



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

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA
INDUSTRIA LÁCTEA “SAN LUIS” UBICADO EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA,
CANTÓN CAYAMBE

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA: CORAL CHICAIZA KATHERYN IVANOVA

DIRECTOR: Msc. Ing. CPA. LENIN UBIDIA

Ibarra, marzo del 2017

RESUMEN EJECUTIVO

En la ciudad de Cayambe la actividad económica que más ingresos aporta al cantón es el sector ganadero, en donde la población cayambeña con el tiempo ha desarrollado un sin número de negocios que parten de la materia prima que es la leche, teniendo como ejemplo las fábricas de queso, yogurth, entre otros. El actual proyecto se basa en una investigación metodológica dentro de la industria láctea “San Luis” con el objetivo de plantear un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, instrumento que orientará al personal de la fábrica al cumplimiento y práctica de conocimientos técnicos administrativos y financieros. Una vez conocida la situación actual de la fábrica, la manera de como realizan sus actividades en cada área de la misma, se procedió a realizar el diagnóstico situacional que con la ayuda de los instrumentos de investigación como son la entrevista, encuesta y observación directa se elaboró la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En el capítulo II se muestra el sustento teórico, información bibliográfica. La propuesta que se desarrolla en el capítulo III de este proyecto presenta los principales procedimientos que están adaptados a la situación real de la fábrica, con su aplicación dentro de la misma se pretende corregir los procedimientos administrativos y financieros, mejorando su control interno con el fin de optimizar los recursos, crear un ambiente laboral agradable y principalmente ofrecer a los clientes productos de calidad. Esta herramienta de guía administrativa y financiera será de beneficio para el personal directivo, administrativo y técnico de la industria láctea “San Luis”, ya que este proyecto cuenta con información de fácil comprensión y aplicabilidad en sus actividades diarias., facilitando la rendición de cuentas antes los organismos de control externo e interno.

SUMMARY

In the town of Cayambe the livestock sector is the economic activity that provides most income to the canton. In this sector the population of Cayambe has developed over time countless businesses based on the raw material milk, for example cheese or yogurt factories. The current project rests on a methodological research in the dairy industry "San Luis " with the aim to propose a Manual on Financial and Administrative Procedures, an instrument that guides the factory staff concerning the compliance and the practice of technical, administrative and financial expertise. Once the current situation of the factory and the performing of the areas' activities were analyzed, we proceeded to make the situation assessment with the help of research instruments such as interview, survey and direct observation to develop a matrix of strengths, opportunities, weaknesses and threats. Chapter II shows the theoretical support and the bibliographic information. The proposal developed in Chapter III of this project presents the main procedures that are adapted to the actual situation of the factory. By applying the proposal it is intended to correct the administrative and financial procedures to improve its internal control in order to optimize the resources, create a pleasant work environment and mainly provide customers with quality products. This administrative and financial guiding tool will be beneficial to the manager of the dairy industry "San Luis", since this project has information which is easy to understand and apply in the daily activities. It facilitates accountability referring to external and internal watchdogs

AUTORÍA

Yo, Katheryn Ivanova Coral Chicaiza, portadora de la cedula de ciudadanía No. 1726117946 declaro bajo juramento que la tesis de grado titulada “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA INDUSTRIA LÁCTEA “SAN LUIS”, UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN CAYAMBE” , ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.



Ivanova Coral.

C.C. 1726117946

CARTA A LA EMPRESA



Cayambe, 11 de Noviembre del 2016

A quien interese.

Presente.

Yo, Elena Vásquez Gerente General de la empresa "San Luis", certifico que la señorita Ivanova Coral con cédula de identidad 172611794-6, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad Ciencias Administrativas y Económicas FACAE, de la Universidad Técnica de Norte, realizó en mi empresa la tesis bajo el tema "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA INDUSTRIA LÁCTEA SAN LUIS UBICADO EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN CAYAMBE ", hasta Noviembre del 2016, tiempo en el cual demostró ser una persona honesta, respetuosa, con un alto grado responsabilidad y capacidad suficiente para efectuar tareas y actividades encomendadas, con lo cual ayudado al progreso de la empresa, pues con su aporte comprendimos cuales son las fortalezas y debilidades de mi empresa. Es todo lo que puedo certificar en honor a la verdad, facultando a la interesada hacer uso del presente en la forma en que estime conveniente.

Atentamente.-

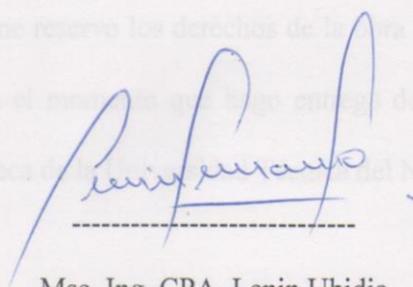
Sra. Elena Vásquez

Gerente Propietaria

CERTIFICACIÓN

En calidad de Director del trabajo de grado, presentado por KATHERYN IVANOVA CORAL CHICAIZA para optar por el título de INGENIERA COMERCIAL, cuyo tema es: **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA INDUSTRIA LÁCTEA “San Luis” UBICADO EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTIÓN CAYAMBE”**. Doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 29 días del mes de febrero 2016



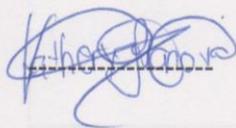
Msc. Ing. CPA. Lenin Ubidia

DIRECTOR DE TESIS

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

Yo, CORAL CHICAIZA KATHERYN IVANOVA, con cédula de ciudadanía 1726117946 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículo 4.5 y 6 en calidad de autora de la obra de trabajo de grado denominado **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA INDUSTRIA LÁCTEA “San Luis” UBICADO EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTIÓN CAYAMBE**, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERA COMERCIAL en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

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



Ivanova Coral

1726117946

APELLIDOS Y NOMBRES	Katheryn Ivanova Coral Chicaiza	
C.I.	1726117946	
EMAIL	nova505152@gmail.com	
TÍTULO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA INDUSTRIA LÁCTEA "SAN LUIS" UBICADO EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN CAYAMBE	
AUTOR	Katheryn Ivanova Coral Chicaiza	
FECHA	2017-03-27	
PROGRAMA	PREGRADO	POSGRADO

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad. Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
APELLIDOS Y NONMBRES	Katheryn Ivanova Coral Chicaiza		
C.I	1726117946		
DIRECCIÓN	Alberto Espinoza y 28 de Julio		
EMAIL	nova505152@gmail.com		
TELEFONO FIJO	0999032432		
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA INDUSTRIA LÁCTEA “SAN LUIS” UBICADO EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN CAYAMBE		
AUTOR	Katheryn Ivanova Coral Chicaiza		
FECHA	2017-03-27		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
PROGRAMA	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;">PREGRADO (X)</td> <td style="width: 50%; border: none;">POSGRADO ()</td> </tr> </table>	PREGRADO (X)	POSGRADO ()
PREGRADO (X)	POSGRADO ()		
TÍTULO POR EL QUE OPTA	Ingeniera Comercial		
ASESOR/DIRECTOR	Msc. Ing. CPA. LENIN UBIDIA		

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

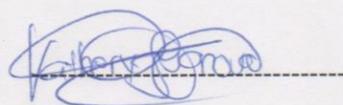
Yo, Katheryn Ivanova Coral Chicaiza, portadora de la cedula de ciudadanía No. 1726117946, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. 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 27 días del mes de Marzo del 2017

LA AUTORA



Ivanova Coral

1726117946

Facultado por resolución de Honorable Concejo Universitario _____

DEDICATORIA

Este trabajo de grado va dedicado con todo el amor del mundo a mis padres por ser el estímulo permanente de mi superación y gracias a su sacrificio y apoyo incondicional me ha sido posible culminar con gran éxito esta etapa tan importante de mi vida.

A mis amigos compañeros de mi gran etapa de vida que fue la universidad, dónde fue toda una aventura de crecimiento, maduración y un sin número de vivencias que me los llevaré conmigo.

A esta ciudad de Ibarra que me brindó bonitos momentos con personas que me enseñaron lo bonito que es vivir ahí, lo bonito que se siente vivir.

A un compañero de vida, mi Háchis Eduardo, mi perro universitario.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida y las fuerzas para cumplir esta meta aspirada después de tantos esfuerzos y tropiezos durante mi formación profesional.

A la Universidad Técnica del Norte, por haberme dado la oportunidad de formarme profesionalmente.

A mis profesores quienes día a día transmiten su conocimiento en las aulas y forman a los profesionales del mañana

A la Gerente Propietaria de la Industria láctea “San Luis” Elena Vásquez

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
SUMMARY	iii
AUTORÍA.....	iv
CARTA A LA EMPRESA	v
CERTIFICACIÓN	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD	
TÉCNICA DEL NORTE	viii
IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	viii
AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	ix
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
ÍNDICE GENERAL	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xix
OBJETIVOS	xx
General.....	xx
Específicos	xx
PRESENTACIÓN.....	xxi
CAPÍTULO I	22
DIAGNÓSTICO TÉCNICO SITUACIONAL	
Antecedentes diagnósticos	22
Objetivos diagnósticos	25
Objetivo general.....	25
Objetivos específicos	25
Variables diagnósticas	25
Indicadores.....	26
Aspectos Administrativos	26
Aspectos Contables Financieros	26
Comercialización	26
Recurso Humano.....	26
Normativa Legal	27
Matriz de relación diagnóstica	28

Identificación de Variables Diagnósticas	29
Estructura Administrativa	29
Aspectos Contables Financieros	30
Comercialización	30
Recursos Humanos	31
Noramtiva Legal	32
Mecánica Operativa	33
Identificación de la Población.....	33
Población Clientes	34
Información primaria	36
Información Secundaria	37
Tabulación y análisis de información	37
Encuesta dirigida a los trabajadores.....	37
Informe de la entrevista dirigida al gerente propietario de la industria láctea “San Luis”	46
Informe de la entrevista dirigida al contador de la industria láctea “San Luis”	51
Encuesta dirigida a los clientes de la Industria láctea “San Luis”	53
Análisis FODA.....	60
Determinación del problema de diagnóstico.....	61
CAPÍTULO II.....	62
MARCO TEÓRICO.....	62
La Industria láctea.....	62
Antecedentes	62
Empresa.....	63
Importancia	63
Administración.....	63
Elementos del Proceso Administrativo.....	64
Estructura administrativa	64
Organigrama	66
Niveles Jerárquicos	66
Manuales	67
Importancia	68
Objetivos de los Manuales	69
Clasificación De Los Manuales	70
Manual Administrativo	70

Manual de Financiero	70
Manual de Procedimientos.....	71
Procesos y Procedimientos	71
Diagramación.....	72
Gestión Contable.....	73
Operaciones Comerciales.....	73
Definición de Contabilidad.....	73
Proceso Contable	74
CAPÍTULO III.....	80
PROPUESTA.....	80
Introducción	80
Plan Estratégico Propuesto.	81
Niveles Jerárquicos Propuestos.....	82
Organigrama Estructural.....	85
Organigrama Funcional	86
Manual Administrativo	87
Políticas Administrativas	87
Políticas de Adquisiciones	88
Políticas Operativas	89
Políticas de Manejo de Desechos Sólidos.....	90
Políticas de Calidad.....	91
Manejo de Insumos (nitrato, calcio, ácido, bicarbonato, azúcar, sorbato de potasio, carregina, almidón).....	92
Políticas de Servicio al Cliente.	95
Políticas de Comercialización.....	95
Estrategias de Publicidad	96
Manua de Funciones	98
Manual de Procedimientos Administrativos.....	114
Descripción de los Procesos Administrativos.....	114
Contratación de Personal	114
Compra de Materia Prima.....	118
Capacidad de Producción.....	123
Personal Requerido para la Producción	123
Venta de Productos Terminados	147

CAPÍTULO IV.....	168
ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	168
Impacto Social	169
Creación de Fuente de Trabajo	169
Exelencia en la atención del cliente	170
Estabilidad Económica.....	170
Reconocimiento de la marca.....	170
Impacto Económico	171
Optimización de Recursos.....	171
Incremento de Ventas	171
Mejoramamiento de la calidad de vida	171
Impacto Administrativo	172
Cumplimiento de Metas.....	172
Control de Recursos.....	172
Motivación del Personal	172
Impacto Ambiental.....	173
Distribución adecuada de los desechos.....	173
Reutilización de los desperdicios.....	173
Optimización de los materiales e insumos.....	173
Impacto General del Proyecto.....	174
CONCLUSIONES	175
RECOMENDACIONES.....	176
BIBLIOGRAFÍA	177
LINKOGRAFÍA	179
ANEXOS	180
ANEXO 1.....	181
Organigrama Estructural de la fábrica San Luis	181
ANEXO 2.....	182
Encuesta aplicada al personal de producción de la industria láctea San Luis de Cayambe... 182	
ANEXO 3.....	185
Encuesta aplicada al Gerente de la industria láctea San Luis de Cayambe	185
ANEXO 4.....	187
Encuesta aplicada al Contador de la industria láctea San Luis de Cayambe	187
ANEXO 5.....	188

Encuesta aplicada a los clientes de producción de la industria láctea San Luis de Cayambe	188
ANEXO 6.....	191
Orden de Requerimiento	191
ANEXO 7.....	192
Orden de Compra.....	192
ANEXO 8.....	193
Factura.....	193
ANEXO 9.....	194
Hoja de Inventario.....	194
ANEXO 10.....	195
Kardex.....	195
ANEXO 11.....	196
Personal de la industria láctea trabajando.....	196
ANEXO 12.....	197
Los trabajadores se encuentran transportando la leche.....	197
ANEXO 13.....	198
Este es el proceso en que se va a dar forma a los quesos mozzarella	198
ANEXO 14.....	199
Esta es la presentación final del queso mozzarella	199
ANEXO 15.....	200
BPM	200

ÍNDICE DE CUADROS

1.	Antecedentes	23
2.	Matriz de relación	28
3.	Nómina de empleados	34
4.	Población de Clientes.....	35
5.	Misión, visión y objetivos de la fábrica	38
6.	Años de Experiencia	39
7.	Nivel de Instrucción	40
8.	Recepción de Instrucciones.....	41
9.	Estabilidad Laboral	42
10.	Contribución de un Manual	43
11.	Recibe Capacitación.....	44
12.	Su lugar de trabajo es apto para desempeñar sus funciones	45
13.	Frecuencia de compra	53
14.	Calidad del Producto	54
15.	Atención al Cliente	55
16.	Razón de Preferencia	56
17.	Medios Publicitarios	57
18.	Inconvenientes en la entrega de los productos.....	58
19.	Ubicación	59
20.	Análisis FODA.....	60
21.	Numero de vacas ordeñadas, producción y destino de la leche región sierra, pichincha ..	62
22.	Proveedores de leche (Materia Prima).....	88
23.	Proveedores de Etiquetas	89
24.	Proveedores de Envases	89
25.	Materia Prima e Insumos requeridos	91
26.	Pruebas de Calidad a la Materia Prima (Leche).....	94
27.	Cantidad de Producción Diaria	123
28.	Estado de Situacion Incial.....	151
29.	Libro Diario	152
30.	Libro Mayor	154
31.	Balance de Comprobación	156
32.	Hoja de Trabajo.....	158

33. Balance General	161
34. Estado de Productos Vendidos.....	163
35. Estado de Resultados	165
36. Estado de Flujo de Efectivo	167
37. Análisis de impactos	168
38. Impacto Social	169
39. Impacto Económico	171
40. Impacto Administrativo	172
41. Impacto Ambiental.....	173
42. Impacto General del Proyecto.....	174

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Misión, visión y objetivos de la fábrica	38
2. Años de Experiencia	39
3. Nivel de Instrucción	40
4. Recepción de Instrucciones.....	41
5. Estabilidad Laboral	42
6. Contribución de un Manual	43
7. Recibe capacitación	44
8. Su lugar de trabajo es apto para desempeñar sus funciones	45
9. Frecuencia de compra	53
10. Calidad del Producto.....	54
11. Atención al Cliente	55
12. Razón de Preferencia	56
13. Medios Publicitarios	57
14. Inconvenientes en la entrega de los productos.....	58
15. Ubicación	59
16. Simbología de diagramas de flujo.....	72
17. Niveles Jerárquicos de la fábrica San Luis Propuestos.....	83
18. Organigrama Estructural	85
19. Organigrama Funcional	86
20. Flujograma de Contratación de Personal	117
21. Flujograma de Procedimiento de adquisición de Isumos	122
22. Flujograma de Producción de Queso	129
23. Flujograma de Producción de Queso	132
24. Flujograma de Producción de YogurthQueso	134
25. Flujograma de Producción de Manjar.....	136
26. Flujograma de Control de Calidad	138
27. Flujograma de Procedimientos de Inventarios.....	140
28. Flujograma de Ventas al Contado.....	142
29. Flujograma de Ventas de Productos Terminados	148

OBJETIVOS

General

Elaborar un manual de funciones y procedimientos administrativos para la industria láctea “SAN LUIS” del Cantón Cayambe, Provincia de Pichincha.

Específicos

- Determinar un diagnóstico situacional, a través de instrumentos de investigación, con el fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la industria láctea.
- Definir las bases teórico-científicas, mediante la aplicación de una investigación bibliográfica y linkográfica, siendo así el sustento para su realización.
- Elaborar un manual administrativo financiero para la industria láctea San Luis, basándose en los requerimientos de la entidad, para mejorar el manejo administrativo y financiero de la misma.
- Establecer y analizar los impactos que produzca el proyecto, en el ámbito social, económico, ético y empresarial.

PRESENTACIÓN

El manual que se ha desarrollado es de procedimientos administrativos y financieros que ayudarán a la industria láctea “San Luis” a mejorar el uso de los recursos que tiene, transformándola en una organización más eficiente. Su contenido es el siguiente:

El diagnóstico situacional de la empresa, donde se desarrolla una matriz diagnóstica, que para la elaboración del mismo se utilizó técnicas de recopilación de información primaria como entrevistas, encuestas y observación directa. Se encontrará en este capítulo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa que a la vez sirvieron para determinar la problemática de la misma.

Es el desarrollo del marco teórico, en donde se describen las bases teóricas y científicas que tienen relación con el tema de investigación, las cuales sirven para sustentar el estudio y facilitar la elaboración de la propuesta a través de la consolidación de conocimientos científicos.

En el tercer capítulo se describe la propuesta, en donde se desarrolla todo el proceso que se ha seguido para elaborar el manual de procedimientos basándose en lo descrito en el marco teórico. Se incluyen aspectos sobre la estructura orgánica funcional, descripción de puestos, área administrativa, reglamentos internos y lo referente al área financiera se incluyen temas como; la estructura de un plan de cuentas, normas contables, modelos de estados financieros e indicadores financieros entre otros; estas propuestas dan respuesta a todas las necesidades encontradas en el estudio diagnóstico.

En el capítulo cuatro se desarrolla el análisis de cada uno de los impactos que tendrá la empresa al aplicar dicho proyecto, estos impactos son de tipo social, económico, administrativo y financiero.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO TÉCNICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes diagnósticos

Alberto Acosta 2008

Con la llegada de los españoles a Ecuador se produjo un gran cambio en el consumo de leche y sus derivados debido a su procesamiento industrial que consigo traían, porque al inicio el consumo de productos lácteos se debía a partir de queso maduro o queso fresco debido a la gran dificultad de conservar la leche fresca en buenas condiciones durante todo su transcurso de viaje. En los años de 1949 y 1950 el Sr. Jorge Donoso Enríquez, hermano del dueño del Laboratorio de Sanidad del Municipio de Quito preocupado por la salud de su población debido al consumo de leche cruda forma la primera industria de higienización y pasteurización de leche en Quito que fue llamada INEDEL y funcionó en la Av. Isabel la Católica y Galicia. Esta industria que fabricaba leche pasteurizada y helados fue la primera industria láctea privada en el Ecuador que con el transcurso del tiempo fue comprada por la empresa Pasteurizadora Quito S.A. (p.122)

En 1957 el Presidente Galo Plaza Lasso, traslada equipos de pasteurización donados por la UNICEF al municipio de Quito y en 1958 por iniciativa del alcalde de Quito de ese entonces, el Dr. Carlos Andrade Marín junto con el Dr. Jorge Peñaherrera logran para la ciudad y el país iniciar con la pasteurización de la leche, ya que por más de 400 años Quito solamente había consumido leche sin procesar.

Según Patricio Ruiz en su escrito Reforma Agraria (2009), pág 55 la industria láctea en el país tiene una capacidad de procesamiento de 504 millones de litros anuales, correspondiendo en su orden de importancia: Pasteurizadora Indulac con el 13.10%, Nestlé con el 12,10%, Pasteurizadora Quito con el 10,91%, Indulac Guayaquil con el 8,53%, Parmalat con el 7,34% y Avelina con el 7,34%, estas empresas concentran alrededor del 59% de la capacidad instalada en el sector lácteo del país.

Cuadro 1

Antecedentes

INDUSTRIA	UBICACIÓN	CAPACIDAD INSTALADA	PORCENTAJE
PASTEURIZADORA INDULAC	LATACUNGA	66.00	13.10
NESTLE	CAYAMBE	61.00	12.10
PASTEURIZADORA QUITO	QUITO	55.00	10.91
INDULAC	GUAYAQUIL	43.00	8.53
PASTEURIZADORA LECOCEM	LAZZO	37.00	7.34
LA AVELINA	LATACUNGA	37.00	7.34
INLECHE	PELILEO	20.00	3.97
HERTOB	CAYAMBE	19.00	3.77
PASTERURIZADORA CARCHI	TULCAN	17.00	3.37
PASTEURIZADORA LACTODAN	LATACUNGA	16.00	3.17
LACTEOS ANTONIO	SAN ASOGUES	16.00	3.17
GONZALES	SAN GABRIEL	15.00	2.98
GONZALES CIA	CAYAMBE	15.00	2.98
INDULAC	LA CONCORDIA	13.00	2.98
PROLACEM	CUENCA	12.00	2.58
COMPROLAC	LOJA	9.00	2.38
LEANSA	SANGOLQUI	9.00	1,79
PORLAC	RIOBAMBA	9.00	1.79
NESTLE BALZAR	BALZAR	7.00	1.39
PASTEURIZADORA FLORALP	IBARRA	4.00	0.79
PLUCA	GUAYAQUIL	4.00	0.79
LA FINCA	LATACUNGA	4.00	0.79
CHIVERIAS	CUAYAGUIL	3.00	0.60
DERILACPI	SALCEDO	2.00	0.40
TOTAL		504	100.79

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería, E. Manciana, Industrias
Elaboración: SIPAE en base información (www.siga.gov.ec)

Cayambe es un cantón ubicado en la provincia de Pichincha que ha venido en la última década a registrar un importante crecimiento poblacional, económico y productivo. De acuerdo a los datos constantes en el INEC-MAG-SICA (2002), el ganado vacuno es el que prima en el cantón al poseer 44,767 cabezas de ganado, las cuales representan el 28.72% como productor de leche, generando así 103,751 litros de leche que equivaldría al 14.40% de la producción de leche en la provincia lo cual posesiona al cantón en el cuarto lugar entre los cantones productores de leche del país.

La industria láctea “San Luis” es una empresa familiar con 36 años de existencia, la planta de producción y la oficina administrativa se encuentran ubicadas en la ciudad de Cayambe en las calles Chile 409 y Ascázubi en la zona urbana del cantón Cayambe, provincia de Pichincha. En un inicio empezó con la elaboración artesanal de quesos siendo distribuidos en Tabacundo y Cayambe a los propios productores de bizcochos, actualmente tiene gran aceptación en las provincias de Imbabura, Pichincha. La industria San Luis se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos como queso fresco, queso pizza, queso ricota, queso mozzarella, requesón, manjar, crema, mantequilla, yogurt en diferentes presentaciones.

Por esta razón se desarrollará un manual administrativo financiero para que permita reorganizar estructuralmente la fábrica logrando un proceso de diagnóstico, cambio y mejora importante con la redistribución funcional que ayudará a definir de manera específica que actividades y que personal debe ejecutarlo

Desde el punto de vista económico, social, cultural y ambiental, se realizará el presente proyecto, debido a que se cuenta con la posibilidad de obtener la información requerida, así como los recursos económicos para cubrir los gastos de investigación, además de la predisposición del investigador para la realización del mismo. El beneficiario directo con la

realización del proyecto será el propietario de de la industria láctea “San Luis” ,al contar con un documento que le facilita la toma de decisiones y el normal desarrollo de las actividades empresariales; mientras que los beneficiarios indirectos serán sus trabajadores, al laborar en una institución con bases más sólidas para su funcionamiento, garantizándoles estabilidad y seguridad laboral así como sus clientes al obtener productos de calidad

1.2. Objetivos diagnósticos

1.2.1 Objetivo general

Realizar el diagnóstico situacional que permita conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Industria láctea “San Luis” del cantón Cayambe, provincia de Pichincha

1.2.2 Objetivos específicos

- Evaluar la parte administrativa con la que funciona la industria láctea San Luis para conocer su funcionamiento interno.
- Analizar el manejo contable con el que se desempeña la fábrica
- Analizar todo el proceso de comercialización de los productos para conocer su aceptación en el mercado
- Valuar la calidad de talento humano con la que esta formada la fábrica para conocer el desempeño de los mismos.
- Establecer el cumplimiento de las normas legales que aplica la fábrica para que garantice un correcto funcionamiento dentro del mercado.

1.3. Variables diagnósticas

- Estructura Administrativa

- Aspectos Contables Financieros
- Comercialización
- Recurso Humano
- Normativa Legal

1.4 Indicadores

1.4.1 Aspectos Administrativos

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

1.4.2 Aspectos Contables Financieros

- Plan de cuentas
- Estados Financieros
- Flujo de Caja

1.4.3 Comercialización

- Adquisición
- Distribución
- Entrega

1.4.4. Recurso Humano

- Perfil Académico
- Estabilidad Laboral

- Experiencia
- Capacitación

1.4.5 Normativa Legal

- RUC
- Patente
- Permisos de Funcionamiento
- Etiquetado de Productos Alimenticios

1.5. Matriz de relación diagnóstica

Cuadro 2

Matriz de relación

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACION	FUENTES DE CONSULTA
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la parte administrativa con la que funciona la industria láctea San Luis 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura Administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Dirección • Control 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Observación Directa 	<ul style="list-style-type: none"> • Primaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Propietario • Instalaciones de la fábrica
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el manejo contable con el que se desempeña la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos Contables Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de cuentas • Estados Financieros • Flujo de Caja 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Revisión Documental 	<ul style="list-style-type: none"> • Primaria • Secundaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Contador • Documento de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el proceso de comercialización de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición • Distribución • Entrega 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta • Observación Directa 	<ul style="list-style-type: none"> • Primaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Gerente Propietario
<ul style="list-style-type: none"> • Valuar la calidad de talento humano con la que cuenta la fábrica 	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso Humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil Académico • Estabilidad Laboral • Experiencia • Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Primaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Propietario • Trabajadores
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el cumplimiento de las normas legales 	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa Legal 	<ul style="list-style-type: none"> • RUC • Patente • Permisos de Funcionamiento • Etiquetado de Productos Alimenticios 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Documental 	<ul style="list-style-type: none"> • Primaria • Secundaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de la empresa

1.6. Identificación de Variables Diagnósticas

1.6.1. Estructura Administrativa

En lo relacionado con la estructura administrativa el encargado es la Gerente Propietaria de la Industria Láctea San Luis, ya que en ella recae toda la responsabilidad de la planificación, organización, dirección y control

La planificación es la acción de direccionar algún proyecto, que desempeñará un ser humano. La planificación se representa básicamente un proceso que implicará la observación de una serie de etapas que serán establecidas a prioridad, utilizando una serie de herramientas, tiempo y dinero.

La organización se lo considera a la manera de establecer una serie de procesos que se llevará a cabo para así lograr los resultados deseados, una organización adecuada se da cuando existen personas capaces de comunicarse y dispuestas a actuar conjuntamente para así alcanzar un objetivo en común.

Dirección considerado como un proceso donde los gestores buscan influir sobre sus empleados para alcanzar determinados objetivos. En la dirección intervienen tres componentes que estos son, en primer lugar la circunstancia, que se refiere en encontrar un momento preciso en el cual se requiera una dirección. En segundo lugar un líder, que es el que cumple con el papel de direccionar y por último los dirigidos que son aquellos a los que el líder les da las direcciones

Control, se le define como la actividad de comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con lo propuesto y en caso de detectarse errores, tomar medidas y acciones correctivas de manera rápida

1.6.2. Aspectos Contables Financieros

Plan de cuentas, documento que comprende todas las cuentas contables que pueden ser utilizadas al desarrollar la contabilidad de una organización. La industria láctea San Luis, cuenta con un plan de cuentas que son ordenadas mediante la asignación de un código y descripción de la misma, este plan de cuentas brinda eficiencia a la contabilidad al tener todos sus registros homogenizados

Estados Financieros son los respectivos informes contables que son utilizados para conocer la situación económica. La industria láctea lleva contabilidad y mantiene un registro mensual de sus ingresos y gastos lo cual es beneficioso al momento de tomar decisiones financieras.

Los flujos de caja son variaciones de entradas y salidas de efectivo de un terminado periodo dado por la empresa. Con la entrevista realizada al contador se determinó la existencia de un control de flujos de ingresos y egresos plasmados en un estado financiero

1.6.3. Comercialización

La adquisición de materia prima es la actividad más importante dentro del inicio de la actividad económica de una empresa, porque es en donde la organización se dota de los materiales indispensables para que la empresa elabore sus productos finales. El proceso de adquisición de la Industria láctea empieza a través del pedido a los proveedores de materia prima que es la provisión de leche. La cantidad solicitada son diarias y depende del stock que la fábrica tenga en su bodega y de los pedidos que sus clientes externos soliciten

Para la distribución de los productos lácteos San Luis se divide en rutas de reparto dentro y fuera de la ciudad, estableciendo los días adecuados para tomar pedidos por parte del personal.

El repartidor tiene su ruta establecida como también la cantidad que debe ser entregada y el monto que debe ser cobrado, el objetivo de entrega es que el producto llegue a tiempo y en las condiciones adecuadas, cumpliendo con lo requerido y entregar de manera satisfactoria el producto.

1.6.4. Recursos Humanos

El perfil académico determina los niveles de estudio que todo empleado debe cumplir para poder ocupar distintos puestos dentro de la empresa. En la industria láctea todo el personal es calificado y evaluado para conocer los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas dentro de la misma

Estabilidad Laboral es algo que toda persona busca en un empleo, es una sensación de seguridad que es provisto por el empleador. Dentro de la industria láctea San Luis la productividad del empleado es valorada sin tener en cuenta edad, sexo entre otros.

La experiencia laboral hace referencia al conjunto de conocimiento y aptitudes que una persona ha adquirido para la ejecución de determinada función. Los empleados de la industria láctea San Luis por sus años de trabajo dentro de la misma cuentan con grandes conocimientos y saben como se realiza las funciones de manera eficiente.

La capacitación laboral se lo considera como una herramienta que beneficia a las empresas y los trabajadores, ya que al contar con empleados competitivos y capaces es posible realizar planes de sucesión con los colaboradores que ya conocen las políticas y objetivos de la empresa, esto representa a grupos de trabajo duraderos y leales con la organización.

1.6.5. Noramtiva Legal

El RUC es un instrumento que tiene como función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria.

El procesamiento de leche es una de las actividades productivas que generan réditos económicos a los propietarios por esta razón esta sujeta a la ley de tributación administrada por el SRI, por lo tanto el primer paso para desarrollar cualquier actividad económica productiva es la obtención del RUC que tendrá que ser tramitado en los 30 días de haber iniciado la actividad económica

Los documentos como el RUC ó RISE son documentos que son emitidos a nivel nacional, también existen otros documentos que son emitidos a nivel local y que de acuerdo a la ley del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD, los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipal tienen la competencia para su emisión, motivo por el cual puede variar en parte estos procedimientos y sus costos, de acuerdo a la ciudad donde se realice esta gestión, entre estos están la patente municipal

Los permisos de funcionamiento son emitidos por el Ministerio de Salud Pública, a través de la Dirección Distrital respectiva de cada ciudad, en el caso de Cayambe es el Distrito N° 10, de la zona 2. La entrega de este permiso se lo realiza desde el mes de enero hasta junio del año fiscal.

El etiquetado de todos los productos son unos de los requerimientos que hoy en día debe ser tomado muy cuenta y se debe regir a lo establecido en las normas de etiquetado, pues el incumplimiento de estas disposiciones implica faltas graves que con llevan a sanciones económicas fuertes para la empresas productoras de alimentos

En la etiqueta deben ir las siguientes características como:

- Información Nutricional
- Ingredientes
- Formas de Conservación
- Tiempo de elaboración, caducidad, lote, PVP
- Elaborado por
- Entre otros

1.7. Mecánica Operativa

1.7.1 Identificación de la Población

La población objeto de estudio, de este proyecto de investigación, es todo el personal administrativo, personal de producción y personal de comercialización que labora dentro de la Industria láctea San Luis como también sus potenciales clientes.

En el desarrollo de la presente propuesta se utilizó la técnica de censo a todo el personal de la industria “Láctea San Luis” porque conoce la situación de la misma. No se realiza el cálculo de la muestra porque la unidad de análisis es menos a 100 elementos de la investigación

Cuadro 3**Nómina de empleados**

o.	NOMBRES	ID	DENOMINACIÓN DE PUESTO	DPTO
1	Meza Alex	1456332789	Elabora, empaca mangar	Producción
2	Almeida Segundo Fabián	170781506-2	Chofer	Comercialización
3	Alvarado Alberto	610069467-5	Jefe área de mangar	Producción
4	Arias Emilia	172120806-2	Asistente Administrativa	Administración
5	Tapia Belén	172759174-3	Ventas	Comercialización
6	Calugullin Olga	171703033-0	Cocina	Cocina
7	Campues Orlando	100373548-5	Chofer	Comercialización
8	Andrango Eduardo	0507633457	Elabora y empaca quesos	Producción
9	Galarza Fernanda	1723445678	Jefe de producción quesos	Producción
10	Ulcuango Oswaldo	135667890	Elabora y empaca yogurt	Producción
11	Pantoja Galo	230028614-9	Vendedor	Comercialización
12	Paulina Cualchi	100284346-2	Jefe área de yogurt	Producción
13	Roberto Pillajo	1543765478	Empacador de yogurt	Producción
14	Vásquez Edison Javier	171256160-2	Contador	Financiero
15	Vásquez Elena	170774250-6	Gerente	Ejecutivo

1.7.2 Población Clientes

Para analizar la satisfacción de los clientes se realizó encuestas a los clientes fijos de la fábrica San Luis, también fueron objeto de estudio los clientes directos que realizan compras de manera personal en las instalaciones de la fábrica, para la aplicación de las encuestas de este grupo de clientes directos se tomó en cuenta un número promedio de visitas que la industria láctea tiene

Cuadro 4**Población de Clientes**

CLIENTES	N°
Mayoristas	6
Minoristas	25
Directos	50
TOTAL	81

Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

Las ventas de los productos lácteos se lo realizan a través de los distintos tipos de clientes como:

Distribuidores Mayoristas

La industria láctea realiza sus ventas a varias cadenas de supermercados aledañas a la provincia de Pichincha y que son conocidas en el país representado el 50% del volúmen de las ventas, estos son:

- Aki
- Tía
- Supermaxi
- Santa María

Sr. Manuel Parra es una persona natural, su negocio está ubicado en la ciudad de Quito, vende los productos a diferentes tiendas de la ciudad

Sra. Martha Ramos es una persona natural, su negocio está ubicado en la ciudad de Quito, vende los productos a tiendas, panaderías y frigoríficos

Sr. Galo Pujota es una persona natural, el cual vende productos a tiendas en la Ciudad de Cayambe especialmente al sector norte de la ciudad

Sra. Gloria Ramos es una persona natural, la cual distribuye los productos a tiendas, cafeterías de las ciudades de Otavalo e Ibarra

Sra. Silvia Sánchez, es una persona natural la cual distribuye los productos a vendedoras de bizcochos y tiendas ubicadas en el sector de Cajas

Distribuidores Minoristas

Existen algunas tiendas en la ciudad de Cayambe que son clientes de la fábrica San Luis, las mismas que venden los productos a consumidores finales del sector

Consumidor Final

Existen consumidores finales que adquieren los productos directamente en la fábrica, el número promedio de visitas que las instalaciones recibe para la compra de sus productos son alrededor de 50.

1.8 Información primaria

1. Encuestas

Las encuestas fueron dirigidas a los empleados y clientes en base a preguntas cerradas que tiene relación con los indicadores que se detallan en la matriz de relación, con el objetivo de obtener información que nos ayude a determinar las falencias que existen en la empresa.

2. Entrevista

Se elaboró una entrevista dirigida al gerente propietario y al contador de la industria láctea, la misma que fue realizada en manera de conversación entre el entrevistado y la entrevistadora para que exista un ambiente de confianza y así obtener información que nos

lleve el cumplimiento de los objetivos de esta investigación que tiene que ver con conocer la estructura organizacional, sistema administrativo y sistema financiero de la industria láctea.

3. Observación Directa

Los objetos de observación directa fueron determinar y verificar las condiciones de las instalaciones con las que cuenta la fábrica, su distribución departamental, capacidad de producción, así como la seguridad y salud de los trabajadores.

Para constancia de lo observado se elaboró un registro en fichas de observación en donde se detalla aspectos más importantes.

1.8.1 Información Secundaria

Para el desarrollo de la investigación se obtuvo relación relevante de varias normativas, reglamentos como la Ley de Régimen Tributario Interno, Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC, Código de trabajo, Ley de Seguridad y Salud en el trabajo.

1.9 Tabulación y análisis de información

1.9.1 Encuesta dirigida a los trabajadores

Las encuestas que se realizaron son para recolección de la información necesaria para realizar el diagnóstico situacional se realizaron a los empleados de planta.

Pregunta N° 1 ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la fábrica?

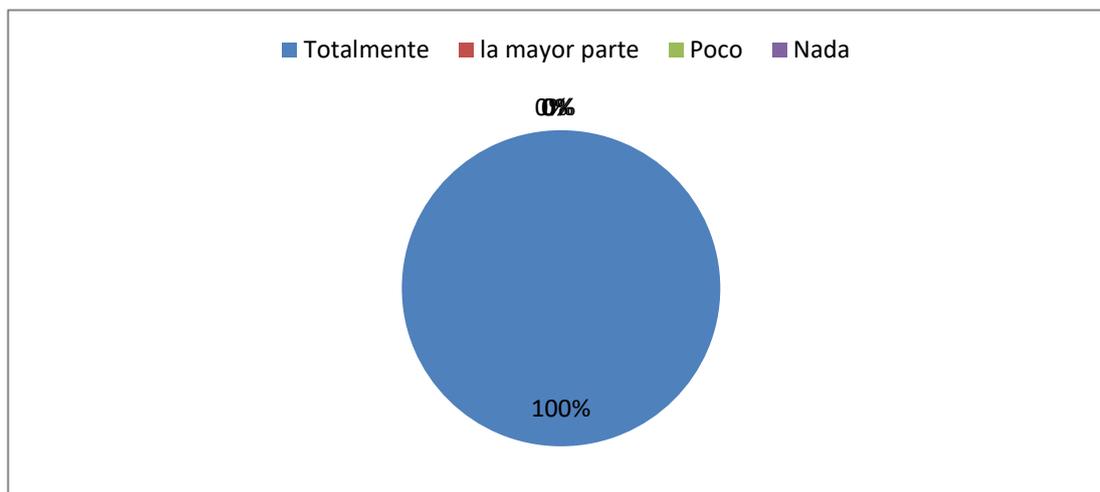
Cuadro 5

Misión, visión y objetivos de la fábrica

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Totalmente	15	100%
La mayor parte	0	0%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	15	100%

Gráfico 1

Misión, visión y objetivos de la fábrica



Análisis

La mayoría de los encuestados expresan que conocen claramente la misión, visión y objetivos del lugar al que prestan sus servicios labores lo que es muy favorable para que pueda existir un compromiso con respecto a las funciones que tienen dentro del trabajo y así poder alcanzar los objetivos que tienen como empresa de brindar productos de calidad junto con un buen servicio.

Pregunta N° 2 ¿Cuánto años de experiencia ya tiene realizando su función dentro de la fábrica?

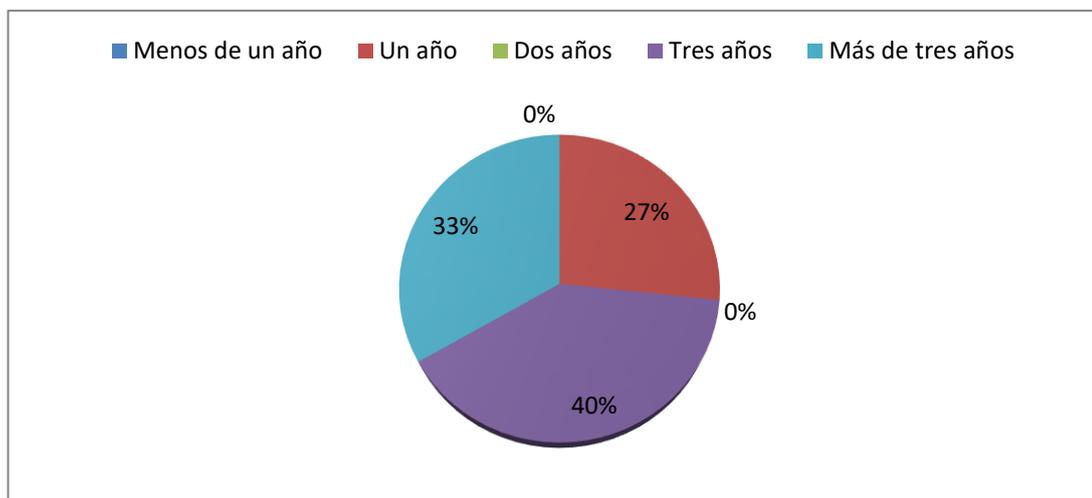
Cuadro 6

Años de Experiencia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Menos de un año	0	0%
Un año	4	27%
Dos años	0	0%
Tres años	6	40%
Más de 3 años	5	33%
TOTAL	15	100%

Gráfico 2

Años de Experiencia



Análisis

Según el gráfico se puede observar que un buen número de empleados ya tienen años considerables de experiencia dentro de su puesto de trabajo lo que con lleva a mayor seguridad en conocimientos en cuanto a la realización de su trabajo. Dicho resultado se lo puede considerar ventajoso porque la fábrica cuenta con un personal con conocimientos basados en experiencia lo que implica seguridad para la fábrica al momento de evaluar a su personal.

Pregunta N° 3 ¿Qué nivel de instrucción académica tiene?

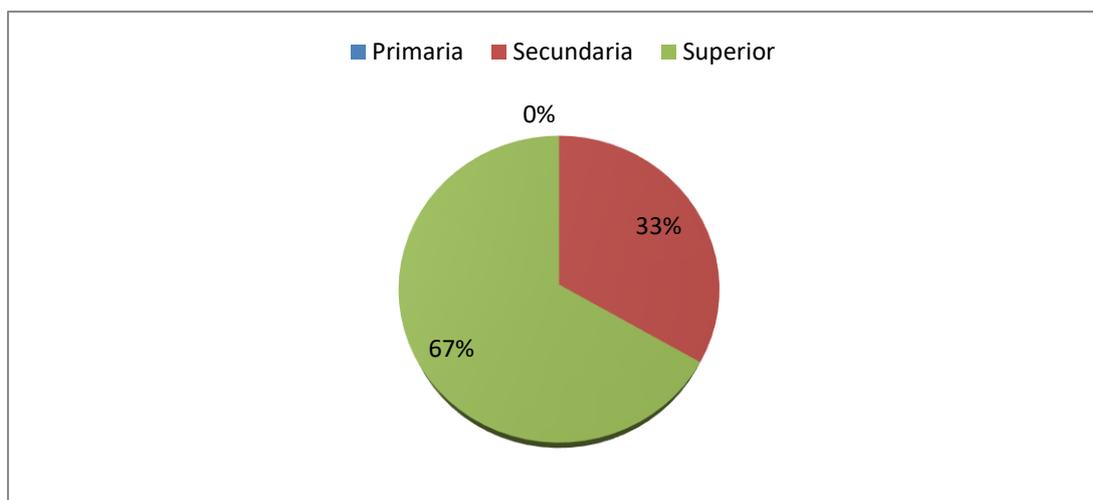
Cuadro 7

Nivel de Instrucción

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Primaria	0	0%
Secundaria	5	33%
Superior	10	66%
TOTAL	15	100%

Gráfico 3

Nivel de Instrucción



Análisis

La mayoría de los trabajadores tienen un nivel de instrucción superior, mientras que un reducido número de trabajadores han cursado la secundaria, cabe destacar que estos no desempeñan funciones que exijan altos conocimientos teóricos. Es importante que la empresa impulse el estudio y la preparación de sus colaboradores para garantizar la calidad de talento humano que contribuya a lograr objetivos institucionales.

Pregunta N° 4 Las instrucciones que usted recibe son dadas de manera:

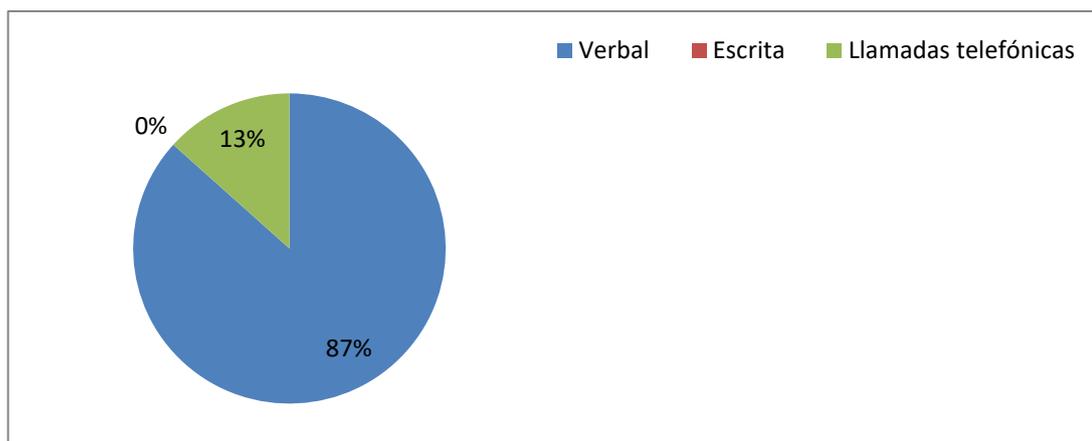
Cuadro 8

Recepción de Instrucciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
En forma verbal	13	80%
En forma escrita	0	0%
Mediante llamadas telefónicas	2	0.13%
TOTAL	15	100%

Gráfico 4

Recepción de Instrucciones



Análisis

Las instrucciones son dadas de manera verbal en la mayoría de ocasiones, pero han existido casos que por cuestiones de distancia las órdenes son dadas por llamadas telefónicas. Ninguna de las dos formas empleadas son correctas, porque son susceptibles de interpretaciones erróneas, lo recomendable sería contar con un documento escrito en donde se especifique de manera clara y detallada las funciones requeridas.

Pregunta N° 5 ¿La empresa le brinda estabilidad laboral?

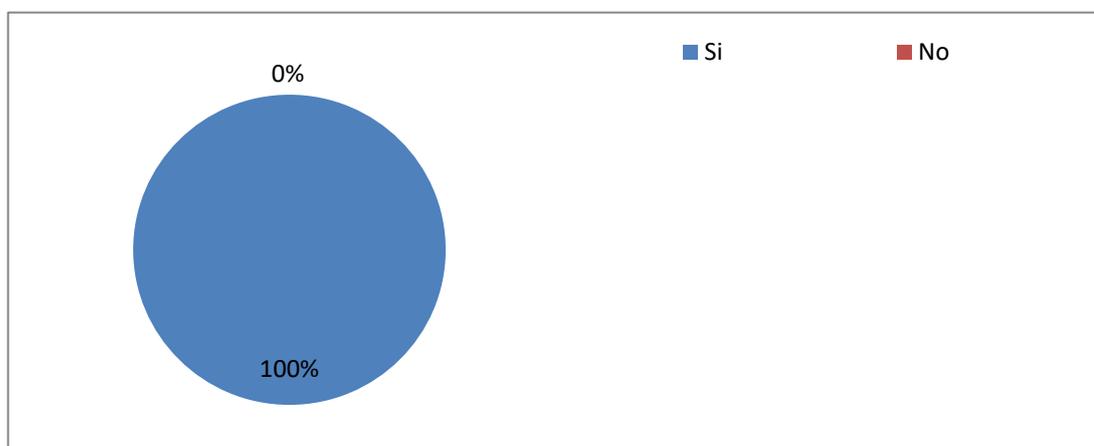
Cuadro 9

Estabilidad Laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	15	100%
No	0	0%
TOTAL	15	100%

Gráfico 5

Estabilidad Laboral



Análisis

La totalidad de los encuestados afirman sentir que la empresa les brinda estabilidad laboral, consideran que es debido a la confianza que el gerente les brinda al momento de realizar sus labores diarias. Se considera importante este aspecto pues ello permitirá contar con personas leales en la institución.

Pregunta N° 6 ¿Cree usted que la aplicación de un manual Administrativo Financiero traería consigo un cambio beneficioso para la empresa?

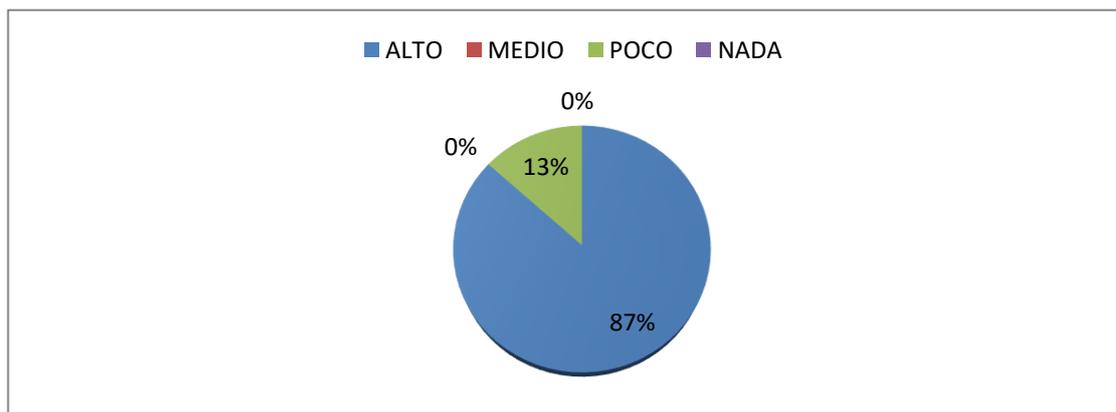
Cuadro 10

Contribución de un Manual

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
ALTO	13	87%
MEDIO	0	0%
POCO	2	13%
NADA	0	0%
TOTAL	15	100%

Gráfico 6

Contribución de un Manual



Análisis

La mayoría de los empleados encuestados afirman que sería beneficioso para la empresa que se aplicara un manual administrativo financiero porque se optimizaría recursos, se establecería procedimientos y funciones que deben cumplirse y así garantizar un mejor desempeño funcional de la empresa.

Pregunta N^a7 ¿Recibe algún tipo de capacitación para realizar su trabajo?

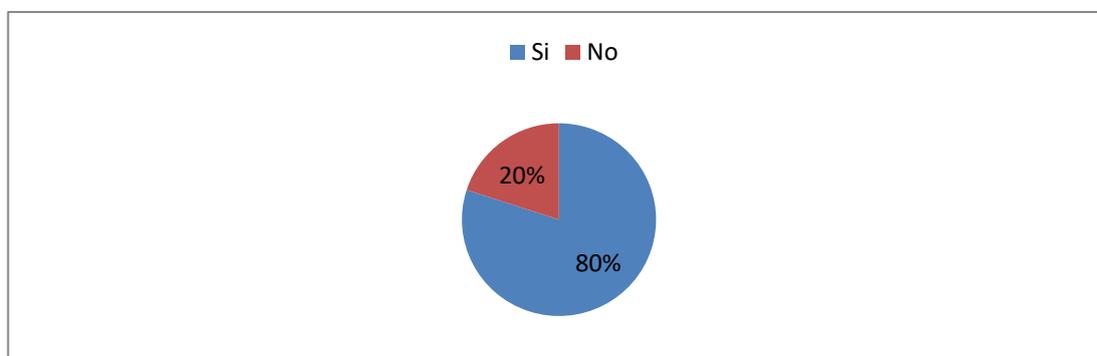
Cuadro 11

Recibe Capacitación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	12	80%
No	3	20%
TOTAL	15	100%

Gráfico 7

Recibe capacitación



Análisis

La gran parte de la población de trabajadores recibió capacitaciones sobre la función que realizan dentro de su puesto de trabajo al momento de ingresar a trabajar a la fábrica. Es de gran importancia que se realicen capacitaciones constantes, porque esto permitirá contar con un personal calificado que permita ofrecer un mejor servicio y productos a sus clientes.

Pregunta N° 8 ¿La infraestructura física de su lugar de trabajo son las más adecuadas?

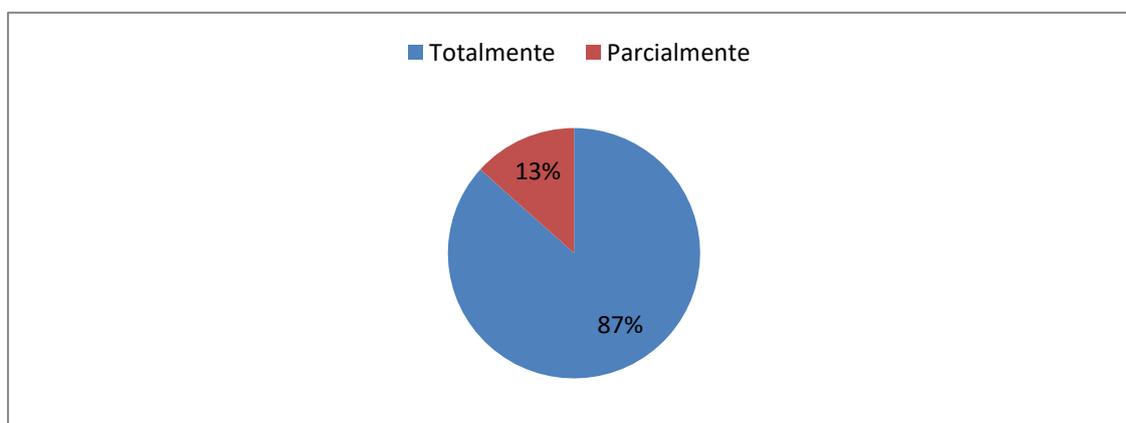
Cuadro 12

Su lugar de trabajo es apto para desempeñar sus funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Totalmente	13	86%
Parcialmente	2	13%
TOTAL	15	100%

Gráfico 8

Su lugar de trabajo es apto para desempeñar sus funciones



Análisis

La gran parte de los encuestados están conformes con su lugar de trabajo, mientras que la minoría está parcialmente conforme lo que se debe tomar en cuenta es que se debe mejorar algunos aspectos como el tamaño de las instalaciones en el área de producción, lo cual es pequeño y dificulta la libre movilización de los trabajadores y se podrá evitar accidentes laborales.

1.9.2 Informe de la entrevista dirigida al gerente propietario de la industria láctea “San Luis”

UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

INGENIERIA COMERCIAL

ENCUESTA APLICADA A LA GERENTE PROPIETARIA DE LA INDUSTRIA
LÁCTEA SAN LUIS DE CAYAMBE

OBJETIVO: Esta encuesta tiene como objetivo recopilar información básica que justifique la creación de un manual administrativo financiero.

EL GERENTE PROPIETARIO DE LA MICROEMPRESA CONTESTANDO

1 ¿Cuántos años lleva funcionando la empresa y en esos años los procesos administrativos que han venido siendo usados le ha dado los resultados que usted esperaba?

Cuenta con 36 años en el mercado, empezó con la producción de quesos hasta ahora extenderse con lo que son varios productos lácteos, que gracias al buen manejo de capital ha surgido ganancias, avances; lo que ha permitido crecer económica y productivamente.

El tiempo que tiene la industria láctea dentro del mercado es significativo ya que representa también años de experiencia para poder manejar e invertir los recursos de manera óptima y así mantenerse en su actividad productiva.

2. ¿Cómo está constituida el negocio de la empresa “San Luis”?

Es un negocio familiar donde laboran mis hermanos, que son los que manejan el aspecto administrativo de la misma. El capital con el que se trabaja es propia y una pequeña parte es financiada, las instalaciones donde funciona la fábrica son de nuestra propiedad.

Actualmente cuenta con un organigrama estructural donde se determina los distintos puestos de trabajo, pero esta información no se encuentra actualizada por lo que se lo consideraría como un organigrama estructural no definido

3. ¿Existe alguna política al momento de adquirir materia prima?

La empresa lo que realiza es buscar proveedores que le suministren materia prima a un costo más económico del que pueda existir en el mercado, siempre busca también controlar parámetros de calidad en lo que se refiere a la materia prima que es la leche, verificando que cumpla con los estándares organolépticos para así ofrecer productos de calidad que garanticen la salud de quienes lo consumen.

4. ¿Cuál es la misión y visión de la industria láctea “San Luis”?

Misión: Existimos para elaborar y comercializar los mejores productos lácteos, cumpliendo normas y parámetros de calidad, para satisfacer las necesidades del mercado más exigente, con productos ricos en propiedades nutricionales.

Visión: Ser una mediana empresa familiar líder a nivel nacional en el procesamiento y comercialización de productos lácteos de calidad que atienden las necesidades de sus clientes y de todos los actores que conforman la empresa, basados en un mejoramiento continuo

5 ¿Implementa control de calidad en sus productos?

Si, todos los procesos que implican recepción, producción, distribución de materia tienen que cumplir controles de calidad establecidas dentro de un Manual de Buenas Prácticas de Manufactura.

Nuestra principal fortaleza es mantener la cadena de frío, entregando así un producto con las características iniciales de producción, apto para el consumo humano.

Al mantener sistemas de transporte refrigerados garantizamos así la inocuidad de nuestro producto directo al consumidor.

6. ¿El talento humano de la empresa cuenta con el conocimiento y experiencia necesaria para desempeñar las funciones de su puesto?

En la contratación del personal se analiza que los postulantes tengan conocimientos y experiencia mínima en el área donde se va a desempeñar, ya que lo se busca en contar con trabajadores que conozcan las actividades que se van a desempeñar.

7. ¿ La fábrica cuenta con normas de comportamiento interno para los trabajadores?

La fábrica no cuenta con normas de comportamiento interno establecidas en un documento o manual, cada uno de los trabajadores demuestran su cultura y educación al desempeñar sus funciones, pero no se ha dejado de lado ese tema porque se establecerá en un futuro normas para ser acatadas dentro la misma.

8. ¿ Cuáles son los canales de distribución que se emplean?

La comercialización la realizamos mediante dos canales principales de distribución y venta.

- Venta directa al público en general y distribuidores en nuestra planta procesadora.
- Entrega de productos a las principales cadenas de distribución, supermercados, minimarkets, distribuidores mayoristas y minoristas, tiendas de las principales ciudades de la sierra y oriente de nuestro país.

9. ¿Con qué frecuencia realiza capacitaciones al personal para mejorar su rendimiento en el trabajo?

No se realiza capacitaciones a todas las áreas de la empresa, debido al corto presupuesto este año no se han realizado capacitaciones a casi todos los departamentos, por lo general la fábrica realiza cada 6 meses capacitaciones a sus trabajadores para poder mejorar aspectos de calidad de sus productos.

10. ¿La empresa exige un nivel de instrucción para cada puesto de trabajo?

El nivel mínimo requerido para los cargos de menor jerarquía es el nivel secundario, como son el vendedor y choferes, y a diferencia del resto del personal se exige un nivel de conocimientos que este acorde a los puestos de trabajo que desempeña cada empleado

11. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección del personal?

Cuando se requiere contratar personal se realizan publicaciones en la radio local que es muy conocida en nuestra localidad cayambeña como es la radio Intipacha como también se realizan publicaciones en una parte visible de nuestras instalaciones; en cuanto al proceso de selección, las personas candidatas son evaluadas en conocimientos y experiencia de las funciones a desempeñar en la vacante y finalmente se selecciona la más adecuada para cumplir el cargo

12.¿ Se maneja una clara delimitación de funciones en la fábrica?

Todos los empleados reciben instrucciones de las actividades a realizar dentro de su puesto de trabajo al momento de su ingreso a la fábrica, pero estas no se encuentran plasmadas en un documento, además se realiza reuniones una vez a la semana para aclarar temas en lo respecta a las funciones que cada empleado realiza

13. ¿Considera importante la implementación de un modelo Administrativo Financiero para la industria láctea “San Luis”?

Sí, es básico para que exista un buen clima laboral entre trabajadores y poder optimizar recursos de materia prima y coste y también para poder detectar donde puede existir estancamiento dentro de la producción, si debe existir un manual que controle los procesos desde que inicia la producción hasta la entrega del mismo al consumidor final.

14. ¿Cuál es la razón principal para que la empresa cuente con un Manual Administrativo Financiero?

Como gerente propietario de la industria láctea San Luis reconozco la gran importancia de contar con una herramienta que este disponible para todos los empleados de la fábrica ya que facilitaría mejorar las labores que desempeñn los trabajadores y asi se podría mitigar algunos problemas que son ocasionados por no contar con un manual de procedimientos administrativos y financieros

1.9.3 Informe de la entrevista dirigida al contador de la industria láctea “San Luis”

UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
INGENIERÍA COMERCIAL
ENCUESTA APLICADA AL CONTADOR DE LA INDUSTRIA LÁCTEA SAN LUIS DE
CAYAMBE

OBJETIVO: Esta encuesta tiene como objetivo recopilar información básica que justifique la creación de un manual administrativo financiero.

El CONTADOR de la microempresa contestando

1. ¿Cumple la empresa con un Control Interno Contable?

Sí, Mantiene un Sistema Contable que forma parte de la Administración Financiera de la Empresa, que comprende el proceso de las operaciones financieras, desde su inicio, registro, resumen, clasificación, control, evaluación, información y la interpretación de los resultados, basados en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, políticas y procedimientos previamente establecidos, enfocado a satisfacer las necesidades del Control Interno Contable.

2. ¿Cómo lleva sus registros contables?

El Sistema Contable se lo efectúa orientado a cumplir con los requisitos de la Gerencia, con la finalidad de elaborar informes financieros periódicos oportunos, que ayuden e incentiven a planear acciones futuras para tomar decisiones adecuadas. Nuestro Sistema Contable comprende:

1. Código de cuentas
2. Plan de cuentas
3. Comprobantes
4. Libros de Contabilidad

5. Preparación de Estados Financieros.

3. ¿Cuál es su sistema de documentación?

Los movimientos que se realizan dentro de la fábrica con respecto a sus productos y materiales cuentan con su respaldo respectivo como son facturas, guías de remisión, comprobantes de retención y documentos que no son sustentables de gastos que son archivados en forma ordenada por fechas y tipo de proveedores.

4. ¿Qué tipo de estados financieros lleva?

Se elaboran el balance financiero al final de cada año para de esta manera poder analizar los resultados obtenidos en el año fiscal y así poder tomar medidas correctivas el próximo año

6. ¿Cómo se manejan los inventarios?

La empresa no lleva un control de sus inventarios únicamente se maneja por estimaciones ya calculadas por los operarios de producción

7. ¿Qué tipo de leyes regulan el funcionamiento del negocio?

Ley orgánica de Régimen Tributario Interno, Código de Trabajo, Código Civil, ordenanzas municipales.

8. ¿Las obligaciones tributarias se cumplen observando los plazos establecidos?

La industria láctea se mantiene al día con todas sus obligaciones con el estado como son el Servicio de Rentas Internas, IESS y con lo dispuesto con las ordenanzas contraídas con el municipio local.

1.9.4 Encuesta dirigida a los clientes de la Industria láctea “San Luis”

1. ¿Cuál es la frecuencia de su compra dentro de la industria láctea “San Luis”?

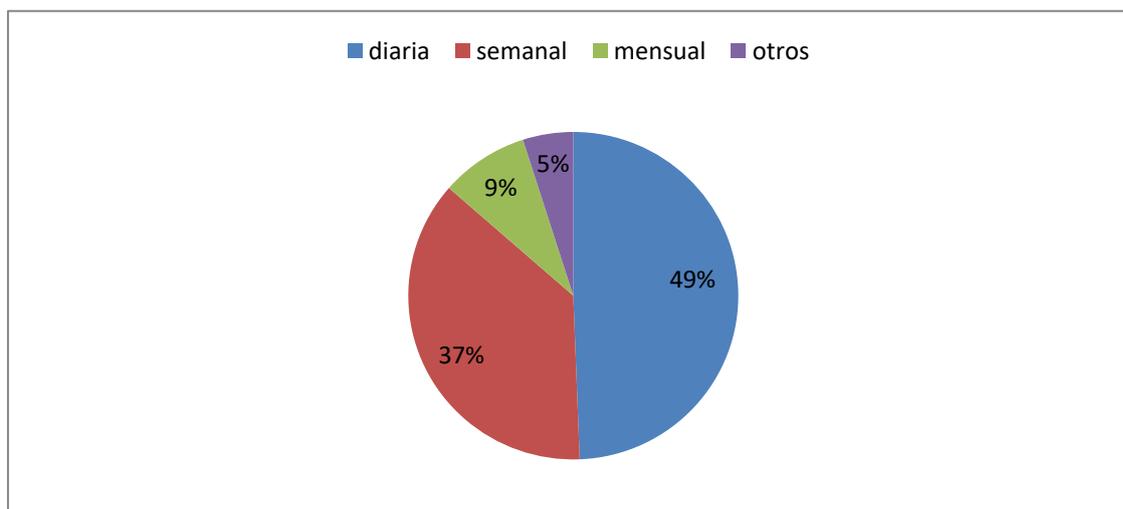
Cuadro 13

Frecuencia de compra

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Diaria	40	49%
Semanal	30	37%
Mensual	7	9%
Otros	4	5%
TOTAL	81	100%

Gráfico 9

Frecuencia de compra



Análisis

El tipo de compra más frecuente es diaria y que es realizada por los clientes que se acercan adquirir los productos de manera directa, toman en cuenta la variedad de productos que la fábrica les ofrece y por esta razón la consideran como un lugar fijo de compra

2. ¿Cómo califica los productos que le brinda la empresa?

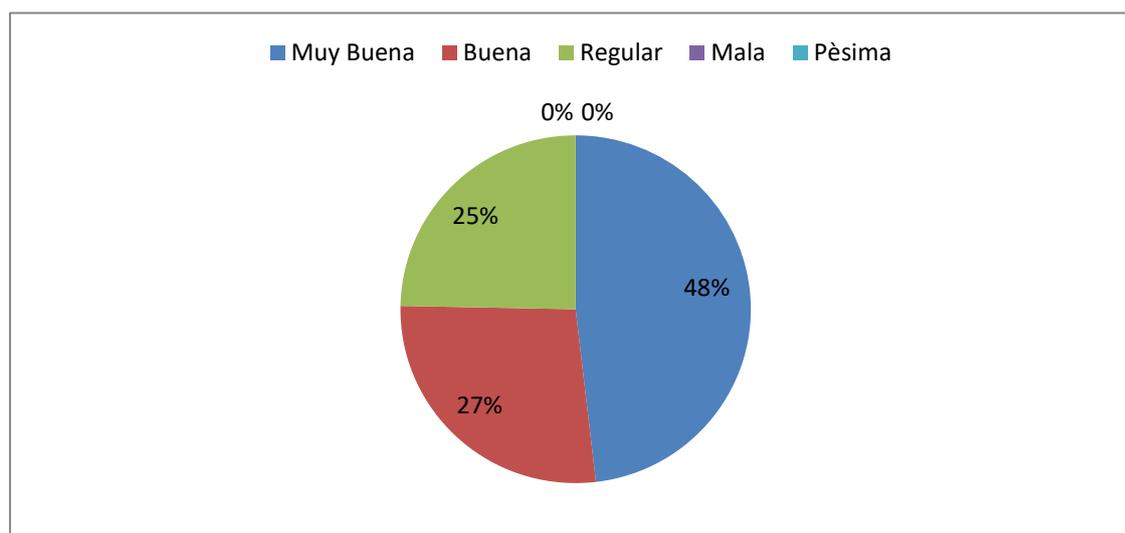
Cuadro 14

Calidad del Producto

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy buena	39	48%
Buena	22	27%
Regular	20	25%
Mala	0	0%
Pésima	0	0%
TOTAL	81	100%

Gráfico 10

Calidad del Producto



Análisis

Los resultados demuestran que un gran número de clientes consideran que la calidad de productos que la fábrica ofrece son muy buenos, mientras que existe una minoría que consideran que sus productos son regulares, lo que implica que hay gran aceptación por parte de sus consumidores, se debería considerar a esta minoría sobre los aspectos que les hace calificar de esta manera a los productos y trabajar en ello, debido a que el objetivo de la fábrica es complacer en su totalidad las exigencias de sus clientes.

3. ¿Cómo es la atención que recibe por parte del personal de la empresa?

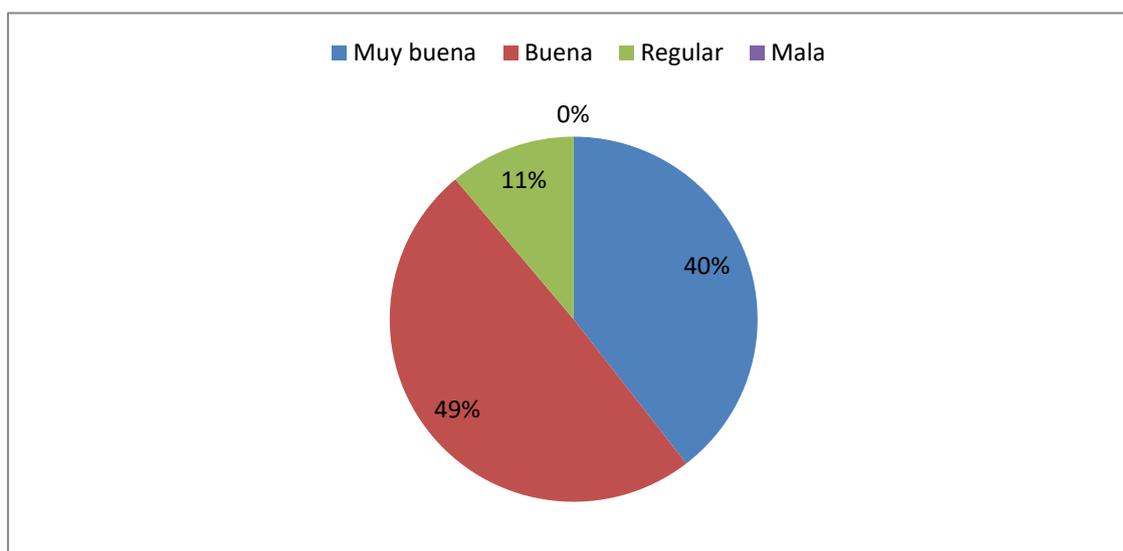
Cuadro 15

Atención al Cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Muy buena	32	32%
Buena	40	49%
Regular	9	11%
Mala	0	0%
TOTAL	81	100%

Gráfico 11

Atención al Cliente



Análisis

La encuesta muestra que la atención recibida por parte del personal de la empresa es catalogada como muy buena con un alto porcentaje, estos datos son de aspectos muy importantes al momento de medir la satisfacción de sus clientes, sin embargo con la aplicación del manual administrativo financiero los porcentajes a favor de la fábrica San Luis podría incrementarse debido a que se controlara y evaluará la manera de trabajar directamente con los clientes.

4. ¿Cuál es el motivo por el cual realiza las compras dentro de la empresa?

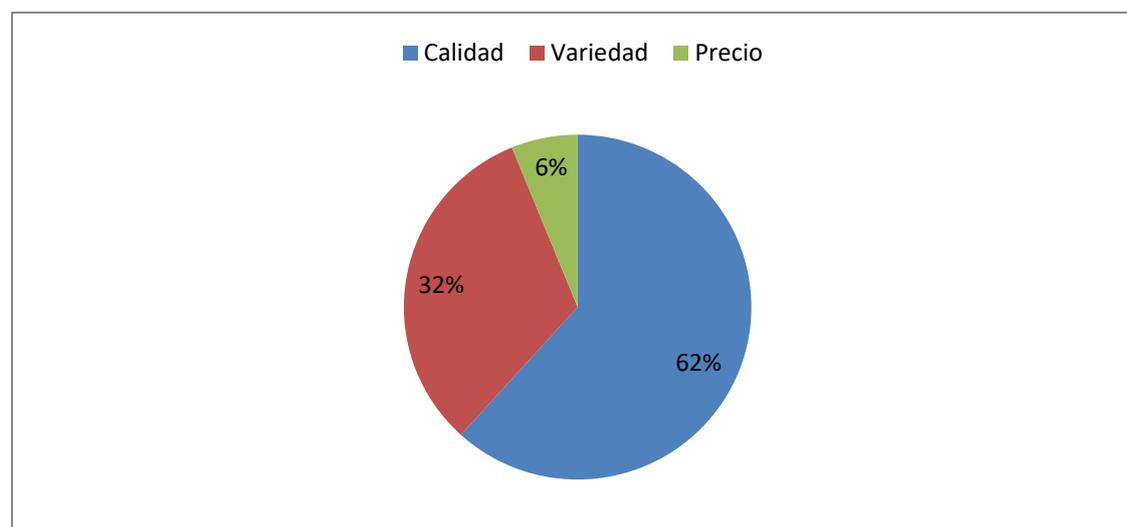
Cuadro 16

Razón de Preferencia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Calidad	50	62%
Variedad	26	32%
Precio	5	6%
TOTAL	81	100%

Gráfico 12

Razón de Preferencia



Análisis

La mayor parte de los encuestados consideran su compra debido a la calidad de los productos, mientras que una pequeña parte cree estar conforme por el precio, debería existir un equilibrio entre precio, variedad y calidad que se lograría con la selección de los proveedores de materia prima previamente seleccionados tomando en cuenta estas variables.

5. ¿A través de qué medio publicitario llegó a conocer los productos que la fábrica ofrece?

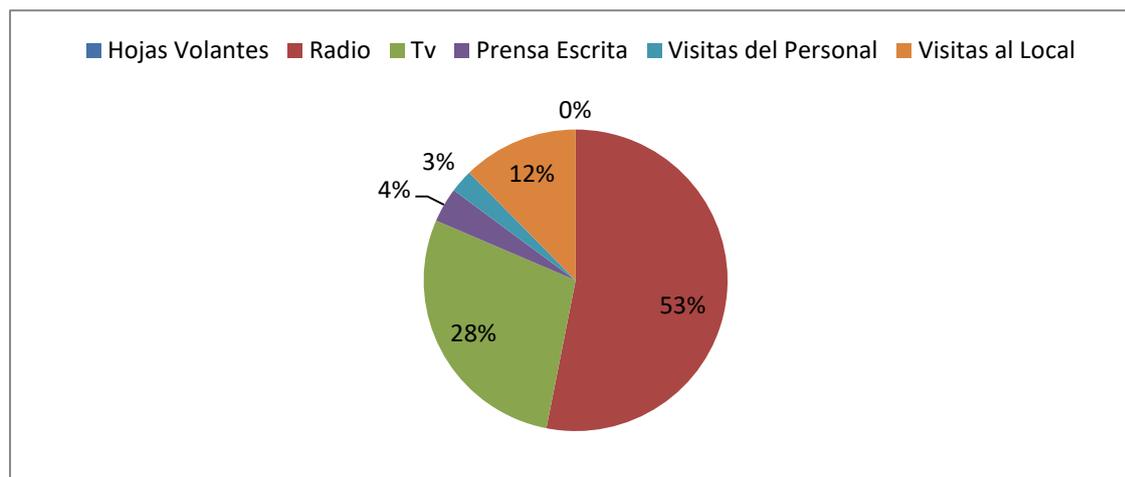
Cuadro 17

Medios Publicitarios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Hojas Volantes	0	0%
Radio	43	53%
TV	23	28%
Prensa Escrita	3	4%
Visitas del Personal	2	3%
Visistas al Local	10	12%
TOTAL	81	100%

Gráfico 13

Medios Publicitarios



Análisis

Un gran número de personas encuestadas afirman haber conocido los productos que la fábrica ofrece mediante visitas al local y otra gran parte por TV y radio. Debido al porcentaje alto de visitas al local se puede determinar que la fábrica cuenta con una ubicación estratégica, pues se encuentra ubicada en una zona de gran concurrencia lo que le ha dado oportunidad de darse a conocer por sus clientes actuales.

6. Señale los principales inconvenientes en la entrega de productos

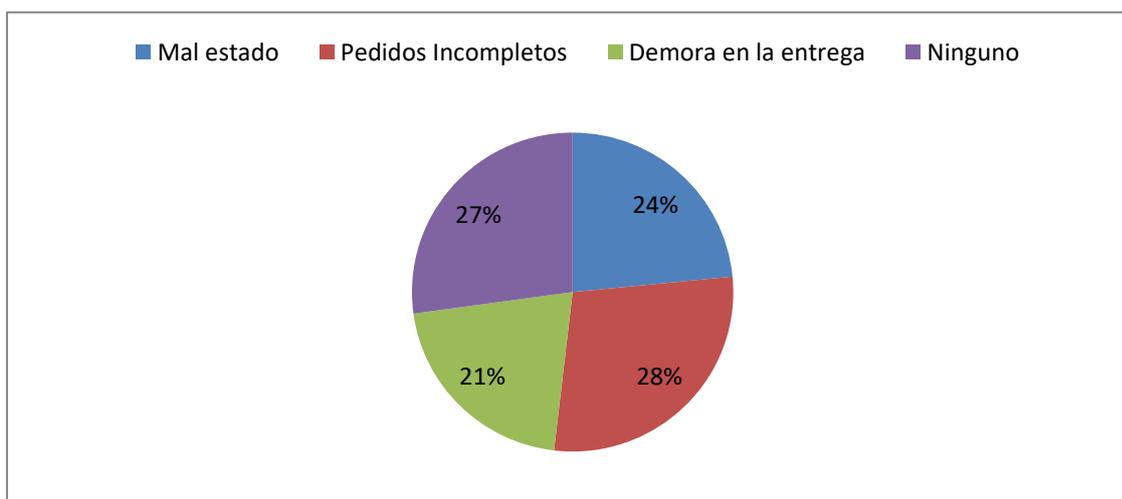
Cuadro 18

Incovenientes en la entrega de los productos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Mal estado	19	19%
Pedidos Incompletos	23	6%
Demora en la entrega	17	15%
Ninguno	22	60%
TOTAL	81	100%

Gráfico 14

Incovenientes en la entrega de los productos



Análisis

En este punto se puede observar que el inconveniente que tienen sus potenciales clientes son en la entrega de pedidos porque llegan incompletos, seguido de productos en mal estado, lo que se debería corregir a tiempo para poder evitar perder estos clientes.

7. ¿Ha visto cambios en la fábrica que tengan el objetivo de ofrecer servicio de venta y productos de calidad y así poder mejorar su imagen?

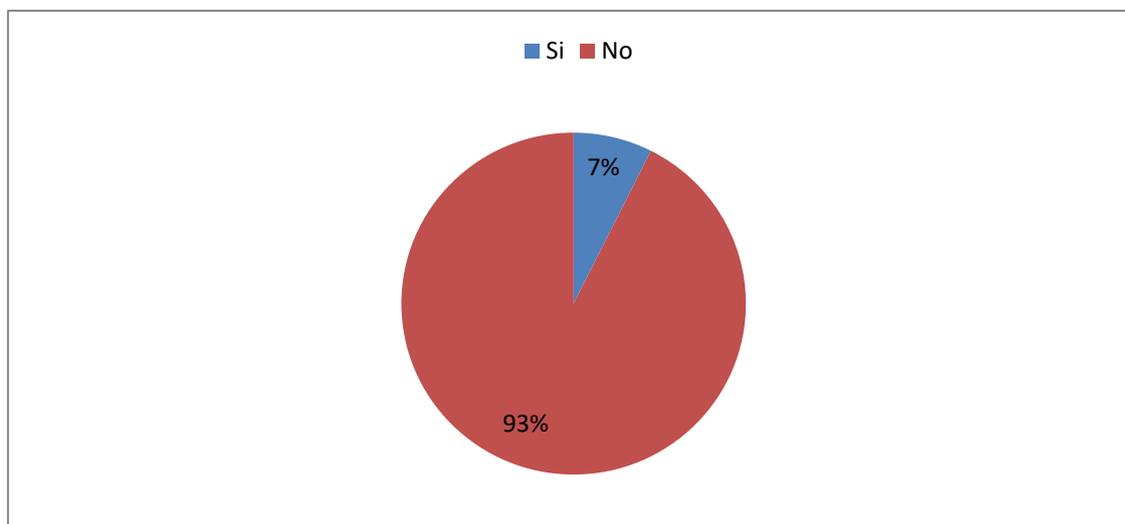
Cuadro 19

Ubicación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	6	93%
No	75	7%
TOTAL	81	100%

Gráfico 15

Ubicación



Análisis

La gran mayoría de los clientes de la fábrica consideran que no han existido cambios que sean oportunos para mejorar la calidad de atención al cliente, con lo que se concluye que la industria láctea San Luis no cuenta con un plan de mejora que permita mantener el mejoramiento de la atención al cliente.

1.10 Análisis FODA

Cuadro 20

Análisis FODA

ANÁLISIS FODA - ENCUESTA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen indicadores de control de calidad en la materia prima • Personal con años de experiencia en el área de lácteos • Brinda Productos de calidad a precios accesibles • Ubicación geográfica de la fábrica • La diversidad de productos que oferta la fábrica hace posible un mayor posicionamiento en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe correcta distribución de las áreas de Producción y Comercialización • Falta de capacitación del personal • Las funciones de la fábrica no se encuentran establecidas en un manual. • Inadecuados mecanismos de comunicación interna. • No aplica un organigrama estructural de acuerdo a las existencias de cargos y funciones
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento del crecimiento del consumo de alimentos en el país • Desarrollo de nuevos Productos • Ampliación de mercado a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de competencia • Mayor exigencia de calidad y variedad por parte de los clientes • Disminución de la capacidad económica de los ciudadanos • Escasez de Materia Prima

1.11. Determinación del problema de diagnóstico

Una vez realizada la matriz FODA, se ha detectado que la problemática fundamental que atraviesa la industria láctea “San Luis” es referente a la organización estructural, funcional de procedimiento y financiera debido a que no cuenta con manual de procedimientos administrativos y financiero que permita orientar las actividades de una forma más adecuada y eficiente, esto se debe a que existe una acumulación de funciones en la gerencia, escasa capacitación del personal, inadecuados mecanismos de comunicación interna, no se realiza un análisis metódico de la situación financiera.

Por lo antes mencionado se detectó que es de vital importancia la elaboración de un **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA industria láctea “San Luis” DEL CANTÓN CAYAMBE, PROVINCIA DE PICHINCHA.**

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Industria láctea

2.1.1 Antecedentes

Junta de Castilla y León y Fundetec afirman (2010):

La industria láctea engloba aquellas industrias del sector agrolimentario que utilizan como materia prima la leche de origen animal, ya sea para procesos de almacenamiento, tratamiento o transformación (p.8)

En cayambe existen algunas empresas que se involucran en el sector lácteo, a la transformación de esta materia prima, siendo conocido como una de las ciudades que ofrece quesos y yogures de mejor calidad. Actualmente existen alrededor de 50 fábricas lácteas en el centro de la ciudad.

Cuadro 21

Numero de vacas ordeñadas, producción y destino de la leche región sierra, pichincha

Región	Provincia	Destino de leche (Litros/día)	2010	2011	2012	2013
REGIÓN SIERRA	PICHINCHA	Producción total de leche (Litros/día)	918.202	970.516	802.077	873.272
REGIÓN SIERRA	PICHINCHA	Vendida en líquido (Litros/día)	811.490	844.061	715.466	781.308
REGIÓN SIERRA	PICHINCHA	Número total de vacas ordeñadas	108.334	112.388	103.485	97.460
REGIÓN SIERRA	PICHINCHA	Consumo en la UPA (Litros/día)	38.826	44.373	39.622	39.683
REGIÓN SIERRA	PICHINCHA	Alimentación al balde (Litros/día)	31.112	24.580	26.834	35.949
REGIÓN SIERRA	PICHINCHA	Procesada en la UPA (Litros/día)	28.167	54.757	20.131	14.967
REGIÓN SIERRA	PICHINCHA	Destinada a otros fines (Litros/día)	8.608	2.745	24	1.365

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Elaborado por: La autora

2.2 Empresa

Para Olivier, Marcelo (2012) expresa:

Las empresas son organizaciones que buscan satisfacer demandas sociales. Requieren gran cantidad de recursos para ponerse en marcha y alcanzar sus objetivos. Según sea el segmento de mercado al que se dirigen, será el tipo de empresa lo que genera una amplia tipología orientando los distintos criterios de clasificación. (p.1)

El autor menciona que las empresas son organizaciones sociales por estar formadas por una asociación de personas que trabajan por un objetivo que puede ser de lucro o de atención de una necesidad social, estas organizaciones son unidades construidas a partir de conversaciones

2.3 Importancia

Dentro del desarrollo económico del país dentro del sector empresarial la formación de empresas contribuye de gran medida al crecimiento de la economía de las familias ecuatorianas. La formación de empresas es la unión de recursos humanos como materiales que trabajan para alcanzar un objetivo en común. La iniciativa de muchas familias es generar sus propios ingresos a través de negocios, lo cual ha permitido contribuir en el incremento del producto interno bruto.

2.4 Administración

Según Rodríguez(2011) manifiesta:

Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer, sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de

los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales.(p.3)

Hurtado, Dariío. Principios de Administración(2008)Define::

“La administración es la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cargo de forma eficiente y eficaz”. (p.7)

La administración es la ciencia compuesta de técnicas destinadas a una buena planificación, manejo o uso de los recursos humanos como materiales para el cumplimiento de un objetivo en común de la empresa

2.4.1 Elementos del Proceso Administrativo

Hurtado, Dariío. Principios de Administración(2008)Define:

“ El proceso administrativo es el elemento mas importante que se puede aplicar en las organizaciones para así alcanzar el cumplimiento de objetivos y satisfacer necesidades lucrativas y sociales” ((p.47)

Los administradores de una empresa debe realizar debidamente su trabajo mediante una eficiente y eficaz gestión es probable que la empresa alcance sus metas, es decir que el desempeño de los gerentes o administradores se mide de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con todo el proceso administrativo.

2.5 Estructura administrativa

a) Planeación

Robbins y De Cenzo (2010):

“Planificar abarca la definición de las metas de la organización, determina una estrategia general para alcanzar metas y el desarrollo de una jerarquía adecuada para integrar planes y coordinar actividades” (pag.47)

La Planificación consiste en saber que es lo que se va realizar anticipadamente, cual es la dirección que se debe planear para así alcanzar los objetivos de manera eficiente.

b) Organización

Finch, Freeman y Gilbert (2010):

Explica que la organización es establecer el trabajo para conseguir metas de la la empresa. Organizar incluye determinar las tareas que hay que hacer, quién los hace, cómo se agrupa, quién rinde cuentas a quién. (Pg.9)

La organización permite al administrador determinar qué es lo que debe hacerse para lograr una finalidad planeada, a través de la división y coordinación de actividades y suministrando los recursos.

c) Dirección

Finch, Freeman y Gilbert (2010) Define:

“La dirección es el proceso para dirigir e influir en actividades de los miembros de un grupo con respecto a una tarea” (pag.13)

La dirección tiene que ver con la influencia interpersonal de todos los empleados para la contribución del logro de objetivos.

d) Control

Alegre, Berné y GalvE (2012) Define:

“Es la actividad de seguimiento de las actividades con el objetivo de corregir las desviaciones que se puedan dar con el cumplimiento de metas” (pag42)

El control es el proceso de generar información para comprobar que lo ejecutado este generando el cumplimiento de objetivos de la empresa.

2.5.1 Organigrama

Tejedo e Iglesias. (2010)

“El organigrama de una empresa es la representación gráfica de su estructura organizativa. Mostrará a través de figuras geométricas los diferentes elementos, áreas funcionales y relaciones jerárquicas o cooperativas que se establecen en la empresa”.
(p.8)

Un organigrama es una representación gráfica donde se muestra la estructura de una empresa donde se conoce la relación formal existente entre diversos departamentos, mostrada a través de figuras geométricas

2.5.2 Niveles Jerárquicos

a) Nivel Estratégica o superior

Finch, Freeman y Gilbert (2010) Define:

“ Es el nivel que elabora políticas y estrategias, elabora los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades. En este nivel se encuentra el presidente, directorio, gerente general”. (pag.50)

En el nivel superior esta la planeación que se orienta a lograr los objetivos de la empresa, y su fin es establecer planes de acción para que se de el funcionamiento de la misma.

Se basa en la decisión de objetivos, recursos que se usarán y las políticas para administrar dichos recursos. En este nivel se encuentra el presidente, gerente general.

b) Nivel Medio ó Táctico

Finch, Freeman y Gilbert (2010) Define como la acción de:

“Coordinar las actividades que se ejecutan en el nivel operativo, así como las decisiones que se toman y se efectúan en el área”

En el nivel medio se ejecuta detalladamente toda la planeación del funcionamiento de todas las áreas de la empresa a partir del marco de referencia que se ha elaborado en el nivel estratégico. Este nivel se encuentra dirigido por los ejecutivos de mediano nivel y comprende todas las áreas específicas de trabajo que conforma la empresa

c) Nivel Inferior u Operativo

Finch, Freeman y Gilbert (2010) Define como la acción de:

“Su función es desempeñar en forma eficaz las tareas que se realizan en la empresa. Se ejecutan tareas rutinarias programadas por el nivel medio”

En este nivel se ejecutan las tareas específicas, como la producción y operación de productos ó servicios. Todos los delegados realizan procedimientos y acatan reglas que son definidas con precisión por los otros dos niveles

2.6 Manuales

Palma, José. (2009) Define al manual como:

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. (p.10)

Ortiz Ibáñez (2010) Define a un manual de la siguiente manera:

El manual contiene información respecto de las tareas que deben cumplir cada puesto de trabajo y cada unidad administrativa. (p.77)

Un manual se lo considera como un documento que contiene la descripción de actividades que debe seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa. En el manual contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa.

2.6.1 Importancia

Palma, J. (2009)

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad. (p.4)

Ortiz Ibáñez (2010) Menciona lo siguiente:

Ayudan a mantener actualizado al personal de forma constante contienen toda la información de la empresa sobre las políticas, procedimientos, funciones, etc. Lo cual

permite minimizar el riesgo inherente que existe en todos los procesos que realizan de forma cotidiana.(p.79)

Los manuales al ser un documentos metódico y que contiene los pasos y operaciones que debe seguirse para la realización de las funciones de la empresa, y al ser un documento de consulta para todos los trabajadores, reduce costos de oficina debido a que no se genera desperdicios de tiempo y esfuerzos.

2.6.2 Objetivos de los Manuales

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

b) Definir todas las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para así delegar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar errores u omisiones.

c) Contribuir a una correcta ejecución de las labores asignadas al personal.

d) Ahorrar tiempos y esfuerzos en lo que consierne la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.

e) Facilitar la incorporación del nuevo personal sirviendo como medio de integración y orientación.

f) Proporcionar informaciones básicas para la planeación e implementación de reformas administrativas.

g) Establecer rotundamente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que componen la organización.

h) Promover el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

i) Servir como medio de orientación e información a los proveedores y clientes de la organización.

2.7 Clasificación De Los Manuales

2.7.1 Manual Administrativo

Rosero Quiroz (2010)

“Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permite registrar de manera ordenada y sistemática la información de una empresa En el se detallan las actividades y la manera de ejecución que los empleados deber realizar”. (Pág.3)

Es un documento donde se detalla la descripción de actividades que deben seguirse en la ejecución de las funciones de una unidad administrativa donde incluyen normas legales, reglamentarias y administrativas que sea han venido estableciendo en el transcurso del tiempo. Los manuales administrativos representan una guía práctica que es utilizada como herramienta de soporte para la organización y comunicación que contiene información sistemática y organizada, en donde se establecen claramente los objetivos, políticas, normas y procedimientos de la empresa, para así lograr una administración eficiente.

2.7.2 Manual de Financiero

Besley Quiroz (2010)manifiesta:

“En los manuales financieros se detallan las responsabilidades que el contador y el tesorero exigen de ellos, que den instrucciones numerosas y específicas que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa”

El objetivo principal del manual financiero es reflejar el estado actual de los estados financieros de las empresas para que así sea de útil ayuda para el dueño de la empresa al momento de tomar decisiones en lo que respecta el capital de trabajo, situación de tesorería, autofinanciación, análisis de liquidez y solvencia, flujo de fondos, rendimiento y rentabilidad entre otros.

2.7.3 Manual de Procedimientos

Block(2010) Considera al manual de procedimientos.

“Al manual de Procedimientos se lo considera como guía flexible y útil que es objeto de modificaciones de acuerdo a las necesidades, normalmente se elaboran para ser aplicados en toda la empresa, describiendo paso a paso las actividades que forma parte de una función.”

Es un documento que posee información de las actividades que se deben seguir en las funciones de una unidad administrativa, en el se encuentra detallada la información básica del funcionamiento de todas unidades, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno.

2.7.4 Procesos y Procedimientos

Franklin E.B(2010) Define al proceso:

“Un proceso es la sucesión de pasos lógicos que se enfocan en conseguir resultados específicos, se lo puede considerar que el proceso es un mecanismo que se diseña para

conseguir un orden y así poder seguir minuciosamente cada uno de los pasos que componen a este.”(pag 50)

“Un procedimiento es la aplicación secuenciada de tareas con las respectivas relaciones y que especifica en su ejecución como se debe proceder para el cumplimiento de dicha tarea.”(pag23)

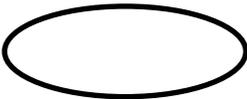
La diferencia entre proceso y procedimiento están en que los procesos son generados por la voluntad del logro de una finalidad y los procedimientos son pasos claros y objetivos que se tienen que seguir para realizar una tarea.

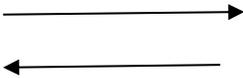
2.7.4.1 Diagramación

Los flujogramas permiten visualizar de forma clara y precisa los pasos o procedimientos para cumplir un objetivo sin deviar del tema

Gráfico 16

Simbología de diagramas de flujo

NOMBRE	SIMBOLO	ACCIÓN
	Terminal	Representa el inicio o fin del diagrama de flujo
	Entrada y Salida	Representa datos de entrada y salida
	Decisión	Tiene dos salidas de información ya sea falsa o verdadera
	Proceso	Hace referencia a todas las acciones o cálculos que se

		ejecutarán con los datos de entrada o salida
	Documento	Se determina el documento necesarios para continuar o terminar el proceso
	Conector	Identifica la continuación de información si el diagrama es extenso
	Lineas de flujo de información	Permite conocer el sentido de la información

Elaborado: La Autora

2.8 Gestión Contable

2.8.1 Operaciones Comerciales

Bravo(2010) Define:

“Las operaciones comerciales son conocidas también como transacciones mercantiles donde constituyen el intercambio de bienes o servicios”

Proceso de intercambio y tiene dos partes, una que entrega y otra que recibe, este intercambio requiere de una constancia que se refleje en una documentación fuente que constituya la base de los registro contables.

2.8.2 Definición de Contabilidad

Aguirre (2011) Define:

“La contabilidad es la ciencia, arte y técnica que permite registrar, clasificar, analizar e interpretar las transacciones que se realizan en una organización con el objetivo de conocer la situación financiera al terminar un ejercicio económico o período contable”

Toda empresa necesita llevar un sistema contable para que le permita organizar y tener resultados concretos para la toma de decisiones a tiempo, lo importante es tener documentos base como libros contables, inventarios y estados financieros.

2.8.3 Proceso Contable

Ortiz F (2009)

La finalidad de la contabilidad básica es suministrar información para analizarla e interpretarla a través del proceso contable. Es el ciclo mediante el cual las transacciones de una empresa son registradas y resumidas para la obtención de estados financieros(pág.34)

Es el ciclo mediante el cual las transacciones de un empresa son resumidas y registradas para la obtención de Estados Financieros. Un proceso contables se inicia con la apertura de un libro o registro, ahí debe detallarse el estado patrimonial de la organización, donde se detalla los bienes y sus obligaciones.

2.8.3.1 Etapas del Proceso Contable

Se denomina proceso contable al conjunto de registros contables efectuados en los diferentes libro de contabilidad con un origen en las operaciones que la empresa realiza.

Durante el ejercicio económico se deben elaborar distintos documentos que se integrarán en los libros contables:

- Balance de Situación Inicial
- Asientos de Apertura
- Libros Mayores
- Asiento de Operaciones
- Operaciones previas a la determinación del resultado de la empresa
- Asientos de regularización
- Asientos de cierre
- Balance de Situación Inicial
- Cuentas Anuales

En los elementos de análisis contables se encuentran las etapas que componen un proceso contable

2.8.3.1.1 Inicio de los Registros Contables

Ortiz F (2010)

Normalmente el ejercicio económico de una empresa tienen lugar del 01 de enero al 31 de diciembre. Todas las empresas disponen de un patrimonio que se encuentra en el balance de situación de la empresa. (pág 8)

Este patrimonio viene del ejercicio anterior al que se está abriendo. En esta fase del proceso contable se debe realizar los siguientes registros:

- Balance de Situación Inicial

Aguilar R (2009)

Es una información financiera que recoge los bienes, derechos y obligaciones que tiene la empresa al final del ejercicio económico precedente y que coincide con los elementos patrimoniales con la que parte la empresa en su nuevo ejercicio económico.(pág 94)

El balance de situación inicial presenta la posición financiera de toda empresa al final de una fecha determinada para que en un momento determinado, pueda permitir que otra persona pueda ver lo que la empresa es propietaria así como sus deudas con otros.

- Asientos de Apertura

Harol y Heinz(2011)

“El asiento de apertura es el primer asiento que realiza contabilidad y que se realiza al iniciarse la actividad o ejercicio contable” (pág 14)

Este asiento realiza la apertura del libro diario, en este asiento se anota todas las cuentas que aparecen en el balance inicial, considerando que las que tienen saldo deudor van al debe del asiento y las que tienen saldo acreedor van al haber del asiento

2.8.3.1.2 Registros Correspondientes a las Operaciones Realizadas

- Asientos de Operaciones

Lerner J (2011)

“Consiste en anotar en el libro diario los asientos correspondientes a las operaciones realizadas por la empresa en todo su ejercicio, el registro de los hechos contables es la segunda fase dentro del proceso contable, se lo lleva a cabo después de la apertura de la contabilidad. Una vez ya abiertas las cuentas mediante el asiento de apertura

lo que se debe realizar es recoger en los correspondientes libros contables todas las operaciones que afecten al patrimonio de la empresa” (pág 15).

Todas las operaciones son registradas en un libro de contabilidad llamado libro diario el cual tiene carácter cronológico, quiere decir que se registran las operaciones en orden de fechas en que van ocurriendo, las operaciones deben recogerse en el libro día día, las anotaciones en el libro se harán por medio de asientos

2.8.3.1.3 Cierre de la Contabilidad

- Operaciones previas a la determinación del resultado de la empresa

Vásquez V (2012)

“El cierre contable implica la regularización de las cuentas de gastos e ingresos para conseguir el resultado del ejercicio. Esto permitirá saber cuánto se ha ganado o perdido en el período. Luego se debe regularizar las cuentas de patrimonio neto si este aumentó o disminuyó según las ganancias o pérdidas y finalmente cerrar las cuentas con saldo para que el mismo sea igual a cero” (pág.67)

Al terminarse el ejercicio económico, se llevan a cabo una serie de operaciones que inciden en el resultado de la empresa como:

- Contabilización de las variaciones de existencias
- Periodificación contable
- Contabilización de todas las provisiones y de las pérdidas por deterioro
- Contabilización de amortizaciones
- Asientos de regularización

Naumov L (2011)

“Para poder calcular el resultado del ejercicio es necesario ajustar las existencias, las amortizaciones y las pérdidas de valor. La empresa anula todas sus cuentas de ingresos y gastos obteniendo una única cuenta que recoge el beneficio o pérdida”.
(pag.323)

El resultado del ejercicio se obtiene por la diferencia de las cuentas de gastos e ingresos las cuentas de gasto, deben anotarse en el haber del asiento para conseguir un saldo nulo contra la cuenta del resultado del ejercicio.y las cuentas de ingreso tienen que anotarse en el debe, contra la cuenta del resultado del ejercicio, una vez realizado este asiento, se conocerá el resultado del ejercicio

- Asientos de Cierre

Para que una contabilidad quede cerrada, todas las cuentas deben tener saldo nulo,ese es el motivo por lo que se realiza el asiento de cierre, para conseguir esto se debe cargar todas la cuentas de acreedores y abonar a las cuentas deudoras.

- Balance de Situación Final

Para realizar el balance de situación, solo se debe colocar todas las cuentas que se encuentren en el haber del asiento de cierre, en el activo del balance y las que aparecen en el debe, en el pasivo.

2.8.3.1.4 Cuentas Anuales

La cuentas anuales son todos los instrumentos contables de gran interés. Es la culminación del desarrollo registral del ejercicio y la base de la información contable a transmitir a los distintos agentes económicos y sociales. Los documentos que lo integran son:

- El balance esta formado por el activo, pasivo y patrimonio

- Cuenta de Pérdidas y Ganancias, que tiene como objetivo poner de manifiesto el resultado obtenido a través de su función
- Cambio en el Patrimonio Neto documento que mide la variación que se ha producido en el patrimonio neto, desde el inicio del ejercicio hasta el cierre del mismo.
- Estados de Flujo de Efectivo; tienen toda la información sobre el origen y la utilización de activos monetarios de efectivo y otros activos líquidos equivalente, clasificando los movimientos por actividades e indicando la variación neta de dicha magnitud en el ejercicio,

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1 Introducción

La industria láctea “San Luis” es una empresa familiar con 36 años de existencia, la planta de producción y la oficina administrativa se encuentran ubicadas en la ciudad de Cayambe en las calles Chile 409 y Ascazubi en la zona urbana del cantón Cayambe, provincia de Pichincha que en un inicio empezó con la elaboración artesanal de quesos siendo distribuidos en Tabacundo y Cayambe a los propios productores de bizcochos y en la actualidad ya cuenta con instalaciones propias donde se gestiona todo su proceso de elaboración y comercialización de sus productos lácteos.

Para poder mejorar la calidad de producto y servicio que ofrece la fábrica, se propone la elaboración del Presente “ Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Industira Láctea San Luis” que tiene como finalidad la implantación de linemientos, políticas, normas y procedimientos que requiere la organización

La presente propuesta consta de las siguientes partes:

- Estructura Jerárquica
- Organigrama Estructural y Funcional
- Manual de Funciones
- Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros

- Flujogramas de Procedimientos Administrativos y Financieros

3.2 Plan Estratégico Propuesto.

Es necesario indicar que, la industria láctea San Luis, posee una misión y una visión que fueron formuladas desde hace cinco años y, como parte esta propuesta, se ha previsto actualizar y mejorar la misión y visión, de acuerdo a las condiciones y expectativas

1) Misión

Elaborar y comercializar productos lácteos con excelentes contenidos nutricionales, basándose en el cumplimiento de normas y parámetros de calidad que estén direccionados a satisfacer las necesidades del mercado más exigente.

2) Visión

Dentro de 5 años la industria láctea fortalecerá su posicionamiento por toda la región norte de la costa, sierra y oriente del Ecuador gracias a la preferencia del mercado, misma que será obtenida por la aplicación de modernos procesos productivos ejecutados por el personal calificado de la fábrica.

3) Valores

- **Amabilidad:** El personal tiene que estar orientado a la cordialidad sin olvidar las costumbres que lo caracteriza como buen ser humano ante la sociedad en general y respeto a cada uno de los trabajadores que conforman la industria láctea.
- **Compromiso:** El trabajador hace lo que debe hacer en el momento establecido y está atento a las necesidades que la fábrica lo requiera.
- **Disciplina:** Impulsar un orden dentro del grupo de trabajo con el fin de fomentar respeto y lealtad entre compañeros de trabajo

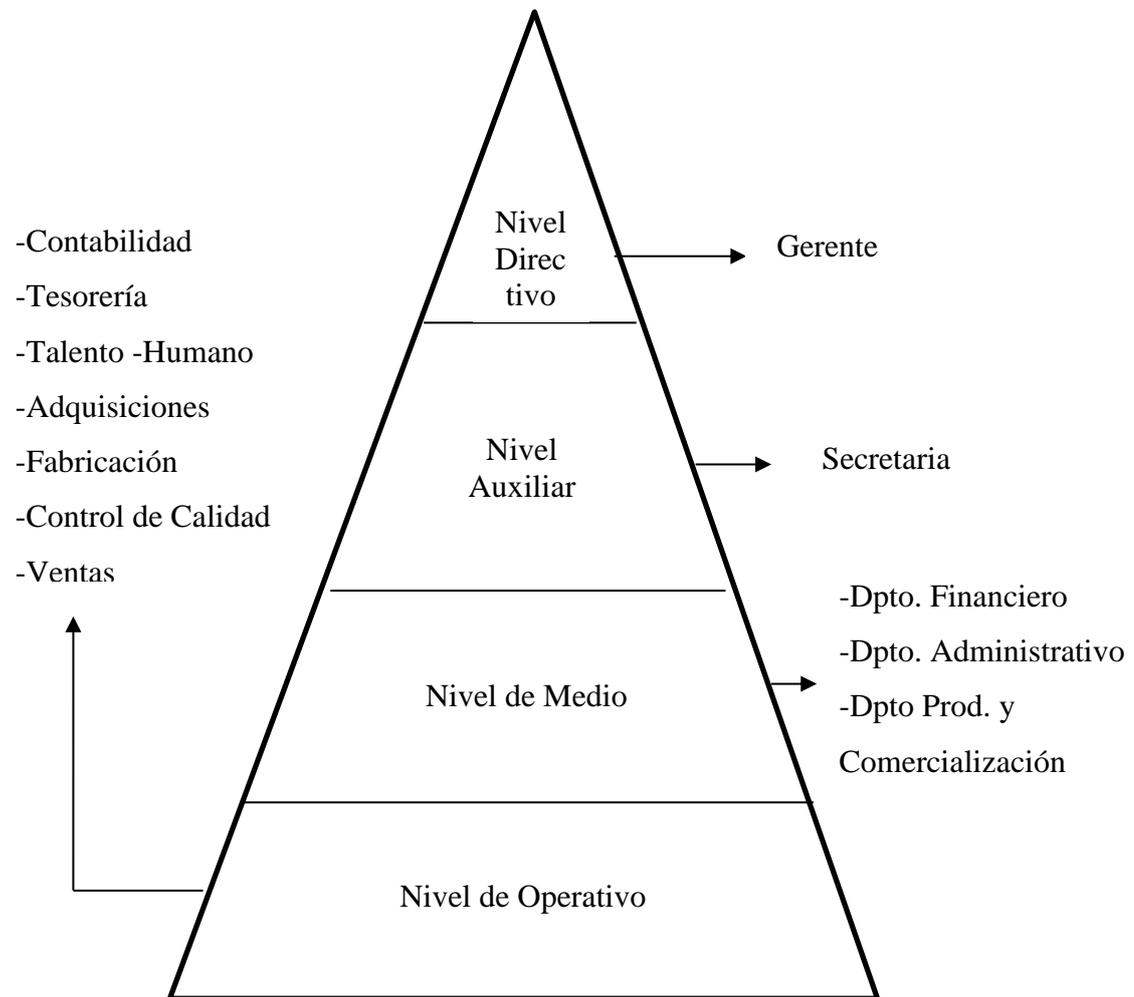
- **Creatividad:** Todos los trabajadores conjuntamente con la administración han sido de gran ayuda para el mejoramiento continuo del producto y de la entidad.
- **Apoyo:** Dar la mano a quien lo necesita sin esperar recompensa, es lo que identifica como un buen equipo de trabajo.

4) Principios

- Satisfacer todas las necesidades de los clientes ofreciendo productos de excelente calidad.
- Cultura orientada a la satisfacción de las necesidades de los clientes externos
- Lograr un trabajo en equipo manteniendo buenas relaciones dentro y fuera de la institución.
- Ofrecer a todo el personal un empleo seguro y permanente, siempre fomentando retos para cada uno de los empleados logrando la satisfacción y consecución de los objetivos.
- Crear adecuadas condiciones de trabajo
- Buscar permanentemente la mejora continua mediante la participación de los colaboradores

3.3 Niveles Jerárquicos Propuestos

Las empresas se pueden estructurar de diferentes maneras dependiendo de los puestos de trabajo, nivel de autoridad y forma de comunicación entre las diferentes áreas, los niveles jerárquicos establecerán la forma de operar de la fábrica en el mercado, las metas y objetivos que puede alcanzar

Gráfico 17**Niveles Jerárquicos de la fábrica San Luis Propuestos**

Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

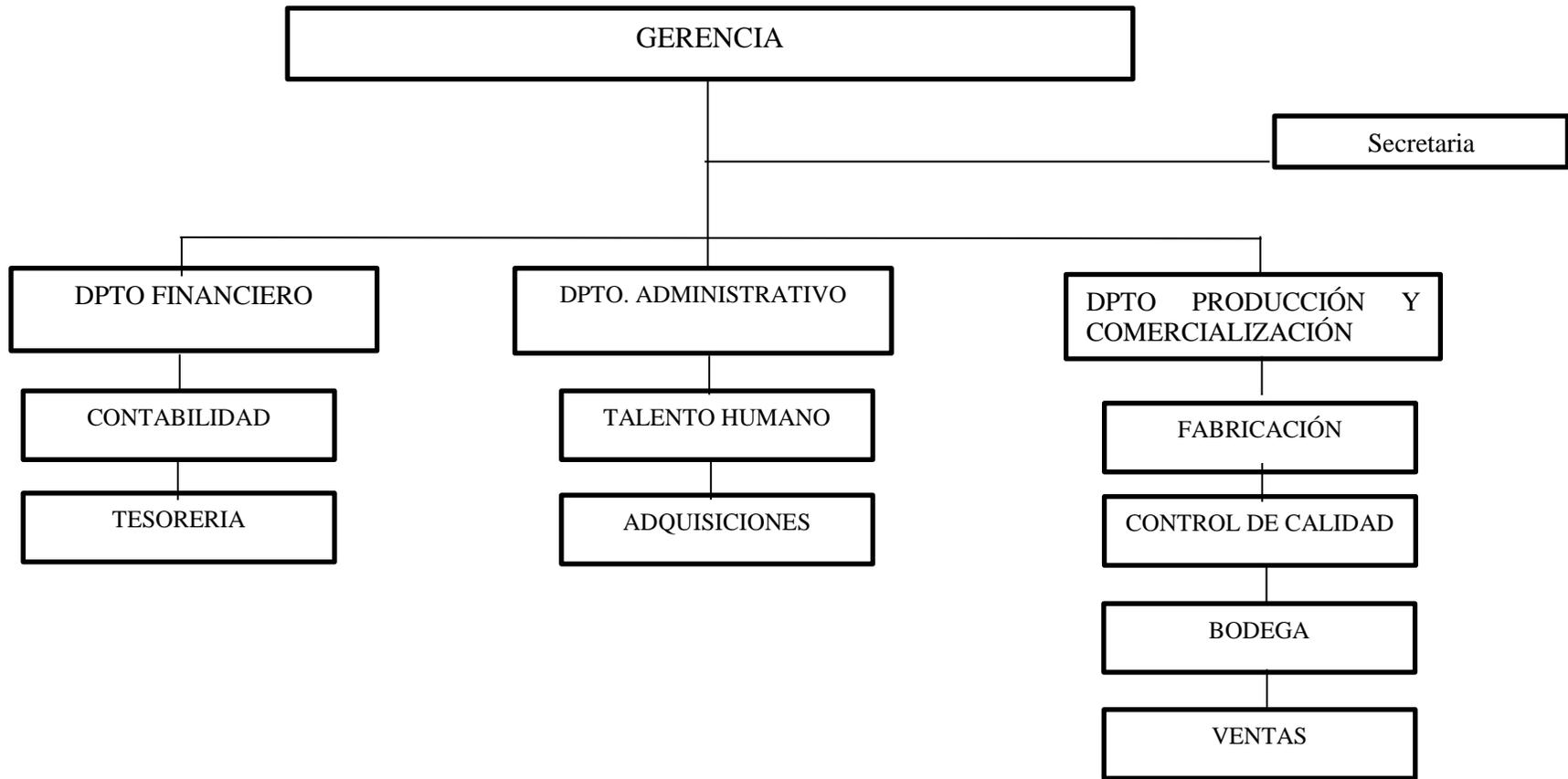
- Nivel Operario: Se refiere a todos los trabajadores operarios de las diferentes áreas de la fábrica, responsables de la ejecución de las metas y objetivos por medio de la utilización de la maquinaria y equipos de la empresa, pueden realizar tareas que demanden un esfuerzo físico o intelectual
- Nivel Medio: Esta relacionado con los supervisores o jefes de cada área de la fábrica, encargados de inspeccionar el desarrollo del trabajo, funcionamiento de la maquinaria y el cumplimiento de la planificación estratégica

- Nivel Auxiliar: Se encuentra la asistente de gerencia que comprende el cargo de formular y ejecutar programas, planes y cursos en acción determinadas por gerencia
- Nivel Administrativo: En este nivel se encuentra el gerente general de la fábrica y el gerente administrativo quienes son los encargados de implementar las políticas y determinación de objetivos a largo y mediano plazo

3.4. Organigrama Estructural

Gráfico 18

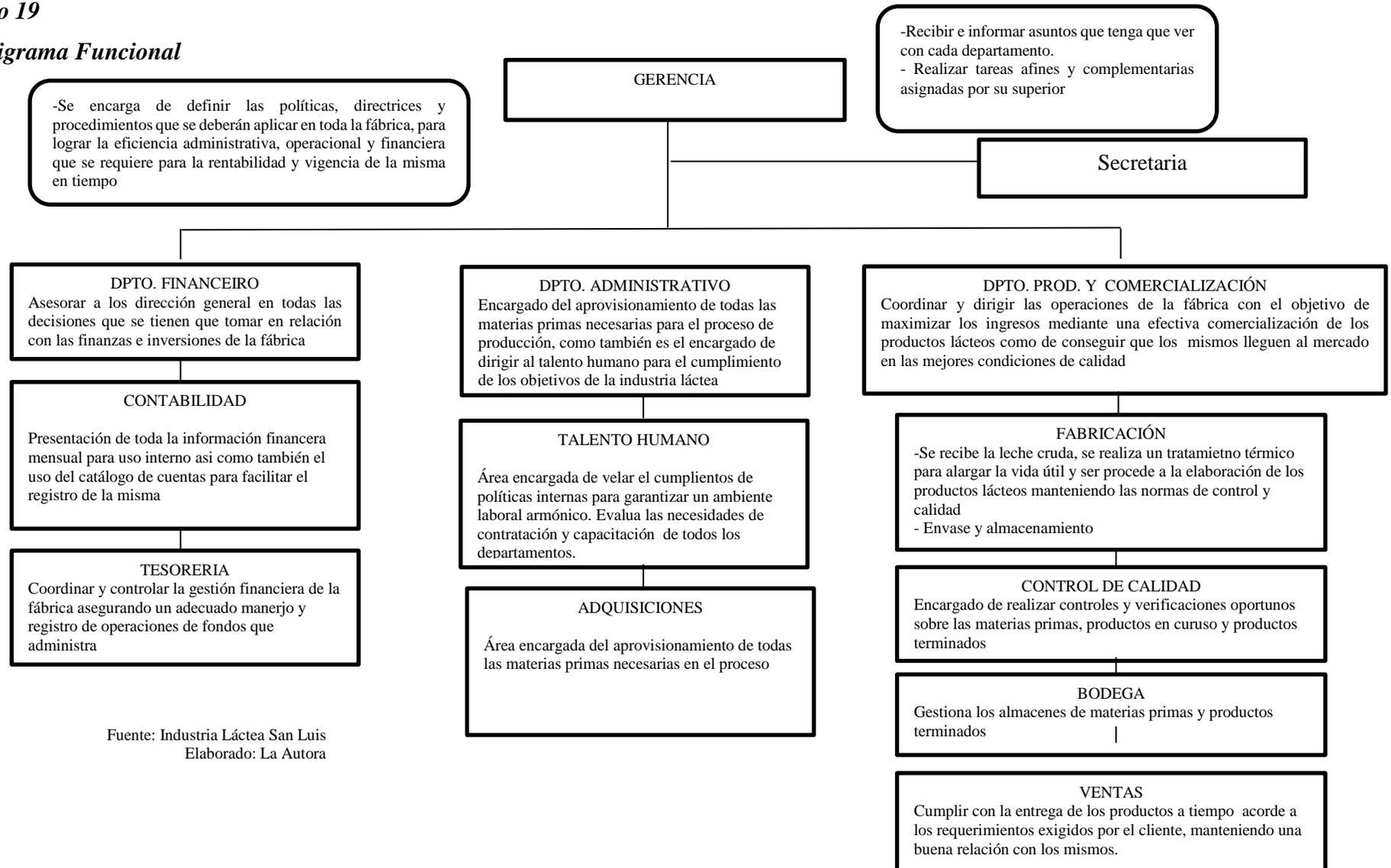
Organigrama Estructural



3.4.1. Organigrama Funcional

Gráfico 19

Organigrama Funcional



3.5 Manual Administrativo

3.5.1 Políticas Administrativas

- El gerente general deberá exigir el respaldo de todos los movimientos, a través de la respectiva documentación
- Los depósitos del efectivo o cheques se realizarán dos veces por semana en la cuenta bancaria de la fábrica, excepto cuando se trate de cobros recibidos justo el 15 o 30 en estos casos se realizaran en forma inmediata
- Se mantendrá un monto adecuado en caja chica para evitar constantes reposiciones
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones
- Presentar al gerente un sistema de información sobre los trabajos realizados de cada departanto en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos
- Las cancelaciones a proveedores de leche se realizarán con transferencias bancarias procesadas por el contador autorizadas por el gerente
- Se realizara un estricta selección al momento de realizar las compras de materiales o insumos a los proveedores, teniendo siempre en consideración la calidad y al mejor costo para la empresa.
- El personal de la empresa deberá respetar las responsabilidades asignadas y de esta manera evitar duplicidad de funciones y atribuciones

- El personal que se contrate deberá pasar por un proceso de selección que compruebe que las personas que se contraten tengan los conocimientos y/o habilidades que exige el cargo que desempeñaran
- El horario de trabajo para el departamento administrativo será de lunes a viernes de 8:00 a 16:00
- Los empleados deberán notificar con quince días de anticipación la toma de sus vacaciones por medio de un memorándum dirigido a la gerencia

3.5.2 Políticas de Adquisiciones

- El departamento de adquisiciones es el encargado de registrar proveedores de bienes y servicios de los departamentos de la fábrica
- El departamento de Adquisiciones tiene que actualizar periódicamente la lista de proveedores certificados

Cuadro 22

Proveedores de leche (Materia Prima)

NOMBRE	LITROS DE LECHE	UBICACION
Sr Euclides Cevallos	620	Cariacu
Hacienda Campiña	620	Sto. Domingo #1
Sr. Marco Novoa	1000	Cariacu
Varios Productores del Sigsal	224	Sigsal

Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

Cuadro 23**Proveedores de Etiquetas**

NOMBRE	PRODUCTOS	UBICACIÓN
Lexoflama	-Etiquetas para productos terminados -Fundas de queso Fresco	Quito

Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

Cuadro 24**Proveedores de Envases**

NOMBRE	PRODUCTOS	UBICACIÓN
Ángel Pazmiño	Envases para productos terminados	Tabacundo

Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

3.5.3 Políticas Operativas

- El laboratorio encargado del control de calidad del centro de acopio llevará a cabo los análisis de la leche a ser adquirida y en el caso de incumplimiento de las normas de calidad, notificara por escrito a la Administración; y, en caso de falta grave podrá solicitar a la misma la cancelación del acopio del producto del proveedor.
- Las operaciones de mantenimiento se llevarán a cabo fuera de aquellas áreas en las que las máquinas se encuentren operando
- La fábrica proporcionará a los empleados del material adecuado para la ejecución de sus actividades
- El horario de trabajo para el departamento operativo será de lunes a domingo de 8:00 a 16:00

- La empresa podrá realizar publicidad en los distintos periodos que se amerite importante, siempre y cuando no atente contra la moral ciudadana, imagen e intereses de la empresa, para lo cual la administración deberá establecer las condiciones comerciales y operativas.
- Al momento de la recepción del producto, el acopiador realizará un control exhaustivo y de medición del producto.

3.5.4 Políticas de Manejo de Desechos Sólidos

- Los residuos sólidos no peligrosos pueden ser de naturaleza orgánica como inorgánica, en la actividad productiva de la fábrica San Luis se generan restos de cuajada, sólidos centrifugados, sobrantes de las operaciones de rebanado, productos rechazados, estos serán recolectados y almacenados en contenedores plásticos de color verde con su respectiva denominación “residuos orgánicos”.
- La fábrica desecha fundas con grasa, pomos rotos y plástico en general, su categorización será de manera siguiente: “plástico seco” y “plástico húmedo”, se entiende como plástico húmedo al que se encuentra impregnado de grasa.
- Los desechos de papel y cartón estarán clasificados e identificados como “papel” y “cartón”, respectivamente las cajas de cartón serán desarmadas y almacenadas en un sitio específico para este fin en el área de disposición de residuos sólidos, los desechos de papel estarán almacenados en el interior de la planta en las áreas de producción, empaque y despacho del producto
- Se considerará como producto no conforme a aquellos que no cumplan las características específicas y serán procesados siempre y cuando cumplan con las normas de calidad e inocuidad que permitan incluirlos en otro proceso como por ejemplo fundido de quesos. En

caso de cumplir dichas condiciones, estos productos serán tratados como residuos orgánicos comunes. Los recipientes de productos no conformes como pomas, envases de plásticos pequeños entre otros se someterán a un proceso de limpieza y desinfección para ser utilizados posteriormente.

3.5.5 Políticas de Calidad

La materia prima debe ser inspeccionada y manejada como sea necesario para asegurar que este limpia y apta para ser elaborada como un derivado lácteo. Dentro de la fábrica San Luis, las materias primas e insumos que se utilizan para la elaboración de sus diversos productos son las siguientes:

Cuadro 25

Materia Prima e Insumos requeridos

Materia Prima	Insumos Quesos	Insumos Manjar	Insumos Auxiliares
Leche Entera	Cuajo	Azúcar	Desengrasante
	Fermento	Almidón	Acido Peracético
	Calcio	Glucosa	Detergentes
	Nitrato	Carragenina	Cloro
	Acido Citrico	Soborbato de Potasio	
Leche Entera	Sal refinada	Bicarbonato de Sodio	
		Esencia de Vainilla	Material de empaque

Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

- **Diseño del Proceso:** La recepción de materias primas e insumos debe realizarse en condiciones que se evite la contaminación, alteración de su composición y daños físicos,

se debe llevar un control diario de aceptación y de las especificaciones de aceptación, a través de su rotulación y la elaboración de un registro.

- La zona de recepción y almacenamiento debe ser separada a la zona de producción.
- La zona de almacenamiento de insumos debe contar con contenedores y los recipientes donde se coloque los insumos deben ser limpios se debe rotular los insumos con sus respectivos nombres para cada insumo y con colores según su uso.
- La leche se constituye la materia prima principal en la industria láctea, por lo tanto luego de ser ordeñada, es transportada manteniendo la cadena de frío lo más pronto posible a un centro de acopio o directamente a la empresa “San Luis”
- **Dotación:** Para obtener un producto excelente de calidad es necesario que el personal cuente con los elementos suficientes para trabajar en forma ágil, con buena disposición y sin demoras, además que sea el adecuado para evitar accidentes y contaminación de los productos.
- **Controles de Proceso:** Dentro del proceso se realizarán controles como son físico-químicos y organolépticos para que el producto obtenido sea de buenas condiciones para el consumidor final. También se realizaran controles al peso del producto final antes de que este sea empacado con el fin de llevar al cliente la cantidad de producto que desea

3.5.5.1 Manejo de Insumos (nitrato, calcio, ácido, bicarbonato, azúcar, sorbato de potasio, carregina, almidón)

Se debe verificar lo siguiente

- El jefe de producción tendrá que asegurarse que antes de recibir los insumos las zonas de acceso y bodega estén perfectamente limpias

- Las condiciones de los vehículos que transportan los insumos y materia prima deben estar siempre en óptimas condiciones para su uso
- Analizar la ficha técnica donde consta el nombre del producto, cantidad, nombre del proveedor, número de lote, fecha de vencimiento para tener un mejor control
- Archivar fichas técnicas de los ingredientes por cada responsable de venta de cada insumo
- Verificar etiquetas de identificación de los productos y estado físico del insumo
- Se procede a la descarga de los insumos luego de la aprobación del departamento de control de calidad, si están en mal estado con fechas vencidas, empaques deteriorados o de característica dudosa se procede a la devolución
- Comprovar con una balanza el peso para garantizar los requerimientos que se exigieron al proveedor
- Llenar un formato de ingreso de insumos a la bodega
- Identificación de insumos

3.5.5.2 Manejo de Materia Prima (leche)

- Garantizar las condiciones higiénicas del vehículo que transporta la materia prima.
- Evitar el contacto de la leche con animales ó sustancias químicas que compromentan a la materia prima
- La rampa en donde se receipta la materia prima tiene que estar lavado y desinfectado antes de proceder al descargue
- Siempre comprobar el estado físico químico de la leche destapando los recipientes y mediante la vista y olfato
- Realizar todas las respectivas pruebas de calidad por el departamento de control de calidad
- Realizadas las pruebas se tomará la decisión de rechazar o aceptar la leche según sea el caso

- Proceder a la descarga y filtración de la leche

Cuadro 26

Pruebas de Calidad a la Materia Prima (Leche)

Pruebas Fisico Quimicas	Pruebas Bacteriológicas	Pruebas con el Ekomilk
Densidad	Reductasa	Grasa
Acidez	Mastitis	Densidad
Porcentaje de grasa	Fermentacion	Presencia de Agua
	Prueba de Presencia de Antibioticos	Solidos no Grasos

Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

3.5.5.3 Manejo de Productos Terminados

- Los productos terminados debe contener el numero de lote, fecha de elaboración, para su respectiva rotación de productos
- Los procesos de empackado y envasado tendrán realizarse rápidamente para evitar deterioro y contaminación que afecte la calidad de los productos terminados
- Los productos que no hallan cumplido con las requesiciones de calidad deben ser retirados de bodega para evitar su comercialización
- El lugar de almacenaje de productos terminados tendrá ser amplio y contar con las condiciones higienicas y ambientales aptas para evitar descomposición
- En cuanto a lo que se refiere al queso el lugar de almacenaje debe ser un lugar que se controle la temperatura y humedad y en cuanto al manjar se debe conservar en un lugar seco y a termperatura ambiente
- El cuarto frío debe estar siempre limpio y desinfectado para asi evitar la propagación y crecimiento de hongos; a través de un control de temperatura y humedad para alargar la vida útil del producto

- Todos los productos almacenados deben tener rotación constante para evitar el deterioro de los mismos, es importante que se identifiquen los lotes para facilitar la rotación de los mismos y se debe aplicar el sistema PEPS (primeros en entrar, primeros en salir)
- Los vehículos que sean designados a transportar los productos terminados deben estar adaptados con el sistema Thermo King (control de temperatura), filtración de aire, piso antideslizante, cortinas plásticas

3.5.6 Políticas de Servicio al Cliente.

- La fábrica se debe caracterizar por dar un trato personalizado con el que se gana la confianza y fidelidad del cliente mediante la atención personalizada en la venta directa como en la venta a distribuidores mayoristas,
- El factor clave para el éxito del negocio es la fidelización del cliente porque es un factor clave para el éxito

3.5.7 Políticas de Comercialización

- La fábrica San Luis para tener un mejor desarrollo de sus actividades tendrá que tener un control riguroso de cada uno de sus procesos con la finalidad de que su cliente tenga la seguridad de que sus pedidos llegaran a su destino final.
- El control de inventario se lo llevará de forma mensual en base a los lineamientos, políticas y procedimientos establecidos.
- Se deberá mantener un registro sistemático de todos los movimientos que realice la fábrica mediante Kardex con la finalidad de tener mejor control de los productos que se van a comercializar

- Realizar revisiones físicas de la existencias en Kardex y verificar que coincidan con las existencia en bodega
- El personal encargado debe cumplir con las funciones especializadas de recepción, almacenamiento, registro, revisión, despacho de mercadería
- Cada producto debe ser identificado con su respectivo nombre, código para su fácil despacho
- Enviar al gerente los reportes de ventas e informes del seguimiento de la comercialización de sus productos
- Revisar que la documentación de pedidos, compras y ventas estén correctas y completas para que sean entregadas al departamento de finanzas y autorice el crédito al cliente
- Realizar trimestralmente estudios de mercado en coordinación con la jefatura de investigación de mercados

3.5.8 Estrategias de Publicidad

a) Estrategias de Producto: Destacar los diseños de los productos, hacerlos innovadores, que vayan dirigidos para todas las edades, su empaque tiene que ser atractivo y de calidad para que su contenido tenga mayor duración y resistencia

b) Estrategias de Precios: La fábrica tiene que utilizar precios en función de los precios de la competencia y deben ser fijos y cambiar únicamente cuando es necesario, como por ejemplo cuando se produzca un aumento considerable en el costo de las materias primas, costos de producción

c) Estrategia de Publicidad:

1. Se realizará pancartas para sean colocados en supermercados, mini mercados y en otros lugares en donde la empresa tenga mejor presencia
2. Se distribuirá volantes, con este medio se pretende dar a conocer cada uno de los productos
3. Se distribuirá afiches de promociones, carteles colgantes que serán entregados en los puntos de ventas minoristas
4. Se creará un sitio web de la “Industria láctea San Luis” que servirá como herramienta publicitaria donde se podrá ofrecer información sobre los productos, se informará noticias acerca de los mismos, creación de nuevos productos, nuevas presentaciones entre otros.

3.6. Manua de Funciones

a. Manual de Funciones del Gerente General

Nombre del Cargo: Gerente General
Misión del Cargo: Definir las políticas y procedimientos que se deberán aplicar en toda la empresa, para lograr la eficiencia administrativa, operacional y financiera que se requiere para la rentabilidad y vigencia de la misma en el tiempo
Supervisa a: Todas las áreas
Nivel: Directivo
Área: Gerencia
Relación Directa: Todos los departamentos.
Perfil Académico: <ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Empresas. • Título profesional en Ingeniería Comercial, preferentemente con Maestría en Finanzas
Estudios Complementarios: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones en liderazgo • Capacitaciones en Visión y Planeación Estratégica en el liderazgo • Técnicas Efectivas de Atención al Cliente • Desarrollo de Habilidades Gerenciales • Administración Efectiva de Tiempo • Comercialización y Ventas • Contabilidad y Finanzas
Experiencia: De 2 a 5 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la representación legal de la industria láctea • Garantizar el cumplimiento de normas, políticas, reglamentos internos establecidos por las entidades de regulación y control. • Supervisar financiera y comercialmente las áreas de negocios y demás departamentos con un enfoque minucioso de control de gastos y gestión

- Supervisar la formulación, ejecución y evaluación de presupuestos de conformidad con las disposiciones legales aplicables
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- Autorizar ordenes de compra
- Elaborar y proponer el distributivo de sueldos.
- Vigilar que se lleve correctamente la Contabilidad.
- Se encarga de la toma de decisiones administrativas, contables y jurídicas que mejor convenga a la empresa.
- Realizar gestiones y trámites que se produzcan en el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.
- Responsable de las inversiones de Capital.
- Responsable de la revisión del Estado de Pérdidas y Ganancias y Balance General para la toma de decisiones.
- Supervisa el trabajo de todo el personal administrativo y de ventas.
- Vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa para afianzar el control.
- Resolver los problemas de la empresa en forma eficiente y eficaz.

b. Manual de Funciones de la Secretaria

Nombre del Cargo: Secretaria
Misión del Cargo: Colaborar con el Gerente General en el área administrativa, es la encargada de la documentación de la empresa y de la atención del público
Reporta: Gerente
Nivel Jerárquico: Auxiliar
Área: Secretaria
Perfil Académico: Secretaria Ejecutiva
Estudios Complementarios: <ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar Administrativo y Consejería • Cursos de Secretariado Ejecutivo y Asistencia de Dirección • Mecanografía
Experiencia: Dos años de experiencia laboral relacionada con cargos de asistencia, consultorías, o dirección en las áreas de Administración.
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Atender a clientes y proveedores y contactos telefónicos con actitud motivada, proactiva • Dar cumplimiento a los objetivos, metas mensuales y anuales de la Gerencia con los demás departamentos que están alienados con el plan estratégico • Maneja la Agenda del Gerente • Manejar la caja mejor • Realizar apoyo administrativo, logístico y comercial a todas las áreas • Ejecutar y coordinar actividades relacionadas con el registro, clasificación y verificación de documentos de la empresa • Llevar un registro de ingreso y egresos • Procesar y generar la información necesaria para la realización de planes y proyectos para apoyar la toma de decisiones.

c. Manual de Funciones del Administrador

Nombre del Cargo: Administrador
Misión del Cargo: El jefe Administrativo es el encargado de hacer cumplir las disposiciones establecidas por el gerente en cuanto, a lo relacionado con el desempeño de las actividades que se deben realizar en el departamento de producción y además con lo relacionado con el desarrollo integral del talento humano
Reporta: Gerente
Supervisa: Talento Humano y Adquisiciones
Nivel Jerárquico: Nivel Medio
Área: Administrativa
Perfil Académico: Titulo en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas., Ingeniería en Contabilidad, Ingeniería en RRHH
Estudios Complementarios: <ul style="list-style-type: none"> • Cursos de Selección de Personal • Cursos de Salud Ocupacional • Cursos de Gestión de Talento Humano • Cursos de Liderazgo y Coaching
Experiencia: Dos años de experiencia laboral relacionada con manejo de personal
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Asesorar al Gerente y a Jefes de cada área sobre cambios organizacionales que se planeen realizar • Asesorar al Gerente General sobre las políticas generales para toda la fábrica en relación con el reclutamiento, contratación, capacitación y seguridad de la fábrica • Asesorar a los jefes de área sobre programas de capacitación y adiestramiento • Auxiliar a la fábrica en todos los problemas de índole extraordinario que se le presente en relación con la administración de personal • Elaborar programas motivacionales para los disitintas áreas de la fábrica. • Elaborar programas de capacitación e inducción del personal • Controlar la puntualidad y el cumplimiento de la carga horaria • Evaluar el desempeño de todo el personal periódicamente

- Impulsar un buen ambiente de trabajo para generar respeto y confianza dentro del área de trabajo
- Dirigir, organizar y supervisar todas las actividades que tienen relación con el registro, mantenimiento y baja de los bienes, documentacion de la fábrica
- Aprobar adquisiciones de bienes y prestación de servicios tras una previa presentación de requerimientos y aprobación del gerente
- Coordinar con los departamentos las necesidades de adquisiciones de suministros y M.P que son necesarias para la ejecución del trabajo
- Elegir conjuntamente con el Gerente General cuando se proceda la cotización más económica con el proveedor que cumpla con los criterios de calidad y especificaciones técnicas de la M.P.
- Elaborar la nomina y liquidación de seguridad social.
- Coordinar con los departamentos las necesidades de adquisiciones de suministros y M.P que son necesarias para la ejecución del trabajo
- Gestionar con los proveedores de M.P estableciendo en la orden de compra las condiciones de pago, tiempos de entrega, precios y cantidades.

d . Manual de Funciones de Talento Humano

Nombre del Cargo: Talento Humano
Misión del Cargo: Establecer procesos básicos del proceso de reclutamiento y selección de personal con la finalidad de administrar la preparación y desarrollo integral de los recursos humanos dentro de la fábrica
Reporta: Dpto. Administrativo
Nivel Jerárquico: Operativo
Área: Administrativa
Perfil Académico: Título en Administración de Empresas, Ingeniería en Talento Humano, Abogacía.
Estudios Complementarios: <ul style="list-style-type: none"> • Cursos de Selección de Personal • Cursos de Gestión de Liderazgo • Cursos de Salud Ocupacional
Experiencia: Experiencia de 2 años en el área de manejo de personal
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • . Mantener los organigramas de la fábrica al día • Asesorar al Gerente General en el establecimiento de políticas generales en relación con el reclutamiento, capacitación y seguridad de la fábrica • Proponer políticas generales de salarios que serán apoyados en encuestas y en estudios de valuación de puestos • Conocer la normatividad vigente respecto a las leyes, acuerdos, sobre prestaciones sociales, legales y salarios que se apliquen a los empleados • Coordinar la salud ocupacional en todo lo relacionado con dotación de uniformes e implemento para el personal • Informar permanentemente al personal a su cargo acerca de políticas, normas, procedimientos, reglamentos de la administración y de sus dependencias. • Seleccionar personal competente y ejecutar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades..

e. Manual de Funciones de Adquisiciones

Nombre del Cargo: Adquisiciones
Misión del Cargo: El jefe de Producción y Comercialización es la persona encargada de identificar, preparar y diseñar diferentes procedimientos acordes a las metas propuestas por parte de la fábrica San Luis, así como también supervisar el seguimiento de las mismas por parte del personal a su cargo.
Reporta a: Dpto Administrativo
Nivel Jerárquico: Nivel Operativo
Área: Administrativa
Perfil Académico: Título en Ingeniería Industrial ó Ingeniería en Alimentos y demás ramas relacionadas con el área de producción y control de calidad de alimentos
Experiencia: Experiencia 2 años en el área de compras
Estudios Complementarios: <ul style="list-style-type: none"> • Cursos de Planeación y Control de Producción • Cursos de Costos y Presupuestos • Cursos de Productividad y Calidad • Cursos de Planificación y Control de Inventario • Cursos de Control de Calidad
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Recibir y dar trámite a todas las solicitudes de compra que se generen en la diferentes áreas • Establecer contacto con los proveedores a fin de contar con una cartera lo suficiente amplia que cumpla con los requerimientos de calidad y precio que exige la fábrica • Supervisar la elaboración de facturas de proveedores que proporcionan los bienes y enviarlas al departamento de finanzas para su pago respectivo • Controlar y reportar la disponibilidad del presupuesto • Dotar de materiales, materia prima y suministros necesarios a cada área según sus necesidades, previa autorización del Gerente

f. Manual de Funciones del Jefe de Producción y Comercialización

Nombre del Cargo: Jefe de Producción y Comercialización
Misión del Cargo: El jefe de Producción y Comercialización es la persona encargada de identificar, preparar y diseñar diferentes procedimientos acordes a las metas propuestas por parte de la fábrica San Luis, así como también supervisar el seguimiento de las mismas por parte del personal a su cargo.
Reporta a: Gerencia
Supervisa: Área Producción, Área de Control de Calidad, Área de Bodega, Área de Ventas
Nivel Jerárquico: Nivel Medio
Área: Producción
Perfil Académico: Título en Ingeniería Industrial ó Ingeniería en Alimentos y demás ramas relacionadas con el área de producción y control de calidad de alimentos
Experiencia: Experiencia 2 años en el área de producción de lácteos
Estudios Complementarios: <ul style="list-style-type: none"> • Cursos de Planeación y Control de Producción • Cursos de Costos y Presupuestos • Cursos de Productividad y Calidad • Cursos de Planificación y Control de Inventario • Cursos de Control de Calidad
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un programa diario de fabricación de productos por líneas, teniendo en cuenta tiempos, eficiencia y disminución de costos • Verificar diariamente que los procesos de fabricación se efectúen teniendo en cuenta los procedimientos y técnicas establecidos tanto dentro como fuera del área de producción • Entrega del reporte diario de producción a Gerencia notificando siempre los avances de acuerdo con lo planeado • Solicitar las salidas de materia prima y material de empaque requeridos de bodega para el cumplimiento de la producción diaria y mensual • Realizar el cálculo correcto de materia prima que se va a utilizar en la producción para evitar faltantes en el stock

- Elaborar de manera diaria las ordenes de producción de cada lote con su respectivo cálculo de cantidades de materia prima
- Organizar oportunamente el programa de mantenimiento preventivo y correctivo de las maquinarias
- Mantener capacitado y motivado al personal de producción para que cumpla con eficiencia la ejecución de sus tareas
- Controlar la calidad de los productos en el proceso de producción
- Ingresar productos terminados en la bodega
- Supervisar semanalmente a los distribuidores mayoristas y minoristas para brindar asesoría técnica, conocimientos de nuevas promociones y motivación permanente
- Realizar un plan mensual de producción, basándose en las estimaciones de ventas, necesidades de mercado y promociones al gerente general
- Coordinar con el Gerente de Producción para determinar las prioridades de fabricación de productos vigilar los volúmenes y así evitar errores de producción
- Realizar pruebas correspondientes de mercado una vez aprobados serán puestos en marcha para evaluar resultados

g. Manual de Funciones de Control de Calidad

Nombre del Cargo: Control de Calidad
Misión del Cargo: Responsable de analizar, tomar decisiones cuando se presenten o no problemas para garantizar que el producto terminado se ajuste a las políticas de calidad establecida por la por la empresa, además a través de la transformación física, química, biológica mediante procesos industriales, hasta su envasado y distribución, atiende aspectos de calidad seguridad, higiene, saneamiento y ecología.
Nivel Jerárquico: Operativo
Área: Producción
Perfil Académico: Titulo en Ingeniería Industrial ó Ingeniería en Alimentos y demás ramas relacionadas con el área de producción y control de calidad de alimentos
Estudios Complementarios: <ul style="list-style-type: none"> • Cursos de Introducción ISO 9001-2008 • Cursos de Sistema Operativo de Calidad • Cursos de Mejora y Rediseño de Procesos • Cursos de Sensibilización a las Buenas Prácticas de Manufactura
Experiencia: Experiencia 4 años en el área de producción de lácteos
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • . Determinar el estado de la materia prima, su apariencia y uso para cada uno de los productos a desarrollar. • Identificar anomalías en cuanto al estado de la materia prima, realizando una evaluación en el cual verifica si esta en las condiciones adecuadas para el procesamiento. • Autorizar o rechazar el uso de cada uno de los lotes de materia prima, basándose en el análisis de los resultados de control de calidad. • Controlar la documentación necesaria para la aprobación de la materia prima de cada uno de los productos a realizar. • Verificar la aprobación de la materia prima según las exigencias de calidad establecidas por la fábrica • Registrar información diaria sobre los productos en el interior de la empresa. • Elaborar documentos relacionados al control de calidad. • Registrar las novedades presentadas en el área de trabajo con relación a la calidad de los productos. • Coordinar y colaborar con el personal de la empresa en los operativos de control.

h. Manual de Funciones del Bodeguero

Nombre del Cargo: Jefe de Bodega
Misión del Cargo: Responsable de recibir y revisar las compras de productos y de su correcto almacenamiento, manteniendo la cadena de frío para asegurar el excelente estado de las mercaderías, despachar los productos para la venta de acuerdo a las facturas de venta, responsable del control de las existencias en inventario.
Reporta: Jefe de Producción
Supervisa: Área de Producción
Nivel Jerárquico: Operativo
Área: Producción
Perfil Académico: Egresado, Estudiante Universitario o bachiller en Administración de Empresas, contabilidad y auditoría
Estudios Complementarios: <ul style="list-style-type: none"> • Cursos de Distribución y/o Almacenamiento de Materiales • Curso de Logística de Bodega e Inventarios • Curso de Stock de Seguridad • Curso de Rotación de Inventario • Cursos de Valoración de Inventarios
Experiencia: Un año en el área de Manejo de Inventarios
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Responsable del stock de productos de bodega. • Responsable de la recepción del producto verificado los pesos y unidades de acuerdo a la factura de compra. • Responsable del control de inventario de bodega. • Responsable de las actividades de servicios generales tales como; mantenimiento de cuartos fríos, limpieza de la bodega, sitios de carga y descarga. • Controlar las fechas de caducidad. • Separar los productos en mal estado o con problemas de calidad. • Descargar la leche de los camiones transportadores o proveedores directos al tanque de pesaje y efectuar la medición del producto recibido • Responsable de la custodia de materia prima, insumos y productos terminados • Mantener Ordenado los productos terminados tomando en cuenta lotes

i. Manual de Funciones del Operario de Producción

Nombre del Cargo: Operario de Producción
Misión del Cargo: Elaborar Productos de Calidad que satisfagan las necesidades de los clientes
Reporta: Jefe de Producción
Nivel Jerárquico: Operativo
Área: Producción
Perfil Académico: Título en Ingeniería Industrial ó Ingeniería en Alimentos y demás ramas relacionadas con el área de producción y control de calidad de alimentos
Estudios Complementarios: <ul style="list-style-type: none"> • Cursos de Laboratorio de Leche Cruda • Curso de Higienización • Cursos de Buenas Prácticas y Normativa de Seguridad, higiene, medio ambiente y de manufactura en la Industria láctea • Curso de Análisis físico químico de productos terminados
Experiencia: Experiencia 4 años en el área de producción de lácteos
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar operaciones de recepción y acondicionamiento de materias primas, tratamientos previos y propios de la elaboración de distintas variedades de quesos, almacenamiento y conservación del producto final, siguiendo las especificaciones técnicas en la utilización de equipos y métodos manteniendo las condiciones higiénico-sanitarias que emanan de la reglamentación Técnico Sanitaria, correspondiente y respetando así mismo las normas de seguridad e higiene en el trabajo • Se debe monitorear si los materiales de envasado cumplen con las normativas vigentes y con las especificaciones de la fábrica, condiciones de almacenamiento del material de envasado; mantención, limpieza y sanitización • Monitorear la temperatura de funcionamiento de los equipos y el flujo de paso de la leche, el funcionamiento y mantenimiento de las bombas de flujo y reflujo, la aplicación de los procedimientos de lavado, sanitización y mantención de los equipos de tratamientos térmicos • Medir para controlar la temperatura de la solución de salado, concentración de sal, lavado, sanitización y mantenimiento de tinajas de salado, infraestructura y utensilios • Monitorear la humedad en la sala de maduración, limpieza y sanitización de zarandas

j. Manual de Funciones del Vendedor

Nombre del Cargo: Vendedor
Misión del Cargo: Administrar con exigencia y eficacia las funciones esenciales del mercadeo en general, procurando satisfacer las necesidades del cliente, cumplir con las metas empresariales, la planificación de programas de comercialización, el desarrollo de estrategias y políticas para la oferta de bienes y servicios para la satisfacción del consumidor, el manejo de políticas de promoción, el análisis de la investigación del mercado.
Reporta: Jefe de Comercialización
Supervisa: Área de Diseño y Publicidad
Nivel Jerárquico: Operativo
Área: Comercialización
Perfil Académico: Ingeniero Comercial o carrera a fin
Estudios Complementarios: <ul style="list-style-type: none"> • Cursos de Técnicas y Principios para incrementar las ventas • Cursos de Ventas Consultivas • Atención y Servicio al Cliente • Cursos de Negociación Efectiva • Cursos de Enfoque a Mercado y Competencias
Experiencia: Dos años en el desenvolvimiento del área de Ventas
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Ofertar las promociones de los diferentes productos. • Responsable de cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos administrativos. • Trabajar conjuntamente con el Gerente, evaluando los cumplimientos y alcanzando objetivos, brindar la información necesaria de los reportes y trabajos realizados. • Realizar todas las demás funciones inherentes a su función de acuerdo a la necesidad del distribuidor o por orden de Gerencia. • Crear en conjunto con el bodeguero el cuadro de inventarios de seguridad y formalizar los requerimientos. • Controlar que se cumpla las estrategias de comercialización y distribución. • Responsable del servicio al cliente. • Analizar las evaluaciones del distribuidor y realizar los correctivos necesarios. • Recibir novedades de ruta y solucionar problemas apoyando a la fuerza de ventas.

k. Gerencia de Finanzas

Nombre del Cargo: Jefe de Finanzas
Misión del Cargo: Asesorar al Gerente General sobre las decisiones que se tienen que tomar en relación con las finanzas e inversiones de la fábrica, manejo adecuado de tesorería y pago oportuno de las obligaciones fiscales
Reporta: Gerencia
Nivel Jerárquico: Nivel Medio
Área: Financiero
Perfil Académico: Título Profesional de Contador Auditor o Público. Ingeniero Comercial en Finanzas, Economista
Estudios Complementarios: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación Financiera • Análisis Financiero • Herramientas Financieras para toma de decisiones • Preparación y Evaluación de Proyectos
Experiencia: Tres años de experiencia laboral relacionada con el cargo.
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Presentar al Gerente información oportuna y correcta de los estados financieros, balance general e información complementaria • Supervisar periódicamente el área de Contabilidad en lo que se basa en la actualización de registros contables de acuerdo a las políticas fiscales establecidas • Declaraciones de impuestos • Revisar mensualmente la valuación de costos de producción para obtener costos de lo vendido y así mantener el costo promedio de los productos • Realizar el registro de inventarios físicos semestrales de la existencia de bodega • Cumplir con las respectivas obligaciones fiscales, tanto mensual como anua • Revisar mensualmente la información de ventas, proveedores, honorarios, arrendamientos para determinar las declaraciones anuales • Evaluar el inventario de activos fijos en la fábrica • Supervisar el resultado del trabajo de las diferentes áreas de contabilidad, crédito y cobranzas para correjr sus fallas

I. Manual de Funciones de Contador

Nombre del Cargo: Contador
Misión del Cargo: Responsable de revisar, organizar, dirigir y supervisar todas las actividades, operaciones y procesos relacionados con la contabilidad general como es; la preparación y emisión de balances de estados de situación financiera y otros informes complementarios en las fechas previstas. Prepara el análisis e índices financieros, atiende obligaciones tributarias, basándose siempre en las Leyes, Normas, principios y procedimientos vigentes que rigen el estado ecuatoriano.
Reporta: Jefe Financiero
Nivel Jerárquico: Nivel Operativo
Área: Financiera
Perfil Académico: Título Profesional de Contador Auditor o Público
Estudios Complementarios: <ul style="list-style-type: none"> • Legislación Tributaria y Sistemas Contables • Finanzas • Planificación Financieras • Análisis Financiero • Herramientas Financieras para toma de decisiones
Experiencia: Tres años de experiencia laboral relacionada con el cargo.
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar y depurar cuentas contables • Elaborar estados financieros con información oportuna y verídica. • Declaraciones de impuestos • Revisar facturas junto con el asistente administrativo para llevar a cabo su contabilización • Efectuar análisis y control presupuestario, analizar cuentas y realizar preparación de Balances Trimestrales y Anual. • Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente un balance de comprobación • Llevar registro sistemático de todas las transacciones que se produzcan y afecten real o potencialmente la situación económica - financiera de la fábrica. • Realizar cálculos diversos, tales como: facturas de pagos, presupuesto de materiales, viáticos y otros.

m. Manual de Funciones de Área de Tesorería

Nombre del Cargo: Tesorería
Misión del Cargo: Garantizar la recepción y control de los ingresos de la fábrica y su correcta distribución, coordinando, supervisando y manteniendo un seguimiento a los asuntos relacionados con los movimientos económicos de la misa
Reporta: Jefe Financiero
Nivel Jerárquico: Operativo
Área: Financiera
Perfil Académico: Título Profesional de Contador Auditor o Público
Estudios Complementarios: <ul style="list-style-type: none"> • Legislación Tributaria y Sistemas Contables • Finanzas • Planificación Financieras • Análisis Financiero • Herramientas Financieras para toma de decisiones
Experiencia: Tres años de experiencia laboral relacionada con el cargo.
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Registro diarios de las transacciones realizadas en cada una de las cuentas Bancarias, depósitos, débitos, créditos • Registro de pago de cuotas de clientes en el libro diarios • Registro diarios de ingresos y gastos realizados • Emisión y pago a proveedores en efectivo • Mantener el control de vencimientos para cancelación oportuna de los compromisos y servicios contratados • Realizar los depósitos del dinero recaudado diariamente, a primera hora del día siguiente.

3.7. Manual de Procedimientos Administrativos.

3.7.1. Descripción de los Procesos Administrativos

3.7.1.1. Contratación de Personal

a) Solicitud de requerimiento de Personal

Se recibe requerimiento de personal por parte del área que lo requiere, y proporciona perfil del cargo para establecer condiciones específicas y apertura de vacante.

b) Reclutamiento de Personal

Se inicia cuando existe una determinada vacante. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Banco de elegibles
- Consulta de los archivos de candidatos.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la fábrica.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado.
- Avisos en diarios y revistas.
- Agencias de reclutamiento.
- Internet

c) Selección del Personal

El proceso de selección de personal consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitante debe ser contratado. El proceso inicia en el momento en

que el área solicita nuevo personal y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Para la selección del personal se realiza las siguientes actividades:

- Revisión de carpetas del banco de elegibles
- Recepción preliminar de currículos
- Prueba de Idoneidad
- Entrevista de selección
- Verificación de datos y referencias
- Examen médico
- Entrevista con supervisor
- Decisión de Contratación

d) Contratación

En este paso se formaliza con apego a la ley la futura relación de trabajo, para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la fábrica. La contratación se lo realiza de acuerdo al código de trabajo. Para contratar al personal actualmente se lo realiza de la siguiente manera:

- Elaboración de contrato de trabajo por parte del área Administrativa
- Firma del contrato por parte del nuevo empleado.
- Notificación ante el Inspector del Trabajo

e) Ingreso e Inducción de Personal

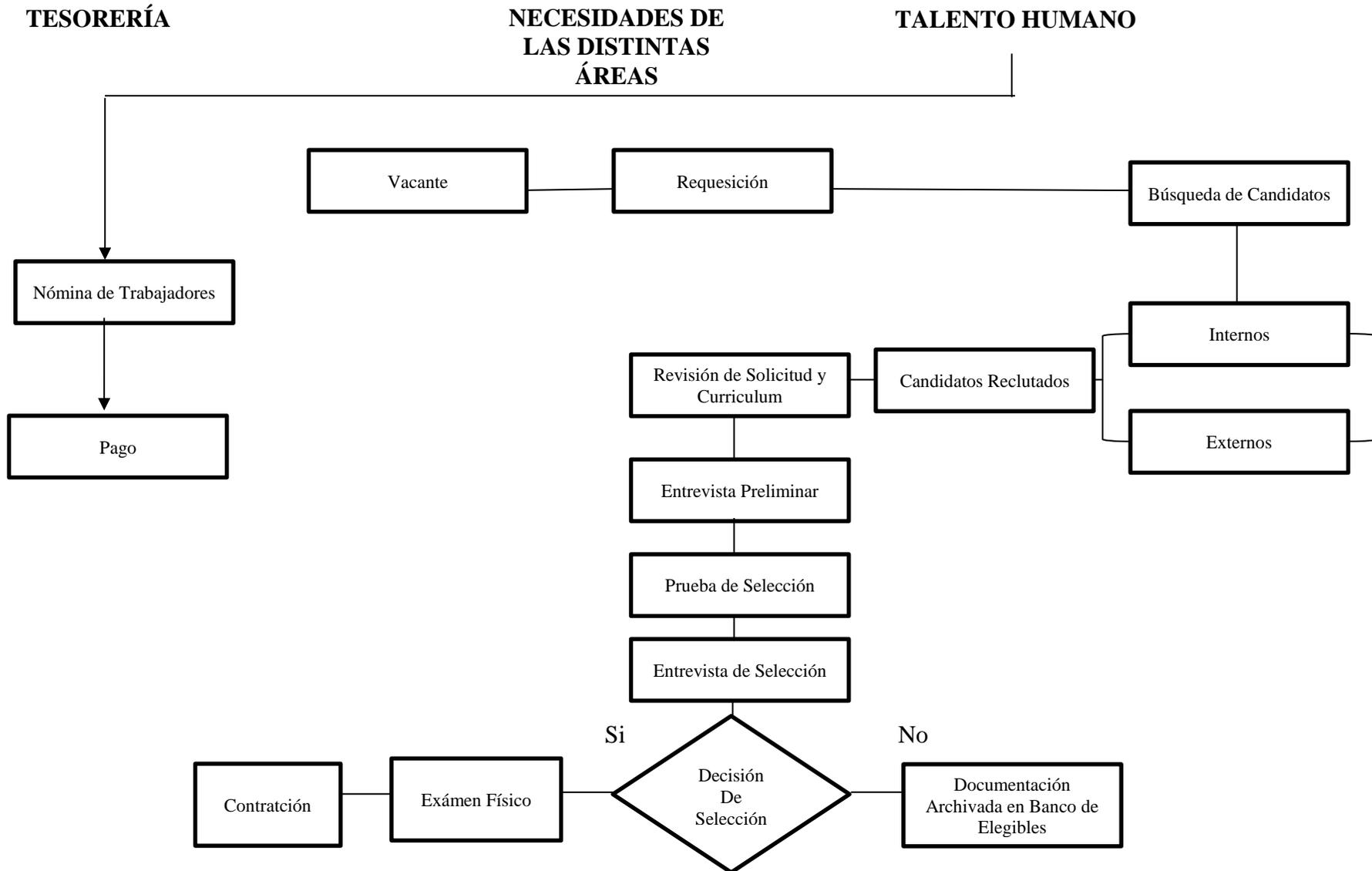
Se informará al respecto a todos los nuevos empleados sobre los planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto.

f) Pago de Nómina

El jefe de Talento Humano proporciona a Tesorería la Nómina de Trabajadores para que se proceda a realizarse el pago de sus sueldos

Gráfico 20

Flujograma de Contratación de Personal



3.7.1.2 Compra de Materia Prima

1. Compra de Materia Prima

a) Visita a la Hacienda

El jefe de producción visita de acuerdo al cronograma a los proveedores de leche que se encuentran en Zuleta y toma una muestra de 50 c.c de leche cruda esta es trasladada al laboratorio de la fábrica San Luis para la realización de una serie de análisis.

b) Análisis de Muestra

El jefe de producción receipta la muestra que obtuvo y estas muestras son sometidas a varios análisis que se detallan:

- Análisis Sensoriales
- Análisis Físico-Químicos
- Análisis Microbiológicos

c) Evaluación del Proveedor

Una vez analizada cada muestra de leche se emite un informe técnico de los resultados de calidad y volumen de la leche que entregó cada Proveedor, el Jefe de Producción selecciona a los proveedores según los siguientes parámetros:

- Cumplan con las Normas Inen.
- Calidad de la leche.
- Volumen mínimo (400 litros) establecido de leche

d) Adquisición de Materia Prima

El jefe de producción se comunica con los proveedores seleccionados para negociar las condiciones de la compra:

- Diariamente los tanqueros marcan la cantidad de leche recibida en las hacienda y se imprimirá el dato para entregar a cada proveedor.
- En función de la calidad de la leche se pagará.

e) Envío de la documentación a cuentas por pagar para su contabilización.

La documentación recibida de las Compras de materia prima es enviada a cuentas por pagar para su registro contable.

2. Compra de Insumos

a) Solicitud de Compra

Cuando se requiere la reposición de insumos para la Producción, el bodeguero emite una solicitud de compra a la Administración indicando su necesidad.

b) Cotizaciones

En primera instancia se recibe las cotizaciones solicitadas a por lo menos 3 proveedores; se realiza pruebas de satisfacción y se selecciona aquella que cumpla con los requisitos.

c) Evaluación de Proveedor

Se selecciona el proveedor que resulte más conveniente en cuanto a precios y especialmente calidad de acuerdo a las siguientes condiciones:

- Fecha solicitada

- Fecha ofrecida
- Fechas de entrega de lo solicitado
- . Estado físico del producto
- Cantidad Solicitada

d) Adquisición de Insumos

En este paso el responsable del proceso procede a realizar la compra, llamando al proveedor y emitiendo una solicitud de compra, en la cual consta:

- Cantidad
- Especificaciones del producto
- Tiempo de entrega.
- Firmas de autorización

e) Recepción de Insumos

Por medio de la solicitud de compra se procede a la recepción de los insumos con la factura emitida por el proveedor, verificando:

- Cantidad
- Especificaciones del producto
- Estado físico del producto.
- Precio

f) Envío de Insumos a Bodega

Los insumos se entregan en bodega donde el responsable de su recepción procede a su ingreso con los siguientes datos:

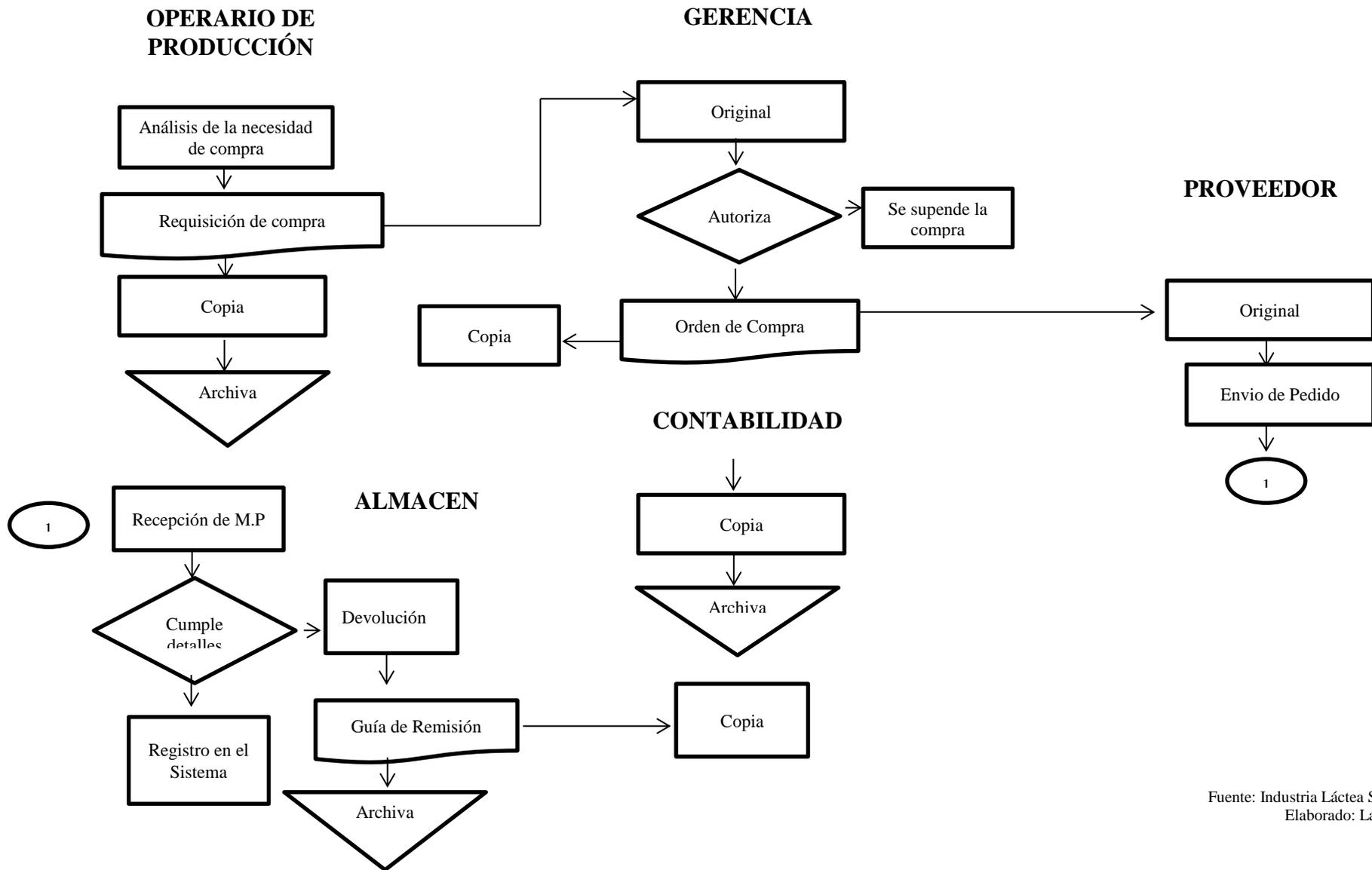
- Guía despacho o factura del proveedor.
- Fecha de ingreso.
- Nombre y detalle de productos.
- Firma de la guía del transportista
- Fecha de vencimiento de los artículos.

g) Envío de la documentación a Cuentas por Pagar para su Contabilización.

La documentación recibida de las compras de insumos es enviada a Cuentas por Pagar para su registro contable.

Gráfico 21

Flujograma de Procedimiento de adquisición de Isumos



Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

3.7.3 Departamento de Fabricación

3.7.2. Capacidad de Producción

La capacidad de producción depende de la adquisición de materia prima, en este caso según información del gerente, la fábrica San Luis adquiere de sus proveedores 6000 litros diarios de leche que son distribuidos en base a las necesidades de producción según existencias en el cuarto frío.

Cuadro 27

Cantidad de Producción Diaria

PRODUCTOS	CANTIDAD
Queso Fresco	650 unidades
Queso Mozzarella	100 unidades
Yogurth	280 litros
Manjar de leche	30 litros

Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

3.7.3. Personal Requerido para la Producción

La primera persona necesaria para iniciar con el proceso corresponde al conductor, ya que este a las 4 de la mañana debe iniciar su recorrido con el fin de recolectar la leche y llevarla a la planta antes de las 8 de la mañana hora en que se inicia la producción

Para la producción se requiere 4 operarios; uno que éste en la capacidad de recibir y controlar la cantidad y calidad de leche requerida, este mismo será el encargado de transportarla a los tanques de almacenamiento y posteriormente a la pasteurizadora y homogenizador para realizar estos procesos los cuales estarán bajo su responsabilidad.

La segunda persona se encargará de trabajar en el proceso de cuajado en el que se empleará la lira vertical y horizontal y continuará con la marmita y el moldeo.

La tercera persona se encargará del molde, desmolde y porcionamiento de las diferentes presentaciones de los productos lácteos.

Cuarta persona se encargará del empaque, sellado y almacenamiento de producto terminado.

Es de gran importancia llevar de una manera higiénica todo el proceso productivo, esto incluye el uso de protectores en los trabajadores que manipulan a diario de alguna forma el producto, estos protectores conocidos como equipo de protección industrial corresponden a guantes, tapabocas, gorro, overol, botasl industriales, delantal y gafas industriales los cuales serán entregados 3 veces al año.

a) Recolección de leche

Para la recolección de la leche el tanquero estára provisto de equipos como: bombas sanitarias, una eléctrica y una a gasolina para casos de emergencia. Un componente importante es el medidor de flujo de leche con que el debe estar equipado el tanquero, el cual marca la cantidad de leche recibida en la hacienda e imprime este dato automáticamente para entregar al proveedor. Una vez completado el recorrido, el tanquero regresará hasta la planta procesadora a entregar la leche de cada proveedor debidamente identificadas.

b) Recepción

En el momento en que llega la leche cruda a las instalaciones de la fábrica San Luis, se la somete a una serie de pruebas de control de calidad a cargo del Jefe de Producción; para esto se tomará las muestras necesarias, en el andén de recepción, con el fin de determinar si la leche está en condiciones de ser procesada e identificar posibles adulteraciones. Las principales pruebas que realizarán son:

1. Prueba de alcohol: Esta prueba mide la factibilidad de coagulación de la leche que va a ser sometida a tratamientos térmicos, ya sea pasteurización o esterilización.

2. Crioscopia: Esta prueba permite detectar mínimos porcentajes de agua añadida a la leche, de esta manera se evita el ingreso de leche adulterada a las instalaciones y así garantizar la calidad del producto al consumidor

3. Grasa: Esta prueba nos permite conocer con exactitud el contenido graso de la leche que nos entregan los diferentes proveedores; tomando en cuenta que de acuerdo a las razas de ganado de las haciendas que nos proveen de leche, esta contiene en promedio no menos del 3.5% de grasa. Porcentajes menores nos indican adulteración, ya sea por descremado de leche o por adición de agua. Si la leche que ha sido analizada, cumple satisfactoriamente estos tres controles, entonces se la recibe.

c) Selección y Pretatamiento

La leche que es recibida se somete a un pretratamiento, que consiste en una limpieza de la misma, realizado con equipos adecuados para este fin y siguiendo una serie de pasos bien definidos con el afán de lograr óptimos resultados de esta actividad. Las fases que consta el pretratamiento son:

1. Prefiltrado y pesaje de la leche: La leche pasa por un tamiz metálico, que retiene toda partícula grande ajena a la misma. Esta leche prefiltrada cae en la tina de la báscula calibrada para el pesaje; el dato del peso es transformado a litros y automáticamente se almacena en el número de cuenta correspondiente.

2. Filtrado: Después de que la leche ha sido pesada es bombeada a través de un sistema de filtros tubulares de cartucho, que se encargan de retener las partículas pequeñas que no

corresponden a la leche. Hay que tomar en cuenta que bacterias y células epiteliales escapan a este filtrado.

3. Bactofugación: Eliminar una buena parte de las bacterias y las células que escaparon al proceso de filtrado; la leche entra a una bactofugadora donde, por medio de fuerza centrífuga y diferencia de peso, se separa las impurezas más pequeñas que contengan la leche.

4. Enfriamiento de la leche: Cuando la leche esta libre de impurezas está lista para ser procesada, pero durante el tiempo que pasa en los tanques de almacenamiento debe mantenerse a una temperatura de 4 grados centígrados, con el objetivo de evitar un rápido desarrollo bacteriano que se produce a temperaturas mayores.

d) Procesamiento de leche

El tratamiento al que se somete la leche o productos derivados de ésta ya sea pasteurización o esterilización, son medidas necesarias de seguridad para garantizar la salud del consumidor, y deben complementarse obligatoriamente con un adecuado sistema de envasado que asegure su inviolabilidad.

1. Pasteurización: Es un tratamiento térmico específico, al que es sometida la leche por un tiempo determinado, con la finalidad de eliminar todos los microorganismos patógenos, la mayoría de los no patógenos, inactivar ciertas enzimas , sin llegar a alterar en forma considerable su composición, sabor, ni valor alimenticio.

3.7.3.1 Producción de Queso Fresco

1. Recepción: Se realiza la recolección de la leche a través de terceras personas las mismas que se encargan de entregar la materia prima en la hacienda a un precio de acuerdo al

mercado. Este proceso se hace en tanques de 40 litros cada uno aproximadamente se recolecta 100 a 350 litros diarios. Luego se traslada la leche a la planta de producción

2. Estandarización: En este paso se realiza la estandarización de los materiales que se van a utilizar para la producción, también se procede a cernir la leche, medir la acidez con el acidímetro y a pesar la leche con el pesaleche.

3. Pasteurización: Se procede a calentar el caldero, luego pasa la leche a una tina para poder pasteurizar a una temperatura que este aproximadamente a los 56 ° por un tiempo de 2 minutos hasta que alcance una temperatura de 60° por el lapso de una media hora.

4. Coagulación: Para proceder a coagular la leche se baja la temperatura del caldero a 37° y se mide con el termómetro quesero para luego mezclar el cuajo con la leche, se procede a colocar una cucharada de una onza de cuajo preparado por cada 100 litros y se espera de 10 a 12 minutos para que este coagulada toda la leche que se va a producir. Luego de esto proceden a cortar la cuajada con la lira y baten con la batidora la cuajada.

5. Desuerado: Luego de haber cumplido con los cuatro pasos se procede a desuerar en un 25% el suero se le saca en unas cubetas. Después se coloca en los moldes de acuerdo a la medida de los quesos que se vaya a producir y cada 30 minutos se debe virar el molde por cuatro ocasiones.

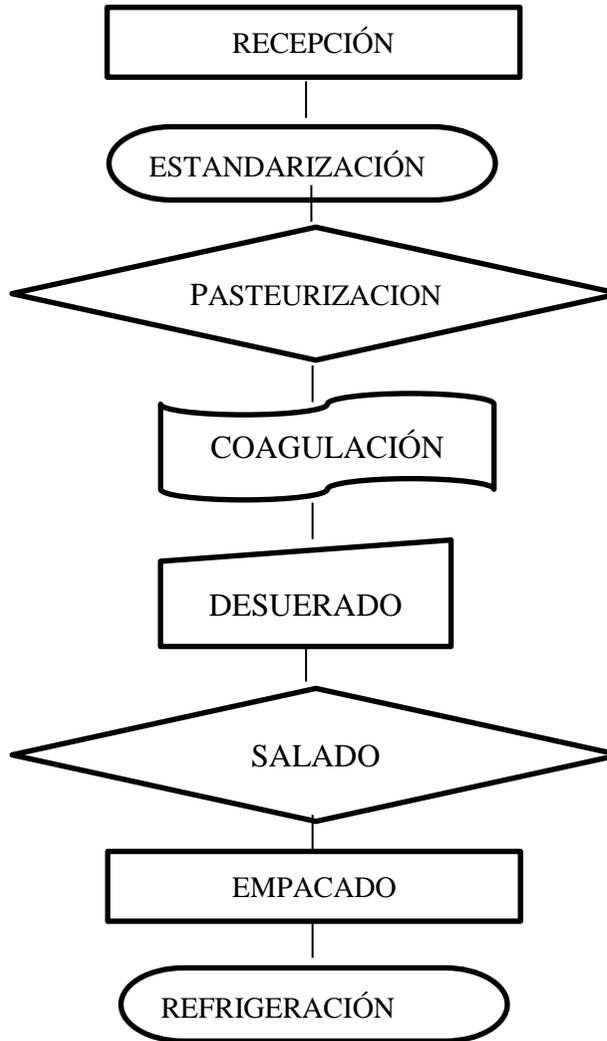
6. Salado: Después de haber sacado del molde al queso se procede a colocar por medio de unas palas en la tina con sal en grano, por un lapso de 30 minutos.

7. Empacado: Ya cumplidos estos pasos se procede a empacar el producto ya terminado en fundas herméticas y se procede a sellar con la marca San Luis

8. Refrigeración: El producto terminado se procede a trasladar por medio de cubetas al cuarto frío y se coloca en unas estanterías hasta el día siguiente para la venta.

Gráfico 22

Flujograma de Producción de Queso



Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

3.7.3.2 Producción de Queso Mozzarella

1. Recepción: Recolección de leche

2. Estandarización: Preparación de los materiales que se va a utilizar para la producción, se procede a cernir la leche, medición de la acidez y pesado de la leche

3. Pasteurización: Se procede a calentar el caldero, la leche se pasteuriza en una tina a una temperatura de 80° por 30 minutos

4 Fermento: Para colocar el fermento láctico se debe poner en una temperatura aproximada a los 39° y se mezcla 0.2 gramos de fermento láctico preparado por cada 100 litros de leche.

5. Coagulación: Para proceder a coagular la leche se baja la temperatura del caldero a 37° y se mide con el termómetro quesero para luego mezclar el cuajo con la leche se procede a colocar una cucharada de una onza de cuajo preparado por cada 100 litros y se espera 45 minutos para que este coagulada toda la leche que se va a producir. Luego de esto proceden a cortar la cuajada con la lira y baten con la batidora la cuajada.

6. Desuerado: Luego de haber cumplido con los cinco pasos se procede a desuerar en un 100% el suero se le saca en unas cubetas. Después se coloca la cuajada en una tela especial y se envuelve con la tela.

- **Medición de la Acides:** Luego que ya está envuelta en la tela toda la cuajada cada 5 minutos se mide la acides hasta que llegue a alcanzar los 25
- **Prueba del Hilado:** Para hacer la prueba del hilado se va cortando la cuajada y midiendo con el acidímetro para lo cual se debe ir subiendo la temperatura del caldero

hasta los 60° he ir envolviendo el queso hasta que tenga una consistencia pegajosa. Luego se procede a colocar en los respectivos moldes.

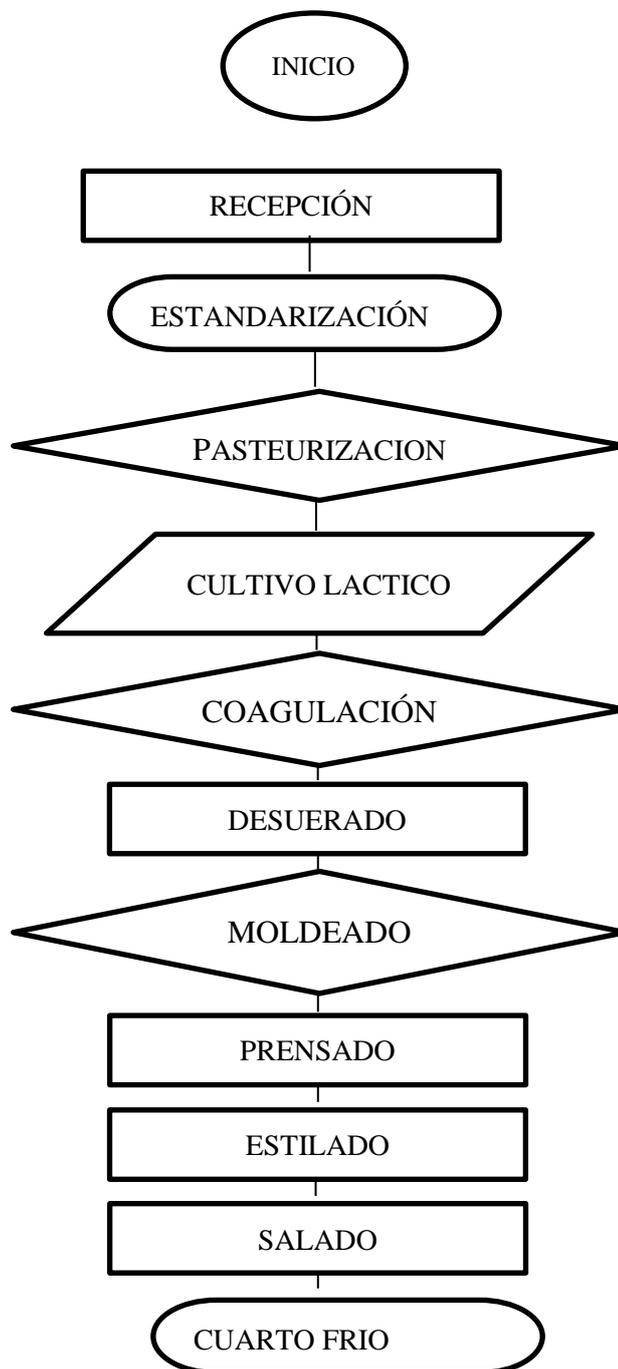
7. Salado: Después de haber sacado del molde al queso se procede a colocar por medio de unas palas en la tina con sal en grano, por un lapso de 40 minutos.

8. Empacado: Empaquetamiento del Producto

9. Refrigeración: Se almacena el producto terminado en un cuarto frío hasta el día de su venta.

Gráfico 23

Flujograma de Producción de Queso



Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

3.7.1.3 Producción de Yogurth

1.- Recepción.- Recolección de leche

2.- Estandarización.- En este paso se realiza la estandarización de los materiales que se van a utilizar para la producción, también se procede a cernir la leche, medir la acidez con el acidímetro y a pesar la leche con el pesaleche.

3.- Pasteurización.- Se procede a calentar el caldero, luego pasa la leche a una tina para poder pasteurizar a una temperatura que este aproximadamente a los 82 ° por un tiempo de 15 minutos.

4.- Cultivo Láctico.- Se baja la temperatura a 43°, se procede a mezclar el cultivo láctico en una cantidad de 250 gramos por cada 100 litros de leche.

5.- Incubación.- Se procede a poner en unos tachos los cuales son colocados en el agua a 35 y 37°, luego para la incubación es trasladado a la cámara fría a un tiempo de 3 a 4 horas a una temperatura de 37°.

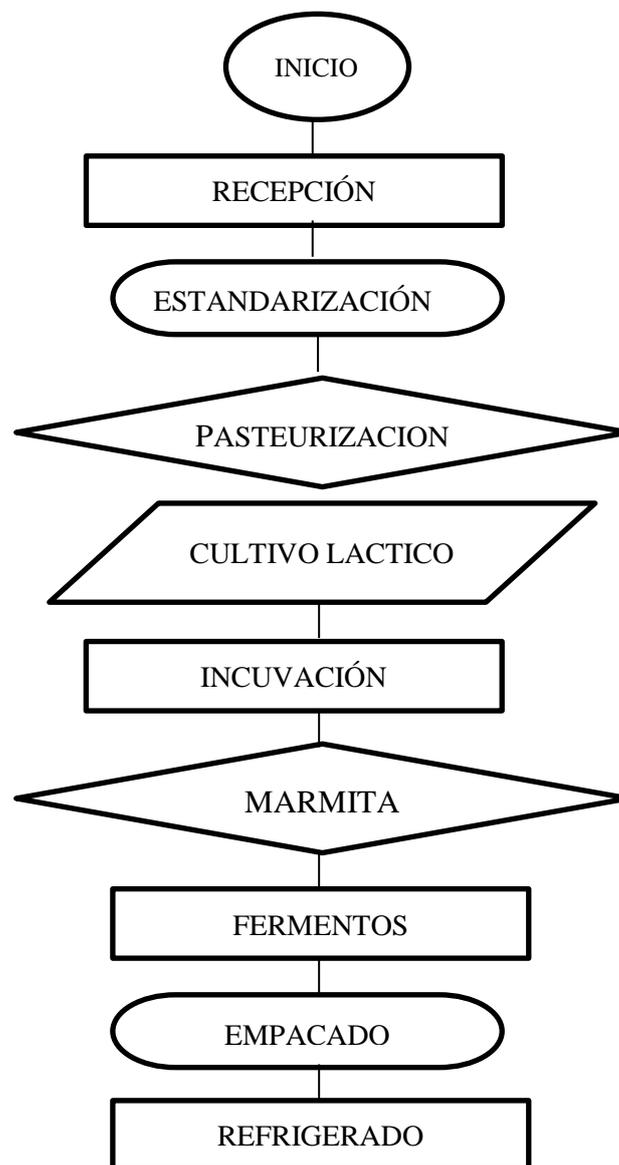
6.- Marmita.- Al otro día se mide los litros y se procede a colocar en la marmita el yogurt natural con los colorizantes, saborizantes (durazno - frutilla - mora - guanábana) 2cc por cada 10 litros, azúcar 1 kilo por 10 litros, pulpa de fruta (durazno - frutilla – mora), media libra para cada 10 litros, preservante natural 2cc por 10 litros se mezcla con la batidora.

7.- Fermento.- Para colocar el fermento láctico se debe poner en una temperatura aproximada a los 39° y se mezcla 0.2 gramos de fermento láctico preparado por cada 100 litros de leche. 63 8.- Empacado.- Luego que ya está el producto terminado se procede a embazar el yogurt

9.- Refrigeración.- El producto terminado se procede a trasladar por medio de cubetas al cuarto frío y se coloca en unas estanterías hasta el día siguiente para la venta.

Gráfico 24

Flujograma de Producción de YogurthQueso



3.7.1.4 Producción de Manjar

1. Recepción de Leche: Verificar que la leche este limpia, libre de alguna partícula extraña

2. Neutralización: Agregar media cucharadita de bicarbonato de sodio

3. Incorporar Azúcar: Calentar la leche a 50° hasta el punto de mover el manjar y ver en el fondo del recipiente burbujas

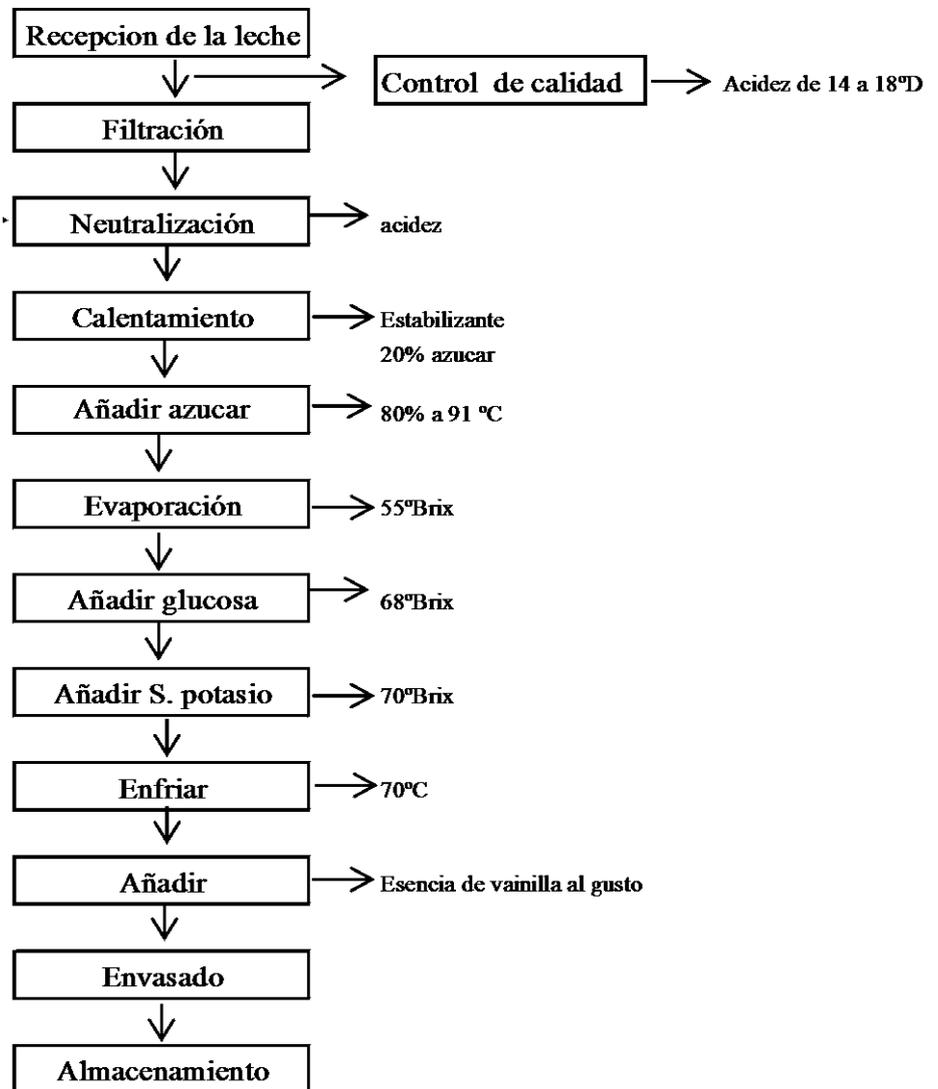
4. Adición de Glucosa: Añadir la glucosa y agitar fuerte para evitar grumos

5. Envasado: Envasar el producto en la temperatura caliente que se encuentra

6. Enfriamiento: Enfriamiento a 25°

Gráfico 25

Flujograma de Producción de Manjar



Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

3.7.3.5 Departamento de Control de Calidad

1. Control de Calidad MP: Recibe la materia prima y aplica pruebas de laboratorio por muestreo, entrega la materia prima al almacén de MP

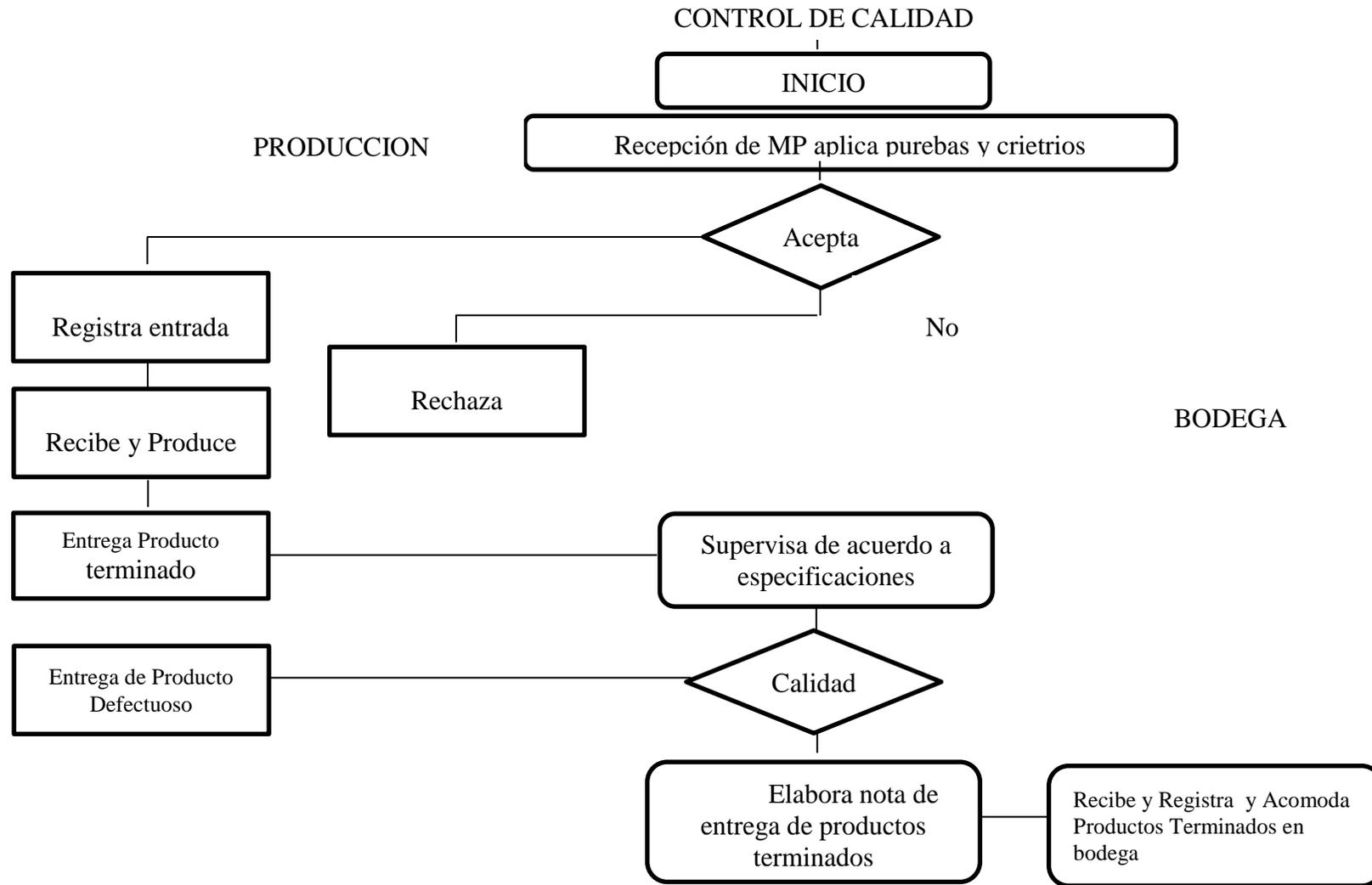
2. Almacén de MP: Registra y entrega a bodega y rechaza la MP que no cumpla con las especificaciones de calidad

3. Producción: Recibe la materia prima y produce los diversos productos para entregarlos a la inspección de calidad

4. Control de Calidad en Productos Terminados: Supervisa el producto terminado de acuerdo a las especificaciones de calidad., elabora nota de entrada a bodega de productos terminado, entrega y acomoda dentro de bodega

5. Almacen de Productos Terminados: Recibe el producto supervisado y registra entrega

Gráfico 26
Flujograma de Control de Calidad



Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

3.7.3.6 Registro de Productos terminados al Sistema Contable

1. Recepción de Kardex: Se inicia con la toma física de la existencia en bodega con la presencia del jefe de producción, bodeguero, secretaria , el jefe de producción realiza un conteo físico de los productos terminados, mientras que la secretaria registra los valores en una hoja de inventario.

2. Revisión de Productos Terminados: La secretaria se encargará de extraer el informe proporcionado por el sistema, mientras que el bodeguero deberá presentar su registro manejado a travez del kardex

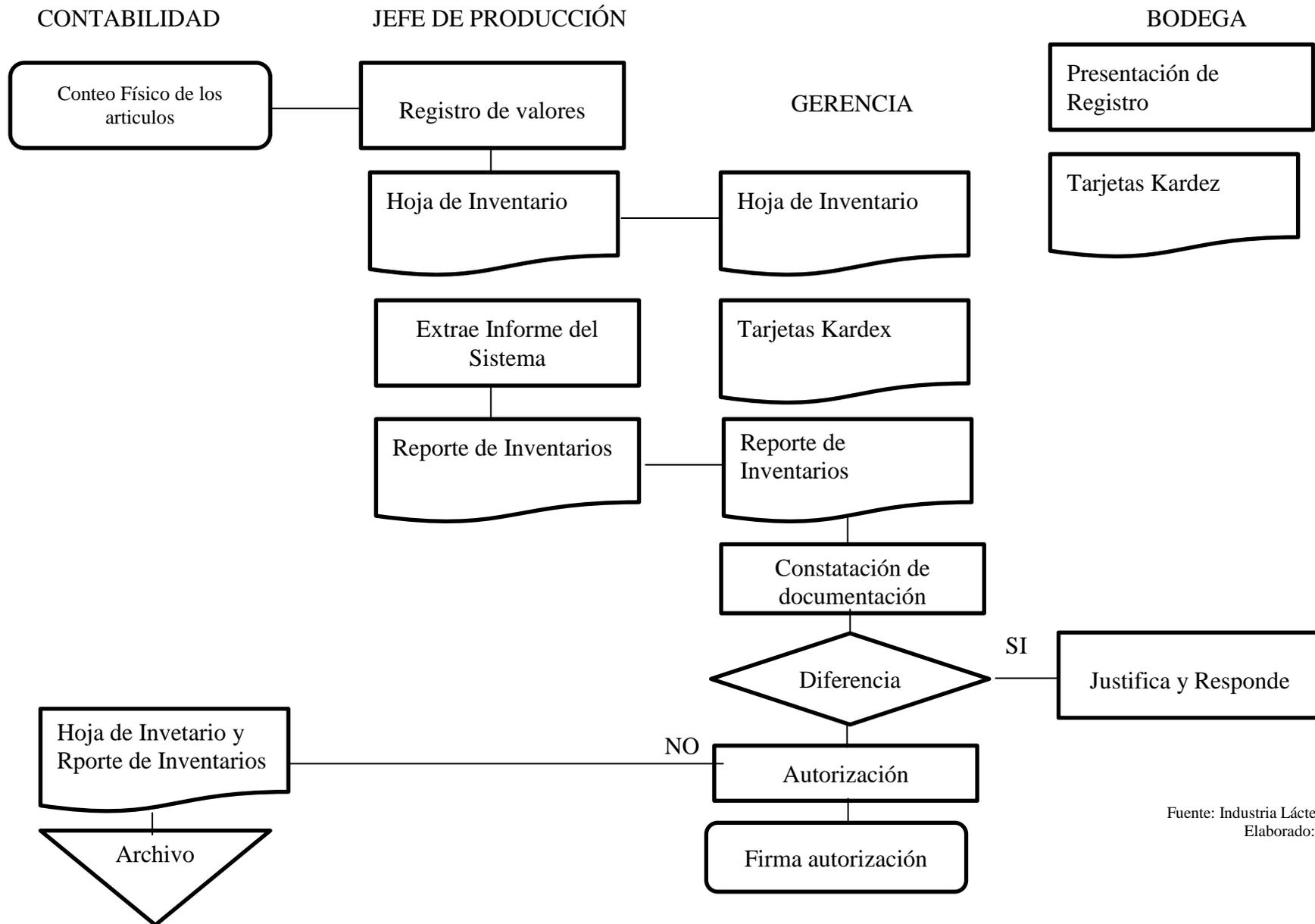
3. Existencia: Terminado el conteo el gerente hace una constatación de las hojas de inventario tanto con la información generada en el sistema como por la registrada por el bodeguero en los kardex.

En caso de diferencias se revisa los artículos en conflicto, si persistiera el problema es decir si existen faltantes o sobrantes, el bodeguero en su posición de custodio, deberá justificar y responder por las inconsistencias detectadas, al ser responsable del manejo de inventarios.

4. Aprobación: Finalmente el gerente firma aprobando el proceso y la documentación es archivada en contabilidad.

Gráfico 30

Flujograma de Procedimientos de Inventarios



Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

3.7.3.7 Departamento de Comercialización

1. Ventas al Contado

a) **Recepción de Pedido:** Una vez acordado con los clientes se procede a receptor en el sistema el pedido y por último se determina el valor a facturar si es aprobada por el cliente

b) **Solicitud de Facturación:** La nota de pedido original es entregada al cliente para su cancelación y la copia constituirá un respaldo para el vendedor también servirá para la preparación de la mercadería a ser despachada.

El vendedor recibirá el efectivo, inmediatamente emitirá la factura en original y dos copias. La factura original será entregada al cliente para que retire su pedido; en el caso de pedidos grandes, la mercadería será despachada de bodega, caso contrario se entregará rápidamente

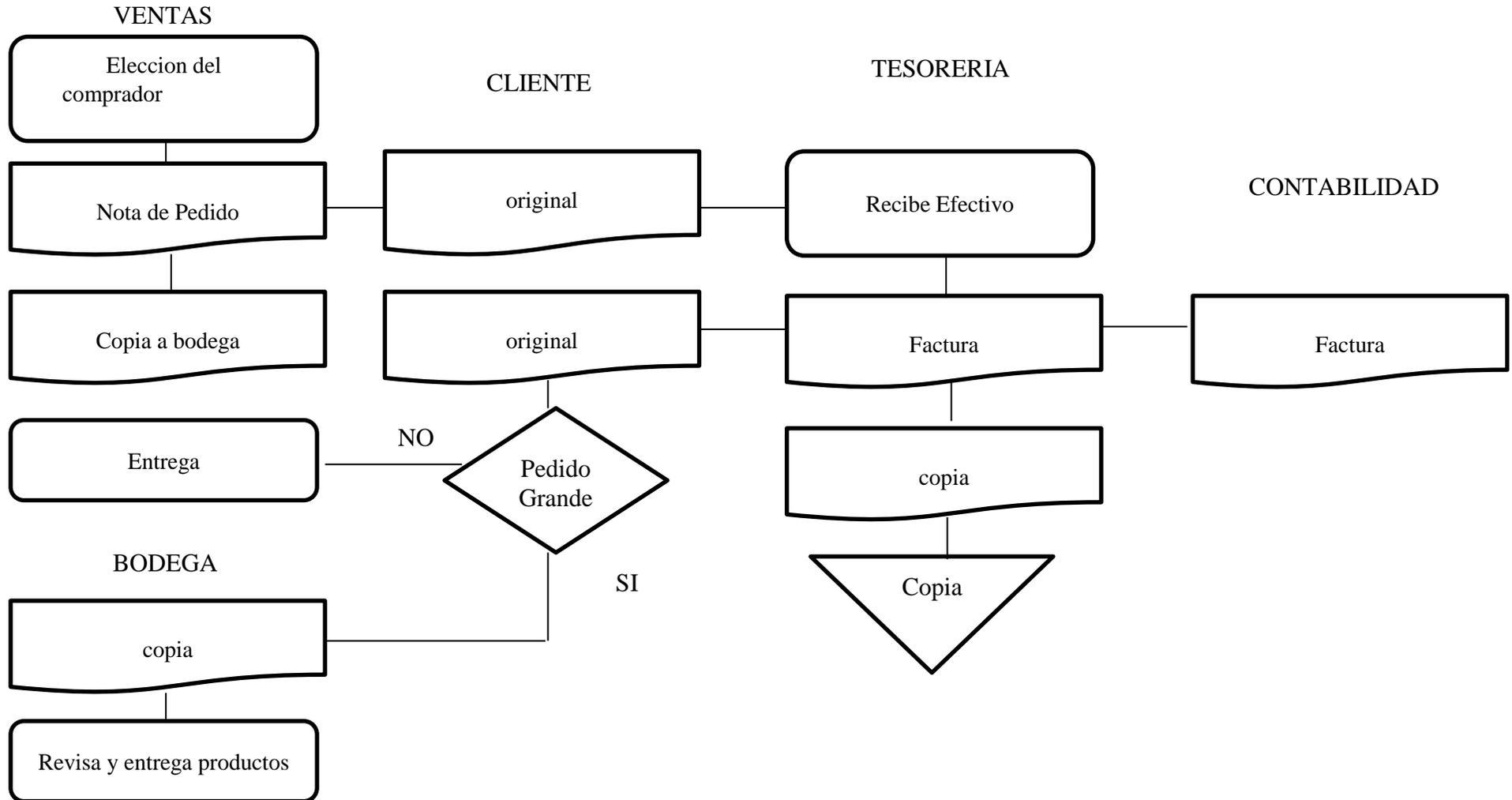
c) **Entrega de Productos:** Si el pedido proviene de bodega, se recibe la factura original, verifica los datos, revisa los productos solicitados con la copia de la nota de pedido, empaca, entrega el artículo al cliente y coloca el sello tanto en la factura como en la nota de pedido para constancia de la entrega

d) **Actualización de Existencias :** El bodeguero actualiza las tarjetas del kardex

e) **Servicio de Post- Venta:** Todos los clientes regulares (tiendas, micromercados) son visitados una vez por semana para que solicite el pedido con la cantidad y especificaciones que requieren y también verificar si los productos entregados han cumplido con los estándares de calidad y establecer posibles reclamos.

Gráfico 27

Flujograma de Ventas al Contado



Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

3.8 Manual de Procedimientos Financieros

3.8.1 Compra de Materia Prima

a) Normas de Procedimientos

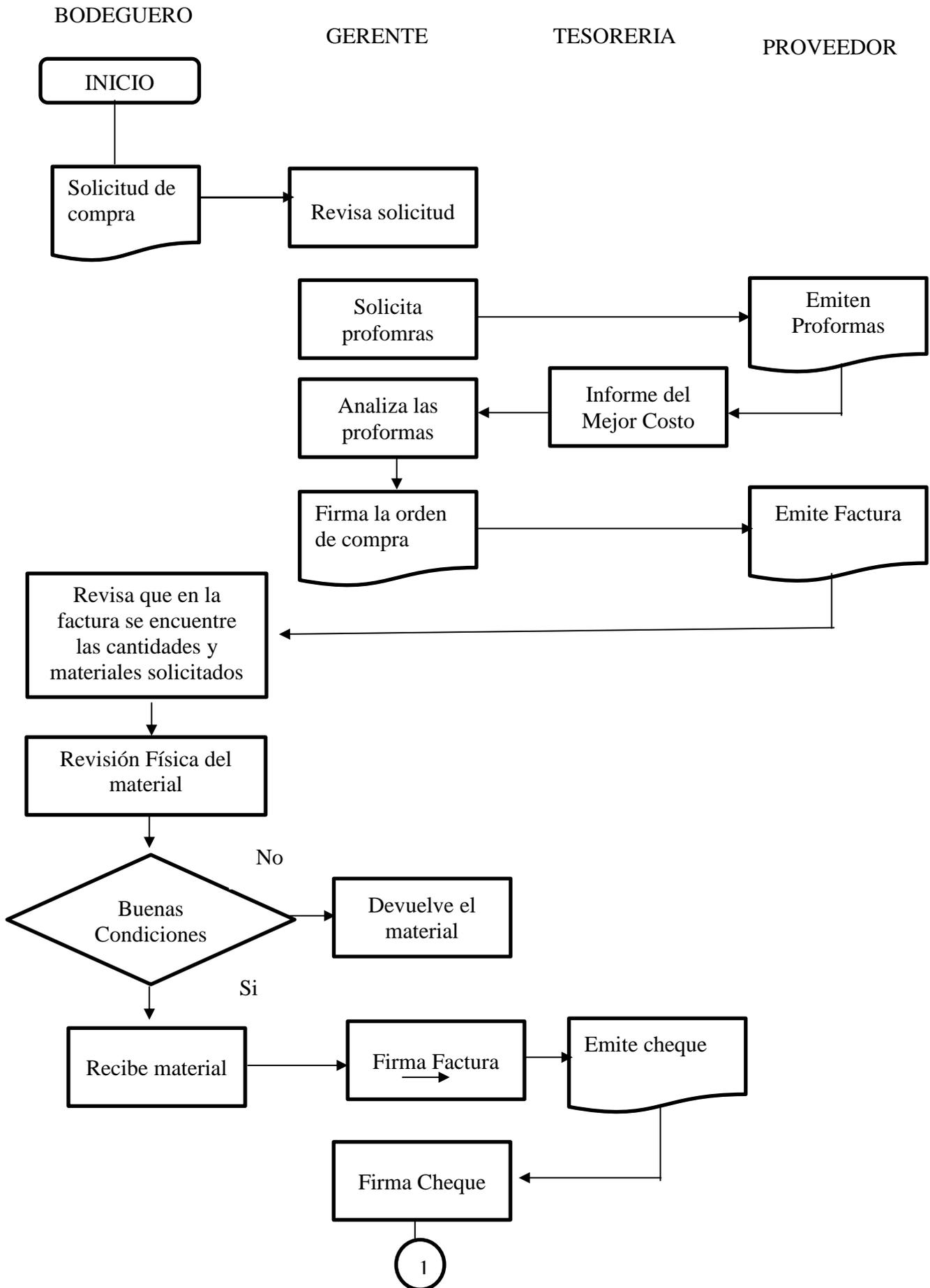
- Verificar que toda la documentación se encuentre correcta y cumpla con las disposiciones internas
- Toda documentación no debe presentar tachones, en caso de presentarlo se considerará como anulado, ya sea documento original o copia
- Constatar que los documentos tengan las debidas firmas de autorización
- Toda compra de materia prima se lo realizará con previa autorización del gerente
- Es importante pedir proformas a mínimo de tres empresas de suministros o materia primas
- Al momento de recibir la materia prima se debe recibir una factura por parte de los proveedores, en donde constará precios y condiciones pactadas en la orden de compra
- Toda materia prima adquirida debe tener un respectivo control en las tarjetas de kardex
- Los términos de pago a los proveedores serán de 30 a 60 días
- La forma de pago es únicamente en efectivo con previa autorización del gerente

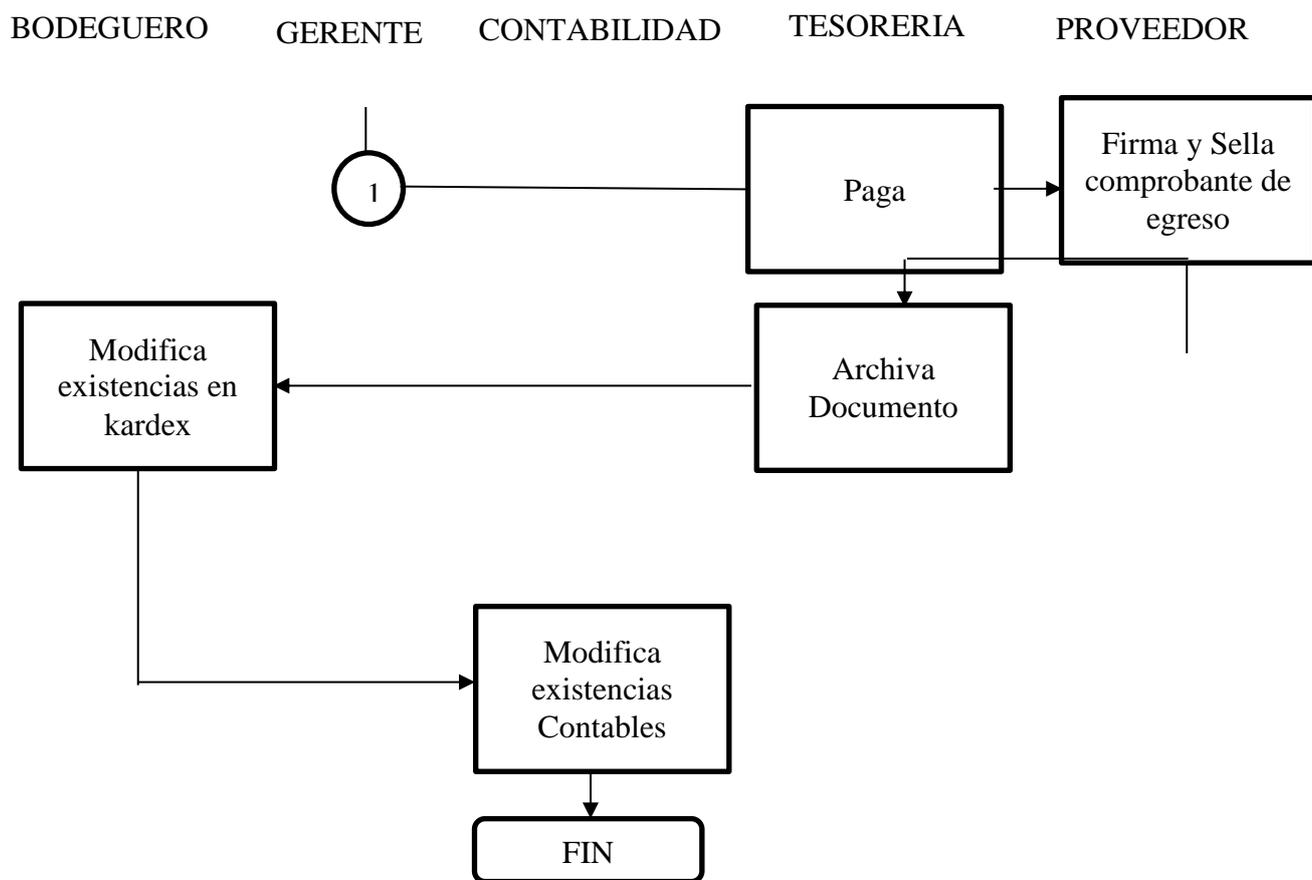
b) Procedimientos

- Tres días antes de terminar con la producción semanal, el bodeguero procederá a emitir las necesidades con una solicitud de compra con las respectivas materias primas y materiales que se requieran para la producción
- El gerente revisa esta solicitud y si es conveniente lo aprueba
- El gerente pide proformas de al menos tres empresas proveedoras

- Las proformas son analizadas teniendo en cuenta calidad, precio y condiciones de pago
- El gerente procede a imprimir y firmar la orden de compra
- Los proveedores reciben la orden de compra y procede a realizar la facturación y despacho
- Cuando la empresa proveedora llegue a la fábrica con la materia prima, el bodeguero conjuntamente con el gerente revisan los datos de la factura que deben estar de acuerdo a la orden de compra
- Constatar el estado de la materia prima o materiales
- Una vez ya revisado el material, el bodeguero dirige la carga a las instalaciones designadas donde la materia prima no sea vulnerable por los efectos climáticos
- El gerente firma la factura
- El área de tesorería procede a registrar la transacción y llena el cheque para la cancelación del material recibido
- El área de contabilidad archiva todos los documentos
- Contabilidad procede a actualizar las existencias en la tarjeta de kárdex

Gráfico 28
Flujograma de Compra de Materia Prima





Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

3.7.4. Venta de Productos Terminados

a) Normas de Procedimientos

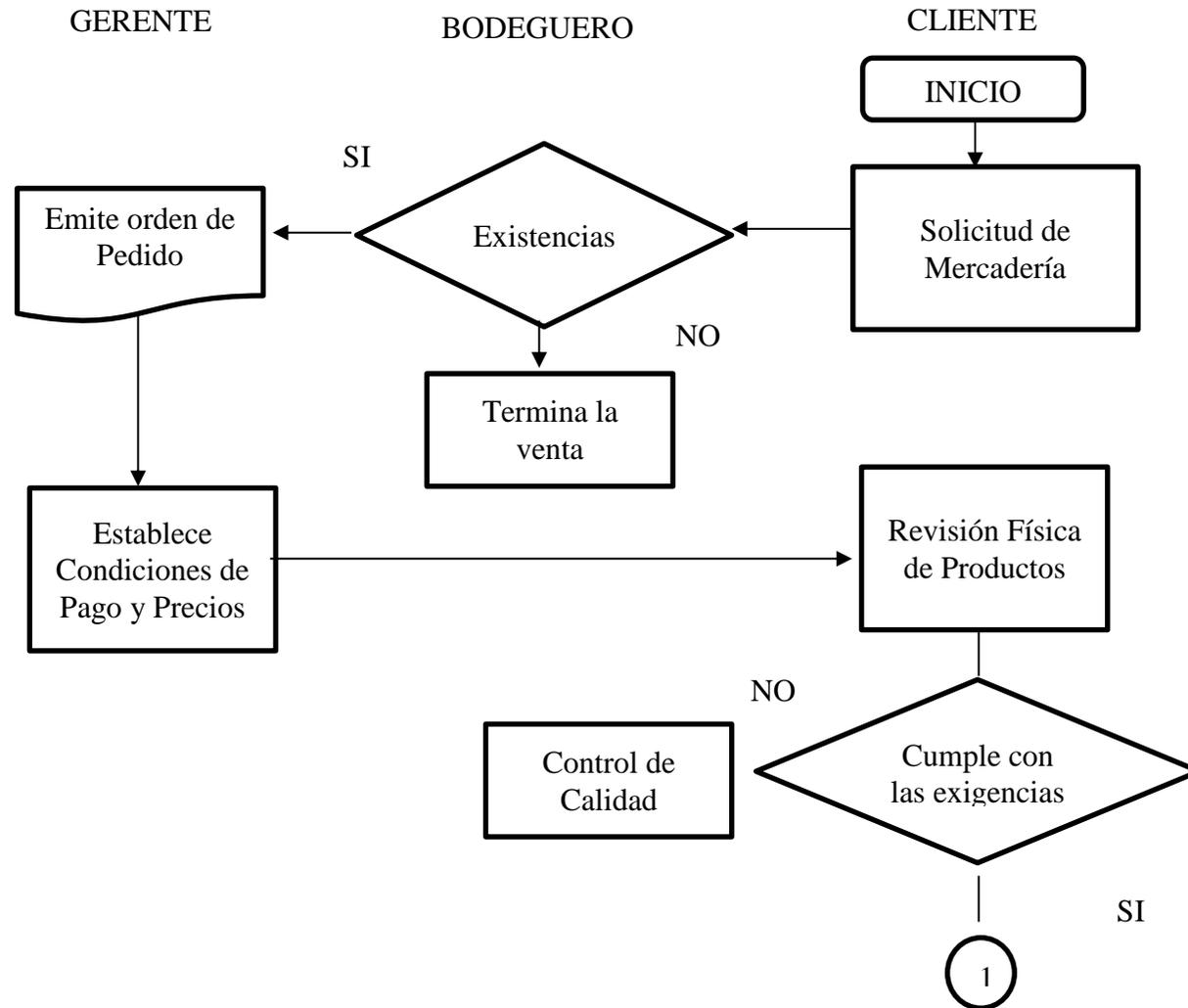
- Emitir comprobantes de venta por todas las transacciones realizadas
- Verificar la calidad de los productos que se entregarán al cliente
- Revisar que todos los documentos consten con las firmas de autorización
- Toda venta tiene que ser autorizada por el propietario
- Por los pagos recibidos se tiene que realizar los comprobantes de ingreso que respalden la transacción

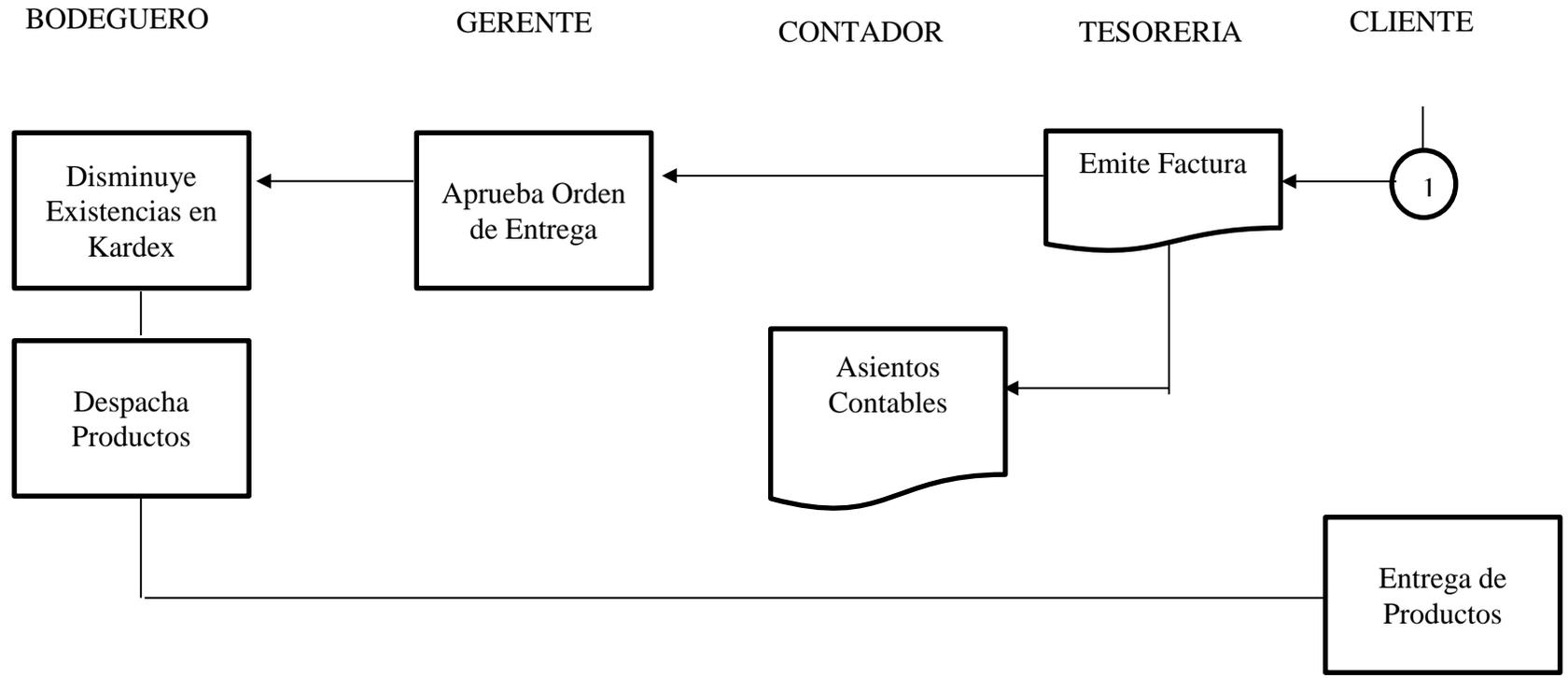
b) Procedimientos

- El cliente solicita la mercadería al gerente
- Solicitado el producto se elabora una orden de pedido
- El bodeguero revisa la orden y verifica existencias
- El cliente hace revisiones físicas de los productos
- Si el cliente esta conforme se aprueba la orden de pedido
- El bodeguero disminuye las existencias en el kardex
- El área de contabilidad realiza los registros contables y emite la factura
- Se despacha los productos

Gráfico 29

Flujograma de Ventas de Productos Terminados





Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

3.7.5 Registro Contable

Los registros contables aplicarse en la Industria Láctea San Luis son los siguientes:

- Estado de Situación Inicial
- Libro Diario
- Libro Mayor
- Cierres
- Balances de Comprobación
- Hoja de Trabajo
- Balance General
- Flujo de Efectivo
- Estado de Resultados

a. Estado de Situación Inicial

Se lo tendrá que elaborar al iniciar las operaciones en la Industria Láctea San Luis con la información contable que se tenga para proceder a la Apertura de Libros. Este estado de situación financiera se estructura por tres conceptos patrimoniales, el activo, pasivo y patrimonio.

En el activo se incluye todos los valores que dispone una entidad, todos aquellos que generen dinero a la empresa en el futuro, ya sea mediante su uso, venta o cambio. El pasivo muestra todas las obligaciones que la empresa tiene, pueden ser préstamos, compras con pago diferido entre otros. El patrimonio es el activo menos el pasivo que representa los aportes de los propietarios más los resultados no distribuidos, muestra también la capacidad que tiene la empresa para autofinanciarse.

Cuadro 28

Estado de Situación Inicial



Industria Láctea

**ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL
AL 1 DE ENERO DEL 2011**
EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE		Cuentas por Pagar	
Caja Chica	XXXX	Documentos por Pagar	XXXX
Bancos	XXXX	Sueldos por Pagar	XXXX
TOTAL DISPONIBLE	XXXX	IESS	XXXX
EXIGIBLE		TOTAL PASIVO CORRIENTE	
Documentos por Cobrar	XXXX		XXXX
TOTAL EXIGIBLE	XXXX	PASIVO NO CORRIENTE	
REALIZABLE		Hipotecas por Pagar	
Inv. Materia Prima	XXXX	Interés por Pagar	XXXX
Inv. Productos en Proceso	XXXX	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	
Inv. Productos Terminados	XXXX		XXXX
TOTAL REALIZABLE	XXXX	TOTAL PASIVOS	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	XXXX		XXXX
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO	
Equipos de Computación	XXXX	Capital Social	XXXX
Muebles y Enseres	XXXX	TOTAL PATRIMONIO	
Equipos de Oficina	XXXX		XXXX
TOTAL ACTIVO FIJO	XXXX	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	
ACTIVO DIFERIDO			XXXX
Gastos de Amortización	XXXX		
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	XXXX		
TOTAL ACTIVOS	XXXX		

.....
f) GERENTE

.....
f) CONTADORA

b. Libro Diario

En este libro diario se anotará las operaciones que se realicen en la Industria Láctea San Luis, en forma de asientos que se registrarán en orden en que vayan ocurriendo, de modo que cada partida manifieste cual es el acreedor y quién es el deudor

Cuadro 29

Libro Diario

				
LIBRO DIARIO				
FOLIO N°				
ELABORADO POR:				
FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
	PASA		XXX	XXX

Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

c. Libro Mayor

Este registro mantendrá en forma separada e independiente todas las cuentas que aparecen en los asientos journalizados en el libro diario, con el propósito de conocer su movimiento y saldo.

Los valores registrados en el DEBE del libro diario pasan al DEBE de la cuenta de mayor y los valores que se registraron en el HABER pasan al HABER de una cuenta mayor.

El contenido básico de una hoja del mayor general o auxiliar es la siguiente:

- Nombre de la Razón Social
- Nombre de la Cuenta
- Número de Cuenta
- Fecha de Registro
- Descripción del Registro
- Columna de Movimiento (DEBE)
- Columna de Movimiento (HABER)
- Columna de Saldos (DEUDOR Y/O ACREEDOR)

Cuadro 30**Libro Mayor**

 Industria Láctea 				
LIBRO MAYOR				
CÓDIGO°				
CUENTA: BANCO DEL PACIFICO				
FECHA	ASIENTO	DEBE	HABER	SALDO
	TOTAL		XXX	XXX

Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

d. Balance de Comprobación

Este balance permite resumir toda la información contenida en los registros realizados en el libro Diario y Libro Mayor, a la vez permite comprobar la exactitud del registro contable en los mencionados registros.

El balance de Comprobación se compone de:

1. Encabezado

- Razón Social del Negocio
- Período Contable al que pertenece el Balance

2. Cuerpo del Balance

- Número de la cuenta
- Nombre de la cuenta
- Columna de Sumas (DEBE, HABER, DÉBITO, CRÉDITO)

Cuadro 31

Balance de Comprobación



BALANCE DE COMPROBACIÓN
DEL 1 AL 31 DE ENERO DEL 2011
 EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS

N°	NOMBRE CUENTA	SUMAS		SALDOS	
		DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR
	Caja Chica	XXXX	XXX	XXXX	
	Bancos	XXXX	XXX	XXXX	
	Documentos por Cobrar	XXXX	XXX	XXXX	
	Inv. Materia Prima	XXXX	XXX	XXXX	
	Inv. Productos en Proceso	XXXX	XXX	XXXX	
	Inv. Productos Terminados	XXXX	XXX	XXXX	
	Equipos de Computación	XXXX	XXX	XXXX	
	Muebles y Enseres	XXXX	XXX	XXXX	
	Equipos de Oficina	XXXX	XXX	XXXX	
	Cuentas por Pagar	XXX	XXXX		XXXX
	Documentos por Pagar	XXX	XXXX		XXXX
	IESS	XXX	XXXX		XXXX
	Hipotecas por Pagar	XXX	XXXX		XXXX
	Capital Social	XXX	XXXX		XXXX
	SUMAN:	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

e. Hoja de Trabajo

Procedimiento Adicional contable que se lo efectua antes de los estados financieros para concer un esquema que nos permita conocer los resultados finales, se parte de los datos del balance de comprobación

1. Fomato

- Nombre del Negocio
- Fecha

2. Cuerpo

- Número de las cuentas
- Nombre de la cuenta
- Balance de Comprobación (Saldos Deudor y Acreedor)
- Ajustes (Debe y Haber)
- Balance de Comprobación (Debe y Haber)
- Estado de Resultados (Gastos e Ingresos)
- Balance General

Cuadro 32**Hoja de Trabajo**

 Industria Láctea 											
HOJA DE TRABAJO											
AL 31 DE AGOSTO DE 200											
CÓDIGO	CUENTA	BALANCE DE COMPROBACIÓN		DIARIO GENERAL		BALANCE AJUSTADO		ESTADO DE RESULTADOS		BALANCE GENERAL	
		DEBE	HABER	DEB E	HABER						
1.1.1	Caja										
1.1.2	Banco										
1.1.3	Cuenta por Cobrar										
2.1.1	Cuentas Por P										
2.1.2	Doc. x Pag										
3.1.1	Capital Social										
4.1.1	Sueldos y Salarios										
	TOTALES	XXX	XXX	XX X	XXX	XX X	XXX	XX X	XXX	XX X	XXX

Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

f. Ajustes

Los ajustes permiten presentar los saldos razonables a través de la eliminación oportuna y apropiada de las cuentas y que por diversas causas no presentar valores que puedan ser comprobados y por ende, no denotan la verdadera situación y estado actual de la empresa.

g. Cierre de libros

Los asientos de cierre de libros se elaboran al finalizar el período contable con el objetivo de:

- Agrupar las cuentas que generan gastos o egresos
- Agrupar las cuentas que generan renta o ingresos

- Determinar el resultado final, mismo que puede ser Ganancia o Pérdida

h. Estados Financieros

La contabilidad permite conocer la situación económica y financiera de la empresa al término de cada período contable, permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial futuro de la misma

1. Normas de Procedimientos

- El contador es el responsable de la información reflejada en los estados financieros
- Se elaborarán estados Financieros mensualmente para determinar la situación de la fábrica
- Los estados financieros deben contar con la firma del contador y el gerente
- Se deben realizar estados de resultados, estados de situación financiera, estados de flujo de efectivo, estados de cambios de patrimonio
- El encabezado de cada estado financiero contará con:
 - Nombre de la entidad que informa
 - La fecha de cierre del periodo que se informa y el período cubierto por los estados financieros
- Se deben realizar estados de resultados, estados de situación financiera, estados de flujo de efectivo, estados de cambios de patrimonio

2. Procedimientos

- Con los datos del balance de comprobación se realiza un análisis de saldos
- Se determina si necesita ajustes, en caso de ser necesario se realizan los respectivos ajustes y se vuelve a generar el balance de comprobación

- Si no existe la necesidad de realizar ajustes se generan el estado financiero con el formato vigente: Estados de Resultados Integral con el objetivo de determinar la utilidad generada por la producción del mes o año
- Se elaboran estados financieros con el formato vigente: Estado de cambios en el Patrimonio con el fin de conocer las variaciones de los elementos que componen el patrimonio
- Se elabora los Estados de Flujo de Efectivo, con el fin de explicar los movimientos de efectivo provenientes del negocio
- Se generan notas a los estados financieros para brindar los elementos necesarios para las personas que lo lean
- El contador firma los estados Financieros
- El gerente revisa los estados financieros de estar de acuerdo los aprueba
- El contador realiza un análisis financiero comparativo con los estados financieros del período anteriores
- Se archivan los estados financieros

i. Balance General

Se lo considera también como un informe contable que presenta sistemáticamente las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio determinando la posición financiera de la empresa en un momento dado.

Cuadro 33

Balance General



Industria Láctea  San Luis

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE ENERO DEL 2011
 EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE		Cuentas por Pagar	
Caja Chica	XXXX		XXXX
Bancos	XXXX	Documentos por Pagar	XXXX
TOTAL DISPONIBLE	XXXX	Sueldos por Pagar	XXXX
EXIGIBLE		IESS	XXXX
Documentos por Cobrar	XXXX	TOTAL PASIVO CORRIENTE	XXXX
TOTAL EXIGIBLE	XXXX	PASIVO NO CORRIENTE	
REALIZABLE		Hipotecas por Pagar	
Inv. Materia Prima	XXXX		XXXX
Inv. Productos en Proceso	XXXX	Interés por Pagar	XXXX
Inv. Productos Terminados	XXXX	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	XXXX
TOTAL REALIZABLE	XXXX	TOTAL PASIVOS	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	XXXX		XXXX
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO	
Equipos de Computación	XXXX	Capital Social	
Muebles y Enseres	XXXX		XXXX
Equipos de Oficina	XXXX	Utilidad del Ejercicio	
(-) Dep. Acumulada Activos Fijos	- XXXX	TOTAL PATRIMONIO	XXXX
TOTAL ACTIVO FIJO	XXXX	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	
ACTIVO DIFERIDO			XXXX
Gastos de Amortización	XXXX		
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	XXXX		
TOTAL ACTIVOS	XXXX		

.....
 f) GERENTE

.....
 f) CONTADORA

j. Estado de Productos Vendidos

Este informe se lo preparará para conocer en detalles las erogaciones y cargos incurridos por la empresa para la elaboración de sus productos.

Los rubros que componen el costo de producción son:

-Se identifican los costos de producción de manera detallada, que sean atribuibles e importantes dentro del proceso productivo en un período específico, como puede ser la materia prima, mano de obra, costos indirectos

-Se le suman los costos de los inventarios iniciales de productos en proceso y productos terminados

-Se restan los costos de inventarios finales de productos en proceso y productos terminado

Cuadro 34

Estado de Productos Vendidos



Industria Láctea  **San Luis**

ESTADO DE COSTOS DE PRODUCTOS VENDIDOS
AL 31 DE ENERO DEL 2011
 EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS

MATERIA PRIMA DIRECTA		
Inventario Inicial de Materia Prima	XXXX	
(+) Compra de Materia Prima	+ XXXX	
(+) Transporte en Compras	XXXX	
(=) COMPRAS NETAS	XXXX	
(-) Devolución en Compras	- XXXX	
(-) Descuento en Compras	- XXXX	
(=) COMPRAS NETAS DE MATERIA PRIMA	XXXX	
(+) Materia Prima Disponible	+ XXXX	
(-) Inventario Final de Materia Prima	- XXXX	
(=) Materia Prima Disponible		XXXX
MANO DE OBRA		
		XXXX
COSTOS GENERALES DE FABRICACIÓN		
Materia Prima Indirecta	XXXX	
Mano de Obra Indirecta	+ XXXX	
Costos Indirectos de Fabricación	XXXX	
(=) COSTOS GENERALES DE FABRICACIÓN		XXXX
(=) COSTOS DE PRODUCCIÓN		XXXX
(+) Inventario Inicial Productos en Proceso		+ XXXX
(=) PRODUCTOS EN PROCESO		XXXX
(-) Inventario Final de Productos en Proceso		- XXXX
(=) PRODUCTOS TERMINADOS		XXXX
(+) Inventario Inicial Productos Terminados		+ XXXX
(=) PRODUCTOS TERMINADOS DISPONIBLES		XXXX
(-) Inventario Final Productos Terminados		- XXXX
(=) COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS		XXXX

.....
 f) GERENTE

.....
 f) CONTADORA

Fuente: Industria Láctea San Luis
 Elaborado: La Autora

k. Estado de Resultados

Los elementos de un estado de resultados se agrupan de la siguiente forma: Ingresos, costos y gastos. Las principales cuentas que lo conforman son las siguientes:

Ventas: Este es un dato que aparece en el estado de resultados, debe corresponder a los ingresos por ventas en el período determinado

Costo de Ventas: Valor que corresponde a la cantidad que le costó a la empresa el artículo vendido

Utilidad o Margen Bruto: Diferencia que existe entre las ventas y el costo de ventas. Es un indicador de cuánto se gana en términos brutos con los productos

Gastos de Operación: En este rubro se incluyen todos los gastos que se encuentran directamente involucrados con el funcionamiento de la empresa

Utilidad Sobre el Flujo: Es el indicador financiero que mide las ganancias o utilidades que obtiene una empresa sin necesidad de tomar en cuenta los gastos financieros, impuestos y otros gastos contables que no implican una salida de dinero real como son las amortizaciones y depreciaciones

Depreciaciones y Amortizaciones: Son importantes que de manera anual son aplicados para disminuir el valor contable a los bienes tangibles que la empresa utiliza para llevar a cabo sus operaciones

Gastos y Productos Financieros: Son los gastos e ingresos que la empresa tiene pero que no están relacionados de manera directa con la actividad de la empresa

Utilidad antes del Impuesto: Se refiere a la ganancia o pérdida de la empresa después de cubrir sus compromisos operacionales y financieros

Impuestos: Contribuciones sobre las utilidades que la empresa paga a su gobierno

Utilidad Neta: Ganancia o pérdida final que la empresa obtiene de sus operaciones

Cuadro 35

Estado de Resultados



	Ingresos Operacionales	XXXX	-
Menos	Costo de Ventas	XXXX	
Igual	UTILIDAD O PÉRDIDA BRUTA OPERACIONAL	XXXX	
Menos	Gastos Operacionales de Administración	XXXX	
	Gastos Operacionales de Ventas	XXXX	
Igual	UTILIDAD O PÉRDIDA OPERACIONAL	XXXX	
Mas	Ingresos No Operacionales	XXXX	
Menos	Gastos No Operacionales	XXXX	
Igual	UTILIDAD O PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTO	XXXX	
Menos	Impuesto de renta y complementarios	XXXX	
Igual	UTILIDAD O PÉRDIDA LÍQUIDA	XXXX	
Menos	Reservas	XXXX	
Igual	UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	XXXX	

1. Estado de Flujo de Efectivo

El estado de flujo de efectivo es básicamente determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo para poder cumplir con sus obligaciones y con sus proyecto de inversión y expansión.

Son tres elementos importantes que conforman un estado de flujo de efectivo:

Actividades de Operación: Hacen referencia básicamente a las actividades relacionadas con el desarrollo del objeto social de la empresa, como es la producción o comercialización de sus bienes.

Entre los elemento a considerar se encuentra la venta, compra de mercancías, pagos a los servicios básicos, nómina, impuestos, cuentas de inventarios, cuentas por cobrar y pagar

Actividades de Inversión: Hacen referencia a las inversiones de la empresa en activos fijos, en compra de inversiones en otras empresas

Actividades de Financiación: Hacen referencia a la adquisición de recursos para la empresa.

Para desarrollar el flujo de efectivo es preciso contar el balance general de los dos últimos años y el último estado de resultados. Los balances los necesitamos para determinar las variaciones de las cuentas de balance [Balance comparativo].

Es esencial contar también con las notas a los estados financieros en donde conste ciertas operaciones que hayan implicado la salida o entrada de efectivo, o de partidas que no tienen efecto alguno en el efectivo

Cuadro 36

Estado de Flujo de Efectivo



ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2.011
 EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS

Flujo de Efectivo por Actividades de Operación		
Efectivo recibido de clientes	XXXX	
(-)Efectivo pagado a empleados y proveedores	- XXXX	
(-)Efectivo pagado a proveedores por bienes	- XXXX	
(=) Efectivo proveniente de operaciones	<u>XXXX</u>	
(+) Intereses Recibidos	+ XXXX	
(-) Intereses Pagados	- XXXX	
(=)Efectivo Neto de actividades operativas		XXXX
Flujo de Efectivo por Actividades de Inversión		
(-)Adquisición de propiedad planta y equipo	- XXXX	
(=)Efectivo neto usado en actividades de Inversión		-XXXX
Flujo de Efectivo por Actividades de Financiamiento		
(+)Préstamo a corto plazo	+ XXXX	
(=)Efectivo neto usado actividades de Financiamiento		XXXX
(=)Aumento neto en efectivo y sus equivalentes		XXXX
(+)Efectivo y sus equivalentes al principio del periodo (01/01/11)		+ XXXX
(=)Efectivo y sus equivalentes al final del periodo (31/12/11)		XXXX

.....
f) GERENTE

.....
f) CONTADORA

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

El presente capítulo detalla los aspectos positivos y/o negativos que generará el proyecto en sus diferentes áreas o ámbitos de su aplicación.

A continuación se detalla los procedimientos seguidos para la elaboración de la tabla el análisis de impactos que el proyecto generó.

a) Se elaboró un rango de nivel de impacto que va desde -3 hasta 3 con sus valoraciones:

Cuadro 37

Análisis de impactos

-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No hay impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

b) Los rangos de impactos se colocan en cada matriz en forma horizontal, mientras que verticalmente se especifican una serie de indicadores que darán información a cada una de las áreas seleccionadas

c) Se determina el nivel de impacto a cada uno de los indicadores

- d) Se calcula el nivel de impacto de área, para lo cual se necesita obtener la sumatoria de los indicadores establecidos y este resultado se lo divide para el número de los indicadores.
- e) En cada matriz se tiene que realizar un análisis de indicador, en el cual se argumenta las razones por las que se colocó determinado nivel de impacto.
- f) Ya realizadas las matrices de cada área se elabora una matriz general de impactos con los mismos ítems mencionados anteriormente que nos servirá para conocer el impacto global del proyecto.

4.1 Impacto Social

Cuadro 38

Impacto Social

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Oferta Laboral Estable							x	3
Exelencia en la atención del cliente							x	3
Estabilidad Económica							x	3
Reconocimiento de la marca							x	3
TOTAL							12	12

Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

Nivel de Impacto: $12/4= 3$ IMPACTO POSITO ALTO

4.1.1 Creación de Fuente de Trabajo

Con la aplicación de este manual se generará una correcta distribución de funciones, no será necesario la contratación de nuevo personal sino que se aprovechará de mejor manera el existente, esto garantizará su puesto de trabajo dando así la oportunidad de mejorar su nivel de vida.

4.1.1 Exelencia en la atención del cliente

La satisfacción del cliente se verá reflejada en la veces que los mismos regresan a la fábrica para adquirir sus productos, esto se logra a través del seguimiento continuo de los clientes tras la atención del servicio post venta, que se encarga de conocer las expectativas que tuvieron al momento de comprar los productos.

4.1.2 Estabilidad Económica

La estabilidad económica se logra a través de la estabilidad laboral que la fábrica les brinda porque implica para los empleados un salario fijo que les permitirá cubrir todas sus necesidades.

4.1.3 Reconocimiento de la marca

La correcta organización administrativa ayuda a mejorar los procesos de atención al cliente como sus procesos productivos garantizando el cumplimiento de la necesidades de los clientes y superando sus expectativas en su compra.

4.2. Impacto Económico

Cuadro 39

Impacto Económico

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Optimización de los recursos							x	3
Incremento de ventas							x	3
Mejoramiento de la calidad de vida							x	3
TOTAL							9	9

Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

Nivel de Impacto: $9/3=3$ IMPACTO POSITIVO ALTO

4.2.1 Optimización de Recursos

Para que exista un aprovechamiento de los recursos es necesario la aplicación del manual administrativo financiero que ayude a reorganizar los procesos logrando optimizar los recursos que la fábrica dispone

4.2.2 Incremento de Ventas

Este manual brindó una ventaja competitiva que permitió hacer frente a las exigencias y necesidades del mercado, al ser una empresa organizada que delimita funciones, establece procedimientos y ofrece facilidades de pago a sus clientes

4.2.3 Mejoramiento de la calidad de vida

Se logrará mejorar la calidad de vida de todos los implicados ya sea directos e indirectos, debido al aumento de la producción y del ingreso de los trabajadores

4.3 Impacto Administrativo

Cuadro 40

Impacto Administrativo

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Cumplimiento de metas							x	3
Control de recursos							x	3
Motivación del Personal							x	3
TOTAL							9	9

Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

Nivel de Impacto: $9/3= 3$ IMPACTO POSITIVO ALTO

4.3.1 Cumplimiento de Metas

Este manual permitirá tener una mejor gestión en lo administrativo y financiero en todas las áreas de la fábrica que facilitará el cumplimiento de metas y objetivos a corto mediano y largo plazo.

4.3.2 Control de Recursos

Toda empresa debe tener un control de sus recursos para tener un mayor rendimiento de los mismos y una mejor distribución del presupuesto asignado para poder realizar las mejores compras

4.3.3 Motivación del Personal

El recurso más importante que toda empresa tiene es el recurso humano, es por eso que se debe motivar al personal de todas las áreas de trabajo, la estabilidad laboral que la fábrica ofrece permitirá a los empleados involucrarse en el crecimiento de la misma, mejorando la calidad de los productos y brindando un mejor servicio al cliente.

4.4 Impacto Ambiental

Cuadro 41

Impacto Ambiental

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Distribución adecuada de los desechos							x	3
Reutilización de los desperdicios							x	3
Optimización de los materiales e insumos							x	3
TOTAL							9	9

Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

Nivel de Impacto: $9/3 = 3$ IMPACTO POSITIVO ALTO

4.4.1 Distribución adecuada de los desechos

Los desechos que se generan en la fábrica se clasificarán según su categorización ya sea papel, carton, vidrio en sus respectivos contenedores identificados.

4.4.2 Reutilización de los desperdicios

Los productos no conformes serán reprocesados siempre y cuando cumplan con las normas de calidad, en cuanto a los recipientes de los mismos productos pasaran por un procesos de esterilización para su reutilización

4.4.3 Optimización de los materiales e insumos

Para optimizar los materiales en la producción se trata de minimizar los desperdicios a traves del cumplimiento las normas de calidad que deben cumplir los productos como insumos de materia prima

4.5 Impacto General del Proyecto

Cuadro 42

Impacto General del Proyecto

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Impacto Social							x	3
Impacto Económico							x	3
Impacto Administrativo							x	3
Impacto Ambiental							x	3
TOTAL							12	12

Fuente: Industria Láctea San Luis
Elaborado: La Autora

Nivel de Impacto: $12/4= 3$ IMPACTO POSITO ALTO

Análisis:

En el aspecto general del presente proyecto generará un impacto positivo alto, es decir, los resultados son positivos para la industria láctea “ San Luis” lo cual es visible la viabilidad del proyecto dentro de la empresa. Con la implementación del presenta manual administrativo financiero se aplicaran las distintintas estrategias que favorecerán al cliente interno y externo de la fábrica, lo que significa que la implementación de un manual de procedimientos administrativos financieros proporcionará beneficios en el desarrollo eficaz y eficiente sirviendo en la toma de decisiones

CONCLUSIONES

La industria láctea “San Luis” cuenta con un sistema administrativo empírico que no le permite tomar decisiones con bases fundamentadas en manuales administrativos, trayendo consigo un retroceso en el alcance de objetivos y metas.

Todos los empleados no reciben capacitación por este motivo no se puede mejorar el proceso de producción.

Este manual servirá como ayuda en la planificación estratégica que ayudará a fortalecer su negocio en el mercado donde existen varios ofertantes.

Existe duplicidad de funciones y es un tema que todas las empresas deben tomar en cuenta, porque implica desperdicio de tiempo y de dinero. Este presente manual definirá las funciones de cada uno de los puestos de trabajo para evitar este problema.

Las áreas administrativas y financieras contarán con un manual de procedimientos para mejorar la actividad de la empresa, ya que la industria láctea no cuentan con un control interno administrativo que sirva para detectar errores a tiempo.

RECOMENDACIONES

Poner en marcha dentro de la empresa el manual de procedimientos administrativos financieros que trata el presente proyecto para poder tecnificar el proceso administrativo dentro de la industria láctea.

Realizar una capacitación a todos los empleados para poder reforzar sus conocimientos y aprovechar sus capacidades laborales trayendo consigo una mejora en la productividad de la empresa.

La planificación estratégica que este proyecto ha desarrollado dentro del manual de procedimientos debe ser acogida para así lograr una adecuada actuación en el mercado

Las funciones de cada trabajador estarán bien definidas con la aplicación de este manual, por lo tanto es útil herramienta que se aplique a la industria.

Toda empresa funciona bien cuando tienen establecidas claramente sus políticas administrativas y financieras y este manual detalla los procedimientos necesarios a seguir para que los empleados actúen en base a dicho manual en sus labores diarias.

BIBLIOGRAFÍA

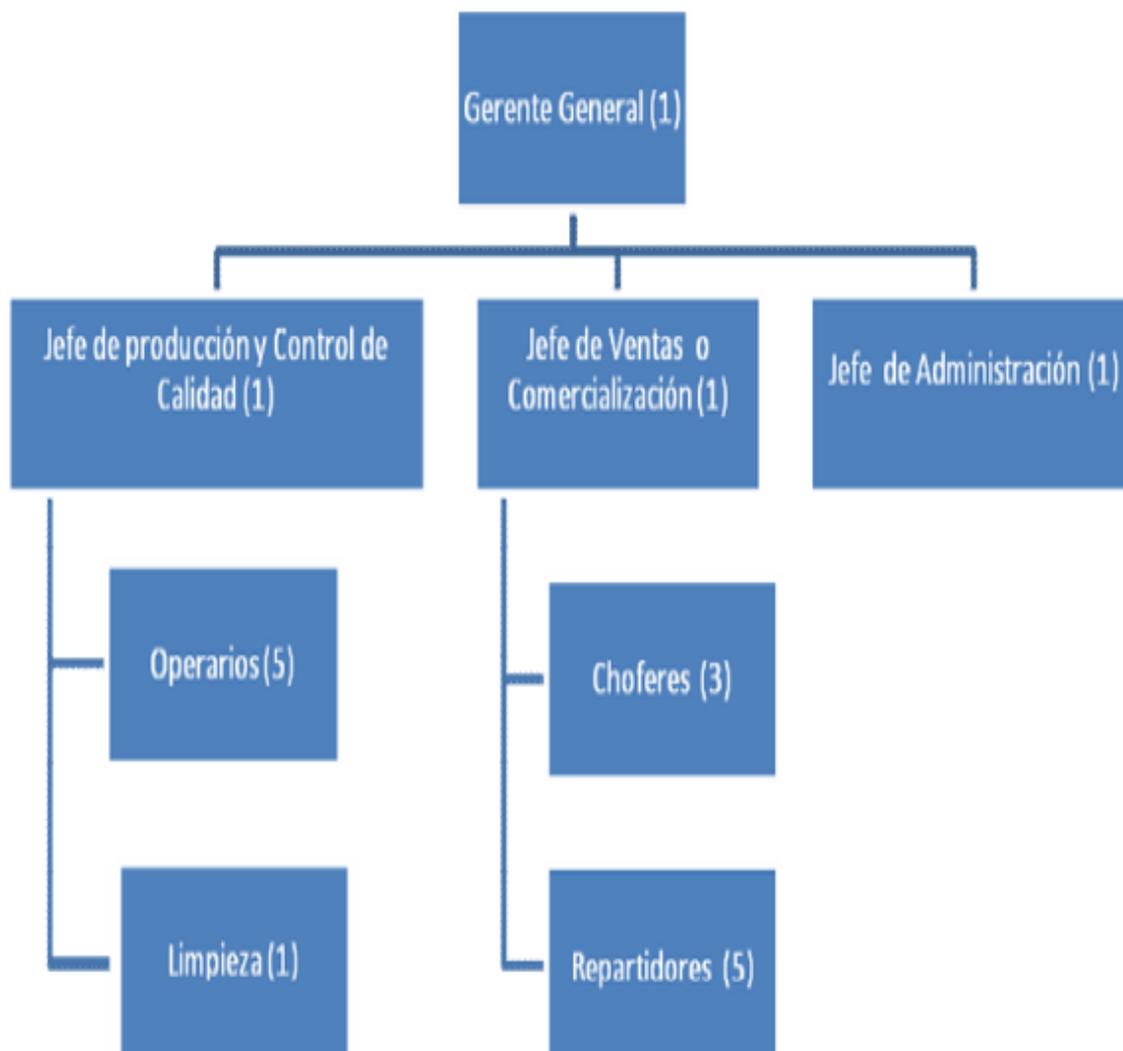
- . CARDONA, WILLIAM. (2012). Prácticas Empresariales (1ra ed.). Bogotá: editorial Ecoe.
- . GARCÍA, JULIO. (2009). Prácticas de la Gestión Empresarial (2da ed.). Barcelona - España: editorial Fonseca.
- AGUILAR, RUTH, (2009), Metodología de la Investigación Científica, Loja-Ecuador, 2da edición, editorial Consistencia LTDA
- BENJAMÍN, ENRIQUE FRANKLIN. (2009). Organización de Empresas (3ra ed.). México: editorial Mc. Graw Hill.
- BATEMAN THOMAS S. (2009), “Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo”. 8ava. Edición. Editorial Mc.Graw Hill. México D.F
- CHIAVENATO IDALBERTO, (2011). “Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones”, novena edición, Editorial MacGraw Hill.
- ORTEGA CASTRO ALONSO, (2008). “Planeación Financiera Estratégica”, Editorial MacGraw Hill, Madrid.
- SIERRA ARANGO HERNÁN DARÍO Y BERNAL TORRES CESAR, (2008). “Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI”, Editorial Pearson Educación.
- FINCONWARY, FRANKLIN, (2009). Organización de Empresas. México 2da edición. Editorial Graw MC-Hill
- RODRÍGUEZ ESTRADA, MAURO, (2011). “Administración del tiempo, Editorial El Manual Moderno
- SOTO PASCO J. ROGELIO. “Elaboración de Productos Lácteos”, Editorial Palomino, Lima.

- ZAPATA SÁNCHEZ PEDRO, (2011). “Contabilidad General: con base a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)”, séptima edición, Editorial MacGraw Hill, Madrid.

LINKOGRAFÍA

- http://www.academia.edu/5702318/Administraci%C3%B3n__Stephen_Robbins_y_Mary_Coulter
- https://www.apccolombia.gov.co/recursos_user/Documentos/Energias-Renovables/04_IICA-Oliver-Marcelo-Bret.pdf
- <http://www.editorialpatria.com.mx/pdffiles/9786074386196.pdf>
- <http://www.editorialpatria.com.mx/pdffiles/9786074382457.pdf>
- <https://erods.files.wordpress.com/2013/08/introduccion-a-la-administracion-de-empresas-sergio-hernandez-4ta-ed.pdf>
- <https://emprededoruis.files.wordpress.com/2014/03/introduccion-a-la-administracion-de-las-organizaciones-cesar-bernal-t.pdf>
- <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8942/1/UPS-CT005201.pdf>
- <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2214/1/658306A282.pdf>
- <http://www.casadellibro.com/ebook-practicas-empresariales-ebook/9789586487726/2604872>
- <http://librosgratisparaeluniversitario.blogspot.com/2014/02/organizacion-de-empresas-enrique.html>
- <http://es.scribd.com/doc/239094766/Contabilidad-de-Costos-Gonzalo-Sinisterra-V#scribd>
- http://www.redbiblioucaue.com/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=4321
- <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/7336/1/Lilia%20Rosario%20Romero%20Jim%C3%A9nez.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1**Organigrama Estructural de la fábrica San Luis**

ANEXO 2**Encuesta aplicada al personal de producción de la industria láctea San Luis de Cayambe**

UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
INGENIERÍA COMERCIAL
ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA LÁCTEA SAN LUIS
DE CAYAMBE
OBJETIVO: Esta encuesta tiene como objetivo recopilar información básica que justifique la creación de un
manual administrativo financiero.
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

DATOS DE TÉCNICOS

EDAD:.....

SEXO:.....

NIVEL DE INSTRUCCIÓN:.....

Pregunta N° 1 ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la fábrica?

- Totalmente
- La mayor parte
- Poco
- Nada

Pregunta N° 2 ¿Cuánto años de experiencia ya tiene realizando su función dentro de la fábrica?

- Menos de un año
- Un año
- Dos años
- Tres años
- Más de tres años

Pregunta N° 3 ¿Qué nivel de instrucción académica tiene?

- Primaria
- Secundaria
- Superior

Pregunta N° 4 Las instrucciones que usted recibe son dadas

- En forma verbal
- En forma escrita
- Mediante Llamadas telefónicas

Pregunta N° 5 ¿La fábrica les brinda estabilidad laboral?

- Si_____
- No_____

Pregunta N° 6¿Cree usted que la aplicación de un Manual Administrativo Financiero traería consigo un cambio beneficioso para la empresa?

- Alto
- Medio
- Poco
- Nada

Pregunta N^a 7 ¿Recibe algún tipo de capacitación para realizar su trabajo?

- Si
- No

Pregunta N^a8 ¿La infraestructura física de su lugar de trabajo son las más adecuadas?

- Totalmete
- Parcialmente

GRACIAS

ANEXO 3**Encuesta aplicada al Gerente de la industria láctea San Luis de Cayambe**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA COMERCIAL
ENCUESTA APLICADA GERENTE DE LA INDUSTRIA LÁCTEA SAN LUIS DE CAYAMBE

OBJETIVO: Esta encuesta tiene como objetivo recopilar información básica que justifique la creación de un manual administrativo financiero.

1. ¿Cuántos años lleva funcionando la empresa y en esos años los procesos administrativos que han venido siendo usados le ha dado los resultados que usted esperaba?
2. ¿Cómo está constituida el negocio de la empresa “San Luis”?
3. ¿En qué medida considera que se ha logrado cumplir los objetivos planteado por la empresa?
4. ¿Realiza un presupuesto financiero antes de adquirir materia prima?
5. ¿Cuál es la misión y visión de la industria láctea “San Luis”?
6. ¿La empresa realiza pruebas de control de calidad a la leche?
7. ¿Implementa control de calidad en sus productos?
8. ¿Cree usted que sus productos han llegado a ser conocidos en todos los mercados?
9. ¿Cuáles han sido las estrategias de venta que usted ha aplicado para darse a conocer en el mercado?
10. ¿Cuáles son los canales de distribución de la empresa?
11. ¿Con qué frecuencia realiza capacitaciones al personal para mejorar su rendimiento en el trabajo?

12. ¿La empresa exige un nivel de instrucción para cada puesto de trabajo?

13. ¿La fábrica tiene un organigrama estructural?

14. ¿Considera importante la implementación de un modelo Administrativo Financiero para la industria láctea “San Luis”?

16. ¿Cuál es la razón principal para que la empresa cuente con un manual administrativo financiero?

ANEXO 4**Encuesta aplicada al Contador de la industria láctea San Luis de Cayambe**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA COMERCIAL
ENCUESTA APLICADA CONTADOR DE LA INDUSTRIA LÁCTEA SAN LUIS DE CAYAMBE

OBJETIVO: Esta encuesta tiene como objetivo recopilar información básica que justifique la creación de un manual administrativo financiero.

1. ¿Cumple la empresa con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados?
2. ¿Cómo lleva los registros contables?
3. ¿Cuál es su sistema de documentación?
4. ¿Tiene la empresa un plan de cuentas?
5. ¿Qué tipo de estados financieros lleva?
6. ¿Cómo se manejan los inventarios?
7. ¿Qué tipo de leyes regulan el funcionamiento del negocio?
8. ¿Las obligaciones tributarias se cumplen observando los plazos establecidos?

GRACIAS

ANEXO 5**Encuesta aplicada a los clientes de producción de la industria láctea San Luis de Cayambe**

UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA INDUSTRIA LÁCTEA SAN LUIS DE CAYAMBE

OBJETIVO: Esta encuesta tiene como objetivo recopilar información básica que justifique la creación de un manual administrativo financiero.

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la frecuencia de su compra dentro de la industria láctea “San Luis”?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Otros

2. ¿Cómo califica los productos que le brinda la empresa?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

3. ¿Cómo es la atención que recibe por parte del personal de la empresa?
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
4. ¿Cuál es el motivo por el cual realiza las compras dentro de la fábrica?
 - Calidad
 - Variedad
 - Precio
5. ¿A través de que medio publicitario llegó a conocer los productos que la fábrica ofrece?
 - Hoja Volantes
 - Radio
 - TV
 - Prensa Escrita
 - Visitas del Personal
 - Visitas al local
6. Señale los principales inconvenientes en la entrega de productos
 - Mal estado
 - Pedidos Incompletos
 - Demora en la entrega
 - Ninguno

7. ¿Cómo ve los precios que usa la fábrica San Luis?

- Altos
- Medios
- Bajos

8. ¿Cómo considera la ubicación geográfica de la fábrica?

- Adecuada
- Poco Adecuado
- Inadecuado

ANEXO 6

Orden de Requerimiento

**INDUSTRIA LACTEA SAN LUIS****ORDEN DE REQUERIMIENTO**

DEPARTAMENTO:

No. OR:

SOLICITANTE:

FECHA DE PEDIDO:

FECHA DE ENTREGA:

ITEM	MATERIAL	UNIDAD	CANTIDAD

AUTORIZADO POR

NOMBRE
CEDULA

ANEXO 8

Factura


**INDUSTRIA LACTEA SAN LUIS
FACTURA**

FACTURA NO	-

RUC	
SERIE	
AUT SRI	

CLIENTE	
RUC	
FECHA	
DIRECCION	
TELEFONO	
FORMA DE PAGO	

ITEM	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	DESCUENTO %	PRECIO TOTAL
SUBTOTAL					
IVA 14 %					
TOTAL					

CLIENTE	VENDEDOR
FIRMA CEDULA	FIRMA CEDULA

ANEXO 11**Personal de la industria láctea trabajando**

ANEXO 12

Los trabajadores se encuentran transportando la leche



ANEXO 13

Este el proceso en que se va a dar forma a los quesos mozzarella



ANEXO 14

Esta es la presentación final del queso mozzarella



ANEXO 15

BPM

CAPÍTULO I

Artículo 1. **Ámbito de aplicación.**- Las disposiciones contenidas en el presente reglamento son aplicables a:

- a) Los establecimientos donde se procesen, envasen, almacenen y distribuyen alimentos;
- b) Los equipos, utensilios y personal sometidos a la presente normativa técnica de Buenas Prácticas de Manufactura;
- c) Todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envasado, etiquetado, empacado, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos procesados de consumo humano, en el territorio nacional;
- d) Los productos utilizados como materias primas e insumos en la fabricación, procesamiento, preparación, envasado y empacado de alimentos de consumo humano.

TÍTULO II

CAPÍTULO I

DEFINICIONES

Artículo 2. **Definiciones.**- Para efectos de la presente norma técnica se tomarán en cuenta las definiciones contempladas en la Ley Orgánica de la Salud y en el Decreto Ejecutivo No. 4114 publicado en el Registro Oficial Nro. 984 de fecha 22 de julio de 1988 que expide el Reglamento de Alimentos Procesados, así como las siguientes definiciones que se establecen en esta norma técnica: **Actividad Acuosa (Aw):** Es la cantidad de agua disponible en el alimento

que favorece el crecimiento y proliferación de microorganismos. Se determina por el cociente de la presión de vapor de la sustancia dividida por la presión de vapor de agua pura a la misma temperatura, o por otro ensayo equivalente.

Alérgenos: Son sustancias que por sus características físicas o químicas tienen la capacidad de alterar o activar el sistema inmunológico de los consumidores desatando reacciones alérgicas.

Ambiente: Cualquier área interna o externa delimitada físicamente que forma parte del establecimiento destinado a la fabricación, al procesamiento, a la preparación, al envase, almacenamiento y expendio de alimentos.

Área Crítica: Son las áreas donde se realizan operaciones de producción, envasado o empaque en las que el alimento está expuesto y susceptible de contaminación a niveles inaceptables.

Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M.): Conjunto de medidas preventivas y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan así los riesgos potenciales o peligros para su inocuidad.

Contaminante: Cualquier agente químico o biológico, materia extraña u otras sustancias agregadas intencionalmente o no al alimento, las cuales pueden comprometer la seguridad e inocuidad del alimento.

Contaminación cruzada: Es la introducción involuntaria de un agente físico, biológico, químico por corrientes de aire, traslados de materiales, alimentos, circulación de personal, que pueda comprometer la higiene o inocuidad del alimento. **Desinfección - Descontaminación:** Es el tratamiento físico o químico aplicado a las superficies limpias en contacto con el alimento con

el fin de eliminar los microorganismos indeseables a niveles aceptables, sin que dicho tratamiento afecte adversamente la calidad e inocuidad del alimento.

Desinfestación: Eliminación de parásitos, insectos o roedores, u otros seres vivos que pueden propagar enfermedades y son nocivos para la salud

Diseño Sanitario: Es el conjunto de características que deben reunir las edificaciones, equipos, utensilios e instalaciones de los establecimientos dedicados a la fabricación de alimentos.

Hallazgo Crítico: Corresponde a un incumplimiento total o parcial de la presente norma técnica o de los controles establecidos en cualquiera de las etapas de producción que represente un peligro inminente o real al alimento con impacto directo en la inocuidad y que puede llegar al producto terminado con base a evidencia objetiva.

Hallazgo Mayor: Incumplimiento total o parcial de la presente norma técnica o de los controles establecidos, con base a evidencia objetiva que genere dudas sobre la inocuidad o seguridad alimentaria del producto.

Hallazgo Menor: Desviación de alguno de los requisitos de las buenas prácticas de manufactura o requisitos establecidos en el sistema de calidad que no afecta de manera inminente la inocuidad del alimento.

Higiene de los Alimentos: Todas las condiciones y medidas necesarias para asegurar la inocuidad y la aptitud de los alimentos en todas las fases de la cadena alimentaria. **Infestación:** Es la presencia y multiplicación de plagas que pueden contaminar o deteriorar las materias primas, insumos y los alimentos.

Inocuidad: Condición de un alimento que no hace daño a la salud del consumidor cuando es ingerido de acuerdo a las instrucciones del fabricante.

Insumo: Comprende los ingredientes, envases y empaques de alimentos. **Limpieza:** Es el proceso o la operación de eliminación de residuos de alimentos u otras materias extrañas o indeseables.

Observaciones: Es un hallazgo que no afecta la integridad de BPM y que puede llegar a convertirse en una no conformidad si no se toman las acciones necesarias. **Operación de Producción:** Etapa de fabricación en la cual se realiza un proceso de transformación, preparación y preservación del alimento.

Organismo de Inspección Acreditado: Ente jurídico acreditado por el Servicio Ecuatoriano de Acreditación de acuerdo a su competencia técnica para la evaluación de la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura.

Peligro: Es una condición de riesgo de que un agente biológico, químico o físico presente en el alimento, o bien la condición en que este se halla, pueda causar un efecto adverso para la salud. **Punto Crítico de Control (PCC):** Fase en la que debe aplicarse un control y que es esencial para prevenir o eliminar un peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos o para reducirlo a un nivel aceptable.