

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE GRADO



**TEMA: “MANUAL ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y CONTABLE PARA
LA EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. PARROQUIA LA
LIBERTAD, PROVINCIA DEL CARCHI, ECUADOR.”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITOÍA C.P.A**

AUTOR:

JESSICA PAOLA LEITON MENESES

DIRECTOR:

ING. DOLORES DEL ROCÍO ESPINOZA GAVILANES

IBARRA, 2022

Aprobación de Trabajo de Grado

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de director de Trabajo de Grado, presentando por la egresada Jessica Paola Leitón Meneses, para optar por el Título de INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA, cuyo tema es: “MANUAL ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y CONTABLE PARA LA EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. PARROQUIA LA LIBERTAD, PROVINCIA DEL CARCHI, ECUADOR”. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 25 días del mes de marzo del 2022



Ing. Dolores del Rocío Espinoza Gavilanes Mba

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1725410359
APELLIDOS Y NOMBRES:	Leitón Meneses Jessica Paola
DIRECCIÓN:	Parroquia la Libertad, Cantón Espejo, Provincia del Carchi
EMAIL:	jpleitonm@utn.edu.ec
TELÉFONO MOVIL:	0959943319
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Manual administrativo, financiero y contable para la empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda. parroquia la libertad, provincia del Carchi, Ecuador.
AUTOR:	Leitón Meneses Jessica Paola
FECHA: DD/MM/AA	25 de marzo de 2022
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P. A
ASESOR/DIRECTOR	Ing. Dolores del Rocío Espinoza Gavilanes

2. CONSTANCIAS

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

Ibarra a los 18 días del mes de abril del 2022

EL AUTOR:



Jessica Paola Leitón Meneses

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a:

Dios que ha guiado mi camino en estos años de estudio, quien me ha dado la sabiduría y fortaleza de seguir adelante y no rendirme a pesar de las adversidades.

A mis amados padres Antonio Leitón y María Meneses que son mi pilar de vida, mi inspiración, quienes me han enseñado a luchar para alcanzar mis metas y que gracias a su esfuerzo y apoyo me han permitido hoy cumplir una de mis metas más anheladas.

A mi hermana por estar presente en los buenos y difíciles momentos brindándome siempre su apoyo e incentivándome a salir en adelante y alcanzar mis metas.

Jessica Paola Leitón Meneses

AGRADECIMIENTO

A mis padres por su ejemplo de trabajo y sacrificio, por haber estado conmigo en los momentos más difíciles de mi vida brindándome sus consejos y apoyo incondicional.

Agradezco a la Universidad Técnica del Norte, y a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas por haberme dado la oportunidad de formarme académicamente en esta prestigiosa institución y así alcanzar este mi gran objetivo.

A cada uno de los docentes por compartir sus conocimientos, quienes a lo largo de mi vida universitaria han aportado en mi formación profesional.

A mi directora Ing. Rocío Espinoza y docentes oponentes, quienes guiaron el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A la empresa “Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda.” por su predisposición en colaborarme con la información necesaria para la elaboración y culminación de mi trabajo de titulación.

Jessica Paola Leitón Meneses

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I:.....	1
1.Fundamentación teórica	1
1.1 Introducción	1
1.2 Objetivo:	1
1.3 Estudios académicos y científicos del problema de investigación	2
1.4 Fundamentación teórica de procedimientos metodológicos	4
1.4.1 Tipos de investigación:	4
1.4.1.1 Investigación científica	4
1.4.1.2 Investigación documental	4
1.4.1.3 Investigación de campo	5
1.4.1.4 Investigación experimental.....	5
1.4.1.5 Investigación exploratoria	5
1.4.1.6 Investigación descriptiva	6
1.4.1.7 Investigación explicativa	6
1.4.2 Metodología de la investigación	6
1.4.2.1 El método.....	7
1.4.2.2 Tipos de métodos científicos	7
1.4.3 Enfoques investigativos	8
1.4.3.1 Tipos de enfoque cuantitativo.....	8
1.4.4 Diseño Muestral	9
1.4.4.1 El muestreo	10
1.4.4.2 Tipos de muestra.....	11

1.4.5	Técnicas de investigación	13
1.4.5.1	Observación Directa	13
1.4.5.2	Observación indirecta	13
1.4.5.3	Observación Estructurada y No Estructurada.....	14
1.4.5.4	La entrevista.	14
1.4.5.5	La encuesta	15
1.4.6	Variables Diagnostica.....	15
1.4.6.1	Clasificación de variables	15
1.5	Fundamentación teórica del diagnóstico.....	18
1.5.1	Diagnóstico	18
1.5.2	Características de un diagnóstico.....	18
1.5.4	Matriz FODA	20
1.5.4.1	Fortalezas.....	21
1.5.4.2	Oportunidades.....	21
1.5.4.3	Debilidades	21
1.5.4.4	Amenaza	22
1.5.5	Matriz de cruces estratégicos	22
1.6	Fundamentación teórica de la propuesta.....	25
1.6.1	Empresa.....	25
1.6.2	Clasificación de empresas.....	26
1.6.3	La empresa industrial.....	27
1.6.3.1	La industria láctea.....	27
1.6.3.2	Leche cruda de vaca	28
1.6.4	Manual	28

1.6.5	Manual administrativo	28
1.6.5.1	La administración	29
1.6.5.2	Proceso administrativo	29
1.6.5.3	Filosofía empresarial	31
1.6.5.4	Políticas	32
1.6.5.5	La cultura organizacional	33
1.6.5.6	Planificación Estratégica	33
1.6.5.7	Calidad Total.....	34
1.6.6	Manual de procedimientos.....	35
1.6.6.1	Gestión por procesos	35
1.6.6.2	Mapa de procesos	36
1.6.6.3	Diagrama de flujo	36
1.6.7	Manuales de Organización y Funciones	37
1.6.7.1	Estructura Organizacional	38
1.6.7.2	Organigrama Estructural.....	38
1.6.7.3	Diseño de puestos	39
1.6.7.4	Departamentalización	39
1.6.8	Gestión del riesgo empresarial.....	40
1.6.8.1	Riesgo	40
1.6.8.2	Proceso de la gestión de riesgo.....	40
1.6.9	Manual Contable.....	41

1.6.9.1	Contabilidad.....	41
1.6.9.2	Funciones de la contabilidad	42
1.6.9.3	Proceso contable	42
1.6.9.4	La cuenta contable	43
1.6.9.5	Catálogo de cuenta.....	44
1.6.9.6	Dinámica y descripción de las cuentas	44
1.6.9.7	Activo	45
1.6.9.8	Pasivo.....	45
1.6.9.9	Patrimonio	45
1.6.9.10	Ingresos.....	46
1.6.9.11	Gastos	46
1.6.9.12	Libro Diario	46
1.6.9.13	Libro Mayor.....	47
1.6.9.14	Balance de comprobación y saldos.....	47
1.6.9.15	Estados Financieros	47
1.6.9.16	Estado de situación financiera	48
1.6.9.17	Estado de resultados integral	48
1.6.9.18	Estado de cambios en el patrimonio	49
1.6.9.19	Estado de flujos de efectivo.....	49

1.6.9.20	Notas aclaratorias	50
1.6.10	Manual Financiero	50
1.6.10.1	Análisis Financieros	50
1.6.10.2	Análisis Vertical.....	50
1.6.10.3	Análisis Horizontal.....	51
1.6.10.4	Índices y razones financieras.....	51
CAPÍTULO II:		54
2.	Procedimientos metodológicos	54
2.1	Introducción	54
2.2	Objetivo.....	54
2.3	Tipo de Investigación.....	55
2.3.1	Investigación descriptiva.....	55
2.4	Enfoques investigativos	55
2.4.1	Enfoque cuantitativo	55
2.4.2	Enfoque cualitativo	55
2.5	Método científico	56
2.5.1	Método Inductivo:.....	56
2.5.2	Método deductivo.....	56
2.6	Población.....	56
2.6.1	Censo.....	57
2.7	Técnicas de investigación.	57
2.7.1	La entrevista	57

2.7.2	La encuesta.....	57
2.8.2	Observación directa.....	57
2.9	Identificación de Variables Diagnósticas	58
CAPÍTULO III:		59
3	Diagnóstico	59
3.1	Introducción	59
3.3	Desarrollo de variables	60
3.4	Tabulación y análisis de la información.....	60
3.5	Conclusión de las encuestas aplicadas al personal operativo	75
3.6	Entrevista al gerente.....	76
3.7	Conclusión de la entrevista realizada al gerente de la empresa.	81
3.8	Matriz FODA	83
3.9	Matriz de cruces estratégicos	84
3.10	Conclusión diagnóstica	86
CAPÍTULO IV:		88
4	Propuesta.....	88
4.1	Introducción	88
4.2	Objetivo.....	88
4.3	Diseño del manual administrativo	89
4.3.1	Denominación de la empresa	91
4.3.3	Filosofía empresarial.....	91
4.3.4	Misión.....	91
4.3.5	Visión	91
4.3.6	Valores Corporativos	92
4.3.7	Políticas Generales	93

4.3.8	Políticas para personal operativo.....	94
4.3.9	Políticas contables.....	95
4.3.10	Políticas administrativas.....	96
4.3.11	Políticas de crédito.....	97
4.3.12	Políticas de cobro.....	99
4.3.13	Objetivos.....	100
4.3.14	Organigrama estructural.....	101
4.3.15	Manual de funciones para gerente general.....	102
4.3.16	Manual de funciones para auxiliar contable.....	104
4.3.17	Manual de funciones para jefe de producción.....	106
4.3.18	Manual de funciones para el recolector de la leche.....	108
4.3.19	Manual de funciones para el distribuidor.....	111
4.4	Gestión por procesos.....	113
4.4.1	Mapa de Procesos.....	114
4.4.2	Simbología para identificación de flujogramas.....	115
4.5	Gestión de riesgos.....	130
4.5.1	Establecimiento del contexto.....	131
4.5.2	Identificación del riesgo.....	132
4.5.3	Análisis de los riesgos.....	134
4.5.4	Tratamiento del riesgo.....	135

4.5.5	Análisis de matriz de riesgos.....	138
4.5.6	Propuesta de formatos de los documentos para el control de los procesos.....	139
4.5.6.9	Control de calidad de materia prima.....	146
4.5.7.1	Políticas de control de calidad de la materia prima.....	147
4.6	Diseño del manual Contable - Financiero.....	149
4.7	Plan de cuentas propuesto para la empresa Productos Lácteos Frontera.....	151
4.8	Dinámica de cuentas	155
4.9	Libro diario	171
4.10	Libro mayor	171
4.11	Balance de comprobación.....	172
4.12	Estructura de los estados financieros	172
4.12.1	Estado de Situación financiera	174
4.12.2	Estado de Resultado Integral.	176
4.12.3	Estado de Cambios en el Patrimonio.....	178
4.12.4	Estado de Flujo de Efectivo.....	179
4.13	Análisis Financiero	180
4.13.1	Análisis Vertical.....	180
4.13.2	Análisis vertical del Estado de Situación Financiera del 2020 de la empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda.....	181
4.13.3	Análisis vertical del Estado de Resultados 2020.....	183
4.13.4	Análisis horizontal.....	185
4.13.5	Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera del 2019-2020	185
4.13.6	Análisis horizontal del Estado de Resultados 2019-2020	188

4.14	Razones Financieras.....	190
CAPÍTULO V		201
5	Validación	201
5.1	Introducción	201
5.2	Objetivo.....	201
5.3	Descripción del estudio.....	202
5.3.1	Equipo de trabajo	202
5.4	Metodología de verificación	202
5.4.1	Matriz de verificación	202
5.5	Factores a validar	204
5.5.1	Propuesta administrativa	204
5.5.2	Propuesta gestión de riesgos	204
5.5.3	Propuesta contable-financiera	204
5.6	Método de calificación.....	205
5.7	Rangos de interpretación.....	205
5.8	Resultados	206
5.9	Calificación e interpretación.....	210
5.9.1	Evaluación.....	210
5.10	Conclusiones.....	212
5.11	Recomendaciones	213

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Diseño muestral.....	10
Tabla 2	Características de un diagnóstico.....	19
Tabla 3	Matriz FODA	22
Tabla 4	Matriz de cruces estratégicos.....	23
Tabla 5	Matriz de cruces estratégicos	24
Tabla 6	Simbología	37
Tabla 7	Proceso contable.....	43
Tabla 8	Índices y razones financieras	52
Tabla 9	Población.....	56
Tabla 10	Variables diagnósticas.....	58
Tabla 11	Misión y visión.....	60
Tabla 12	Valores corporativos.....	61
Tabla 13	Asignación de funciones.....	62
Tabla 14	Organización.....	63
Tabla 15	Funciones y responsabilidades.....	64
Tabla 16	Comunicación.....	65
Tabla 17	Comunicación.....	66
Tabla 18	Motivación.....	67
Tabla 19	Ambiente laboral.....	68
Tabla 20	Comunicación.....	69
Tabla 21	Aceptación de mejora en la administración.....	70

Tabla 22 Infraestructura.	71
Tabla 23 Supervisión.....	72
Tabla 24 Capacitación a los trabajadores.	73
Tabla 25 Salvaguardar los recursos.....	74
Tabla 26 Matriz FODA.	83
Tabla 27 Matriz de cruces estratégicos.	84
Tabla 28 Formato de control de cuentas por cobrar.....	98
Tabla 29 Manual de funciones para el gerente general.....	102
Tabla 30 Manual de funciones para auxiliar contable.....	104
Tabla 31 Manual de funciones para jefe de producción.....	106
Tabla 32 Manual de funciones para el recolector de leche	108
Tabla 33 Manual de funciones para el distribuidor	111
Tabla 34 Simbología para identificación de flujograma	115
Tabla 35 Manual de procedimientos de planificación estratégica	116
Tabla 36 Manual de procedimientos de contratación de personal	118
Tabla 37 Manual de procedimientos de control de calidad en la recolección de la leche	120
Tabla 38 Manual de procedimientos de control de calidad de la leche acopiada en la planta...	122
Tabla 39 Manual de procedimientos de la comercialización del producto	124
Tabla 40 Manual de procedimiento del proceso contable.....	126
Tabla 41 Manual de procedimientos de capacitación del personal administrativo – operativo.	128
Tabla 42 Escala de probabilidad	131
Tabla 43 Escala de impacto.....	131

Tabla 44 Valoración del Riesgo Inherente	131
Tabla 45 Identificación del riesgo.....	132
Tabla 46 Análisis de los riesgos.....	134
Tabla 47 Tratamiento del riesgo.....	135
Tabla 48 Formato de orden de pedido.....	139
Tabla 49 Formato de ordenes de producción	140
Tabla 50 Formato de ficha de requisición de materia prima	141
Tabla 51 Registro de control de materia prima	142
Tabla 52 Formato de inventarios de materia prima	143
Tabla 53 Formato de control de inventarios de productos terminados	144
Tabla 54 Formato de acta entrega - recepción	145
Tabla 55 Formato de tarjetas Kardex	146
Tabla 56 Formato de Checklist para verificar la calidad de la leche	147
Tabla 57 Plan de cuentas para la empresa Productos Lácteos Frontera.....	151
Tabla 58 Dinámica de la cuenta efectivo y equivalentes al efectivo	155
Tabla 59 Dinámica de la cuenta Documentos y cuentas por cobrar	156
Tabla 60 Dinámica de la cuenta Inventario.....	157
Tabla 61 Dinámica de la cuenta Propiedad Planta y Equipo	158
Tabla 62 Dinámica de la cuenta Cuentas por pagar.....	159
Tabla 63 Obligaciones con Instituciones Financieras	160
Tabla 64 Dinámica de cuenta por Beneficios de Ley a los Empleados	161
Tabla 65 Dinámica de cuenta Capital Suscrito	162

Tabla 66 Dinámica de cuentas de resultados del ejercicio.....	163
Tabla 67 Dinámica de la Cuenta Ingresos por actividades ordinarias	164
Tabla 68 Dinámica de la cuenta Materiales directos	165
Tabla 69 Mano de Obra directa.....	166
Tabla 70 Dinámica de cuenta Costos Indirectos de Fabricación	167
Tabla 71 Dinámica de cuentas de Gastos Administrativos	168
Tabla 72 Dinámica de cuenta Gastos en Ventas.....	169
Tabla 73 Dinámica de cuenta Gastos Financieros	170
Tabla 74 Libro diario	171
Tabla 75 Libro mayor.....	171
Tabla 76 Balance de comprobación	172
Tabla 77 Indicador de liquidez corriente	191
Tabla 78 Prueba ácida	192
Tabla 79 Indicador de capital de trabajo	193
Tabla 80 Rotación de cartera	194
Tabla 81 Rotación de activos totales	195
Tabla 82 Rotación de inventarios	196
Tabla 83 Margen de utilidad bruta	197
Tabla 84 Margen de utilidad operativa	198
Tabla 85 Rendimiento del patrimonio	199
Tabla 86 Endeudamiento patrimonial	200
Tabla 87 Matriz de verificación	203

Tabla 88 Matriz de verificación docente tutora	207
Tabla 89 Matriz de verificación docente oponente 1	208
Tabla 90 Matriz de verificación docente oponente 2	209
Tabla 91 Calificación total	210
Tabla 92 Calificación obtenida	210

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Clasificación de empresas	26
Figura 2 Misión y visión.....	60
Figura 3 Valores corporativos	61
Figura 4 Asignación de funciones	62
Figura 5 Organización.....	63
Figura 6 Funciones y responsabilidades	64
Figura 7 Comunicación	65
Figura 8 Comunicación.....	66
Figura 9 Motivación	67
Figura 10 Ambiente laboral	68
Figura 11 Comunicación	69
Figura 12 Aceptación de mejora en la administración.....	70
Figura 13 Infraestructura.....	71
Figura 14 Supervisión.....	72
Figura 15 Capacitación a los trabajadores	73
Figura 16 Salvaguardar los activos	74
Figura 17 Imagotipo.....	91
Figura 18 Organigrama estructural de la empresa Productos Lácteos Frontera	101
Figura 19 Mapa de procesos	114
Figura 20 Flujograma de planificación estratégica.....	117
Figura 21 Flujograma de contratación de personal.....	119

Figura 22 Flujograma de control de calidad en la recolección de la leche	121
Figura 23 Flujograma de control de calidad de la leche acopiada en la empresa	123
Figura 24 Flujograma de procedimientos de la comercialización del producto	125
Figura 25 Flujograma de proceso contable	127
Figura 26 Flujograma de contratación del personal administrativo y operativo	129
Figura 27 Proceso de gestión de riesgos	130

Resumen

El presente trabajo de investigación se desarrolló ante la necesidad de aplicar un manual administrativo, financiero y contable para la empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda. del cantón Espejo provincia del Carchi el mismo que contendrá los lineamientos necesarios, a través de los cuales la empresa podrá mejorar su organización y desempeño de sus actividades diarias, además le permitirá implementar acciones de control que garantice la eficiencia y eficacia de sus procesos y la optimización de sus recursos. Para llevar a cabo la investigación se utilizó material bibliográfico, virtual y se aplicó diferentes técnicas e instrumentos como: la entrevista, la encuesta y la observación directa para recolectar datos e información, así mismo se realizó la matriz FODA como herramienta de diagnóstico con el fin de detectar las oportunidades, las amenazas, definir fuerzas y debilidades de la empresa. Una vez obtenida la información requerida se procedió a diseñar la propuesta de un Manual administrativo, financiero y contable en el que la filosofía empresarial, la estructura organizacional, los procesos operacionales basados en el mejoramiento continuo sea la fuente principal para que la empresa pueda alcanzar el nivel organizativo requerido.

Para concluir se realizó la validación del manual administrativo, financiero y contable de la empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda. mediante la aplicación de matrices valoradas por personal experto en el tema, con el fin de determinar y evaluar qué tan aplicable resultan para la empresa, de tal manera poder cerciorarse que se le otorgara a la empresa una herramienta que le permita diseñar los ajustes requeridos para alcanzar sus objetivos.

Abstract

This research work was developed due to the need to apply an administrative, financial and accounting manual for the company Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda. of the cantón Espejo province of Carchi the same that will contain the necessary tools through which the company will be able to improve its organization and performance of its daily activities, it will also allow it to implement control actions that guarantee the efficiency and effectiveness of its processes and the optimization of its resources. To carry out the research, bibliographic and virtual material was used and different techniques were applied to collect information such as: the interview, the survey and the direct observation of oneself, the FODA matrix was carried out as a diagnostic tool in order to detect opportunities, threats, define forces and weaknesses of the company. Once the required information was obtained, we proceeded to design the proposal of an administrative, financial and accounting manual in which the business philosophy, the organizational structure, the operational processes based on continuous improvement is the main source for the company to reach the required organizational level.

To conclude, the validation of the administrative, financial and accounting manual of the company Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda. was carried out through the application of matrices valued by appropriate personnel, in order to determine and evaluate how applicable they are for the company, in such a way to be able to ensure that the company was granted a tool that allows it to design the adjustments required to achieve its objectives.

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo, elaborar un manual administrativo, financiero contable para la empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda. que sirva como una herramienta guía en el desarrollo de las actividades de la empresa de manera eficiente y eficaz que contribuya a su crecimiento.

Esta empresa se encuentra ubicada en la ciudad de El Ángel, parroquia la Libertad, cantón Espejo, provincia del Carchi, fue constituida legalmente el 22 de mayo en 1998 por el mutuo acuerdo entre tres socios, se dedica al procesamiento y elaboración de productos lácteos, actualmente la empresa cuenta con un presidente, un gerente, 3 operarios y dos recolectores que se encargan de transportar la leche diariamente de 50 pequeños ganaderos de la parroquia.

Los directivos de la empresa no tienen el conocimiento suficiente de la gestión administrativa, financiera y contable, siendo este el caso de elaborar dicho manual que mediante estrategias y pautas que garanticen el mejoramiento de los procesos administrativos, contable, financiera para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La estructura del presente trabajo consta de 5 capítulos que se desarrollan de la siguiente manera

La fundamentación teórica, contiene los conceptos y definiciones relacionados al trabajo de investigación, mediante la utilización de textos bibliográficos, artículos científicos, documentos digitales, entre otros que permita fundamentar el desarrollo de la propuesta.

Se ha determinado el diseño de investigación mediante el establecimiento del tipo de investigación, enfoque, métodos, las técnicas e instrumentos utilizados de forma sistemática

con el fin de recolectar información primaria que servirá para determinar la situación actual de la empresa.

En el diagnóstico se realiza el análisis y evaluación de la situación actual de la gestión administrativa financiera y contable de la empresa Productos Lácteos La Frontera Cía. Ltda. Mediante el desarrollo de las variables que es resultado de la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación, con el cual nos permite desarrollar el FODA y una conclusión diagnóstica.

En la propuesta se plantea el diseño de un manual administrativo financiero contable que está enmarcado a dar solución a la problemática identificada en el diagnóstico.

Finalmente, para demostrar que la propuesta del manual administrativo, contable y financiero es aplicable en la organización, se realiza su validación en base al criterio de los docentes expertos a cargo del proyecto.

Descripción del Problema

Hoy en día las empresas se encuentran en un ambiente de constantes cambios, es por eso la importancia de analizar los diferentes factores que se manifiestan al entorno de ellas, ya que estas deben de estar conscientes de que sus competidores están constantemente buscando estrategias competitivas para su crecimiento empresarial.

Mediante la investigación preliminar realizada a la empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda. se determinó que existe una mala gestión administrativa, debido al escaso conocimiento del gerente en los aspectos administrativos y financieros. Se observó que existe duplicidad de funciones entre el gerente y el auxiliar contable; además los registros de las actividades no se realizan conforme los principios, procedimientos y técnicas contables. No se dispone de una estructura organizacional adecuada, no están definidas las funciones de cada puesto de trabajo, tampoco se han delimitado responsabilidades. Además, se evidencio una deficiente planeación administrativa que carece de estrategias, metas y políticas internas que orienten y guíen el cumplimiento de los objetivos de la organización. Esta situación ha traído como consecuencia pérdida de tiempo y desperdicios de recursos económicos, el incumplimiento de objetivos y metas, un deficiente desempeño del personal, no contar con la información contable veraz y oportuna para la toma de decisiones y la desmotivación de los trabajadores por una inadecuada comunicación y direccionamiento del gerente.

Objetivo general

Elaborar un manual administrativo, financiero y contable para la empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda. parroquia la Libertad, provincia del Carchi, Ecuador.

Objetivos específicos

- Determinar los referentes teóricos científicos para desarrollar el presente trabajo de investigación.
- Establecer los procedimientos metodológicos requeridos para conocer la problemática actual de la empresa Productos Lácteos La Frontera Cía. Ltda.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda. para realizar el desarrollo de la propuesta.
- Diseñar la propuesta de un manual administrativo, financiero y contable que permita mejorar la organización y funcionamiento de las actividades de la empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda.
- Validar el manual administrativo, financiero y contable para Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda.

CAPÍTULO I:

1.Fundamentación teórica

1.1 Introducción

En la fundamentación teórica se recopila los conceptos y definiciones relacionados al trabajo de investigación, los cuales se obtuvieron de fuentes secundarias como: textos bibliográficos, artículos científicos, documentos digitales, entre otros.

Esta fundamentación teórica servirá para dar sustento al desarrollo de la propuesta y proporcionar información coherente y comprensible para el lector.

1.2 Objetivo:

Determinar los referentes teóricos científicos para desarrollar el presente trabajo de investigación.

1.3 Estudios académicos y científicos del problema de investigación

Abarca el estudio y análisis de referentes científicos relacionados a la problemática a investigar con el propósito de realizar un examen comparativo para ver el panorama actualizado de la situación del problema de interés.

Según el autor (Vivanco, 2017) argumenta que: En la actualidad las empresas realizan todas sus actividades a través de procesos, induciendo la necesidad de controlar estos procesos para que toda actividad empresarial se desarrolle de una manera eficiente y eficaz por lo cual es importante la aplicación del control interno en los manuales de procedimientos para servir como herramienta de control interno que contiene normas y procedimientos, para que las empresas realicen sus actividades de una manera precisa.(p.248)

Según el autor (Vivanco, 2017) sostiene que: Una de las herramientas para garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones empresariales es a través del uso de un manual basado en un sistema de control interno que está diseñado para presentar información precisa, sistemática que contiene: instrucciones, responsabilidades, políticas, funciones, y procedimientos. Apoyando así a que las organizaciones cumplan con sus los objetivos. (p.249)

En conclusión, en la actualidad las pequeñas empresas deben de realizar sus operaciones en base a procesos de mejora continua y estos deben de estar bien delimitados debido a que, si continúan desempeñando las actividades de forma empírica, sin seguir un adecuado procedimiento con las herramientas necesarias, tienden a tener varias debilidades provocando pérdidas económicas, que no puedan continuar desarrollando sus actividades o continuar estancadas sin un crecimiento empresarial.

(Pérez Hidalgo & Estrella Quispe, 2012) manifiesta que:

Las pequeñas y medianas empresas, en los diferentes sectores productivos, han sido creadas con el fin de responder y solucionar la problemática económica de las naciones consideradas en vías de desarrollo; sin embargo, su crecimiento y gestión empresarial ha sido muy limitados, debido a la falta de conocimiento y aplicación de herramientas técnicas por parte de sus administradores, influyendo en la gestión empresarial y reduciendo las oportunidades que brinda el sector industrial de cada país. Como toda empresa, se ve afectada de manera negativa por los constantes cambios que influyen en su entorno; y, en su desarrollo, obligándolos a realizar alianzas estratégicas con otras empresas e incluso poner en riesgo su patrimonio con el fin de obtener recursos que les permitan mantenerse vigentes en el mercado. (pág.1)

Por lo tanto, las pequeñas empresas de Ecuador no cuentan con una adecuada gestión administrativa debido a que, no están aplicando las herramientas y técnicas necesarias que les permita definir y cumplir sus objetivos por lo cual se recomienda establecer modelos de gestión administrativa y aprovechar estos al máximo para obtener resultados positivos como; incrementar la productividad, potencializar la demanda en el mercado, el incremento del volumen de ventas, y así diferenciarse ante la competencia.

1.4 Fundamentación teórica de procedimientos metodológicos

Para una mejor comprensión de la estructura del diseño metodológico se conceptualizan los términos que se utilizan en la investigación como; tipos de investigación, métodos, técnicas e instrumentos.

1.4.1 Tipos de investigación:

1.4.1.1 Investigación científica

Según el autor (Baena Paz, 2014) define que la investigación científica es: “La actividad enfocada a la solución de problemas, su objetivo consiste en hallar respuestas a preguntas mediante el empleo de procesos científicos” (pág. 17).

En conclusión, la investigación científica es un proceso sistemático que utiliza un conjunto de métodos con la finalidad de realizar un análisis sobre una temática para ampliar el conocimiento y poder explicar o dar solución a un problema.

1.4.1.2 Investigación documental

Según el autor (Rivero, 2008) da a conocer los subtipos de esta investigación: “La investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera consulta en libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas, periódicos y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera” (pág. 20)

En conclusión, como su nombre lo indica esta investigación se apoya en fuentes de carácter documental para obtener, organizar y analizar información sobre un problema de estudio.

1.4.1.3 Investigación de campo

Según el autor (Rivero, 2008, pág. 21) expresa que: “Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones” (pág. 21).

Tomando en consideración la referencia anterior concluyo que, la investigación de campo es cuando los investigadores van al lugar de los hechos e interactuar y participan en la vida cotidiana de las personas para la recopilación de datos sobre el tema que se está investigando.

1.4.1.4 Investigación experimental

Según (Rivero, 2008) define que: “Es la investigación que obtiene su información de la actividad intencional realizada por el investigador y que se encuentra dirigida a modificar la realidad con el propósito de crear el fenómeno mismo que se investiga, y así poder observarlo” (pág. 21).

En conclusión, esta investigación se refiere a la alteración de una variable experimental para lo cual se determina causas y efectos que puede ocasionar y se debe tratarlo bajo un protocolo de estricto control y vigilancia por el personal que realiza el experimento.

1.4.1.5 Investigación exploratoria

El autor (Ackerman, 2013) señala que: “La investigación exploratoria es aplicada cuando no se ha realizado anteriormente trabajos sobre un tema de estudio, esto hace que el investigador no cuente con mucha información en la cual pueda apoyarse” (pág. 38).

En conclusión, la investigación exploratoria se la utiliza cuando existe una temática que no cuenta con antecedentes en los que se pueda basar el investigador, pues este deberá

casi partir desde cero, buscando información general del objeto de su estudio (características, comportamiento, aspectos, ubicación) y así poder familiarizarse con el tema para comprenderlo mejor.

1.4.1.6 Investigación descriptiva

Según el autor (Ackerman, 2013) argumenta que: “Este tipo de investigación se realiza cuando ya se avanzó, aunque sea un poco, en el estudio de un problema, permitiendo al investigador realizar comparaciones o vínculos entre los elementos que se relacionen” (pág. 38).

De acuerdo a la referencia anterior concluyo que, la investigación descriptiva tiene como objetivo conocer las principales características de la población o fenómeno que se está estudiando por lo cual tendrá que recolectar datos que posteriormente serán analizados para obtener resultados que puedan contribuir al conocimiento.

1.4.1.7 Investigación explicativa

Según el autor (Ackerman, 2013) expresa que: “En estas investigaciones se busca dar cuenta de las relaciones causales entre los fenómenos estudiados. Se trata de encontrar las causas o las condiciones en las que se producen” (pág. 38).

En conclusión, la investigación explicativa permite a los investigadores ampliar el conocimiento sobre una tematica que sabemos poco o nada, parte de una idea general para adentrarse a un profundo analisis de aspectos en concreto.

1.4.2 Metodología de la investigación

Según el autor (Rivero, 2008) dice que: “La metodología de la investigación contiene la descripción y argumentación de las principales decisiones metodológicas adoptadas según

el tema de investigación y las posibilidades del investigador. La claridad en el enfoque y estructura metodológica es condición obligada para asegurar la validez de la investigación” (pág. 34).

En conclusión, la metodología de la investigación se refiere a la decisión tomada por los investigadores sobre el conjunto de métodos y técnicas que emplearan para llevar a cabo las actividades de investigación.

1.4.2.1 El método

Según el autor (Rocha, 2016) expresa que el método es: “El vocablo método, proviene de las raíces: meth, que significa meta y, odos, que significa vía. Por tanto, el método es la vía para llegar a la meta” (pág.110).

Tomando en consideración la referencia anterior concluyo que, el método es el modo o la forma de realizar una tarea siguiendo una serie de pasos ordenados.

1.4.2.2 Tipos de métodos científicos

1.4.2.2.1 Método Inductivo

El autor (Rodríguez Jiménez & Pérez Jacinto, 2017) define al método inductivo como:

Una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan. (pág.11)

1.4.2.2.2 Método lógico deductivo

Según los autores (Rodríguez Jiménez & Pérez Jacinto, 2017) sostienen que: “Mediante la deducción se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. Las generalizaciones son puntos de partida para realizar inferencias mentales y arribar a nuevas conclusiones lógicas para casos particulares” (pág.12).

Tomando en consideración las referencias anteriores concluyo que, los métodos de investigación son considerados una herramienta importante para la búsqueda y el desarrollo del conocimiento acerca de la realidad de un problema de investigación, cada método tiene su forma específica para acercarse al tema de estudio.

1.4.3 Enfoques investigativos

Según el autor (Ocaña, 2015) dice que: “El enfoque es la orientación metodológica de la investigación; constituye la estrategia general en el proceso de configurar (abordar, plantear, construir y solucionar) el problema científico” (pág. 13).

En conclusión, la selección del enfoque de la investigación de ningún modo debe de ser aplicado al azar, sino que, es unas decisiones del investigador en función al problema y las metas del estudio.

1.4.3.1 Tipos de enfoque cuantitativo

1.4.3.1.1 Enfoque cuantitativo

Según el autor (Rivero, 2008) indica que el enfoque cuantitativo “Recoge información empírica (de cosas o aspectos que se pueden contar, pesar o medir) y que por su naturaleza siempre arroja números como resultado” (pág. 38).

En conclusión, en el enfoque cuantitativo el investigador debe plantear un problema sobre un fenómeno, en la cual va a tener la necesidad de medirlo y estimar cada cuanto ocurre y con que magnitud para obtener estos resultados debera aplicar métodos estadísticos para obtener resultados numericos exactos.

1.4.3.1.2 Enfoque cualitativo

Desde el punto de vista del autor (Rivero, 2008) expresa que el enfoque cualitativo:

Recoge información de carácter subjetivo, es decir que no se perciben por los sentidos, como el cariño, la afición, los valores, aspectos culturales. Por lo que sus resultados siempre se traducen en apreciaciones conceptuales (en ideas o conceptos) pero de las más alta precisión o fidelidad posible con la realidad investigada. (pág. 38)

De acuerdo a las referencias anteriores concluyo que, el enfoque cuantitativo se basa en el tratamiento de datos estadísticos más concretos; mientras que el cualitativo se enfoca en la profundidad de los sentimientos.

1.4.4 Diseño Muestral

Según el autor define al diseño muestral como: “Conjunto de estrategias y procedimientos encaminados a seleccionar una muestra de una población objetivo de estudio, que cumple con una serie de características estadísticamente deseables que sirven para asegurar niveles establecidos de precisión” (pág.3).

En conclusión, el diseño muestral es un instrumento que le permite al investigador llegar hasta donde los individuos claves, los cuales aportarán datos importantes para su estudio de investigación.

Tabla 1

Diseño muestral

Diseño Muestral	
Universo	Conjunto total de los elementos que comparten características comunes escogidas por el investigador y de utilidad para la investigación.
Población	Conjunto determinado y limitado de elementos del universo que poseen características similares.
Muestra	Subconjunto de elementos seleccionados de la población, extraída por algún método de muestreo que permita seleccionar una muestra representativa que tenga toda la información que el investigador desea extraer para realizar un estudio.
Censo	Es el recuento de individuos que conforman una población y se lo realiza mediante la aplicación de una encuesta a toda la población objetiva.

Fuente: Andrés, G. (2016). Estrategias de Muestreo
Adaptado por: La autora

1.4.4.1 El muestreo

Es una técnica que se utiliza para seleccionar una muestra de una determinada población con la finalidad de estudiar y conocer las características del grupo ya que en algunos casos es imposible y difícil trabajar con el universo de los elementos o con una población.

1.4.4.2 Tipos de muestra

1.4.4.2.1 Muestreo aleatorio simple

Desde el punto de vista de los autores (Cabezas Mejía, Andrade Naranjo , & Torres Santamaría. , 2018) sostienen que “La forma más común de conseguir una muestra es la selección al azar. Es decir, cada uno de los individuos de una población tiene la misma posibilidad de ser elegido” (pág. 52).

De acuerdo a la referencia anterior concluyo que, este metodo conciste en hacer un sorteo entre un universo de individuos, en el que se le asigna a cada integrante un número para ser escogido, hoy en día para mayor facilidad los investigadores utilizan softwares generador de números aleatorios.

1.4.4.2.2 Muestreo estratificado

Los autores (Cabezas Mejía, Andrade Naranjo , & Torres Santamaría. , 2018) señalan que el muestreo estratificado es: “Dividir a la población en diferentes grupos con el propósito de dar representatividad a los distintos componentes que integran el universo de estudio. Para la selección de los elementos o unidades representantes, se utiliza el método de muestreo aleatorio” (pág.52).

En conclusión, el objetivo de este tipo de muestreo es separar a la población en segmentos que comparten características similares y luego proceder a elegir aleatoriamente de cada poblacion final para realizar la investigación.

1.4.4.2.3 Muestreo por cuotas

Los autores (Cabezas Mejía, Andrade Naranjo , & Torres Santamaría. , 2018) indican que:

El muestreo por cuotas se divide a la población en estratos o categorías, y se asigna una cuota para las diferentes categorías y, a juicio del investigador, se selecciona los elementos de muestreo. La muestra debe ser proporcional a la población, y en ella deberán tenerse en cuenta las diferentes categorías. (pág. 53)

En conclusión, este tipo de muestreo permite conocer al investigador las características detalladas de un grupo específico siendo esta una información de gran valor para cualquier compañía.

1.4.4.2.4 Muestreo intencionado

Los autores (Cabezas Mejía, Andrade Naranjo , & Torres Santamaría. , 2018) señalan que: “El muestreo intencionado también recibe el nombre de sesgado. El investigador elige los elementos que a su juicio son representativos, lo que requiere un conocimiento anterior de la población que se investiga” (pág. 53).

En conclusión, el muestreo intencionado es un método muy conveniente aplicarlo cuando hay un número reducido de fuentes de datos que puedan contribuir a la investigación, en este caso los investigadores utilizan estratégicamente la razón para elegir la población que le va aportar información importante para su investigación.

1.4.4.2.5 Muestreo mixto

Los autores (Cabezas Mejía, Andrade Naranjo , & Torres Santamaría. , 2018) expresan que: “El muestreo mixto es la combinación de diversos tipos de muestreo” significa que se puede seleccionar las unidades de la muestra en forma aleatoria y después aplicar el muestreo por cuotas.

En conclusión, este tipo de muestreo es aplicado cuando hay una población compleja de determinar, lo cual se necesita utilizar más de dos muestreos para identificar la población idónea.

1.4.5 Técnicas de investigación

En la opinión de (Ibáñez, 2015) técnicas de investigación son: “Diferentes medios, técnicas o estrategias a través de los cuales se establece la relación entre el investigador y el resultado para la recogida de los datos.”

De acuerdo con la referencia anterior concluyo que, las técnicas de investigación son el conjunto de herramientas y procedimientos que cualquier investigador puede utilizar para obtener datos e información certera sobre el objeto de su estudio.

1.4.5.1 Observación Directa

(Cabezas Mejía, Andrade Naranjo , & Torres Santamaría. , 2018) enfatizan que: “En primer campo de la técnica es la observación esta puede ser directa e indirecta; es directa cuando el investigador se pone en contacto en persona con el hecho o fenómeno que desea investigar” (pág. 112).

En conclusión, la observación directa es cuando el investigador obtiene por su propia cuenta datos sobre el objeto de estudio únicamente utilizando sus sentidos sobre los hechos significativos como; estar presente en el lugar y tiempo en los que acontecen los hechos.

1.4.5.2 Observación indirecta

(Cabezas Mejía, Andrade Naranjo , & Torres Santamaría. , 2018) indican que: “La observación indirecta es una revisión de investigaciones por observaciones pasadas de otros autores, en donde se detallan el objeto o fenómeno que se quiere estudiar” (pág. 112).

En conclusión, la observación indirecta es cuando el investigador obtiene conocimientos relacionados a su tema de investigación por medio de observaciones que ya fueron hechas por otras personas, como es la utilización de información de libros, revistas, informes, grabaciones, fotografías, etc.

1.4.5.3 Observación Estructurada y No Estructurada

Los autores (Cabezas Mejía, Andrade Naranjo , & Torres Santamaría. , 2018, pág. 113) definen que:

La observación no estructurada es llamada también simple o libre, es la que se realiza sin la ayuda de elementos técnicos específicos, a diferencia de observación estructurada está en cambio efectúa con la ayuda de elementos técnicos apropiados, tales como: fichas, cuadros, tablas, etc., por lo cual se los la denomina observación sistemática. (pág. 113)

Se concluye que, la observación estructurada es más confiable ya que para la obtención de información utiliza algún tipo de fichas, cuadros, tablas u otro elemento técnico que apoye a mejorar el orden y clasificación de la información recopilada a diferencia de la observación no estructurada que no se vale de alguna herramienta.

1.4.5.4 La entrevista.

Desde el punto de vista del autor (Rivero, 2008) la entrevista es:

Es la interacción social que tiene por objeto que el investigador recolecte información para su estudio y lo hace a través de la formulación de preguntas abiertas para que se establezca una plática donde una de las partes busca recoger informaciones de interés y la otra es la fuente de esas informaciones. (pág. 55)

En conclusión, en toda entrevista hay dos roles el primero lo representa el entrevistador el cual va a ser el encargado de formular preguntas y el segundo rol lo va a realizar el entrevistado quien va a responder dichas preguntas, con el fin de mantener un dialogo y obtener información sobre un asunto en particular.

1.4.5.5 La encuesta

Los autores (Cabezas Mejía, Andrade Naranjo , & Torres Santamaría. , 2018) argumentan que:

“La encuesta es una técnica que se lleva a cabo mediante la aplicación de un cuestionario con el fin de recolectar datos estadísticos para poder interpretar la opinión de quien o quienes fueron los encuestados”. (pág.56)

De acuerdo a la referencia anterior concluyo que, la encuesta es un instrumento que se utiliza para obtener información y conocer la opinión de las personas.

1.4.6 Variables Diagnostica

Según la opinión del autor (Rivero, 2008) las variables diagnósticas son:

“Características o propiedad de los seres vivos, objetos, fenómenos que pueden sufrir alteraciones y son objeto de análisis debido a que se pueden observar, medir y controlar en el proceso de investigación” (pág. 53)

1.4.6.1 Clasificación de variables

Según el autor (Rivero, 2008, pág. 54) se clasifican por nivel de medición que representan que son:

1.4.6.1.1 Variables cualitativas

Según los autores (Cabezas Mejía, Andrade Naranjo , & Torres Santamaría. , 2018) las variables cualitativas se refieren a: “Características o atributos cuyas posibilidades de variación no se expresan en función de números o cantidades”.

En conclusión, son cualidades no medibles en números por ejemplo la descripción de género, estado civil, opinión respecto al ambiente de trabajo, opinión de la calidad de un producto o servicio etc.

1.4.6.1.2 Variables cuantitativas

Según los autores (Cabezas Mejía, Andrade Naranjo , & Torres Santamaría. , 2018) las variables cuantitativas son cualidades o atributos medibles en términos numéricos. Se subdividen a su vez en:

- Cuantitativas continuas: Pueden asumir cualquier valor (peso, edad y talla).

Cuantitativas discontinuas: Asumen sólo valores enteros. (número de hijo) (pág.54).

De acuerdo a la referencia anterior concluyo que, las variables cuantitativas tienen como principal característica que, como resultado otorga un valor numérico.

1.4.6.1.3 Variables independientes

Desde el punto de vista de los autores (Cabezas Mejía, Andrade Naranjo , & Torres Santamaría. , 2018, pág. 58) variables independientes son.: “Variables que se relacionan con la causa y que generan los cambios en la variable dependiente; es fundamentalmente la característica o propiedad que supone el antecedente o causa del fenómeno objeto de estudio” (pág. 58).

De acuerdo a la referencia anterior concluyo que, las variables independientes son aquella que el investigador puede medir, manipular o seleccionar para determinar su relación con el fenomedo observado.

1.4.6.1.4 Variables dependientes

En opinión de los autores (Cabezas Mejía, Andrade Naranjo , & Torres Santamaría. , 2018) las variables dependientes son: “La consecuencia o efecto producidos por de la acción de la variable independiente. Constituyéndose el resultado de la manipulación de las variables independientes por cuanto reciben sus efectos” (pág.58).

En conclusión, las variables dependientes es el comportamiento resultante de un organismo que ha sido estimulado.

1.5 Fundamentación teórica del diagnóstico

Este apartado contiene en general el análisis que se debe de realizar en un diagnóstico para determinar si una situación es positiva o negativa, mediante la recolección de datos y hechos que posteriormente serán ordenados para analizar y averiguar qué es lo certeramente está pasando.

1.5.1 Diagnóstico

Desde el punto de vista del autor (Hernández, 2014) se refiere a: “describir la situación actual y anterior de una organización, teniendo como principal enfoque los problemas que existen, pero destacando también las virtudes, los primeros para eliminarlos y las segundas para consolidarlas” (pág. 54).

En conclusión, un diagnóstico es la acción de reconocer, identificar, evaluar las características, posibles causas de una situación dada o un problema con el fin de establecer soluciones de mejora.

1.5.2 Características de un diagnóstico

Como señala el autor (Ruiz, 2011) un diagnóstico para que sea considerado un buen diagnóstico debe ser:

Tabla 2

Características de un diagnóstico.

Características del Diagnóstico	
Preciso	Se enfoca a una situación clara a conocer para resolver o transformar.
Significativo	Aporta nuevo conocimiento para la solución de un problema.
Oportuno	Se hace en un tiempo corto y presenta los resultados rápidamente para actuar, de lo contrario pierde vigencia la información.
Flexible	Abierto al cambio permanente a partir del conocimiento que la acción va ofreciendo.
Factible	Se realiza con los medios disponibles, pero escogiendo siempre los mejores.
Contextualizado	La situación local se ubica en el contexto general, global que será también el contexto en que se buscará solución a la situación.
Estratégico	Tiene en cuenta las representaciones y el sentido que las personas dan a las situaciones y problemas y las relaciones de poder que establecen frente a otras personas y grupos sociales e instituciones.
Participativo	Involucra a las personas relacionadas e interesadas en la situación o problema que se diagnostica, participan en el análisis de la información, se informan y participan en la formulación de líneas de acción.

Fuente: (Ruiz, 2011)

Adaptado por: La autora

1.5.3 Desarrollo de variables.

El autor Tiburcio Pintos & Álvarez Gutiérrez (2020) menciona que se puede considerar a la operacionalización de variables como un proceso para profundizar en el estudio de las variables de investigación.

- **Variable:** conceptos básicos que se evaluarán en la investigación.
- **Definición:** Conceptualizar cada variable.
- **Indicador:** determinar cómo se va a medir en términos numéricos el comportamiento de las variables.
- **Reactivo:** Si dentro de la estrategia metodológica se ha considerado el empleo de cuestionarios, encuesta, entrevista.
- **Fuente:** Indicar a quién se le aplicará los cuestionarios. (p.61)

1.5.4 Matriz FODA

Desde el punto de vista de los autores (Oña Chiguano & Vega Alquina , 2015) el análisis FODA es:

Una herramienta de planificación estratégica dentro de las organizaciones que proporciona un direccionamiento, en donde se establecen las fortalezas y debilidades que componen factores internos y que su cambio únicamente es responsabilidad de la organización, así también las oportunidades y amenazas que componen aquellos factores externos a la organización, mismos que dependen de las tendencias del entorno para su cambio. (pág.438)

En conclusión, la matriz FODA es una herramienta útil para las empresas ya que les permite identificar su situación con el fin de obtener un diagnóstico que en función de este le permitirá tomar decisiones apropiadas para poder alcanzar los objetivos establecidos de la empresa.

1.5.4.1 Fortalezas

(Universidad Tecnológica Nacional , 2015) define a fortalezas a lo siguiente: “Aspectos positivos de la unidad productiva (factores internos) estos pueden ser alta tecnología, personal capacitado, capital, no pagar alquiler, conocimientos técnicos empresariales etc.” (página 78).

En conclusión, las fortalezas son los puntos fuertes que tiene una empresa en términos internos como son: capacidades, habilidades actividades desarrolladas positivamente, que la diferencian y le dan una posición predilecta frente a la competencia.

1.5.4.2 Oportunidades

(Universidad Tecnológica Nacional , 2015) define a oportunidades como: “Aspectos positivos que influyen a la unidad productiva (factores externos), como políticas que favorecen al sector, la apertura de líneas de créditos, un alza en la demanda del producto que fabrica etc.” (página 78).

En conclusión, las oportunidades son factores externos positivos que favorecen a las empresas y esta tiene que identificarlos y sacarles el máximo provecho

1.5.4.3 Debilidades

(Universidad Tecnológica Nacional , 2015) define a debilidades como: “Aspectos negativos de la Unidad Productiva. (factores internos), como baja motivación, capital escaso, tecnología obsoleta, alquiler alto, desconocimiento administrativo empresarial etc.” (pág. 78).

En conclusión, las debilidades en una organización abarcan todos los recursos de los que carece la empresa frente a la competencia como; actividades que no se desarrollan positivamente, no poseer habilidades etc.

1.5.4.4 Amenaza

(Universidad Tecnológica Nacional , 2015) define a debilidades como: “Aspectos negativos, obstáculos (factores externos), cómo alta competencia, impuestos altos, poca línea de créditos o intereses muy altos” (página 78).

En conclusión, las amenazas son situaciones desfavorables y son externas a las empresas pero que de igual manera pueden llegar afectar en gran magnitud la permanencia de estas.

Tabla 3

Matriz FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ENUMERAR OPORTUNIDADES CLAVE	ENUMERAR AMENAZAS CLAVE
FORTALEZA	DEBILIDAD
ENUMERE FORTALEZAS CLAVE	ENUMERE DEBILIDADES CLAVE

Fuente: (Oña Chiguano & Vega Alquina , 2015)

1.5.5 Matriz de cruces estratégicos

Desde el punto de vista de los autores (Oña Chiguano & Vega Alquina , 2015) sostienen que la matriz FODA presenta cuatro estrategias alternativas que se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas), las mismas que se describen a continuación:

Tabla 4

Matriz de cruces estratégicos.

Descripción de cruces estratégicos	
La estrategia DA	Su objetivo es minimizar tanto las debilidades como las amenazas.
La estrategia DO	Minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades (como la tecnología o las personas con las habilidades necesarias).
La estrategia FA	Las organizaciones aprovechan sus fortalezas tecnológicas, financieras, administrativas o de marketing para hacer frente a la amenaza externas en el ambiente.
La estrategia FO	Es aquella en que una organización si tiene debilidades, se esforzarán para superarlas y convertirlas en fortalezas, para con ellas enfrentar las amenazas, de tal modo que se puedan concentrar en las oportunidades.

Fuente: (Oña Chiguano & Vega Alquina , 2015)
Adaptado por: La autora

Tabla 5

Matriz de cruces estratégicos

<p><i>FACTORES INTERNOS</i></p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <p>Enumere aquí de 5 a 10 fortalezas internas</p>	<p>Debilidades (D)</p> <p>Enumere aquí de 5 a 10 debilidades internas</p>
<p>Oportunidades (O)</p>	<p>Estrategias FO</p>	<p>Estrategias DO</p>
<p>Enumere aquí de 5 a 10 fortalezas externas</p>	<p>Crear aquí estrategias que usen fortalezas para aprovechar las oportunidades</p>	<p>Crear aquí estrategias que aprovechen las oportunidades superando las debilidades</p>
<p>Amenazas (A)</p>	<p>Estrategias FA</p>	<p>Estrategias DA</p>
<p>Enumere aquí de 5 a 10 fortalezas externas</p>	<p>Crear aquí estrategias que utilicen fortalezas para evitar amenazas</p>	<p>Crear aquí estrategias que minimicen las debilidades y eliminen las amenazas</p>

Fuente: (Oña Chiguano & Vega Alquina , 2015).

1.6 Fundamentación teórica de la propuesta

Contiene términos relacionados al ámbito empresarial que servirán de apoyo para el desarrollo y diseño de la propuesta a presentar en el capítulo IV.

1.6.1 Empresa

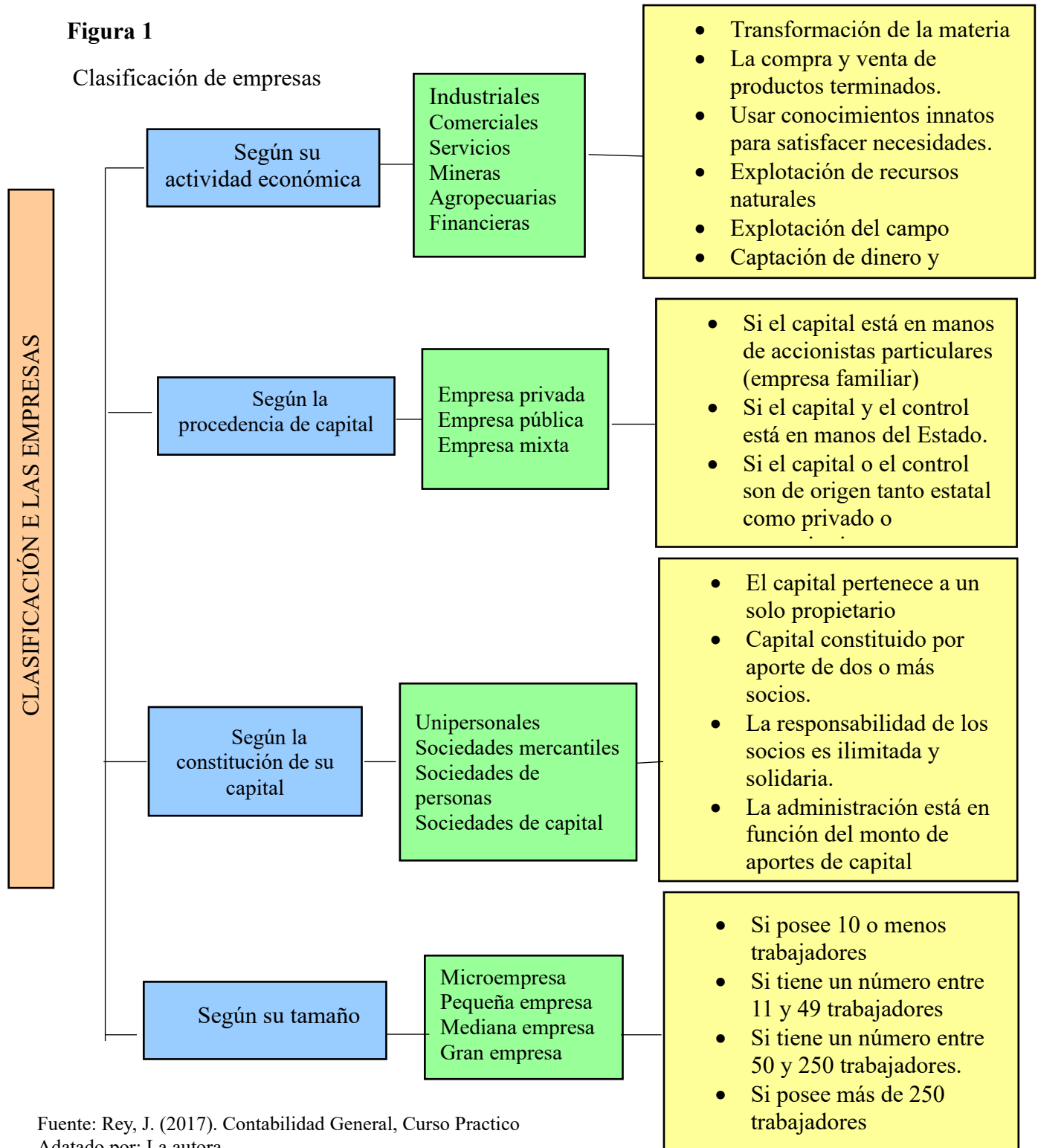
El autor (Velasategui, 2016) define empresa como: “Ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer a los clientes bienes y/o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta que beneficia al empresario y a la sociedad en general” (pág. 2).

En conclusión, las empresas son entidades conformadas por un grupo de personas que poseen un mismo objetivo y son las encargadas de producir bienes y/o servicios para satisfacer a un nicho de mercado y así obtener beneficios económicos a futuro.

1.6.2 Clasificación de empresas

Figura 1

Clasificación de empresas



Fuente: Rey, J. (2017). Contabilidad General, Curso Practico
Adatado por: La autora.

1.6.3 La empresa industrial

Desde el punto de vista de los autores (Chiliquinga Jaramillo & Vallejos Orbe, 2017) empresas industriales son aquellas que “Utilizan los factores de la producción (dinero, maquinaria, materiales, mano de obra y tecnología) transforman materias primas en productos terminados o semielaborados, los mismos que posteriormente son comercializados generando márgenes de utilidad” (pág. 28).

En conclusión, las empresas industriales se caracterizan principalmente por tener varios procesos productivos que requieren del apoyo de maquinaria, mano de obra, tecnología y herramientas para la extracción y/o transformación de materia prima en productos que poseen un valor agregado.

1.6.3.1 La industria láctea

Según los autores (Santamaría Freire & Álvarez Calvache, 2015) definen a la industria láctea como: Un sector de la industria que tiene como materia prima la leche procedente de animales (por regla general vacas) esta industria tiene como restricción; manipular la leche por debajo de los 7 °C y con un plazo de almacenamiento no superior a tres días debido a que la leche es sensible al riesgo de contaminación por microbios o químicos en el entorno. (pág. 12)

En conclusión, la industria láctea debe estar sujeta a reglamentos cada vez más estrictos respecto a los estándares de higiene y calidad, ya que hoy en día estos productos juegan un papel importante en la dieta diaria de las personas por los diversos nutrientes que aportan a mejorar la salud y reducir el riesgo de contraer enfermedades.

1.6.3.2 Leche cruda de vaca

Según el autor (AGROCALIDAD, 2013) define a la leche cruda de vaca como “Producto de la secreción normal de las glándulas mamarias, obtenida a partir del ordeño íntegro e higiénico de vacas sanas, libre de materias extrañas a su naturaleza, destinada al consumo humano en su forma natural o a la elaboración de subproductos”. (pág.6).

En conclusión, para obtener leche de calidad es preciso establecer y cumplir una adecuada rutina de ordeño y preparación de ubres, basado en limpieza, desinfección e higiene del equipo de ordeño para reducir el riesgo de que la leche se contamine, y tome sabores y olores desagradables.

1.6.4 Manual

El autor (Reyes Ponce) describe a un manual como: “Un folleto, libro, carpeta, en el cual se agrupan en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa” (pág.25).

En conclusión, un manual es una herramienta de apoyo para el personal de una empresa contiene de manera ordenada parámetros de control a seguir para realizar las actividades de un puesto determinado.

1.6.5 Manual administrativo

Para (Franklin, 2016) los manuales administrativos son “documentos que sirven para suministrar información clara y ordenada sobre instrucciones, políticas, procedimientos de una empresa que son necesarios para mejorar los procesos de sus operaciones diarias”

En otras palabras, un manual administrativo contiene en forma ordenada y entendible información e instrucciones acerca de lineamientos, organización, políticas, procedimientos de una empresa que se consideren necesarios para mejorar el desempeño de sus actividades.

1.6.5.1 La administración

(Universidad Tecnológica Nacional , 2015) expresa que: El término Administración se refiere al proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz y así lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización (pág. 9)

En conclusión, para que una organización tenga estabilidad y viabilidad en el tiempo es mediante la aplicación de un correcto proceso administrativo aplicando y utilizando las apropiadas técnicas y herramientas que le permitan aprovechar de mejor manera los recursos de la empresa.

1.6.5.2 Proceso administrativo

Según los autores (Arteaga, Intriago Manzaba, & Mendoza García, 2016) definen al proceso administrativo como “El conjunto de fases a seguir para darle solución a un problema administrativo, en dicho proceso contendrá asuntos de planificación, organización, dirección y control”.

En conclusión, el proceso administrativo es una herramienta esencial que deben de aplicar de manera sistemática los administradores o gerentes de una empresa ya que esta sirve como guía del camino a seguir para realizar de manera eficiente y eficaz su gestión administrativa.

1.6.5.2.1 Planificar

(Universidad Tecnológica Nacional , 2015) define a la planificación como: “La función que está a cargo del proceso de definir las metas, establecer una Estrategia para alcanzarlas” (pág. 9).

En otras palabras, la planificación es el primer paso que deben de seguir los administradores ya que les permite seguir un curso de acción concreto y definido, este consiste en establecer objetivos, las estrategias que se va aplicar para alcanzar dichos objetivos, cuándo se hará y cuanto nos va a costar esto.

1.6.5.2.2 Organizar

(Universidad Tecnológica Nacional , 2015) define a la organización como: “El proceso de fijar que tareas son necesarias realizar y quién las llevará a cabo, cómo se agruparán las tareas, las personas y en qué nivel se tomarán las decisiones. Esta función está relacionada con el diseño estructural” (pág. 9).

En conclusión, la organización es el segundo paso del proceso administrativo el cual se vincula de la planificación debido a que su propósito es facilitar el cumplimiento de los objetivos mediante la coordinación de todos los recursos disponibles de la empresa como son; humanos, materiales y financieros.

1.6.5.2.3 Dirección

(Universidad Tecnológica Nacional , 2015) expresa que la dirección es: “Este proceso se refiere a que los gerentes desempeñan la función de motivar a sus subordinados, dirigen las actividades de otras personas, resuelven conflictos entre los trabajadores etc.” (pág. 9).

En conclusión, es el tercer paso del proceso administrativo comprende la perspicacia que tiene el administrador de influenciar a sus subordinados para persuadir, liderar y así lograr que sus colaboradores participen de manera productivas a través de la comunicación, coordinación, supervisión y motivación.

1.6.5.2.4 Control

Según el autor (Universidad Tecnológica Nacional , 2015) define al control como: “Significa vigilar que el desempeño de las actividades se ajuste a lo planificado, evaluar el desempeño y adoptar, si fuera necesario medidas correctivas” (pág. 9).

En conclusión, el control en el proceso administrativo es importante porque permite a la empresa detectar y rectificar posibles errores que se haya producido en las etapas de la administración para establecer las medidas correctivas necesarias y así solventar los problemas que surjan.

1.6.5.3 Filosofía empresarial

Conjunto de elementos que guían el modo de trabajar, lo que quieren lograr y comportamiento de las personas que conforman una organización.

1.6.5.3.1 Misión

Desde el punto de vista de los autores (Loguzzo, Fedi, & Federico , 2016) definen a misión como: “Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del negocio. Es la razón de ser, es el por qué existe la empresa” (pág. 22).

(Loguzzo, Fedi, & Federico , 2016) expresan que la formulación de la misión formulación suele incluir elementos que responden a los siguientes interrogantes:

¿Quiénes somos?, ¿A qué nos dedicamos?, ¿Cuál es nuestra rama de actividad?, ¿Quiénes son nuestros clientes o beneficiarios? (pág. 22).

1.6.5.3.2 Visión

Desde el punto de vista del autor (Hernández, 2014) define a misión como:

Es una imagen mental que representa un estado futuro deseable, un ideal o un sueño de gran alcance para las organizaciones. Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta, “¿cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos. (pág. 56)

El autor (Hernández, 2014) expresa que los elementos para su formulación son: ¿Qué quiero lograr?, ¿Dónde quiero estar en el futuro?, ¿Cuál es mi zona de actuación? (pág. 56)

En conclusión, las empresas deben de tener a la vista del público la misión y visión, estas deben de estar redactadas en forma positiva que aporten a los trabajadores en su motivación y orientación, para cumplir con sus objetivos. De igual manera es importante el conocimiento de estas por los clientes ya que ellos se darán cuenta de que es la empresa en realidad y cuáles son sus expectativas a futuro y así podrán preferirla.

1.6.5.4 Políticas

Desde el punto de vista de los autores (Loguzzo, Fedi, & Federico , 2016) definen a las políticas como: “Guías de la acción organizacional apoyadas en el establecimiento de lineamientos generales del comportamiento, que proporcionan marcos de referencia indicando cómo se espera que se comporten los diversos agentes organizacionales frente a circunstancias o problemas específicos” (pág.129).

En conclusión, es importante establecer políticas claras, concisas, que sean de conocimiento general por el personal, para así tener claro cómo se rige la empresa cuales son las pautas o criterios para mantener buenas relaciones laborales y lograr el cumplimiento de los objetivos.

1.6.5.5 La cultura organizacional

(Loguzzo, Fedi, & Federico , 2016). expresan que la cultura organizacional “Abarca aquellos valores, principios, costumbres y formas de hacer las cosas que influyen en la manera en que actúan los miembros de la organización.” (pág. 95).

En conclusión, una correcta cultura organizacional da como resultado una buena imagen empresarial y es observable en la forma en que funciona una empresa y en la identificación de cada uno de los trabajadores en base a sus valores, aplicación de normas, conductas positivas y la productividad.

1.6.5.6 Planificación Estratégica

Los autores (Loguzzo, Fedi, & Federico , 2016) definen a la planeación estratégica como: “El proceso de planeamiento formal en el cual se busca definir los objetivos generales de la organización a largo plazo y las estrategias que se utilizarán para alcanzarlos. Es un proceso que da sentido al accionar de toda la organización” (pág.131).

De acuerdo a la referencia anterior concluyo que, la planeación estratégica es un proceso que permite a los miembros de una organización comprender y evaluar la situación de la empresa, a fin de establecer acciones del quehacer y el camino que deben seguir en el futuro para que los objetivos propuestos sean alcanzados.

1.6.5.6.1 Estrategia

Desde el punto de vista del autor (Universidad Tecnológica Nacional , 2015). Expresa que estrategia es: “Adaptar los recursos que posee la organización a los cambios del contexto en el que le toca o elige hacer negocios, aprovechando todas sus habilidades y oportunidades, sin apartarse de los objetivos fijados previamente por la empresa” (pág.91).

En conclusión, una estrategia se compone por el conjunto de acciones que son previamente planificadas, empleando adecuadamente todos los recursos que posee la empresa con el fin de aprovechar y obtener máximos beneficios y cumplir sus objetivos.

1.6.5.7 Calidad Total

Desde el punto de vista del autor (Universidad Tecnológica Nacional , 2015) el significado de calidad es:

Carácter o propiedad que diferencia a las personas, los bienes y/o servicios. Esa distinción implica nivel de excelencia, pero algo excelente no es sinónimo de algo caro y lujoso sino adecuado para su uso. La calidad debe estar necesariamente, relacionada con el uso y el valor que satisface el requerimiento de los clientes. (pág.97)

Tomando en cuenta la referencia anterior concluyo que, es fundamental tomar en cuenta el tema de calidad en las organizaciones porque es un factor que ayuda a corregir errores evitar el despilfarro y contribuye al reconocimiento y prestigio de la empresa al poder brindar al cliente la calidad en bienes y/o servicios.

1.6.5.7.1 Lista de verificación o Check-list

Según el autor (Villoldo, 2017) expresa que “las listas de verificación o listas de control forma parte de una de las 7 herramientas de calidad.”

En conclusión, el Checklist es un formato para cumplir operaciones repetitivas que hay que verificar, con la ayuda de esta lista vamos a evidenciar de una forma cuidadosa y sistemática el acatamiento de los requisitos que contiene la lista.

1.6.6 Manual de procedimientos

En la opinión del autor (Vivanco Vergara, 2017) expresa que: “Es un documento que contiene políticas, controles, información detallada acerca de todas las actividades y responsabilidades a realizarse en una tarea concreta” (pág. 3).

En conclusión, el manual de procedimientos es una guía que contiene información detallada y ordenada sobre la secuencia de los pasos de cada una de las operaciones y responsabilidades en una empresa.

1.6.6.1 Gestión por procesos

Como señala el autor (Alonso, 2014) la gestión por procesos se basa en: “La modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. Su objetivo es asegurar todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas” (pág. 30).

En conclusión, la mejor forma de aumentar la eficiencia y la rentabilidad en una empresa es gestionando sus procesos de manera eficiente enfocados en la mejora continua para obtener productos o servicios de calidad y satisfacer las necesidades de los clientes.

1.6.6.2 Mapa de procesos

(Ministerio de Fomento, 2011) menciona que: el mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización. Además, permite contar con una perspectiva global-local, ubicando cada proceso en el marco de la cadena de valor.

En conclusión el mapa de procesos es una representación gráfica que permite tener una visión general de los procesos internos que tiene la empresa, por lo cual estos mapas tienen que ser muy claros para que la empresa logre sus objetivos.

1.6.6.3 Diagrama de flujo

El autor (Munch Galindo) sostiene que: “Los diagramas de flujo también se les conoce como flujogramas son una representación gráfica de que muestra la sucesión de los pasos que consta un procedimiento” (pág. 81).



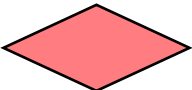
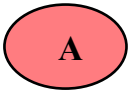
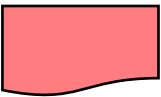


En conclusión, el diagrama de flujo es una herramienta que se utiliza para planificar, mejorar y comunicar la secuencia lógica de los procesos operativos que tiene una empresa, para que estos sean más claros y fáciles de comprender. Se los elabora mediante la utilización de figuras geométricas diferentes dependiendo de la actividad que se realice junto con flechas conectoras.

1.6.6.3.1 Simbología

El autor (Munch Galindo) menciona en los diagramas de flujo se utilizan los siguientes símbolos:

Tabla 6

Simbología

SIMBOLO	DENOMINACIÓN	EXPLICACIÓN
	Círculo alargado	Indica los puntos de inicio y final de un diagrama.
	Caja	Cada caja debe contener una descripción breve de la tarea que se realiza.
	Rombo	Cualquier punto de decisión. Cada rombo debe contener una pregunta que pueda contestarse si o no.
	Conector	Se utiliza un pequeño círculo con una letra para conectar una tarea del diagrama con otra.
	Documento	Una transferencia (o Información) de un documento original.
	Flecha en zig-zag	Señala una transferencia de datos electrónicos
	Flecha recta	Señala la dirección del flujo del proceso.

Fuente: (Munch Galindo)
Adaptado por: La autora

1.6.7 Manuales de Organización y Funciones

Según el autor (Valdéz Giménez, 2017) argumenta que:

Estos manuales establecen clara y específicamente las funciones y actividades asignadas a cada trabajador. Contribuyen así a evitar la existencia de duplicidad de funciones en el desarrollo de una actividad, asimismo facilitan el proceso de inducción del personal y sirven como instrumento de consulta. (pág. 6)

En conclusión, este manual es un documento necesario que las empresas deben de elaborar ya que su uso interno y diario fomenta el orden y minimiza conflictos mediante la determinación de las funciones específicas de los o puestos de trabajo, así como las responsabilidades y obligaciones.

1.6.7.1 Estructura Organizacional

Según los autores (Loguzzo, Fedi, & Federico , 2016) expresan que: “La estructura organizacional se trata de dividir el trabajo en distintas tareas las cuales serán asignadas a determinados miembros de la organización de acuerdo con sus conocimientos y habilidades para luego coordinarlas a fin de cumplir con los objetivos planteados” (pág.79).

De acuerdo a la referencia anterior concluyo que, la estructura organizacional de una empresa muestra la manera en la que se organiza el trabajo dentro de una empresa y el modo de comunicación y de coordinación que se usa entre cada puesto de trabajo para el buen desempeño de las actividades.

1.6.7.2 Organigrama Estructural

Desde el punto de vista de los autores (Loguzzo, Fedi, & Federico , 2016) expresan que:

La estructura formal de una organización se visualiza a través del organigrama, el cual muestra los canales de comunicación, los departamentos o divisiones y las líneas formales de autoridad y responsabilidad se los construyen con una forma piramidal, los individuos situados en la parte superior poseen más autoridad y responsabilidad que los de la parte inferior. (pág.85)

En conclusión, el organigrama estructural de una empresa representa la jerarquía administrativa y la división del trabajo en áreas o departamentos determinados.

1.6.7.3 Diseño de puestos

Según los autores (Loguzzo, Fedi, & Federico , 2016) expresan que la especialización es consecuencia de la división del trabajo.

Un puesto será más o menos especializado dependiendo de la cantidad de tareas y el control que el encargado tenga sobre ellas. La excesiva especialización logra aumentar la capacidad del empleado de realizar una determinada tarea, pero esto tiende a causar la pérdida de su motivación para trabajar, producto del aburrimiento y la monotonía para lo cual la organización debe ofrecer ciertos incentivos, más allá de los económicos, que les permitan a sus miembros aprender y desarrollarse como ascender a los trabajadores más especializados a cargos superiores. (pág. 86)

1.6.7.4 Departamentalización

Desde el punto de vista de los autores (Loguzzo, Fedi, & Federico , 2016) definen a la departamentalización como: “El agrupamiento de los puestos de trabajo de acuerdo con algún criterio común. Al departamentalizar, se establecen objetivos, procesos, actividades, personas y recursos específicos para cada uno de los departamentos” (pág. 86).

En conclusión, este agrupamiento ayuda a la coordinación y organización de los departamentos con sus respectivas actividades bajo una supervisión.

1.6.8 Gestión del riesgo empresarial

Según el autor (Casares & Lizarzaburu , 2016) define a la gestión de riesgos como “El análisis de oportunidades, amenazas, incertidumbres y los riesgos o eventos al riesgo a los que están sometidas todas las actividades de cualquier organización, sin importar su diligencia o tamaño”

En conclusión, la finalidad de la gestión de riesgos es dar solución a las actividades empresariales que se encuentran expuestas ante diversas amenazas, incertidumbres y eventos de riesgo que impiden el desarrollo de estas.

1.6.8.1 Riesgo

Según la (Norma ISO 31000:, 2018) define al riesgo como “La incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo. Se trata, en esencia, circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tienen repercusiones económicas para sus responsables”.

En conclusión, es importante aplicar un plan de identificación de riesgos ya que si se identifican se pueden gestionar, si se gestionan se puede monitorear y establecer planes de acción y de mejora para mitigar los riesgos.

1.6.8.2 Proceso de la gestión de riesgo

La norma ISO 31000 menciona que la Gestión de riesgos es “Seguir una serie de pasos para la eficacia y cumplimiento de los objetivos de la empresa. Los pasos básicos son; establecer el contexto, Identificar riesgos, analizar riesgos, evaluar riesgos y tratar los riesgos” (pág. 14.).

En conclusión, la Gestión de Riesgos se refiere a un proceso sistemático para dirigir y controlar los riesgos a los que puedan estar expuestas las empresas.

1.6.9 Manual Contable

Según el autor (Vergara1, 2017) define a el manual contable como: “Documento que proporciona información clara, ordenada sobre los procedimientos, normas y técnicas contables que guían la labor del personal contable de la empresa, para poder garantizar que la información financiera sea veraz y segura” (pág. 10).

De acuerdo a la referencia anterior concluyo que, es un documento que sirve como un instructivo para el personal del departamento de contabilidad, acerca de los procedimientos y metodos contables para ordenar y registrar las operaciones contables.

1.6.9.1 Contabilidad

En la opinión del autor (Urueña B, 2010) define que:

Contabilidad es la ciencia y técnica que enseña a recopilar, clasificar y registrar, de una forma sistemática y estructural, las operaciones mercantiles realizadas por una empresa con el fin de producir informes que, analizados e interpretados, permitan planear, controlar y tomar decisiones sobre la actividad de la empresa. (pág. 18)

En conclusión, la contabilidad es una herramienta esencial para conocer la situación en la que se encuentra una empresa, administrar de manera eficiente y eficaz los ingresos y gastos como también poder establecer las estrategias necesarias con el objetivo de mejorar su rendimiento económico.

1.6.9.2 Funciones de la contabilidad

Como señala el autor (UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP, 2016) indica las siguientes funciones:

- Clasificar y analizar a través de procedimientos ordenados y cronológicos.
- Registra, mediante asientos contables todas las operaciones económicas de la empresa.
- Controla los aumentos y disminuciones de los activos, pasivos, ingresos y gastos.
- Refleja y Recoge las variaciones ocurridas en distintos periodos, así como su gestión. Informa, el resultado que se obtiene a través de los Estados Financieros y otros reportes.
- Brinda la información veraz y oportuna. (pág.8)

En conclusión, la función principal de la contabilidad es llevar un proceso contable sistemático para obtener información oportuna y verídica, sobre la situación económica de la empresa para la toma de decisiones.

1.6.9.3 Proceso contable

Según el autor (Díaz Moreno, 2011) enfatiza que el proceso contable se divide en cuatro etapas:

Tabla 7

Proceso contable.

Proceso contable	
Recolección	Se establece el número preciso de documentos que la empresa utilizará para registrar todas las transacciones dentro del sistema contable.
Clasificación y Registro	En la clasificación se asigna cuentas a las transacciones de la organización y las organiza en cuanto a activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos. El registro se lo realiza a través de un proceso de partida doble, registra cada transacción en las cuentas respectivas.
Ajustes	Comprende los registros especiales que deben realizarse por temas concernientes a gastos diferidos, amortizaciones, gastos pagados por anticipado u otros que puedan no haberse realizado en la etapa anterior.
Resumen	Se refiere a resumir la información y esto es mediante la presentación de los estados financieros que sirven de base para la toma de decisiones financieras.

Fuente: (Díaz Moreno, 2011)

Adaptado por: La autora

1.6.9.4 La cuenta contable

Según el autor (Urueña B, 2010) define a la cuenta contable como: “El nombre que se utiliza para registrar, en forma ordenada, las operaciones que diariamente realiza una empresa. Al asignar un nombre a una cuenta, este debe ser claro, explícito, que por el solo nombre se identifique lo que representa”.

En conclusión, las transacciones económicas diarias que realiza una empresa son registradas en un asiento contable donde se hace un apunte en una cuenta contable denominada debe y otro apunte en otra cuenta denominada haber.

1.6.9.5 Catálogo de cuenta

El autor (Díaz Moreno, 2011) expresa que el catálogo es: “documento que contiene un listado ordenado de todas las cuentas contables en las que se registra las operaciones económicas de la empresa” (pág. 17)

Concluyo que, el catálogo de cuentas es un documento que contiene un listado de cuentas contables que podemos utilizar en nuestra contabilidad estas cuentas tienen una denominación, un número y pertenecen a un grupo ya sea de activo, pasivo o patrimonio.

1.6.9.6 Dinámica y descripción de las cuentas

Como plantea el autor (Díaz Moreno, 2011) indica que la dinámica y descripción de las cuentas es:

Descripciones: Detallan los conceptos de las diferentes clases, los grupos y las cuentas incluidos en el catálogo e indican las operaciones que deben registrarse encada una de las cuentas.

Dinámicas: Indican la forma en que deben utilizarse las cuentas y realizarse los diferentes movimientos contables que las afectan. (pág. 17)

De acuerdo a la referencia anterior concluyo que, las dinámicas contables consienten en dar a conocer aspectos específicos de las cuentas que tiene la empresa para que su manejo sea claro y específico para quien lo utilice.

1.6.9.7 Activo

La (Norma NIIF para las Pymes, 2015) define al activo como: “Un recurso controlado por la entidad, identificado, cuantificado en términos monetarios, del que se espera obtener beneficios económicos futuros, derivados de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha entidad”.

El activo representa lo que dispone la empresa para realizar sus actividades.

1.6.9.8 Pasivo

Según la (Norma NIIF para las Pymes, 2015) define un pasivo como: “Obligación presente de la entidad ineludible, identificada, cuantificada en términos monetarios y que representa una disminución futura de beneficios económicos, derivados de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha empresa”.

El pasivo indica las obligaciones que tiene la empresa ya sean estas a corto o largo plazo.

1.6.9.9 Patrimonio

Según la (Norma NIIF para las Pymes, 2015) el patrimonio es “El resultado que queda al restar el total de los activos menos el total de los pasivos de una empresa” (pág.11)

En conclusión, el patrimonio está constituido por todos los bienes, derechos y obligaciones que son necesarias para el funcionamiento de la organización, son los valores residuales de los activos una vez descontados los pasivos.

1.6.9.10 Ingresos

El autor (ItaúEmpresas, 2018) define al ingreso como: “Todas las entradas de dinero que la empresa recibe, ya sea como producto de las operaciones normales o por conceptos extraordinarios.” (pág.5)

De acuerdo con la referencia anterior concluyo que, hay dos tipos de ingresos los ingresos normales o de operación que se origina con el giro principal de la empresa ya sea de las ventas de los productos o servicios que ofrece. Y los ingresos extraordinarios que son aquellos ingresos que no están relacionados con el giro principal de la empresa estos pueden ser por intereses por depósitos a plazo, venta de un activo fijo, entre otros.

1.6.9.11 Gastos

El autor (Cano, 2017) define al gasto como: “Son desembolsos o erogaciones que prestan beneficios para un solo periodo; no son capitalizables y se muestran en el Estado de Ganancias y Pérdidas”. (pág.39)

En conclusión, todos los desembolsos que tengan que ver con administración y ventas son considerados como gastos, se caracterizan por no ser recuperables y porque su efecto sobre las utilidades es reducirlas.

1.6.9.12 Libro Diario

Según el autor (Rajadell, Trullas, & Simo, 2014) el libro diario es “Obligatorio para todas las empresas, y en él se registran todos los asientos por orden cronológico de fechas. Para facilitar su ordenación cada asiento tiene un numero de orden correlativo.”

En conclusión, es un documento donde anotaremos todas las operaciones diarias que realiza la empresa, utilizando asientos contables en los que intervine por lo mínimo dos

cuentas contables una al debe y otra al haber y se los ordenan por fechas en los que se suscitaron los hechos económicos.

1.6.9.13 Libro Mayor

Los autores (Rajadell, Trullas, & Simo, 2014) lo definen como: “El lugar donde se registran todas las cuentas que han tenido movimiento durante el ejercicio contable, su función principal es facilitar el análisis de la evolución de una cuenta a lo largo de un periodo”.

En conclusión, este libro consiste en anotar cada cuenta con todas las variaciones que se vayan produciendo, esto le facilitara al contador o directivo saber de un vistazo todos los movimientos de una cuenta en específico.

1.6.9.14 Balance de comprobación y saldos

El autor (González, 2013) lo define como:

Es una lista de las cuentas del mayor con sus respectivos débitos, créditos y saldos. Para hacer este balance deben sumarse los débitos y créditos de cada cuenta en forma provisora, porque después de efectuar el balance de comprobación y saldos, las cuentas seguirán recibiendo anotaciones.

Este balance se hace periódicamente, generalmente una vez al mes y el último balance del mes de ejercicio, sirve de base para hacer el Balance General del periodo.

1.6.9.15 Estados Financieros

El (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2015) menciona que “los estados financieros son documentos que recopilan información sobre la situación económica de la empresa con el fin de dar una visión general de la misma que será útil para la toma de decisiones de los administradores de la empresa” (pág. 8).

En conclusión, estos informes son importantes porque proporcionan información sobre la gestión administrativa que han venido desempeñando los directivos de la empresa de igual forma ayuda a conocer la capacidad que tiene la organización de generar utilidades, tomar decisiones sobre inversión, endeudamiento o ventas.

1.6.9.16 Estado de situación financiera

Los autores (Izaguirre Olmedo, Carhuancho Mendoza, & Silva Siu, 2020) mencionan que el Estado de Situación Financiera también llamado Balance General, determina la posición económica de la compañía incluyendo lo que posee y cómo esto ha sido financiado. Presenta la información de la empresa como una fotografía. Para la elaboración del balance general solo se toma las cuentas reales, o sea, Activo, Pasivo y Patrimonio.

Por lo tanto, es un estado que muestra la situación financiera de una empresa en una fecha determinada, especificando las operaciones de activo, pasivo y patrimonio que se han utilizado con el propósito de saber cuál es el grado de liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa.

1.6.9.17 Estado de resultados integral

Los autores (Izaguirre Olmedo, Carhuancho Mendoza, & Silva Siu, 2020) mencionan que “El Estado de Resultado también llamado Estado de Pérdidas y Ganancias tiene por objeto determinar el resultado económico de un período. Presenta las cuentas de ingresos y gastos para calcular la utilidad del ejercicio, así como los impuestos que deben cancelarse.

En conclusión, este estado permite al dueño del negocio suministrar información sobre el desempeño de su empresa, esto quiere decir si al final de un periodo producto de las

operaciones empresariales ha logrado obtener resultados positivos (ganancias) o por el contrario ha sufrido pérdidas.

1.6.9.18 Estado de cambios en el patrimonio

Según los autores (Izaguirre Olmedo, Carhuancho Mendoza, & Silva Siu, 2020) definen al estado de cambios en el patrimonio como: “un estado financiero comparativo que permite evidenciar los cambios que ha sufrido cada uno de los componentes del patrimonio de la sociedad en un año a otro, o de un periodo a otro”.

Por lo tanto, es de suma importancia que las empresas conozcan cómo ha sido el comportamiento de su capital ya sea positivos o negativos, con el fin de ayudar a la empresa a la adecuada toma de decisiones, conocer si existen utilidades y cuáles son las posibilidades de inversión.

1.6.9.19 Estado de flujos de efectivo

(Izaguirre Olmedo, Carhuancho Mendoza, & Silva Siu, 2020) estado de flujo de efectivo es un estado financiero que muestra los cambios en efectivo y equivalentes de efectivo que tuvo la empresa en un período determinado. Es importante porque permite identificar las fuentes y usos del efectivo para el control de la liquidez del negocio. El EFE consta de tres partes: actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiamiento.

En conclusión, este estado sirve como un indicador de liquidez para la empresa, ya que especifica todos los ingresos y egresos de efectivo que la entidad obtiene mediante sus operaciones.

1.6.9.20 Notas aclaratorias

Desde el punto de vista del autor (Izaguirre Olmedo, Carhuancho Mendoza, & Silva Siu, 2020) define a las notas aclaratorias como; “parte integrante de los mismos, y su objetivo es explicar, aclarar y ampliar de manera más detallada las cifras presentadas en los estados financieros”.

En conclusión, las notas aclaratorias son textos explicativos y van adjuntos a los estados financieros con la finalidad de que los usuarios que requieran información acerca de estos puedan comprenderlos claramente.

1.6.10 Manual Financiero

Un manual financiero es una guía para los directivos de una organización les permite tener un correcto manejo de los estados financieros, consiguiendo conocer la situación real del negocio, lo que contribuirá a mejorar su funcionamiento y a la adecuada toma de decisiones.

1.6.10.1 Análisis Financieros

Según la autora (Lavalle Burguete, 2017) El análisis financiero consiste en hacer un estudio e interpretación de la información contable de una empresa para determinar en términos más específicos los ingresos generados por las ventas, el flujo de efectivo y la capacidad de responder a las obligaciones de la empresa (pág.29).

1.6.10.2 Análisis Vertical

Según los autores (Izaguirre Olmedo, Carhuancho Mendoza, & Silva Siu, 2020) El análisis vertical permite identificar el uso de los recursos a través del Estado de Resultados y del Estado de Situación Financiera. Su elaboración difiere dependiendo del estado financiero que se esté analizando. En lo que corresponde al análisis vertical del E.R., consiste en igualar a

100% la facturación y obtener el porcentaje que representan las otras partes del estado financiero con respecto a la facturación.

De acuerdo a la referencia anterior concluyo que, el análisis vertical consiste en calcular porcentajes sobre valores totales, de esta forma sabemos el peso que tiene cada cifra de los estados financieros.

1.6.10.3 Análisis Horizontal

El autor (Villalpando, 2014) menciona que: el análisis del porcentaje en los incrementos y decrementos de las partidas relacionadas en los estados financieros comparativos. El monto de cada partida en el estado más reciente se compara con la partida correspondiente en uno o más estados anteriores. Se anota la cantidad en que aumentó o disminuyó la partida, junto con el porcentaje de incremento o decremento.

En conclusión, el análisis horizontal consiste en comparar, identificar y determinas las variaciones que ha sufrido cada cifra del estado financiero con respecto a un periodo anterior y así poder conocer el comportamiento de la empresa en un año determinado si este fue bueno, regular o malo.

1.6.10.4 Índices y razones financieras

Según el autor (Izaguirre Olmedo, Carhuancho Mendoza, & Silva Siu, 2020) los índices y razones presentan ratios de las cuentas de balance y estado de resultados con el objetivo de correlacionar información que no puede observarse a través del análisis vertical o el análisis horizontal. Los índices se dividen en cuatro grupos: de liquidez, de actividad o gerencia, de deuda o apalancamiento; y, de solvencia o rentabilidad.

Los indicadores financieros son herramientas necesarias para analizar la estabilidad, la capacidad de generar liquidez, capacidad de endeudamiento y las utilidades de una empresa, a través de la interpretación de las cifras de los resultados y de la información financiera en general.

Tabla 8

Índices y razones financieras

Factor	Indicadores Técnicos	Formula
1.Liquidez	2 Liquidez Corriente 3 Prueba Ácida	Activo Corriente /Pasivo Corriente (Activo Corriente -Inventarios) Pasivo Corriente
2.Endeudamiento	1.Endeudamiento del Activo 2. Endeudamiento Patrimonial 3.Endeudamiento del Activo Fijo 4. Apalancamiento 5. Apalancamiento Financiero	Pasivo Total/ Activo Total Pasivo Total / Patrimonio Patrimonio/ Activo Fijo Neto Activo Total/ Patrimonio (UAI / Patrimonio) / (UAII / Activos Totales)
3.Gestión	1. Rotación de Cartera 2. Rotación de Activos Fijos 3. Rotación de Ventas 4. Periodo Medio de Cobranza 5. Periodo Medio de Pago 6. Impacto Gastos	Ventas / Cuentas por Cobrar Ventas / Activo Fijo Ventas / Activo Total (Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas (Cuentas y Documentos por Pagar * 365) /Compras

	Administración y Ventas 7. Impacto de la Carga Financiera	Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas Gastos Financieros / Ventas
4. Rentabilidad	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) 2. Margen Bruto 3. Margen Operacional 4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto) 5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio 6. Rentabilidad Financiera	$(Utilidad\ Neta / Ventas) * (Ventas / Activo\ Total)$ $(Ventas\ Netas - Costo\ de\ Ventas) / Ventas$ Utilidad Operacional / Ventas Utilidad Neta / Ventas $(Utilidad\ Operacional / Patrimonio)$ $(Ventas / Activo) * (UAI/ Ventas) *$ $(Activo/ Patrimonio) * (UAI/ UAI) *$ (UN/ UAI)
<p>UAI: Utilidad antes de Impuestos UAI: Utilidad antes de Impuestos e Intereses Utilidad Neta: Después del 15% de trabajadores e impuesto a la renta UO: Utilidad Operacional (Ingresos operacionales - costo de ventas - gastos de administración y ventas)</p>		

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020)

CAPÍTULO II:

2. Procedimientos metodológicos

2.1 Introducción

Se da a conocer la metodología de investigación que fue aplicada para la obtención de la información para el desarrollo del trabajo.

Los procedimientos metodológicos constituyen la base fundamental para realizar una investigación, debido a que permiten establecer un orden para recolectar datos e información con mayor precisión y esta sea confiable y verídica para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos.

2.2 Objetivo

Establecer los procedimientos metodológicos requeridos para identificar la problemática actual de la empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda.

2.3 Tipo de Investigación

2.3.1 Investigación descriptiva

Se aplica la investigación descriptiva con el propósito de conocer los antecedentes de la empresa Productos Lácteos Frontera, describir su situación actual, mencionar como se está realizando las actividades, procesos administrativos financieros y contables, definir las propiedades de los grupos o personas que serán analizadas para identificar y establecer soluciones al problema de investigación.

2.3.2 Investigación de Campo

Se aplica una investigación de campo debido a que se realizó las visitas a la empresa para evidenciar mediante la técnica de la observación, los procesos administrativos, financieros y contables.

2.4 Enfoques investigativos

El trabajo de investigación posee un enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo.

2.4.1 Enfoque cuantitativo

Se aplica el enfoque cuantitativo ya que se va a realizar la recolección y análisis de datos de las encuestas aplicadas a los operarios de la empresa para, verificar y comprobar por medio del conteo y el uso de la estadística patrones de comportamientos de la población seleccionada.

2.4.2 Enfoque cualitativo

Aplicamos un enfoque cualitativo en donde se procede a realizar encuestas con preguntas que ayuden a recopilar información de la situación u opiniones del gerente y

personal operativo de la empresa para determinar el nivel de satisfacción sobre la gestión administrativa, financiera y contable.

2.5 Método científico

2.5.1 Método Inductivo:

Se aplica este método partiendo de la utilización de la técnica de observación de hechos particulares, para que mediante la obtención de estos datos realizar un diagnóstico general de la situación actual de la empresa Productos Lácteos Frontera.

2.5.2 Método deductivo

Se utiliza el método deductivo para conocer de manera general los aspectos relacionados a la gestión administrativa, financiera y contables los cuales servirán de guía al momento establecer la propuesta en base a las necesidades de la población objeto a estudio.

2.6 Población

La empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda. cuenta con 1 gerente, y 3 trabajadores de producción, mismos que constituirán la población a estudiar.

Tabla 9

Población.

Descripción del puesto	#
Gerente general	1
Operario 1	1
Operario 2	1
Operario 3	1
Total	4

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

2.6.1 Censo

Al contar con una población finita y accesible se va a proceder aplicar un censo a los 4 miembros que integran la empresa, mediante la aplicación de la técnica de la entrevista y encuesta.

2.7 Técnicas de investigación.

2.7.1 La entrevista

Se aplica la técnica de la entrevista al gerente de la empresa con la finalidad de recopilar información sobre la gestión administrativa, financiera y contable de la empresa.

2.7.2 La encuesta

Se aplica la técnica de la encuesta a los 3 trabajadores de producción, con la finalidad de obtener datos que servirá para establecer el diagnóstico.

2.8 Instrumentos

2.8.1 Cuestionario

Para la entrevista se prepara de antemano una serie de preguntas abiertas para mantener un dialogo con el gerente y así obtener información amplia del tema de nuestro interés. Mientras que para la encuesta se utiliza un cuestionario con un listado de preguntas cerradas para obtener datos sobre la gestión administrativa.

2.8.2 Observación directa

Se aplica la observación directa para obtener datos sobre comportamientos, forma de realizar las funciones de cada empleado de la empresa, el orden que existe en el departamento de Administración y de producción.

2.9 Identificación de Variables Diagnósticas

Con relación a la empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda. las variables a diagnosticar en los aspectos administrativos, financieros y contables son los siguientes:

Tabla 10

VARIABLES DIAGNÓSTICAS.

Variables	Indicadores	Fuente	Técnica	Fuente de información
Filosofía Empresarial	Misión Visión Objetivos Estratégicos	Primaria	Observación Entrevista Encuesta	Gerente Personal operativo
Planificación	Valores Corporativos Políticas institucionales Políticas de calidad	Primaria	Observación Entrevista	Gerente
Gestión administrativa	Políticas administrativas Organigrama estructural Mapa de procesos Manual de Funciones Manual de procedimientos Diagrama de Flujo	Primaria	Observación Entrevista Encuesta	Gerente Personal operativo
Gestión de riesgos	Matriz de riesgos Plan de contingencia	Primaria	Entrevista Observación	Gerente Personal operativo
Gestión contable-financiera	Plan de cuentas Dinámica de cuentas Estado Financieros Razones Financieras	Primaria	Entrevista Observación	Gerente Personal operativo

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO III:

3 Diagnóstico

3.1 Introducción

En el presente capítulo se desarrollan las variables diagnósticas mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación para obtener datos e información relacionados al comportamiento de la empresa en los aspectos administrativos, financieros y contables que serán cuantificados y en base a los resultados se realizará un análisis, con el fin de conocer la situación actual de la empresa.

3.2 Objetivo

Diagnosticar la situación actual de la empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda. para justificar el desarrollo de la propuesta.

3.3 Desarrollo de variables

El desarrollo de variables se efectúa a través de la técnica de la entrevista y encuesta mismas que permitirán obtener información relacionada con las variables diagnósticas identificadas.

3.4 Tabulación y análisis de la información

Encuesta dirigida al personal operativo de la empresa Productos Lácteo Frontera Cía. Ltda. para evaluar la situación actual de la empresa.

1.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Tabla 11

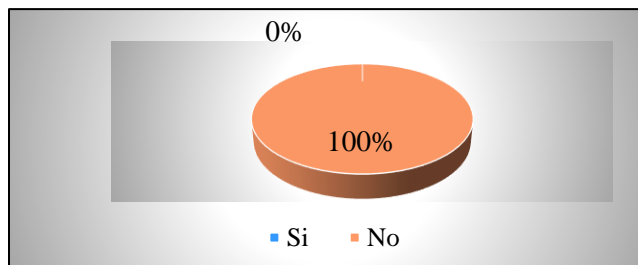
Misión y visión.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Figura 2

Misión y visión



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencio que, el 100% del personal operativo no conoce en qué consiste la misión y visión de la empresa, esto ocasiona que los trabajadores tengan un conocimiento informal de la esencia de la empresa y de lo que esperan conseguir a futuro.

2.- ¿Le han socializado los valores corporativos de la empresa?

Tabla 12

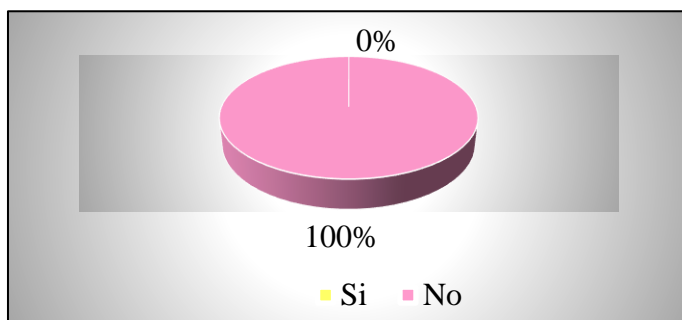
Valores corporativos.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Figura 3

Valores corporativos.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

El total de trabajadores manifestaron desconocer la existencia de valores corporativos establecidos por la empresa, ya que en ningún momento se les ha socializado para darles a conocer acerca de estos.

3.- ¿Cómo se le asigna las funciones que debe desempeñar en la empresa?

Tabla 13

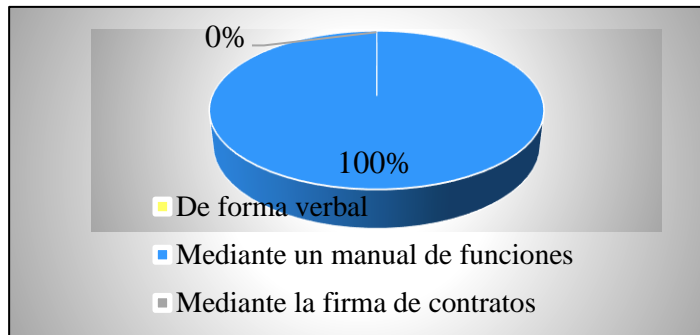
Asignación de funciones.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
A través de un jefe inmediato		0%
Mediante un manual de funciones	3	100%
Mediante la firma de contratos		0%
De forma verbal	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Figura 4

Asignación de funciones.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

El 100 % del personal operativo expresaron que para asignarles las tareas lo realizan mediante un manual de funciones, por medio de este conocen cuales son las responsabilidades que cada uno tiene y cuáles son sus funciones en cada área de trabajo.

4.- ¿El puesto que ocupa en la organización está en relación con el conocimiento y la experiencia que usted posee?

Tabla 14

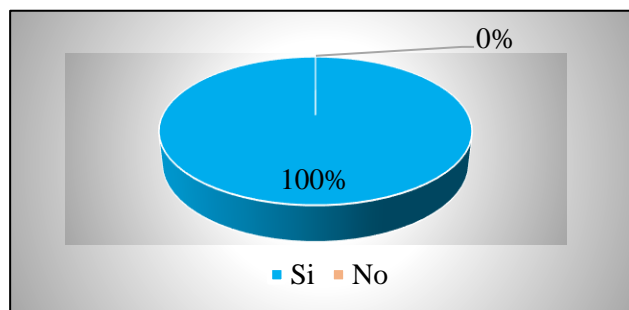
Organización.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Figura 5

Organización.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

Todo el personal operativo expresó que dentro de la empresa ocupan el puesto de trabajo que les fue asignado y en el que ellos tienen experiencia, esto contribuye al buen desempeño y cumplimiento eficiente y eficaz de sus actividades diarias.

5.- ¿Tiene definidas claramente las funciones de su puesto de trabajo con límites de responsabilidad?

Tabla 15

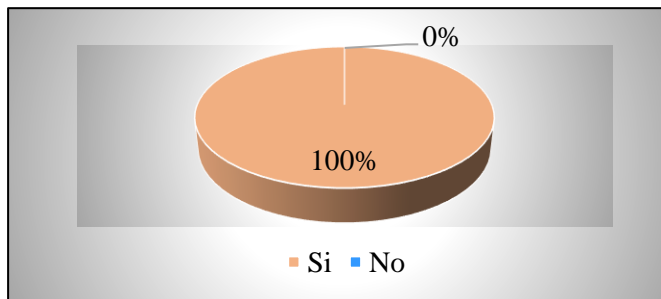
Funciones y responsabilidades.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Figura 6

Funciones y responsabilidades



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

El 100% del personal operativo conocen cuales son las responsabilidades que cada uno tiene y cuáles son sus funciones en cada área de trabajo, lo que les permite el cumplimiento de los procesos operativos.

6.- ¿Recibe de forma oportuna la información que requiere para realizar su trabajo?

Tabla 16

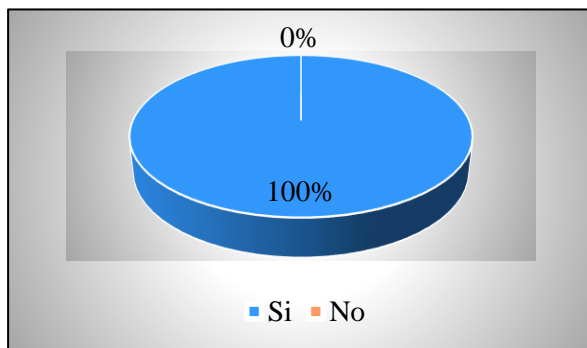
Comunicación.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Figura 7

Comunicación.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

El 100% de los trabajadores respondieron que la información proporcionada por el gerente es oportuna. Debido a que, si existen cambios para la entrega del producto, es informado de manera inmediata.

7.- ¿Le comunican claramente las políticas internas y objetivos organizacionales a alcanzar?

Tabla 17

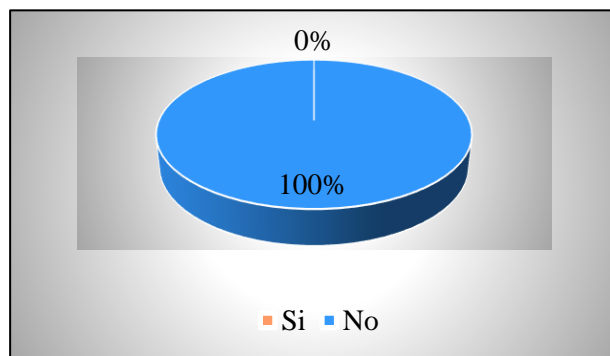
Comunicación.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Figura 8

Comunicación.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

El 100% del personal manifestó que desconoce que la empresa haya establecido políticas internas y objetivos organizacionales ya que en ningún momento se les ha socializado para darles a conocer acerca de estos.

8.- ¿EL gerente motiva e incentiva el desempeño de sus funciones?

Tabla 18

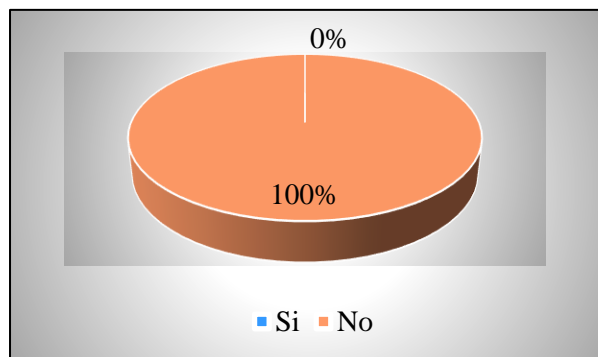
Motivación.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Figura 9

Motivación



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

El total de trabajadores manifiestan que no han recibido incentivos ya sea de forma verbal o de forma económica al buen desempeño de sus tareas, por lo que se puede deducir que todos los empleados no se sienten motivados.

9.- ¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de la organización?

Tabla 19

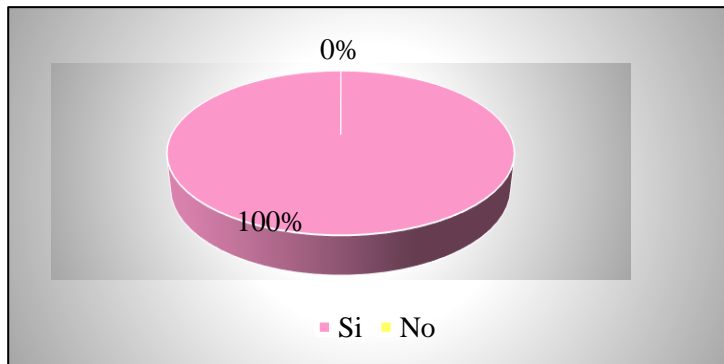
Ambiente laboral

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Figura 10

Ambiente laboral



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora.

Análisis:

Los trabajadores de producción expresaron que dentro de la empresa existe relaciones cordiales y de respeto entre los miembros de la empresa, lo cual esto les ayuda a realizar sus funciones con apoyo mutuo y así cumplir con los propósitos de la empresa.

10.- ¿Qué tan cómodo/a se siente usted al expresarle sus inquietudes al gerente.?

Tabla 20

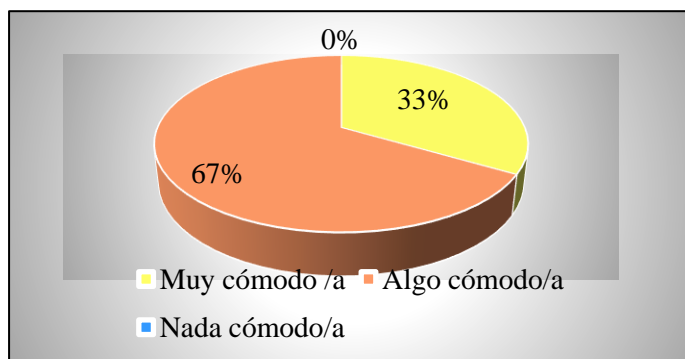
Comunicación.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy cómodo /a	1	33%
Algo cómodo/a	2	67%
Nada cómodo/a	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Figura 11

Comunicación



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

El 67% de los trabajadores expresaron que se sienten algo cómodos con el gerente al expresar sus inquietudes y el 33% recalco que si se siente muy cómodos con la comunicación que mantiene con el gerente.

11.- ¿Usted está de acuerdo con que se mejore la administración de la empresa?

Tabla 21

Aceptación de mejora en la administración.

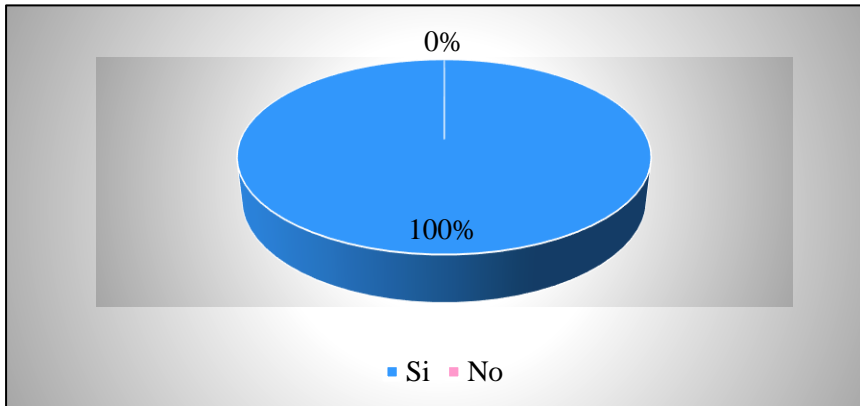
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

Figura 12

Aceptación de mejora en la administración.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

Análisis:

El 100% de trabajadores señalan que, están de acuerdo con que se mejore la administración de la empresa, siendo necesario hacer mejoras en el proceso administrativo que permita realizar todas las actividades de la empresa de manera eficiente y eficaz para así obtener productos y servicios de calidad que ayude a elevar los niveles de competitividad.

12.- ¿Está satisfecho con la infraestructura física, en la que desempeña sus actividades?

Tabla 22

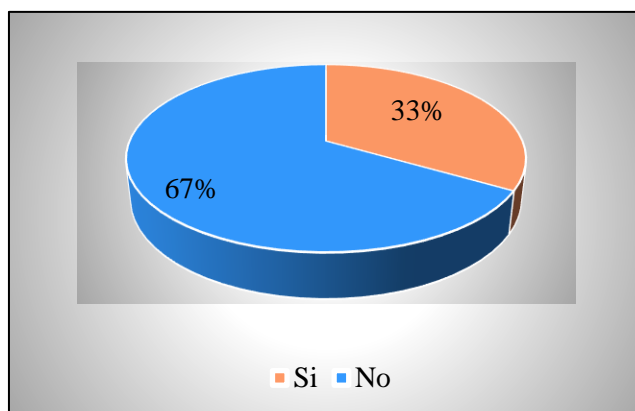
Infraestructura.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Figura 13

Infraestructura



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

El 67% del personal de la empresa señalaron que, si cuentan con una estructura apropiada y con los insumos y equipos necesarios para prestar servicios acordes a cada puesto de trabajo, pero si requiere innovar y mejorar la infraestructura, la maquinaria para mejorar la imagen y productividad de la empresa.

13.- ¿Como califica el control que realiza el gerente a las actividades desempeñadas por los trabajadores de producción?

Tabla 23

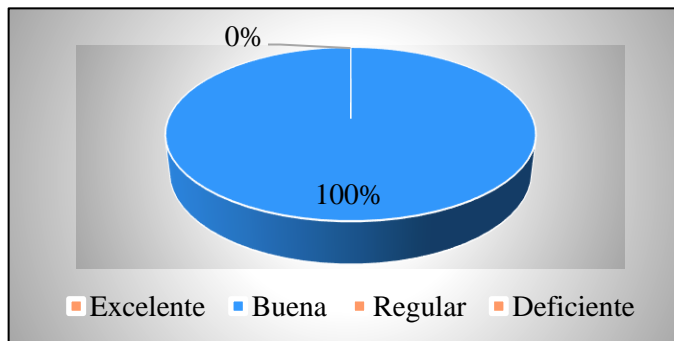
Supervisión

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Buena	3	100%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Figura 14

Supervisión



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

EL 100% de los trabajadores dicen que la supervisión de las actividades que desarrollan los trabajadores es buena debido a que el gerente se ausenta al tener que realizar varias gestiones de la empresa y esto le limitar llevar un mejor control de todas las actividades.

14.- ¿Ha recibido Ud. capacitación sobre su área de trabajo y la actividad de la empresa?

Tabla 24

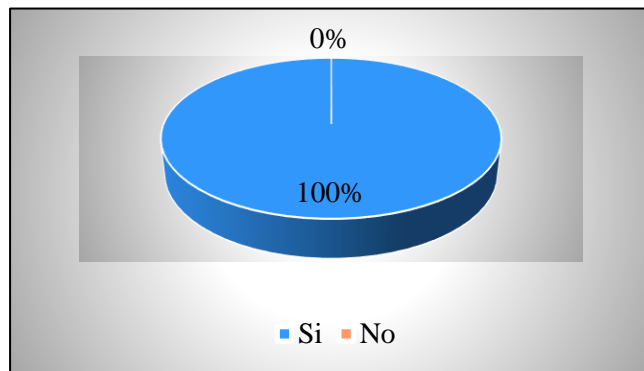
Capacitación a los trabajadores.

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Figura 15

Capacitación a los trabajadores



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora.

Análisis:

El total del personal operativo de la empresa ha recibido capacitaciones acerca del manejo de insumos para la elaboración de los productos lácteos, manipulación de alimentos, almacenamiento de la leche.

15.- ¿El gerente ha establecido disposiciones encaminados a salvaguardar los recursos de la empresa?

Tabla 25

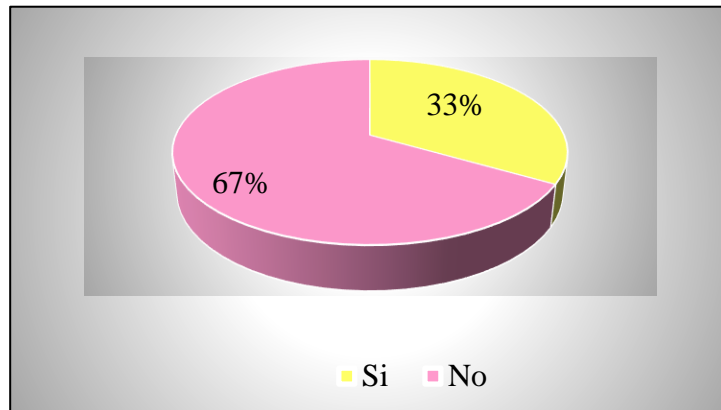
Salvaguardar los recursos

Indicador	Frecuencia	Porcentaje	
Si	1	33%	
No	2	67%	
Total	3	100%	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Figura 16

Salvaguardar los recursos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Análisis:

De acuerdo a las encuestas aplicadas el 33% dice que, si recibe este tipo de órdenes por parte del gerente, pero el 67% de los trabajadores expresaron que no reciben órdenes para manejar y vigilar de mejor manera cada uno de los recursos que posee la empresa, esto se debe porque no se han establecido controles de seguridad para evitar que existan pérdidas económicas.

3.5 Conclusión de las encuestas aplicadas al personal operativo

La empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda. no ha establecido misión, visión, objetivos organizacionales, políticas internas y valores corporativos que constituyan un fundamento moral para su conducta y operatividad, pero si cuentan con un manual de funciones lo que les ha permitido cumplir eficazmente con sus actividades diarias y mantener adecuadas relaciones laborales. Pero se identificó una baja motivación de los trabajadores debido a que no se le han brindado incentivos ya sea de forma verbal o económicos al buen desempeño de sus tareas, se sienten algo incomodos al expresar sus inquietudes al gerente, también se identificó que no se asignado a una persona la responsabilidad de supervisar y dirigir a los operarios, ya que el gerente al tener que realizar varias gestiones de la empresa se ausenta. Esto ocasiona que no se utilice racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de producción: la mano de obra, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, etc.

No se han aplicado controles de seguridad para salvaguardar los activos de la empresa para lo cual se recomienda que se establezcan este tipo de controles para evitar pérdidas económicas.

El personal operativo ha recibido capacitaciones, pero es necesario continuar brindándole conocimientos actualizados que les permita estar a un paso más adelante sobre las posibles eventualidades que puedan presentarse y puedan solucionar de manera oportuna.

3.6 Entrevista al gerente

Analizar la gestión administrativa, financiera y contable con el propósito de desarrollar un manual administrativo financiero y contable que brinde el apoyo y dar solución al tema seleccionado.

1. ¿Cuándo usted fue asignado al cargo de gerente recibió algún tipo de capacitación, inducción o entrenamiento que permita realizar las funciones de su cargo?

Recibí la administración de la empresa porque ya había adquirido conocimientos de cómo llevar las funciones empresariales de una pequeña empresa en base a eso me incentivo aceptar el cargo de gerente.

2. ¿Actualmente ha recibido algún tipo de capacitación sobre gestión administrativa y Financiera?

He recibido capacitación en administración y contabilidad en un programa de ayuda del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) hace 16 años, pero actualmente no he realizado cursos actualizados de gestión administrativa y financiera.

3. ¿Existe procedimientos administrativos en su área de trabajo que le indique cómo llevar a cabo las actividades internas que se realiza en su área? ¿De ser afirmativa indique cuales y si son usados?

Si tenemos procedimientos y formatos llevamos una planificación anual, para organizar al personal de producción.

4. ¿Tiene la empresa claramente definidos la misión, visión y valores corporativos?

No se ha establecido misión, visión, objetivos, y valores corporativos.

5. ¿Ha establecido política de control en cada una de las funciones desempeñadas por los trabajadores de la empresa?

Si se ha realizado algunas políticas de control interno como por ejemplo se cuenta con un formato que firman la hora de entrada y salida.

6. ¿La empresa cuenta con manuales de funciones y procedimientos que estén escritos, conocidos y acatados por todos los miembros de la empresa?

La empresa cuenta con manuales de funciones del personal operativo, manuales de procedimientos de limpieza, pero no se ha elaborado manuales de funciones para el puesto de gerencia, auxiliar contable, recolector y distribuidor, pero, si sería de gran ayuda diseñar un manual de funciones para estos cargos para tener una mejor distribución de funciones y control de las actividades diarias de la empresa.

7. ¿Usted ha establecido claramente las funciones y responsabilidad de cada puesto de trabajo?

Si se ha realizado la respectiva distribución de funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo del personal operativo debido a que contamos con una guía donde se describe las funciones de cada trabajador, sin embargo, en lo que corresponde a los puestos de auxiliar contable, recolector y distribuidor no se han definido claramente las funciones y responsabilidades.

8. ¿La empresa ha elaborado y diseñado el organigrama estructural?

No contamos con el diseño del organigrama de la empresa, pero todo el personal conoce de una manera informal cuál es la posición dentro de la empresa.

9. ¿Qué aspectos considera usted permite la motivación de los trabajadores para realizar sus actividades eficientemente?

Uno de los aspectos esenciales que considero que motiva a los trabajadores es mantener una buena comunicación, brindarles la apertura al diálogo para que se sientan bien y pueda desarrollar sus actividades de mejor manera.

10. ¿Qué aspectos considera usted que debería tener un líder?

Considero que un líder debe de tener una buena comunicación con sus trabajadores.

11. ¿Ha definido políticas administrativas?

No se han definido políticas administrativas debido a la falta de conocimientos para definir las.

12. ¿La empresa tiene un plan estratégico?

La empresa no cuenta con un plan estratégico institucional donde se detalle objetivos, metas y políticas de la empresa esto se debe a la falta de conocimientos que ha hecho que se dificulte poder definir y establecer estos.

13. ¿Estaría dispuesto aplicar las normas y reglas de un proceso administrativo y financiero en las actividades de la empresa?

Toda recomendación que se presente a favor de la empresa será acogida de mejor manera, porque aporta a que las actividades de la empresa mejoren.

14. ¿Se revisa permanentemente la liquidez de la empresa antes de tomar decisiones financieras? ¿Cómo lo hace para verificar que la empresa cuenta con liquidez?

Si, la toma de decisiones está en base a la liquidez de la empresa, se verifica el nivel de ingresos, y la capacidad de pago que mantenga la empresa.

15. ¿En caso de existir la necesidad de inversión en mejoras dentro de la empresa, dicha inversión lo haría con fondos propios o con financiamiento externo?

Se recurriría a financiamiento externo, pero por el momento no nos encontramos en la capacidad de realizarlo.

16. ¿Sabe si su empresa se encuentra en una situación financiera sana que le permita seguir creciendo?

Debido a la crisis actual que se está pasando, considero que la empresa no se encuentra en un momento de crecimiento.

17. ¿Quién es el responsable de llevar la contabilidad de las transacciones diarias que realiza la empresa?

Por el momento la empresa no cuenta con un auxiliar contable, he venido realizando la contabilidad junto con mi hija cuando ella dispone de tiempo, me ayuda en la revisión y registros de las operaciones de la empresa.

18. ¿Está satisfecho con las utilidades que le genera su negocio en estos momentos?

No estamos satisfechos, si se espera mucha más rentabilidad.

19. ¿La información contable que dispone, es oportuna?

No, porque no tenemos un auxiliar contable en la planta, la contabilidad se maneja desde la ciudad de Guayaquil.

20. ¿Cada qué período dispone Ud. de los estados financieros?

A anual

21. ¿Cuáles son las medidas que aplica la empresa para inspeccionar la leche receptada de los proveedores y verificar si cumple con los estándares de sanidad requeridos?

Se realiza pruebas de acidez, peso, grasa, en el momento que llega la leche a la planta de producción de la empresa.

22. ¿Cuenta con proveedores de confianza que le informen si las vacas han sido inyectadas o se realiza pruebas mediante la extracción de una muestra de leche cruda que entrega cada proveedor para verificar si está contaminada con antibiótico?

Si contamos con proveedores que nos informan que no van a entregar la leche debido a que han vacunado su ganado, pero, no realizamos pruebas al momento que entrega cada proveedor únicamente realizamos pruebas a la leche cruda acopiada en la planta de producción.

23. ¿Realiza recomendaciones a sus proveedores sobre la alimentación del ganado con productos adecuados?

Si, se realiza recomendaciones a los proveedores, pero no hemos aplicado controles para verificar si cumplen esas medidas.

24. ¿Realiza recomendaciones a sus proveedores respecto al proceso de desparasitación de las vacas, cada tres meses?

No se realiza ese control.

25. ¿Verifica que sus proveedores dispongan del certificado de vacunación que otorga AGROCALIDAD de fiebre aftosa brucelosis y tuberculosis bovina, proceso que debe ser realizado cada seis meses para que la leche sea de calidad y no afecte la salud de los consumidores?

Si, siempre se les pide una copia de la vacuna contra la fiebre aftosa.

26. ¿Utiliza alguna herramienta para medir de manera efectiva los litros recibidos por sus proveedores, para evitar estafas?

Para medir la leche utilizamos recipientes con medidas en litros.

27. ¿Realiza un control diario de la cantidad de litros receptados en la empresa y los litros que van a ser procesados en los diferentes productos lácteos, para evitar desperdicios o desvíos de estos?

No se lleva el control de los litros a procesar al no contar con un auxiliar contable para que lleve el registro de ese control.

3.7 Conclusión de la entrevista realizada al gerente de la empresa.

Luego de haber realizado la entrevista al señor Eduardo Estrada gerente de la empresa Productos Lácteos Frontera; se pudo determinar que no hay un documento formal que contenga claramente la misión, visión, objetivos, valores corporativos y políticas internas necesarias para controlar los procesos y actividades que se llevan a cabo. Esto ocasiona que

los empleados desconozcan la finalidad de la empresa, las pautas de comportamiento entre sus integrantes y clientes. Otro punto importante a considerar es que no se ha realizado capacitaciones para actualizar los conocimientos del gerente en administración y liderazgo para que mejore sus habilidades en la planificación, organización y control de las actividades empresariales.

En la estructura organizativa la empresa no tiene un organigrama estructural, lo cual no ha establecido; autoridades y niveles de jerarquía ocasionando que el trabajo no este dividido de una manera eficiente; así como también se identificó la falta de manual de funciones para el puesto de gerente, auxiliar contable, recolector de leche y distribuidor ya que la empresa dispone únicamente de manual de funciones para el personal de producción.

Dentro del aspecto contable financiero se determinó que no llevan un proceso contable lógico y ordenado que le permita obtener de manera inmediata informes económicos y financieros para analizarlos e interpretarlos y así conocer la situación financiera de la empresa y poder tomar decisiones, esto también implica a que la empresa no ha contratado a un auxiliar contable que realice las transacciones diarias de la empresa bajo las normas y técnicas de contabilidad.

Y en lo que respecta al control de calidad de la leche cruda, no se ha establecido políticas de control de limpieza y sanidad al momento en que cada proveedor entrega la leche cruda al recolector; no se realizan pruebas de control mediante la extracción de una muestra para verificar si es de calidad o si esta se encuentra en mal estado y pueda contamine el resto de leche cruda. Esto ocasiona que al acopiar la leche en la planta de producción se contamine

y la empresa tenga pérdidas económicas o pierda prestigio ante los clientes al ofertar productos lácteos que no cumplen con estándares de calidad.

3.8 Matriz FODA

Se utiliza la herramienta FODA para identificar los factores internos y externos que afectan a la empresa, utilizando la información de los resultados obtenidos en la encuesta y entrevista.

Tabla 26

Matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Conocimientos en la actividad láctea por parte del gerente.	D1. No se ha establecido la misión, visión, valores corporativos y políticas internas.
F2. Maquinaria y herramientas para el procesamiento de los productos lácteos en buen estado.	D2. No cuenta con un manual administrativo, contable y financiero
F3. Infraestructura física propia.	D3. Estructura organizacional no definida
F4. Posee una variedad de productos lácteos a ofertar al mercado.	D4. Ausencia de políticas de control interno.
F5. Manual de funciones socializado a los trabajadores de producción.	D5. El gerente desconoce aspectos sobre administración finanzas y liderazgo.
F6. Mano de obra comprometida con sus funciones y responsabilidades.	D6. Duplicidad de funciones del gerente con las actividades del auxiliar contable, jefe de producción.
	D7. No se han establecido políticas de control de calidad en la recepción de la materia prima.
	D8. Baja motivación del personal de producción.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Implementación de manual administrativo financiero y contable.	A1 Inestabilidad económica por la pandemia del COVID-19
O2. Disponibilidad de cursos de capacitación en gestión administrativa, financiera y liderazgo.	A2. Nuevas normativas y políticas económicas en el país.
O3. Ubicación en zona ganadera.	A3. Alto nivel de la competencia en el mercado.
O4. Aplicar buenas prácticas de higiene y sanidad para obtener leche cruda de buena calidad.	
O5. Oferta laboral de profesionales en contabilidad.	
O6. Laboratorios microbiológicos que brinden capacitaciones para el control de calidad de la leche.	
O7. Materia prima de fácil obtención y a bajo precio	

Elaborado por: La autora

3.9 Matriz de cruces estratégicos

Tabla 27

Matriz de cruces estratégicos.

Estrategia – FA	Estrategia - FO
F4. – A3. Elaborar productos lácteos bajo estándares de calidad para fomentar el reconocimiento de la empresa y competir en nuevos mercados nacionales.	F6. - O1. Incorporar un manual administrativo, contable y financiero para mejorar la estructura administrativa de la empresa, así como la planificación organización, y control de las operaciones de la empresa.
F2- A3. Implementar maquinaria adecuada y con tecnología de punta para innovar más productos y así dejar atrás a la competencia.	F2.F4. – O7. O6.O4. Ofertar variedad de productos lácteos de calidad a precios accesibles permitirá que la empresa tener una gran ventaja competitiva en el mercado.

Estrategia DO	Estrategia DA
<p>D1.D4. – O1. Definir la filosofía institucional, para que exista un ambiente laborar adecuado y un desempeño más productivo del personal de la empresa.</p>	<p>D2. - A1. Realizar un análisis periódico de los estados financieros con la aplicación de indicadores para conocer la situación económica de la empresa, cuantos son sus ingresos y gastos; facilitando una buena toma de decisiones.</p>
<p>D2.- O5. Aplicar las técnicas y procesos contables para poder obtener información financiera, para la toma de decisiones.</p>	<p>D6.- A1. La inestabilidad económica que atraviesa el país, hace que la empresa recorte gastos como la contratación de personal, pero si descuida este aspecto también se podría significar una amenaza para la empresa ya que no se tendría un control y productividad de las operaciones que realiza de la empresa.</p>
<p>D3.-O1 Desarrollar el organigrama funcional de la empresa para establecer; autoridades y niveles de jerarquía para tener una división de puestos de trabajo de manera eficiente.</p>	<p>D6. - A2. Contratar a un auxiliar contable para registrar las operaciones económicas de la empresa bajo las nuevas normas establecidas por los entes de control que le rigen a la empresa.</p>
<p>D6. - O1. O5. Elaborar un manual de funciones y procedimientos para los puestos de gerente, auxiliar contable, jefe de producción y recolector para evitar duplicidad de funciones entre estos.</p>	
<p>D1.- O1. Implementar políticas internas para controlar los procesos y actividades que se llevan a cabo.</p>	
<p>D9. - O4.O6. Implementar políticas de higiene y sanidad para la recepción de la materia prima, para obtener productos lácteos de buena calidad.</p>	
<p>D8.- O2. Establecer un adecuado ambiente laboral conjuntamente con el fortalecimiento de la comunicación entre el personal a través de charlas y actividades recreativas que contribuya a una mejor motivación y productividad del personal.</p>	

Elaborado por: La autora

3.10 Conclusión diagnóstica

Variable gestión administrativa

Luego de haber realizado el diagnóstico situacional de la empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda. se determinó, que existe una mala gestión administrativa, financiera y contable, debido a escaso conocimiento del gerente en los aspectos administrativos, por tal motivo hay una deficiente planeación estratégica que carece de una filosofía empresarial que contenga la misión, visión, objetivos, valores corporativos y políticas provocando que los colaboradores desconozcan la finalidad de la empresa, las pautas de comportamiento entre sus integrantes y clientes. Otro punto importante a considerar es que no se ha establecido la estructura organizacional donde se identifique autoridades y niveles de jerarquía esto ha hecho que el trabajo no este dividido de una manera eficaz y eficiente; así como también se identificó la falta de manual de funciones para evitar la duplicidad de funciones entre el gerente y el auxiliar contable puesto que no disponen de ninguna herramienta guía sobre las actividades, responsabilidades en los cargos de gerente, auxiliar contable, recolector de leche y distribuidor.

La empresa desconoce acerca de la gestión por procesos por lo cual, no se ha identificado los procesos estratégicos misionales y de apoyo.

Variable gestión de riesgos

La gestión de riesgos es deficiente debido a que no se ha establecido un proceso para identificar los riesgos para establecer medidas de prevención, mediante el diagnóstico realizado se ha identificado la presencia de riesgo operativos en lo que se refiere al control de calidad de la leche cruda ya que no se ha establecido políticas de control de limpieza y

sanidad al momento en que cada proveedor entrega la leche cruda al recolector; no se realizan pruebas de control mediante la extracción de una muestra para verificar si es de calidad o si esta se encuentra en mal estado y pueda contamine el resto de leche cruda. Esto podría ocasionar que al acopiar la leche en la planta de producción se contamine y la empresa tenga pérdidas económicas o pierda prestigio ante los clientes al ofertar productos lácteos que no cumplen con estándares de calidad.

Variable gestión Contable

Dentro del aspecto contable financiero se determinó que no llevan un proceso contable lógico y ordenado que le permita obtener de manera inmediata informes económicos y financieros para analizarlos e interpretarlos y así conocer la situación financiera de la empresa y poder tomar decisiones, esto también implica a que la empresa no ha contratado a un auxiliar contable que realice las transacciones diarias de la empresa bajo las normas y técnicas de contabilidad.

CAPÍTULO IV:

4 Propuesta

4.1 Introducción

Mediante el desarrollo del diagnóstico situacional de la empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda. se identificó una ineficiente gestión en los procesos administrativos, financieros y contables, por lo cual nace la necesidad de diseñar un manual administrativo, contable y financiero , con la finalidad de mejorar el desempeño de las actividades de la empresa, la planificación, organización, dirección y control y en lo que se referente a la gestión contable financiera ; establecer las herramientas, técnicas contables, registrar los hechos económicos de manera oportuna y veraz a fin de obtener información real y objetiva para tomar decisiones certeras.

4.2 Objetivo

Diseñar la propuesta de un manual administrativo, financiero y contable que permita mejorar la organización y funcionamiento de las actividades de la empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda.

4.3 Diseño del manual administrativo

MANUAL ADMINISTRATIVO



Objetivo:

Establecer elementos de identidad empresarial y los lineamientos estratégicos con el propósito de generar un compromiso global en la mejora de la organización y ejecución de las actividades empresariales.

Carchi – Ecuador

2022



CONTENIDO DEL MANUAL ADMINISTRATIVO

Filosofía Empresarial:

- ❖ Misión
- ❖ Visión
- ❖ Valores
- ❖ Objetivos
- ❖ Políticas

Estructura Organizacional:

- ❖ Organigrama estructural
- ❖ Manual de funciones
- ❖ Mapa de procesos
- ❖ Manual de procedimientos
- ❖ Flujograma

Gestión de riesgos

- ❖ Identificación de los riesgos
- ❖ Análisis de los riesgos
- ❖ Tratamiento a los riesgos

4.3.1 Denominación de la empresa

Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda.

4.3.2 Imagotipo de la empresa

Figura 17

Imagotipo de la empresa.



Autor: Empresa Productos Lácteos Frontera.

4.3.3 Filosofía empresarial

Los elementos de la filosofía organizacional establecen la razón de ser de la empresa, y son indispensables para el desarrollo adecuado de la misma, permite a los colaboradores sentirse identificados con la institución.

4.3.4 Misión

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos de calidad al por mayor y menor elaborados con materias primas seleccionadas, que cumplen con los lineamientos de sanidad y buenas prácticas de manufactura, para satisfacer las expectativas de nuestros clientes y crecer como empresa en forma sostenible y sustentable.

4.3.5 Visión

Productos Lácteos Frontera se proyecta para el año 2030 ser una empresa reconocida en el mercado de productos lácteos a nivel nacional que brinde estándares de calidad en la

producción y comercialización, manteniendo el mejoramiento continuo en sus procesos y contar con personal altamente capacitado.

4.3.6 Valores Corporativos

La empresa Productos Lácteos Frontera, se identifica por practicar y fomentar valores de orden moral, de eficiencia, de solidaridad y ético, con el objetivo de establecer los lineamientos de comportamiento entre todos sus colaboradores, proveedores y clientes para lograr el éxito empresarial.

4.3.6.1 Valores de desarrollo:

- **Innovación:** Mantener acciones de mejora continua en los procesos y servicios que brinda la empresa para minimizar errores, optimizar procesos y lograr una ventaja competitiva frente a la competencia.
- **Calidad:** Elaborar productos lácteos nutritivos y saludables que cumplan con estándares y lineamientos de calidad que satisfagan las exigencias de nuestros clientes para que la empresa gane reconocimiento y prestigio.

4.3.6.2 Valores en la dinámica de trabajo:

- **Honestidad:** Mantener la integridad personal y profesional en cada uno de los procesos y funciones que se realizan en la empresa
- **Responsabilidad:** Comprometerse, actuar y asumir con seriedad y de forma correcta, en los cargos, roles o puestos de trabajo, dentro de las actividades de la empresa.
- **Liderazgo:** Actitud positiva para motivar e influir en el personal, realizar las tareas de forma eficiente y orientarlos hacia la consecución de los objetivos empresariales.

- **Comunicación:** Libertad de criterios, pensamientos, ideas y sentimientos entre los directivos, el personal y los clientes en un ambiente de confianza y cordialidad para el buen funcionamiento y relación interpersonal.
- **Trabajo en equipo:** Incentivar en nuestros colaboradores, la unión y cooperación de forma que trabajen en armonía y alcancen un propósito compartido que es el éxito de la organización y la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

4.3.6.3 Valores del servicio al cliente

- **Respeto:** Brindar un trato digno al cliente con calidez, amabilidad, tolerancia y estar prestos a escuchar sus opiniones y sugerencias.
- **Confianza:** Estamos orientados en brindar alimentos saludables y agradables para el consumidor cumpliendo con los parámetros de bioseguridad y calidad.

4.3.7 Políticas Generales

- ✓ El personal registrará su jornada laboral mediante el sistema biométrico.
- ✓ El empleado tendrá una tolerancia de 10 minutos después del horario caso contrario será multado.
- ✓ Cada área de trabajo deberá estar ordenada y limpia.
- ✓ Cuidar las herramientas y equipos que se encuentren bajo su responsabilidad.
- ✓ Brindar un trato cordial a los clientes internos y externos en sus solicitudes y reclamos.
- ✓ Ningún trabajador suplirá actividades distintas a las que son inherentes a su puesto, preparación y experiencia.

- ✓ Ningún empleado de la empresa divulgará o revelará información a terceros sobre ofertas, características, condiciones y demás datos obtenidos en negocios o contactos con proveedores de la empresa.

4.3.8 Políticas para personal operativo

- ✓ El horario de trabajo de PROLAFRON es de 7h00 a 16h00 de lunes a sábado.
- ✓ Limpieza de la planta todos los días al inicio y al finalizar el proceso productivo.
- ✓ Los empleados deberán utilizar uniformes especializados y en buen estado y limpios: overol, mandil, botas de caucho y gorro de color blanco.
- ✓ Se prohíbe el ingreso de personal no autorizado al área de producción sin el equipo de protección adecuada.
- ✓ Sin exceptuar persona, rango, categoría o funciones, no está permitido fumar y digerir alimentos en las áreas de fabricación de la planta.
- ✓ Cumplir con los controles y supervisiones necesarias para que los productos lácteos cumplan con las normas de calidad y presentación establecidas.
- ✓ Toda materia prima que deba ser ingresada o que salga del almacén deberá ser registrada para el control de inventario.
- ✓ Ningún empleado divulgará la composición de la fórmula de la elaboración de los productos lácteos.

4.3.9 Políticas contables

- ✓ Procesar y presentar la información contable para uso interno
- ✓ Tener los registros contables al día en cuanto a números y nombres de los clientes, proveedores, documentos por cobrar y por pagar, deudores diversos, empleados, acreedores diversos préstamos bancarios, gastos, etc.
- ✓ Los documentos financieros deberán ser enviada a la contadora general de forma mensual para su respectivo análisis y registro de la información contable.
- ✓ Todas las actividades empresariales deberán ser sustentadas con los respectivos documentos contables autorizados que posteriormente sirva al contador como respaldo y emisión de información.
- ✓ El auxiliar contable deberá informar al gerente de manera mensual la situación financiera de la empresa para que la administración tome decisiones con anticipación.
 - ✓ El auxiliar contable debe mantener confidencialidad de la información financiera de la empresa.

4.3.10 Políticas administrativas

- ✓ Socializar en forma permanente a todo el personal la filosofía empresarial.
- ✓ Socializar el manual administrativo contable y financiero a todos los trabajadores del área administrativa- operativa al momento de la firma del contrato laboral.
- ✓ Programar capacitaciones semestrales a todos los miembros de la empresa sobre temas referentes a su área correspondiente.
- ✓ Dotar de insumos e implementos a los trabajadores anualmente.
- ✓ Elaborar productos lácteos que cumplan con las expectativas de los clientes bajo un marco de calidad y excelencia.
- ✓ Cumplir con la supervisión y control de calidad de los productos lácteos de manera diario.
- ✓ Realizar informes de seguimiento del cumplimiento de los objetivos planteados a corto y largo plazo.
- ✓ Realizar procesos administrativos con eficiencia y eficacia hacia la mejora continua de la empresa.

4.3.11 Políticas de crédito

Las políticas de crédito en la empresa servirán como pautas para determinar si debe conceder crédito a un cliente.

✓ A los clientes sin historial crediticio con la empresa (clientes nuevos) no se le concederá productos a crédito

✓ Se otorgará productos a crédito a los clientes que tengan antigüedad efectuado operaciones con la empresa durante un período de tiempo mínimo de seis meses en forma permanente.

✓ El monto del primer crédito es de acuerdo a sus tres primeras compras mensuales.

✓ El plazo de cobro será a partir de 8 días.

✓ Se establecerá formalidad en el crédito a través de un contrato firmado por ambas partes: vendedor (representante de la empresa) y comprador (cliente intermediario en el que se especifique su firma y número de cedula, fijando en la observación el día de cobro.

✓ Se realizará la verificación de la información proporcionada por el cliente.

✓ Se realizará descuentos a clientes por pronto pago en la mitad de plazo de la deuda.

✓ Recordar al cliente su fecha de pago 5 días antes de su fecha final, haciendo la invitación de estar al día con la empresa.

✓ Verificar el registro de cumplimiento de pagos anteriores pasadas del cliente para evaluar su reputación.

✓ De acuerdo con el comportamiento crediticio positivo del cliente, se evalúa la ampliación de créditos.

- ✓ Controlar periódicamente los saldos de los clientes

Se considera necesario implementar un formato de registro en el cual detalle las cuentas por cobrar exactas para poder recordarles a los clientes.

Tabla 28

Formato de control de cuentas por cobrar

		EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA.				
		CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR				
Fecha:						
Elaborado por:						
Aprobado por:						
CLIENTE	CALIFICACIÓN	MONTO	FECHA DE FACTURA	FECHA DE PAGO	SITUACIÓN	DÍAS DE MOROSIDAD
Observaciones:						

Elaborado por la autora

4.3.12 Políticas de cobro

En casos de mora, se realizará una gestión de cobranza en las cuales tiene las siguientes etapas:

Etapas preventiva: Si ya ha pasado 15 días de mora, le recordará al cliente el compromiso que tiene con la empresa, por lo tanto, serán contactados por teléfono para notificar al cliente que la deuda esta vencida y se le enviara por correo electrónico el estado de cuenta.

Etapas pre-jurídica: Si la empresa no ha recibido el pago efectivo del tiempo en mora, transcurriendo los 30 días, de acuerdo al nivel de riesgo procederá al cobro pre-jurídico, en el cual el método a utilizar es el vendedor realizará una visita al cliente puede que cancele o tal vez haga un abono.

Etapas jurídica: Si ya incurre un plazo mayor a 1 meses y no se llega a un acuerdo con el cliente, la empresa deberá realiza el reporte a las centrales de riesgos, dando previo aviso al cliente, y acogiéndose a la ley estatutaria. Métodos para gestionar la cobranza:

- ✓ Llamadas telefónicas
- ✓ Correos (si el cliente lo tiene)
- ✓ Visitas

La empresa enviará el reporte al cliente por medio de una carta, explicándole que si no hace efectivo el pago de la obligación se les reportara a las centrales de riesgo con veinte días de anticipación a dicho reporte.

4.3.13 Objetivos

A continuación, se establece los objetivos propuestos para los diez siguientes años:

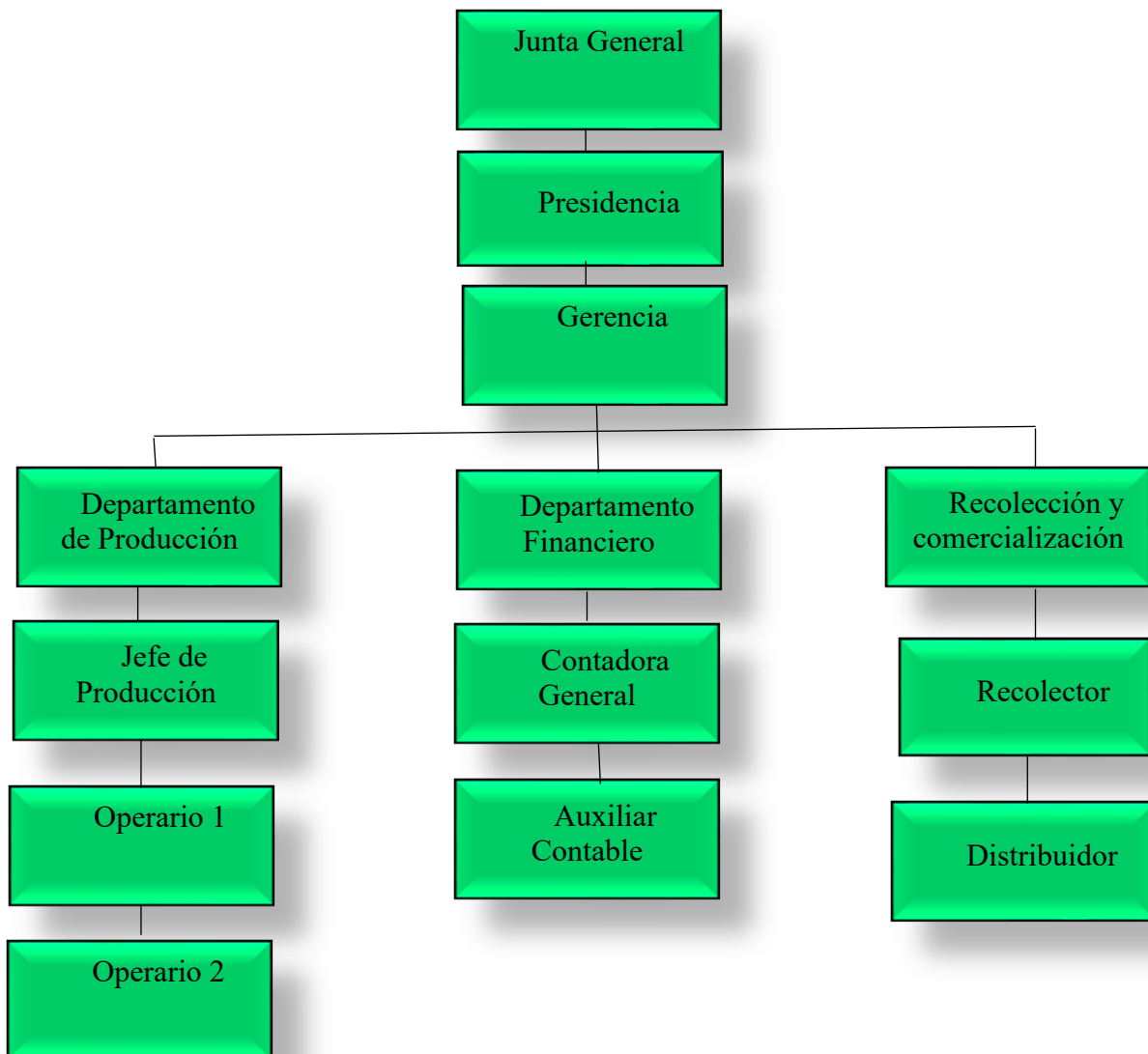
- ✓ Capacitar al 100% de los operarios de la empresa en temas de procesos productivos, tecnológicos, técnicas de limpieza y desinfección, tema de contaminación cruzada, manipulación de alimentos y buenas prácticas de manufactura
- ✓ Demostrar que el gerente adquiriera un 60% de conocimientos profesionales en temas de Administración y liderazgo.
- ✓ Establecer sistemas de control interno que ayude a la empresa a tener una mejor gestión de los recursos.
- ✓ Obtener la mejor y adecuada adquisición y distribución de personal
- ✓ Establecer de forma eficaz y eficiente la vigilancia y el control de la calidad e inocuidad de la leche cruda desde la recepción de los pequeños productores, vehículos que transportan la leche hasta la planta de acopio de la empresa.
- ✓ Posicionar a la empresa en el mercado nacional como una de las mejores empresas en ofrecer variedad de productos lácteos, procesados bajo lineamientos y estándares de calidad.
- ✓ Buscar nuevas áreas de mercado a fin de que las ventas crezcan a una tasa anual de 15%

4.3.14 Organigrama estructural

Se presenta a continuación el organigrama estructural propuesto para la empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda. Que permitirá conocer la estructura formal e identificar sus departamentos y niveles jerárquicos que existe entre los trabajadores.

Figura 18

Organigrama estructural de la empresa Productos Lácteos




Elaborado por: La autora

4.3.15 Manual de funciones para gerente general

Tabla 29

Manual de funciones para gerente general

	EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS LA FRONTERA CÍA. LTDA. MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área: Administrativa	Reporta: Junta de accionistas
Cargo: Gerente general	Supervisa: Departamento de Producción, Financiero, Recolección y comercialización.
Número de personas a su cargo: 100% del personal de la empresa	
OBJETIVO DEL CARGO	
Planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades que se realizan en la empresa .	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Representar legalmente a la empresa. ➤ Cumplir con la normativa vigente. ➤ Garantizar el cumplimiento de normas, reglamentos, políticas e instructivos internos de la empresa. ➤ Establecer y socializar la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas. ➤ Elaborar e implementar manuales de procedimientos y de funciones y mantenerlos actualizados. ➤ Administrar de manera eficiente y efectiva los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos establecidos. ➤ Ejercer el liderazgo mediante una buena comunicación, motivación, supervisión. ➤ Asegurarse de la correcta marcha de la empresa realizando un seguimiento del desarrollo de las actividades para corregir errores que pueden afectar al cumplimiento correcto de las actividades. ➤ Supervisar las operaciones del proceso productivo que se realicen dentro de un periodo de tiempo establecido. ➤ Asegurar que el producto sea elaborado con un alto nivel de calidad para fidelizar a los clientes y atraer nuevos mercados. 	

- Autorizar los pagos al personal y proveedores
- Desarrollar y mantener relaciones comerciales adecuadas con los proveedores y clientes
- Tomar decisiones oportunas para la buena marcha de la empresa
- Resolver problemas de tipo administrativo y de planta
- Administrar los presupuestos operacionales y las inversiones de la empresa.
- Atender las quejas y reclamos de los clientes
- Velar por el bienestar de los empleados garantizando la seguridad los beneficios ofrecidos por la organización.
- Convocar a la junta general a sesiones ordinarias y sesiones extraordinarias a fin de informar a la junta sobre la marcha de la empresa, como también presentar los estados financieros.

PERFIL

FORMACION MINIMA NECESARIA

- Título de tercer nivel o cuarto nivel en administración de empresas o carreras afines.
- Experiencia mínima de 2 años en el cargo

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

- En actividades en el sector lácteo
- Conocimientos básicos en contabilidad
- Conocimiento en relaciones humanas

REQUISITOS DE PERSONALIDA

- Capacidad de Planificar
- Capacidad de negociación
- Capacidad de decisión
- Creatividad
- Liderazgo
- Comunicación eficaz
- Ética profesional
- Experiencia en trato al personal y al cliente

Elaborado por: La autora.

4.3.16 Manual de funciones para auxiliar contable

Tabla 30

Manual de funciones para auxiliar contable

	EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS LA FRONTERA CÍA. LTDA. MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área: Administrativa	Reporta: Gerente
Cargo: Auxiliar contable	Supervisa: Departamento financiero.
OBJETIVO DEL CARGO	
<p>Llevar la contabilidad de la empresa y proporcionar información de los hechos económicos suscitados en la empresa de forma continua ordenada y sistemática con la finalidad de conocer sus resultados para la adecuada toma de decisiones y brindar a su jefe un apoyo incondicional en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa e informar de forma oportuna.</p>	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Registrar en forma clara y precisa, todas las operaciones de ingresos y egresos. ➤ Archivar toda la documentación para uso y control. ➤ Recepción de pedidos de forma telefónica y personal ➤ Pasar diariamente la información de los pedidos al departamento de producción. ➤ Emitir informes mensuales de los hechos económicos de la empresa para la elaboración de los estados financieros. ➤ Elaborar y enviar facturas a los clientes. 	

- Registrar y controlar el total de litros acopiados en la empresa y cantidad utilizada para el procesamiento de los productos lácteos.
- Llevar un registro diario de la cantidad de litros recibidos por cada proveedor de leche para su respectivo pago quincenal.
- Generar información ordenada y sistemática sobre el movimiento económico y financiero del negocio al gerente.
- Realizar declaraciones tributarias, y todo lo que se deba presentar al S.R.I.
- Elaborar nóminas para el pago de sueldos y los beneficios de los empleados.
- Colaboración continua en otras labores asignadas por su jefe inmediato.

PERFIL

FORMACION MINIMA NECESARIAS

- Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría CPA a fines
- Mínimo 1 año de experiencia en cargos de auxiliar o asistente contable

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

- Conocimientos tributarios.
- Manejo de Microsoft Office
- Manejo de correspondencia y administración de archivo.
- Conocimientos básicos en el sector lácteo

REQUISITOS DE PERSONALIDAD


- Responsable de su trabajo
- Trabajo en equipo
- Buenas habilidades de comunicación
- Ética moral y profesional

Elaborado por: La autora

4.3.17 Manual de funciones para jefe de producción

Tabla 31

Manual de funciones para jefe de producción

	EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS LA FRONTERA CÍA. LTDA. MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área: Departamento de Producción	Reporta: Gerente
Cargo: Jefe de Producción	Supervisa: Departamento de producción
Número de personas a su cargo: 2	
OBJETIVO DEL CARGO	
Supervisar y controlar los procesos de producción, la calidad de la materia prima, así como también de los insumos requeridos para la elaboración del producto.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar y controlar que la leche cruda acopiada en la empresa cumpla con las pruebas de calidad: <ul style="list-style-type: none"> • Características organolépticas: color blanco crema no tener sangre u otro color, sabor agradable y olor ligeramente perceptible. • Características de composición: grasa, proteínas, lactosas, minerales y acidez normales. • No contenga sustancias químicas: antibiótico, detergentes o residuos de medicamentos. • Características higiénicas: tener un contenido mínimo de carga microbiana, libre de bacterias. • Adulteración: Agua, conservantes, sólidos añadidos y otros. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reportar al gerente si la materia prima entregados por el proveedor no cumple con lineamientos de sanidad ➤ Registrar y reportar al auxiliar contable diariamente el total de litros de leche cruda acopiada en la empresa y cantidad procesada en cada producto lácteo. ➤ Conservación de protocolos de higiene del personal de producción 	

- Supervisar que se mantengan limpias y desinfectados el equipo, maquinarias e implementos para el procesamiento del producto.
 - Supervisar la higiene de la planta
 - Supervisar el cumplimiento de los procedimientos y técnicas de producción para la elaboración de los derivados lácteos.
 - Proporcionar materias primas, materiales y equipos requeridos en cuanto a su cantidad y calidad para la ejecución del proceso productivo.
- Llevar un correcto y exhaustivo control de inventarios a través de un sistema de inventario eficiente para una gestión adecuada de los insumos y materias primas utilizado en el procesamiento de los productos.
- En caso de faltantes en el stock o inventario, reporta a la Dirección General.
 - Control de almacenamiento de producto terminado

PERFIL

FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA

Técnicos, tecnológicos en procesamiento y manipulación de derivados lácteos con experiencia mínima de 2 años.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

- Conocimientos sobre pruebas físicas y químicas para verificar la calidad de la leche cruda.
- Manipulación de herramientas de laboratorio como: pipeta de peso, lactómetro, decímetro y acidómetro etc.
- Conocimientos sobre la calidad e inocuidad de la leche cruda.
- Conocimientos de buenas prácticas de limpieza e higiene.
- Conocimientos en relaciones humanas

REQUISITOS DE PERSONALIDAD

- Liderazgo
- Comunicación eficaz
- Ética profesional
- Experiencia en trato al personal
- Trabajo en equipo

4.3.18 Manual de funciones para el recolector de la leche

Tabla 32

Manual de funciones para el recolector de la leche

	EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS LA FRONTERA CÍA. LTDA. MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área: Producción	Reporta: Jefe de producción, Auxiliar contable
Cargo: Recolector de leche	Supervisa: Proveedores de leche cruda.
OBJETIVO DEL CARGO	
Realizar las actividades de cargue, transporte, descargue y verificación de la higiene y calidad de la leche, acorde a los requisitos establecidos por la empresa.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lavar diariamente el carro recolector, después de realizada la recolección de la leche. ➤ Lavar diariamente los bidones utilizando detergentes, cepillos de uso exclusivo para esa labor y agua abundante. ➤ Verificar y controlar que los bidones estén limpios libre de olores y con sus respectivas tapas ➤ Verificar la disponibilidad de checklist impresos para realizar las pruebas de control de calidad de la leche a cada proveedor. ➤ Recorrer las rutas hasta donde se encuentra cada proveedor. ➤ Realizar las pruebas sensorial u organoléptica <ul style="list-style-type: none"> • Olor: detectar si la leche tiene olores por contacto con materiales, sustancias o ambiente de dudosa higiene u olor ácido cuando se desarrolla acidez u olor rancio cuando se oxida la grasa de la leche. 	

- Color: verificar que el color normal de la leche es blanco a blanco amarillento. La leche adulterada con agua o descremada presenta un color blanco azulado; la leche proveniente de vacas enfermas con mastitis presenta un color gris amarillento con grumos; un color rosado indica presencia de sangre.
- Sabor: el sabor natural de la leche es ligeramente dulce, por su contenido de lactosa, se verá afectado por el desarrollo de acidez, contaminación bacteriana o adulteraciones fraudulentas (aguado, adición de bicarbonato, sal, etc.).
- Prueba de alcohol
 - Verificar si la leche tiene la capacidad de resistir altas temperaturas de procesamiento sin presentar coagulación. La coagulación en esta prueba es porque la leche es ácida, hay presencia de calostro o porque la leche tenga falta de sales minerales.
- Realizar el filtrado de la leche haciendo pasar el producto a través de una tela para eliminar pelos, pajas, polvo, insectos y otras suciedades que generalmente trae la leche, especialmente cuando el ordeño se realiza en forma manual.
- Realizar la medición de total de litros entregados por cada proveedor y registrar para el respectivo calculo y pago de quincenas.
- Solicitar semestralmente a cada proveedor una copia del certificado de vacunación de fiebre aftosa brucelosis y tuberculosis bovina otorgado por AGROCALIDAD.
- Verificar que los bidones de leche estén bien tapados para evitar el polvo, moscas, lodo etc. en la leche.
- Transportar la leche hasta la planta de producción.
- Descargar la materia prima en la planta de producción.
- Entregar diariamente al jefe de producción los resultados del checklist aplicado a los proveedores.
- Entregar diariamente el registro del total de litros entregados por cada proveedor al auxiliar contable para el respectivo registro y calculo para el pago de quincenas.
- Estacionar el vehículo en lugares limpios, donde se mantenga la sanitización que se le ha efectuado para iniciar el trabajo al siguiente día.
- Realizar mantenimientos preventivos y correctivos al vehículo.

PERFIL

FORMACION MINIMA NECESARIAS

Ser conductor profesional con experiencia mínimo 1 año.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

- Conocimientos para realizar pruebas sensorial u organoléptica, basada en la percepción de características de la leche a través de los sentidos.
- Conocimientos sobre la calidad e inocuidad de la leche cruda.
- Conocimientos sobre las buenas prácticas de limpieza e higiene.
- Conocimiento en relaciones humanas.

REQUISITOS DE PERSONALIDAD


- Ser capaz de trabajar solo
- Tener una alta capacidad de concentración.
- Ser una persona capaz de motivarse con el trabajo
- Tener capacidad para seguir instrucciones
- Darle gran importancia al cumplimiento de los métodos de limpieza e higiene
- Tener buenas condiciones físicas y resistencia para levantar peso

Elaborado por: La autora

4.3.19 Manual de funciones para el distribuidor

Tabla 33

Manual de funciones para el distribuidor

	EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS LA FRONTERA CÍA. LTDA. MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área: Ventas	Reporta: Departamento de Producción, Financiero.
Cargo: Distribuidor	Supervisa: Departamento de Ventas
OBJETIVO DEL CARGO	
Organizar la recepción, almacenamiento y entrega de bienes a los clientes o puntos de venta.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lavar diariamente el carro en donde se va a distribuir los productos lácteos. ➤ Coordinar permanentemente con el jefe de producción y auxiliar contable las entregas a realizar durante el día. ➤ Recepcionar los productos de acuerdo a lo indicado en las ordenes de entrega, cerciorándose de su estado, cantidad y documentación adjunta para trasladar al domicilio del cliente. ➤ Planificar y realizar rutas de entrega optimas de acuerdo a las entregas del día. ➤ Cubrir las expectativas y necesidades del cliente a través de la atención y servicio directo. ➤ Cumplir con la entrega de los productos lácteos en todas las rutas asignadas. ➤ Brindar un buen trato al cliente al momento de entregar el pedido siempre con: amabilidad y respeto. 	

- Entregar los productos lácteos en excelente estado a los clientes con los documentos adjuntos como: la nota de remisión y facturas respetiva.
- Realizar cobros al cliente.
- Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
- Elaborar informes en caso de reclamos y novedades de sus clientes.
- Realizar mantenimientos preventivos y correctivos al vehículo.

PERFIL

FORMACION MINIMA NECESARIAS

Ser conductor profesional con experiencia mínimo 1 año.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

- Conocimientos sobre la calidad e inocuidad de los alimentos
- Conocimiento en relaciones humanas.

REQUISITOS DE PERSONALIDAD

- Puntual, honesto y responsable
- Tener una alta capacidad de concentración.
- Ser una persona capaz de motivarse con el trabajo
- Tener capacidad para seguir instrucciones
- Tener buenas condiciones físicas y resistencia para levantar peso.

Elaborado por: La autora

4.4 Gestión por procesos

La gestión por procesos se fundamenta principalmente en realizar de manera eficiente y eficaz los procesos de las actividades asignadas a los trabajadores, manteniendo una secuencia lógica para salvaguardar y controlar los recursos económicos, materiales y humanos de la empresa.

4.4.1 Mapa de Procesos

Figura 19

Mapa de procesos




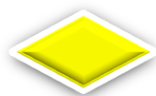




Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

4.4.2 Simbología para identificación de flujogramas

Tabla 34

Simbología para identificación de flujograma

SIMBOLOGÍA		
Símbolo	Nombre	Acción
	Inicio	Señala el comienzo o terminación de un diagrama. Tradicionalmente se colocan las palabras “INICIO” o “FIN” dentro de la figura
	Proceso	Indica la realización de una operación o actividad efectuada
	Documento	Representa cualquier documento generado o requerido en el procedimiento.
	Decisión	Este símbolo indica una decisión entre algunas situaciones donde se debe escoger alguna de ellas.
	Línea de Comunicación	Indica la trasmisión de información de un lugar a otro
	Conector	Representa una conexión de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Elaborado por: La autora

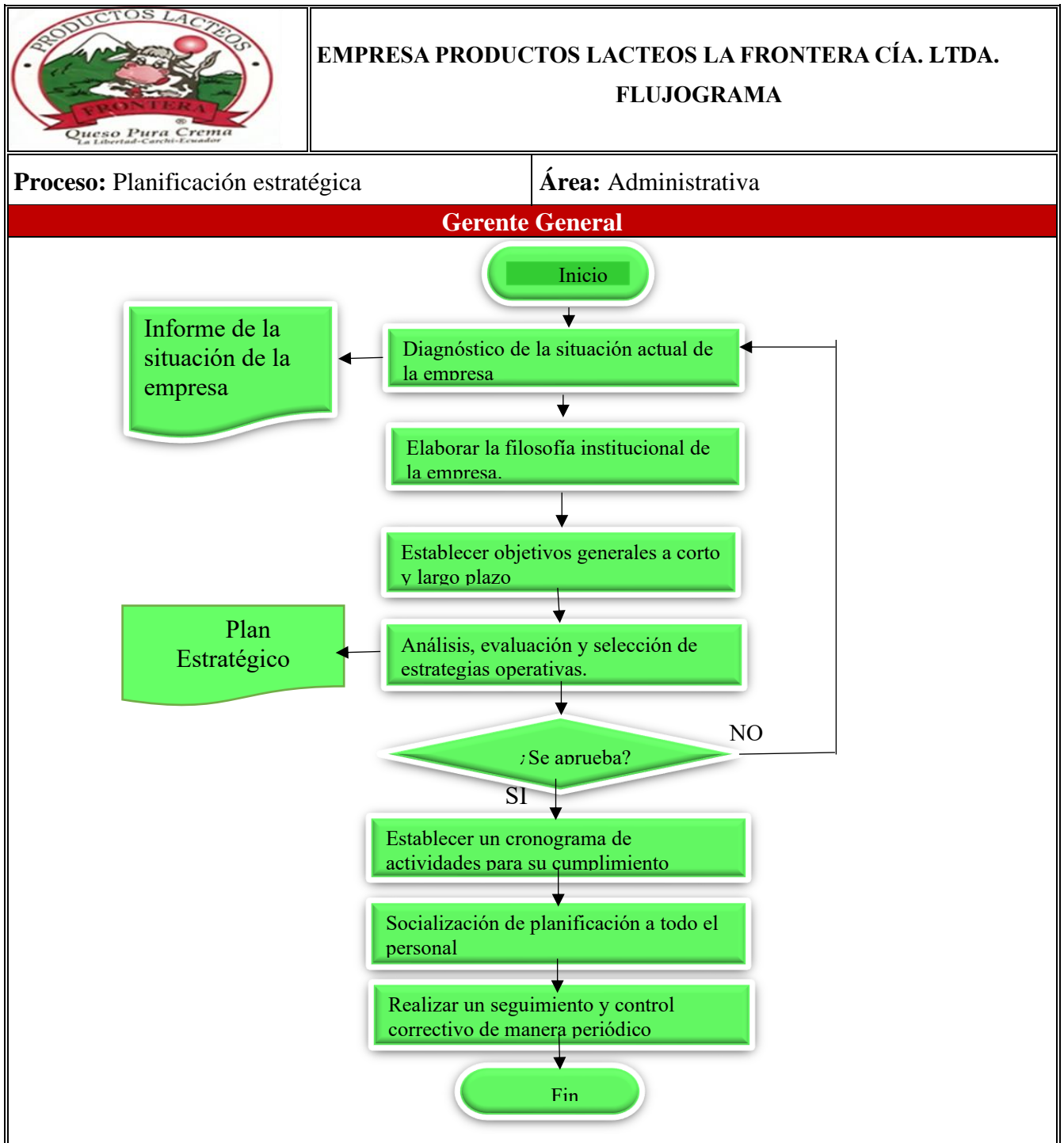
Tabla 35

Manual de procedimientos de planificación estratégica

		EMPRESA PRODUCTOS LACTEOS LA FRONTERA CÍA. LTDA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Proceso: Planificación estratégica					
Responsable: Gerente					
Objetivo: Establecer el proceso de la planificación estratégica fundamental para desarrollar una visión de mediano y largo plazo y, así alcanzar los objetivos de la empresa.					
Actividad	Responsable	Documento Soporte	Tiempo		
Establecer la misión visión y valores	Gerente		30 minutos		
Establecer las políticas institucionales	Gerente		1 horas		
Analizar y formulación de objetivos empresariales	Gerente		30 minutos		
Identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas	Gerente	Matriz FODA	1 horas		
Analizar y planteamiento de estrategias	Gerente	Matriz cruces estratégicos	1 horas		
Implementar y socializar a los trabajadores de la empresa las estrategias definidas	Gerente		30 minutos		
Evaluar de la eficiencia y eficacia de las estrategias implementadas en la empresa	Gerente		30 minutos		
Seguimiento y control de la aplicación de estrategias	Gerente		Diariamente		
INDICADORES DE DESEMPEÑO					
Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Formula	Responsable	Frecuencia
% de cumplimiento de valores política y objetivos	Saber el porcentaje del cumplimiento de la planificación estratégica.	%	$\frac{\text{valores, políticas y objetivos cumplidos}}{\text{Valores, políticas y objetivos totales contenidos en la planif.}} * 100$	Gerente	Anual

Figura 20


Flujograma de planificación estratégica



Elaborado por: La autora

Tabla 36

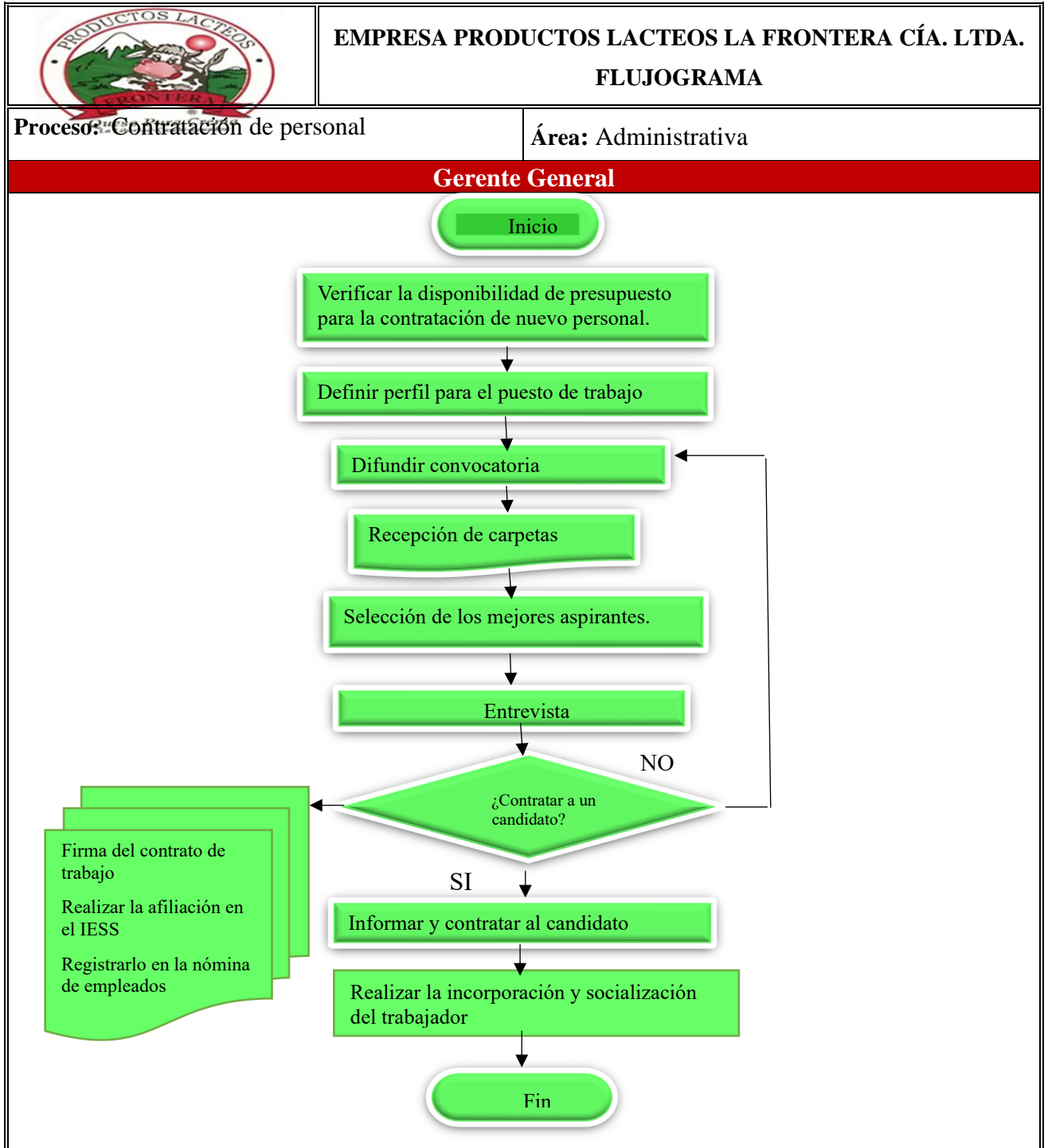
Manual de procedimientos de contratación de personal

		EMPRESA PRODUCTOS LACTEOS LA FRONTERA CÍA. LTDA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Proceso: Contratación de personal					
Responsable: Gerente					
Objetivo: Incorporar a la empresa recurso humano altamente calificado que contribuya al progreso y crecimiento empresarial.					
Actividad		Responsable	Documento Soporte	Tiempo	
Verificar la disponibilidad de presupuesto para la contratación de nuevo personal.		Gerente	Presupuesto	5 minutos	
Definir el perfil del puesto, y requisitos que deben cumplir los aspirantes.		Gerente		10 minutos	
Realizar el reclutamiento, esto se realiza por publicaciones en medios de comunicación masivos.		Gerente		30 minutos	
Receptar carpetas de los aspirantes.		Gerente	Hojas de vida	Sin tiempo	
Revisar y seleccionar las carpetas de los aspirantes.		Gerente		30 minutos	
Realizar entrevista a los postulantes seleccionados para determinar cuál es el mejor candidato.		Gerente		Sin tiempo	
Seleccionar el candidato idóneo y proceder a la elaboración del contrato.		Gerente	Contrato de trabajo	10 minutos	
Inducción se presenta al nuevo miembro de la empresa con el resto de los empleados y se le indica sus funciones y responsabilidades a través de un manual.		Gerente		20 minutos	
INDICADORES DE DESEMPEÑO					
Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Formula	Responsable	Frecuencia
% del recurso humano de la empresa para suplir actividades	Saber el % de personal que puede suplir actividades en la empresa	%	$\frac{\text{Numero de trabajadores}}{\text{total personal requerido}} \times 100$	Gerente	Anual

Elaborado por: La autora.

Figura 21

Flujograma de contratación de personal



Elaborado por: La autora

Tabla 37

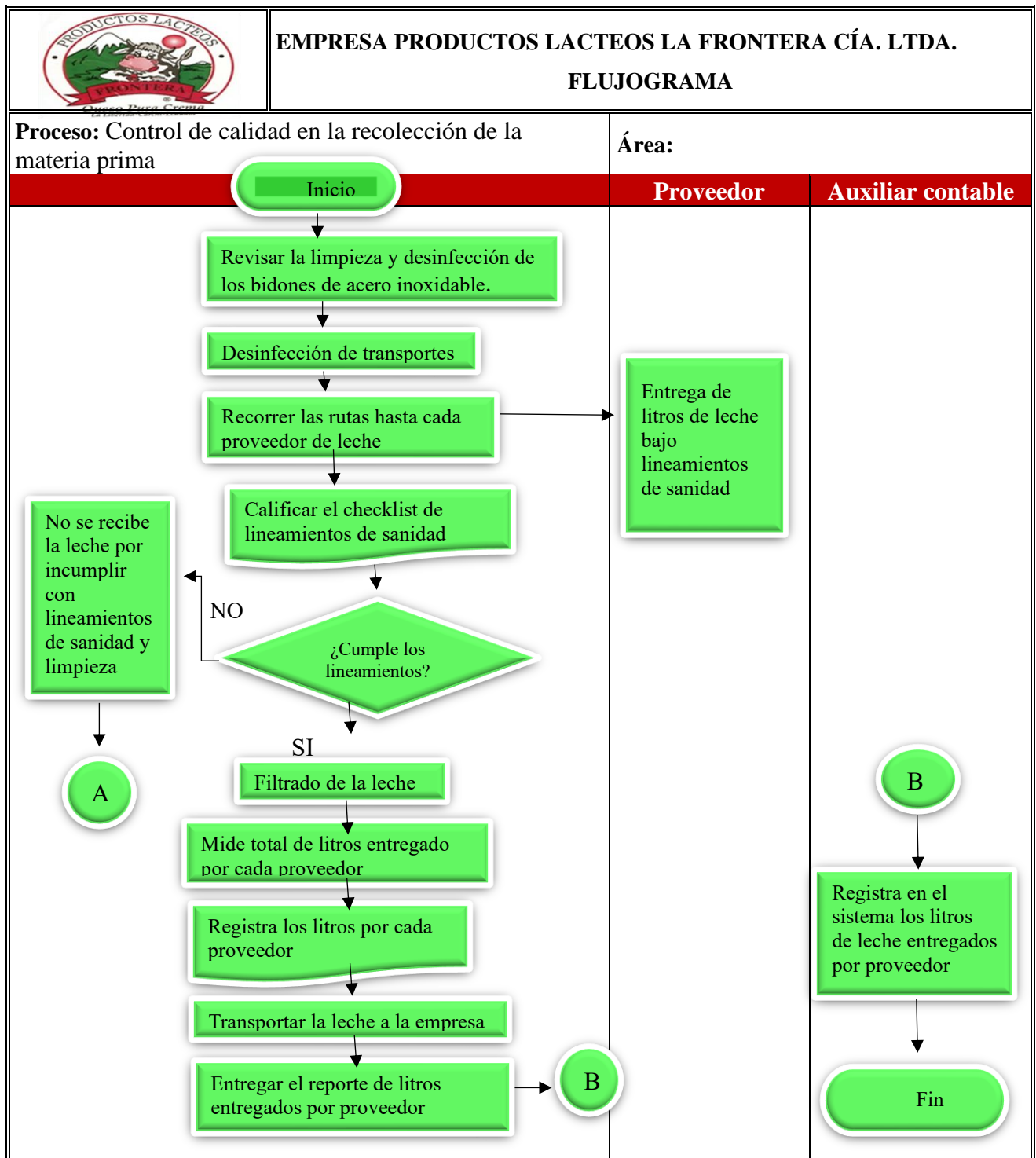
Manual de procedimientos de control de calidad en la recolección de la leche

		EMPRESA PRODUCTOS LACTEOS LA FRONTERA CÍA. LTDA. FLUJOGRAMA			
Proceso: Control de calidad en la recolección de la materia prima					
Responsable: Transportista					
Objetivo: Establecer un proceso eficiente y eficaz para obtener materia prima de calidad.					
Actividad		Responsable	Documento Soporte	Tiempo	
Revisar la limpieza y desinfección de los bidones de acero inoxidable donde se recolectará la leche de los pequeños ganaderos.		Transportista		3 min	
Limpiar y desinfectar el transporte donde se llevará la leche a la planta de producción.		Transportista		20 minutos	
Recorrer las rutas donde se encuentra cada proveedor de leche.		Transportista		3 horas	
Calificar a cada proveedor si la leche cumple con los lineamientos de limpieza y sanidad establecidos.		Transportista	Checklist	3 minutos	
Realizar el filtrado que comprende en cernir la leche para eliminar posibles impurezas que adquiere esta durante el ordeño.		Transportista		1 minutos	
Medir el total de litros entregados por cada proveedor.		Transportista		1 minutos	
Registrar diariamente los litros de leche entregados por cada proveedor.		Transportista	Registro diario de proveedores	1 minutos	
Entregar el reporte diario de los litros de leche de cada proveedor al Auxiliar contable		Transportista		1 min	
Registrar en el sistema contable los litros receptados por cada proveedor.		Auxiliar Contable	Auxiliares contables	1 minutos	
INDICADORES DE DESEMPEÑO					
Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Formula	Responsable	Frecuencia
# de litros de leche receptados	Conocer el número de litros receptados	Numero	Numero de litros planificados	Transportista	Diariamente

Elaborado por: La autora

Figura 22


Flujograma de control de calidad en la recolección de la leche



Elaborado por: La autora

Tabla 38

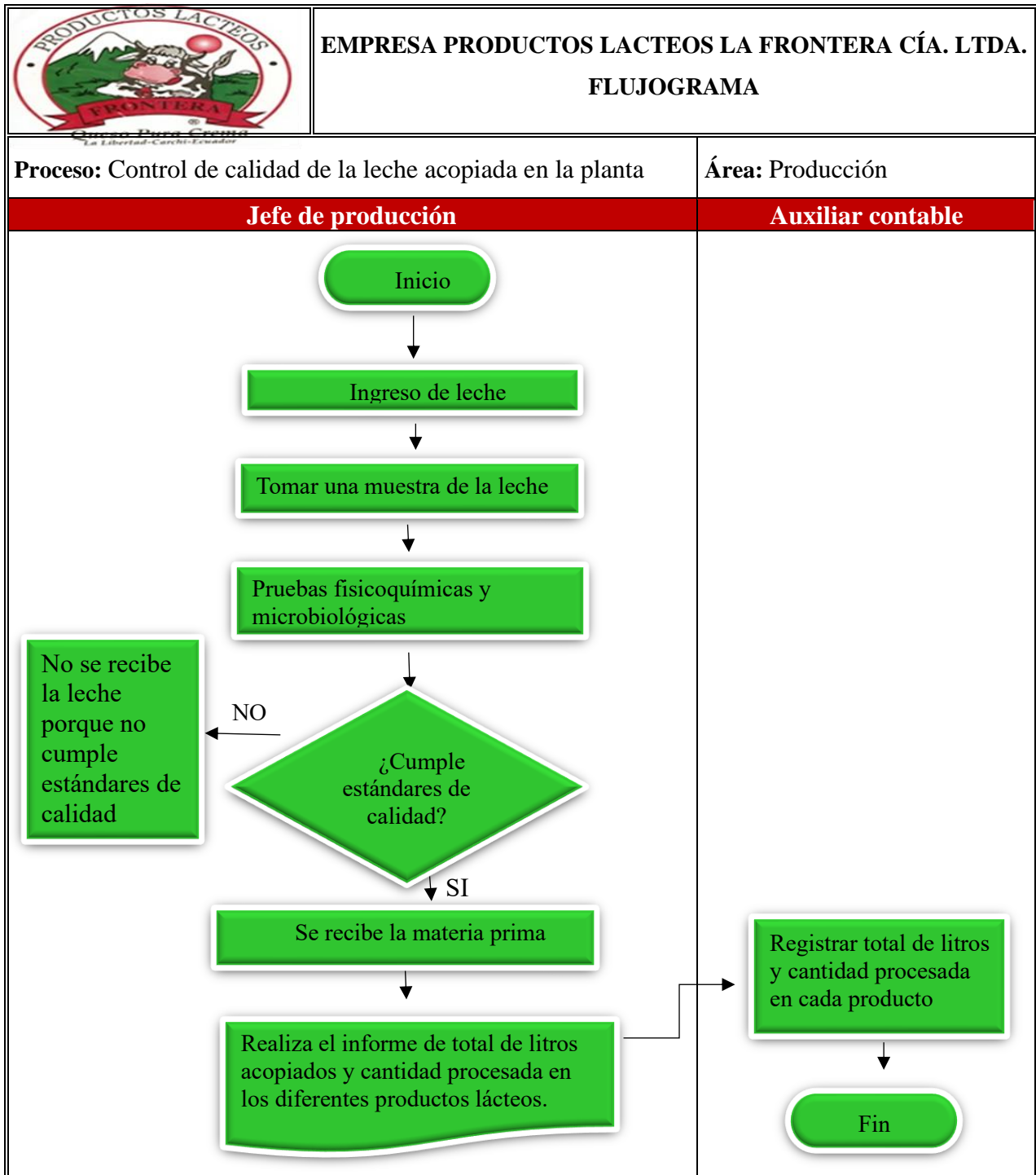
Manual de procedimientos de control de calidad de la leche acopiada en la planta

		EMPRESA PRODUCTOS LACTEOS LA FRONTERA CÍA. LTDA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Proceso: Control de calidad de la leche acopiada en la planta.					
Responsable: Jefe de producción					
Objetivo: Establecer el procedimiento adecuado para verificar la calidad la leche.					
Actividad		Responsable	Documento Soporte	Tiempo	
Acopiar la leche en la planta		Jefe de producción		10 minutos	
Tomar una muestra de la lecha de todos los bidones para aplicarle las respectivas pruebas para verificar la calidad.		Jefe de producción		2 minutos	
Hacer las pruebas fisicoquímicas y microbiológicas en el laboratorio.		Jefe de producción		5 minutos	
Realizar la prueba de acidez, los rangos aceptables de acidez son entre 14 a 20 grados		Jefe de producción		5 minutos	
Verificar si las pruebas realizadas a la leche cumplen con la calidad requerida se recibe la leche para procesarla.		Jefe de producción		no tiene tiempo	
Realizar un reporte diario de total de litros y cantidad utilizada en el procesamiento de los productos lácteos.		Jefe de producción	Reporte de producción	1 min	
Medir el volumen de leche acopiada en la planta					
Entregar el reporte de los litros acopiados y total de litros procesados en los productos lácteos		Jefe de producción		Diario	
Registrar en el sistema los totales de litros acopiados y total de litros procesados.		Auxiliar contable		2 min	
INDICADORES DE DESEMPEÑO					
Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Formula	Responsable	Frecuencia
# de litros acopiados	Conocer el # de litros acopiados y el \$ de litros procesados	Número	# de los litros receptados Vs # de litros acopiados	Jefe de producción	Diariamente

Elaborado por: La autora

Figura 23

Flujograma de control de calidad de la leche acopiada



Elaborado por: La autora

Tabla 39

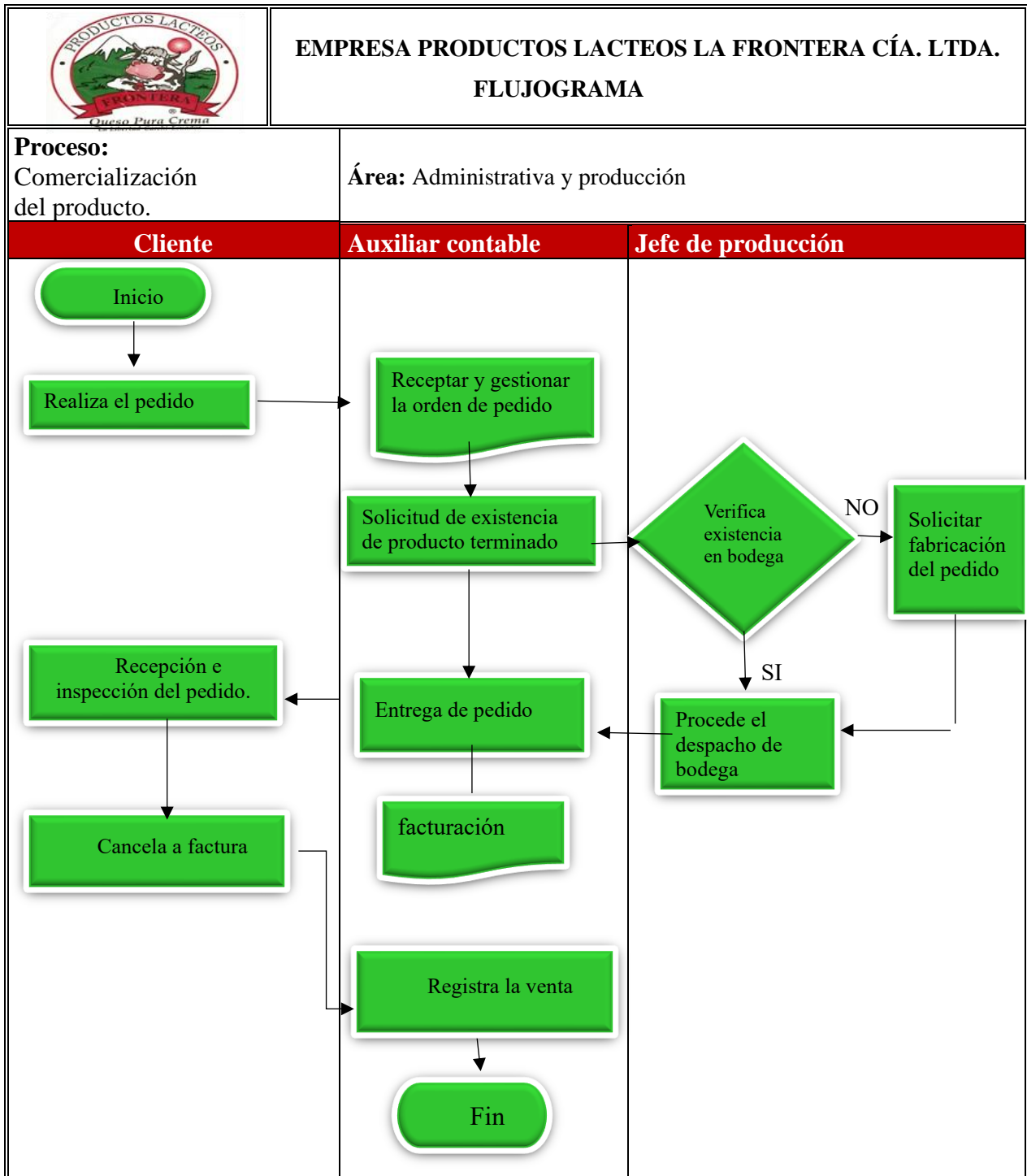
Manual de procedimientos de la comercialización del producto

		EMPRESA PRODUCTOS LACTEOS LA FRONTERA CÍA. LTDA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Proceso: Comercialización del producto					
Responsable: Gerente					
Objetivo: Ejecutar procedimientos adecuados en las negociaciones del producto para incrementar los ingresos económicos para la empresa.					
Actividad		Responsable		Documento Soporte	Tiempo
Atender de forma personalizada o vía telefónica los pedidos solicitados por el cliente		•Auxiliar contable			1 minuto
Tomar nota de los pedidos con las especificaciones requeridas		•Auxiliar Contable			2 minutos
Realizar la orden de pedido al área de producción		•Auxiliar Contable		Orden de pedido	1 minuto
Verificar especificaciones del pedido que cumpla con las especificaciones solicitadas por el cliente.		•Jefe de Producción •Auxiliar Contable •Distribuidor			5 minutos
Se realiza la facturación		•Auxiliar contable			5 minutos
Despachar el pedido a los clientes		•Distribuidor			2 minutos
Registro de la venta		•Auxiliar Contable •Distribuidor			1 minuto
INDICADOR DE DESEMPEÑO					
Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Formula	Responsable	Frecuencia
Comprobantes si problemas	Mide la calidad de la comercialización del producto	# de facturación del producto	$\frac{\text{Facturas generadas sin error}}{\text{Total de facturas generadas}}$	Auxiliar contable	Anual

Elaborado por: La autora

Figura 24


Flujograma de procedimientos de la comercialización del producto



Elaborado por: La autora

Tabla 40

Manual de procedimiento del proceso contable

	EMPRESA PRODUCTOS LACTEOS LA FRONTERA CÍA. LTDA. FLUJOGRAMA		
Proceso: Contabilidad			
Responsable:			
Objetivo: Realizar el registro oportuno y adecuado de las transacciones económicas de la empresa para disponer de Estados Financieros que faciliten la toma de decisiones.			
Actividad	Responsable	Documento Soporte	Tiempo
Receptar los respectivos documentos que sustenten las transacciones económicas financieras de la empresa	•Auxiliar Contable	Facturas	Diariamente
Clasificar los documentos recibidos	•Auxiliar Contable	Facturas	Diariamente
Registrar transacciones mercantiles en los auxiliares contables	•	Auxiliares contables	Diariamente
Enviar informes mensuales de la información financiera a la contadora general.	•Auxiliar contable	Informes financieros mensuales	Sin tiempo
Analizar información financiera	•Contadora		10 minutos
Elaborar los Estados financieros	•Contadora	E.E.F.F	No tiene t
Presentar los estados financieros al Gerente General	•Contadora		10 minutos
Revisión y Aprobación de los Estados Financieros	•Gerente		10 minutos
Firmar los estados financieros	•Gerente •Contadora		1 minuto
Presentar los Estados Financieros a la Junta general	•Contadora General		Sin tiempo
Tomar decisiones en base a la información financiera de la empresa.	•Junta General de Accionistas		10 minutos

Elaborado por: La autora

Figura 25

Flujograma del proceso contable

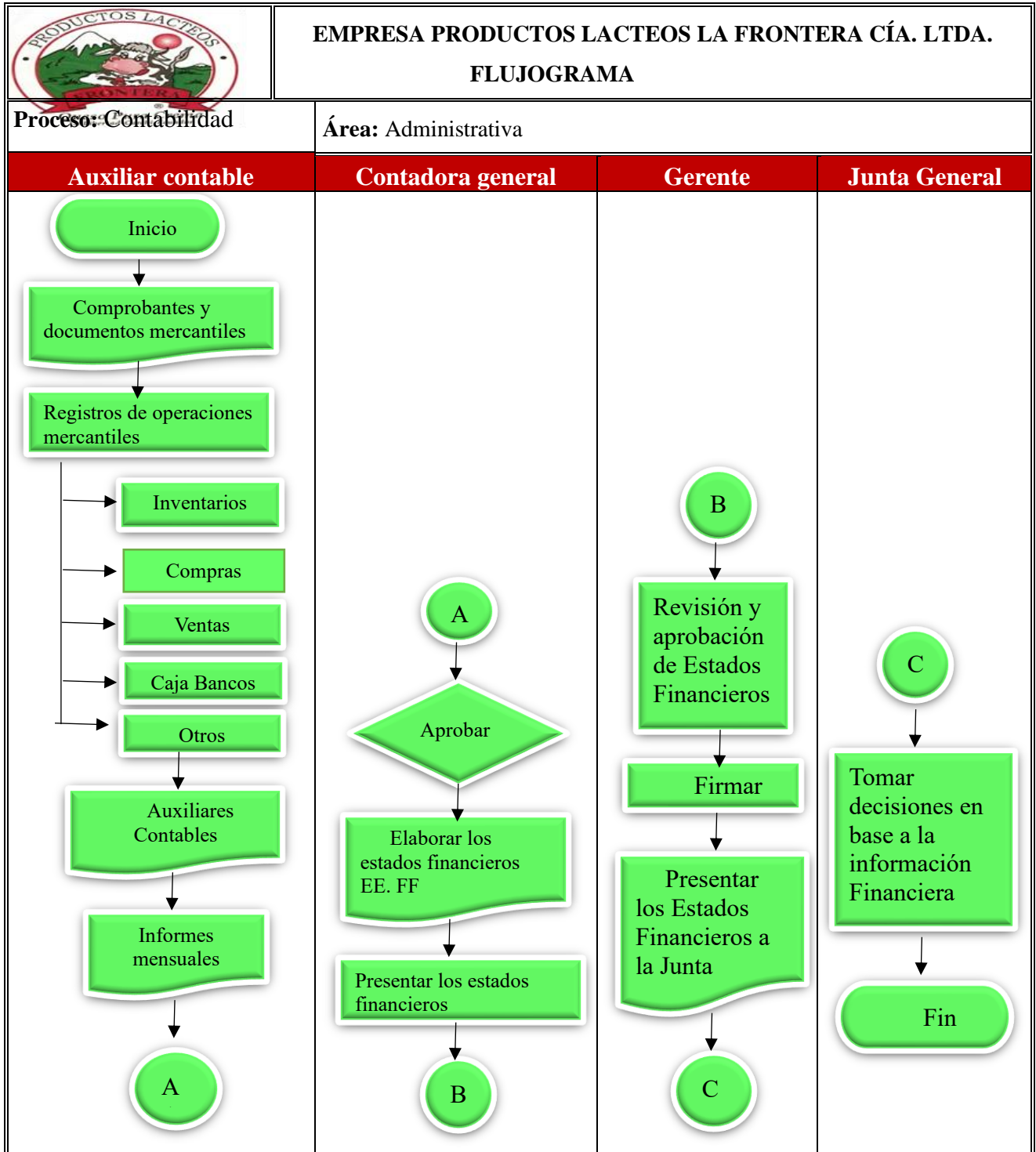



Tabla 41

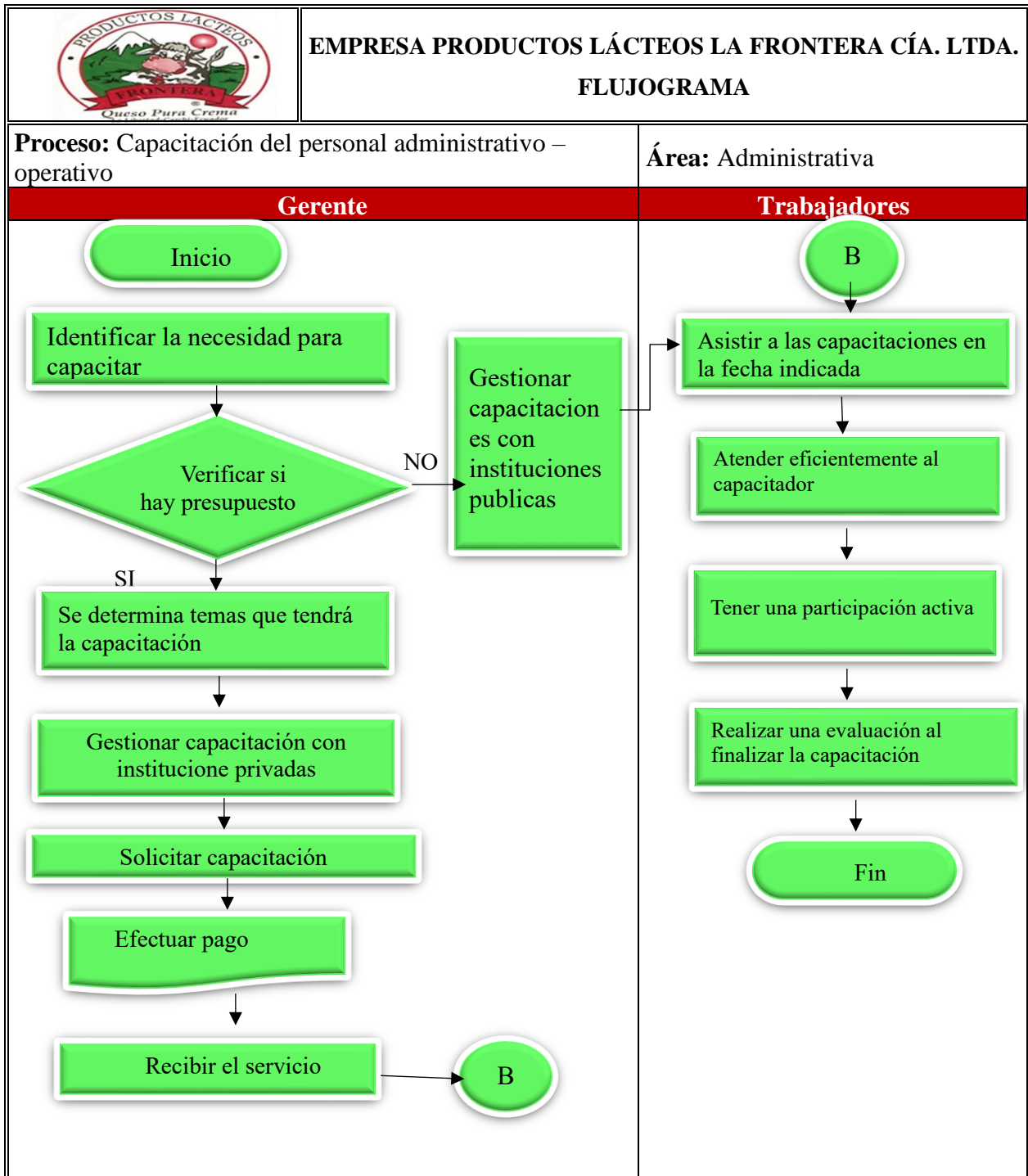
Manual de procedimientos de capacitación del personal administrativo – operativo

		EMPRESA PRODUCTOS LACTEOS LA FRONTERA CÍA. LTDA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Proceso: Capacitación al personal					
Responsable: Gerente general					
Objetivo: Poseer un personal altamente competente y seguro que ayude al cumplimiento de las metas empresariales					
Actividad	Responsable	Documento Soporte	Tiempo		
Identificar la necesidad de capacitar al personal administrativo-operativo para actualizar sus conocimientos y competencia	•Gerente		3min		
Analizar si cuenta con el presupuesto para contratar servicios de capacitación.	• Gerente • Auxiliar Contable	Informe presupuestario	3 min		
Gestionar capacitaciones con instituciones públicas en el caso de que la empresa no cuente con suficientes recursos	•Gerente		Sin tiempo		
Gestionar capacitaciones privadas en el caso de que la empresa si cuenta con suficientes recursos	• Gerente		10 minutos		
Determinar los temas requeridos para capacitar al personal	•Gerente		10 minutos		
Contratar los servicios de personal idóneo que lleve a cabo la capacitación.	•Gerente		5 min		
Efectuar el pago de los servicios de capacitación	•Gerente	Factura	2 min		
Procede a recibir los servicios de capacitación para mejorar los conocimientos del personal de la empresa.	•Trabajadores		Sin tiempo		
Asistir a las capacitaciones en la fecha indicada	•Trabajadores		Sin Tiempo		
INDICADOR DE DESEMPEÑO					
Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Formula	Responsable	Frecuencia
# de personal de la empresa capacitado en el año	Conocer el # del personal capacitado	Número	$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total, de personal}}$	Gerente	Anual

Elaborado por: La autora

Figura 26

Capacitación del personal administrativo – operativo



Elaborado por: La autora

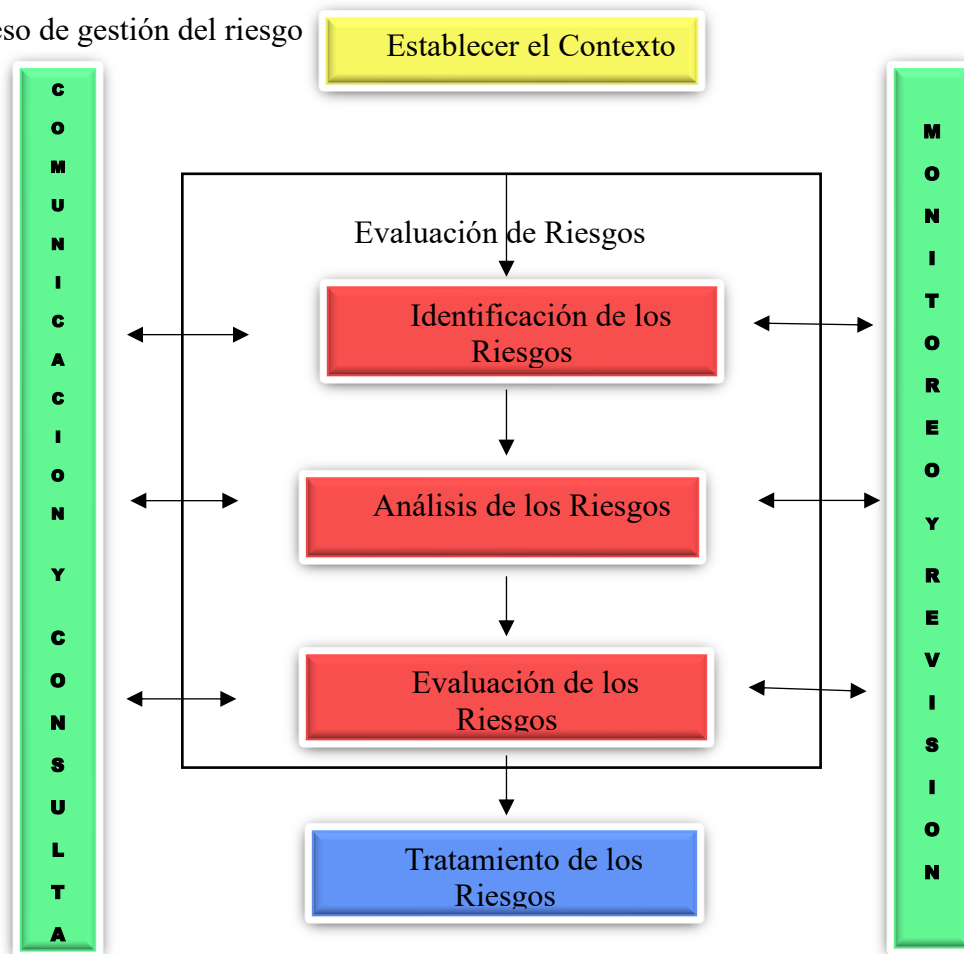
4.5 Gestión de riesgos

El análisis de riesgos permite la identificación y el manejo de posibles amenazas que se enfrente la empresa con el fin de evitar daños, pérdidas, errores y fraudes dentro de los procesos.

Permite determinar actividades de control, asignar responsables y fijar una fecha de ejecución, a continuación

Figura 27

Proceso de gestión del riesgo



Elaborado por: La autora

4.5.1 Establecimiento del contexto

La respectiva valoración que se aplicará a los diferentes tipos de riesgos empresariales será según las siguientes tablas:

Tabla 42

Escala de probabilidad

Escalas	Descripción	Calificación
Alta Media	1 vez al trimestre	3
Media	1 vez al semestre	2
Baja	1 vez al año	1

Elaborado por: La autora

Tabla 43

Escala de impacto

Escala	Descripción	Calificación
Catastrófico	Incumplimiento de los objetivos, sanciones, sanciones por las entidades de control, mala imagen en el mercado.	20
Moderado	Incumplimiento de objetivos, quejas de los clientes, investigaciones realizadas por los entes de control, efectos negativos de reputación.	10
Leve	Tiene efecto menor en las actividades de la empresa y se produce por el incumplimiento de objetivos, se realizan recomendaciones por parte de los entes de control.	5

Elaborado por: La autora

Tabla 44

Valoración del Riesgo Inherente

Probabilidad	Valoración del Riesgo Inherente			
	Alto (3)	Moderado (15)	Importante (30)	Inaceptable (60)
	Medio (2)	Tolerable (10)	Moderado (20)	Importante (40)
	Bajo (1)	Aceptable (5)	Tolerable (10)	Moderado (20)
	Leve (5)	Moderado (10)	Catastrófico (20)	
	Impacto			

4.5.2 Identificación del riesgo

Tabla 45

Identificación del riesgo

Tipo de riesgo	Riesgo	Descripción del riesgo	Área	Consecuencia
Operativo	Seguridad	Sustracción de mercadería, materiales por parte de personas internas y / o externas al no implementar medidas de control en cada área de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas económicas • Parar la línea de producción • Impacto negativo en las utilidades y ventas.
	Contaminación cruda en recogida, transporte y entrega de materia prima	Físico: Presencia de partículas extrañas a la leche (pelos, paja o insectos).	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas económicas • Productos lácteos de mala calidad • Pérdida reputación en el mercado • Parar la línea de producción
		Acidez por un aumento en el recuento alto de bacterias,		
		Mastitis bovina inflamación en la glándula, que reduce y altera el volumen y composición de la leche		
	Calidad de la leche en Almacenamiento	Físico: Presencia de partículas extrañas a la leche (pelos, paja o insectos).	<ul style="list-style-type: none"> • Producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas económicas • Productos lácteos de mala calidad • Pérdida reputación en el mercado • Pérdida de credibilidad y confianza por los clientes
		Químico: Presencia de restos de productos químicos de limpieza o antibióticos		
Microbiológico: Carga microbiana excesiva por: Leche de origen desconocido.				

	Indisponibilidad de Recurso humano	Ineficiencia en las actividades a desarrollar por parte de los funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias de los procesos • Incumplimiento de objetivos • Atención de baja calidad para los usuarios • Bajo rendimiento en las tareas • Desgaste en tiempo y recursos • Duplicidad de funciones
Estratégico	Estancamiento o fracaso de las planificaciones	Incumplimiento y fallo en la elaboración de los objetivos de corto y largo plazo, políticas y acciones a tomar.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia de los procesos • Estancamiento en el crecimiento de la empresa • incumplimiento de los objetivos estratégicos
	Información Financiera deficiente	Puesto de auxiliar contable vacante para llevar a cabo los procesos contables y registros oportunos de las actividades económicas para obtener información financiera veraz y oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> • Administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de recursos económicos • Información financiera no verídica • Inadecuada toma de decisiones • Estancamiento empresarial

Elaborado por: La autora

4.5.3 Análisis de los riesgos

Tabla 46

Análisis de los riesgos

Tipo de riesgo	Riesgo	Probabilidad	Valor	Impacto	Valor	Riesgo Inherente
Operativo	Seguridad	Alta	3	Moderado	10	Importante
	Contaminación cruda en recogida, transporte y entrega de materia prima	Alta	3	Moderado	10	Importante
	Calidad de la leche en Almacenamiento	Media	3	Moderado	10	Importante
Estratégico	Estancamiento o fracaso de las planificaciones	Alta	3	Moderado	10	Importante
	Indisponibilidad de Recurso humano	Alta	3	Moderado		Importante
	Información Financiera deficiente	Alta	3	Moderado	10	Importante

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

4.5.4 Tratamiento del riesgo

Tabla 47

Tratamiento del riesgo

Tipo de riesgo	Riesgo	Controles	Acciones para seguir, lineamientos	Responsable
Operativo	Seguridad	Mejorar el equipo de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Instalar cámaras de seguridad en los sitios más vulnerables 	Gerente
		Supervisión y vigilancia del área de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar o contratar a un jefe de producción que sea el responsable de vigilar y controlar el área de producción 	Gerente
		Instalar sistemas de control de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar Kardex de los inventarios de la empresa. 	Gerente
		Control y seguimiento de la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes diarios de total de materia prima acopiada en la empresa y total de materia prima utilizada en el procesamiento de cada producto lácteo. 	Jefe de Producción
		Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una estrategia informativa y pedagógica tendiente a la apropiación de los valores y principios corporativos de la empresa. 	Gerente

	Contaminación cruda en recogida, transporte y entrega de materia prima	Control de calidad de materia prima	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un Checklist de control de la limpieza y sanidad de la leche basado en el Código Internacional Recomendado de Prácticas – Principios Generales de Higiene de los Alimentos 	Gerente
		Implementar buenas prácticas de ordeño	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar programas de capacitación a los productores de leche sobre el empleo de buenas prácticas de cría de los animales en las fincas y limpieza y sanidad en el ordeño. 	Gerente
		Implementar un protocolo de limpieza y sanidad para transportar la leche.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacita al transportista sobre las buenas prácticas de higiene en la carga y transporte de leche cruda para evitar contaminaciones cruzadas. 	Gerente
		Implementar políticas de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar políticas de calidad para obtener materia prima de calidad. 	Gerente
	Calidad de la leche en Almacenamiento	Sistemas de control físicos y químicos de materia prima	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer inspectores y personal debidamente capacitados realizar pruebas de laboratorio de control físicas y químicas de la leche. 	Jefe de producción

Estratégico	Estancamiento o fracaso de las planificaciones	Control y seguimiento de la planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación para tener un personal preparado para actuar frente al riesgo • Identificar los obstáculos para el cumplimiento de los objetivos de la planificación • Elaborar informes trimestrales del nivel de cumplimiento de la planificación 	Gerente
	Indisponibilidad de Recurso humano	Contratar un auxiliar contable	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el reclutamiento y selección del personal idóneo • Capacitar al personal 	Gerente
	Información Financiera deficiente	Contratar un auxiliar contable	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a una persona preparada con conocimientos de contabilidad para que registre diariamente la información contable • Preparar informes mensuales de la situación económica de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar Contable • Contadora General

Fuente: Investigación
Elaborado por: La autora

4.5.5 Análisis de matriz de riesgos

Una vez construida la matriz de riesgos se pudo apreciar riesgos operacionales y estratégicos importantes de la empresa Productos Lácteos Frontera. A los cuales se les asignó la calificación de probabilidad e impacto, obteniendo como resultado riesgos moderados. Los factores de riesgo de operación fueron: Sustracción de mercadería, materiales por parte de personas internas y / o externas al no implementar medidas de seguridad en cada área de la empresa; Contaminación cruda en recogida, transporte y en el almacenamiento de materia prima por no aplicar buenas prácticas de limpieza y sanidad. Los factores de riesgo estratégicos con probabilidad moderada encontrados fueron: Indisponibilidad de Recurso humano administrativo-operativo para que lleven a cabo los procesos empresariales de manera eficiente y eficaz; Fallar en la elaboración de los objetivos de corto y largo plazo, políticas y acciones a tomar para el beneficio y desarrollo de la empresa por no salir de la zona de confort y seguir operando empíricamente sin un plan estratégico; Información Financiera deficiente al no contar con un auxiliar contable quien registre de manera oportuna las actividades económicas diarias para elaborar informes financieros oportunos y veraces para la adecuada toma de decisiones.

A los riesgos mencionados se propusieron controles preventivos, que servirán para mitigar el riesgo y preparar a la empresa para enfrentar y actuar en caso de que estos se llegaran a materializarse, con la finalidad de que la empresa no tenga pérdidas económicas, materiales, reputación en el mercado y pueda cumplir con su objetivo.


4.5.6 Propuesta de formatos de los documentos para el control de los procesos.

4.5.6.1 Formato de control de pedidos

El presente formato permite al auxiliar contable tomar el pedido que solicitan el cliente para en base a estos facturar y pasar una orden de producción para proceder con la respectiva elaboración de los productos.

Tabla 48

Formato de orden de pedido

 EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA.				
ORDEN DE PEDIDO				
Fecha:				
Cliente				
Yogurt	Cantidad	Precio unitario	Precio total	Stock mínimo
3 lt		3,40 \$		
2 lt		1,80\$		
1 lt		0,90\$		
½ lt		0,5		
1/ 4 lt		0,26		
Conflex		0,26		
Funda bolo *24		1,7		
Queso	Cantidad	Precio unitario	Precio total	Stock mínimo
RICOTA		1,30		
Queso 500gr		1,85		
Queso ¼		0,45		
Queso Amasado		1,85		
Encargado:				
Autorización:				


Elaborado por la autora

4.5.6.2 Formato de ordenes de producción

Permite controlar individualmente cada pedido que se esté procesando por medio de una hoja de orden, en donde, constará la cantidad y detalles de cada producto con el objetivo de cumplir con las órdenes de una manera eficiente y eficaz.

Tabla 49

Formato de ordenes de producción

		EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA.				
ÓRDENES DE PRODUCCIÓN						
Fecha:				OP N°		
Datos de producción:						
Artículo:			Cantidad:			
Empieza:			Termina:			
Pedido N°:			Especificaciones:			
Hora:						
Responsable:						
Producto	Materias primas	Mano de obra directa	Costos indirectos	Total	Unidades	Costo unitario
Elaborado por:						
Recibido por:						


Elaborado por la autora

4.5.6.3 Formato de ficha de requisición de materia prima

Es una solicitud exigida, para que realice la entrega de un material que se necesitan para un ciclo de producción, con esta ficha se puede registrar la cantidad exacta y necesaria para el proceso productivo y para que se descuente el valor en las existencias de materias primas en el almacén.

Tabla 50

Formato de ficha de requisición de materias primas

						EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA.					
REQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS											
Fecha:											
Solicitante:											
Código		Nombre de la materia prima		Descripción		Cantidad		Costo unitario		Costo total	
Autorizado por: Jefe de producción								Entregado por: Bodeguero			
Observaciones:											


Elaborado por la autora

4.5.6.4 Formato de registro de producción

Es un registro de control del total de leche acopiada en la empresa y total de litro de leche utilizados en el procesamiento para cada producto lácteo este registro es de gran utilidad, la información que se puede recopilar servirá para prevenir desperdicios o faltantes significativos de la materia prima que pueden ocasionar pérdidas económicas.

Tabla 51

Registro de control de materia prima

			
EMPRESA PRODUCTOS LACTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. REGISTRO DIARIO DE CONTROL DE PRODUCCIÓN			
FECHA	1-dic	2-dic	3-dic
TOTAL, LITROS			
LITROS A PROCESAR YOGURT			
TIPOS DE YOGURES	CANTIDAD		
4lt			
2lt			
1lt			
½lt			
Conflex			
Funda bolos*24			
TOTAL, YOGURTH PRODUCIDO			
LITROS A PROCESAR QUESO			
TIPOS DQUESOS	CANTIDAD		
Quesos ¼			
Quesos 500g			
Quesos amasados			
TOTAL, QUESOS PRODUCIDO			
TOTAL, DE LITROS PROCESADO			
VARIACIÓN			

Elaborado por: La autora

4.5.6.5 Control de inventarios materias primas

Permite controlar de forma detallada la cantidad de materia prima existente en la empresa para poder elaborar los productos lácteos requeridos y tomarlos en cuenta al momento de realizar la adquisición de la materia prima para no agotar stock.

Tabla 52

Formato de inventario de materia prima

		EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA.					
INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS							
Fecha	Código	Nombre de materias primas	Proveedores	Stock Inicial	Entradas	Salidas	Stock final

Elaborado por la autora

4.5.6.6 Control de inventarios de productos terminados

Es importante mantener el balance correcto de existencias de productos terminados en los almacenes, para evitar perder una venta al no tener suficiente inventario para completar un pedido. Los problemas constantes de inventario pueden llevar a los clientes a otros proveedores.

Tabla 53

Formato de control de inventarios de productos terminados

		EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA.				
REGISTRO DE CONTROL DE PRODUCTOS TERMINADOS						
Fecha:						
Producto:						
Fecha	Código	Producto	Existencias iniciales	Entradas	Salidas	Stock

Elaborado por la autora

4.5.6.7 Formato de acta entrega –recepción

Es importante que la empresa conozca qué tipos de materiales, insumos y productos tiene y a quién los entrega y quién los recibe esto permite mantener un marco de control de registro de los diversos movimientos de estos.

Tabla 54

Formato de Acta entrega - recepción

 <p style="text-align: center;">EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA.</p>				
ACTA DE ENTREGA				
<p>Concepto: Por medio del presente se deja constancia de la entrega oportuna de materiales, insumos necesarios para satisfacer a los trabajadores y que garanticen la calidad del producto y mejoren la imagen corporativa.</p>				
Cantidad	Descripción	Estado del bien	Declaraciones	Observaciones
			Los bienes entregados son responsabilidad del beneficiario, quienes se comprometen al cuidado del bien	
Entregado por:				
Recibido por				


Elaborado por la autora

4.5.6.8 Las tarjetas Kardex

Es un registro estructurado de la existencia de insumos, materias primas y productos terminados de la empresa, con el propósito de llevar el control de sus movimientos al rastrear los ingresos y salidas de dichos bienes para, a su vez, elaborar reportes.

Tabla 55

Formato de tarjetas Kardex

 <p style="text-align: center;">EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA.</p> <p style="text-align: center;">KARDEX</p>											
Periodo:						Existencia mínima:					
Código:											
Producto:						Existencia máxima:					
Método:											
Fecha de utilización o compra	Descripción	Entradas			Salidas			Existencias			
		Cant.	Valor Unitario	Valor Total	Cant	Valor Unitario	Valor Total	Valor Total	Cant	Valor Unitario	Valor Total
Saldo final											


Elaborado por la autora

4.5.6.9 Control de calidad de materia prima

La calidad de la leche cruda es el principal factor determinante de la calidad de los productos lácteos que sean inocuos e idóneos para el consumo humano. Para lograr esta calidad, se han de aplicar buenas prácticas de higiene a lo largo de toda la cadena láctea por lo tanto esta no debe ser insípida ni tener color y olor anormales; no debe contener sustancias químicas, por ejemplo: antibióticos y detergentes y debe tener una composición y acidez normales.

Tabla 56

Formato de Checklist para verificar la calidad de la leche

	CONTROL DE CALIDAD DE LECHE CRUDA LISTA DE CHEQUEO	
Nombre de proveedor:	Fecha:	
Puntos chequeados: 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	Inspector:	
1. Características sensorial u organolépticas		
¿Tiene buen Aspecto?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Tiene buen Sabor?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Tiene buen Olor?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
2. Características de composición		
¿Bien en Grasa?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Bien en Proteínas?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Al momento del filtrado la leche no contiene ninguna partícula extraña?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
3. Características higiénicas		
¿Buena limpieza de bidones de leche?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
4. Características físicas y químicas		
¿Adulteración con agua?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Contiene sólidos añadidos?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
¿Contiene residuos de medicamentos?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
Observaciones		

Elaborado por: La autora

4.5.7.1 Políticas de control de calidad de la materia prima

- ✓ Capacitar a los proveedores de leche sobre la importancia de aplicar buenos hábitos de higiene antes y después del ordeño.
- ✓ Los proveedores deberán contar con el certificado que otorga AGROCALIDAD de fiebre aftosa brucelosis y tuberculosis bovina.

- ✓ Los vehículos recolectores deben seguir puntualmente un protocolo de limpieza y desinfección antes y después del transporte de la materia prima para evitar que la materia prima se contamine durante su transporte.
- ✓ Los recolectores deberán recibir y almacenar la leche en tarros de acero inoxidable y con la tapa de 40 litros que permitan su completa limpieza y desinfección.
- ✓ Los proveedores deberán aprobar un Checklist para la recepción de materia prima en el cual se verifica el cumplimiento de los lineamientos de higiene y limpieza.
- ✓ La leche será receptada siempre y cuando cumplan con las condiciones pactadas con los proveedores (entregar en envases limpios de acero inoxidable, libre de antibiótico).
- ✓ Capacitación permanente al personal de producción, en procesos productivos, tecnológicos, técnicas de limpieza y desinfección, tema de contaminación cruzada, manipulación de alimentos, concientización de prevención de Covid - 19 y buenas prácticas de manufactura.
- ✓ La instalaciones y equipos estarán en constante innovación, mantenimiento y remodelación para el desarrollo y ejecución de procesamientos, almacenamiento, comercialización limpieza y desinfección.
- ✓ La leche acopiada en la empresa deberá pasar por un control de calidad en la cual se verifique composiciones físicas y químicas previas a su procesamiento.

MANUAL CONTABLE-FINANCIERO



Objetivo: Disponer de un manual contable que describa las actividades propias del Departamento de Contabilidad para que sirva como una herramienta guía en la elaboración y presentación de los estados financieros y de esta forma la alta dirección disponga de información contable oportuna y verídica para la adecuada toma de decisiones.

Carchi – Ecuador

2022



CONTENIDO DEL MANUAL CONTABLE – FINANCIERO

- ❖ Plan de cuentas

- ❖ Descripción y dinámica de las cuentas

- ❖ Estados Financieros


- ❖ Análisis Financiero

- ❖ Razones Financieras

4.7 Plan de cuentas propuesto para la empresa Productos Lácteos Frontera

Tabla 57

Plan de cuentas para la empresa Productos Lácteos Frontera

	EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS LA FRONTERA CÍA. LTDA. PLAN DE CUENTAS
CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA
1.	ACTIVO
1.01	ACTIVO CORRIENTE
1.01.01	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO
1.01.01.01	Caja
1.01.01.02	Bancos
1.01.02	ACTIVOS FINANCIEROS
1.01.02.05	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES
1.01.02.05.01	Cuentas por cobra clientes
1.01.03	INVENTARIOS
1.01.03.01	Inventario de materia prima
1.01.03.02	Inventario de productos en proceso
1.01.03.03	Inventarios de suministros o materiales a ser consumidos en el proceso de producción
1.01.03.05	Inventarios de productos terminados y mercaderías en almacén – producidos por la compañía
1.01.04	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS
1.01.04.03	Anticipo a proveedores
1.01.04.04	Otros anticipos entregados
1.01.04.04.01	Anticipo a empleados
1.01.05	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES
1.01.05.01	Crédito Tributario a Favor de la Empresa (IVA)
1.01.05.01.01	IVA en Compras
1.01.05.02	Crédito Tributario a Favor de la Empresa (I. R.)
1.01.05.03	Anticipo de Impuesto A La Renta
1.01.08	Otros activos corrientes
1.02	ACTIVO NO CORRIENTE
1.02.01	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO
1.02.01.01	Terrenos
1.02.01.02	Edificios

1.02.01.03	Muebles y Enseres
1.02.01.04	Maquinaria y Equipo
1.02.01.05	Equipo de Computación
1.02.01.06	Vehículos, equipos de transporte y equipo camionero móvil
1.02.01.07	Otros Propiedades, planta y equipo
1.02.01.12	(-) Depreciación Acumulada Propiedad, Planta Y Equipo
1.02.01.13	(-) Deterioro Acumulado de Propiedades, Planta y Equipo
2.	PASIVO
2.01	PASIVO CORRIENTE
2.01.03	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR
2.01.03.01	Acreedores
2.01.03.02	Proveedores locales
2.01.04	Obligaciones con instituciones financieras
2.01.04.01	Locales
2.01.07	Otras obligaciones corrientes
2.01.07.01	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
2.01.07.01.01	Impuesto a la renta por pagar del Ejercicio
2.01,07.01.02	PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES
2.01.07.01.03	IVA en ventas
2.01.07.03	CON EL IESS
2.01.07.03.01	Aporte personal IESS por pagar 9,45%
2.01.07.03.02	Aporte patronal IESS por pagar 11,15%
2.01.07.03.03	Fondos de Reserva por Pagar
20107.04	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS
2.01.07.04.01	Décimo Tercero por Pagar
2.01.07.04.02	Décimo Cuarto por Pagar
2.01.07.04.03	Vacaciones por Pagar
2.01.3.04	Sueldos básicos por pagar
2.01.07.05	Participación trabajadores por pagar del ejercicio
2.01.07.06	Dividendos por pagar
2.01.10	Anticipos clientes
2.02	PASIVO NO CORRIENTE
2.02.02	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR
2.02.02.01	Locales
2.02.03	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS
2.02.03.01	Locales
3	PATRIMONIO NETO
3.01	CAPITAL
3.01.01	Capital Suscrito o Asignado
3.02	Aportes de socios o accionistas para futura capitalización

3.04	RESERVAS
3.04.01	Reserva Legal
3.06	RESULTADOS ACUMULADOS
3.06.01	Ganancias acumuladas
3.06.02	(-) Pérdidas acumuladas
3.06.04	Reserva de capital
3.07	RESULTADOS DEL EJERCICIO
3.07.01	Ganancia neta del periodo
3.07.02	(-) Pérdidas Netas del Periodo
4.	INGRESOS
4.1	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS
4.1.01	Venta de Yogurt 4lt
4.1.02	Venta de Yogurt 2lt
4.1.03	Venta de Yogurt 1lt
4.1.04	Conflex *100
4.1.05	Funda bolo *24
4.1.06	Venta de Queso ¼
4.1.07	Venta de Queso 500g
4.1.08	Venta de Queso Amasado
4.1.09	Otros ingresos de actividades ordinarias
4.1.10	(-) Descuento en ventas
4.1.11	(-) Devoluciones en Ventas
4.1.13	(-) Otras Rebajas Comerciales
4.2	GANANCIA BRUTA
4.3	OTROS INGRESOS
4.3.02	Intereses financieros
4.3.05	Otras rentas
5.	COSTOS Y GASTOS
5.1	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN
5.1.01	Materiales utilizados o productos vendidos
5.1.01.05	(+) Inventario inicial de materia prima
5.1.01.06	(+) Compras netas locales de materia prima
5.1.01.08	(-) Inventario final de materia prima
5.1.01.09	(+) Inventario inicial de productos en proceso
5.1.01.10	(-) Inventario final de productos en proceso
5.1.01.11	(+) Inventario inicial productos terminados
5.1.01.12	(-) Inventario final de productos terminados.
5.1.02	(+) MANO DE OBRA DIRECTA
5.1.02.01	Sueldos y Beneficios Sociales

5.1.03	(+) MANO DE OBRA INDIRECTA
5.1.03.01	Sueldos y Beneficios Sociales
5.1.04	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN
5.1.04.01	Depreciación Propiedades, planta y equipo
5.1.04.06	Mantenimiento y reparaciones
5.1.04.07	Suministros, materiales y repuestos
5.1.04.08	Otros costos de producción
5.2	GASTOS
5.2.01	GASTOS ADMINISTRATIVOS
5.2.01.01	Sueldos, salarios y demás remuneraciones
5.2.01.02	Aportes a la Seguridad Social
5.2.01.03	Beneficios sociales e indemnizaciones
5.2.01.08	Mantenimiento y Reparaciones
5.2.02.10	Comisiones
5.2.01.12	Combustibles
5.2.02.13	Lubricantes
5.2.01.15	Transporte
5.2.01.16	Gastos de gestión (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)
5.2.01.17	Gastos de viaje
5.2.01.18	Agua, energía, luz y telecomunicaciones
5.2.01.20	Impuestos, contribuciones y otros
5.2.01.21	Depreciaciones
5.2.01.22	Amortizaciones
5.2.01.23	Gasto deterioro
5.2.01.25	Gasto por reestructuración
5.2.01.28	Otros gastos
5.2.02	GASTOS VENTAS
5.2.02.01	Sueldos, salarios y demás remuneraciones
5.2.02.11	Promoción y publicidad
5203	GASTOS FINANCIEROS
520301	Intereses
520303	Gastos de financiamiento de activos
6.0	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS
6.1	15% Participación trabajadores
6.2	Ganancia (pérdida) antes de impuestos
6.3	Impuesto a la renta causado
7.9	Ganancia (pérdida) neta del periodo

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: La autora.

4.8 Dinámica de cuentas

En la dinámica de cuentas se presentará las cuentas que representan mayor movimiento en la empresa Productos Lácteos Frontera.

Tabla 58

Dinámica de la cuenta efectivo y equivalentes al efectivo



		PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. DINÁMICA CONTABLE		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
CLASE	GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA	SUBCUENTA
1. Activo	1.01 Activo corriente	1-01.01 Efectivo y Equivalente	1.01.01,01 Caja 1.01.01.02 Caja chica 1.01.01.03 Bancos	
DESCRIPCIÓN				
Representa el dinero en efectivo que dispone la empresa, como también sus activos que pueden convertirse en efectivo de forma inmediata, necesarios para llevarse a cabo compromisos de la empresa de corto plazo.				
DINÁMICA				
Es una cuenta que pertenece a la clase de los activos por lo cual aumentan por él debe, disminuyen y cancelan por el haber y por lo general tendrán un saldo de naturaleza débito.				
SE DEBITA			SE ACREDITA	
<ul style="list-style-type: none"> • Por las entradas de dinero en efectivo y los cheques recibidos. • Ingresos de dinero por venta de bienes y prestación de servicios. • Depósitos realizados a la cuenta corriente de la empresa. 			<ul style="list-style-type: none"> • Por el valor de los pagos en efectivo cuando se requieran. • Adquisiciones de contado. • Por depósitos efectuados a cuentas corrientes bancarias. • Pagos efectuados con cheques 	
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • Arqueos de caja sorprendidos • Separación de funciones, una sola persona encargada de caja chica y debe ser diferente a la contadora. • Establecer fondos de caja menor para pagos de poca cuantía. • Depositar semanalmente el dinero recaudado. • Realizar mensualmente conciliaciones bancarias. • Verificar que los desembolsos sean aprobados por la persona autorizada 				
NORMATIVA				
NIIF para las PYMES. _ Sección 7: Estado de Flujos de efectivo.				

Tabla 59

Dinámica de la cuenta Documentos y cuentas por cobrar

		PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. DINÁMICA CONTABLE		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
CLASE	GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA	SUBCUENTA
1. Activo	1.01 Activo corriente	1.01.02 Activos Financieros	1.01.02.01 Documentos y cuentas por cobrar	
DESCRIPCIÓN				
Dinero que debe cobrar la empresa después de un periodo corto de tiempo a terceras personas por la venta a crédito de un producto.				
DINÁMICA				
Es una cuenta que pertenece a la clase de los activos por lo cual aumentan por él debe, disminuyen y cancelan por el haber y por lo general tendrán un saldo de naturaleza débito.				
SE DEBITA			SE ACREDITA	
<ul style="list-style-type: none"> • Venta a crédito del producto. • Préstamos otorgados 			<ul style="list-style-type: none"> • Pagos efectuados por los clientes. • Por el valor de las devoluciones de mercancías no aceptadas • Cuando se da de baja una cuenta declarada definitivamente incobrable. 	
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar mensualmente un estado de cuenta del total de la cartera clasificada por vencimiento para facilitar su cobro. • Todo pago de los clientes debe estar soportado por un recibo de caja o un formato de consignación. • Establecer un periodo de cobranza • Establecer políticas de cobranza 				
NORMATIVA				
NIIF para PYMES. – Sección 11: Instrumentos Financieros Básicos.				

Elaborado por: La autora

Tabla 60


Dinámica de la cuenta Inventario

		PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. DINÁMICA CONTABLE		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
CLASE	GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA	SUBCUENTA
1.Activo	1.01 Activo Corriente	1.01.03 Inventario	1.01.03.01 Inventario de materia prima 1.01.03.02 de productos en proceso 1.01.03.03 Inventarios de suministros o materiales a ser consumidos en el proceso 1010305 Inventarios de productos terminados	
DESCRIPCIÓN				
Esta cuenta se refiere al conjunto de bienes en existencia destinado para uso en forma de materiales, artículos, suministros o para ser transformados en el proceso productivo con vistas a ser vendido para asegurar el servicio a los clientes.				
DINÁMICA				
Es una cuenta que pertenece a la clase de los activos por lo cual aumentan por él debe, disminuyen y cancelan por el haber y por lo general tendrán un saldo de naturaleza débito.				
SE DEBITA			SE ACREDITA	
<ul style="list-style-type: none"> • El costo de materias primas • El costo de materiales e insumos directos El costo de materiales e insumos indirecto • El costo de los productos terminados o elaborados por la empresa • El costo de los productos devueltos por los clientes 			<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos • El costo de materia prima que son devueltas a los proveedores • Devolución en compras de suministros a proveedores 	
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • Conteo físico del inventario una vez al año • Control interno de las entradas y salidas del inventario. • Llevar en el sistema contable un registro diario del inventario 				
NORMATIVA				
NIIF para PYMES. – Sección 13: Inventarios				

Elaborado por: La autora

Tabla 61

Dinámica de la cuenta Propiedad Planta y Equipo

		PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. DINÁMICA CONTABLE		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
CLASE	GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA	SUBCUENTA
1. Activo	1.01 Activo corriente	1.02.01 Propiedad Planta y Equipo	1.02.01.01 Terreno 1.02.01.02 Edificio 1.02.01.03 Maquinaria y equipo 1.02.01.05 Equipo de computación 1.02.01.06 Vehículo	
DESCRIPCIÓN				
Comprende el conjunto de cuentas que registran los activos tangibles que posea la empresa, con la intención de emplearlos en forma permanente como apoyo que presta en la producción de bienes y servicio.				
DINÁMICA				
Es una cuenta que pertenece a la clase de los activos por lo cual aumentan por él debe, disminuyen y cancelan por el haber y por lo general tendrán un saldo de naturaleza débito.				
SE DEBITA			SE ACREDITA	
<ul style="list-style-type: none"> • El costo de adquisición, construcción, instalación equipamiento, montaje de bienes para estar en condiciones de ser utilizados. 			<ul style="list-style-type: none"> • Bienes dados de baja por pérdida, robo, caso fortuito. • Por el costo total de la venta de los activos tangibles • El costo de los bienes devueltos a los proveedores • Por la destrucción de los bienes tangibles. 	
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • Los bienes de propiedad planta y equipo deberán ser utilizados para uso exclusivo del giro normal de la empresa. • Verificar la existencia física de los bienes que integran la cuenta de propiedad, planta y equipo. • Contar con un documento de los bienes con la descripción, estado y responsables. • Realizar las depreciaciones de cada bien conforme a lo que establece la NIIF para PYMES y realizar su respectivo registro. • Efectuar mantenimientos y control periódicamente de los bienes de propiedad planta y equipo que posee la empresa para verificar el estado 				
NORMATIVA				
NIC 16: Propiedad Planta y Equipo NIIF para PYMES. – Sección 17: Propiedad Planta y Equipo				

Elaborado por: La autora

Tabla 62


Dinámica de la cuenta Cuentas por pagar

		PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. DINÁMICA CONTABLE		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
CLASE	GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA	SUBCUENTA
2. Pasivos	2.01 Pasivos Corrientes	2.01.01 Cuentas por pagar	2.01.01.01. Proveedores 2.01.01.10. Cuentas por Pagar Empleados	
DESCRIPCIÓN				
Es una cuenta que representa las deudas contraídas por la entidad con proveedores, empleados, entre otros y están relacionadas directamente con la actividad económica de la empresa.				
DINÁMICA				
Es una cuenta que pertenece a la clase de los pasivos por lo cual aumentan por él haber, disminuyen y cancelan por él debe y por lo general tendrán un saldo de naturaleza acreedor.				
SE DEBITA			SE ACREDITA	
<ul style="list-style-type: none"> • Pago a empleados, proveedores y demás personas con quien se ha contraído obligaciones. • Devolución a proveedores de compras a crédito • Pago de préstamos. 			<ul style="list-style-type: none"> • Compra a crédito de bienes, material o servicios • Obligaciones con empleados, proveedores entre otros. • Por acreditación de préstamos bancarios a la empresa. 	
COTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un registro de las obligaciones contraídas por la empresa. • Realizar pagos a tiempo para no generar interés y perder el prestigio de la empresa. • Llevar un archivo de los comprobantes de las obligaciones • Verificar que las deudas contraídas sean iguales a las deudas registradas • Verificar el correcto registro de los pagos • Archivar los documentos que soporten las obligaciones bancarias. • Cancelar el valor de las cuotas del préstamo en los tiempos establecidos por las instituciones bancarias para evitar cargos por mora. 				
NORMATIVA				
NIIF para PYMES. – Sección 11: Instrumentos Financieros.				

Elaborado por: La autora

Tabla 63


Obligaciones con Instituciones Financieras

		PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. DINÁMICA CONTABLE		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
CLASE	GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA	SUBCUENTA
2.Pasivo	2.01 Pasivo Corriente	2.01.02 Obligaciones con Instituciones Financieras		
DESCRIPCIÓN				
Obligaciones contraídas por el ente económico mediante la obtención de recursos provenientes de establecimientos de crédito o de otras instituciones financieras que pueden ser a corto o largo plazo, para la adquisición de bienes, materiales y servicios.				
DINÁMICA				
Es una cuenta que pertenece a la clase de los pasivos por lo cual aumentan por él haber, disminuyen y cancelan por el debe y por lo general tendrán un saldo de naturaleza acreedor.				
SE DEBITA			SE ACREDITA	
<ul style="list-style-type: none"> • Pago total o parcial de la deuda. • Notas de crédito por el pago de la obligación contraída. 			<ul style="list-style-type: none"> • Por el valor del préstamo • Notas de débito emitidas por la institución financiera. 	
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • Archivar los documentos que soporten las obligaciones financieras contraídas, con los respectivos pagos realizados. • Cancelar el valor de las cuotas del préstamo en los tiempos establecidos por la institución financiera para evitar cargos por moras. • Determinar las obligaciones pendientes de pago. • Verificar tasas de interés de diferentes instituciones financieras 				
NORMATIVA				
<ul style="list-style-type: none"> • NIC 23 Costes por intereses • NIIF para las PYMES, Sección 11 Instrumentos Financieros Básicos 				

Elaborado por: La autora

Tabla 64


Dinámica de cuenta por Beneficios de Ley a los Empleados

		PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. DINÁMICA CONTABLE		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
CLASE	GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA	SUBCUENTA
2.Pasivo	2.01Pasivo Corriente	2.01.05 Por Beneficios de Ley a Los Empleados	2.01.05.01 Décimo tercer sueldo por pagar 2.01.05.02 Décimo Cuarto sueldo por pagar. 2.01.05.03 Fondos de reserva por pagar 2.01.05.04 Vacaciones por pagar	
DESCRIPCIÓN				
En esta cuenta se registran los beneficios que por ley les corresponden a los trabajadores, por lo que se genera en la relación laboral.				
DINÁMICA				
Es una cuenta que pertenece a la clase de los pasivos por lo cual aumentan por él haber, disminuyen y cancelan por el debe y por lo general tendrán un saldo de naturaleza crédito.				
SE DEBITA		SE ACREDITA		
<ul style="list-style-type: none"> • Por pagos de sueldos y beneficios sociales a los trabajadores. • Por valores pagados de aporte al IESS. • Por pagos de indemnizaciones. 		<ul style="list-style-type: none"> • Obligaciones pendientes de pago con los trabajadores. • Obligaciones generadas con el IESS. • Provisión mensual de las obligaciones laborales 		
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del sueldo de los trabajadores. • Archivar los documentos de soporte del pago de las obligaciones con el IESS. • Llevar un registro de los pagos efectuados a los trabajadores. • Verificar los valores a pagar por el aporte personal y patronal. 				
NORMATIVA				
<ul style="list-style-type: none"> • NIC 19 Retribuciones a los empleados • NIIF para las PYMES, Sección 28 Beneficios a los empleados • NIC 9: Retribuciones a los empleados 				

Elaborado por: La autora

Tabla 65


Dinámica de cuenta Capital Suscrito

		PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. DINÁMICA CONTABLE		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
CLASE	GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA	SUBCUENTA
3.Patrimonio	3.01 Capital	3.01.01. Capital Social		
DESCRIPCIÓN				
Conjunto de cuentas que representa el valor excedente de comparación del activo y pasivo, entrada real del patrimonio de la empresa, de aportaciones de los socios o propietarios de la empresa.				
DINÁMICA				
Es una cuenta que pertenece a la clase del patrimonio por lo cual aumentan por él haber, disminuyen por él debe y por lo general tendrán un saldo de naturaleza acreedor.				
SE DEBITA			SE ACREDITA	
<ul style="list-style-type: none"> • Reducciones y modificaciones del capital. • Por concepto de venta de un bien de capital a un precio inferior. • Por concepto de la amortización de pérdidas en el ejercicio económico. 			<ul style="list-style-type: none"> • Por la inversión inicial de los socios al constituirse empresa. • Por los incrementos del capital por concepto de nuevos aportes. • Por concepto de utilidades del ejercicio obtenidas. <p>Por la venta de un bien perteneciente al capital a un precio superior al que se encuentra registrado en los libros.</p>	
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que los movimientos de esta cuenta este debidamente registrada y valorada. • Verificar el pago de los dividendos. • Verificar al final de año las operaciones realizadas en el cierre contable de la cuenta que corresponde a patrimonio. • Verificar que el patrimonio de la empresa sea el resultante de la resta entre activo y pasivo. 				
NORMATIVA				
<ul style="list-style-type: none"> • NIIF para las PYMES: Conceptos y Principios Generales Sección 22.- Pasivo y Patrimonio 				

Elaborado por: La autora

Tabla 66


Dinámica de cuentas de resultados del ejercicio

		PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. DINÁMICA CONTABLE		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
CLASE	GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA	SUBCUENTA
3.Patrimonio Neto	3.03 Resultados del ejercicio	3.03.01 Utilidad o pérdida del ejercicio		
DESCRIPCIÓN				
La cuenta de resultados del ejercicio detalla todas las operaciones o registros que se han generado a lo largo de un ejercicio económico, determinando si la empresa ha obtenido pérdidas o ganancias				
DINÁMICA				
Es una cuenta que pertenece a la clase del patrimonio por lo cual aumentan por él haber, disminuyen y cancelan por él debe y por lo general tendrán un saldo de naturaleza acreedor.				
SE DEBITA			SE ACREDITA	
<ul style="list-style-type: none"> • Por la diferencia negativa resultante al comparar ingresos y gastos, en el cierre de las cuentas de resultados. 			<ul style="list-style-type: none"> • Por la diferencia positiva resultante al comparar ingresos y gastos, en el cierre de las cuentas de resultados. 	
CONTROL INTERNO				
Establecer un control adecuado del registro de las pérdidas o utilidades que ha generado en un periodo económico.				
NORMATIVA				
<ul style="list-style-type: none"> • NIIF para Pymes sección 5: Estado del Resultado integral y Estado de Resultados. • NIC 1: Presentación de estados financieros 				

Elaborado por: La autora

Tabla 67

Dinámica de la Cuenta Ingresos por actividades ordinarias

		PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. DINÁMICA CONTABLE		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
CLASE	GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA	SUBCUENTA
4. Ingresos	4. 1 Ingresos Operacionales	4.1.1 Ingresos por actividades ordinarias	4.1.1.01 Venta de yogurt 4lt 4.1.1.02 Venta de yogurt 2lt 4.1.1.03 Venta de yogurt 1lt 4.1.1.04 Venta de yogurt ½lt 4.1.1.05 Venta de yogurt ¼lt 4.1.1.06 Conflex*100 4.1.1.07 Funda bolo *24 4.1.1.08 Queso Ricota 4.1.1.09 Queso ¼ 4.1.1.10 Queso 500g 4.1.1.11 Queso Amasado	
DESCRIPCIÓN				
Ingreso de dinero por las ventas de los productos percibidos por la empresa, que surgen en el transcurso diario de la misma.				
DINÁMICA				
Es una cuenta de naturaleza acreedora, debido a que aumenta su saldo al registrar un crédito y disminuye al momento de realizar el registro de un débito.				
SE DEBITA			SE ACREDITA	
<ul style="list-style-type: none"> ●Cierre de ventas netas. ●Cierre de descuentos y devoluciones de las ventas. 			<ul style="list-style-type: none"> ●Venta de los productos ya sea al contado o a crédito. 	
CONTROL INTERNO				
Llevar un registro de todos los ingresos percibidos por la microempresa. Correcto manejo de soporte para la contabilidad como son las facturas.				
NORMATIVA				
NIIF para PYMES: Sección 23 Ingresos y Actividades Ordinarias NIC 18: Ingresos de actividades Ordinarias				

Elaborado por: La autora.

Tabla 68


Dinámica de la cuenta Materiales directos

				
PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. DINÁMICA CONTABLE				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
CLASE	GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA	SUBCUENTA
5. Costos y Gastos	5.1. Costo de Producción	5.1.01 Materiales directos		
DESCRIPCIÓN				
Son materiales que se identifican de una manera clara dentro del producto terminado, y representa el principal costo.				
DINÁMICA				
Es una cuenta que pertenece a la clase de los costos por lo cual aumentan por él debe y disminuyen por el haber y por lo general tendrán un saldo de naturaleza débito.				
SE DEBITA			SE ACREDITA	
<ul style="list-style-type: none"> • Por el costo de los materiales para la producción • Devoluciones por el departamento de producción 			<ul style="list-style-type: none"> • Por la entrega de materiales a producción • Devolución de materiales a proveedores 	
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el material recibido con la orden de compra • Verificar la cantidad y calidad del material • Revisar y aprobar las facturas a los proveedores • Hacer el registro de las facturas en el departamento de contabilidad • Recibir la requisición de materiales elaborada por el departamento que los requiere • Registrar las entradas y las salidas de los materiales en el sistema • Elaborar la orden de devolución en compras en caso de ser necesario 				
NORMATIVA				
NIIF para PYMES • Sección 5 Estado de resultado Integral y Estado de Resultado. NIC 2 Inventarios				

Elaborado por: La autora

Tabla 69

Mano de Obra directa

		PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. DINÁMICA CONTABLE		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
CLASE	GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA	SUBCUENTA
5. Costos y Gastos	5.1 Costo de Producción	5.1.02 Mano de Obra Directa		
DESCRIPCIÓN				
Mano de obra directa es la que está directamente involucrada en la producción del producto terminado, la cual puede ser trasladada fácilmente al producto y representa un costo importante en su producción				
DINÁMICA				
Es una cuenta que pertenece a la clase de los costos por lo cual aumentan por él debe, disminuyen por el haber y por lo general tendrán un saldo de naturaleza débito.				
DÉBITOS			CRÉDITOS	
•Por el valor de pago de nómina			•Por el valor por pagar de nomina	
DEBITOS				
<ul style="list-style-type: none"> •Registro individual de cada trabajador •Controlar y manejar los sueldos y salarios • •Pago de beneficios sociales de acuerdo a lo que establece la ley vigente •Control del horario de trabajo •Evaluación del desempeño laboral 				
CRÉDITOS				
•NIIF PYMES Sección 13 Inventarios, Costos de transformación				

Elaborado por: La autora

Tabla 70

Dinámica de cuenta Costos Indirectos de Fabricación

		PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. DINÁMICA CONTABLE		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
CLASE	GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA	SUBCUENTA
5. Costos y Gastos	5.1 Costos de Producción	5.1.03 Costos indirectos de fabricación		
DESCRIPCIÓN				
Son aquellos que intervienen en la transformación de los productos y que no se identifican o cuantifican plenamente con la elaboración de partidas específicas de productos, procesos productivos o centros de costos determinados.				
DINÁMICA				
Es una cuenta que pertenece a la clase de los costos por lo cual aumentan por él debe y disminuyen por el haber y por lo general tendrán un saldo de naturaleza débito.				
SE DEBITA			SE ACREDITA	
<ul style="list-style-type: none"> • Por el valor de los materiales indirectos entregados para la producción • Por el pago de nómina • Por el valor de los demás CIF del proceso productivo 			<ul style="list-style-type: none"> • Por el valor de traslado de los productos en proceso y terminados • Por el valor de las devoluciones de materiales indirectos a proveedores 	
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • Archivo de la documentación • Nómina del personal administrativo • Verificar la cantidad y calidad del material • Registrar las entradas y las salidas de los materiales en el sistema 				
NORMATIVA				
• NIIF PYMES Sección 2 Conceptos y Principios Generales Sección 13 Inventarios, Distribución de los costos indirectos de producción				

Elaborado por: La autora.

Tabla 71

Dinámica de Cuenta de Gastos Administrativos


		PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. DINÁMICA CONTABLE		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
CLASE	GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA	SUBCUENTA
5. Costos y Gastos	5.2 Gastos	5.2.01 Gastos Administración	5.2.01.01 Sueldos, salarios y demás remuneraciones 5.2.01.02 Aportes a la Seguridad Social 5.2.01.08 Mantenimiento y Reparaciones 5.2.01.12 Gasto de Combustible 5.2.01.18 Gasto de Servicios Básicos	
DESCRIPCIÓN				
Esta cuenta comprende las erogaciones ocasionadas para el desarrollo de las operaciones ordinarias de la empresa.				
DINÁMICA				
Es una cuenta que pertenece a la clase de los gastos por lo cual aumentan por él debe, disminuyen y cancelan por el haber y por lo general tendrán un saldo de naturaleza débito.				
SE DEBITA			SE ACREDITA	
<ul style="list-style-type: none"> • Por todos los gastos destinados para el personal administrativo. 			<ul style="list-style-type: none"> • Por la cancelación del saldo al cierre del ejercicio contable. 	
CONTROL INTERNO				
Revisar que los gastos correspondan al desarrollo de las operaciones ordinarias de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> • Comprobar que el pago de nómina se haya cumplido de acuerdo con las disposiciones legales y vigentes. • Revisar los comprobantes que respalden el pago de servicios básicos. • Verificar si se cumple con la normativa de depreciación de activos fijos. • Revisar los comprobantes que respalden los gastos de mantenimiento y reparación de propiedad, planta y equipo. 				
NORMATIVA				
NIIF para las PYMES: Sección 2.- Conceptos y Principios Generales				

Tabla 72

Dinámica de cuenta Gastos en Ventas

				
PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. DINÁMICA CONTABLE				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
CLASE	GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA	SUBCUENTA
5. Costos y Gastos	5.2 Gastos	5.2.02 Gastos de venta	5.2.02.01 Sueldos, salarios y demás remuneraciones 5.2.02.11 Promoción y publicidad	
DESCRIPCIÓN				
Son los relacionados con la comercialización de los productos agrícolas de la empresa.				
DINÁMICA				
Es una cuenta que pertenece a la clase de los gastos por lo cual aumentan por él debe, disminuyen y cancelan por el haber y por lo general tendrán un saldo de naturaleza débito.				
SE DEBITA			SE ACREDITA	
• Valor cancelado por concepto de obligaciones laborales			Por la cancelación del saldo al cierre del ejercicio	
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • Verificación y autorización de la gerencia general para los pagos • Documentación de respaldo por los desembolsos • Archivo cronológico de la documentación 				
NORMATIVA				
NIIF PYMES Sección 5 Estado de Resultados Integral y Estado de Resultados				

Elaborado por: La autora

Tabla 73

Dinámica de cuenta Gastos Financieros

		<p align="center">PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. DINÁMICA CONTABLE</p>		
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
CLASE	GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA	SUBCUENTA
5. Costos y Gastos	5.2 Gastos	5.2.03 Gastos Financieros		
DESCRIPCIÓN				
Todos aquellos en los que incurre la empresa, por el uso de capitales puestos a su disposición por terceras personas				
DINÁMICA				
Es una cuenta que pertenece a la clase de los gastos por lo cual aumentan por él debe, disminuyen y cancelan por el haber y por lo general tendrán un saldo de naturaleza débito.				
SE DEBITA			SE ACREDITA	
<ul style="list-style-type: none"> • Intereses pagados por financiamiento • Cargos por mora 			<ul style="list-style-type: none"> • Por la cancelación del saldo al cierre del ejercicio 	
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la necesidad de contraer obligaciones con entidades financieras • Archivar cronológicamente la documentación de respaldo • Realizar el trámite con la debida autorización 				
NORMATIVA				
NIIF PYMES Sección 25 Costos por Préstamos				


Elaborado por: La autora

4.9 Libro diario

Es un documento donde se registra y enumera de forma cronológica todas las operaciones económicas diarias que ocurren en la empresa y se realiza a través de asientos contables.

Tabla 74

Libro diario

 EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. LIBRO DIARIO PERIÓDO					
Fecha	Código	Cuenta	Parcial	Debe	Haber
			TOTAL		


Elaborado por: La autora

4.10 Libro mayor

El libro mayor permite registrar de manera más concreta los movimientos económicos que se ha realizado en una cuenta contable específica, permitiendo así tener mayor control de lo que entra y sale en alguna cuenta en particular.

Tabla 75

Libro mayor

 EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. LIBRO MAYOR PERIÓDO				
Código	Detalle	Debe	Haber	Saldo

Elaborado por: La autora

4.11 Balance de comprobación

Es un instrumento contable que se utiliza para reflejar la suma total de los débitos y créditos de las diferentes cuentas como también los saldo de cada una de ellas ya sea deudor o acreedor.

Tabla 76

Balance de comprobación

Código	Detalle	Sumas		Saldos	
		Debe	Haber	Deudor	Acreedor
	TOTAL				

Elaborado por: La autora

4.12 Estructura de los estados financieros


Los estados financieros son informes que se realizan con la finalidad de obtener el resumen del resultado de las operaciones de la empresa en un periodo de tiempo (normalmente un año) para evaluar y analizar el rendimiento financiero y así poder tomar decisiones en beneficio de la empresa.

A continuación, se presenta la estructura de los estados financieros conforme a las

NIIF para PYMES:

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultado Integral.
- Estado de Cambios en el Patrimonio
- Estado de Flujo de Efectivo

4.12.1 Estado de Situación financiera


		EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de Americanos)	
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Efectivo y equivalentes al efectivo		\$	129,00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR COMERCIALES CORRIENTES			
Locales		\$	35.550,39
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)		\$	791,83
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES			
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)		\$	15.388,42
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la Renta)		\$	4.242,19
INVENTARIO			
Inventario de materia prima (no para la construcción)		\$	23.653,00
Inventario de productos terminados. y mercadería en almacén (excluyendo obras/inmuebles terminados para la venta)		\$	422,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		\$	78.593,17
ACTIVOS NO CORRIENTES			
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO			
TERRENOS			
Costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones		\$	471,22
EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)			
Costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones		\$	23.862,56
MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES			
Costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones		\$	54.166,71
Construcciones en Curso y Otros Activos en Tránsito		\$	614,39
Muebles y enseres		\$	1.063,80
Equipo de Computación		\$	2.493,93
Vehículos, Equipo de Transporte y Caminero Móvil		\$	22.000,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO			
Del costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones		\$	76.935,59

TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 27.737,02
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 106.330,19
PASIVO	
PASIVOS CORRIENTES	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTE	
Locales	\$ 46.000,36
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - CORRIENTES RELACIONADAS	
Locales	\$ 666,67
Porción Corriente de Obligaciones Emitidas	
PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	\$ 74,35
Obligaciones con el IESS	\$ 1.057,62
Otros Pasivos Corrientes Por Beneficios a Empleados	\$ 15.324,12
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 63.123,12
PASIVOS NO CORRIENTES	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTÍCIPES. BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL	
Locales	\$ 3.000,00
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 3.000,00
TOTAL DEL PASIVO	\$ 66.123,12
Capital suscrito y/o asignado	\$ 400,00
Aportes de socios, accionistas, partícipes, fundadores, constituyentes, beneficiarios u otros titulares de derechos representativos de capital para futura capitalización	\$ 25.841,69
RESULTADOS ACUMULADOS	
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	\$ 13.636,77
Utilidad del ejercicio	\$ 328,61
TOTAL DEL PATRIMONIO	\$ 40.207,07
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 106.330,19

Eduardo Estrada
GERENTE GENERAL

Ing. Jéssica Auz M. CPA
CONTADOR

4.12.2 Estado de Resultado Integral.

 EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)	
INGRESOS	
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	
VENTAS LOCALES DE BIENES	
Gravadas con tarifa 0% de IVA	\$48.211,40
GANANCIAS BRUTAS	\$48.211,40
COSTOS Y GASTOS	
COSTO DE VENTA	
Inventario inicial de materia prima	\$18.238,00
Compras netas locales de materia prima	\$13.165,63
(-) Inventario final de materia prima	\$23.653,00
Inventario inicial productos terminados	\$160,00
(-) Inventario final de productos terminados	\$422,00
TOTAL COSTO	\$7.488,63
GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS Y HONORARIOS	
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	\$26.439,54
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	\$5.304,94
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	\$5.150,42
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$36.894,90
OTROS GASTOS	
Transporte	\$145,40
Consumo de combustibles y lubricantes	\$365,28
Gastos de gestión	\$549,00
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$829,33

Mantenimiento y reparaciones	\$572,19
Servicios públicos	\$51,00
Otros	\$820,03
TOTAL OTROS GASTOS	\$3.332,23
TOTAL GASTOS	\$40.227,13
TOTAL, COSTOS Y GASTOS	\$47.715,76
Utilidad o pérdida antes de 15%	\$495,64
(-) 15% Participación a trabajadores	\$74,35
Utilidad antes de impuesto	\$421,29
22% Impuesto a la Renta	\$92,68
UTILIDAD NETA	\$328,61

Eduardo Estrada
GERENTE GENERAL

Ing. Jéssica Auz M. CPA
CONTADOR

4.12.3 Estado de Cambios en el Patrimonio




EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA.
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

	Capital Social	Aportes futuros Capitalización	Ganancias Acumuladas	Ganancia Neta del Periodo	Total del Patrimonio
Saldo al 31 de Diciembre del 2019	\$ 400,00	\$ 25.841,69	\$ 13.636,77	\$ 328,61	\$ 40.207,07
Saldo reexpresado del periodo inmediato	\$ 400,00	\$ 25.841,69	\$ 13.302,46	\$ 334,31	\$ 39.878,46
Cambios del año en el patrimonio			\$ 334,31	\$ -5,70	\$ 340,01
Saldo del periodo inmediato anterior	\$ 400,00	\$ 25.841,69	\$ 13.302,46	\$ 334,31	\$ 39.878,46
Resultado integral total del año (ganancia o pérdida)				\$ 328,61	\$ 328,61

Eduardo Estrada
GERENTE GENERAL

Ing. Jéssica Auz M. CPA
CONTADOR

4.12.4 Estado de Flujo de Efectivo

		
EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA. ESTADO DE FLUJOS DEL EFECTIVO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)		
FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
(+) Clases de cobro por actividades de operación		48211.40
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	48211.40	
(-) Clases de pago por actividades de operación		-48144.08
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	-48144.08	
Efectivo neto procedente de actividades de operación		67.32
FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
(+) Clase de cobros por actividades de inversión		0
Venta de activos fijos	0	
(-) Clase de pagos por actividades de inversión		0
Adquisición de propiedad planta y equipo	0	
Efectivo neto procedentes de actividades de inversión		0
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES EN FINANCIACIÓN		
(+) Clase de cobros por actividades de financiación		0
Prestamos recibidos	0	
(-) Clase de pagos por actividades de financiación		-168.32
Otras salidas de efectivo	-168.32	
Efectivo neto procedentes de actividades de financiación		-168.32
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO		-101.00
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO		230.00
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO		129

Eduardo Estrada
GERENTE GENERAL

Ing. Jéssica Auz M. CPA
CONTADOR

4.13 Análisis Financiero

Es un proceso que consiste en tomar las cifras de los estados financieros de una empresa para interpretar, comparar y realizar los estudios pertinentes con el objeto de obtener información y conclusiones importantes sobre el desempeño financiero y operacional del negocio, sus fortalezas, sus debilidades y las acciones que es necesario emprender para mejorar dicha situación.

4.13.1 Análisis Vertical

Es una técnica del análisis financiero que consiste en relacionar las cuentas de un Estado Financiero con un total determinado dentro del mismo estado con el objetivo de conocer el peso porcentual de cada partida en un período de tiempo determinado.

4.13.2 Análisis vertical del Estado de Situación Financiera del 2020 de la empresa

Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda.

**EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)**

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

Efectivo y equivalentes al efectivo	\$	129,00	0,12%
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR			
Cuentas y documentos por cobrar Comerciales corrientes			
Locales	\$	35.550,39	33,43%
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	\$	791,83	0,74%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES			
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	\$	15.388,42	14,47%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la Renta)	\$	4.242,19	3,99%
INVENTARIO			
Inventario de materia prima	\$	23.653,00	22,24%
Inventario de prod. term. y mercad. en almacén (excluyendo obras/inmuebles terminados para la venta)	\$	422,00	0,40%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$	78.593,17	73,91%

ACTIVOS NO CORRIENTES

PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO

TERRENOS

Costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	\$	471,22	0,44%
EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)			
Costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	\$	23.862,56	22,44%
MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES			
Costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	\$	54.166,71	50,94%
Construcciones en Curso y Otros Activos en Tránsito	\$	614,39	0,58%
Muebles y enseres	\$	1.063,80	1,00%
Equipo de Computación	\$	2.493,93	2,35%
Vehículos, Equipo de Transporte y Caminero Móvil	\$	22.000,00	20,69%
(-) Depreciación acumulada de propiedades Planta y Equipo			
Del costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	\$	76.935,59	72,36%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$	27.737,02	26,09%
TOTAL DEL ACTIVO	\$	106.330,19	100%

PASIVO		
PASIVOS CORRIENTES		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIAL CORR.		
Locales	\$ 46.000,36	43,26%
Obligaciones con instituciones financieras - corrientes		
RELACIONADAS		
Locales	\$ 666,67	0,63%
Porción Corriente de Obligaciones Emitidas		
PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS		
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	\$ 74,35	0,07%
Obligaciones con el IESS	\$ 1.057,62	0,99%
Otros Pasivos Corrientes Por Beneficios a Empleados	\$ 15.324,12	14,41%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 63.123,12	59,37%
PASIVOS NO CORRIENTES		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES		
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORR.		
A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTÍCIPES. BENEFICIARIOS U		
OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE		
CAPITAL		
Locales	\$ 3.000,00	2,82%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 3.000,00	2,82%
TOTAL DEL PASIVO	\$ 66.123,12	62,19%
PATRIMONIO		
Capital suscrito y/o asignado	\$ 400,00	0,38%
Aportes de socios, accionistas, partícipes, fundadores, constituyentes, beneficiarios u otros titulares de derechos representativos de capital para futura capitalización	\$ 25.841,69	24,30%
RESULTADOS ACUMULADOS		
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	\$ 13.636,77	12,82%
Utilidad del ejercicio	\$ 328,61	0,31%
TOTAL DEL PATRIMONIO	\$ 40.207,07	37,81%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 106.330,19	100%

4.13.3 Análisis vertical del Estado de Resultados 2020

EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

INGRESOS

INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS

VENTAS LOCALES DE BIENES

Gravadas con tarifa 0% de Iva	\$48.211,40	
-------------------------------	-------------	--

GANANCIAS BRUTAS	\$48.211,40	100%
-------------------------	--------------------	-------------

COSTOS Y GASTOS

COSTO DE VENTA

Inventario inicial de materia prima	\$18.238,00	38%
-------------------------------------	-------------	-----

Compras netas locales de materia prima	\$13.165,63	27%
--	-------------	-----

(-) Inventario final de materia prima	\$23.653,00	49%
---------------------------------------	-------------	-----

Inventario inicial productos terminados	\$160,00	0%
---	----------	----

(-) Inventario final de productos terminados	\$422,00	1%
--	----------	----

TOTAL, COSTO	\$7.488,63	16%
---------------------	-------------------	------------

GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS Y HONORARIOS

Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	\$26.439,54	55%
---	-------------	-----

Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	\$5.304,94	11%
---	------------	-----

Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	\$5.150,42	11%
---	------------	-----

TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$36.894,90	77%
-------------------------------------	--------------------	------------

OTROS GASTOS

Transporte	\$145,40	
------------	----------	--

Consumo de combustibles y lubricantes	\$365,28	1%
---------------------------------------	----------	----

Gastos de gestión	\$549,00	1%
-------------------	----------	----

Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$829,33	2%
---	----------	----

Mantenimiento y reparaciones	\$572,19	1%
------------------------------	----------	----

Servicios públicos	\$51,00	0%
Otros	\$820,03	2%
TOTAL OTROS GASTOS	\$3.332,23	7%
TOTAL GASTOS	\$40.227,13	83%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$47.715,76	99%
Utilidad o perdida antes de 15%	\$495,64	1%
(-) 15% Participación a trabajadores	\$74,35	0%
Utilidad antes de impuesto	\$421,29	1%
22% Impuesto a la Renta	\$92,68	0%
UTILIDAD NETA	\$328,61	0,7%

4.13.4 Análisis horizontal

El análisis horizontal permite identificar cambios o variaciones que ha sufrido cada rubro de los estados financieros con respecto al año o periodo anterior con el cual se está haciendo la comparación.

4.13.5 Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera del 2019-2020

EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

	AÑO 2019	AÑO 2020	Valor Absoluto	Valor Relativo
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$230,00	\$129,00	-\$101,00	-43,9%
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR				
Cuentas y documentos por cobrar comerciales corrientes				
Locales	\$35.550,38	\$35.550,39	\$0,01	0,0%
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar comerciales por incobrabilidad (provisiones para créditos incobrables)	\$791,83	\$791,83	\$0,00	0,0%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES				
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	\$15.388,42	\$15.388,42		0,0%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la Renta)	\$3.280,26	\$4.242,19	\$961,93	29,3%
INVENTARIO				
Inventario de materia prima (no para la construcción)	\$18.238,00	\$23.653,00	\$5.415,00	29,7%
Inventario de productos. terminados y mercad. en almacén (excluyendo obras/inmuebles terminados para la venta)	\$160,00	\$422,00	\$262,00	163,8%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$72.055,23	\$78.593,17	\$6.537,94	9,1%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO				
TERRENOS				

Costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	\$471,22	\$471,22	\$0,00	0,0%
EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)				
Costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	\$23.862,56	\$23.862,56	\$0,00	0,0%
MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES				
Costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	\$54.166,71	\$54.166,71	\$0,00	0,0%
Construcción en Curso y Otros Activos en Tránsito		\$614,39	\$614,39	
Muebles y enseres	\$614,39	\$1.063,80	\$449,41	73,1%
Equipo de Computación	\$2.493,93	\$2.493,93	\$0,00	0,0%

PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO

Vehículos, equipos de transporte y equipo camionero móvil	\$22.000,00	\$22.000,00	\$0,00	0,0%
Otros Propiedades, planta y equipo	\$1.063,80			-100,0%
Del costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	\$76.935,59			-100,0%
(-) Depreciación acumulada de propiedades, planta y equipo.				
Del costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones		\$76.935,59		
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$27.737,02	\$27.737,02	\$0,00	0,0%
TOTAL DEL ACTIVO	\$99.792,25	\$106.330,19	\$6.537,94	6,6%

PASIVO

PASIVOS CORRIENTES

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES

Cuentas y documentos por pagar comerciales corrientes

Locales	\$38.831,25	\$46.000,36	\$7.169,11	18,5%
---------	-------------	-------------	------------	-------

OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - CORR.

Locales	\$0,00	\$666,67	\$666,67	
Porción Corriente de Obligaciones Emitidas	\$0,65		-\$0,65	-100,0%

PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS

Participación trabajadores por pagar del ejercicio	\$75,64	\$74,35	-\$1,29	-1,7%
Obligaciones con el IESS	\$804,32	\$1.057,62	\$253,30	31,5%
Otros Pasivos Corrientes Por Beneficios a Empleados	\$14.535,27	\$15.324,12	\$788,85	5,4%

TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$54.247,13	\$63.123,12	\$8.875,99	16,4%
---------------------------------	--------------------	--------------------	-------------------	--------------

PASIVOS NO CORRIENTES

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTE

OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR

A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTÍCIPES. BENEFICIARIOS

U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL

Locales	\$3.000,00	\$3.000,00	\$0,00	0%
---------	------------	------------	---------------	----

OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - NO CORRIENTES RELACIONADAS

Locales	\$2.679,51		-\$2.679,51	-100%
---------	------------	--	--------------------	-------

TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES

\$5.679,51	\$3.000,00	-\$2.679,51	-47,2%
-------------------	-------------------	--------------------	---------------

TOTAL DEL PASIVO

\$59.926,64	\$66.123,12	\$6.196,48	10,3%
--------------------	--------------------	-------------------	--------------

PATRIMONIO

Capital suscrito y/o asignado	\$400,00	\$400,00	\$0,00	0%
-------------------------------	----------	----------	---------------	----

Aportes de socios, accionistas, partícipes, fundadores, constituyentes, beneficiarios u otros titulares de derechos representativos de capital para futura capitalización

\$25.841,69	\$25.841,69	\$0,00	0,0%
-------------	-------------	---------------	------

Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores

\$13.302,46	\$13.636,77	\$334,31	2,5%
-------------	-------------	-----------------	------

Utilidad del ejercicio

\$321,46	\$328,61	\$7,15	2,2%
----------	----------	---------------	------

TOTAL DEL PATRIMONIO

\$39.865,61	\$40.207,07	\$341,46	0,9%
--------------------	--------------------	-----------------	-------------

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

\$99.792,25	\$106.330,19	\$6.537,94	6,6%
--------------------	---------------------	-------------------	-------------

4.13.6 Análisis horizontal del Estado de Resultados 2019-2020

EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA.

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2019-2020

(Expresados en dólares de los Estados Unidos de América)

	2019	2020	Valor Absoluto	Valor Relativo
INGRESOS				
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDI.				
VENTAS LOCALES DE BIENES				
Gravadas con tarifa 0% de IVA	\$97.528,30	\$48.211,40	-\$49.316,90	-0,51
TOTAL INGRESOS	\$97.528,30	\$48.211,40	-\$49.316,90	-0,51
COSTOS Y GASTOS				
COSTO DE VENTA				
Inventario inicial de materia prima	\$17.536,00	\$18.238,00	\$702,00	0,04
Compras netas locales de materia prima	\$13.491,57	\$13.165,63	-\$325,94	-0,02
(-) Inventario final de materia prima	\$18.238,00	\$23.653,00	\$5.415,00	0,30
Inventario inicial productos terminados	\$860,00	\$160,00	-\$700,00	-0,81
(-) Inventario final de productos terminados	\$160,00	\$422,00	\$262,00	1,64
TOTAL COSTO DE VENTA	\$13.489,57	\$7.488,63	-\$6.000,94	-0,44
GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLE				
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	\$47.007,77	\$26.439,54	-\$20.568,23	-0,44
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	\$8.577,97	\$5.304,94	-\$3.273,03	-0,38

Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	\$9.157,11	\$5.150,42	-\$4.006,69	-0,44
TOTAL, GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$64.742,85	\$36.894,90	-\$27.847,95	-0,43
OTROS GASTOS				
Transporte	\$356,00	\$145,40	-\$210,60	-0,59
Consumo de combustibles y lubricantes	\$4.123,00	\$365,28	-\$3.757,72	-0,91
Gastos de gestión	\$163,00	\$549,00	\$386,00	2,37
Suministros, herramientas, materiales.	\$236,00	\$829,33	\$593,33	2,51
Mantenimiento y reparaciones	\$3.150,00	\$572,19	-\$2.577,81	-0,82
Servicios públicos	\$53,00	\$51,00	-\$2,00	-0,04
Otros	\$10.710,63	\$820,03	-\$9.890,60	-0,92
TOTAL OTROS GASTOS	\$18.791,63	\$3.332,23	-\$15.459,40	-0,82
TOTAL GASTOS	\$83.534,48	\$40.227,13	-\$43.307,35	-0,52
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$97.024,05	\$47.715,76	-\$49.308,29	-0,51
Utilidad o pérdida antes de 15%	\$504,25	\$495,64	-\$8,61	-0,02
(-) 15% Participación a trabajadores	\$75,64	\$74,35	-\$1,29	-0,02
Utilidad antes de impuesto	\$428,61	\$421,29	-\$7,32	-0,02
(=) Impuesto a la Renta causado	\$107,15	\$92,68	-\$14,47	-0,14
Utilidad/Pérdida después de Impuesto a la Renta	\$321,46	\$328,61	\$7,15	0,02

4.14 Razones Financieras




Son herramientas utilizadas con el fin de evaluar a la entidad económicamente, utilizando indicadores financieros, los cuales tienen distintas fórmulas y criterios de medición, pero un solo propósito, medir la realidad económica y financiera de la empresa.

Los indicadores más utilizados son:

- ✓ Indicadores de liquidez
- ✓ Indicadores de rentabilidad
- ✓ Indicadores de endeudamiento

Tabla 77





Liquidez corriente

			EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA.		
INDICADOR DE LIQUIDEZ CORRIENTE					
DESCRIPCIÓN					
<p>Mide la capacidad que tiene la empresa de disponer de dinero para cancelar sus compromisos a corto plazo. Se obtiene dividiendo los activos corrientes para los pasivos corrientes</p>					
<p>Formula: $\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$</p>					
INTERPRETACIÓN					
Rango de la razón		Observación		Simbología	
>1		<p style="text-align: center;"><u>Favorable</u></p> <p>Posee activos corrientes suficientes para el pago de deudas en un plazo menor a un año.</p>			
=1		<p style="text-align: center;"><u>Razonable</u></p> <p>No existe ni ganancias ni pérdidas, cubre con las obligaciones</p>			
<1		<p style="text-align: center;"><u>Desfavorable</u></p> <p>Los activos corrientes no son suficientes para el pago de deudas corrientes.</p>			

Elaborado por: La autora

Tabla 78





Prueba ácida

	<p>EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA.</p>	
<p>INDICADOR DE LIQUIDEZ PRUEBA ÁCIDA</p>		
<p>DESCRIPCIÓN</p>		
<p>Indica la capacidad que tiene la empresa de afrontar sus deudas a corto plazo que pueden ser cubiertas por elementos del activo, restando de estos los inventarios</p>		
<p>Formula: Prueba Ácida = $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$</p>		
<p>INTERPRETACIÓN</p>		
<p>Rango de la razón</p>	<p>Observación</p>	<p>Simbología</p>
<p>>1</p>	<p style="text-align: center;"><u>Favorable</u></p> <p>Indica que la empresa tiene activos suficientes para pagar sus obligaciones con terceros aun restándole el valor de los inventarios.</p>	
<p>=1</p>	<p style="text-align: center;"><u>Razonable</u></p> <p>Cuando el activo es igual al pasivo, teniendo en cuenta que ya se restó inventarios, por tanto, no hay dinero para operar</p>	
<p><1</p>	<p style="text-align: center;"><u>Desfavorable</u></p> <p>Indica que, al restar el importe de los inventarios de los activos de la empresa, el valor de los activos es menor a los pasivos, los cuales no cubren las obligaciones con terceros, provocando imposibilidad en los pagos</p>	

Elaborado por: La autora

Tabla 79

Indicador de capital de trabajo

		<p align="center">EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA.</p>	
<p align="center">INDICADOR DE LIQUIDEZ CAPITAL DE TRABAJO</p>			
<p align="center">DESCRIPCIÓN</p>			
<p>Este indicador indica la cantidad con la que cuenta la empresa para realizar sus operaciones normales, después de haber cubierto sus obligaciones a corto plazo sin adquirir financiamiento externo.</p>			
<p>Formula: Activo Corriente - Pasivo Corriente</p>			
<p align="center">INTERPRETACIÓN</p>			
Rango de la razón	Observación	Simbología	
>1	<p align="center"><u>Favorable</u></p> <p>La empresa cuenta con suficiente dinero para continuar con sus operaciones</p>		
=1	<p align="center"><u>Razonable</u></p> <p>Cuentan con dinero limitado para operar</p>		
<1	<p align="center"><u>Desfavorable</u></p> <p>Dinero insuficiente para ejecutar operaciones empresariales</p>		

Elaborado por: La autora

Tabla 80

Rotación de cartera

	<p>EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA.</p>	
<p>INDICADOR ROTACIÓN DE CARTERA</p>		
<p>DESCRIPCIÓN</p>		
<p>Indica cuanto tiempo tarda la entidad cobrar a sus clientes y así determinar si es factible o no cambiar las políticas de cobro.</p>		
<p>Formula: Rotación de cartera = $\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 365}{\text{Ventas a crédito}}$</p>		
<p>INTERPRETACIÓN</p>		
<p>Rango de la razón</p>	<p>Observación</p>	<p>Simbología</p>
<p>Menor a 30 días</p>	<p style="text-align: center;"><u>Favorable</u></p> <p>Indica que la empresa tiene un eficiente sistema de cobranza</p>	
<p>Igual a 30 días</p>	<p style="text-align: center;"><u>Razonable</u></p> <p>Indica que el tiempo de la deuda se encuentra en un tiempo razonable de cobro.</p>	
<p>Mayor a 30 días</p>	<p style="text-align: center;"><u>Desfavorable</u></p> <p>Indica que la empresa tiene un ineficiente sistema de cobranza y debe cambiar sus políticas de cobro.</p>	

Elaborado por: La autora

Tabla 81





Rotación de activos totales

		<p align="center">EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA.</p>	
<p>INDICADOR ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES</p>			
<p>DESCRIPCIÓN</p>			
<p>Indica cuantas ventas genera la entidad por cada dólar invertido</p>			
<p align="center">Formula: Rotación de activos totales = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$</p>			
<p>INTERPRETACIÓN</p>			
<p>Rango de la razón</p>	<p>Observación</p>	<p>Simbología</p>	
<p>>1</p>	<p align="center"><u>Favorable</u></p> <p>Indica que la empresa tiene una excelente ganancia por cada dólar invertido</p>		
<p>=1</p>	<p align="center"><u>Razonable</u></p> <p>Indica que la empresa tiene una ganancia razonable por cada dólar invertido</p>		
<p><1</p>	<p align="center"><u>Desfavorable</u></p> <p>Indica que a empresa muestra que sus ganancias son desfavorables, porque estas se representan en centavos por cada dólar invertido.</p>		

Elaborado por: La autora

Tabla 82





Rotación de inventarios

	<p>EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA.</p>	
<p>INDICADOR ROTACIÓN DE INVENTARIOS</p>		
<p>DESCRIPCIÓN</p>		
<p>Indica cuánto tarda el stock de la entidad en convertirse en efectivo y cuantas veces se necesita reponer el stock a lo largo de un año.</p>		
<p>Formula: Rotación de inventarios = $\frac{\text{Inventario promedio} * 365}{\text{Costo de las ventas}}$</p>		
<p>INTERPRETACIÓN</p>		
<p>Rango de la razón</p>	<p>Observación</p>	<p>Simbología</p>
<p>Menor a 15 días</p>	<p style="text-align: center;"><u>Favorable</u></p> <p>Indica que la empresa tiene buenas estrategias de venta</p>	
<p>Igual a 15 días</p>	<p style="text-align: center;"><u>Razonable</u></p> <p>Indica que la empresa muestra un periodo de ventas razonables</p>	
<p>Mayor a 15 días</p>	<p style="text-align: center;"><u>Desfavorable</u></p> <p>Indica que la empresa debe cambiar la estrategia de ventas ya que el producto al no ser vendido rápido se puede dar de baja provocando pérdidas económicas</p>	

Elaborado por: La autora

Tabla 83





Margen de utilidad bruta

		<p align="center">EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA.</p>	
<p>INDICADOR MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</p>			
<p>DESCRIPCIÓN</p>			
<p>Indica el grado de rentabilidad de la empresa en relación a sus ventas, luego de pagar los inventarios</p>			
<p>Margen de Utilidad Bruta = $\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Venta}}{\text{Ventas}} \times 100$</p>			
<p>INTERPRETACIÓN</p>			
Rango de la razón	Observación	Simbología	
<u>Favorable</u>			
>1%	La empresa dispone de utilidad en sus ventas, luego de cancelar los inventarios		
<u>Razonable</u>			
=1%	Las ventas de la empresa permiten únicamente cancelar los inventarios.		
<u>Desfavorable</u>			
< 1%	La empresa no dispone de utilidad en sus ventas, luego de cancelar los inventarios		

Elaborado por: La autora

Tabla 84

Margen de utilidad operativa

	<p>EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA</p> <p>LTADA</p>	
<p>INDICADOR</p> <p>MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA</p>		
<p>DESCRIPCIÓN</p>		
<p>Refleja el grado de rentabilidad neta de la empresa en relación a sus ventas, luego de pagar todos los gastos y costos directos e indirectos, y antes de impuestos</p>		
<p>Margen de Utilidad Operativa = $\frac{\text{Ventas} - \text{Gastos Operacionales}}{\text{Ventas}} \times 100$</p>		
<p>INTERPRETACIÓN</p>		
<p>Rango de la razón</p>	<p>Observación</p>	<p>Simbología</p>
<p>>1%</p>	<p style="text-align: center;"><u>Favorable</u></p> <p>La empresa dispone de utilidad en sus ventas, luego de cancelar los gastos operacionales y antes de impuestos.</p>	
<p>=1%</p>	<p style="text-align: center;"><u>Razonable</u></p> <p>Las ventas de la empresa permiten únicamente cancelar los gastos operacionales</p>	
<p>< 1%</p>	<p style="text-align: center;"><u>Desfavorable</u></p> <p>La empresa no dispone de utilidad en sus ventas, luego de cancelar los gastos operacionales</p>	

Elaborado por: La autora

Tabla 85

Rendimiento del patrimonio

	<p>EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA</p> <p>LTDA.</p>	
<p>INDICADOR RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO</p>		
<p>DESCRIPCIÓN</p>		
<p>Indica la rentabilidad que obtuvieron los accionistas por el capital invertidos cada socio.</p>		
<p>Formula: Rendimiento del patrimonio = Utilidad neta / patrimonio</p>		
<p>INTERPRETACIÓN</p>		
<p>Rango de la razón</p>	<p>Observación</p>	<p>Simbología</p>
<p>>1</p>	<p style="text-align: center;"><u>Favorable</u></p> <p>Indica que la entidad tiene excelentes ganancias para los inversionistas</p>	
<p>=1</p>	<p style="text-align: center;"><u>Razonable</u></p> <p>Indica que la entidad muestra ganancias razonables para los inversionistas</p>	
<p>< 1</p>	<p style="text-align: center;"><u>Desfavorable</u></p> <p>Indica que la empresa muestra que las ganancias de los accionistas no son buenas de acuerdo a su capital invertido.</p>	

Elaborado por: La autora

Tabla 86

Endeudamiento patrimonial

	<p>EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS FRONTERA CÍA. LTDA.</p>	
<p>INDICADOR ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL</p>		
<p>DESCRIPCIÓN</p>		
<p>Este indicador determina la capacidad de créditos de una empresa para conocer si los dueños de la empresa o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa, muestra el origen de los fondos que ésta utiliza, ya sean propios o ajenos e indicando si el capital o el patrimonio son o no suficientes.</p>		
<p>Formula: $\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$</p>		
<p>INTERPRETACIÓN</p>		
<p>Rango de la razón</p>	<p>Observación</p>	<p>Simbología</p>
<p>>1</p>	<p style="text-align: center;"><u>Desfavorable</u></p> <p>Mayoría de financiamiento proviene de terceros</p>	
<p>=1</p>	<p style="text-align: center;"><u>Razonable</u></p> <p>Mayoría de financiamiento proviene de terceros.</p>	
<p>< 1</p>	<p style="text-align: center;"><u>Favorable</u></p> <p>Mayoría de financiamiento es interno.</p>	

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO V

5 Validación

5.1 Introducción

Para la implementación o ejecución de la propuesta se considerará previamente su validación, proceso que consiste en la revisión del manual administrativo contable y financiero propuesto para la empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda. dicha revisión será desarrollada por docentes técnicos en el tema con la finalidad de cerciorarse que este sea útil y contribuya al mejoramiento del desempeño de las actividades de la empresa.

La implementación del manual administrativo financiero y contable en la empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda. permitirá dar solución a las falencias identificadas, fomentará la eficiencia en la gestión administrativa financiera y contable beneficiando así a los propietarios y empleados de la empresa.

5.2 Objetivo

Validar el manual administrativo, financiero y contable para Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda.

5.3 Descripción del estudio

5.3.1 Equipo de trabajo

Con el fin de realizar una correcta validación a la propuesta, el equipo de trabajo está conformado por:

- Directora del trabajo de grado
- Docentes especializados en el tema

5.4 Metodología de verificación

El método de verificación se lo realiza a través de una matriz que detalla las variables con sus respectivos indicadores a validar.

Se trabajó de manera conjunta con la directora del trabajo de investigación y con los docentes expertos en el tema, donde se realizó la revisión a cada una de las partes que contiene la propuesta como son: la parte administrativa, financiera, contable y gestión de riesgos a fin de que se demuestre que el manual administrativo contable y financiero es aplicable dentro de la empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda. que este ayudara a que sus operaciones sean realizadas de manera eficiente y eficaz.

5.4.1 Matriz de verificación

En la presente matriz de verificación se identifica la existencia de los indicadores resultantes de las variables administrativa, contable y financiera del trabajo de investigación.

Tabla 87

Matriz de verificación

MATRIZ DE VALIDACIÓN					
N°	Variable	Indicadores	Docente		
			Muy Aplicable	Aplicable	Poco Aplicable
1	Propuesta Administrativa	Misión	X		
2		Visión	X		
3		Objetivos estratégicos	X		
4		Valores Corporativos	X		
5		Políticas Generales	X		
6		Políticas Contables	X		
7		Políticas Administrativas	X		
8		Organigrama Estructural	X		
9		Manual de funciones	X		
10		Mapa de procesos	X		
11		Manual de procedimientos	X		
12		Diagrama de flujo	X		
13	Propuesta gestión de Riesgos	Identificación de riesgos operativos, evaluación y valoración	X		
14		Matriz de riesgo	X		
15	Propuesta Contable Financiera	Plan de cuentas	X		
16		Dinámica de cuentas	X		
17		Estados financieros	X		
18		Razones financieras	X		
TOTAL:					
FIRMA:					

5.5 Factores a validar

5.5.1 Propuesta administrativa

Misión

Visión

Objetivos estratégicos

Valores Corporativos

Políticas Generales

Políticas Contables

Políticas Administrativa

Organigrama estructural

Manual de funciones

Mapa de procesos

Manual de procedimientos

Diagrama de flujo

5.5.2 Propuesta gestión de riesgos

Identificación de riesgos operativos, evaluación y valoración

Matriz de riesgo

5.5.3 Propuesta contable-financiera

Plan de cuentas

Descripción y dinámica de las cuentas

Estados Financieros

Razones Financieros

5.6 Método de calificación

Para la calificación se propone la siguiente escala:

- Puntaje 3= Muy aplicable
- Puntaje 2 = Aplicable
- Puntaje 1= Poco aplicable

5.7 Rangos de interpretación

Para una adecuada interpretación de la aplicación del manual propuesto, se establecen los siguientes rangos.

- De 68% a 100% = Muy aplicable
- De 34% a 67% = Aplicable
- De 0% a 33% = Poco aplicable

Cabe señalar que los rangos mencionados se obtienen del total de 100% dividido para los tres indicadores que son muy aplicable, aplicable y poco aplicable, obteniendo como resultado 33% el cual será sumado al número del rango anterior, en donde el primer rango de interpretación es 0% a 33%, el segundo rango es de 34% a 67% y como ultimo rango el de 68% a 100%.

Para calcular el total de la matriz de verificación se obtuvo de la calificación total obtenida en cada indicador de las preguntas efectuadas sobre la calificación total de las preguntas, multiplicando por 100 para obtener un porcentaje

Es decir:

$$V = \frac{C.O}{C.T} \times 100$$

Donde:

V = Validación
CO = Calificación Obtenida (sumatorio total del puntaje obtenido en cada parámetro)
CT = Calificación Total (multiplicación de número de indicadores por la calificación)

5.8 Resultados

Para presentar los resultados de la validación de la presente investigación, se elabora una matriz considerando las variables administrativas, financiera, contable y gestión de riesgos identificando los siguientes indicadores, que a continuación se detallan

Tabla 88

Matriz de verificación docente tutora

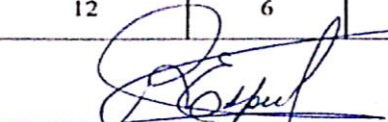
MATRIZ DE VALIDACIÓN					
Nº	Variable	Indicadores	Ing. Rocío Espinosa Mba Docente		
			Muy Aplicable	Aplicable	Poco Aplicable
1	Propuesta Administrativa	Misión	X		
2		Visión		X	
3		Objetivos estratégicos		X	
4		Valores Corporativos	X		
5		Políticas Generales	X		
6		Políticas Contables		X	
7		Políticas Administrativas		X	
8		Organigrama Estructural		X	
9		Manual de funciones	X		
10		Mapa de procesos	X		
11		Manual de procedimientos		X	
12		Diagrama de flujo	X		
13	Propuesta gestión de Riesgos	Identificación de riesgos operativos, evaluación y valoración	X		
14		Matriz de riesgo	X		
15	Propuesta Contable Financiera	Plan de cuentas	X		
16		Dinámica de cuentas	X		
17		Estados financieros	X		
18		Razones financieras	X		
TOTAL:			12	6	
FIRMA:					

Tabla 89

Matriz de verificación docente oponente



MATRIZ DE VALIDACIÓN					
N°	Variable	Indicadores	Msc. Rolando Soria DOCENTE		
			Muy Aplicable	Aplicable	Poco Aplicable
1	Propuesta Administrativa	Misión	X		
2		Visión		X	
3		Objetivos estratégicos		X	
4		Valores Corporativos	X		
5		Políticas Generales	X		
6		Políticas Contables	X		
7		Políticas Administrativas	X		
8		Organigrama Estructural	X		
9		Manual de funciones	X		
10		Mapa de procesos	X		
11		Manual de procedimientos	X		
12		Diagrama de flujo	X		
13	Propuesta gestión de Riesgos	Identificación de riesgos operativos, evaluación y valoración	X		
14		Matriz de riesgo	X		
15	Propuesta Contable Financiera	Plan de cuentas	X		
16		Dinámica de cuentas	X		
17		Estados financieros	X		
18		Razones financieras		X	
TOTAL:			15	3	00
FIRMA:					

Tabla 90

Matriz de verificación de docente oponente

MATRIZ DE VALIDACIÓN					
N°	Variable	Indicadores	Ing. Diego Rodríguez Docente		
			Muy Aplicable	Aplicable	Poco Aplicable
1	Propuesta Administrativa	Misión	X		
2		Visión	X		
3		Objetivos estratégicos	X		
4		Valores Corporativos	X		
5		Políticas Generales	X		
6		Políticas Contables	X		
7		Políticas Administrativas	X		
8		Organigrama Estructural	X		
9		Manual de funciones	X		
10		Mapa de procesos	X		
11		Manual de procedimientos	X		
12		Diagrama de flujo	X		
13	Propuesta gestión de Riesgos	Identificación de riesgos operativos, evaluación y valoración	X		
14		Matriz de riesgo		X	
15	Propuesta Contable Financiera	Plan de cuentas	X		
16		Dinámica de cuentas	X		
17		Estados financieros	X		
18		Razones financieras		X	
TOTAL:			16	2	00
FIRMA :			 <small>Firmado electrónicamente por</small> DIEGO FERNANDO RODRIGUEZ YASELGA		

5.9 Calificación e interpretación

Tabla 91

Calificación total

Calificación total				
Indicador	Valoración	Total	Total *N° de Validadores	Calificación
18	3	51	153	Muy Aplicable
18	2	36	108	Aplicable
18	1	18	51	Poco Aplicable

Tabla 92

Calificación obtenida

Nombre	Indicador	Valoración	Total, I*V	Calificación
Ing. Roció Espinoza	12	3	36	Muy aplicable
	6	2	12	Aplicable
Ing. Diego Rodríguez	16	3	48	Muy aplicable
	2	2	4	Aplicable
Msc. Rolando Soria	15	3	45	Muy aplicable
	3	2	6	Aplicable
Total Obtenido			151	

5.9.1 Evaluación

Una vez que se ha obtenido la calificación de la matriz de validación, la remplazamos en la siguiente formula, para obtener el porcentaje de aplicabilidad.

$$V = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Calificación Total}} * 100$$

$$V = \frac{151}{162} * 100$$

$$V = 93.20\%$$

Análisis:

Una vez obtenida el porcentaje de validación de la propuesta por parte de los docentes evaluadores, se han definido los rangos de aceptación en los resultados totales, determinando así que el “Manual Administrativo, Contable y Financiero para la empresa Productos Lácteos Frontera, de la provincia del Carchi obtiene un 93.20% de validación, por lo que es muy aplicable para la empresa.

5.10 Conclusiones

La fundamentación teórica es la recopilación de conceptos y definiciones de fuentes como: textos bibliográficos, artículos científicos, revistas que han permitido facilitar la comprensión y desarrollo del trabajo de investigación.

Los procedimientos metodológicos sirven como herramienta para obtener información sustentable y verídica de la situación actual de la empresa.

El diagnóstico situacional de la empresa permitió conocer sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; y determinar que la empresa carece de un buen rendimiento en sus procesos tanto administrativos como contables y financiero.

El diseño de la propuesta de un manual administrativo, financiero y contable para la empresa Productos Lácteos Frontera Cía. Ltda. servirá como una herramienta guía esencial para una adecuada gestión administrativa, contable y financiera de la empresa

La validación se realiza bajo el criterio de docentes técnicos a cargo del proyecto para garantizar que la propuesta del manual administrativo, contable y financiero sea viable y que su implementación permitirá a la empresa tener una gestión administrativa, contable y financiera eficiente y eficaz.

5.11 Recomendaciones

Difundir los términos de la fundamentación teórica a fin de lograr entendimiento para el correcto manejo y aplicación del manual.

Realizar de manera periódica encuestas dirigidas a los miembros de la empresa para recolectar datos e información verídica y útil que permita identificar y prevenir cada uno de los problemas que surgen en la misma.

Aprovechar las oportunidades y fortalezas que tiene la empresa para contrarrestar las debilidades y corregir las deficiencias para brindar un servicio de calidad a los clientes.

Se recomienda al gerente de la empresa la implementación de la propuesta del manual administrativo contable y financiero que sirva como una guía para que efectúe una gestión administrativa, contable y financiera eficiente.

Se recomienda a la empresa considerar la aplicación de los lineamientos establecidos en la propuesta, puesto que su aplicabilidad ha sido validada por expertos en el tema que aportaran a su buen desempeño organizacional.

Bibliografía

Alcarria Jaime, J. (2009). *Contabilidad Financiera I*. UNIVERSITAT JAUME.

Alonso, P. L. (2014). *Gestión de las Empresas*.

Baena Paz, G. M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

Díaz Moreno, H. (2011). *Contabilidad General*. Colombia: Prentice Hall.

Estrella Quispe , A., & Pérez Hidalgo, P. (2012). Incidencia de la Gestión Empresarial del sector Agroindustrial en el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, en el período 2010-2012. *Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Extensión Latacunga*.

Izaguirre Olmedo, J., Carhuacho Mendoza, I., & Silva Siu, D. (2020). *Finanzas para no financieros*. Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.

Rincon Soto, C. A., Lasso Marmolejo, G., & Parrado Bolaños, Á. (2012). *Contabilidad siglo XXI*. Colombia: Imagen editorial Impresores.

Sablich Huamani, C. A. (2007). *MODULO DE ADMINISTRACIÓN*.

Santamaría Freire, E., & Álvarez Calvache, F. (2015). Caracterización de los parámetros de calidad del agua para disminuir. *Agroindustrial Science*.

Urueña B, O. L. (2010). *Contabilidad Básica* . Bogotá.

- Vivanco Vergara, M. E. (2017). LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 249.
- Ackerman. (2013). *Metodología de la investigación* . Buenos Aires: Ediciones del Aula Taller. .
- AGROCALIDAD. (2013). *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA VIGILANCIA Y CONTROL DE LA INOCUIDAD DE LECHE CRUDA*. Ecuador.
- Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Arteaga, H., Intriago Manzaba, D., & Mendoza García, K. (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Revista Científica*, 1-11.
- Cabezas Mejía, E. D., Andrade Naranjo , D., & Torres Santamaría. , J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Ecuador : Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Cano, A. M. (2017). *Contabilidad Gerencial y Presupuestaria*. Colombia: Digiprin Editores SAS.
- Casares , I., & Lizarzaburu , E. (2016). *INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS EMPRESARIALES*. Perú: PLATINUM EDITORIAL S.A.C.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México.
- Chiliquinga Jaramillo , M. P., & Vallejos Orbe, H. M. (2017). *Costos Modalidad Órdenes de Producción* . Ibarra: UTN 2017.

- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2015). *La Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)*.
- Fons, S. (2012). *Valores y ética empresarial*. Madrid: Trotta,S.A.
- Franklin. (2016). *La importancia de los manuales como herramientas de comunicación en las MiPyMes*.
- González, G. (2013). *Contabilidad General* .
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ibáñez, J. (2015). *Métodos técnicas e instrumentos de la nvestigación*. Madrid : DYKINSON,S.I.
- ItaúEmpresas. (2018). *Gestión Financiera* .
- Lavalle Burguete, A. C. (2017). *Analisis Financiero*. Mexico: UNID.
- Loguzzo, H. A., Fedi, J. L., & F. M. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Ministerio de Fomento. (2011). *La Gestión por Procesos* .
- Munch Galindo, L. (s.f.). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN*. Educativo Practicas.
- Norma ISO 31000:. (2018). *Norma ISO 31000:el valor de la gestión de riesgos en las organizaciones*.
- Norma NIIF para las Pymes. (2015).
- Ocaña, A. O. (2015). *Libro Enfoques y métodos de investigación* . Colombia: Primera edición: Bogotá, Colombia.

- Oña Chiguano , A. P., & Vega Alquina , R. K. (2015). IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS FODA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN ORGANIZACIONES AMERICANAS, UNA REVISIÓN DE LA ÚLTIMA DÉCADA. *Universidad de las Fuerzas Armadas Espe*, 1-13.
- Pérez Hidalgo, P., & Estrella Quispe, A. (2012). Incidencia de la gestión empresarial del. *UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE*, 12.
- Rajadell, M., Trullas, O., & Simo, P. (2014). *Contabilidad para todos*. Open acces.
- Reyes Ponce, A. (s.f.). *ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Teoría y Práctica* . México.
- Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom .
- Rocha, C. M. (2016). *Metodología de la investigación*. Mexico .
- Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Sistema de Información Científica*, 27.
- Rodriguez Valencia, J. (2012). *Como elaborar manuales administrativos*. México.
- Ruiz, A. I. (2011). *DIAGNÓSTICO DE SITUACIONES Y PROBLEMAS LOCALES*. Costa Rica : Universidad Estatal a Distancia San José.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la Administración*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP. (2016). *CONTABILIDAD BÁSICA I*.
- Universidad Tecnológica Nacional . (2015). *Organización y Administración de Empresas* .

Valdéz Giménez, I. (2017). *Los manuales administrativos hoy*.

Velastegui, W. (2016). *LIBRO DE CONTABILIDAD*.

Vergara1, I. M. (2017). LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 1- 6.

Villalpando, R. F. (2014). *Análisis de estados financieros*. México: UNID.

Villoldo, A. G. (2017). Lista de verificación o Check-list: herramienta de control de procesos. *Asesor de Calidad*.

Vivanco, M. E. (2017). LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 248.