en el cual se detalle en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones o procesos a seguirse.

#### **3.5.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Elaborar procesos financieros para la presentación de estados financieros.
- ✓ Elaborar procesos financieros para elaborar un presupuesto anual.

### 3.5.3. Manual de Procedimientos Financiero

#### A) PROCEDIMIENTOS PARA PRESENTAR ESTADOS FINANCIEROS

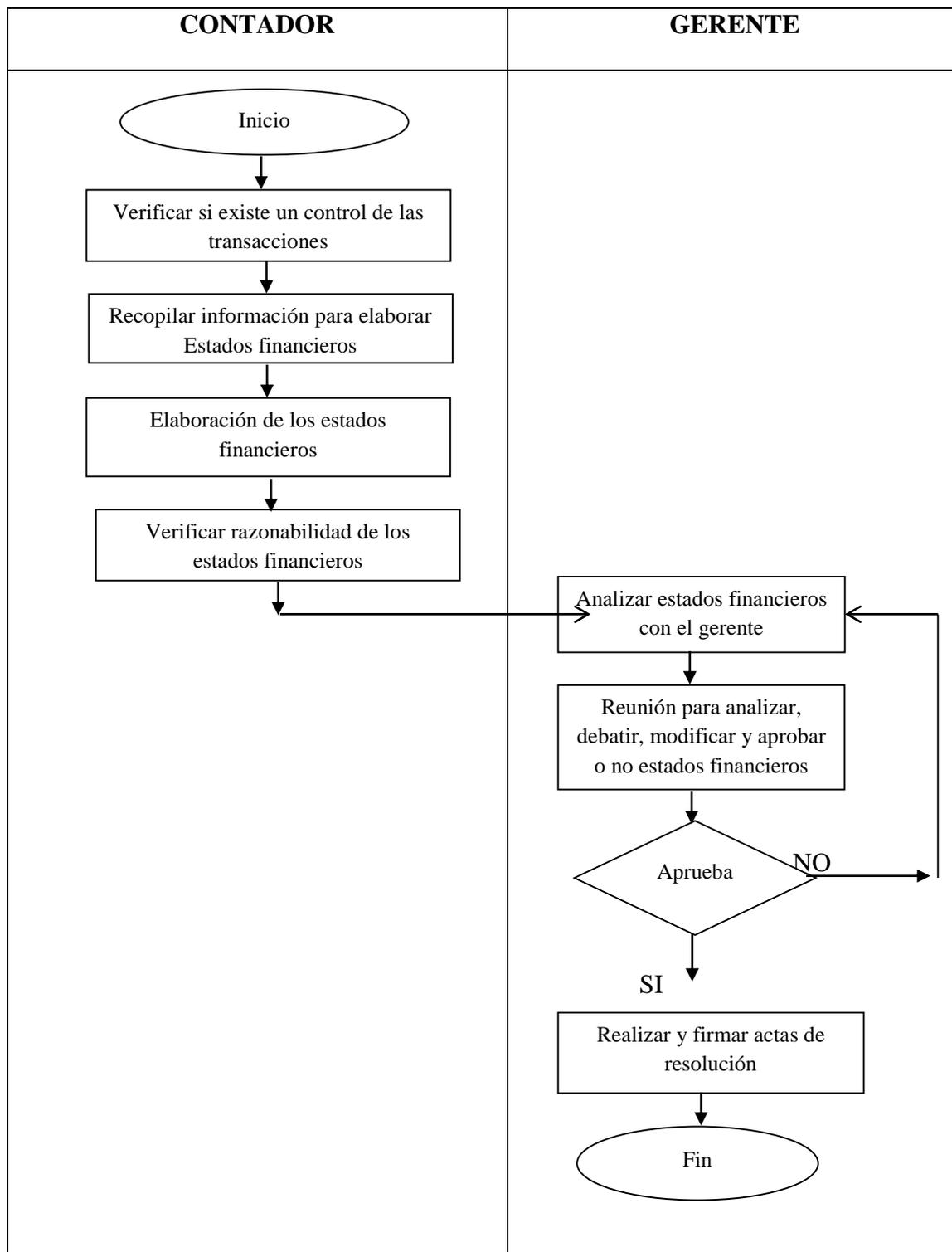
**CUADRO N.- 50** Procedimientos para presentar Estados Financieros

<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
CONTADOR	1. Verificar que se lleve un control documentado de todas las transacciones que se realicen en la empresa.
CONTADOR	2. Recopilar toda la información para realizar los estados financieros.
CONTADOR	3. Elaboración de los diferentes estados financieros.
CONTADOR	4. Verificar si todos los estados realizados tienen datos razonables
CONTADOR	5. Analizar los diferentes estados financieros conjuntamente con el gerente
GERENTE DIRECTIVOS	6. Reunirse con los directivos para analizar, debatir, modificar y aprobar o no
GERENTE SECRETARIA	7. Si no aprueban, realizar las debidas modificaciones caso contrario realizar y firmar actas de resoluciones.

**Elaborado por:** La Autora  
**Año:** 2015

## DIAGRAMA DE FLUJO PARA PRESENTAR ESTADOS FINANCIEROS

**GRÁFICO N.- 30** Diagrama de flujo para presentar Estados Financieros



**Elaborado por:** La Autora  
**Año:** 2015

**B) PROCEDIMIENTOS PARA ELABORAR UN PRESUPUESTO ANUAL****CUADRO N.- 51** Procedimientos para elaborar un presupuesto anual

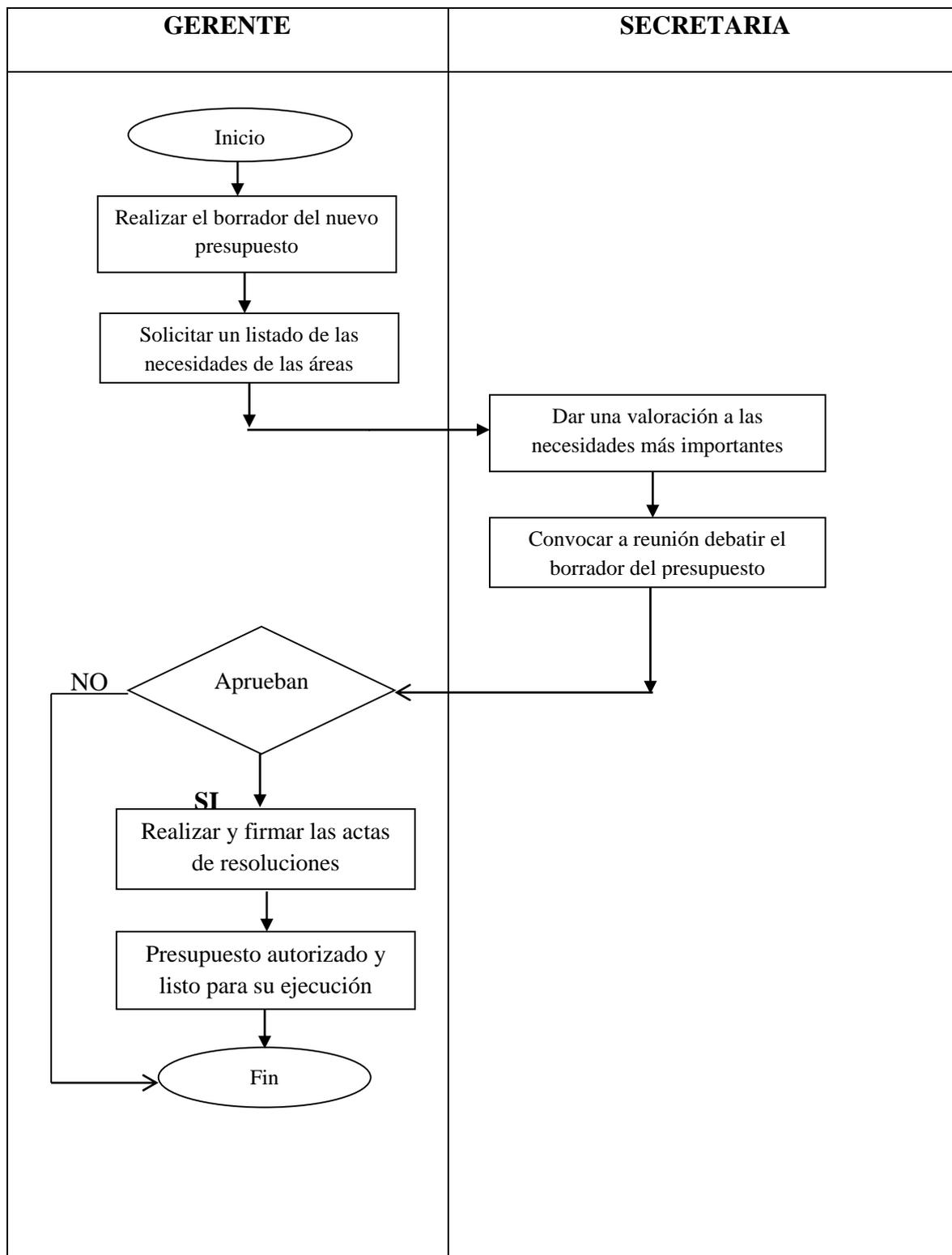
<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
GERENTE SECRETARIA	1. Reunirse el gerente y la secretaria para ver el presupuesto anterior y con esa base realizar el nuevo presupuesto en borrador.
SECRETARIA	2. Solicitar al encargado de cada área realizar un listado de lo que necesiten.
SECRETARIA GERENTE	3. Realizar una valoración de las necesidades más importantes para de esta manera poder integrarlas al presupuesto.
SECRETARIA	4. Convocar a reunión para debatir acerca del presupuesto a borrador si lo aprueban o no.
SECRETARIA GERENTE DIRECTIVOS	5. Presentar el borrador del presupuesto a los directivos y ver si lo aprueban o no.
SECRETARIA GERENTE	6. Si no aprueban, realizar las debidas modificaciones caso contrario realizar y firmar actas de resoluciones.
GERENTE SECRETARIA	7. Tener el presupuesto autorizado y listo para su ejecución

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

## DIAGRAMA DE FLUJO PARA ELABORAR UN PRESUPUESTO ANUAL

**GRÁFICO N.- 31** Diagrama de flujo para elaborar un Presupuesto anual



Elaborado por: La Autora

Año: 2015

### 3.5.4. Políticas Contables

La Industria Lechera “Gloria”, se rige bajo las NIIF para PYMES, esta es una norma simplificada, reducen temas de revelaciones. Esta norma aplica para entidades que no tienen obligación de publicar sus estados financieros.

#### **Política contable: Caja y Bancos**

- Se debe tener el asiento contable de la transacción y el comprobante firmado por la persona que lo realizó y recibió el pago.
- Tener una copia del cheque en caja firmado por la persona que entrega y que lo recibe.
- Conseguir que el efectivo recaudado durante el día sea depositado, a más tardar, el siguiente día, en forma intacta.

#### **Política contable: Cuentas por cobrar**

- Las cuentas por cobrar son activos financieros no derivados con pagos fijos o determinables, que no cotizan en un mercado activo.
- Se incluyen en activos corrientes, excepto para vencimientos superiores a 12 meses desde de la fecha del balance, en cuyo caso se clasifican como activos no corrientes.
- Los préstamos y cuentas por cobrar incluyen los deudores comerciales y otras cuentas por cobrar.
- Los deudores comerciales se contabilizan inicialmente a su valor razonable, es decir su valor nominal que no incluye interés implícito dado que los plazos de crédito son muy breves, menos la estimación por pérdidas por deterioro del valor.

**Política contable: Inventarios**

- El costo de los inventarios se compone de su valor de compra, derechos de importación, transportes y otros impuestos y costos atribuibles a su adquisición.
- El método de costeo permitido es PEPS.
- El costo de un producto o servicio debe ser reconocido como un gasto.
- Cualquier rebaja ya sea por pérdida o ajustes, debe ser reconocida como pérdida en el periodo en el cual se produce.
- Deben ajustarse al valor más bajo entre su costo en libro y valor neto de realización.
- Revelarse en los estados financieros las políticas relativas a inventarios, los métodos de costo utilizados, los montos y cualquier rebaja significativa producida en el periodo contable.

**Política contable: Propiedad, Planta y Equipo**

- Las propiedades, plantas y equipos son activos controlados por la empresa, para usarlos en producción de bienes, arrendados a terceros o para uso y de los cuales se espera una duración de más de un periodo.
- Un activo debe ser reconocido como parte del rubro cuando es probable que éste provea a la empresa beneficios económicos futuros y cuando su costo pueda ser cuantificado con fiabilidad.
- Estos deben ser registrados y mantenidos a costo de adquisición o construcción, incluidos los derechos de importación e impuestos no recuperables respecto de la compra, y deben presentarse rebajados de su correspondiente depreciación acumulada y su deterioro.

- Las mejoras en propiedad, planta y equipos se suman a su valor en libro cuando es probable que se generen beneficios económicos futuros en exceso de los ya obtenidos.

### **3.5.5. Dinámica de las Cuentas Contables**

Describe las transacciones más comunes o generales débitos y créditos, sin agotar las posibilidades que cada una de ellas admite. Por consiguiente, cuando se trate de operaciones cuya contabilización no está expresada por separado en el PCGE, se deberá formular el registro contable que proceda, aplicando el criterio profesional de acuerdo con las NIIF para PYMES.

		
<b>INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”</b>		
<b>GRUPO:</b> ACTIVO	<b>SUBGRUPO:</b> Corriente	<b>CODIGO:</b> 1.1.01
<b>NOMBRE DE LA CUENTA:</b> CAJA		
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Esta cuenta representa dinero en efectivo con el que cuenta la empresa.		
<b>DEBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>	
✓ Efectivo recibido por la empresa	✓ Desembolsos efectuados por la empresa	
<b>CONTROL DE LA CUENTA</b>		
Arqueo de caja		
Elaborar la confirmación de fondos de caja		
<b>NORMATIVA APLICADA</b>		
Sección 7 NIIF para Pymes		

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

			<b>INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”</b>		
<b>GRUPO:</b> ACTIVO		<b>SUBGRUPO:</b> Corriente		<b>CODIGO:</b> 1.1.02.001	
<b>NOMBRE DE LA CUENTA:</b> BANCO					
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Registra el valor de los depósitos constituidos por la empresa.					
<b>DEBITO</b>			<b>CRÉDITO</b>		
✓ Por los depósitos realizados mediante consignaciones, resultado de las operaciones comerciales mantenidas por la empresa.			✓ Todos los cheques emitidos por pagos efectuados por la empresa.		
<b>CONTROL DE LA CUENTA</b>					
Conciliación bancaria					
Solicita estados de cuenta					
Elaborar confirmación bancaria					
<b>NORMATIVA APLICADA</b>					
Sección 7 NIIF para Pymes					

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

 <b>INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”</b>		
<b>GRUPO:</b> ACTIVO	<b>SUBGRUPO:</b> Corriente	<b>CODIGO:</b> 1.1.03.001
<b>NOMBRE DE LA CUENTA:</b> CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Comprende el valor de las deudas a cargo de terceros y a favor de la empresa.		
<b>DEBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>	
✓ Por el valor de los productos vendidos a créditos.	✓ Por el valor de los pagos efectuados por los clientes	
<b>CONTROL DE LA CUENTA</b>		
Llevar un registro de las notas de crédito		
Determinar antigüedad de saldos de cuentas por cobrar		
Elaborar catálogo de los clientes		
<b>NORMATIVA APLICADA</b>		
Sección 11 NIIF para Pymes		

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

		
<b>INDUSTRIA LECHEA “GLORIA”</b>		
<b>GRUPO:</b> ACTIVO	<b>SUBGRUPO:</b> Corriente	<b>CODIGO:</b> 1.1.07.001
<b>NOMBRE DE LA CUENTA:</b> INVENTARIO DE MATERIA PRIMA		
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Comprende todos aquellos materiales, suministros, productos y recursos, para ser utilizados en procesos de transformación y venta dentro de las actividades de la empresa.		
<b>DEBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por el costo de los inventarios adquiridos para los procesos,</li> <li>✓ Por los ajustes de inventario.</li> <li>✓ Por el valor del inventario final al cierre del ejercicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por el valor de las materias primas que se entreguen para su producción.</li> <li>✓ Por el costo de ventas de materias primas.</li> <li>✓ Por el costo de materias primas dadas de baja.</li> </ul>	
<b>CONTROL DE LA CUENTA</b>		
<p>Verificar físicamente las existencias de mercadería</p> <p>Revisar la valuación de inventarios</p> <p>Elaborar un control de existencias mediante kardex</p> <p>Verificar entrada y salida de mercaderías</p>		
<b>NORMATIVA APLICADA</b>		
Sección 13 NIIF para Pymes		

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

			<b>INDUSTRIA LECHEA “GLORIA”</b>		
<b>GRUPO:</b> ACTIVO		<b>SUBGRUPO:</b> Corriente		<b>CODIGO:</b> 1.1.07.002	
<b>NOMBRE DE LA CUENTA:</b> INVENTARIO PRODUCTOS EN PROCESO					
<p><b>DESCRIPCIÓN:</b> Registra el costo de los productos semielaborados, es decir, que poseen un cierto grado de terminación y para lo cual se ha incurrido en costos de materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación requiriendo procesos adicionales para ser convertidos en productos terminados</p>					
<b>DEBITO</b>			<b>CRÉDITO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por el valor de los diferentes materiales directos, mano de obra directa, costos indirectos y contratos de servicios, registrados en Costos de Producción</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por el valor de los traslados a producto terminado;</li> <li>✓ Por el costo de los productos dados de baja por imperfectos</li> <li>✓ Por el valor de los subproductos vendido</li> </ul>		
<b>CONTROL DE LA CUENTA</b>					
<p>Verificar físicamente las existencias de los productos</p> <p>Revisar la valuación de inventarios</p> <p>Elaborar un control de existencias mediante kardex</p>					
<b>NORMATIVA APLICADA</b>					
Sección 13 NIIF para Pymes					

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

 <b>INDUSTRIA LECHERA "GLORIA"</b>		
<b>GRUPO:</b> ACTIVO	<b>SUBGRUPO:</b> Corriente	<b>CODIGO:</b> 1.1.07.003
<b>NOMBRE DE LA CUENTA:</b> INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS		
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Registra el valor de las existencias de los productos totalmente terminados y que se disponibles para la comercialización.		
<b>DEBITO</b>		<b>CRÉDITO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por el valor de la producción terminada y despachada o trasladadas a la bodega.</li> <li>✓ Por el valor de los productos devueltos por los clientes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por el valor del costo de los despachos de mercadería vendida.</li> <li>✓ Por el valor del costo de los respectivos productos dados de baja por concepto de devoluciones defectuosas.</li> </ul>
<b>CONTROL DE LA CUENTA</b>		
Verificar físicamente las existencias de mercadería Revisar la valuación de inventarios Elaborar un control de existencias mediante kardex		
<b>NORMATIVA APLICADA</b>		
Sección 13 NIIF para Pymes		

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015



## INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”

**GRUPO:** ACTIVO

**SUBGRUPO:** Corriente

**CODIGO:** 1.2

**NOMBRE DE LA CUENTA:** PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

**DESCRIPCIÓN:** Son los activos tangibles que posee una empresa para su uso en la producción o suministros de bienes o servicios, para arrendarlos a terceras personas o para propósito administrativo y se esperan usar durante más de un periodo económico.

### DEBITO

- ✓ Adquisición de un bien mueble
- ✓ Incremento en el valor del bien
- ✓ Donaciones recibidas

### CRÉDITO

- ✓ Por venta
- ✓ Donación
- ✓ baja de activos fijos.

### CONTROL DE LA CUENTA

Revisar y llevar mensualmente el registro de activos fijos

Comprobación física de los activos

Examinar la autorizaciones de compra y venta de los activos

### NORMATIVA APLICADA

Sección 17 NIIF para Pymes

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

 <b>INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”</b>		
<b>GRUPO:</b> PASIVO	<b>SUBGRUPO:</b> Corriente	<b>CODIGO:</b> 2.1.01.001
<b>NOMBRE DE LA CUENTA:</b> PROVEEDORES POR PAGAR		
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Registra las obligaciones contraídas con proveedores para la adquisición de bienes tales como materiales, materias primas, equipos, suministros.		
<b>DEBITO</b>		<b>CRÉDITO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por el valor del abono o cancelación de la factura</li> <li>✓ Por el valor de las notas de débito que se envíen a los proveedores</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por el valor de la factura</li> <li>✓ Por el valor de las cuentas de cobro por concepto de prestación de servicios de servicios o suministro de elementos.</li> </ul>
<b>CONTROL DE LA CUENTA</b> Conciliar periódicamente los importes recibido y pendientes de pago Verificar facturas de los proveedores Verificar plazos de créditos que se otorgan Elaborar un archivo de documentos por pagar		
<b>NORMATIVA APLICADA</b> Sección 11 NIIF para Pymes		

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

		<b>INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”</b>
<b>GRUPO:</b> PASIVO	<b>SUBGRUPO:</b> Corriente	<b>CODIGO:</b> 2.1.01.006
<b>NOMBRE DE LA CUENTA:</b> IESS POR PAGAR		
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Registra las obligaciones contraídas a pagar al IESS.		
<b>DEBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>	
✓ Por cancelación de obligaciones laborales pendientes de pago.	✓ Por retenciones y provisiones de ley por aporte individual y patronal que se debe pagar al IESS por sus empleados	
<b>NORMATIVA APLICADA</b> Sección 28 NIIF para Pymes		

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

		
<b>INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”</b>		
<b>GRUPO:</b> PASIVO	<b>SUBGRUPO:</b> Corriente	<b>CODIGO:</b> 2.1.01.003
<b>NOMBRE DE LA CUENTA:</b> SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR		
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Registra las obligaciones contraídas con los empleados de la empresa.		
<b>DEBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>	
✓ Por el abono o cancelación de los sueldos que quedaron a pagar a los empleados.	✓ Por los sueldos devengados y que se encuentran pendientes de pago.	
<b>NORMATIVA APLICADA</b> Sección 28 NIIF para Pymes		

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

		
<b>INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”</b>		
<b>GRUPO:</b> PATRIMONIO	<b>SUBGRUPO:</b> Capital Social	<b>CODIGO:</b> 3.1.01
<b>NOMBRE DE LA CUENTA:</b> CAPITAL		
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Registra el ingreso real al patrimonio de la empresa, de los aportes efectuados por los accionistas.		
<b>DEBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por disminución del capital social, retiro de socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registro del aumento de capital a través de socios.</li> <li>✓ Por capitalización de utilidades.</li> </ul>	
<b>CONTROL DE LA CUENTA</b>		
Elaborar un listado de los socios o accionistas		
Elaborar estados financieros mensuales		
Presentar estados financieros consolidados		
<b>NORMATIVA APLICADA</b>		
Sección 22 NIIF para Pymes		

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

			<b>INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”</b>		
<b>GRUPO: INGRESOS</b>		<b>SUBGRUPO:</b> Ingresos Operacionales		<b>CODIGO:</b> 4.1.01	
<b>NOMBRE DE LA CUENTA:</b> VENTAS					
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Comprende los valores recibidos como resultado de las actividades desarrolladas en cumplimiento de su objeto social mediante la entrega de los productos.					
<b>DEBITO</b>			<b>CRÉDITO</b>		
✓ Ajuste y regularización de las cuentas de ingresos.			✓ Por el valor de los ingresos por los productos o bienes vendidos.		
<b>CONTROL DE LA CUENTA</b>					
Controlar físicamente la salida de la mercadería					
Contabilizar diariamente los registros de las ventas efectuadas					
Efectuar un listado de precios de venta, condiciones de crédito, descuentos y devoluciones					
<b>NORMATIVA APLICADA</b>					
Sección 23 NIIF para Pymes					

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015



## INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”

<b>GRUPO:</b> GASTOS	<b>SUBGRUPO:</b> Gastos Operacionales	<b>CODIGO:</b> 5.1.01
<b>NOMBRE DE LA CUENTA:</b> GASTOS		
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Comprende los valores cancelados a todo el personal que labora en la empresa.		
<b>DEBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>	
✓ Registro de los sueldos y salarios pagados al personal de la empresa.	✓ Registro la cancelación de sueldos al personal al cerrar el periodo.	
<b>CONTROL DE LA CUENTA</b> Controlar físicamente la salida de los gastos Revisar asientos contables de los gastos		
<b>NORMATIVA APLICADA</b> Sección 15 NIIF para Pymes		

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

			<b>INDUSTRIA LECHEA “GLORIA”</b>		
<b>GRUPO:</b> COSTOS		<b>SUBGRUPO:</b> Costos Operacionales		<b>CODIGO:</b> 5.1.01	
<b>NOMBRE DE LA CUENTA:</b> COSTO DE VENTAS					
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Comprende el valor asignado por la empresa a los artículos y productos vendidos durante el ejercicio contable.					
<b>DEBITO</b>			<b>CRÉDITO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por el costo de la producción vendida</li> <li>✓ Por el inventario inicial cuando el ente económico utilice el sistema de inventario periódico.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por el inventario final cuando el ente económico utilice el sistema de inventario periódico.</li> <li>✓ Por la cancelación de saldos al cierre del ejercicio.</li> </ul>		
<b>NORMATIVA APLICADA</b>					
Sección 13 NIIF para Pymes					

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

### 3.5.6. Estados Financieros

#### 3.5.6.1. BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL

<b>INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”</b>		
<b>BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 201_</b>		
<b>ACTIVO</b>		
<b>CORRIENTE</b>		
Caja	XXX	
Bancos	XXX	
Clientes	XXX	
Préstamos a los empleados	XXX	
Cuentas por cobrar	XXX	
Inventario de mercadería	XXX	
Inventario de productos en proceso	XXX	
Inventario de productos terminados	XXX	
<b>TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTE</b>		<b>12.142,10</b>
<b>NO CORRIENTE</b>		
Edificio	XXX	
(-) Dep. Acum. Edificio	XXX	
Muebles y Enseres	XXX	
(-) Dep. Acum. Muebles y Enseres	XXX	
Maquinaria y equipo	XXX	
(-) Dep. Acum. Maquinaria y equipo	XXX	
Equipo de computo	XXX	
(-) Dep. Acum. Equipo de computo	XXX	
<b>TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTE</b>		<b>XXX</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		<b>23.358,65</b>

<b>PASIVO</b>		
<b>CORRIENTE</b>		
Proveedores por pagar	xxx	
Documentos por pagar	xxx	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>8.080,60</b>
<b>NO CORRIENTE</b>		
Sueldos por Pagar	xxx	
IESS por Pagar	xxx	
Otras Cuentas por Pagar	xxx	
Préstamo por pagar	xxx	
Impuestos por Pagar	xxx	
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>xxx</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>xxx</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital social	xxx	
Reserva Legal	xxx	
Utilidad del ejercicio anterior	xxx	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>xxx</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>		<b>23.358,65</b>

**Fuente:** Industria Lechera Gloria”

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

**Nota aclaratoria:**

Los valores detallados del presente estado financiero no fueron proporcionados por parte de la gerente de la industria ya que es información privada, y solo me facilitaron el esquema con los valores totales.

### 3.5.6.2. ESTADO DE COSTOS

<b>INDUSTRIA LECHERA GLORIA</b>	
<b>Estado de Costo de Producción y Ventas</b>	
Del __ de _____ al __ de _____ de _____	
Compras Netas Materias Primas	XXXX
Más: Inventario Inicial Materias Primas	XXXX
Menos: Inventario Final Materias Primas	XXXX
Igual: Materia Prima Utilizada	XXXX
Más: Mano de obra directa	XXXX
Igual: Costo Primo	XXXX
Más: Gastos Indirectos de Fabricación	XXXX
Igual: Costo Total de Manufactura	XXXX
Más: Inventario Inicial Producción en Proceso	XXXX
Menos: Inventario Final Producción en Proceso	XXXX
Igual: Costo Total de Artículos Producidos	XXXX
Más: Inventario Inicial Productos Terminados	XXXX
Menos: Inventario Final Productos Terminados	XXXX
Igual: COSTO DE VENTAS	XXXX

**Fuente:** Industria Lechera Gloria”

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

### 3.5.6.3. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

<b>INDUSTRIA LECHERA GLORIA</b>		
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 201_</b>		
VENTAS	xxx	
(-) Devolución en Ventas	xxx	
Ventas Netas	<u>xxx</u>	
(-) Costo de Ventas	xxx	
Inventario Inicial	<u>xxx</u>	
(+) Compras	xxx	
Disponible para la Venta	<u>xxx</u>	
(-) Inventario Final	xxx	
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<u>          </u>	<b>xxx</b>
(-) Gastos Administrativos	xxx	
(-) Gastos de Venta	xxx	
<b>Utilidad Operacional</b>	<u>          </u>	<b>xxx</b>
(-) Gastos Financieros	xxx	<b>xxx</b>
Utilidad antes de impuestos	<u>xxx</u>	
(-) Impuestos Renta	xxx	<b>xxx</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<u>          </u>	<b>xxx</b>

**Fuente:** Industria Lechera Gloria”

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

### 3.5.7. Soportes Contables Utilizados

**INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”**, maneja los siguientes soportes contables los cuales sirven para realizar los estados financieros.

- ✓ Comprobantes Internos
  - Facturas de ventas
  - Comprobantes de egreso
  - Notas de contabilidad
  
- ✓ Comprobantes Externos
  - Soportes de compras
  - Entradas de almacén
  - Conciliación bancaria

### 3.5.8. Análisis Financiero

El método más conocido, que nos brinda la contabilidad para tomar decisiones de negocios de una empresa, es el análisis de estados financieros. Los índices financieros nos ayudan a conocer a diagnosticar la situación de la empresa. Para el análisis financiero se considera la posición económica y financiera de la empresa tomando como base los balances finales del ejercicio contable.

### 3.5.8.1.RAZONES DE LIQUIDEZ

#### ✓ Índice de liquidez corriente

Mediante este índice se pretenden medir la solvencia de la empresa de una manera rigurosa. La liquidez de una empresa es la habilidad y la capacidad de la misma para cumplir con sus obligaciones financieras de corto plazo.

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{12.142,10}{8.080,60} = 1,50$$

Esto significa que para el año 2014, la Industria Lechera “Gloria” por cada dólar de obligación vigente contaba con una capacidad de \$ 1,50 para cubrir sus deudas.

#### ✓ Prueba ácida

Mide la capacidad de pago de las deudas a corto plazo (12 meses) que tiene la empresa.

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

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{12.142,10 - 2.350,45}{8.080,60} = 1,21$$

Esto significa que por cada dólar de obligaciones a corto plazo, la empresa tendrá \$ 1,21 para cubrir con sus obligaciones.

✓ **Capital Neto de trabajo**

Con este índice podremos determinar el manejo financiero que realiza la empresa, es decir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pasivos de vencimiento cercano.

$$\mathbf{Capital\ Neto\ de\ Trabajo = Activo\ Corriente - Pasivo\ Corriente}$$

$$\mathbf{Capital\ Neto\ de\ Trabajo = 12.142,10 - 8.080,60 = 4.061,50}$$

Una vez que la empresa cancele sus obligaciones corrientes, le quedaran \$ 4.061,50 para continuar con sus operaciones normales.

### 3.5.8.2.INDICES DE ENDEUDAMIENTO

✓ **Índice de endeudamiento**

Mide la participación de los propietarios y terceros en la financiación de la inversión de la empresa.

$$\mathbf{Nivel\ de\ Endeudamiento = \frac{Total\ Pasivo}{Total\ Activo}}$$

$$\mathbf{Nivel\ de\ Endeudamiento = \frac{8.080,60}{23.258,65} = 0,34}$$

Este indicador nos muestra la capacidad de endeudamiento que la empresa tiene.





## CAPÍTULO IV

### 4. IMPACTOS

En la aplicación de la presente investigación se generan algunos impactos los cuales son importantes detallarlos y explicar por qué y cómo afectaran dentro y fuera de la empresa. Además es importante conocer los indicadores que nos ayudaran para saber cuál es el valor que se le dará a cada uno, utilizando una formula y una matriz de impactos la cual tiene la siguiente valoración:

**Fórmula:**

NI= Nivel de Impacto

$\Sigma$  = Sumatoria de calificaciones

n= número de indicadores

$$NI = \frac{\Sigma}{n}$$

**Matriz de impactos:**

**CUADRO N.- 52** Matriz de Impactos

NIVEL DE IMPACTO	INDICADORES
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No hay impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

**Elaborado por:** La Autora  
**Año:** 2015

#### 4.1. IMPACTO SOCIAL

**CUADRO N.- 53** Impacto Social

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Ambiente laboral						x		2
Productos de calidad							x	3
Confianza por parte de los clientes							x	3
<b>TOTAL</b>						2	6	<b>8</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

$$NI = \frac{\Sigma}{n} \quad NI = \frac{8}{3}$$

NI = 2,67 => **3 Nivel de impacto alto positivo**

#### **Análisis:**

- ✓ Con la implementación de este Manual se generarán un nivel de impacto medio positivo ya las personas que trabajan dentro de esta empresa, lo hagan manteniendo una buena relación y que cada una cumpla con sus funciones establecidas.
- ✓ Además con la ayuda de este manual se ofrecerá productos de alta calidad ya que los procesos de cada uno de los productos a consumir se encuentran bien establecidos en el mismo de esta manera se genera confianza a los clientes.

## 4.2. IMPACTO ECONÓMICO

**CUADRO N.- 54** Impacto Económico

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Nivel de ingresos							x	3
Fuentes de trabajo						x		2
Optimización de los recursos						x		2
<b>TOTAL</b>						4	3	<b>7</b>

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

$$NI = \frac{\Sigma}{n} \quad NI = \frac{7}{3}$$

NI = 2,33 => **3 Nivel de impacto alto positivo**

### Análisis:

- ✓ Con la implementación de este Manual, se genera un nivel de impacto alto positivo en el ámbito económico ya que se pretende controlar los recursos de la empresa evitando los desperdicios para de esta manera aprovecharlos y lograr la optimización de los mismos y de esta manera lograr tener un nivel de ingresos satisfactorio el cual beneficia directamente a la empresa.
- ✓ Además se pretende generar más fuentes de empleo y de esta manera tener la adecuada mano de obra dentro de la empresa.

### 4.3. IMPACTO EDUCATIVO

**CUADRO N.- 55** Impacto Educativo

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Herramienta para desarrollar eficientemente su trabajo							x	3
Mejora el conocimiento							x	3
Tareas o funciones claramente definidas							x	3
<b>TOTAL</b>							9	9

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

$$NI = \frac{\Sigma}{n} \quad NI = \frac{9}{3}$$

NI = 3 => **Nivel de impacto alto positivo**

#### **Análisis:**

- ✓ Con la ejecución de este Manual, va hacer de mucha ayuda para todo el personal que labora en la empresa ya este constituye una herramienta para el mejor desarrollar sus tareas eficientemente.
- ✓ Este manual se diseñado para mejorar los conocimientos del personal y de esta manera optimizar los recursos que posee la empresa.
- ✓ Este manual establece las funciones que cada uno de los empleados deben desarrollar, lo cual permitirá que exista mayor fluidez en los procesos.

#### 4.4. IMPACTO AMBIENTAL

CUADRO N.- 56 Impacto Ambiental

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Mantenimiento de maquinaria					x			1
Contaminación del aire					x			1
Desechos de materia prima					x			1
<b>TOTAL</b>					<b>3</b>			<b>3</b>

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

$$NI = \frac{\Sigma}{n} \quad NI = \frac{3}{3}$$

NI= 1 => **Nivel de impacto bajo positivo**

#### Análisis:

- ✓ El impacto que genera es bajo positivo, lo cual quiere decir que la implementación de este proyecto ayudara a la conservación del medio ambiente y no perjudicaría ya que se le dará el respectivo mantenimiento a las máquinas de esta manera se evitara contaminación del aire.
- ✓ Además los desechos de la materia prima serán controlados de una manera muy rigurosa para que no cause ninguna contaminación ambiental.

#### 4.5. IMPACTO GENERAL

CUADRO N.- 57 Impacto General

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Impacto Social							x	3
Impacto Económico					x			1
Impacto Educativo							x	3
Impacto Ambiental					x			1
<b>TOTAL</b>					<b>2</b>			<b>8</b>

Elaborado por: La Autora

Año: 2015

$$NI = \frac{\Sigma}{n} \quad NI = \frac{8}{4}$$

NI= 2 => **Nivel de impacto medio positivo**

#### Análisis:

- ✓ En general el impacto que generará la implementación de este proyecto es de **Nivel de impacto medio positivo**, lo cual quiere decir que la implementación del manual administrativo – financiero ayudara al desarrollo y crecimiento de la empresa.

## CONCLUSIONES

- ✓ Una vez realizado el diagnóstico situacional de la Industria Lechera “Gloria”, se pudo detectar que el problema principal que existe es la inexistencia de un Manual de Procedimientos Administrativo y Financiero, por ende existe un manejo empírico de las funciones lo cual genera que haya desperdicio de tiempo generando pérdida para la empresa.
  
- ✓ Para el desarrollo del presente trabajo de investigación está sustentado en una base teórica y científica, elaboradas mediante una investigación bibliográfica y documental la cual es de gran ayuda para validar la elaboración de este manual.
  
- ✓ Con la implementación de este manual se logrará un mayor control de la empresa logrando optimizar los recursos, permitiendo una adecuada distribución y control de las actividades asignadas a cada una de las personas que trabajan en la empresa.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Implementar el presente manual procedimientos y dar a conocer a todo el personal que labora dentro de la empresa, la existencia de este manual, y el contenido del mismo el cual es una herramienta de gran apoyo.
  
- ✓ Acoger la propuesta de planificación estratégica para lograr mantenerse en el mercado teniendo fijo su misión y visión dentro del mismo e innovar nuevas estrategias y utilizar los recursos necesarios para lograr realizarlas.
  
- ✓ Dar seguimiento a la utilización del manual y de esta manera verificar si se está siguiendo con los procesos planteados los cuales son de gran ayuda para el mejoramiento de la industria.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ BENJAMIN, F. (2011). *Libro blanco sobre la leche y los productos lacteos*. Mexico: Litho Offset.
- ✓ BRAVO VALDIVIESO, M. (2011). *Contabilidad General*. Quito: Escobar.
- ✓ BRAVO VALDIVIESO, M. (2013). *Contabilidad General*. Quito: Escobar Impresores.
- ✓ CALVO BERNARDINO, A., PAREJO GAMIR, J. A., RODRIGUEZ SAIZ, L., & CUERVO GARCIA, A. (2010). *Manual de sistema financiero español*. España: Planeta S.A.
- ✓ CELAYA FIGUEROA, R. (2013). *CONTABILIDAD BASICA: Un enfoque basado en competencias*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- ✓ Dra. Soraya Rhea González. (2012). *Trabajo de Grado*. Ibarra Ecuador: Universidad Técnica del Norte Primera edición.
- ✓ ESLAVA, J. d. (2010). *Las claves del analisis economico- financiero*. España: ESIC .
- ✓ ESTUPIÑAN GAITÁN, R. (2013). *Estados Financieros Básicos Bajo NIC/NIIF*. Bogotá-Colombia: Ecoe Ediciones.
- ✓ FERNANDEZ SANCHEZ, E. (2010). *Administración de empresas*. Madrid: PARANINFO.
- ✓ FUENTES MEDINA, A. A. (2012). *VISION GERENCIAL. PROSPECTIVA DE GESTION Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL*. Colombia.
- ✓ GIL HERNANDEZ, A. (2010). *Tratado de nutrición: Composicion y calidad nutritiva de los alimentos*. Madrid: Medica panamericana S.A.
- ✓ GUAJARDO CANTÚ, G., & ANDRADE DE GUAJARDO, N. E. (2014). *Contabilidad Financiera*. Mexico DF: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- ✓ GUDIÑO, J. (2009). *Glosario Contable y Financiero*. Colombia: Clasico digital.
- ✓ IZAR LANDETA, J. M. (2013). *Ingeniería Económica y Financiera*. México: Trillas.
- ✓ LARA, A. (2012). *Toma el control de tu negocio*. LID Editorial Empresarial .
- ✓ LOPEZ FERNANDEZ, R. (2014). *Logistica de aprovisionamiento*. Madrid, ESPAÑA: PARANINFO.
- ✓ MANTILLA, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planeacion Estrategica de las Relaciones Publicas*. Barcelona: Editorial UOC.

- ✓ MÜNCH, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Pearson Educación.
- ✓ MUÑIZ GONZALEZ, L. (2009). *CONTROL PRESUPUESTARIO: Planificación, Elaboración, y Seguimiento del Presupuesto*. Barcelona: Profit Editorial.
- ✓ OCHOA SETZER, G. A. (2012). *ADMINISTRACIÓN FINANCIERA CORRELACIONADA CON LAS NIIF*. Mexico: McGraw.
- ✓ PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- ✓ PINTOS TRIAS, G. (2009). *Manuales Administrativos hoy*.
- ✓ PUBLICACIONESVÉRTICES S.L. (2010). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. Vértice.
- ✓ ROBBINS, S. (2010). *Fundamentos de la administración*. Mexico: Pearson Educacion.
- ✓ RUSENAS, R. (2009). *Manual de Control Interno*. Buenos Aires-Argentina: Ediciones Macchi.
- ✓ ZAPATA, P. (2011). *Contabilidad General: Con base en NIIF*. Bogotá: McGraw-Hil-Interamericana.

### **LINKOGRAFÍA**

- ✓ DUHAT KIZATUS, M. A. (19 de Abril de 2011). *Blogsport*. Obtenido de <http://historiadelbloqueocomercial.blogspot.com/>
- ✓ SALAS, G. (09 de Julio de 2013). Obtenido de <http://suite101.net/article/todo-sobre-la-leche-a3372#.VMExitKG-DQ>
- ✓ UGALDE ROMERO, M. P. (2013). Obtenido de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nEOqKHhHHzQJ:www.archivonacional.go.cr/pdf/articulos\\_ran/RAN%25202005%2520Manuales%2520de%2520Procedimientos.doc+&cd=7&hl=es&ct=clnk&gl=ec](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nEOqKHhHHzQJ:www.archivonacional.go.cr/pdf/articulos_ran/RAN%25202005%2520Manuales%2520de%2520Procedimientos.doc+&cd=7&hl=es&ct=clnk&gl=ec)

## WEBGRAFÍA

- ✓ ÁVILA, Y. C. (2013). *Eumed.net Enciclopedia Virtual*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1245/importancia-control-interno.html>
- ✓ Edukanda. (2012). Obtenido de [http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/627/PID\\_00143755/web/main/m3/v3\\_5\\_1.html](http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/627/PID_00143755/web/main/m3/v3_5_1.html)
- ✓ NUÑEZ, P. (2012). Obtenido de [www.consumidor.gob.mx/wordpress/wp-content/uploads/2012/04/RC-236-yogur.pdf](http://www.consumidor.gob.mx/wordpress/wp-content/uploads/2012/04/RC-236-yogur.pdf)
- ✓ PERDOMO, A. (12 de Octubre de 2010). *Shideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/mrojas/los-manuales>
- ✓ [www.sigma.gob.bo](http://www.sigma.gob.bo). (s.f.). Obtenido de [https://www.sigma.gob.bo/php/PDF2010/Dir\\_10\\_Glosario\\_2010.pdf](https://www.sigma.gob.bo/php/PDF2010/Dir_10_Glosario_2010.pdf)

## BASES LEGALES

- ✓ Código de trabajo
- ✓ Código de ética
- ✓ Reglamento Interno.
- ✓ Ley de Seguridad Social
- ✓ NIC (Normas Internacionales de Contabilidad)

# ANEXOS

## FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN”					
INDUSTRIA LECHERA “GLORIA					
ÁREA:					
FECHA:					
ASPECTOS A OBSERVAR					
DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>TOTAL</b>					
Elaborado por:	Andrea Cuadros				



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA LECHERA**

**“GLORIA” EN LA PARROQUIA EL ANGEL**

**Objetivo:** La presente encuesta tiene por objeto recopilar datos, comentarios e información referente a la situación actual de la Industria Lechera “Gloria”

**Instrucciones:**

- ✓ Lea detenidamente cada pregunta antes de contestarla.
- ✓ Marque con una ( x ) según corresponda la respuesta

**ENCUESTA**

- 1. ¿Conoce usted cual es la Misión, Visión y los Objetivos de la Industria Lechera?**  
Si ( )      No ( )
- 2. ¿Conoce de forma clara cuales son las funciones y tareas de su puesto de trabajo?**  
Si ( )      No ( )
- 3. ¿Las funciones y tareas que Ud. realiza están escritas en un documento en forma clara y detallada?**  
Si ( )      No ( )
- 4. ¿Le dieron a conocer a Ud. el reglamento interno de la industria?**  
Si ( )      No ( )

**5. ¿Realizan una planificación de las actividades a realizarse diariamente?**

Si ( )      No ( )

**6. ¿Cómo considera usted que es el ambiente laboral de la empresa?**

Excelente ( )    Muy bueno ( )    Bueno ( )    Regular ( )    Malo ( )

**7. ¿Ha recibido capacitaciones para el desarrollo de sus funciones?**

Si ( )      No ( )

**8. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación por parte de la empresa?**

Mensualmente ( )    Trimestralmente ( )    Semestralmente ( )

Al año ( )    Nunca ( )

**9. ¿La empresa supervisa y evalúa periódicamente el desempeño laboral?**

Si ( )      No ( )

**10. ¿Ud. Tiene definido quién es su jefe inmediato?**

Si ( )      No ( )

**11. ¿Cómo recibe las instrucciones de sus superiores?**

Verbal ( )    Escrito ( )

**12. ¿Ud. Trabaja con las medidas de seguridad adecuadas?**

Si ( )      No ( )

**Genero M ( )    F ( )**

**Edad 18 - 25 ( )**

**26 - 35 ( )**

**36 - 50 ( )**

**Gracias por su colaboración**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA INDUSTRIA LECHERA**

**“GLORIA” EN LA PARROQUIA EL ANGEL**

**Objetivo:** La presente encuesta tiene por objeto recopilar datos, comentarios e información referente a la situación actual de la Industria Lechera “Gloria”

**Instrucciones:**

- ✓ Lea detenidamente cada pregunta antes de contestarla.
- ✓ Marque con una ( x ) según corresponda la respuesta

**ENCUESTA**

**1. ¿Ud. Es cliente fijo de la Industria Lechera “Gloria”?**

Si ( )      No ( )

**2. ¿Qué tipo de leche adquiere con mayor frecuencia?**

Natural ( )    Pasteurizada ( )    Entera ( )

**3. ¿Qué derivados lácteos consume con mayor frecuencia?**

Yogurt ( )    Queso ( )    Manjar ( )    Ninguno ( )

**4. ¿Por cuál de las siguientes razones adquiere con mayor frecuencia la leche y sus derivados?**

Alimentación ( )    Salud ( )    Preferencia ( )    No consume ( )

5. **¿Con que frecuencia adquiere la leche y sus derivados?**

Diariamente ( ) Semanalmente ( ) De vez en Cuando ( )

Nunca ( )

6. **¿Su preferencia por adquirir productos de la marca SANTAFE es por?**

Precio ( ) Calidad ( ) Sabor ( )

7. **¿Le parece justo el precio de los productos lácteos que consume?**

Si ( ) No ( )

8. **¿Cómo califica la atención brindada por parte del personal de la Industria?**

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Pésima ( )

9. **¿La imagen corporativa de la Industria Lechera “Gloria” es?**

Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

**Genero M ( ) F ( )**

**Edad 18 - 25 ( )**

**26 - 35 ( )**

**36 - 50 ( )**

**Gracias por su colaboración**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA INDUSTRIA LECHERA**

**“GLORIA” EN LA PARROQUIA EL ANGEL**

**Objetivo:** Conocer el funcionamiento administrativos y financiero de la Industria Lechera “Gloria” en la parroquia El Ángel.

**Instrucciones:**

- ✓ Lea detenidamente cada pregunta antes de contestarla.

**ENTREVISTA**

1. ¿Considera Ud. Importante la creación de un manual administrativo-financiero para la Industria?
2. ¿Existe un documento formal donde conste la estructura organizacional de la empresa por área de trabajo?
3. ¿Cuáles son las políticas y estrategias con las que cuenta la empresa?
4. ¿Qué políticas permiten evaluar, estimular y ascender al personal?
5. ¿Tiene un documento donde consten las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo?
6. ¿Cuáles son los procedimientos que utiliza para la selección y contratación de sus empleados?
7. Describa qué información contable-financiera dispone la empresa:

8. ¿Qué controles se realiza para el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa?
9. ¿Tiene definido las funciones de los trabajadores y su responsabilidad?
10. ¿Cómo controla Ud. la asistencia de sus empleados?
11. ¿Usted como gerente que estrategias utiliza para captar nuevos distribuidores?
12. ¿La empresa cuenta con un reglamento interno que deben cumplir los empleados?
13. ¿Los empleados de su empresa cuentan con las debidas medidas de seguridad?
14. ¿Existe algún documento donde consten los procedimientos o procesos claramente definidos para la elaboración de los diferentes productos que la Industria ofrece?
15. ¿La empresa cumple con las normas de higiene recomendadas por el Ministerio de Salud?



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONTADOR LA INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”**  
**EN LA PARROQUIA EL ANGEL**

**Objetivo:** Conocer el funcionamiento financiero de la Industria Lechera “Gloria” en la parroquia El Ángel.

**Instrucciones:**

- ✓ Lea detenidamente cada pregunta antes de contestarla.

**ENTREVISTA**

1. ¿La Industria Lechera “Gloria” es una entidad obligada a llevar contabilidad?
2. ¿Mantiene un archivo físico de la documentación generada en la empresa?
3. ¿Se realizan constataciones físicas de las existencias?
4. ¿Con que frecuencia realizan constataciones físicas de las existencias?
5. ¿Llevan un registro detallado de los activos fijos que posee la industria?
6. Cuáles son los Estados Financieros que entrega al gerente propietario?
7. ¿A su criterio la Industria Lechera “Gloria” es rentable en la actividad que realiza?
8. ¿El sistema contable que actualmente utiliza le ha ocasionado algún inconveniente dentro del trabajo?
9. ¿El departamento de contabilidad dispone de políticas contables emitidas por escrito?
10. ¿Cómo lleva los registros? Manual, computarizado, mixto, ninguno.
11. ¿Cómo la gerencia toma decisiones a nivel financiero?



## INDUSTRIA LECHERA GLORIA

## PLAN DE CUENTAS

RUC: 1001592292001

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE DE LA CUENTA</b>
<b>1.</b>	<b>ACTIVOS</b>
<b>1.1</b>	<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>
1.1.01	CAJA
1.1.01.001	Caja General
1.1.01.002	Caja Chica 1
1.1.01.003	Caja Cheques Posfechados
1.1.02	BANCOS
1.1.02.001	Pichincha 3108023104
1.1.02.002	Guayaquil 24814548
1.1.02.003	Produbanco 2143007846
1.1.03	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR
1.1.03.001	Por cobrar Clientes
1.1.03.002	TARJETAS DE CRÉDITO
1.1.03.002.001	Visa
1.1.03.002.002	Mastercard
1.1.03.002.003	Diners

1.1.03.002.004	América Express
1.1.03.098	(-) Provisión cuentas incobrables
1.1.03.099	Otras cuentas por cobrar
1.1.04	<b>IMPUESTOS ANTICIPADOS</b>
1.1.04.001	Crédito tributario IVA
1.1.04.002	RF Anticipado por retenciones IR
1.1.04.003	Crédito por Retenciones de IVA
1.1.04.004	Anticipos de impuestos a la renta
1.1.04.005	IVA Pagado
1.1.05	<b>ANTICIPOS</b>
1.1.05.001	Anticipos Proveedores
1.1.05.002	Anticipos Empleados
1.1.05.003	Otros Prestamos a empleados
1.1.06	<b>CUENTAS POR COBRAR A EMPLEADOS</b>
1.1.06.001	Prestamos empleados por cobrar
1.1.07	<b>INVENTARIOS</b>
1.1.07.001	Materia prima / Inventarios
1.1.07.002	Productos en Proceso
1.1.07.003	Productos Terminados
<b>1.2</b>	<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>
1.2.01	TERRENO

1.2.01.001	Costos de adquisición de terreno
1.2.02	<b>EDIFICIO</b>
1.2.02.001	Costo de Adquisición Edificio
1.2.02.002	(-) Depreciación acumulada Edificio
1.2.03	<b>EQUIPO DE OFICINA</b>
1.2.03.001	Costo de Adquisición Equipo de Oficina
1.2.03.002	(-) Depreciación acumulada Equipo de Oficina
1.2.04	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>
1.2.04.001	Costo de Adquisición Muebles y Enseres
1.2.04.002	(-) Depreciación acumulada Muebles y Enseres
1.2.05	<b>VEHICULO</b>
1.2.05.001	Costo de Adquisición Vehículo
1.2.05.002	(-) Depreciación acumulada Vehículo
1.2.06	<b>EQUIPO DE COMPUTO Y SOFTWARE</b>
1.2.06.001	Costo de Adquisición Equipo de computo
1.2.06.002	(-) Depreciación acumulada Equipo de computo
1.2.07	<b>OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES</b>
1.2.07.001	Costo de Adquisición Otros tangibles
1.2.07.002	(-) Depreciación acumulada Otros tangibles
<b>1.3</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>
1.3.01	<b>GASTOS ANTICIPADOS</b>

1.3.01.001	Gastos de constitución
1.3.01.002	Gastos de instalación
1.3.01.003	Gastos de investigación
1.3.01.004	(-) Amortización acumulada de gastos diferidos
<b>2.</b>	<b>PASIVOS</b>
<b>2.1.</b>	<b>CORRIENTES</b>
2.1.01	Cuentas y Documentos por pagar
2.1.01.001	Proveedores
2.1.01.002	Anticipos clientes por pagar
2.1.01.003	Sueldos por pagar
2.1.01.004	Beneficios sociales por pagar
2.1.01.005	Décimo cuarto por pagar
2.1.01.006	IESS por pagar
2.1.01.006.001	Aporte personal
2.1.01.006.002	Aporte patronal
2.1.01.006.003	Fondos de reserva
2.1.01.006.004	Quirografarios por pagar
2.1.01.006.005	Préstamos hipotecarios por pagar
2.1.01.008	Participación laboral por pagar
2.1.01.009	Dividendos por pagar
2.1.01.010	Interés por pagar CFN

2.1.01.011	Cuentas por pagar Gloria Santafé
2.1.01.099	Otras cuentas por pagar
2.1.02	<b>RETENCIONES IVA POR PAGAR</b>
2.1.02.001	100% IVA Profesionales
2.1.02.002	100% IVA Arriendo naturales
2.1.02.003	100% IVA con liquidaciones
2.1.02.004	70% IVA Otros servicios
2.1.02.005	30% IVA Compras de bienes
2.1.03	<b>RETENCIONES IR POR PAGAR</b>
2.1.03.001	Retención IR por pagar
2.1.04	<b>IMPUESTO POR PAGAR</b>
2.1.04.005	IVA Cobrado
2.1.04.006	Imp. A la renta por pagar
<b>2.2</b>	<b>LARGO PLAZO</b>
2.2.01	<b>DOCUMENTOS POR PAGAR</b>
2.2.01.001	Obligaciones bancarias
2.2.01.001.001	Pichincha BPPCA 2100267-00
2.2.01.001.002	CFN
2.2.01.001.003	Produbanco
2.2.01.001.004	Guayaquil
2.2.01.002	Tarjetas de Crédito

2.2.01.002.001	Diners
2.2.01.002.002	Pacificard
2.2.01.999	Otras cuentas por pagar a largo plazo
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>
<b>3.1</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>
3.1.01	CAPITAL
<b>3.1.2</b>	<b>RESERVAS</b>
3.1.2.01	Reserva legal
3.1.2.02	Reserva estatutaria
3.1.2.03	Garantía retenida
<b>3.1.3</b>	<b>DE RESULTADOS</b>
3.1.3.01	Resultados ejercicios anteriores
3.1.3.02	Resultado presente ejercicio
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>
<b>4.1</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>
4.1.01	VENTAS
4.1.01.001	Venta Mercaderías
4.1.01.002	Venta de suero de leche
4.1.01.003	Devoluciones en Ventas
4.1.02	VENTAS SERVICIOS
4.1.02.001	Venta servicios

4.1.02.002	Servicios de transporte
<b>4.2</b>	<b>INGRESOS NO OPERACIONES</b>
4.2.01	Interés Ganados
4.2.02	Otros Ingresos
4.2.02.004	Ingresos por ajustes de inventarios
<b>5</b>	<b>GASTOS</b>
<b>5.1</b>	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>
5.1.01	Administrativos
5.1.01.001	Sueldos y Salarios
5.1.01.001.001	Sueldo básico
5.1.01.001.002	Horas extras
5.1.01.001.003	Recargo nocturno
5.1.01.001.004	Bonificaciones
5.1.01.002	Aporte a seguridad social
5.1.01.003	Beneficios sociales e indemnizaciones
5.1.01.003.001	Aporte patronal
5.1.01.003.002	Décimo tercer sueldo
5.1.01.003.003	Décimo cuarto sueldo
5.1.01.003.004	Vacaciones
5.1.01.003.005	Fondos de reserva
5.1.01.003.006	Liquidaciones

5.1.01.004	Gastos provisión para jubilación patronal
5.1.01.005	Honorarios, dietas de personas naturales
5.1.01.006	Remuneraciones autónomos
5.1.01.006.001	Servicios ocasionales
5.1.01.006.002	Mantenimiento
5.1.01.006.003	Guardianía
5.1.01.006.004	Comisiones por grupos
5.1.01.007	Mantenimiento edificio
5.1.01.008	Mantenimiento y reparación maquinaria
5.1.01.009	Arriendo inmuebles
5.1.01.010	COMISIÓN SOCIEDAD
5.1.01.010.001	Comisión tarjetas de crédito
5.1.01.011	Promoción y publicidad
5.1.01.012	Combustibles
5.1.01.013	Lubricantes
5.1.01.014	Seguros y reaseguros
5.1.01.015	SUMINISTROS Y MATERIALES
5.1.01.015.001	Materiales de oficina
5.1.01.015.002	Materiales de aseo
5.1.01.015.003	Suministros de laboratorio
5.1.01.015.004	Gas

5.1.01.016	GASTOS DE GESTIÓN
5.1.01.016.001	Agasajo navideño
5.1.01.016.002	Refrigerios
5.1.01.016.003	Uniformes y otros
5.1.01.016.004	Gastos de viaje
5.1.01.016.005	Agua potable
5.1.01.016.006	Energía
5.1.01.016.007	Notarios y registros de la propiedad
5.1.01.017	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS
5.1.01.017.001	Permisos de funcionamiento
5.1.01.017.002	Patentes
5.1.01.017.003	Impuestos prediales
5.1.01.017.004	Impuestos cámaras
5.1.01.017.005	Permiso de salud
5.1.01.018	GASTOS VARIOS
5.1.01.018.001	Mantenimientos de vehículos
5.1.01.019	GASTOS FINANCIEROS
5.1.01.019.001	Intereses ganados
5.1.01.019.002	Financiamiento
5.1.01.019.003	Comisiones bancarias
5.1.01.019.004	Interés sobregirados

5.1.01.019.005	Gastos bancarios
<b>6</b>	<b>COSTOS</b>
<b>6.1</b>	<b>OPERACIONALES</b>
6.1.01	Costo de Ventas
6.1.02	Compras con tarifa 0%
6.1.03	Compras con tarifa 12%
6.1.04	Baja de inventarios
6.1.05	Consumo inventarios
6.1.06	Descuentos en compras
6.1.07	Devolución en compras
6.1.07	Mano de Obra
6.1.08	Costos indirectos de fabricación
6.1.08.001	Energía eléctrica
6.1.08.002	Agua potable
6.1.08.003	Combustible
6.1.08.004	Depreciación acumulada edificio
6.1.08.005	Depreciación acumulada maquinaria y equipo

**Fuente:** Industria Lechera Gloria”

**Elaborado por:** La Autora

**Año:** 2015

## **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO INDUSTRIA LECHERA GLORIA**

### **INTRODUCCIÓN**

Este reglamento interno tiene como finalidad dar cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 64 de Código del Trabajo, así como también para mantener una relación cordial y armónica entre el trabajador y el empleador, a base del cumplimiento de un reglamento que armonice la justicia, la equidad y la disciplina entre la INDUSTRIA LECHERA “GLORIA” y sus trabajadores.

### **OBJETIVO**

El objeto de este reglamento interno, significa principalmente el establecimiento de una norma interna de disciplina cuyo funcionamiento es indispensable dentro de una empresa con una organización satisfactoria.

### **CAPITULO I**

#### **GENERALIDADES, DEFINICIONES, OBLIGATORIEDAD Y ATRIBUCIONES**

Art. 1.- INDUSTRIA LECHERA “GLORIA”, domiciliada en la ciudad de El Angel, Provincia del Carchi, pudiendo establecer sucursales, establecimientos, locales, oficinas y representaciones en uno o varios lugares dentro o fuera del país.

Art. 2.- Las actividades principales a las que se dedica la empresa son la producción y comercialización de productos lácteos.

Art. 3.- El personal de trabajadores que presta servicios a la empresa comprende a empleados, los mismos que junto a la empresa quedan sujetos al cumplimiento del presente reglamento.

## CAPITULO II

### CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL CONTRATACIÓN

Art. 4.- Clasificación del personal el personal o trabajadores de la empresa se clasifican de la siguiente manera: a) personal Administrativo; b) personal operativo-técnico; c) personal de servicios personal administrativo es aquel que presta servicios en las áreas de administración y ventas, contabilidad, secretaría, auditoria y recursos humanos de la empresa y que cumplen sus funciones habituales en las oficinas. Personal operativo-técnico es aquel que presta servicio dentro del área de producción, almacenamiento, etc.

Personal de servicios es aquel que labora realizando actividades de mantenimiento, limpieza, consejería, etc., y cumple sus actividades fuera y dentro de la Empresa, según el caso.

Art. 5.- Contrato de Trabajo.- Los contratos de trabajo serán escritos y contendrán necesariamente las cláusulas contractuales enumeradas en el Art. 19 del Código de Trabajo, y además, el trabajador deberá indicar con precisión su dirección domiciliaria la misma que deberá ser actualizada cada vez que el trabajador cambie de domicilio, mediante comunicación que hará llegar a la empresa dentro de los cinco días de efectuado ese cambio de domicilio. La falta de envío de esa información dentro del plazo estipulado, se considerará como falta sancionada de acuerdo a lo dispuesto en este Reglamento Interno de Trabajo.

Art. 6.- Previo a su ingreso como trabajador de la industria lechera “Gloria”, los aspirantes deberían tener las siguientes condiciones: - Encontrarse en goce de los derechos de ciudadanía.  
- Ser mayor de 18 años, salvo el caso de los aprendices que deberán presentar la autorización de su representante legal o del tribunal de menores de acuerdo a lo que indica en el Código del Trabajo

Art. 7.- El ingreso de nuevos trabajadores a industria lechera “Gloria”, será aprobada por el Gerente General y previo informe del departamento de Recursos Humanos, de acuerdo a las necesidades de la empresa. Para la admisión de nuevos trabajadores será necesario presentar la solicitud de empleo al Departamento de Recursos Humanos, acompañado de la siguiente documentación: Tres copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación.

Art. 8.- Todos los trabajadores de industria lechera “Gloria”, sin excepción deberán firmar el respectivo contrato de trabajo previo su ingreso a la compañía. Cualquier otro documento que sea elaborado y/o suscrito por autoridad distinta no acarreará obligación laboral alguna para la empresa.

### **DE LOS TURNOS Y JORNADAS DE TRABAJO**

Art. 9.- De conformidad con las disposiciones legales y los contratos de trabajo, la jornada ordinaria de labor será de cuarenta horas semanales, ocho (8) horas diarias. Los trabajadores de servicio temporario se someterán a los acuerdos legalmente celebrados y constantes en el respectivo contrato. Todos los trabajadores de la empresa: personal administrativo, personal operativo y personal de servicios, deben cumplir con el horario establecido y aceptarán cualquier modificación que se hiciere en el futuro y que tenga la aprobación de la Dirección Regional del Trabajo de Quito, pudiendo laborarse incluso en jornadas rotativas, en atención a las necesidades de la Empresa.

Art. 10.- Para que la compañía reconozca horas adicionales de trabajo, se requerirá primeramente una disposición expresa del Jefe de área y la aceptación del trabajador, sean estas en forma verbal o escrita.

Art. 11.- El cumplimiento del horario de entrada del trabajo es obligatorio para todos los trabajadores de la empresa, observando los siguientes pasos:

- a. Marcar su entrada en el sistema de control que mantenga la empresa previa a la iniciación y luego a la finalización de cada jornada de trabajo.
- b. Para marcar el ingreso el trabajador deberá hacerlo debidamente uniformado y a la salida antes de cambiarse el uniforme.
- c. El que un trabajador no registre su ingreso implica que no se considerará ese tiempo para completar el total de tiempo de trabajo en la semana.

### **DE LOS ATRASOS**

Art. 12.- De acuerdo a lo dispuesto en el Art. 63 de Código del Trabajo, exhibirá los horarios de trabajo el mismo que deberá ser acatado por todos y cada uno de los trabajadores.

- a. Establecer una tolerancia de 10 minutos para el ingreso.
- b. La justificación de los atrasos de los trabajadores deberán resolverlo el Jefe de área o el Jefe de Recursos Humanos considerando siempre los principios de justicia equidad e igualdad.
- c. Sí pasados 20 minutos del horario de ingreso no se presentare el trabajador a laborar ya no será considerado como atraso sino que se considerara como falta injustificada con pérdida de la media mañana.
- d. Solo el Jefe de área autorizará cambios de turno entre los trabajadores.

### **CAPITULO III**

#### **DE LAS FUNCIONES Y EVALUACIONES DE DESEMPEÑO**

Art. 13.- Todo trabajador que ingrese a la empresa como producto del proceso de selección, deberá cumplir con las funciones encomendadas y descritas en el perfil de funciones entregado en el momento de la contratación.

Art. 14.- Los trabajadores estarán comprometidos con los objetivos, Misión, Visión de la empresa para la consecución de los mismos, así como la observación de su organización estructural y participación en los procesos de Mejoramiento de Productividad y calidad que adoptare.

Art. 15.- Las evaluaciones del desempeño se realizarán al término de los noventa días de prueba, así como también antes de los treinta días de cumplirse un contrato fijo. Las calificaciones obtenidas en las evaluaciones servirán para definir ascensos, incentivos, capacitación, separación de la empresa si se considera ineptitud manifiesta, de acuerdo a los procedimientos establecidos y al trámite del visto bueno.

Art. 16.- La calificación deberá ser legalizada por el inmediato superior y luego informada al evaluado quien manifestara con su rúbrica su acuerdo. El trabajador que no estuviere conforme con su calificación podrá reclamar a la autoridad superior con opción de resolución.

## CAPITULO IV

### DE LAS REMUNERACIONES Y PERIODOS DE PAGO

Art. 17.- INDUSTRIA LECHERA GLORIA, reconocerá y pagará a sus trabajadores la remuneración constante en el contrato de trabajo o el que se encuentra vigente por la empresa y que no podrá ser inferior al establecido por el Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos a través de los mínimos sectoriales.

Art. 18.- Si un trabajador no estuviere conforme con la liquidación de su remuneración podrá presentar su reclamo ante el Jefe de Recursos Humanos, dentro de los 15 días subsiguientes del pago, si no lo hiciera la empresa supondrá que ha sido aceptada y está de acuerdo el trabajador. En el caso de que la empresa detectare que hay un error de su parte procederá a verificarla en forma inmediata y darle a conocer al trabajador.

Art. 19.- Todo trabajador, al momento de recibir su remuneración en su cuenta de ahorros, está obligado a confrontar los cálculos hechos por la Empresa, respecto a sueldos, sobretiempos, descuentos, etc.; y suscribir el rol de pagos o recibo correspondiente. Para el pago de la remuneración de un trabajador, será necesario verificar que su jornada de trabajo esté debidamente registrada, tanto la hora de entrada como de salida, en la tarjeta respectiva u hoja de control de asistencia.

## **CAPITULO V**

### **GARANTIAS Y DERECHOS DE LOS TRABAJADORES**

Art 20.- La Empresa asegura a todos y cada uno de sus trabajadores las garantías y derechos establecidos en el Código del Trabajo y las siguientes:

- ✓ Dar un trato considerado y respetuoso, acorde a su dignidad y condición humana.
- ✓ Dar una solución justa a los requerimientos de los trabajadores, dando una explicación razonada en caso de no poder atender tales requerimientos.
- ✓ Todos los trabajadores tendrán la opción de presentar quejas formales al Gerente General al Jefe de área o al Jefe de Recursos Humanos en caso de ser discriminados.
- ✓ Todos los trabajadores tendrán oportunidades semejantes en promociones y ascensos.
- ✓ A todo trabajador se le proporcionará los instrumentos, útiles, materiales y medios necesarios para que pueda cumplir con las funciones específicas para las que fue contratado.

## **CAPITULO VI**

### **EXAMANES MEDICOS, PRIMEROS AUXILIOS, NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO**

Art. 21.- Todos los trabajadores de la INDUSTRIA LECHERA GLORIA deberán cumplir con las normas de seguridad industrial e higiene del trabajo que determinan las leyes y reglamentos tanto del Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos como del IESS y aquellos que dictare la empresa

Art. 22.- Es obligación de todos los trabajadores de la INDUSTRIA LECHERA GLORIA someterse a los exámenes médicos y de laboratorio que la empresa estime convenientes y a obtener los certificados de salud que confiere la autoridad sanitaria correspondiente, pero que no atenten contra la dignidad del trabajador.

Art. 23.- Aquellos trabajadores que por la labor que desempeñan deberán utilizar uniformes, zapatos, mascarillas, orejeras y en general implementos de seguridad y protección personal están obligados a hacerlo. En general tienen la obligación todos los trabajadores de cumplir con las medidas higiénicas y de prevención de riesgos del trabajo dictadas por el IESS y por la empresa. Su inobservancia acarreará las sanciones correspondientes.

Art. 24.- Los trabajadores de la INDUSTRIA LECHERA GLORIA deberán cumplir con los manuales de seguridad publicados en cada área de trabajo, o especificados para el uso de cada maquinaria, los mismos que garantizarán la seguridad de los trabajadores. Solo aquellos trabajadores debidamente autorizados podrán manipular la maquinaria o bienes de empresa.

Art. 25.- Se entienden incorporadas y forman parte de este reglamento interno las normas que sobre prevención de riesgos del trabajo dicta el código del trabajo vigente así como el reglamento de seguridad e higiene del trabajo expedido por el IESS y el propio reglamento que sobre este particular dictará la empresa.

Art. 26.- INDUSTRIA LECHERA GLORIA dispondrá de un botiquín de primeros auxilios por local, que servirá en casos de emergencia y contendrá los medicamentos y materiales para ser usados en casos de emergencia. En caso de accidente grave el trabajador será trasladado al hospital del IESS, o institución privada en la ciudad de trabajo, debiendo el Jefe de Recursos Humanos reportar el accidente dentro de las 24 horas subsiguientes.

## **DISPOSICIONES GENERALES**

Art. 27.- En todo lo no puesto en el presente reglamento, se estará a lo dispuesto en el Código del Trabajo y en las demás leyes y reglamentos pertinentes.

Art. 28.- El desconocimiento de las normas contenidas en este reglamento interno de trabajo no excusa ni a los trabajadores ni a la empresa.

Art. 29.- Dentro de las regulaciones o normas que dicta el presente reglamento la empresa podrá dictar políticas y procedimientos de detalles que pueden ser indefinidos o transitorios, generales o para determinado grupo de trabajadores.

**ANEXO # 8**

**INSTALACIONES DE LA INDUSTRIA LECHEA “GLORIA”**



**Laboratorio de la Industria**





**Área de Producción**



**Área de Empaque**



**Área de Almacenamiento**