



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA MICROEMPRESA DE**  
**LÁCTEOS Q'SEÑOR, UBICADA EN LA PARROQUIA DE SAN ISIDRO,**  
**CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI.**

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y  
Auditoría – C.P.A.

**AUTORA:**

Yandún Pozo Cinthia Lorena

**DIRECTOR:**

Ing. Julio Cesar Andrade Palacios

**Ibarra, 2022**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de grado consiste en la propuesta del manual administrativo y financiero para la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR, ubicada en la Parroquia de San Isidro, Cantón Espejo, Provincia del Carchi, la cual servirá como herramienta esencial para el desarrollo de la microempresa, definiendo las funciones y organizando los procedimientos a realizarse dentro de la misma.

Para el efecto se aplicó las técnicas de investigación y el respectivo análisis de los resultados obtenidos, esto con el fin de identificar cada uno de los problemas de la microempresa. Lácteos Q'SEÑOR en el área administrativa no tiene bien establecida la misión, visión, valores corporativos, objetivos y políticas administrativas, así como también un organigrama estructural y funcional la cual ayuden al mejoramiento de esta, en la parte financiera no cuentan con un sistema contable por lo que no realizan estados financieros.

La propuesta presentada en el capítulo IV contiene el manual de funciones y procedimientos, los cuales consiente en conocer las actividades que cada trabajador debe realizar en su puesto de trabajo, como también los procesos que deben desarrollarse dentro de cada área de la microempresa, se establece un catálogo y una dinámica de cuentas las cuales ayudarán en el registro contable y el control de estas.

## ABSTRACT



### ABSTRACT

This thesis consists of a proposal for the administrative and financial manual for the QSEÑOR dairy products microenterprise. It is located in San Isidro, Espejo Canton, Carchi Province, which will serve as an essential tool for the development of the microenterprise, defining the functions and organizing the procedures within it.

For this purpose, the research techniques and the analysis of the results were applied, to identify each problem of the microenterprise. QSEÑOR dairy products in the administrative area do not have a well-established mission, vision, corporative values, objectives, and administrative policies, as well as a structural and functional organization chart, which helps to improve it, in the financial part, it does not have an accounting system so, they do not do financial statements.

The proposal given in chapter IV contains the functions and procedures manual, which gives to know the activities that each worker must carry out in their work area, as well as the processes that must be developed within each area of the microenterprise, it is established a catalog and a dynamic of accounts which will help in the accounting record and the control of it.



*Raúl Rodríguez*

*Reviewed by Victor Raúl Rodríguez Viteri*

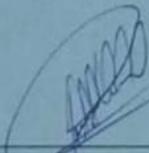
## ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR

III

### ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado, presentado por la señorita, Yandún Pozo Cinthia Lorena, para optar por el título de LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A., cuyo tema es: "MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR, UBICADA EN LA PARROQUIA DE SAN ISIDRO, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI". Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 26 días del mes de enero de 2022



---

Ing. Andrade Palacios Julio Cesar

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO**



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

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

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

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	040161548-9		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Yandún Pozo Cinthia Lorena		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Ibarra, 13 de Abril e Imbabura, Conjunto La Foret Casa 63		
<b>EMAIL:</b>	clyandunp@utn.edu.ec		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	06-2510-286	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0995197193

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR, UBICADA EN LA PARROQUIA DE SAN ISIDRO, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI
<b>AUTOR/ (A):</b>	Yandún Pozo Cinthia Lorena
<b>FECHA: AAAAMMDD</b>	26/01/2022
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>

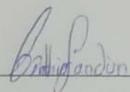
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Licenciada en Contabilidad y Auditoría C.P.A
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Ing. Julio Andrade

### 1. 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 asumen la responsabilidad sobre el contenido de esta y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 2 días del mes de marzo del 2022

AUTOR:



---

Yandún Pozo Cinthia Lorena

C.I. 040161548-9

## DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada principalmente a:

A mi madre que con su esfuerzo me ha permitido llegar a cumplir un sueño más, gracias por inculcar en mí todos los valores y de no temer las adversidades porque Dios está conmigo en todo momento.

A mi hermano por brindarme su apoyo durante toda mi vida, y por estar conmigo en momentos difíciles. A toda mi familia porque con sus consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra manera siempre me acompañaron.

Y por su puesto a mis hijos Evony y Jacob que han sido mi inspiración y con quienes conllevé mi etapa universitaria y cumplimiento de sueños.

Cinthia Lorena Yandún Pozo

## AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte, al personal Administrativo, de servicios y docentes quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias por toda su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Finalmente quiero agradecer a la Señora Ismeria Narváez y Esposo gerente de la microempresa Lácteos Q'SEÑOR por permitirme realizar el presente trabajo y por colaborarme en todos los requerimientos que de mi parte le fueron solicitados.

Cinthia Lorena Yandún Pozo

## ÍNDICE

### Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	I
ABSTRACT.....	II
ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR .....	III
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	V
DEDICATORIA .....	VII
AGRADECIMIENTO .....	VIII
ÍNDICE.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XVII
INTRODUCCIÓN .....	1
OBJETIVOS .....	2
Capítulo I .....	3
Fundamentación teórica.....	3
1.1    Introducción .....	3
1.2    Objetivo.....	3
1.3    Fundamentación teórica del problema .....	3
1.4    Fundamentación teórica de los procedimientos metodológicos.....	4
1.5    Fundamentación teórica del diagnóstico .....	5
1.6    Fundamentación teórica de la propuesta .....	5
1.6.1    Microempresa .....	6
1.7    Normativa Legal de las MIPYMES .....	6
1.7.1    Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Popular y Solidario .....	6
1.7.2    Código Orgánico de la Producción. Comercio e Inversiones, COPCI .....	6
1.7.3    Reglamento Interno.....	7
1.7.4    Código de Ética.....	7
1.7.5    Persona Natural no Obligada a llevar contabilidad.....	7
1.8    Manual.....	8
1.8.1    Tipos de manuales administrativos.....	8
1.8.2    NIFF.....	9

1.8.3	Alcance .....	9
1.8.4	Importancia de las MIPYMES .....	9
1.8.5	Beneficios de las NIFF para las PYMES .....	10
1.8.6	Control de Inventario .....	10
1.8.7	Manual Administrativo .....	11
1.8.8	Administración.....	11
1.8.9	Proceso Administrativo.....	11
1.9	Filosofía empresarial .....	12
1.9.1	Visión.....	12
1.9.2	Misión.....	12
1.9.3	Objetivos Estratégicos .....	12
1.9.4	Valores .....	12
1.9.5	Estrategia.....	12
1.9.6	Políticas.....	13
1.9.7	Gestión por procesos.....	13
1.9.8	Mapa de Procesos .....	13
1.9.9	Manual de procedimientos .....	13
1.10	Diagrama de flujo.....	14
1.10.1	Formatos de diagramas de flujo.....	15
1.11	Indicador de Gestión .....	15
1.12	Estructura Organizacional .....	16
1.12.1	Organigrama Estructural.....	16
1.13	Manual de Funciones .....	17
1.14	Gestión de Riesgos .....	18
1.14.1	Fases de la Gestión de Riesgos .....	19
1.15	Propuesta Financiera .....	19
1.15.1	Manual Contable y Financiero.....	19
1.15.2	Catálogo de cuentas .....	19
1.15.3	Libro diario .....	20
1.15.4	Libro Mayor .....	20
1.15.5	Estados Financieros .....	20

1.15.6	Estado de Situación Financiera .....	20
1.15.7	Estado de Resultados Integral .....	21
1.15.8	Estado de Cambios en el Patrimonio .....	21
1.15.9	Estado de Flujo de Efectivo .....	21
1.15.10	Notas a los Estados Financieros .....	21
1.15.11	Finanzas.....	22
1.15.12	Análisis Financiero.....	22
1.15.13	Análisis Vertical.....	22
1.15.14	Análisis Horizontal.....	22
1.16	Indicadores o razones financieras .....	22
1.16.1	Razones de liquidez .....	23
1.16.2	Razones de rentabilidad .....	23
Capítulo II.....		24
Procedimientos metodológicos .....		24
2.1	Introducción .....	24
2.2	Objetivo.....	24
2.3	Tipos de investigación.....	24
2.3.1	Investigación Cualitativa .....	24
2.3.2	Investigación Cuantitativa .....	25
2.3.3	Investigación Descriptiva.....	25
2.4	Métodos.....	26
2.4.1	Método Deductivo .....	26
2.4.2	Método Inductivo.....	26
2.5	Técnicas de Investigación .....	26
2.5.1	Encuesta .....	27
2.5.2	Identificación de la población.....	27
2.5.3	Identificación de la muestra .....	28
2.6	Entrevista.....	28
2.7	Observación Directa.....	28
2.8	Variables Diagnósticas.....	28
Capítulo III.....		30

Diagnóstico .....	30
3.1    Introducción .....	30
3.2    Objetivo .....	30
3.3    Matriz de relación diagnóstica .....	31
3.4    Encuesta dirigida al personal de la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR.....	33
3.5    Ficha de Observación .....	43
3.6    Entrevista realizada al Gerente de la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR.....	46
3.7    Análisis de la información.....	50
3.8    Estrategias FO, FA, DO, DA (Cruces estratégicos).....	51
3.9    Análisis de variables.....	53
3.10   Conclusión diagnóstica .....	53
<b>Capítulo IV .....</b>	<b>55</b>
Propuesta.....	55
4.1    Introducción .....	55
4.2    Objetivo.....	55
4.3    Propuesta administrativa .....	57
4.4    Filosofía empresarial de la microempresa de LÁCTEOS Q'SEÑOR.....	57
4.4.1   Denominación de la empresa y logotipo.....	57
4.4.2   Misión .....	57
4.4.3   Visión.....	58
4.4.4   Valores corporativos .....	59
4.4.5   Código de ética .....	59
4.4.6   Competencias .....	60
4.4.7   Capacitación.....	61
4.4.8   Objetivos Institucionales.....	61
4.4.9   Políticas administrativas .....	62
4.5    Estructura Organizacional .....	62
4.5.1   Organigrama estructural propuesto para la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR. 63	
4.6    Manuales de Funciones .....	64
4.7    Gestión por procesos .....	71
4.8    Manual de procedimientos .....	72

4.9	Gestión de riesgos .....	85
4.9.1	Valoración y evaluación .....	86
4.9.2	Matriz de riesgo .....	89
4.9.3	Análisis de riesgos .....	90
4.9.4	Evaluación de riesgos .....	90
4.9.5	Tratamiento del riesgo .....	91
4.10	Propuesta Financiera .....	92
4.10.1	Manual contable y financiero.....	93
4.10.2	Catálogo de Cuentas .....	93
Catálogo de cuentas Lácteos Q'SEÑOR.....		93
4.10.3	Dinámica de cuentas .....	96
4.11	Proceso Contable.....	115
4.11.1	Estructura de los estados Financieros .....	116
4.11.2	Estado de resultados Integral .....	118
4.11.3	Estructura del estado de Cambios en el Patrimonio.....	120
4.11.4	Estado de flujos de efectivo .....	121
4.11.5	Notas a los estados financieros .....	122
4.12.	Ejercicio contable de la empresa.....	123
4.12	Análisis Financiero de indicadores .....	153
4.13	Implementación de la propuesta.....	157
<b>Capítulo V</b> .....		159
Validación.....		159
5.1	Introducción .....	159
5.2	Objetivo.....	159
5.3	Equipo de Trabajo .....	159
5.4	Método de verificación.....	160
5.5	Metodología de verificación.....	161
5.6	Factores de validación .....	161
5.7	Método de calificación.....	161
5.8	Rango de interpretación .....	162
5.9	Resultados .....	162

5.9.1 Calificación e interpretación .....	167
CONCLUSIONES .....	168
RECOMENDACIONES .....	169
BIBLIOGRAFÍA .....	170
ANEXOS .....	177
ANÁLISIS URKUND .....	184

### ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Símbolos de diagramas de flujo.....	14
<b>Tabla 2</b> Matriz de relación diagnóstica.....	31
<b>Tabla 3</b> Misión, visión, valores y objetivos .....	33
<b>Tabla 4</b> Contenido del reglamento interno .....	34
<b>Tabla 5</b> Distribución organizacional y funcional de la microempresa .....	35
<b>Tabla 6</b> Procesos para la realización de las actividades .....	36
<b>Tabla 7</b> Relación con el jefe inmediato .....	37
<b>Tabla 8</b> Riesgo Laboral.....	38
<b>Tabla 9</b> Manual administrativo y financiero.....	39
<b>Tabla 10</b> Implementos de trabajo .....	40
<b>Tabla 11</b> Reemplazo en caso de ausencia.....	41
<b>Tabla 12</b> Capacitación .....	42
<b>Tabla 13</b> Ficha de Observación .....	43
<b>Tabla 14</b> Matriz FODA.....	50
<b>Tabla 15</b> Cruces estratégicos .....	51

<b>Tabla 16</b> Identificación del riesgo .....	85
<b>Tabla 17</b> Escala de probabilidad.....	86
<b>Tabla 18</b> Escala de Impacto.....	87
<b>Tabla 19</b> Valoración del riesgo inherente.....	87
<b>Tabla 20</b> Matriz de controles .....	87
<b>Tabla 21</b> Periodicidad del control de riesgos.....	88
<b>Tabla 22</b> Valoración del riesgo residual .....	88
<b>Tabla 23</b> Matriz de identificación y evaluación de riesgos .....	89
<b>Tabla 24</b> Análisis de riesgos.....	90
<b>Tabla 25</b> Evaluación y control de riesgos.....	90
<b>Tabla 26</b> Tratamiento del riesgo.....	91
<b>Tabla 27</b> Dinámica de la cuenta Efectivo y equivalente de efectivo .....	96
<b>Tabla 28</b> Activos Financieros .....	98
<b>Tabla 29</b> Dinámica de la cuenta inventarios.....	100
<b>Tabla 30</b> Dinámica de cuentas Propiedad Planta y Equipo .....	102
<b>Tabla 31</b> Dinámica de la cuenta Cuentas y Documentos por Pagar .....	104
<b>Tabla 32</b> Dinámica de cuentas Obligaciones laborales .....	105
<b>Tabla 33</b> Dinámica de la cuenta de Obligaciones con instituciones financieras .....	106
<b>Tabla 34</b> Dinámica de la cuenta Otras obligaciones corrientes.....	107
<b>Tabla 35</b> Dinámica de las Cuentas Documentos por Pagar.....	108
<b>Tabla 36</b> Dinámica de la cuenta Capital .....	109
<b>Tabla 37</b> Dinámica de Cuenta Resultados .....	110
<b>Tabla 38</b> Dinámica de cuenta ingresos por ventas.....	111

<b>Tabla 39</b> Dinámica Costo de ventas .....	112
<b>Tabla 40</b> Dinámica de cuentas Gastos administrativos .....	114
<b>Tabla 41</b> Cronograma de aplicación de la propuesta.....	158
<b>Tabla 42</b> Equipo de Trabajo .....	160
<b>Tabla 43</b> Matriz de Verificación.....	160
<b>Tabla 44</b> Factores de validación .....	161
<b>Tabla 45:</b> Matriz de validación Ing. Julio Andrade .....	163
<b>Tabla 46:</b> Matriz de validación Msc. Rosalba Josefina Martínez.....	164
<b>Tabla 47:</b> Matriz de validación Ing. Cristina Villegas.....	165
<b>Tabla 48</b> Matriz de validación Sra. Ismeria Narváz (Lácteos Q’Señor).....	166

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> Conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos	33
<b>Figura 2</b> Contenido del reglamento interno	34
<b>Figura 3</b> Distribución organizacional y funcional de la microempresa	35
<b>Figura 4</b> Procesos de las actividades	36
<b>Figura 5</b> Relación con el jefe inmediato	37
<b>Figura 6</b> Riesgo Laboral	38
<b>Figura 7</b> Manual Administrativo y financiero	39
<b>Figura 8</b> Implementos de trabajo	40
<b>Figura 9</b> Reemplazo en caso de ausencia	41
<b>Figura 10</b> Capacitación	42
<b>Figura 11</b> Denominación de la empresa y logotipo	57
<b>Figura 12</b> Organigrama estructural propuesto Lácteos Q'SEÑOR	63
<b>Figura 13</b> Mapa de procesos propuesto Lácteos Q'SEÑOR	71
<b>Figura 14</b> Diagrama de flujo proceso de Gerencia	73
<b>Figura 15</b> Diagrama de Flujo del Proceso de Planificación Estratégica	75
<b>Figura 16</b> Diagrama de Flujo del proceso de producción	78
<b>Figura 17</b> Diagrama de flujo del proceso de comercialización	80
<b>Figura 18</b> Diagrama de Flujo del proceso de contabilidad	82
<b>Figura 19</b> Diagrama de flujo del proceso de ventas	84

## INTRODUCCIÓN

Q'SEÑOR es una microempresa productora de lácteos en la Parroquia de San Isidro dedicada a la producción y comercialización de quesos especializados, es así como esta microempresa procesa 1200 litros de leche por día. Este proyecto tiene como finalidad contribuir en el desarrollo de la microempresa a través de la implementación de un manual administrativo y financiero el cual permita cumplir con los requerimientos de la ley y entes reguladores, del mismo modo con los objetivos propuestos. La importancia de este manual facilitará el cumplimiento de las actividades y funciones de cada uno de los miembros que laboran en la microempresa, de esta manera cumplirá con las expectativas, para el mejoramiento administrativo y financiero de la entidad, el cual beneficiará directamente a la microempresa, al establecer procesos que le permitan llevar un mejor control, ya que tendrá un documento especificando las normas y reglamentos, puesto que esta herramienta proporcionara con claridad los roles que debe desempeñar cada empleado especialmente a quienes estén ejerciendo las funciones de Gerente para poseer un amplio conocimiento de las operaciones, dando cumplimiento a los objetivos organizacionales, con un adecuado ambiente de trabajo, una clara y oportuna comunicación y asegurar la continuidad de procedimientos. El manual será de gran utilidad para el personal que integra la microempresa debido a que tendrán conocimientos de todo lo relacionado con la misma desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional hasta explicar sus funciones y tareas de determinado departamento.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Diseñar un Manual Administrativo y Financiero para la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR, ubicada en la Parroquia de San Isidro, Cantón Espejo, Provincia del Carchi.

### **Específico**

- Definir las bases teóricas, en base a libros, artículos científicos que servirán de guía conceptual para la elaboración del presente trabajo de investigación.
- Identificar la metodología e instrumentos adecuados que permitan realizar el estudio a investigar.
- Realizar un diagnóstico situacional por medio de un análisis interno y externo de la microempresa que permita la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades dentro de la organización.
- Diseñar un manual administrativo y financiero para la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR para lograr una correcta gestión institucional.
- Validar la aplicación del manual administrado y financiero para la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR.

## **Capítulo I**

### **Fundamentación teórica**

#### **1.1 Introducción**

El propósito del desarrollo del marco teórico es sustentar la información de artículos científicos y bases bibliográficas que servirán de guía para proporcionar los conocimientos que contribuirán al Manual Administrativo y Financiero para la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR ubicada en la Parroquia de San Isidro, Cantón Espejo, Provincia del Carchi.

Se analizó fuentes teóricas con lo relacionado a la investigación mediante artículos de la ley de compañías, administración, organización de empresas, MYPIMES y la ley de economía popular y solidaria, toda esta información ayudará a concluir el trabajo investigativo.

Esta investigación servirá para el avance de cada capítulo ya que se tendrá diferentes conceptualizaciones las cuales valdrán como apoyo para el desarrollo de la propuesta y de la elaboración del manual administrativo y financiero.

#### **1.2 Objetivo**

Definir las bases teóricas, en base a libros, artículos científicos que servirán de guía conceptual para la elaboración del presente trabajo de investigación.

#### **1.3 Fundamentación teórica del problema**

En la región sierra del Ecuador el problema por el que están atravesando las microempresas es por la mala gestión en los procesos administrativos y financieros.

Esta investigación surge de la necesidad de facilitar a las Pymes, herramientas de gestión para que

les permita tomar buenas decisiones, mejorar los controles administrativos y financieros.

Estas microempresas desconocen del capital disponible y de los adeudos, su cartera se fundamenta en las ventas mensuales por lo que los inexistentes análisis de los estados financieros impiden una acertada toma de decisiones y “ven la necesidad de, diseñar e implantar un sistema contable hacia las microempresas para tener un adecuado control en las operaciones comerciales, evitar sanciones al momento de realizar las declaraciones de impuestos y dar cumplimiento a las leyes laborales” (Arguello, Torres, Balón, Quito, & Llumiguano, 2020, pag. 25). Por ello la microempresa de Lácteos Q’SEÑOR presenta debilidades en la mala gestión financiera el cual no le permite llevar un adecuado funcionamiento y por la falta de un manual administrativo para que cada trabajador tenga conocimiento de sus actividades a realizarlas.

#### 1.4 **Fundamentación teórica de los procedimientos metodológicos**

La metodología es un instrumento que se la utiliza para llegar a un conocimiento lógico y sobre todo comprobable, además ayuda a solucionar los problemas para poder presentar la propuesta del manual administrativo y financiero, es por ello por lo que se debe buscar una pregunta y su respuesta sea encontrada. Serrano, (2020). Manifiesta “Que la investigación no solo se incluye al método sino también a las herramientas y técnicas que utiliza el investigador” (pág. 48).

Según menciona Maldonado, (2018), la investigación se la puede hacer cuantitativa haciendo una medición, revisión, descripción, experimentación, verificación y una explicación del objeto de estudio y cualitativa interpretando, describiendo, analizando y comprendiendo los datos recopilados mediante una observación ya sea mediante entrevistas, descripciones, grabaciones, etc.

Según Ramos & Guerra, (2019), para estudiar una población y sus muestras aplicamos los

“métodos deductivos, cuando al partir del conocimiento de la población se trata de caracterizar cada muestra posible, e inductivos cuando a partir del conocimiento derivado de una muestra se pretende caracterizar la población” (pág. 28).

### **1.5 Fundamentación teórica del diagnóstico**

Según Arguello, Torres, Balón, Quito, & Llumiguano (2020) “El diagnóstico está compuesto por la combinación de los instrumentos de las encuestas, entrevistas a los directivos, personal Pymes y actores externos” (pág. 30). El diagnóstico situacional en sí es donde se conoce la problemática de una población partiendo de la identificación de los factores para luego ser analizados, esto resulta de gran importancia al momento de realizar la investigación en la entidad porque se obtendrá información confiable.

### **1.6 Fundamentación teórica de la propuesta**

En el año 2017, se han reconocido 802.709 microempresas de las cuales un 20% se dedican al procesamiento de lácteos es una cifra representativa, si la tendencia de una gestión empírica se repite en algunas de estas organizaciones amerita realizar un estudio para poder dar solución a esta problemática. Se puede “apoyar a las microempresas para que se conviertan en una labor fundamental hacia un buen desarrollo económico en el Ecuador, donde aportaran herramientas y estrategias que apoyen al crecimiento de estas y como no al desarrollo industrial del Ecuador” (Pérez, 2020). Para dar cumplimiento a la propuesta se realizará el Manual Administrativo y Financiero para la microempresa de Lácteos Q’SEÑOR en la cual cumpla con todos los parámetros y reglamentos que la ley dispone y así este encaminada a un buen desarrollo económico y productivo.

### **1.6.1 Microempresa**

En el capítulo I del Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) el art. 53. Dice que la Micro, Pequeña y Mediana empresa son personas naturales o jurídicas que se dedican a la actividad de producción, comercio y servicios cumpliendo con el número de trabajadores entre 1 a 9 y sus ventas anuales no superan los 100.000 USD, Código Orgánico De La Producción, (2018). Con esta definición se puede catalogar a Q'SEÑOR como microempresa y alienar el presente trabajo de investigación bajo esa premisa.

## **1.7 Normativa Legal de las MIPYMES**

### **1.7.1 Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Popular y Solidario**

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2018) en el art. 73 define a las Unidades Económicas Solidarias a las que se “dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidos fomentando la asociación y la solidaridad”.

De acuerdo con la Ley de Economía Popular y solidaria la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR es una persona natural, familiar en la cual se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos.

### **1.7.2 Código Orgánico de la Producción. Comercio e Inversiones, COPCI**

Según Código Orgánico De La Producción, (2018). Dice: capítulo II de los Órganos de Regulaciones de las MIPYMES art. 54 de la Institucionalidad y Competencias dice: “El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña

y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias” (Código Orgánico De La Producción, 2018). Con este antecedente se conoce que las microempresas se encuentran reguladas por ente gubernamental superior por lo tanto Q’Señor debe acogerse a esta normativa y elaborar sus planes y manuales ajustados a este marco jurídico.

### **1.7.3 Reglamento Interno**

Definiciones como: “reglamento interno de trabajo, es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento” (Fol, 2016). Son importantes tenerlas presente por cuanto la empresa investiga al momento no cuenta con un reglamento interno establecido y documentado por lo que se hace necesario esta acotación.

### **1.7.4 Código de Ética**

“Es un conjunto de comportamientos fundados y normados por los principios éticos adoptados por todos los empleados de la empresa, independientemente del cargo o función que ejerzan “ (Aguilar Lámbarry, 2017). En base a este concepto se elaborará un código de ética para la entidad Q’señor lo cual significará un valioso aporte para su gestión humana.

### **1.7.5 Persona Natural no Obligada a llevar contabilidad**

Según Díaz & Veloz, (2016) es una persona que ejerce derechos y cumple obligaciones a título personal, al constituir una empresa como Persona Natural.

**Las obligaciones tributarias que debe cumplir son:**

- Llevar el registro permanente de sus ingresos y egresos.
- Emitir comprobantes de venta autorizados en transacciones superiores a \$ 4.00
- Presentar las declaraciones de IVA y de impuestos a la renta.
- Pagar los impuestos resultantes de las declaraciones.
- Pagar oportunamente el impuesto a los vehículos, cuando corresponda.
- Actualizar oportunamente su RUC.

Debido a que la microempresa Q'señor esta registrada ante las entidades de control como persona natural no obligada a llevar contabilidad además de tener la calificación de actividad artesanal, se deben tomar en cuenta los puntos arriba mencionados para la buena gestión financiera.

**1.8 Manual**

Un manual “es un documento donde se dan instrucciones de manera organizada para cumplir con las funciones y políticas internas para un correcto manejo dentro de la microempresa” (Vivanco Vergara, 2017).

**1.8.1 Tipos de manuales administrativos**

Según los autores Molina, Torres, Zambrano, & Martinez, (2016), se clasifican en los siguientes:

- **Manuales de Organización:** Describen de forma resumida el manejo de una empresa y de cómo está estructurada.
- **Manuales Departamental:** Contiene información de la empresa y de las funciones de cada área.

- **Manuales de Procedimientos:** Controla cada actividad diaria para evitar cualquier inconveniente en la organización.
- **Manual Administrativo:** Informan y orientan la conducta de las personas que están en la empresa para cumplir los objetivos propuestos.

Se tomarán muy en cuenta estos conceptos para elaborar el manual que será utilizado por la microempresa Q'Señor para regular y normar sus actividades diarias.

### **1.8.2 NIFF**

Según Financiera, (2017) las NIFF comprenden un conjunto de conceptos generales y normas particulares que regulan la elaboración y presentación de la información contenida en los estados financieros y que son aceptadas de manera generalizada en un lugar y a una fecha determinada.

### **1.8.3 Alcance**

Según Financiera,( 2017) las disposiciones de esta Norma de Información Financiera son aplicables para todas las entidades que emitan estados financieros con base en las NIFF.

### **1.8.4 Importancia de las MIPYMES**

Según Molina Daniel & Sánchez Angélica, (2016) dicen que: en América Latina el segmento MIPYME es considerado esencial para el desarrollo económico de un país debido a factores como: la creación de empleo, el aporte al producto interno bruto, la generación de ingresos, la contribución al sistema productivo, además de ser una fuente sustancial de suministro y abastecimiento de servicios para las grandes empresas.

### **1.8.5 Beneficios de las NIFF para las PYMES**

Según Isabel, (2020) los beneficios de las NIFF para las PYMES son:

1. Su aceptación es mundial, evitando costos y tiempo adicional en procesos de conversión y preparaciones de nuevos estados financieros.
2. Es un lenguaje financiero uniforme aceptado en el mercado de capitales.
3. Las NIFF son constantemente actualizadas, evaluadas y adaptadas conforme a la evolución de los negocios.
4. Facilita acceder al mercado internacional, para atraer potenciales clientes o proveedores o financistas o inversionistas.
5. Facilita el “benchmarking” financiero con entidades del mismo sector de diferentes países.
6. Las amplias revelaciones dan confianza a los inversionistas y otros usuarios externos.
7. Facilita la toma de decisiones.
8. Requiere presentar información comparativa y consistente de año en año.
9. No dependen de lo legal o tributario, sino de la realidad económica de la entidad.
10. Facilita la supervisión y el control de los reguladores.
11. Reduce el tiempo para administrar temas financieros.
12. Facilita la consolidación entre grupos económicos, incluso si son de varios países.
13. No se limitan a un marco legal de una jurisdicción.
14. Son normas de fácil aplicación en la práctica comparadas con otros marcos contables
15. Disminuyen la percepción del riesgo.

### **1.8.6 Control de Inventario**

Según Cruz Fernández, (2017) El control de inventario es una “función esencial que forma

parte de su gestión y ayuda a controlar y corregir las desviaciones producidas. Gestionar el stock del almacén en una función vital para controlar los costes de almacenamiento innecesarios para la empresa” (pág. 106).

### **1.8.7 Manual Administrativo**

Para los autores Molina, Torres, Zambrano, & Martinez, (2016), el manual es una guía que utilizan como herramienta para la organización donde establecen de forma clara los objetivos, normas, políticas y los procedimientos de la organización para que puedan lograr una buena administración.

### **1.8.8 Administración**

Arteaga-Coello, Intriago-Manzada, & Mendoza-Garcia (2016), dicen que la “Administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos” (pág. 26).

### **1.8.9 Proceso Administrativo**

Se puede definir al proceso administrativo como “un conjunto de actividades donde el gerente planifica organiza, dirige y controla, esto lo hace por medio de actividades y de una manera continua” (Salgado Benítez, Guerrero López, & Salgado Hernández, 2016, pág. 40). Este concepto es de suma importancia para el trabajo de investigación y desarrollo de un manual administrativo financiero para la organización Q’señor ya que se deberá tomar en cuenta todos los aspectos y etapas del proceso administrativo para diseñar todos los procesos que se realizan en la entidad.

## **1.9 Filosofía empresarial**

### **1.9.1 Visión**

“Es una meta a largo plazo que plantea el empresario para la organización y alcanzar sus objetivos” (Sierra, 2017).

### **1.9.2 Misión**

Permite “identificar claramente a sus clientes los valores a través de la potenciación de fortalezas, además se identifica y se da valor al conocerse a sí misma” (Sierra, 2017).

### **1.9.3 Objetivos Estratégicos**

Estos objetivos pueden ser “cualitativos y cuantitativos, pretendiendo alcanzar un periodo de tiempo utilizado los recursos” (García & Navarro, 2017).

### **1.9.4 Valores**

Regulan los comportamientos en “función de metas con carácter histórico-cultural, además se convierten en patrones funcionales a un tipo de sociedad” (Chávez, 2018).

### **1.9.5 Estrategia**

Rodero (2019) Afirma que: es el “establecimiento de objetivos a largo plazo para una compañía, junto con la definición del plan para lograrlos, de forma que consigamos una posición sostenible de ventaja competitiva en el mercado, a través del uso óptimo de nuestros recursos” (pág. 28).

### **1.9.6 Políticas**

Son las que constituyen “declaraciones para la toma de decisiones, estas definen el área donde se debe tomar una decisión y concluya con un objetivo” (Paniagua & Sánchez, 2019).

### **1.9.7 Gestión por procesos**

Es una estrategia en que la organización desarrolla la gestión empresarial, además consta de una “estructura organizacional, documentos de los procesos y recursos para alcanzar los objetivos” (Ortiz & Ortiz, 2016).

### **1.9.8 Mapa de Procesos**

Es una representación “gráfica de la organización que esta por procesos el cual podemos identificar las características de la organización” (Alarcón, Alarcón, & E, 2019).

### **1.9.9 Manual de procedimientos**

Es un documento donde está incluidas políticas y normas que debe cumplir la organización y también sirve de apoyo para el personal, estos procedimientos detallan un proceso en el cual conforman un conjunto de operaciones ordenadas y con secuencia con los responsables (Vivanco Vergara, 2017).

#### **1.9.9.1 Estructura de un manual de procedimientos**

Un manual está estructurado de la siguiente manera:

- **Identificación:** Logotipo y nombre de la organización
- **Índice o contenido:** Capítulos y páginas que forman parte del documento

- **Objetivos:** Capítulos y páginas que forman parte del documento
- **Alcance:** Acción que cubren los procedimientos
- **Términos:** Conceptos técnicos relacionados con el contenido y técnicas de los manuales de procedimientos
- **Responsabilidades:** Administración y puestos que intervienen en los procedimientos en cualquier fase.
- **Procedimientos:** Por escrito, narrativa y secuencial de cada una de las operaciones que realizan en un procedimiento
- **Formularios impresos:** Formas impresas que utilizan en un procedimiento
- **Diagramas de Flujo:** Representación gráfica de los procedimientos (Vivanco Vergara, 2017).

### 1.10 Diagrama de flujo

Es un “diagrama que enseña paso a paso donde se utiliza cajas, flechas con el fin de colocar los procesos en orden desde inicio hasta fin y mostrar claramente el flujo del control” (Ramírez, 2017). Esta información servirá al momento de diseñar los flujogramas necesarios para que la microempresa Q’señor tenga sus procesos documentados de una manera técnica.

**Tabla 1** Símbolos de diagramas de flujo

Nombre	Detalle	Símbolo
Inicio	Representa el inicio y fin de un diagrama de flujo.	
Proceso	Muestra una operación o actividad efectuada.	
Documento	Sirve para mostrar un documento generado	

	o requerido.	
Archivo	Almacenamiento de los documentos de forma temporal.	
Decisión	Representa varias alternativas, situaciones donde se debe escoger una de ellas.	
Conector	Sirve como conector o enlace.	

**Obtenido de:** <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/9997>

**Fuente:** Autora

### 1.10.1 Formatos de diagramas de flujo

Según Ramírez, (2017), existen diferentes formatos para representar diagramas de flujo, tenemos los siguientes:

- **Formato vertical:** La secuencia va de arriba hacia abajo, además es un alista ordenada de las operaciones de un proceso.
- **Formato horizontal:** La secuencia va de izquierda a derecha
- **Formato panorámico:** Esta representado en un solo diagrama en sentido vertical como horizontal.

### 1.11 Indicador de Gestión

Son “elementos esenciales dentro de la administración y en las organizaciones que usan los índices de medición y como no en el desempeño de los trabajadores” (Black, Vásquez, & Cruz, 2018).

Según Black, Vásquez, & Cruz, (2018), los indicadores de gestión pueden ser:

- **Indicador de Eficiencia:** Este indicador mide los resultados logrados, también definen si el cliente cumplió con los requerimientos y si el trabajador cumplió a cabalidad con su trabajo.
- **Indicador de Eficiencia:** Estos indicadores miden los resultados alcanzados, es decir que estos buscan cumplir con los objetivos planteados y los mínimos recursos.
- **Indicador de Calidad:** Mide el nivel de los clientes internos y externos, el cumplimiento de los procesos planificados y la calidad de los productos o servicios.

## 1.12 Estructura Organizacional

(Paniagua & Sánchez, 2019), manifiestan: “La organización administrativa es la forma en la que se ordena el conjunto de relaciones de una empresa mediante un nivel adecuado de comunicación y coordinación entre todos sus miembros” (pág. 10).

Se dice que la estructura organizacional es un orden entre los puestos de trabajo y esta debe adaptarse en todo momento.

### 1.12.1 Organigrama Estructural

“El organigrama estructural es una representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa de una forma sintética y simplificada” (Fernández, 2017, p. 11).

#### 1.12.1.1 Interpretación de un organigrama

Para interpretar un organigrama se debe tener lo siguiente:

- Las líneas representan entre superior y subordinado.
- Si las líneas son discontinuas, la relación no es jerárquica sino funcional o consultiva.

- Los cuadros representan cada uno de los trabajos, funciones, puestos o departamentos.
- Los títulos muestran el nombre asignado a las funciones, puestos o departamentos.
- Los puestos departamentos que están en un mismo nivel tienen el mismo rango o grado de responsabilidad.
- Si un puesto está vacante o pendiente de ocupar, el cuadro se bordea con una línea discontinua (Fernández, 2017, p. 12).

#### 1.12.1.2 Clases de Organigramas

- **Organigrama vertical:** Se ubica los puestos de mayor autoridad en los lugares más elevados y por debajo de ellos los subordinados.
- **Organigrama horizontal:** Las unidades de mando se sitúan hacia la izquierda y a su derecha los puestos subordinados.
- **Organigrama mixto:** Combina las posibilidades gráficas de los organigramas verticales y horizontales.
- **Organigrama Radial:** Los niveles de mando se sitúan en cada uno de los círculos es menos frecuente que los anteriores.

#### 1.13 Manual de Funciones

El manual de funciones en si contiene responsabilidades de los diferentes puestos los cuales integran la estructura organizacional, realizando las funciones que a cada trabajador le corresponde. Se utiliza generalmente en las empresas u organizaciones estructuradas en manera funcional, las cuales este divididas por sectores con especialistas que tienen entrenamiento defendiendo cada una de las características de cada puesto.

Según Cedeño, (2018) dice: que para la descripción de los puestos de trabajo debe contener la siguiente información:

- Identificación del puesto de trabajo
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (Objetivo)
- Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
- Diarias o frecuentes
- Semanales
- Quincenales
- Mensuales
- Trimestrales
- Semestrales
- Anuales
- Ocasionales o eventuales
- Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
- Nivel académico
- Habilidades y destrezas
- Conocimientos técnicos y/o específicos (p.23).

#### 1.14 **Gestión de Riesgos**

La gestión de riesgos es un proceso que identifica, valúa y prioriza la gestión y el control

de situaciones que son generadas por efectos no deseados para proveer de una seguridad. Con una eficaz gestión se puede reducir la probabilidad de una pérdida y minimizar los efectos, además debe prevenir problemas como también detectarlos con anterioridad (Buj & Romero, 2019).

#### **1.14.1 Fases de la Gestión de Riesgos**

Según Buj & Romero, (2019) dicen: que son tres fases de la Gestión de Riesgos:

- **Identificación:** Se conoce detalladamente la organización y su entorno para identificar los riesgos que existan.
- **Análisis:** Se conoce los efectos de cada riesgo sobre la organización estos deben ser por expertos y analizados con empresas del mismo sector.
- **Reducción/Eliminación o Asunción/Transferencia:** Una vez que se conoce y se evalúa los riesgos se deberá estudiar y ver qué medidas tomar para la organización con el fin de eliminar o reducir el riesgo.

### **1.15 Propuesta Financiera**

#### **1.15.1 Manual Contable y Financiero**

Para elaborar este manual se debe tener la importancia que tiene una empresa, permitirá la toma de decisiones de una manera segura con la finalidad de que a futuro en cuanto a su liquidez la empresa tenga en sus estados financieros elaborados un periodo de tiempo.

#### **1.15.2 Catálogo de cuentas**

Según (Uribe Molina, 2020) “El catálogo de cuentas contiene la relación ordenada y clasificada de las clases, grupos, cuentas y subcuentas del activo, pasivo, patrimonio, ingresos,

gastos, costo de ventas y costos de producción o de operación, identificadas con un código numérico y su respectiva denominación” (pág. 10).

### **1.15.3 Libro diario**

“Es un registro de las operaciones de una empresa, estas operaciones se corren por partida doble donde indican la fecha, las cuentas con cargo y abono” (Aguilar Lámbarry, 2017). En este libro diario se registra los asientos contables de cada transacción que realiza la empresa de acuerdo con sus ingresos y gastos.

### **1.15.4 Libro Mayor**

Según Aguilar Lámbarry, (2017), se clasifica las cuentas para su respectivo registro y se debe controlar las operaciones de la empresa como un medio de anotación.

### **1.15.5 Estados Financieros**

Según Angulo Guiza, (2016) los estados financieros son informes finales que realizan las empresas para dar a conocer la situación financiera y económica que se obtiene durante un período contable con la responsabilidad del gerente o administrador.

### **1.15.6 Estado de Situación Financiera**

Es un “balance general que presenta de forma resumida el valor de todos los derechos, obligaciones y su patrimonio que son valuados por las NIIF” (Angulo Guiza, 2016).

### **1.15.7 Estado de Resultados Integral**

Se puede encontrar que:

El estado de resultados integral es un estado financiero que muestra el resultado económico (utilidad o pérdida) de una empresa en un estado de tiempo determinado. Se le llama de resultado integral porque muestra el resultado del periodo (del giro ordinario del negocio) con un posible resultado adicional (llamado otro resultado integral: ORI), que puede generarse por ganancias y pérdidas no ordinarias del negocio, pero que afecten el resultado integral. (Angulo Guiza, 2016).

### **1.15.8 Estado de Cambios en el Patrimonio**

La finalidad de este estado de cambios en el patrimonio es “mostrar las variaciones que sufren los elementos que lo componen en un período determinado y además poder explicar y analizar cada una de las variaciones” (Angulo Guiza, 2016).

### **1.15.9 Estado de Flujo de Efectivo**

Representa el “movimiento dentro de las tres actividades principales de una empresa dichas actividades muestran la capacidad de la empresa para generar el dinero por sus actividades” (Baca Urbina & Marcelino Aranda, 2016).

### **1.15.10 Notas a los Estados Financieros**

Se visualiza resumidamente la aplicación de todos los “requerimientos de las NIIF durante el proceso contable de la información financiera presentada” (Angulo Guiza, 2016).

### **1.15.11 Finanzas**

Es el estudio de recursos económicos de la empresa podemos decir un “estudio de la obtención y uso del dinero” (Lavalle, 2017).

### **1.15.12 Análisis Financiero**

Según Lavalle (2017) manifiesta: “El análisis financiero es la actividad que da como resultado proporcionar datos al proceso de administración, específicamente hablando de administración financiera” (pág. 7).

### **1.15.13 Análisis Vertical**

Se debe aplicar el estudio en porcentaje de los estados financieros, este se aplica en si al balance general y al de resultados, conocido también como análisis integral de porcentos, este evalúa diferentes cuentas en cada uno de sus periodos y es de mucha importancia para la empresa (Lavalle, 2017).

### **1.15.14 Análisis Horizontal**

Este análisis compara estados financieros en periodos seguidos, con este estudio se puede observar si los resultados de la empresa son positivos o negativos, también ayuda a identificar las diferentes cuentas en los estados financieros además sirve como “herramienta para ver el crecimiento o decrecimiento de las partidas para poder tomar las decisiones respectivas” (Lavalle, 2017).

## **1.16 Indicadores o razones financieras**

Permiten analizar lo que ha ocurrido durante el período con las diferentes áreas operativas,

estratégicas y de dirección, de acuerdo con las normas de información proporcionan un listado para que sea analizado, (Baca Urbina & Marcelino Aranda, 2016).

#### **1.16.1 Razones de liquidez**

Sirve para evaluar la “suficiencia de los recursos de la empresa, además tiene la disponibilidad de fondos para satisfacer los compromisos financieros a la fecha de su vencimiento” (Aguilar Lámbarry, 2017).

#### **1.16.2 Razones de rentabilidad**

Sirve para evaluar la utilidad neta o los “cambios de los activos de la empresa con relación a los ingresos, sea su capital y sus propios activos” (Aguilar Lámbarry, 2017).

## **Capítulo II**

### **Procedimientos metodológicos**

#### **2.1 Introducción**

En este capítulo se desarrolla la metodología que se aplicará en el siguiente Manual Administrativo y Financiero con el fin de mostrar las secuencias de actividades antes, durante y después del trabajo investigativo, aplicando métodos, técnicas de investigación el cual permita recopilar información con el fin de desarrollar las variables administrativas y financieras.

#### **2.2 Objetivo**

Identificar la metodología e instrumentos adecuados que permitan realizar el estudio a investigar.

#### **2.3 Tipos de investigación**

##### **2.3.1 Investigación Cualitativa**

Para Lerma González, (2016) “se refiere a los estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. Este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales; el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio”. (Sección; 2.8.2)

La investigación cualitativa ayuda a obtener datos relevantes mediante su análisis y tomas de decisiones, una técnica de recolección de datos es la entrevista en la cual se usará un cuestionario como herramienta.

### **2.3.2 Investigación Cuantitativa**

Esta investigación se encarga de recoger y procesar el análisis de datos sobre variables determinadas y como no en el objetivismo. Según (Serrano, 2020, p. 65); “este tipo de investigación trata de determinar la fuerza de asociación o relación entre variables que han sido cuantificadas, generalicen resultados a través de una muestra”. Además, esta investigación tiene las siguientes características:

- Se orienta a la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de muestras representativas.
- Usa técnicas que sirven para contar, medir, realizar experimentos, su finalidad es la verificación.
- Los datos que produce se pueden comprobar.
- Su objetivo es llegar a formular leyes generales.
- Utiliza el método del muestreo probabilístico y aplicación de cuestionarios.
- Interpreta en forma numérica los resultados de la investigación mediante variables estadísticas, porcentajes, gráficos, etc. (pp. 65-66)

Para el desarrollo del manual se utilizará la investigación cuantitativa la cual nos permitirá recolectar datos por medio de encuestas a los empleados de la microempresa para analizarlos con el fin de conocer el comportamiento de esta.

### **2.3.3 Investigación Descriptiva**

Según (Rosendo Ríos, 2018, p. 46); “La Investigación descriptiva presupone que el investigador tiene conocimiento previo sobre el problema o la situación en cuestión”. Se aplicará este método cuando se describa las características y problemas que se encuentren en la empresa,

también permitirá realizar el análisis administrativo y su respectiva evaluación, con esto se elaborará la propuesta del manual administrativo y financiero.

## **2.4 Métodos**

### **2.4.1 Método Deductivo**

En este método se aplica leyes y teorías, este método se utiliza en la ciencia formales, como en la lógica y matemática, este razonamiento deductivo es clave en la aplicación de leyes a fenómenos particulares que se estudia en la ciencia Serrano, (2020).

La herramienta que se utilizará en la investigación cuantitativa es la encuesta la cual se aplicara a los trabajadores de la microempresa.

### **2.4.2 Método Inductivo**

Según Serrano, (2020); este método consiste en la recolección de datos sobre casos específicos y su análisis para crear teorías o hipótesis, como también es de mucha importancia en el trabajo científico.

Este método estará presente en la investigación al momento de realizar la entrevista al gerente de la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR, se tabulará para ordenar los datos y poder analizarlos dando como resultado conocer la situación actual de la microempresa.

## **2.5 Técnicas de Investigación**

Para la investigación se utilizará las siguientes técnicas:

### 2.5.1 Encuesta

Según Martínez Carrasco, (2017) la encuesta es un instrumento en la cual se pide información a una muestra representativa de personas que se los denomina encuestados, utilizando preguntas elaboradas. Estos cuestionarios recopilan datos cara a cara, por teléfono, correo electrónico o por medios de comunicación virtuales.

Se aplicará una encuesta a los empleados de Q'SEÑOR, la cual nos permitirá recolectar datos para el desarrollo del manual con el fin de beneficiar la gestión administrativa y financiera de la microempresa, con el objetivo de realizar el diagnóstico situacional, el análisis de las variables para así llegar a una conclusión donde respalde la propuesta.

### 2.5.2 Identificación de la población

En esta etapa se identificó al gerente-propietario y empleados de la microempresa de lácteos Q'SEÑOR como la población de estudio, la cual se hará el levantamiento de información para poder realizar el respectivo análisis. Las personas que laboran en la microempresa están distribuidas de la siguiente manera:

**Tabla 2** Talento Humano

N°	Cargo	Cantidad
1	Gerente-propietario	1
2	Ayudante de Quesería	1
3	Operario	1
4	Trabajador en general	1
5	Aprendiz	1
	Total	5

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Autor

### **2.5.3 Identificación de la muestra**

En la investigación no se realizó el cálculo de la muestra, debido a que la población es menor a 100 por lo que se realizara el censo.

### **2.6 Entrevista**

Para Martínez Carrasco, (2017); la entrevista es un instrumento que recoge información cara a cara con los individuos, la ventaja de esta técnica es que hay posibles interacciones para que no exista malas interpretaciones, con un sondeo de respuestas complejas.

La entrevista se le aplicara al Gerente-propietario de la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR, con el fin de recopilar datos en forma directa para una elaboración adecuada del diagnóstico situacional y llegar a desarrollar las variables que tienen relación con la filosofía organizacional con el seguimiento de procesos y estructura.

### **2.7 Observación Directa**

Según (Garcia Dlhigo & Garcia Dihigo, 2016, p. 80) “Es aquella en la que el investigador entra en contacto inmediato con el objeto de observación”. Para la aplicación de esta técnica se realizará la visita a las instalaciones de la microempresa, para hacer el respectivo registro en la ficha de observación y ser analizada posteriormente.

### **2.8 Variables Diagnósticas**

Es una característica en la que se apoya el investigador para probar la hipótesis de una investigación, estas adquieren un valor científico cuando tienen relación entre sí Garcia Dlhigo & Garcia Dihigo, (2016). Para que exista una dependencia entre ellas se clasifican en variables

dependientes e independientes.

- **Variables dependientes:** Varía de acuerdo con los valores que toma la variable independiente se subordina a esta.
- **Variable Independiente:** No depende de otra se la considera como la causa, el investigador puede variar con el fin de obtener un resultado. (p.38)
- **Manual Administrativo y Financiero**
- **Microempresa de Lácteos Q'SEÑOR**

Ayudará a detallar de una manera ordenada los lineamientos que se establece para el diagnóstico, con el fin de realizar una matriz FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) de manera interna y externa para dar pasó a la creación del manual administrativo y financiero de la microempresa evaluada.

## **Capítulo III**

### **Diagnóstico**

#### **3.1 Introducción**

En este capítulo se desarrolla el diagnóstico situacional, en la cual se analizarán las variables administrativas y financieras de la microempresa, mismas que permiten conocer la situación actual de la organización, mediante el uso de herramientas como son las encuestas y entrevistas estas técnicas ayudarán a obtener información para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas las cuales se las representará en una matriz FODA, su análisis y cruce estratégico con el objetivo de diseñar un manual de mejora en toda la microempresa, tomando en cuenta la matriz de variables diagnósticas y los indicadores de acuerdo a la realidad de la microempresa.

#### **3.2 Objetivo**

Realizar un diagnóstico situacional por medio de un análisis interno y externo de la microempresa que permita la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades dentro de la organización.

### 3.3 Matriz de relación diagnóstica

**Tabla 2** Matriz de relación diagnóstica

<b>Objetivos</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Dirigido a:</b>
<b>Valorar la parte administrativa con la que funciona la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR</b>	Filosofía y estructura organizacional	Misión Visión Objetivos estratégicos Valores corporativos Políticas generales Gestión por procesos Mapa de procesos Manual de procedimientos Estructura organizacional Manual de funciones	Primaria	Entrevista Encuesta	Gerente-proprietario Empleados
<b>Establecer los riesgos inherentes de Q'SEÑOR</b>	Gestión de riesgos	Análisis del riesgo Evaluación del riesgo Tratamiento del riesgo	Primaria	Entrevista Documentación bibliográfica	Gerente - propietario Empleados

<b>Comprobar la normativa aplicable dentro de la microempresa</b>	Normativa Interna	Reglamento interno Código Ética	Primaria	Encuesta Entrevista	Gerente- propietario Empleados
<b>Indagar el manejo contable con el que se desempeña la microempresa</b>	Sistema contable	Aplicación de NIFF para Pymes Catálogo de cuentas Dinámica de cuentas Control interno Políticas contables	Primaria	Entrevista	Gerente- propietario
<b>Inspeccionar la gestión financiera de Lácteos Q'SEÑOR</b>	Gestión Financiera	Estados financieros Análisis financiero Indicadores Financieros	Primaria	Entrevista	Gerente- propietario
<b>Identificar la normativa vigente de la microempresa</b>	Normativa legal	Obligaciones IESS Código de trabajo Ley de Seguridad Social	Primaria Secundaria	Entrevista Documentación	Gerente- propietario

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Autor

### 3.4 Encuesta dirigida al personal de la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR

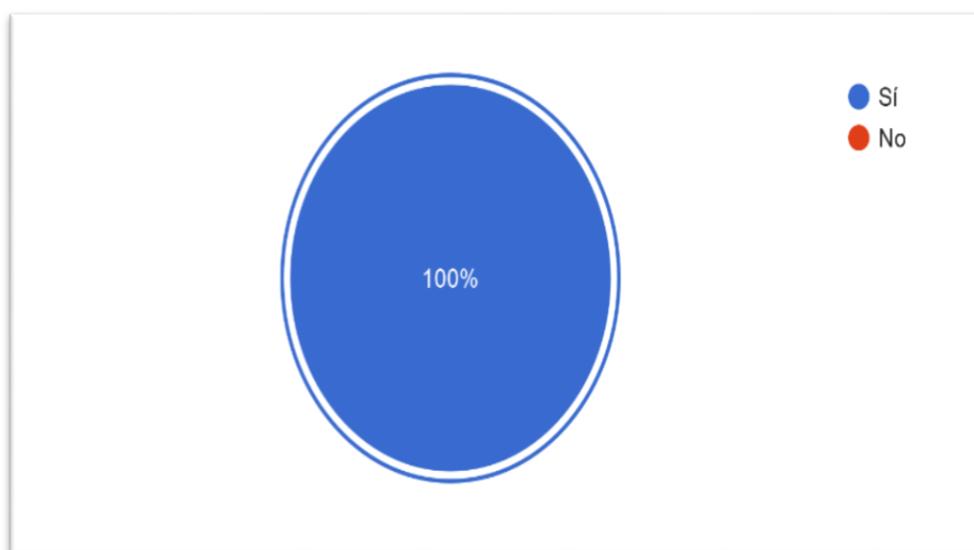
#### 1. ¿Conoce la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?

**Tabla 3** Misión, visión, valores y objetivos

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	4	100
NO	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 1** Conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos

**Fuente:** Lácteos Q'SEÑOR

#### ANÁLISIS:

El total del personal que integra la microempresa tiene conocimiento acerca de la misión, visión, valores y objetivos, siendo importante ya que les permitirá realizar su trabajo y cumplir con las metas institucionales.

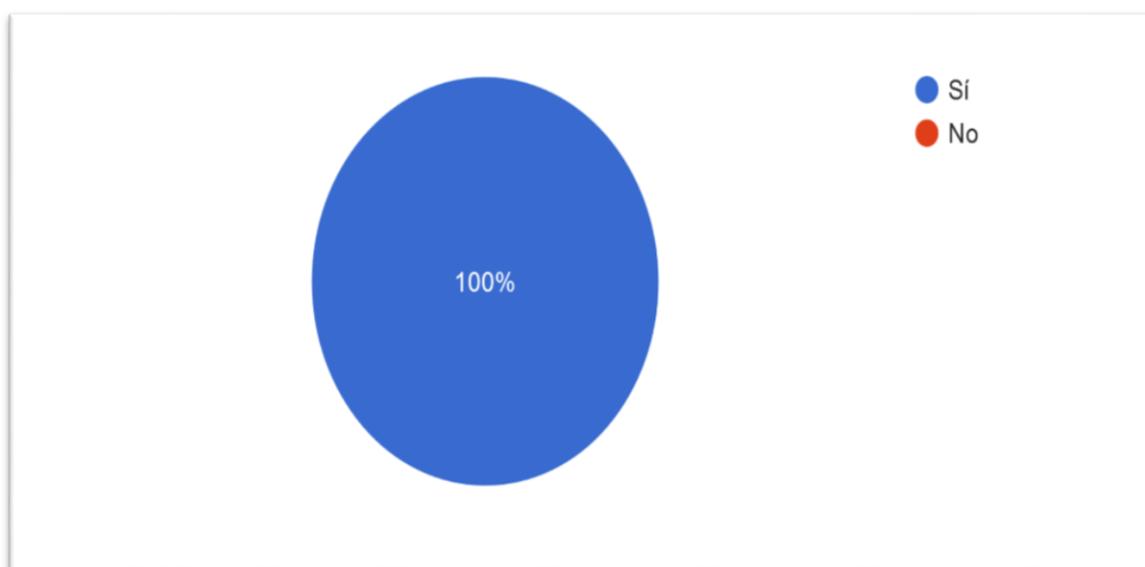
## 2. ¿Conoce el contenido del reglamento interno de la microempresa?

**Tabla 4** Contenido del reglamento interno

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	4	100
NO	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 2** Contenido del reglamento interno

**Fuente:** Lácteos Q'SEÑOR

### ANÁLISIS:

La mayor parte del personal conoce el contenido del reglamento interno, considerando que es de vital importancia y permitiendo desarrollar el potencial de trabajo humano, con el fin de mejorar la gestión de la microempresa.

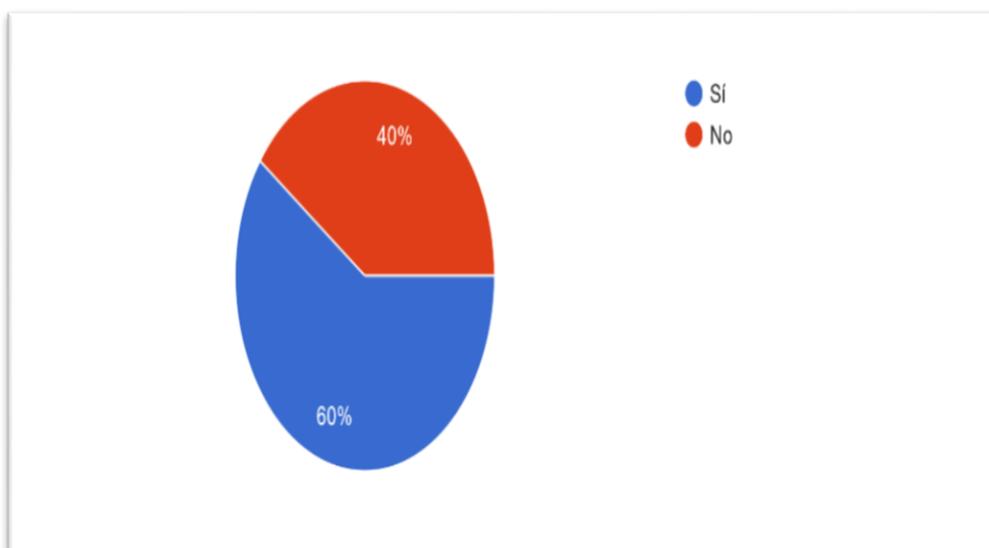
**3. ¿Sabe usted si la microempresa cuenta con una distribución organizacional y funcional?**

**Tabla 5** Distribución organizacional y funcional de la microempresa

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	3	60
NO	1	40
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 3** Distribución organizacional y funcional de la microempresa

**Fuente:** Lácteos Q'SEÑOR

**ANÁLISIS:**

La gran mayoría de trabajadores tiene conocimiento de la distribución organizacional y funcional ya que llevan más tiempo laborando en la microempresa y muchos de ellos son antiguos; por lo que el resto de personal desconoce de la misma, ya que no han recibido capacitaciones internas lo cual hace que tenga falencias para realizar las actividades dentro del área que se encuentran.

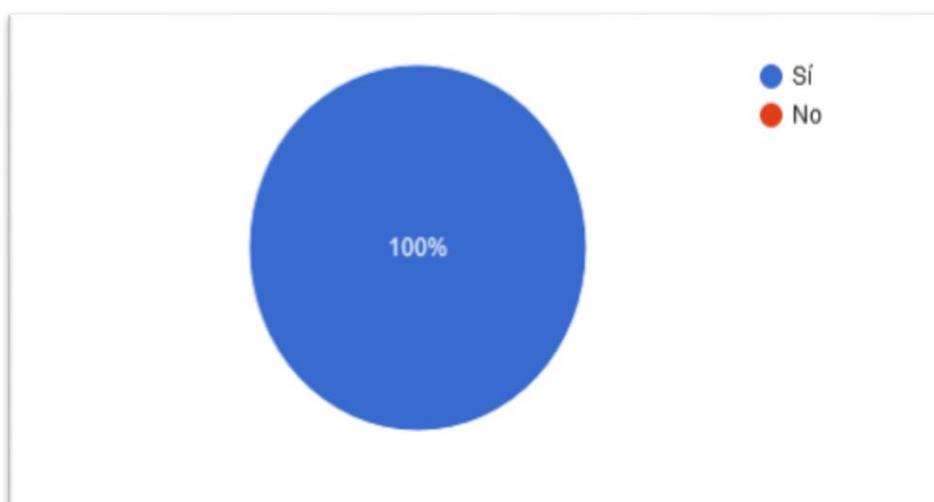
#### 4. ¿Conoce los procesos que debe seguir para la realización de sus actividades?

**Tabla 6** Procesos para la realización de las actividades

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	4	100
NO	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 4** Procesos de las actividades

**Fuente:** Lácteos Q'SEÑOR

#### ANÁLISIS:

El total del personal que laboran en la microempresa conocen los procesos de las actividades que realizan a cabo para ejecutarlo de una forma controlada, para tener un enfoque basado en procesos dentro de la misma.

## 5. ¿Cómo califica su relación con su jefe inmediato?

**Tabla 7** Relación con el jefe inmediato

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Muy buena	4	100
Buena	0	0
Regular	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 5** Relación con el jefe inmediato

**Fuente:** Lácteos Q'SEÑOR

### ANÁLISIS:

El total de los trabajadores encuestados consideran la relación muy buena que existe con el jefe inmediato, siendo ésta una de las razones por las cuales la microempresa tenga resultados satisfactorios.

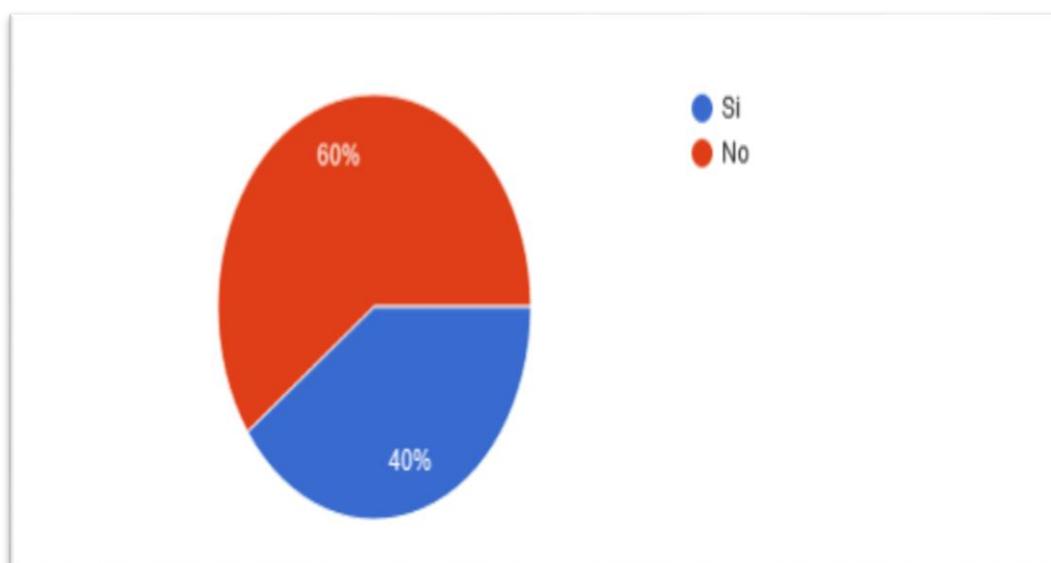
6. ¿Considera que al realizar su actividad pueda sufrir algún riesgo laboral?

**Tabla 8** Riesgo Laboral

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	3	40
NO	1	60
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 6** Riesgo Laboral

**Fuente:** Lácteos Q'SEÑOR

**ANÁLISIS:**

La mayor parte de los empleados que laboran en la microempresa responden que no pueden sufrir un riesgo laboral al momento de realizar sus actividades ya que cuentan con todos los implementos de seguridad y eso hace que cada empleado no sufra algún accidente dentro de la misma.

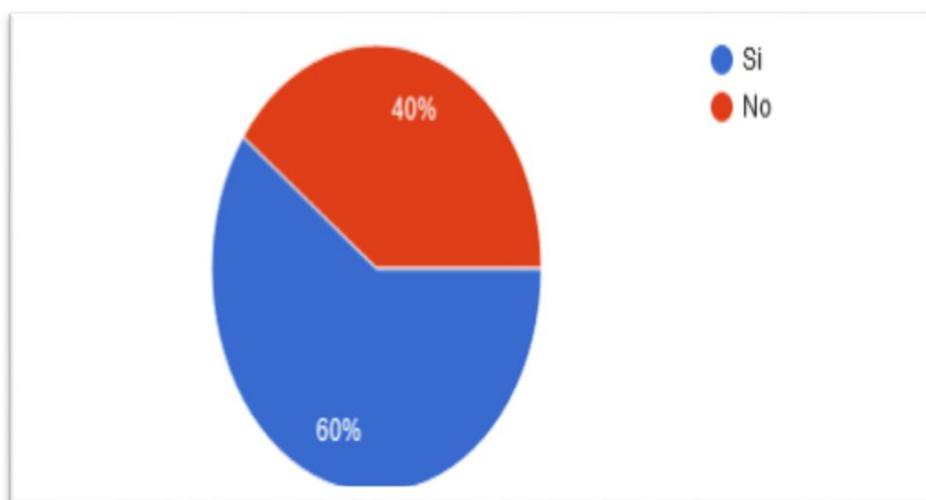
### 7. ¿Considera usted importante tener un manual administrativo y financiero?

**Tabla 9** Manual administrativo y financiero

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	3	60
NO	1	40
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 7** Manual Administrativo y financiero

**Fuente:** Lácteos Q'SEÑOR

### ANÁLISIS:

Del total de personal encuestado responde que, si consideran importante tener un manual administrativo y financiero, con el objetivo de mejorar los procesos administrativos, contables y financieros; permitiéndoles llevar a cabo las actividades de manera eficiente y eficaz.

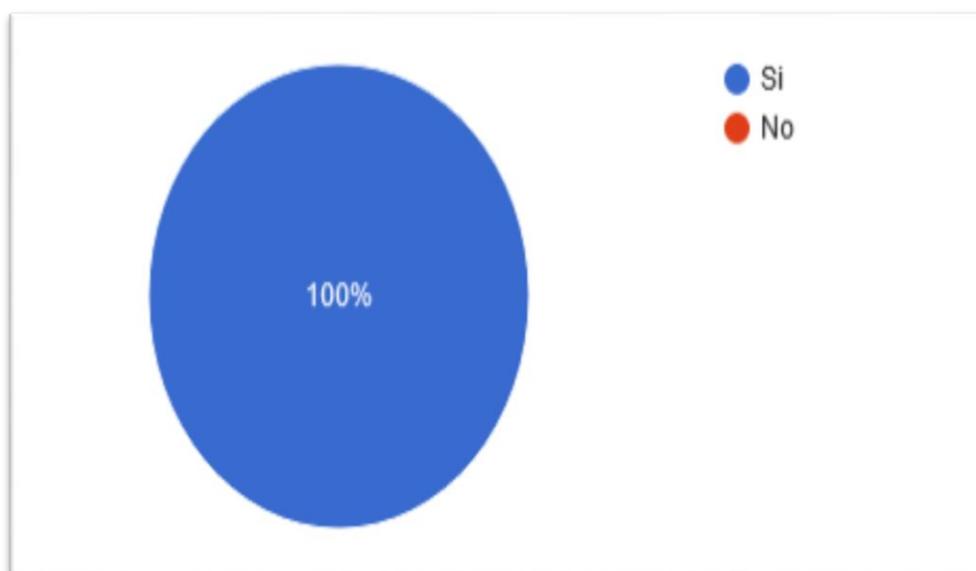
### 8. ¿Cuenta con los implementos necesarios para realizar su trabajo?

**Tabla 10** Implementos de trabajo

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	4	100
NO	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 8** Implementos de trabajo

**Fuente:** Lácteos Q'SEÑOR

### ANÁLISIS:

En la ilustración se puede verificar que los empleados cuentan con la implementación necesaria para realizar su trabajo, particularmente son todos los que están en el interior de la microempresa.

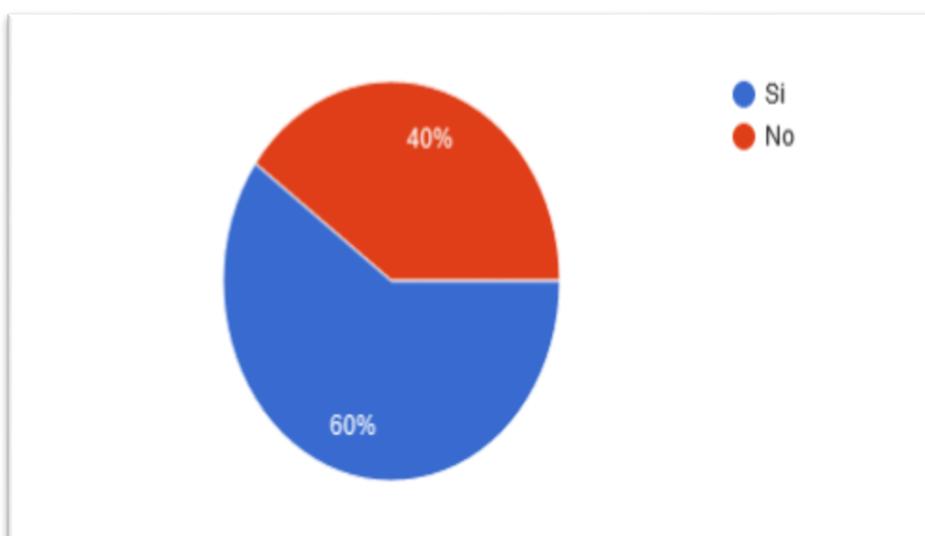
### 9. En caso de ausencia ¿Cuenta con una persona que la reemplace?

**Tabla 11** Reemplazo en caso de ausencia

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	3	60
NO	1	40
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 9** Reemplazo en caso de ausencia

**Fuente:** Lácteos Q'SEÑOR

### ANÁLISIS:

La mayor parte del personal cuenta con personas para que los reemplacen en sus labores, solo en el caso de que se presente una calamidad doméstica o por situaciones personales del empleado, por lo que el resto de personal no cuenta con reemplazo y ellos deberán asistir normalmente a realizar sus labores.

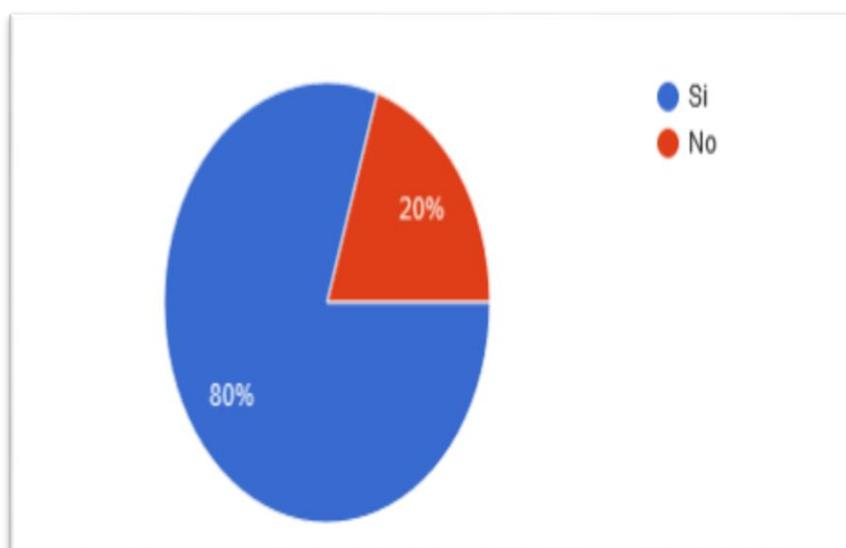
### 10. ¿Recibe algún tipo de capacitación para realizar su trabajo?

**Tabla 12** Capacitación

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	3	80
NO	1	20
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a los trabajadores

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 10** Capacitación

**Fuente:** Lácteos Q'SEÑOR

### ANÁLISIS:

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

### 3.5 Ficha de Observación

Se elaboró y se desarrolló la ficha de observación con la finalidad de obtener una imagen general de la estructura organizacional, financiera y normativa interna que posee la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR.

**Tabla 13** Ficha de Observación

		<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS</b> <b>INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-CPA</b> <b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>		
<b>Realizado por:</b> Cinthia Yandún <b>Empresa:</b> Lácteos Q'SEÑOR <b>Fecha:</b> 06/09/2020				
<b>Objetivo:</b> Identificar las falencias que presenta la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR en cada uno de los procesos que se realiza diariamente. <b>Instrucciones:</b> Marque con una X, en la opción que se acerque a la realidad observada.				
<b>Estructura Organizacional</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1	La microempresa cuenta con una estructura organizacional adecuada.		X	
2	Existen acciones de control y seguimiento para cada área.	X		
3	La microempresa cuenta con un claro flujograma de procesos.	X		
4	Se ha establecido las funciones en cada una de las actividades que realizan los		X	

	empleados en la microempresa.			
<b>Gestión financiera</b>				
5	Existe una adecuada recopilación de documentos contables para la presentación de sus registros contables.	X		No realizan estados financieros
6	Se realizan todos los estados financieros		X	
7	Todos los procesos financieros son ejecutados de acuerdo con los principios contables.		X	
<b>Normativa Interna</b>				
8	La microempresa cuenta con un reglamento interno.	X		Pero no está legalizado
9	Cuenta con políticas internas la microempresa.		X	
10	La microempresa cumple con la normativa de seguridad ocupacional.	X		

**Fuente:** Lácteos Q'SEÑOR

**ANÁLISIS:**

Luego de haber aplicado la ficha de observación, el resultado refleja que la microempresa no cuenta con una estructura organizacional y funcional bien establecido, con lo que respecta a la gestión financiera no realizan estados financieros, de igual manera no son ejecutados de acuerdo a los principios contables, pero si tienen documentos que les permita realizar el registro de sus ingresos y egresos; dentro de la normativa interna cuenta con un reglamento interno, además cumple con la normativa de seguridad ocupacional, pero no cuenta con políticas internas.

### **3.6 Entrevista realizada al Gerente de la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR**

#### **1. ¿Cómo nació la idea de crear la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR?**

La idea de crear este emprendimiento nació desde hace unos 15 años, siempre con la necesidad que uno tiene de crecer con la familia se contaba con un poco de experiencia en el sistema administrativo y comercialización de la producción de lácteos y ahí nació la idea de elaborar los quesos, iniciamos con poca cantidad de leche probando unos 200 litros y ha permitido a que vayamos creciendo.

#### **2. ¿Cuáles son sus objetivos para crecer como microempresa en el próximo año?**

En lo que es nuestra planta queremos aprovechar la infraestructura bastante avanzada, además las inversiones haciendo un objetivo de llegar a certificar la microempresa para tener una mayor diversificación de nuestros productos.

#### **3. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene la microempresa?**

Una de las fortalezas principales es que tenemos una infraestructura bastante buena, también una zona bastante ganadera la cual nos permita obtener con mayor facilidad la materia prima en este caso la leche que es lo que necesitamos para la elaboración de los quesos, durante los 15 años que se ha venido trabajando hemos logrado establecer el mercado y la marca.

#### **4. ¿Cuántos empleados trabajan con Ud.?**

Empleados son cuatro personas, pero como somos una empresa familiar estamos aportando mi esposo y mis hijos ya que estamos vinculados a lo que es la administración y comercialización.

#### **5. ¿La microempresa cuenta con misión, visión, valores y objetivos?**

Si tenemos establecido la misión, visión, valores y objetivos

**6. ¿Supervisan de manera frecuente las actividades de los trabajadores?**

La supervisión es a diario porque nosotros estamos permanentes en la planta y se controla que el trabajo sea bien realizado.

**7. ¿Sus empleados tiene asignadas de manera clara y documentada sus funciones?**

No tienen clara las funciones nos encontramos en ese proceso es por eso que necesitamos la certificación que nos exigen e ir documentando y haciendo conocer a las personas que nos colaboran en la planta

**8. ¿La microempresa cuenta con un sistema contable?**

No contamos con un sistema contable, las cuentas que se manejan las realizó personalmente en Excel.

**9. ¿Manejan algún reglamento interno?**

Si tenemos un reglamento interno en nuestra empresa.

**10. ¿Considera importante que la microempresa cuente con un manual administrativo y financiero?**

Si es muy importante porque un manual siempre es la guía para realizar las actividades, ya que se realiza muchas cosas para desarrollar bien una empresa, pero muchas veces como no contamos con un manual nos podemos saltar los procedimientos y eso hace que las cosas no funcionen bien.

**11. ¿La microempresa de Lácteos Q'SEÑOR cuenta con un organigrama funcional y estructural?**

No lo tenemos bien estructurado pero nuestros empleados saben dónde tienen que acudir para cualquier pregunta o duda que tengan.

**12. ¿Los empleados tienen claro los riesgos laborales y mantienen algún seguro?**

El seguro social tiene los empleados y lo que es en riesgos laborales siempre se les pide que usen todas las medidas de seguridad y explicarles que tipos de riesgos pueden ocasionarse, se trata de tener todo en orden y cada uno tiene su ficha médica.

**13. ¿Cuál es la normativa legal la cual rige a la microempresa?**

Es una empresa personal, están amparados por los Artesanos y tenemos la categorización de acuerdo con muchas cosas, pero en si nos ampara la normativa antes mencionada, en lo contable sobrepasamos de una base que es más de \$ 1.000 por lo que nos permite ser un PYME.

**14. ¿Realizan estados financieros en la microempresa?**

No se realiza estados financieros, pero si llevamos cuentas mensuales de ingresos y egresos.

**15. ¿Cree que sus actividades se pueden ver afectadas por algún tipo de riesgo?**

Si afectan por diferentes circunstancias, podemos hablar de riesgos naturales, artificiales y humanos, pero siempre hay que trabajar por lo que pueda, en el caso de esta pandemia afectado mucho, tal vez no directamente pero indirectamente se convierte en un problema bastante permanente para nosotros ya que estamos dentro de la elaboración de alimentos.

**16. ¿Cuáles cree que son los riesgos al que está expuesta su microempresa?**

Existen muchos riesgos como pueden ser financieros, en el caso de los créditos que se da por las ventas y hay gente que no paga se queda con su dinero este tipo de riesgo es bastante frecuente, también tenemos el riesgo laboral muchas de las veces no lo tomamos en cuenta la gente

a veces tenemos un criterio raro y no saben qué puede pasar, otro riesgo es la inseguridad en nuestra parroquia ya que existen robos y también de las maquinarias ya que puede existir una explosión.

### **ANÁLISIS:**

Luego de haber realizado la entrevista al Gerente de Lácteos Q'SEÑOR se pudo evidenciar que la empresa dispone de la filosofía empresarial como misión, visión valores y objetivos, estos deben irse actualizando de acuerdo con los cambios en el entorno. Por otra parte la microempresa no dispone de un organigrama estructural y funcional sin embargo el personal acude directamente donde su jefe inmediato para cualquier duda o inquietud que tengan, así también otra situación de gran importancia es que la microempresa no realiza estados financieros pero si realiza un manejo mensual de las cuentas de ingresos y egresos, también da a conocer sobre los riesgos que puede darse en la microempresa como es el riesgo financiero esto se debe a que los clientes no paguen de los créditos por las ventas, riesgo laboral que los trabajadores no sobrelleven las medidas de seguridad al momento de realizar las actividades, como también la inseguridad que existe dentro de la parroquia donde está ubicada la microempresa.

## 3.7 Análisis de la información

**MATRIZ FODA****Tabla 14** Matriz FODA

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Infraestructura propia</p> <p><b>F2.</b> Posicionamiento del producto en el mercado</p> <p><b>F3.</b> Brinda productos de calidad</p> <p><b>F4.</b> Muy buen ambiente laboral</p> <p><b>F5.</b> El personal cuenta con los implementos de trabajo</p> <p><b>F6.</b> Cumple con las normas de bioseguridad</p> <p><b>F7.</b> Calificado como Artesano</p>	<p><b>O1.</b> Zona dedicada a la ganadería</p> <p><b>O2.</b> Aporte de conocimientos teóricos y técnicos por parte de las instituciones de educación superior.</p> <p><b>O3.</b> Instituciones financieras brindan préstamos en beneficio del fortalecimiento empresarial por motivo del Covid-19.</p> <p><b>O4.</b> Tasas de interés preferenciales por parte de las instituciones financieras.</p> <p><b>O5.</b> Amparada por la Ley de Defensa del Artesano</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>D1.</b> Falta de capacitación al personal</p> <p><b>D2.</b> Deficiencias en herramientas que se aplica en los procesos administrativos y financieros.</p> <p><b>D3.</b> Riesgo financiero por crédito a los clientes en la venta del producto.</p> <p><b>D4.</b> Falta de análisis financieros para la toma de decisiones.</p>	<p><b>A1.</b> Situación económica del país</p> <p><b>A2.</b> Competencia desleal</p> <p><b>A3.</b> Incumplimiento de pago de créditos por parte de los clientes.</p> <p><b>A4.</b> Inestabilidad de políticas laborales y tributarias en el país.</p> <p><b>A5.</b> Escases de materia prima por la presencia del Covid-19</p>

**Fuente:** Encuesta y entrevista

**Elaborado por:** Autor

### 3.8 Estrategias FO, FA, DO, DA (Cruces estratégicos)

**Tabla 15** Cruces estratégicos

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p><b>F3O1.</b> Seleccionar los mejores proveedores de la zona para poder seguir brindando un producto de calidad.</p>	<p><b>F2-A2.</b> Aprovechar que la empresa este posicionada en el mercado se podría adicionar al producto un valor agregado para mitigar la competencia.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<p><b>F7O5.</b> Aprovechar los beneficios económicos que tiene el empleador al ser artesano calificado por lo que podrá brindar bonos de incentivo a los trabajadores.</p>	<p><b>F3-A2.</b> Generar confianza a los consumidores con un producto de calidad para que no exista una competencia desleal.</p>

---

**DEBILIDADES**

**D4O3.** Por la falta de análisis financieros para la toma de decisiones por la microempresa; aprovechar las instituciones financieras que brindan préstamos en beneficio del fortalecimiento empresarial por motivo del Covid-19.

**D1O2.** Por la falta de capacitación al personal de la microempresa, aprovechar el aporte de conocimientos teóricos y técnicos por parte de las instituciones de educación superior para realizar capacitaciones permanentes a los empleados, considerando los cambios tecnológicos permanentes.

**D2O2.** Al existir una deficiencia en herramientas que se aplica en los procesos administrativos y financieros de la empresa; beneficiarse del aporte de conocimientos teóricos y técnicos por parte de las instituciones de educación superior.

**D4-A1.** Crear estrategias para que no exista un riesgo de crédito en la venta de los productos y ayudar a mejorar la situación económica del país.

**D4-A3.** Debido a la falta de un análisis financiero para la toma de decisiones, establecer alianzas estratégicas para que los clientes den cumplimiento al pago de créditos.

---

**Fuente:** Encuesta y entrevista

**Elaborado por:** Autor

### 3.9 Análisis de variables

La filosofía y estructura organizacional que tiene la microempresa no se encuentra bien establecida, lo que conlleva a que cada una de las personas que laboran interprete a su modo cada uno de los indicadores que conforman esta variable.

La normativa interna de la microempresa se encuentra bien establecida por lo que cuenta con un reglamento interno documentado en el cual estipula el comportamiento personal y laboral que deben seguir cada uno de los trabajadores.

La gestión financiera que lleva la microempresa es la más básica esta se da porque no cuenta con un sistema contable ya que las cuentas de ingresos y egresos lo hacen mensualmente a través de Excel, sin embargo, falta instituir de mejor manera la información financiera que ayudará a establecer mejores herramientas de análisis.

### 3.10 Conclusión diagnóstica

Una vez concluido el diagnóstico, apoyado en instrumentos de recopilación de información aplicados tanto al personal de Lácteos Q'SEÑOR, como al gerente-propietario se logra describir las siguientes consideraciones:

- Lácteos Q'SEÑOR no cuenta con una filosofía organizacional bien estructurada y documentada ya que los elementos que la conforman permitan a la microempresa tener una visión de lo que es y quiere llegar, la estructura organizacional no está constituida por lo cual las funciones no se encuentran definidas para los empleados causando que las actividades se realicen de manera empírica.
- En lo que respecta a la parte contable manejan de manera normal el registro de ingresos y egresos mensuales a través de Excel, sin aplicar la normativa contable como es las NIFF, lo que ayudará a ajustar los requerimientos de los estados financieros.
- Los estados financieros no se elaboran oportunamente por la cual no se determina al

final del ejercicio fiscal si hay pérdida o ganancia y no permite conocer la situación económica real de la microempresa.

De acuerdo al diagnóstico realizado se detectó que es importante la elaboración del MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR, UBICADA EN LA PARROQUIA DE SAN ISIDRO, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI, al ser una herramienta de apoyo para la microempresa, también ayudará al desempeño y cumplimiento de las actividades siendo estos los elementos más benéficos para conseguir sus objetivos, metas propuestas por la microempresa y porque no en un futuro cercano obtenga un fortalecimiento trazado.

## **Capítulo IV Propuesta**

### **4.1 Introducción**

La microempresa la Lácteos Q'SEÑOR está ubicada en la parroquia de San Isidro, Cantón Espejo, Provincia del Carchi y se dedica a la elaboración y comercialización de productos lácteos. Después del diagnóstico se logró identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que afectan de manera positiva y negativa en la organización es por ello por lo que se ha visto necesario realizar un manual administrativo y financiero.

La propuesta administrativa muestra los aspectos de la organización tales como: la filosofía organizacional y para una mejor comprensión la realización de procesos, a través de la asignación de funciones para el personal de la empresa en función del cargo que ocupa en la microempresa y en la parte financiera se realizara el catálogo de cuentas, la dinámica de cuentas y el proceso contable.

### **4.2 Objetivo**

Diseñar un manual administrativo y financiero para la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR para lograr una correcta gestión institucional.



**MANUAL ADMINISTRATIVO  
DE LA MICROEMPRESA DE  
LÁCTEOS Q'SEÑOR**

### 4.3 Propuesta administrativa

Se procede a la elaboración del siguiente Manual Administrativo el cual contiene diferentes aspectos tales como: filosofía organizacional, estructura organizacional, manual de funciones y gestión de procesos.

### 4.4 Filosofía empresarial de la microempresa de LÁCTEOS Q'SEÑOR

#### 4.4.1 Denominación de la empresa y logotipo

	
<b>Razón Social</b>	Productos Lácteos Q'SEÑOR
<b>Tipo de contribuyente</b>	Persona natural no obligada a llevar contabilidad
<b>RUC</b>	0400995353001
<b>Representante legal</b>	Narváz Quistial Ismeria Esperanza
<b>Dirección</b>	Provincia del Carchi, Cantón Espejo, Parroquia San Isidro
<b>Actividad</b>	Elaboración de productos lácteos
<b>Estado</b>	Abierto Matriz

**Figura 11** Denominación de la empresa y logotipo

Es necesario indicar que, la microempresa de lácteos Q'SEÑOR, posee una misión, visión, valores y objetivos que fueron formulados desde hace 3 años y como parte de esta propuesta se ha visto en la necesidad de actualizar y mejorar los mismos.

#### 4.4.2 Misión

La misión actual de la microempresa Lácteos Q'SEÑOR es la siguiente:

“Producir y comercializar productos lácteos de alta calidad que satisfagan los exigentes paladares del consumidor nacional y extranjero, basado en el cumplimiento estricto de normas de calidad e higiene que garanticen inocuidad en lo que producimos a través de esto estar presentes en todas las mesas de las familias ecuatorianas. Siempre aplicando normas que

garanticen el cuidado y la conservación del medio ambiente”.

A continuación, se propone la siguiente misión:

“Somos una microempresa familiar, dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos con un alto estándar de calidad e higiene, para satisfacer las necesidades de los consumidores nacionales, mediante la adquisición de materia prima a proveedores calificados contribuyendo al crecimiento y nutrición de un país saludable.”

#### **4.4.3 Visión**

La visión que mantiene la microempresa de Lácteos Q’SEÑOR en la actualidad es la siguiente:

“Somos una empresa de producción láctea, comprometida con nuestros clientes internos y externos que aspiramos generar un significativo apoyo al crecimiento de nuestro pueblo, a través de un trabajo sincronizado que genere mejores días para los productores de la materia prima, para nuestros trabajadores, para nuestros clientes y todas sus familias. Trabajar día a día para mejorar nuestros sistemas de producción con la finalidad de en corto plazo obtener una certificación de buenas prácticas de manufactura que nos permita consolidarnos como una empresa líder a nivel provincial y nacional.”

La visión propuesta es la siguiente:

Lácteos Q’SEÑOR para el año 2025 aspira ser una microempresa de prestigio fomentando valores, para lograr reconocimiento a nivel provincial y nacional por los productos que ofrece al público con los mejores estándares de calidad a través de la excelencia y credibilidad, los cuales otorguen bienestar y satisfacción a sus clientes.

#### 4.4.4 Valores corporativos

- **Responsabilidad:** La microempresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales y a entregar los productos de buena calidad.
- **Amabilidad:** El personal tiene que estar encaminado a la cordialidad sin perder las costumbres que lo caracterizan como un buen ser humano ante la sociedad en general y el respeto a cada uno de los trabajadores que conforman la microempresa.
- **Puntualidad:** Para cada uno es indispensable llegar a tiempo a la jornada laboral, así como también brindar a los clientes en el momento que ellos lo soliciten.
- **Calidad:** Dar cumplimiento a los estándares de producción en la microempresa.
- **Satisfacción del cliente:** El esfuerzo del talento humano se orienta a la entrega del producto que satisfacen las necesidades de los clientes.
- **Integridad:** La microempresa debe actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo sin ocultar información relevante, respetando la confidencialidad que se maneje en la microempresa y no utilizándola en beneficio propio.
- **Honestidad:** Trabajar con veracidad, reflejando el correcto desempeño de las funciones de cada cargo, transparentes con los clientes con productos de calidad y cumplimiento en la entrega de pedidos.

#### 4.4.5 Código de ética

La correcta implementación y difusión de un Código de Ética es una forma de clarificar y unificar criterios y políticas empresariales; y los integrantes de la microempresa no deben visualizarlo como un elemento que acota el desempeño y la conducta, sino por el contrario, como una guía que facilita, permitiendo alcanzar los objetivos de la organización, en línea con sus principios y valores.

## **Normas éticas**

Son imperativos que ayudan a que los principios éticos puedan llevarse a la práctica y refieren, en particular.

Al deber de informar verazmente a todos los individuos y organizaciones

Al respeto a la intimidad o privacidad de los individuos y organizaciones

Al cumplimiento de los acuerdos o lealtad a las promesas

Las normas éticas son la garantía para el cumplimiento de los principios éticos.

### **4.4.6 Competencias**

La metodología para el desarrollo e implementación de un modelo de gestión por competencias es un enfoque innovador para abordar los procesos de talento humano, ya que permite corregir las principales deficiencias y errores en la evaluación tradicional del capital humano dentro de las organizaciones.

La principal distinción de la gestión por competencias respecto a las metodologías tradicionales es que se centra en la identificación y mejora de los conocimientos, habilidades y destrezas, que, descritas como conductas observables, son claves para el desempeño exitoso y eficiente para cada puesto. Su aplicación como modelo de Gestión del capital humano abarca entonces los diferentes procesos de evaluación de este como son:

- Procesos de selección y capacitación del personal
- Evaluación del desempeño y diseño de líneas de promoción y sucesión

La implementación de un modelo de competencias propone el análisis de los puestos clave, es decir, aquellos que impactan directamente en los resultados del negocio.

#### **4.4.7 Capacitación**

Proporcionar oportunidad para el desarrollo del personal en temas que le aporten a las personas en sus esferas personales, laborales y familiares a través de cursos, talleres, conferencias que encierren las necesidades institucionales y personales para lograr un cambio de actitud y cumpliendo los compromisos, acuerdos definidos por la organización.

##### **Políticas de Capacitación:**

- Contar con perfiles definidos para todas las personas que desarrollan actividades en la empresa.
- La aplicación de este procedimiento está orientado al cumplimiento de las necesidades de la institución y las expectativas del personal.
- La microempresa, otorgará permiso en horas hábiles para estudios a las y los integrantes siempre y cuando los conocimientos adquiridos sean aplicados al mejoramiento del desarrollo de las funciones.
- El plan de capacitación deberá contemplar los aspectos de formación para el desarrollo de habilidades en los talleres.
- Los integrantes que asistan a las capacitaciones externas deben dar aviso al representante legal por medio escrito.
- La evaluación y el impacto de la capacitación debe realizarse a través de una metodología para formar parte de este instructivo.

#### **4.4.8 Objetivos Institucionales**

- Fidelizar a los clientes que compran los productos a través del servicio y la calidad en la atención.

- Mejorar el equipo de trabajo a través de las capacitaciones que logren aumentar sus habilidades de comercialización.
- Promover en el desarrollo y crecimiento integral de la microempresa
- Incrementar equipos tecnológicos que ayuden a cumplir con las certificaciones comerciales y administrativas.

#### **4.4.9 Políticas administrativas**

- Generalizar la filosofía organizacional en todos los niveles de la microempresa para lograr una mejor orientación de las actividades y alcanzar un objetivo en común.
- Conservar un ambiente de trabajo adecuado, para lograr una excelente comunicación en todas las áreas de la microempresa.
- Impulsar al personal con la finalidad de perfeccionar el desempeño laboral y así conseguir una mejor productividad.

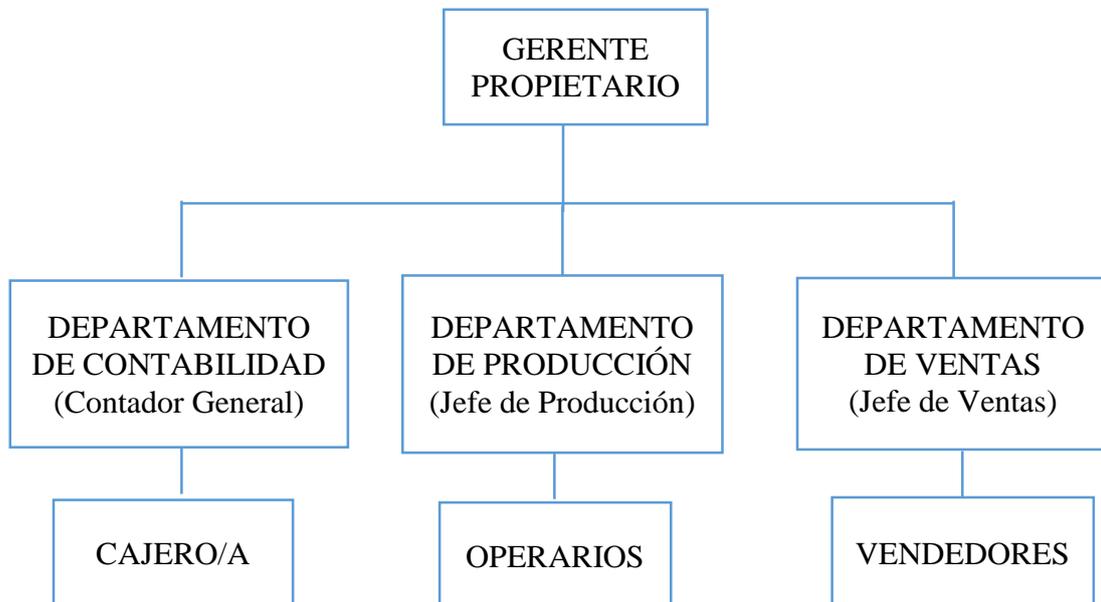
#### **4.5 Estructura Organizacional**

Actualmente la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR, no cuenta con un organigrama estructural bien organizado la cual facilite la coordinación de las actividades de los diferentes niveles jerárquicos, el trabajo en equipo evita la duplicación de labores con el objetivo de llevar a la práctica los planes y obtener buenos resultados.

Para el cumplimiento de sus afines la microempresa está integrada por los siguientes niveles:

- 1. DIRECCIÓN:** Gerente/Propietario
- 2. FINANCIERO:** Contabilidad
- 3. PRODUCCIÓN:** Departamento de producción
- 4. VENTAS:** Departamento de ventas

#### 4.5.1 Organigrama estructural propuesto para la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR



**Figura 12** Organigrama estructural propuesto Lácteos Q'SEÑOR  
**Elaborado por:** La Autora

## 4.6 Manuales de Funciones



**LÁCTEOS Q'SEÑOR**  
**MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL POR CARGO**

<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente	<b>Función:</b>	N° 001
<b>Supervisa a:</b>	Todas las áreas	<b>Es supervisado por:</b>	No aplica
<b>Misión del cargo:</b>	Definir las políticas y procedimientos que se aplicaran en la microempresa para lograr la eficiencia administrativa, operacional y financiera.		
<b>Perfil de cargo:</b>	Titulo de tercer nivel en administración de empresas Experiencia en administración de empresas mínimo 5 años		

**Descripción del puesto:**

El Gerente, es el encargado de planificar, organizar, dirigir y tomar decisiones para el logro de sus objetivos, los mismos que se logran cumplir mediante una adecuada producción y comercialización de los productos elaborados.

**Funciones**

- Mantenerse al frente de la microempresa como representante legal.
- Garantizar el cumplimiento de normas, políticas, reglamentos internos establecidos por las entidades de regulación y control.
- Responsable de cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos administrativos
- Tomar decisiones adecuadas dentro de la microempresa para la solución de problemas.
- Fijar las remuneraciones del personal de acuerdo con la ley.
- Delegar funciones relacionadas con el nivel dentro de la estructura de la microempresa.
- Aprobar para que se realice capacitaciones al personal en nuevos conocimientos para un mejor desempeño en cada puesto de trabajo.
- Conocer los informes y los balances financieros mensuales para la toma de decisiones.
- Supervisar las tareas administrativas y operativas.
- Evaluar constantemente al personal.
- Revisar y aprobar las estrategias para la comercialización de los productos.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
-----------------------	----------------------	----------------------



**LÁCTEOS Q'SEÑOR**  
**MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL POR CARGO**

<b>Nombre del cargo:</b>	Contador General	<b>Función:</b>	N° 002
<b>Supervisa a:</b>	N/A	<b>Es supervisado por:</b>	Gerente

**Misión del cargo:** Proporcionar a la Gerencia información financiera confiable, útil y oportuna para la toma de decisiones y el control gerencial.

**Perfil de cargo:** Título de tercer nivel en contabilidad y auditoría  
Experiencia en contaduría mínimo 3 años  
Mayor de 26 años

**Descripción del puesto:**

El contador será la persona encargada de llevar la contabilidad y realizar los estados financieros de las actividades económicas de la microempresa y entregarlos oportunamente para la toma de decisiones.

**Funciones**

- Elaboración del plan de cuentas de acuerdo con las necesidades de la empresa
- Establecer y definir los procesos contables aplicables a la empresa
- Elaboración habitual de informes contables y financieros para la gerencia.
- Preparación y análisis de los estados financieros para la toma de decisiones que se enfoquen en el cumplimiento de metas y objetivos.
- Declarar impuestos
- Revisar facturas junto con el asistente contable para llevar a cabo su contabilización.
- Establecer y delegar el fondo de caja chica
- Llevar un registro sistemático de todas las transacciones que se produzca y afecten real o potencialmente la situación económica de la microempresa.
- Elaboración de la hoja de trabajo.
- Revisión de las transacciones en el sistema contable
- Realizar las notas aclaratorias.
- Verificar, emitir y recibir los documentos contables.
- Mantener actualizado la cartera de crédito de los clientes y proveedores
- Emisión y pagos a proveedores

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
-----------------------	----------------------	----------------------



**LÁCTEOS Q'SEÑOR**  
**MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL POR CARGO**

**Nombre del cargo:** Cajera/o  
**Supervisa a:** No aplica  
**Es supervisado por:** Contador

**Misión del cargo:** Gestionar apropiadamente órdenes de los clientes y emitir facturas de ser necesarias.

**Perfil de cargo:** Bachiller en contabilidad o administración  
 Experiencia 6 meses en el cargo de cajera/o  
 Mayor de 20 años

**Descripción del puesto:**

Receptar el dinero, elaborar la facturación después del pago y registrar los ingresos y egresos de cada venta.

**Funciones**

- Entregar los informes de cada producto requerido.
- Entregar la factura al cliente.
- Entregar el valor del pedido al momento que el cliente se acerque a cancelar.
- Elaboración de la factura con datos del cliente.
- Corregir errores en caso de equivocación en la factura.
- Recepción del dinero como forma de pago.
- Firma y entrega de factura.
- Realizar el informe de apertura y cierre de caja
- Mantener actualizado el inventario de productos
- Realizar el registro de ingreso y salida de productos
- Mantener actualizado e informar inmediatamente los stocks de productos.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**



## LÁCTEOS Q'SEÑOR MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL POR CARGO

**Nombre del cargo:** Jefe de producción

**Supervisa a:** Operarios

**Es supervisado por:** Gerencia

**Misión del cargo:** El jefe de producción se encarga de identificar y preparar diferentes procedimientos acordes a las metas y propuestas por parte de la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR, también supervisar el seguimiento de estas por parte del personal a su cargo.

**Perfil de cargo:** Título en Ingeniería Industrial y demás ramas relacionadas con la Producción.

Experiencia 1 años en el área de producción de lácteos

Mayor de 28 años

### **Descripción del puesto:**

El Jefe de Producción se encarga de planificar, organizar y controlar la producción de todo el departamento, utilizando de manera efectiva y eficiente los recursos humanos, tecnológicos y materia prima.

### **Funciones**

- Mantener un buen control de la materia prima
- Controlar el tiempo de producción de los productos lácteos
- Elaborar un programa diario de fabricación de productos por líneas, teniendo en cuenta tiempos, eficiencia y disminución de costos.
- Entregar el reporte de producción a contabilidad notificando los avances de acuerdo con lo planeado.
- Elaborar diariamente las órdenes de producción de cada lote con su respectivo cálculo de cantidades de materia prima.
- Controlar la calidad de los productos en el proceso de producción.
- Verificar el stock de productos terminados.
- Realizar planes de mantenimiento para la maquinaria y se encuentre en buenas condiciones.
- Supervisar la limpieza y el orden del área de producción.
- Realizar los ingresos de productos terminados al inventario

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**



**LÁCTEOS Q'SEÑOR**  
**MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL POR CARGO**

**Nombre del cargo:** Operarios

**Supervisa a:** N/A

**Es supervisado por:** Jefe de Producción

**Misión del cargo:** Fabricar productos de calidad que compensen las necesidades de los clientes.

**Perfil de cargo:** Estudios primarios  
Conocimiento en la elaboración de lácteos  
Buenas prácticas de manufactura  
No necesita experiencia

**Descripción del puesto:**

Ofrecer apoyo en la elaboración de los productos lácteos, para cumplir con el objetivo del departamento de producción.

**Funciones**

- Realizar el aseo diario de la maquinaria y utensilios dentro de la planta.
- Medir la materia prima e insumos intervinientes en la producción.
- Registro de los materiales utilizados en la orden de producción
- Empacar y enfundar los productos terminados.
- Coordinar la limpieza y desinfección de la planta.
- Cumplir con los pedidos solicitados.
- Realizar las operaciones de recepción, almacenamiento y tratamientos previos de la leche y de otras materias primas lácteas.
- Controlar los procesos de elaboración de quesos.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**



**LÁCTEOS Q'SEÑOR**  
**MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL POR CARGO**

**Nombre del cargo:** Jefe de ventas

**Supervisa a:** Vendedores

**Es supervisado por:** Gerente

**Misión del cargo:** Lograr un direccionamiento estratégico de toda la gestión de ventas y cumplir las metas propuestas.

**Perfil de cargo:** Ingeniero comercial, o en marketing  
Experiencia de 2 años en área de ventas  
Conocimientos matemáticos

**Descripción del puesto:**

Será el encargado de coordinar las actividades relacionadas con la comercialización del producto, supervisar y dirigir las estrategias de comercialización de la microempresa.

**Funciones**

- Anotar los pedidos de los clientes.
- Revisar los stocks mínimos y máximos de los productos
- Controlar que se cumpla las estrategias de comercialización y distribución.
- Pasar diariamente los pedidos al departamento de producción
- Solicitar a la cajera la factura de los clientes
- Realizar informe de las ventas al departamento de contabilidad.
- Registrar los productos devueltos por los clientes y pasar al departamento de contabilidad para su respectivo registro de devolución.
- Capacitar al personal de ventas en estrategias de ventas y atención al cliente.
- Definir un plan estratégico de marketing de acuerdo a los objetivos planeados.
- Responsable de los vehículos para la distribución de los productos.
- Realizar las guías de remisión
- Cumplir con las normas de seguridad.
- Impulsar la apertura a nuevos mercados.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**



## LÁCTEOS Q'SEÑOR MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL POR CARGO

**Nombre del cargo:** Vendedores

**Supervisa a:** N/A

**Es supervisado por:** Jefe de ventas

**Misión del cargo:** Administrar con exigencia y eficacia las funciones esenciales del mercadeo satisfaciendo las necesidades del cliente y cumpliendo las metas empresariales.

**Perfil de cargo:** Ingeniero comercial o carrera a fin  
Creatividad e innovación  
Habilidad para los números  
Emprendedor  
Tener licencia de conducir  
Experiencia 1 año en el área de ventas

**Descripción del puesto:**

Responsable del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas para conseguir que este cliente adquiera el producto ofrecido.

### Funciones

- Atención a clientes con cordialidad.
- Mantener buenos lazos de compañerismo.
- Presentar informes diarios de ventas.
- Apoyar al jefe de ventas y poder lograr un crecimiento en ventas.
- Explicar las características y precios de los productos.
- Realizar visitas a los clientes.
- Realizar la distribución diaria de los productos.
- Recuperación de cartera.
- Demostrar lealtad y respeto a la empresa.
- Generar y mantener buenas relaciones con los clientes.
- Satisfacer las necesidades de los clientes garantizando la venta de los productos.
- Pasar al Jefe de ventas las facturas efectuadas y las formas de pago.

**Elaborado por:**

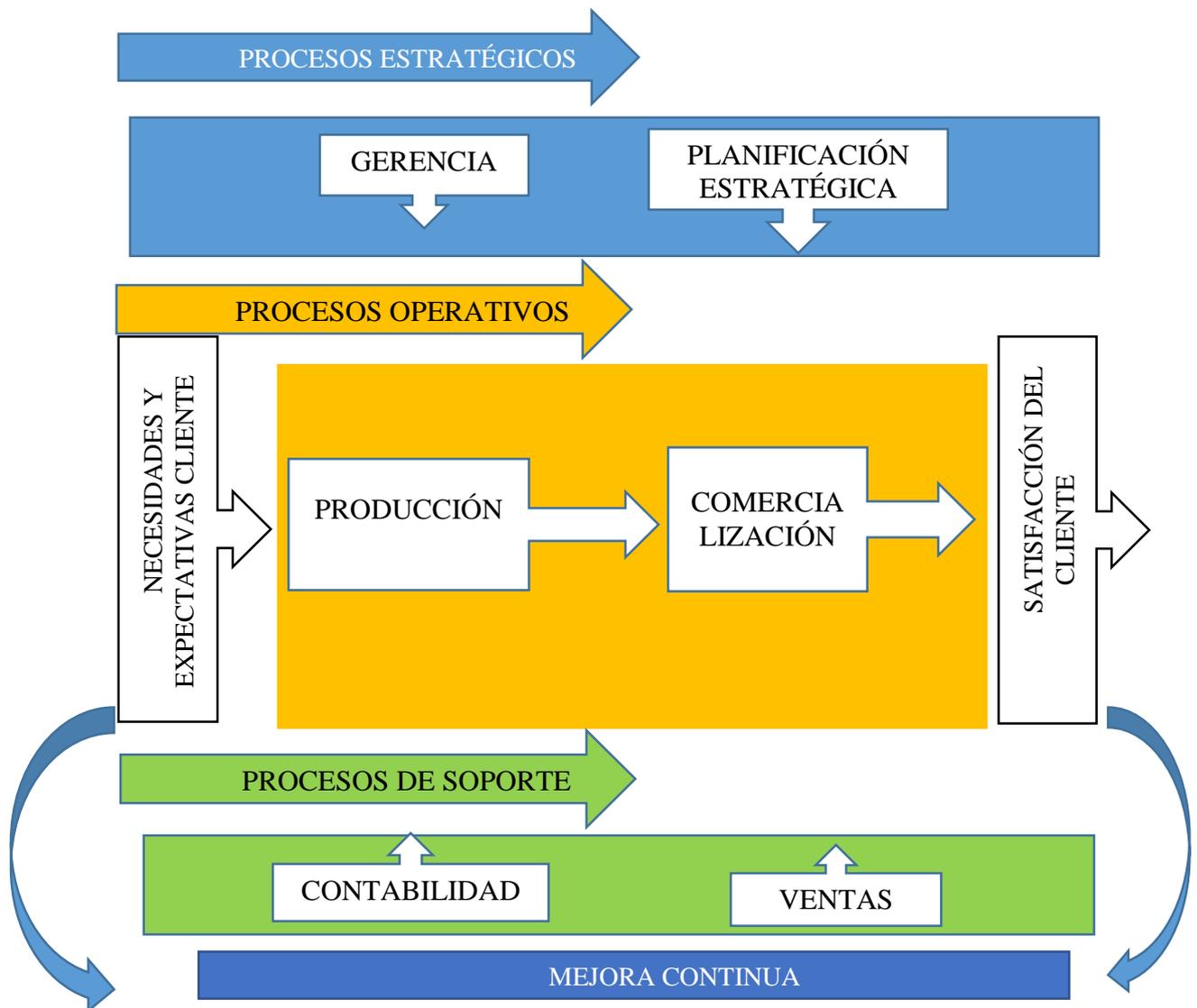
**Revisado por:**

**Aprobado por:**

#### 4.7 Gestión por procesos

Son actividades que son realizadas mediante la estructura de la microempresa, la cual permite mantener una forma estructurada de la entidad para conseguir eficiencia y calidad en los procesos. Para mejorar se establece un mapa de procesos donde se consideran los procesos estratégicos claves de apoyo y gestión enfocándose en la satisfacción del cliente.

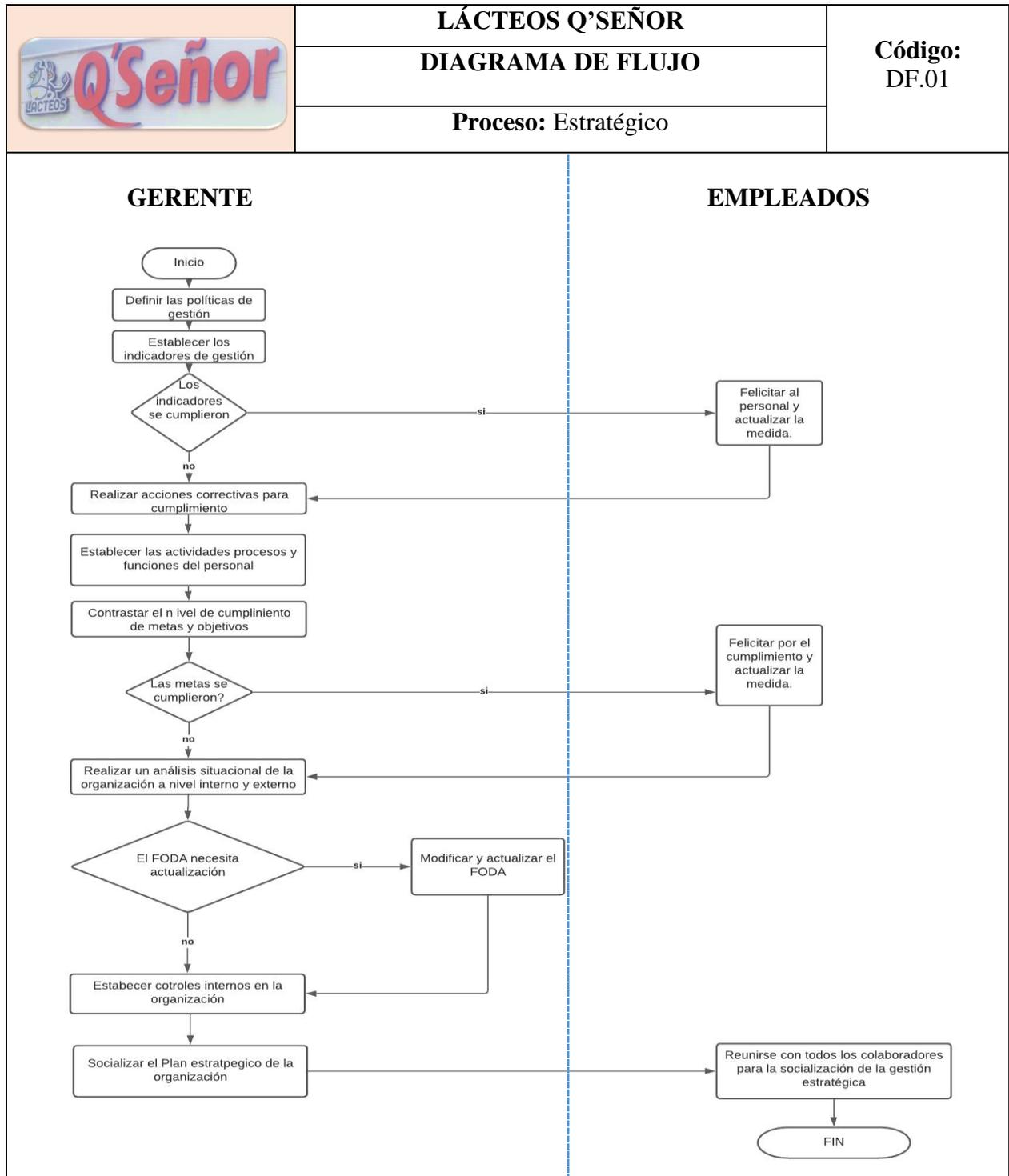
##### Mapa por procesos



**Figura 13** Mapa de procesos propuesto Lácteos Q'SEÑOR  
Elaborado por: La Autora

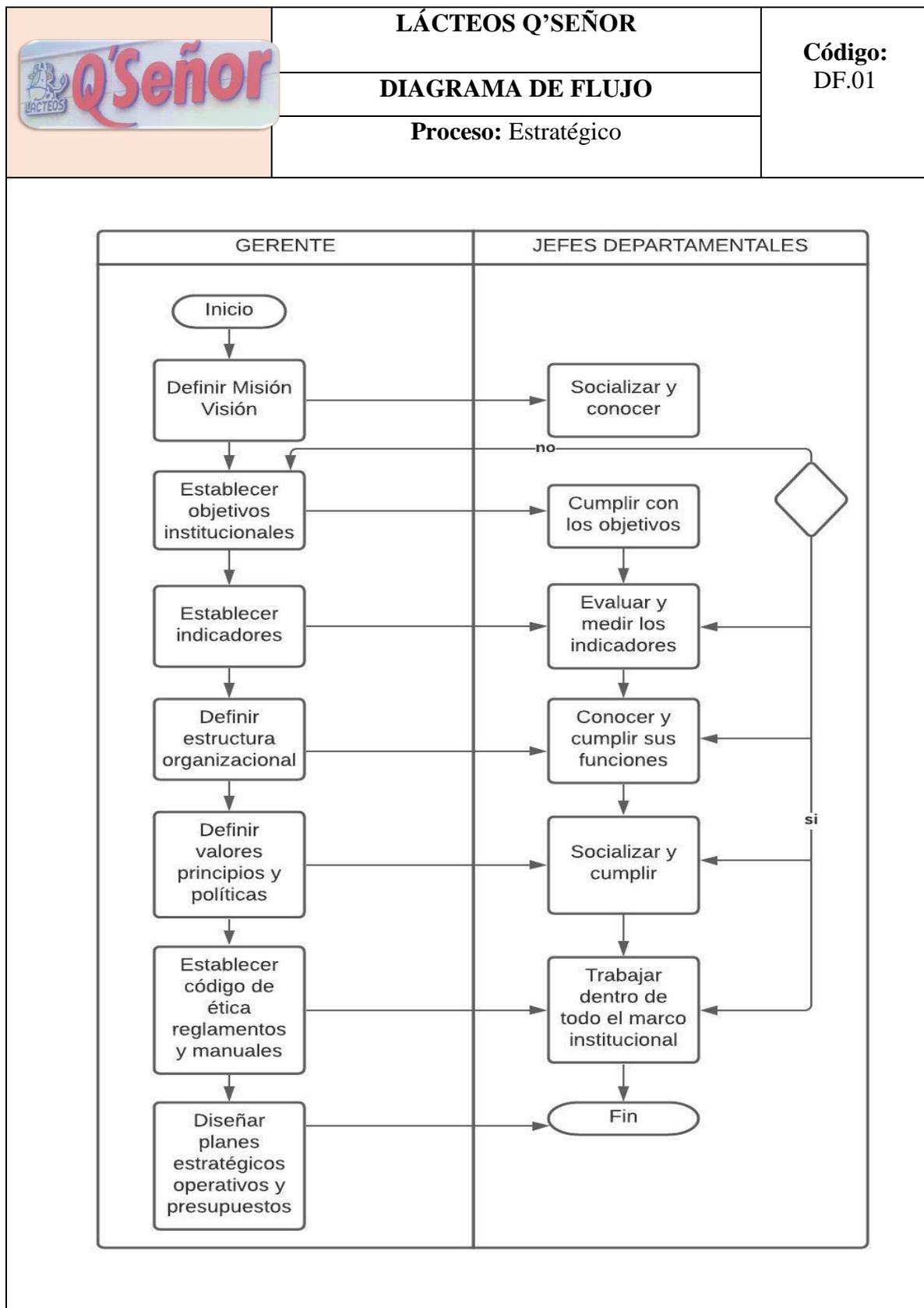
## 4.8 Manual de procedimientos

	<b>LÁCTEOS Q'SEÑOR</b>		<b>Código: PRO.01</b>			
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>					
	<b>Proceso:</b> Estratégico					
<b>Nombre del Sub Proceso:</b>	Gerencia					
<b>Objetivo:</b> Establecer las estrategias de gestión de la organización, enfocados de forma integral a los objetivos de esta.						
<b>Responsable</b>	Gerencia					
<b>Actividades</b>		<b>Responsable</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir las políticas de gestión a implantarse enfocadas en lograr los objetivos estratégicos.</li> </ul>		Gerente-propietario				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar los indicadores de gestión a ser evaluados en la organización</li> </ul>		Gerente-propietario				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar las actividades, procesos y funciones en términos generales de la microempresa.</li> </ul>		Gerente-propietario				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrastar el nivel de cumplimiento de metas y objetivos a fin de determinar el avance y cumplimiento efectivo.</li> </ul>		Gerente-propietario				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un análisis situacional de la organización a nivel interno y externo.</li> </ul>		Gerente-propietario				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer controles internos para garantizar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa y financiera de Lácteos Q'SEÑOR</li> </ul>		Gerente-propietario				
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>						
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Fuente de información</b>
Porcentaje de actividades cumplidas	Se encarga de medir el nivel de cumplimiento de las actividades	Porcentaje	Actividades Efectuadas/Actividades estratégicas planificadas *100	Gerente	Anual	Informe de resultados



**Figura 14** Diagrama de flujo proceso de Gerencia  
**Elaborado por:** La Autora

		LÁCTEOS Q'SEÑOR			Código: PRO.05	
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
		Proceso: Estratégico				
<b>Nombre del subproceso:</b>		Planificación estratégica				
<b>Objetivo:</b> Realizar la planificación estratégica de la microempresa a fin de establecer los lineamientos generales de actuación en el entorno de esta.						
<b>Responsable:</b>		Gerente-Propietario y Jefes Departamentales				
Actividades				Responsable		
• Definir misión y visión				Gerente-Propietario y Jefes Departamentales		
• Establecer objetivos institucionales				Gerente-Propietario y Jefes Departamentales		
• Establecer indicadores				Gerente-Propietario y Jefes Departamentales		
• Definir estructura organizacional				Gerente-Propietario y Jefes Departamentales		
• Definir valores principios y políticas				Gerente-Propietario y Jefes Departamentales		
• Establecer código de ética reglamentos y manuales				Gerente-Propietario y Jefes Departamentales		
• Diseñar planes estratégicos, operativos y presupuestos				Gerente-Propietario y Jefes Departamentales		
INDICADOR DE GESTIÓN						
Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Fuente de información
Porcentaje de cumplimiento de la planificación estratégica	Se encarga de medir el nivel de cumplimiento efectivo de la planificación estratégica	Porcentaje	$\frac{\text{Actividades Ejecutadas/Actividades planificadas}}{100} * 100$	Gerente-Propietario y Jefes departamentales	Anual	Informe de resultados



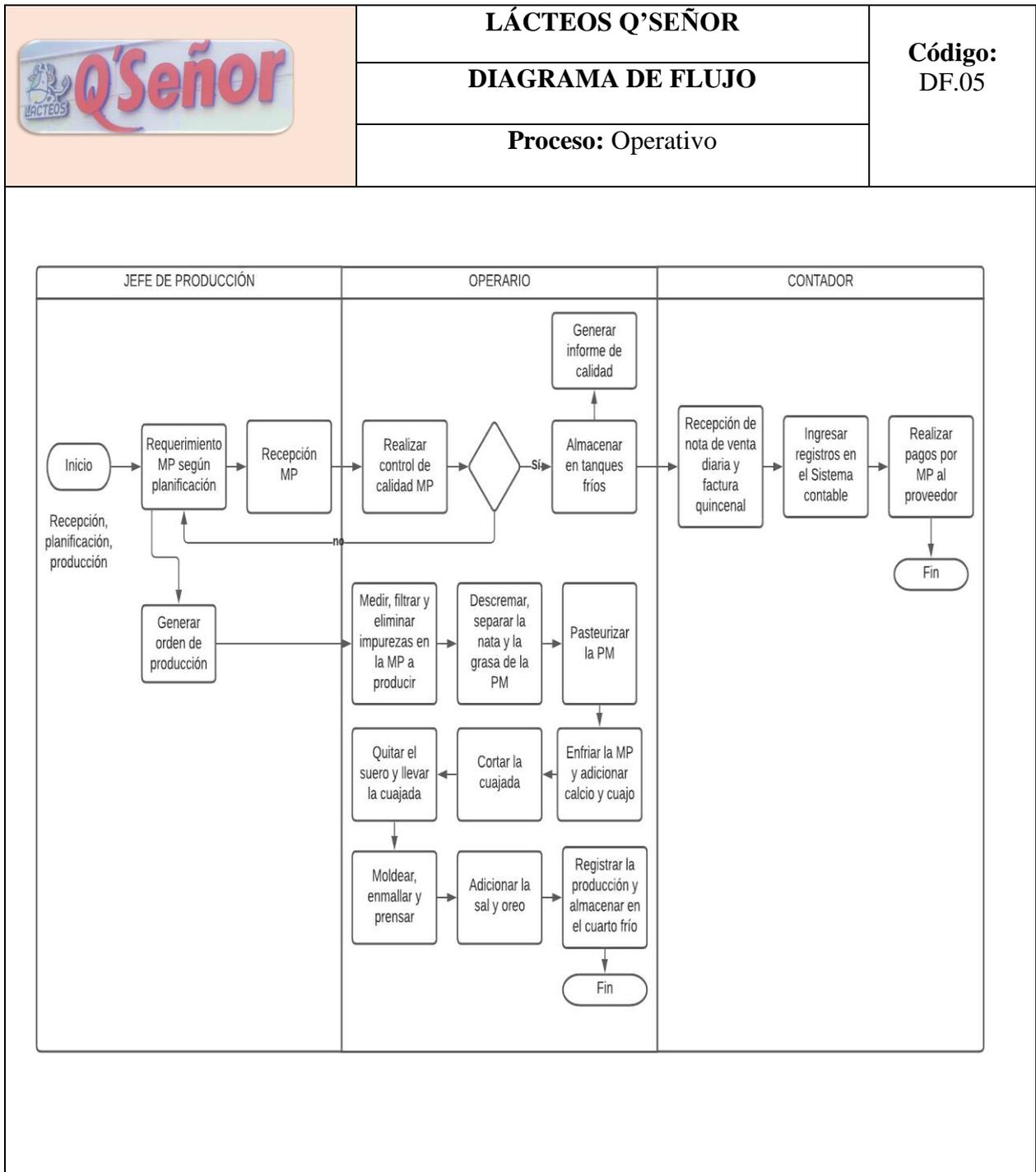
**Figura 15** Diagrama de Flujo del Proceso de Planificación Estratégica  
**Elaborado por:** La Autora

	<b>LÁCTEOS Q'SEÑOR</b>		<b>Código: PRO.05</b>
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
	<b>Proceso: Operativo</b>		
<b>Nombre del subproceso:</b>	Producción		
<b>Objetivo:</b> Definir y realizar la producción en función de la proyección de ventas			
<b>Responsable:</b>	Jefe de Producción		
<b>Actividades</b>		<b>Responsable</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir la planificación de producción anual, mensual y semanal</li> </ul>		Jefe de Producción	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la orden de producción y requerimiento de materia prima.</li> </ul>		Jefe de Producción	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receptar la materia prima por parte de los proveedores de acuerdo con la planificación.</li> </ul>		Jefe de Producción	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar el proceso de control de calidad</li> </ul>		Operario	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si cumple lo estándares de calidad se recibe la materia prima</li> </ul>		Operario	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificar los resultados en el informe de cumplimiento de calidad</li> </ul>		Operario	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenar en tanques fríos la leche</li> </ul>		Operario	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir la nota de venta del ingreso de la materia prima y registrar en el sistema contable.</li> </ul>		Contador	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir la factura que entregan los proveedores cada quincena.</li> </ul>		Contador	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el pago en efectivo o cheque por la compra de materia prima.</li> </ul>		Contador	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar de la orden de producción a la planta de producción</li> </ul>		Jefe de producción	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir la cantidad de litros a producir</li> </ul>		Operario	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filtrar o elimina cualquier impureza que se encuentre en la superficie de la leche</li> </ul>	Operario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descremar se separa la leche desnatada y otro la grasa</li> </ul>	Operario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarizar y mezclar la leche descremada con agua.</li> </ul>	Operario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasteurizar y retención elevación de la temperatura</li> </ul>	Operario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar pedidos y ordenes de producción</li> </ul>	Operario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasteurizar y descremar la leche para la producción</li> </ul>	Operario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfriar la leche</li> </ul>	Operario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adicionar el calcio y cuajo</li> </ul>	Operario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortar la cuajada</li> </ul>	Operario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desuerar el queso</li> </ul>	Operario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavar la cuajada</li> </ul>	Operario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moldear, enmallado, prensado</li> </ul>	Operario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adicionar a la salmuera</li> </ul>	Operario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oreo</li> </ul>	Operario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar la cantidad producida de queso en la ficha de producción.</li> </ul>	Operario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenar en el cuarto frio</li> </ul>	Operario

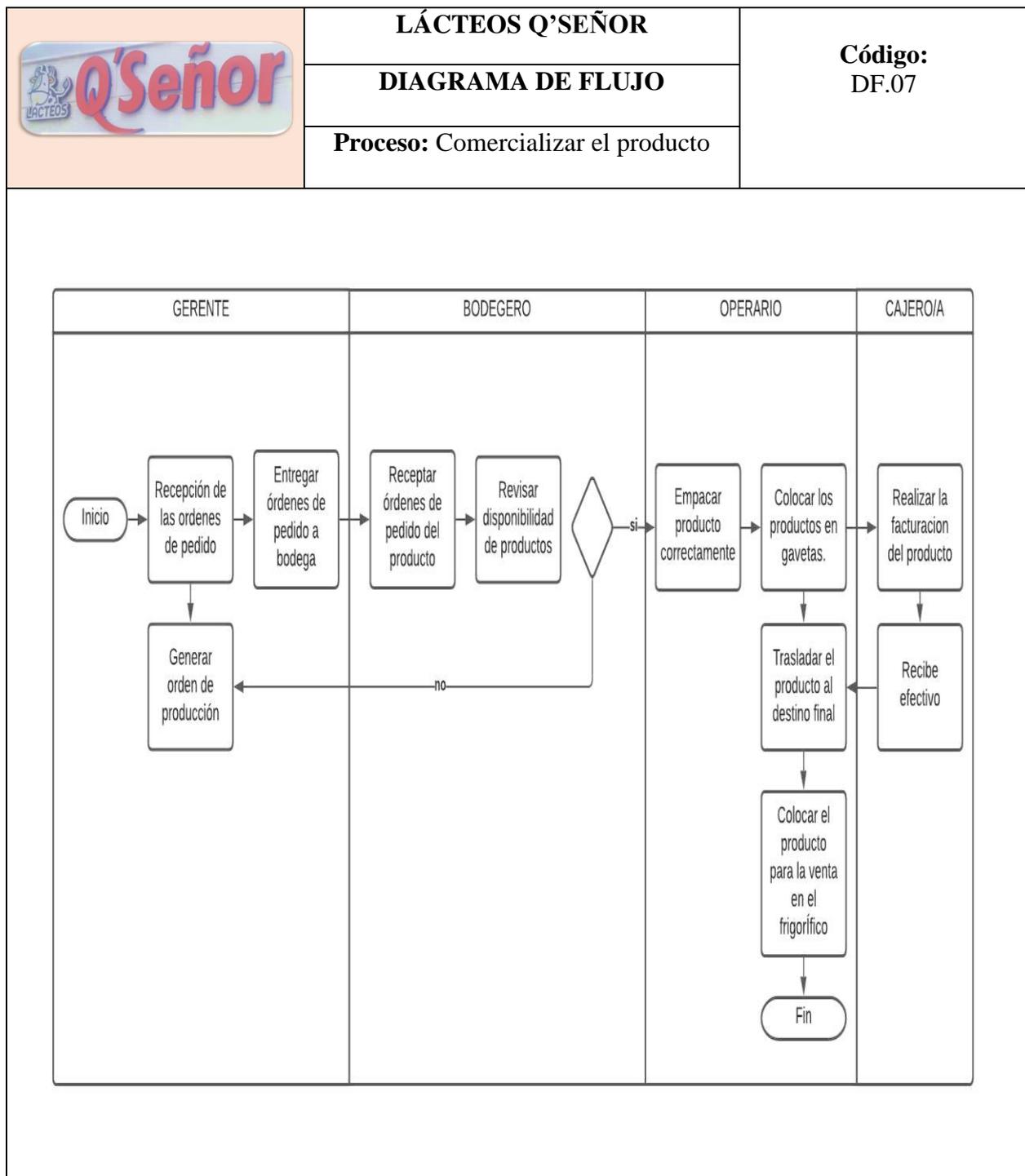
#### INDICADOR DE GESTIÓN

Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Fuente de información
Nivel de producción	Medir la cantidad de productos producidos en función de la planificación	Cantidad	Producción planificada/ producción total	Jefe de Producción	Diaria	Informe de producción



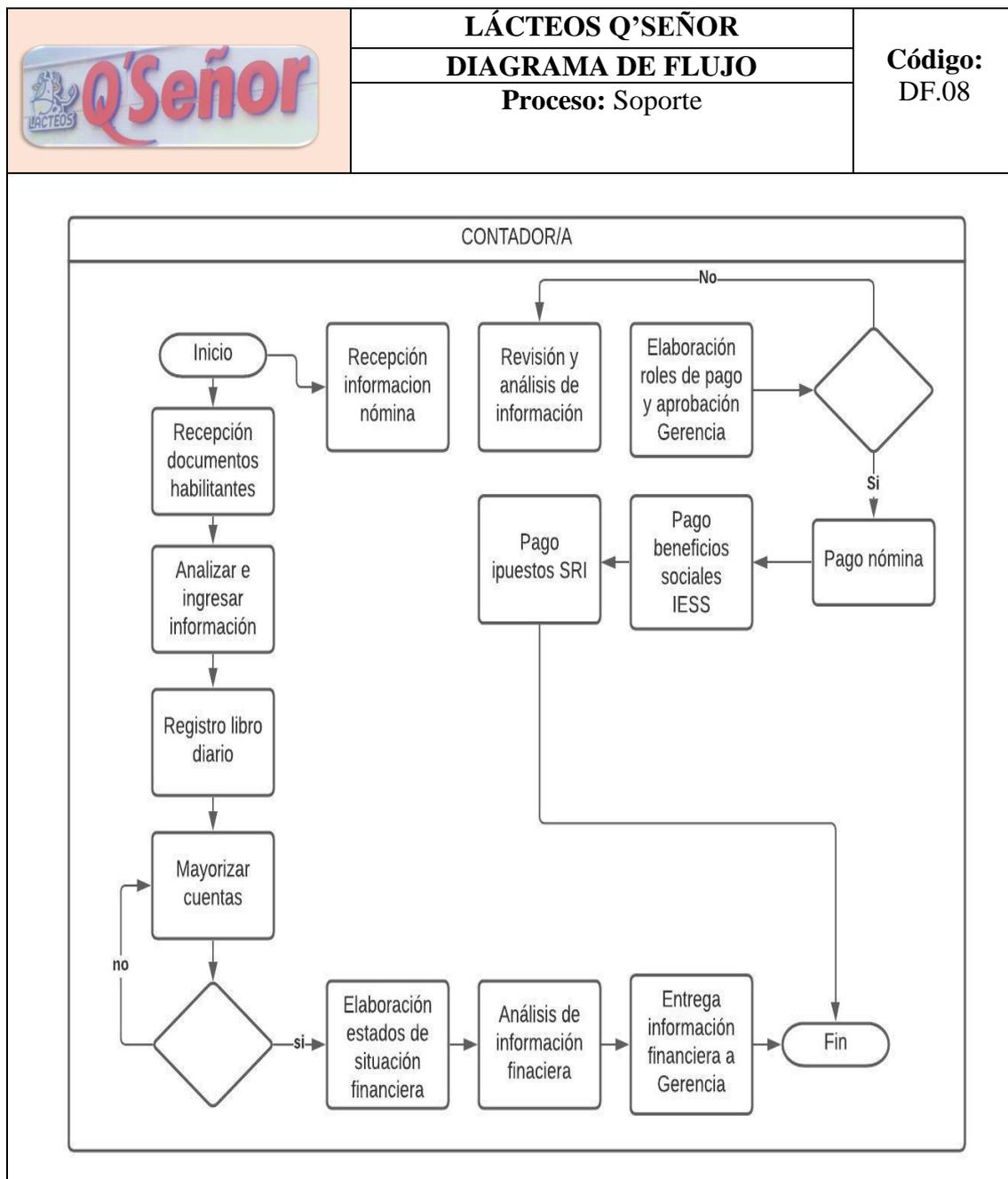
**Figura 16** Diagrama de Flujo del proceso de producción  
**Elaborado por:** La Autora

	<b>LÁCTEOS Q'SEÑOR</b>					<b>Código: PRO.07</b>
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>					
	<b>Proceso: Operativo</b>					
<b>Nombre del Subproceso:</b>	Comercialización					
<b>Objetivo:</b> Abastecer el local del producto elaborado, aplicando buenas prácticas de manufactura						
<b>Responsable:</b>	Jefe de Producción					
<b>Actividades</b>				<b>Responsable</b>		
• Recibir las ordenes de pedido del producto				Gerente		
• Entregar las órdenes de pedido al departamento de producción.				Gerente		
• Verificar la disponibilidad de productos				Bodeguero		
• Si hay disponibilidad de productos proceder al pedido				Bodeguero		
• Si no hay disponibilidad realizar orden de producción				Bodeguero		
• Empacar el producto correctamente con etiquetas, fundas, fecha de la elaboración y de caducidad, precio y lote del producto.				Operario		
• Colocar en las gavetas el producto para su respectiva distribución.				Operario		
• Realizar la facturación del producto				Cajero/a		
• Recibir el dinero en Efectivo				Cajero/a		
• Trasladar el producto a su destino final				Operario		
• Colocar el producto para la venta en frigoríficos.				Operario		
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>						
Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula	Responsable	Frecuencia	Fuente de información
Cumplimiento en la entrega del producto	Evalúa el cumplimiento en la entrega del producto efectuado eficientemente a diario en la microempresa	Cantidad	N.º de pedidos solicitados/ N.º de pedidos realizados	Bodeguero	Semanal	Informe de pedidos



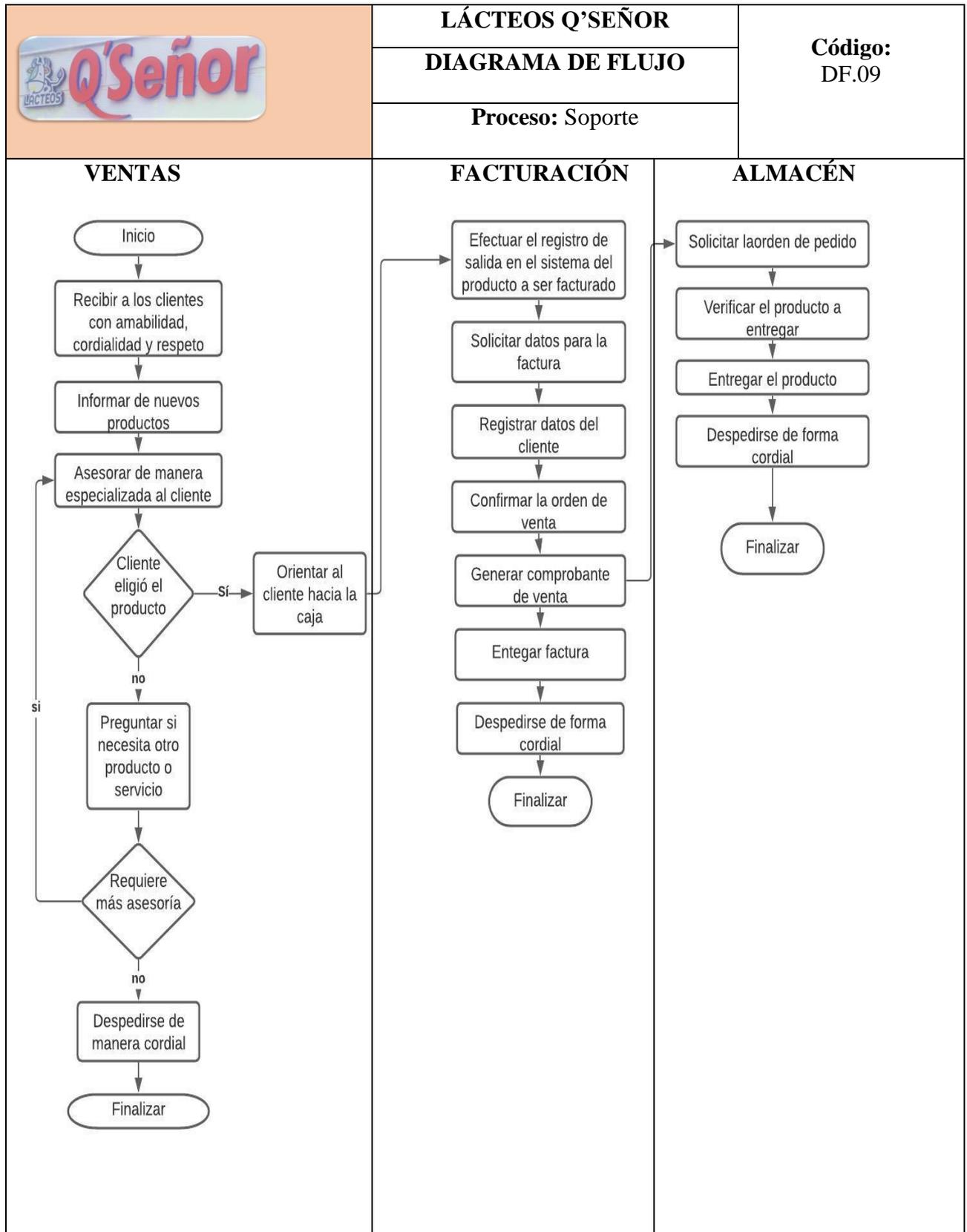
**Figura 17** Diagrama de flujo del proceso de comercialización  
**Elaborado por:** Autora

	<b>LÁCTEOS Q'SEÑOR</b>		<b>Código: PRO.08</b>			
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>					
	<b>Proceso: Soporte</b>					
<b>Nombre del proceso:</b>	Contabilidad					
<b>Objetivo:</b> Registrar y controlar la documentación de compras y ventas haciendo cumplir la normativa tributaria y laboral.						
<b>Responsable:</b>	Contabilidad					
<b>Actividades</b>			<b>Responsable</b>			
• Recepción documentos habilitantes			Contador			
• Analizar e ingresar información			Contador			
• Realizar pagos de nómina			Contador			
• Verificar reporte de nómina			Contador			
• Solicitar aprobación de nómina			Contador			
• Ejecutar nómina, procesar pago			Contador			
• Generar e imprimir roles de pago			Contador			
• Archivar reporte			Contador			
• Pago impuestos SRI			Contador			
• Pago beneficios sociales IESS			Contador			
• Registrar transacciones			Contador			
• Procesar mayorización de cuentas			Contador			
• Si es correcto se procede a realizar los estados financieros			Contador			
• Presentar estados financieros con los saldos.			Contador			
• Realizar un análisis vertical y horizontal de los estados financieros			Contador			
• Presentar informes al gerente para dar a conocer en qué estado se encuentra la microempresa			Gerente-propietario			
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>						
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Fuente de información</b>
Registros contables	Se encarga de medir la cantidad de registros contables efectuados	Unidad	No aplica	Contador	Diario	Libro diario



**Figura 18** Diagrama de Flujo del proceso de contabilidad  
**Elaborado por:** La Autora

	<b>LÁCTEOS Q'SEÑOR</b>				<b>Código: PRO.09</b>	
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>					
	<b>Proceso: Soporte</b>					
<b>Nombre del subproceso:</b>	Ventas					
<b>Objetivo:</b> Garantizar la venta efectiva del producto puesto a la venta, procurando siempre la satisfacción del cliente y la calidad del producto.						
<b>Responsable:</b>	Vendedor					
<b>Actividades</b>				<b>Responsable</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibir a los clientes con amabilidad, cordialidad y respeto.</li> </ul>				Vendedor		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar de nuevos productos a los clientes</li> </ul>				Vendedor		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesorar de manera especializada a los clientes que así lo requieran.</li> </ul>				Vendedor		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacer las necesidades de los clientes</li> </ul>				Vendedor		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar la venta de los productos que el cliente haya elegido</li> </ul>				Vendedor		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientar al cliente hacia la caja para el proceso de facturación.</li> </ul>				Vendedor		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Efectuar el registro de salida en el sistema del producto a ser facturado.</li> </ul>				Vendedor		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar los datos del cliente para la correspondiente factura.</li> </ul>				Vendedor		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Con firmar la orden de venta.</li> </ul>				Vendedor		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar el comprobante correspondiente</li> </ul>				Vendedor		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entregar la factura y el producto.</li> </ul>				Vendedor		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Despedirse de manera amable y cordial.</li> </ul>				Vendedor		
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>						
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Fuente de información</b>
Cantidad de ventas efectuadas	Se encarga de medir la cantidad de productos vendidos	Porcentaje	Stock vendido/Stock disponible * 100	Vendedor	Mensual	Informe de ventas



**Figura 19** Diagrama de flujo del proceso de ventas

**Elaborado por:** Autora

#### 4.9 Gestión de riesgos

Permite identificar, evaluar, mitigar o disminuir el impacto de los riesgos en las empresas con el fin de evadir daños, pérdidas y fraudes dentro de los procesos. Mediante el siguiente formato de riesgos que se detalla a continuación permitirá identificar los riesgos leves, moderados y catastróficos de la microempresa Lácteos Q'SEÑOR, el mismo que ayudará a detectar los riesgos de forma oportuna y así poder mitigarlos.

**Tabla 16** Identificación del riesgo

<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Cargo:</b>	
<b>Nombre del Proceso:</b>	
<b>Objetivo del proceso:</b>	
<b>Actividad del proceso en que podría presentarse la situación.</b>	
<b>Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo.</b>	
<b>Agentes generadores de la situación descrita (quién o, qué).</b>	
<b>Activos tangibles o intangibles afectados por la situación.</b>	
<b>Causas que permitieron que se genere la situación.</b>	
<b>Frecuencia de ocurrencia de la situación (número de veces al año).</b>	
<input type="checkbox"/> <b>Alta</b> (Ocurre una vez al mes) <input type="checkbox"/> <b>Media</b> (Ocurre una vez al trimestre) <input type="checkbox"/> <b>Baja</b> (Superior al trimestre)	
<b>Consecuencias de la materialización de la situación:</b>	
<b>Impacto de la materialización de la situación.</b>	
<input type="checkbox"/> <b>Catastrófico</b> Demandas, sanciones por entes de control, imagen negativa de la entidad <input type="checkbox"/> <b>Moderado</b> Quejas por la mala gestión o falta de prestación de servicio, investigaciones de los entes de control, comentarios negativos en los medios de comunicación de la entidad.	

<input type="checkbox"/> <b>Leve</b> Quejas por demoras en la prestación del servicio, recomendaciones de los entes de control, comentarios no favorables en los medios de comunicación.
<b>Identifique el riesgo presentado en la situación.</b>
<b>Con relación al control de riesgo:</b>
Existen tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Se están aplicando en la actualidad? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Son efectivas para prevenir o mitigar el riesgo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
<b>¿Las tareas de control existentes están documentadas en algún procedimiento?</b>
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
<b>¿En cual? Nombre</b> _____
<b>Código</b> _____
<b>Describa las tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo:</b>
<b>¿Cuándo se deben aplicar las tareas de control?</b>
Antes de la actividad <input type="checkbox"/> Durante la actividad <input type="checkbox"/> Después de la actividad <input type="checkbox"/>

**Elaborado por:** Autor

#### 4.9.1 Valoración y evaluación

Es significativo realizar la valoración y evaluación de los riesgos por parte del gerente propietario de la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR con el fin de disminuir la ocurrencia de estos; estos riesgos tendrán una frecuencia, calificación y controles para mitigarlos.

**Tabla 17** Escala de probabilidad

Escala	Descripción	Calificación
Alta	Una vez a la semana	3
Media	Una vez al mes	2
Baja	Muy poca probabilidad de ocurrencia	1

**Fuente:** ISO 31000

**Elaborado por:** Autora

**Tabla 18** Escala de Impacto

Escala	Calificación	Descripción
Leve	5	El riesgo tiene menor grado de incumplimiento de metas y objetivos.
Moderado	10	Afecta a las actividades de la microempresa
Grave	20	Peligro de un alto grado de incumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

**Fuente:** ISO 31000

**Elaborado por:** Autora

**Tabla 19** Valoración del riesgo inherente

VALORACIÓN DEL RIESGO				
<b>PROBABILIDAD</b>	<b>ALTO</b>	Moderado	Importante	Inaceptable
	3	15	30	60
	<b>MEDIO</b>	Tolerable	Moderado	Importante
	2	10	20	40
	<b>BAJO</b>	Aceptable	Tolerable	Moderado
	1	5	10	20
		<b>LEVE</b> 5	<b>MODERADO</b> 10	<b>GRAVE</b> 20
		<b>IMPACTO</b>		

**Fuente:** ISO 31000

**Elaborado por:** Autora

**Tabla 20** Matriz de controles

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

**Fuente:** ISO 31000

**Elaborado por:** Autora

**Tabla 21** Periodicidad del control de riesgos

CONTROL	TIEMPO	CALIFICACIÓN
Permanente	Durante todo el proceso	3
Periódico	Pasadas un número de actividades	2
Ocasional	Forma ocasional	1

**Fuente:** ISO 31000

**Elaborado por:** Autora

**Tabla 22** Valoración del riesgo residual

Nivel del riesgo	Calificación
Inaceptable	>30
Importante	20 a 30
Moderado	10 a 20
Tolerable	5 a 9
Aceptable	< 5

**Fuente:** ISO 31000

**Elaborado por:** Autora

#### Fórmula de cálculo de valor residual

$$VR = \frac{\text{Nivel de riesgo inherente}}{\text{Eficacia del control}}$$

#### 4.9.2 Matriz de riesgo

**Tabla 23** Matriz de identificación y evaluación de riesgos

<b>TIPO DE RIESGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL RIESGO</b>	<b>ÁREA</b>	<b>CONSECUENCIA</b>
<b>Riesgo operativo</b>	Identificar los riesgos en los procesos de Lácteos SEÑOR	Administrativa	Deducción de la eficacia y Eficiencia de los procesos.
<b>Riesgo Financiero</b>	Riesgo de perder financiamiento	Financiera	Bajo Capital social
<b>Riesgo estratégico</b>	Incumplimiento de objetivos estratégicos	Gerencia	Desenfoco de la filosofía Organizacional

**Fuente de investigación:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autora

### 4.9.3 Análisis de riesgos

**Tabla 24** Análisis de riesgos

TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	VALOR	IMPACTO	VALOR	RIESGO INHERENTE	PROBABILIDAD
Riesgo operativo	Media	2	Moderado	10	20	Moderado
Riesgo Financiero	Media	2	Moderado	10	20	Moderado
Riesgo estratégico	Baja	1	Moderado	10	10	Tolerable

**Fuente de investigación:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autora

### 4.9.4 Evaluación de riesgos

**Tabla 25** Evaluación y control de riesgos

TIPO DE RIESGO	PERIODICIDAD DEL CONTROL	VALOR	APLICACIÓN DEL CONTROL	VALOR	RIESGO RESIDUAL
Riesgo operativo	Permanente	3	Detectivo	2	Medio
Riesgo Financiero	Periódico	2	Detectivo	2	Bajo
Riesgo estratégico	Ocasional	1	Inexistente	1	Inexistente

**Fuente de investigación:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autora

#### 4.9.5 Tratamiento del riesgo

**Tabla 26** Tratamiento del riesgo

RIESGOS	APLICACIÓN DEL CONTROL	PERIODICIDAD DEL CONTROL	RIESGO RESIDUAL	CONTROLES	ACCIONES POR SEGUIR, LINEAMIENTOS	RESPONSABLES
<b>Riesgo operativo</b>	Detectivo	Permanente	Medio	Comprobar la correcta utilización del manual de funciones y procesos de cada empleador.	Realizar un seguimiento al personal si no fuere el caso se les aplique una sanción por el incumplimiento.	Gerente
<b>Riesgo financiero</b>	Detectivo	Periódico	Bajo	Efectuar estados financieros con sus respectivos análisis.	Mostrar los estados financieros.	Gerente
<b>Riesgo estratégico</b>	Inexistente	Ocasional	Inexistente	Mantener siempre actualizada la organización estratégica de la empresa.	Trazar un plan estratégico con sus objetivos y metas.	Gerente

**Fuente de investigación:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autora



**MANUAL FINANCIERO  
DE LA MICROEMPRESA DE  
LÁCTEOS Q'SEÑOR**

#### 4.10.1 Manual contable y financiero

La contabilidad es un instrumento clave dentro de la empresa, que permite adquirir la información financiera sobre la realidad de la microempresa. Dentro de esta propuesta se abordará conocimientos que ayudarán al registro ordenado y correcto de las actividades que la microempresa realice.

#### 4.10.2 Catálogo de Cuentas

Es una lista donde se puede visualizar las cuentas de forma ordenada y numerada, las cuales serán utilizadas en el manejo contable de la microempresa con el propósito de elaborar los estados financieros y facilitar información importante para la toma de decisiones por parte del gerente-propietario.

#### Catálogo de cuentas Lácteos Q'SEÑOR

 <b>CATÁLOGO DE CUENTAS LÁCTEOS Q'SEÑOR</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>
<b>1.01</b>	<b>CORRIENTE</b>
<b>1.01.01</b>	<b>Efectivo y Equivalente al Efectivo</b>
1.01.01.01	Caja
1.01.01.01.01	Caja general
1.01.01.01.02	Caja Chica
1.01.01.02	Bancos
1.01.01.02.01	Banco Pichincha cta.....
1.01.01.02.02	Banco Pacífico cta.....
<b>1.01.02</b>	<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>
1.01.02.01	Documentos y Cuentas por cobrar
1.01.02.02	Clientes por Cobrar
1.01.02.02.01	Cliente A
1.01.02.02.02	Cliente B
1.01.02.03	Anticipos empleados

1.01.02.03.01	Empleado A
1.01.02.03.02	Empleado B
<b>1.01.03</b>	<b>INVENTARIOS</b>
1.01.03.01	Inventario de materia prima
1.01.03.01.01	Leche
1.01.03.01.02	Cuajo
1.01.03.01.03	Sal
1.01.03.01.04	Cloruro de calcio
1.01.03.01.04	Cloruro de sodio
1.01.03.01.05	Fermento
1.01.03.01.05	Nitrato
1.01.03.02	Inventario de insumos
1.01.03.02.01	Tapas
1.01.03.02.02	Tarrinas
1.01.03.02.03	Fundas
1.01.03.03	Inventario de productos en proceso
1.01.03.03.01	Queso amasado
1.01.03.03.02	Queso fresco
1.01.03.03.03	Queso mozzarella
1.01.03.03.04	Queso picado
1.01.03.03.05	Queso maduro
1.01.03.04	Inventario de productos terminados
1.01.03.04.01	Queso amasado
1.01.03.04.02	Queso fresco
1.01.03.04.02	Queso mozzarella
1.01.03.04.03	Queso picado
1.01.03.01.04	Queso maduro
<b>1.01.04</b>	<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>
1.01.04.01	Declaración impuestos personas naturales
1.01.04.01.01	Declaración IVA
1.01.04.01.02	IVA en compras
1.01.04.01.03	Anticipo retención en la Fuente del Impuesto a la Renta 1%
<b>1.02</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>
<b>1.02.01</b>	<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>
1.02.01.01	Edificio
1.02.01.01.01	Depreciación acumulada Edificio
1.02.01.02	Muebles y Enseres
1.02.01.02.01	Depreciación acumulada muebles y enseres
1.02.01.03	Equipo de oficina
1.02.01.03.01	Depreciación acumulada Equipo de oficina
1.02.01.04	Maquinaria y Equipo
1.02.01.04.01	Depreciación acumulada maquinaria y equipo
1.02.01.05	Vehículos
1.02.01.05.01	Depreciación acumulada vehículos
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>
<b>2.01</b>	<b>Pasivo Corriente</b>
2.01.01.	Cuentas y documentos por pagar

2.01.01.01	Proveedor A
2.01.01.02	Proveedor B
2.01.02	Retención en la fuente del Impuesto a la Renta 1%
<b>2.01.03</b>	<b>Obligaciones con instituciones financieras</b>
2.01.03.01	Préstamos Bancarios
2.01.03.02	Otras Obligaciones corrientes
<b>2.01.04.</b>	<b>Por beneficios de Ley a empleados</b>
2.01.04.01	Sueldos por pagar
2.01.04.02	Vacaciones
2.01.04.03	IESS por Pagar
2.01.04.04	Aporte Patronal
2.01.04.05	Fondos de Reserva
2.01.04.06	Décimo tercer sueldo
2.01.04.06	Décimo cuarto sueldo
<b>2.01.05</b>	<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>
2.01.05.01	SRI por pagar
<b>2.02</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>
<b>2.02.01</b>	<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>
2.02.01.01	Pago Hipoteca
2.02.01.02	Otros Préstamos
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>
<b>3.01</b>	<b>CAPITAL</b>
3.01.01	Capital Social
<b>3.02</b>	<b>RESULTADOS</b>
3.02.01	Utilidad del Ejercicio
3.02.02	(-) Pérdida de Ejercicio
<b>4.01</b>	<b>INGRESOS</b>
4.01	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>
4.01.01	<b>VENTAS</b>
4.01.01.01	Queso amasado
4.01.01.02	Queso mozzarella
4.01.01.03	Queso fresco
4.01.01.04	Queso picado
4.01.01.05	Queso maduro
4.01.02	(-) Devolución en ventas
<b>4.02</b>	<b>GANANCIA BRUTA</b>
<b>4.03</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>
<b>5.01</b>	<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>
5.01.01	Materiales utilizados o productos vendidos
5.01.01.01	(+) Inventario Inicial de materia prima
5.01.01.02	(-) Inventario Final de materia prima
5.01.01.03	(+) Inventario inicial de productos en proceso
5.01.01.04	(-) Inventario final de productos en proceso
5.01.01.05	(+) Inventario inicial de productos terminados
5.01.01.06	(-) Inventario final de productos terminados
5.01.02	(+) Mano de obra directa

5.01.02.01	Sueldos y beneficios sociales
5.01.03	(+) Mano de obra indirecta
5.01.03.01	Sueldos y beneficios sociales
5.01.04	(+) Otros costos indirectos de fabricación
5.01.04.01	Depreciación propiedades, planta y equipo
5.01.04.02	Mantenimiento y reparaciones
5.01.04.03	Suministros materiales y repuestos
5.01.04.04	Otros costos de producción
<b>5.02</b>	<b>GASTOS</b>
<b>5.02.01</b>	<b>GASTOS</b>
5.02.01.01	Sueldos, salarios y demás remuneraciones
5.02.01.02	Aportes a la seguridad social
5.02.01.03	Promoción y publicidad
5.02.01.04	Combustible
5.02.01.05	Servicios básicos
5.02.01.05.01	Luz
5.02.01.02.02	Agua
5.02.01.02.03	Telecomunicaciones
5.02.01.06	Otros gastos

#### 4.10.3 Dinámica de cuentas

**Tabla 27** Dinámica de la cuenta Efectivo y equivalente de efectivo

 <b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR</b>				
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>SUBCUENTA</b>
1. Activo	1.01. Activo Corriente	1.01.01. Efectivo y equivalentes de Efectivo	1.01.01.01. Caja 1.01.01.02 Bancos	1.01.01.01.01 Caja general 1.01.01.01.02 Caja Chica 1.01.01.02.01 Banco del Pichincha 1.01.01.02.02 Banco del Pacífico
<b>Descripción</b>	Los equivalentes al efectivo se tienen, más que para propósitos de inversión o similares, para cumplir los compromisos de pago a corto plazo. Para que una inversión financiera pueda ser calificada como			

	equivalente al efectivo, debe ser fácilmente convertible en una cantidad determinada de efectivo y estar sujeta a un riesgo insignificante de cambios en su valor.	
<b>Saldo</b>	Las cuentas y subcuentas de este grupo tendrán saldo deudor a excepción del sobregiro bancario, depreciaciones y provisiones	
<b>Dinámica</b>		
La cuenta de efectivo es de carácter deudora debido a que al momento de ingresar efectivo aumenta y cuando se entrega dinero disminuye		
<b>DÉBITO</b>		<b>CRÉDITO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recaudación de ventas de contado y recuperación de cartera en efectivo a caja.</li> <li>• Ingresos de efectivo por medios electrónicos (transferencias bancarias) y otras formas de ingreso de efectivo.</li> <li>• Sobrantes de caja</li> <li>• Notas de crédito emitidas</li> <li>• Devoluciones de impuestos en efectivo</li> <li>• Todo ingreso lícito en efectivo o sus equivalentes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salidas de efectivo por devoluciones anticipos de mercadería</li> <li>• Emisión de cheques por pago a proveedores.</li> <li>• Pago de deudas pendientes por préstamo.</li> <li>• Compra de bienes y servicios para la venta.</li> <li>• Pago de servicios por mantenimiento</li> </ul>
<b>Control Interno</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los ingresos obtenidos de efectivo deben ser depositados de forma completa e intacta el día de recaudación máximo al siguiente día hábil.</li> <li>• Todos los egresos por compras en efectivo o cheque deben ser sustentados por una factura.</li> <li>• Los comprobantes de egresos deben estar firmados por el contador y gerente.</li> <li>• Realizar arqueos de caja y conciliaciones bancarias una vez al mes.</li> </ul>		
<b>Política Contable</b>	<b>Proceso:</b> 1. Verificación- 2. Operatividad- 3. cierre-4.archivo	
Realización del correcto registro de los movimientos de caja, bancos de	<b>Procedimiento:</b> 1. Revisión del reporte y conteo de 2. Revisión de la venta, emisión del recibo y conteo de dinero. 3. Generación del reporte de caja y entrega del dinero al	

manera periódica	4. Revisión del reporte, registro y archivo del recibo.
<b>Base Normativa y Legal</b>	NIFF para PYMES sección 7, NIC 7

**Fuente de investigación:** Superintendencia de compañías y seguros

**Elaborado por:** Autora

**Tabla 28** Activos Financieros

 <b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR</b>				
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>SUBCUENTA</b>
1. Activo	1.01.	1.01.02. Activos	1.01.02.01	1.01.02.02.01 Cliente
	Activo	Financieros	Documentos y	A
	Corriente		Cuentas por	1.01.02.02.02 Cliente
			Cobrar	B
			1.01.02.02	1.01.02.03.01
			Cientes por	Empleado A
			Cobrar	1.01.02.03.02
			1.01.02.03	Empleado B
			Anticipos	
			empleados	
<b>Descripción</b>	Los activos financieros son valores que se representan de manera física, por ejemplo: el comprador de un activo financiero posee un derecho (un activo) y el vendedor una obligación (un pasivo).			
<b>Saldo</b>	Las cuentas y subcuentas de este grupo tendrán saldo deudor.			

<p><b>Dinámica</b></p> <p>La cuenta activos financieros es deudora, puesto que al momento de ingresar efectivo aumenta y cuando se entrega dinero disminuye.</p>	
<p><b>DÉBITO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobro de pagos pendientes por ventas a crédito.</li> <li>• Depósitos bancarios según cheque por ventas de los productos lácteos</li> <li>• Por Anticipos de sueldo a los trabajadores de la microempresa.</li> <li>• Por multas realizadas al personal en caso de incumplimiento de las políticas de seguridad.</li> </ul>	<p><b>CRÉDITO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el pago a proveedores</li> <li>• Pago de las multas o préstamos realizados al personal.</li> </ul>
<p><b>Control Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo activo financiero debe ser respaldado por un contrato</li> <li>• Todos os archivos financieros se registran y archivan al momento de su realización.</li> <li>• Los anticipos a los trabajadores se entregan, si este cumple más de 1 año en la microempresa.</li> <li>• El gerente es el único que puede emitir un activo financiero.</li> </ul>	
<p><b>Política Contable</b></p> <p>Los créditos por compras deben ser otorgados únicamente por el</p>	<p><b>Proceso:</b> 1. Verificación- 2. Operatividad- 3. cierre-4.archivo</p> <p><b>Procedimiento:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de los créditos y fechas de vencimiento para los pagos.</li> <li>2. Confirmación y registro de los pagos en el libro de la microempresa</li> <li>3. Cancelación del crédito según comprobante de pago.</li> </ol>

gerente.	4. Archivar los documentos luego del registro.
<b>Base Normativa y Legal</b>	NIFF 9 para PYMES sección 11, NIC 39

**Fuente de investigación:** Superintendencia de compañías y seguros

**Elaborado por:** Autora

**Tabla 29** Dinámica de la cuenta inventarios

 <b>MICROEMPRESA DE LACTEOS Q'SEÑOR</b>				
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA	SUBCUENTA
1. Activo	1.01. Activo Corriente	1.01.03. Inventarios	1.01.03.01 Inventario de Materia prima 1.01.03.02 Inventario de insumos 1.01.03.03 Inventario de productos en proceso 1.01.03.024 Inventario de productos terminados	1.01.03.01.01 Leche 1.01.03.01.02 Cuajo 1.01.03.01.03 Sal 1.01.03.01.04 Cloruro de calcio 1.01.03.01.04 Cloruro de sodio 1.01.03.01.05 Fermento 1.01.03.01.05 Nitrato 1.01.03.04.01 Queso amasado 1.01.03.04.02 Queso fresco

				1.01.03.04.02 Queso mozzarella 1.01.03.04.03 Queso picado 1.01.03.01.04 Queso maduro
<b>Descripción</b>	En la cuenta de inventario se registra los movimientos de las existencias de los productos, los mismos que están destinados para la venta y comercialización.			
<b>Saldo</b>	Las cuentas y subcuentas de este grupo tendrán saldo deudor.			
<b>Dinámica</b>				
Se debita por el valor del inventario inicial y por el valor del inventario final y se acredita por el valor del inventario inicial.				
<b>DÉBITO</b>			<b>CRÉDITO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario inicial</li> <li>• Compras</li> <li>• Devoluciones de los clientes</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas</li> <li>• Devoluciones efectuadas a proveedores</li> </ul>	
<b>Control Interno</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo el proceso de requisición, compra, almacenaje deben estar respaldadas por un documento legal que muestre la cantidad, fecha y el tipo de materia prima y la firma del encargado.</li> <li>• Se debe realizar cotizaciones con el fin de obtener mejores precios y financiamiento</li> <li>• Verificar el espacio físico de los lugares de almacenamiento para evitar daños de los productos.</li> <li>• Almacenar los productos a la temperatura adecuada</li> </ul>				
<b>Política Contable</b>		<b>Proceso:</b> 1. Verificación- 2. Operatividad- 3. cierre-4.archivo		
Se reconocen como inventario los adquiridos y los que se encuentren en proceso de transformación y los producidos		<b>Procedimiento:</b> 1. Realización de asientos contables de los inventarios 2. Generación de los reportes de entrada y salida de materiales. 3. Archivo de los documentos emitidos.		
<b>Base Normativa</b>	NIFF para PYMES sección 13, NIC 2			

y Legal

**Fuente de investigación:** Superintendencia de compañías y seguros**Elaborado por:** Autora**Tabla 30** Dinámica de cuentas Propiedad Planta y Equipo

 <b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR</b>				
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>SUBCUENTA</b>
1. Activo	1.02.	1.02.01.	1.02.01.01 Edificio	1.02.01.01.01
	Activo No	Propiedad	1.02.01.02 Muebles y	Depreciación
			Enseres	acumulada
	Corriente	Planta y	1.02.01.03 Equipo de	Edificio
			computación	1.02.01.02.01De
			1.02.01.04	preciación
			Maquinaria y Equipo	acumulada
			1.02.01.05 Vehículos	Muebles y
				Enseres
				1.02.01.03.01
			Depreciación	
			acumulada	
			Equipo de	
			computación	
			1.02.01.04.01	
			Depreciación	
			acumulada	
			maquinaria y	
			equipo	
			1.02.01.05.01	

				Depreciación acumulada vehículos
<b>Descripción</b>	Propiedad planta y equipo según son bienes que pertenecen a la empresa cuya función no es participar en las actividades de comercio, más bien es un apoyo permanente en los procesos productivos.			
<b>Saldo</b>	Las cuentas y subcuentas de este grupo tendrán saldo deudor.			
<b>Dinámica</b>				
De carácter deudor porque cuando se adquiere un bien o compra un bien el valor de la cuenta aumenta y cuando se vende o deprecia el valor disminuye.				
<b>DÉBITO</b>			<b>CRÉDITO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de bienes</li> <li>• Reparaciones mayores que incrementen su vida útil</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro por baja de bienes.</li> <li>• Venta de activos</li> </ul>	
<b>Control Interno</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los activos deben estar sujetos a un mantenimiento mensual.</li> <li>• Los activos no deben alquilados ya que son únicamente de uso para la entidad.</li> <li>• Mantener la depreciación de línea recta debido a que este método permite calcular de acuerdo con el tiempo y no al uso del activo.</li> <li>• Los activos registrados deben ser comparados con las existencias.</li> </ul>				
<b>Política Contable</b>	<b>Proceso:</b> 1. Compra - 2. Operatividad- 3. cierre-4. archivo			
La propiedad planta y equipo son reconocidos de acuerdo con lo establecido en la NIFF.	<b>Procedimiento:</b>			
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Requisición de proformas y elección de una para la compra</li> <li>2. Revisión, registro del equipo y disposición a la empresa.</li> <li>3. Elaboración de los asientos de venta y documentación.</li> </ol>			
<b>Base Normativa y Legal</b>	NIFF para PYMES sección 17, NIC 16, NIC 36			

**Fuente de investigación:** Superintendencia de compañías y seguros **Elaborado por:** Autora

**Tabla 31** Dinámica de la cuenta Cuentas y Documentos por Pagar

 <b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR</b>				
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA	SUBCUENTA
2. Pasivos	2.01 Pasivo corriente	2.01.01 Cuentas y documentos por pagar	2.01.01.01 Proveedor es	2.01.01.01 Proveedor A 2.01.01.02 Proveedor B
<b>Descripción</b>	Son todos los saldos a cargo que tengan que pagarse en el corto plazo			
<b>Saldo</b>	Las cuentas y subcuentas de este grupo tendrán saldo acreedor.			
<b>Dinámica</b> La cuenta y documentos por pagar son de carácter acreedora debido a que en el momento de ingresar efectivo aumenta y cuando egresa disminuye.				
<b>DÉBITO</b>			<b>CRÉDITO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abonos a un préstamo adquirido</li> <li>• Pago a proveedores</li> <li>• Al anularse una obligación</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deudas pendientes con los proveedores</li> <li>• Prestamos adquiridos para comprar un activo</li> </ul>	
<b>Control Interno</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deben archivarse, en expedientes de pago por cada proveedor, los documentos relativos a cada operación.</li> <li>• Los encargados y responsables de manejar estos créditos deben ser del área financiera.</li> <li>• Todos los créditos realizados deben ser elaborados con un contrato en la microempresa.</li> </ul>				
<b>Política Contable</b> Notificaciones mensuales de las obligaciones financieras que la microempresa ha obtenido al gerente general.	<b>Proceso:</b> 1. Verificación- 2. Operatividad- 3. cierre-4. archivo <b>Procedimiento:</b> 1. Revisión de los créditos y deudas pendientes de la microempresa. 2. Confirmación y cálculo de los intereses para el pago 3. Cancelación de la deuda y registro del depósito. 4. Archivos de los comprobantes de pago con la firma respectiva.			
<b>Base Normativa y Legal</b>	NIFF para PYMES sección 11, NIC 23			

**Fuente de investigación:** Superintendencia de compañías y seguros

**Elaborado por:** Autora

**Tabla 32** Dinámica de cuentas Obligaciones laborales

 <b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR</b>			
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	<b>CUENTA</b>
2. Pasivo	2.01. Pasivo Corriente	2.01.03 Beneficios de Ley empleados	2.01.03.01 Sueldos por pagar 2.01.03.02 Vacaciones 2.01.03.03 IESS por pagar 2.01.03.04 Aporte Patronal
<b>Descripción</b>	En esta cuenta se registra el valor de las obligaciones a favor de los trabajadores, respetando las normas legales que se generan en la relación de dependencia laboral		
<b>Saldo</b>	Las cuentas y subcuentas de este grupo tendrán saldo acreedor.		
<b>Dinámica</b>			
Las cuentas que conforman este subgrupo tienen naturaleza acreedora, debido a que se incrementa el saldo al registrar créditos y se reduce el saldo a efectuar el registro de débitos.			
<b>DÉBITO</b>		<b>CRÉDITO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago mensual del salario o remuneración durante el ejercicio contable.</li> <li>• Beneficios sociales pagados a los empleados</li> <li>• Participaciones de utilidades de los trabajadores de la microempresa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de los salarios por pagar de empleados</li> <li>• Registrar aportaciones por pagar a la Seguridad Social</li> <li>• Registrar los beneficios sociales de los empleados.</li> </ul>	
<b>Control Interno</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar de manera mensual los pagos realizados a los trabajadores</li> <li>• El pago mensual está a cargo de la contadora, con la aprobación del gerente.</li> <li>• Archivar los documentos de soporte de las obligaciones laborales canceladas.</li> </ul>			
<b>Política Contable</b>			
La microempresa debe cumplir las obligaciones laborales con los empleados, de acuerdo con lo que señala el Código de Trabajo.			
<b>Base Normativa y Legal</b>	NIFF para PYMES sección 28, NIC 19		

**Fuente de investigación:** Superintendencia de compañías y seguros

**Elaborado por:** Autora

**Tabla 33** Dinámica de la cuenta de Obligaciones con instituciones financieras

 <b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR</b>			
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	<b>CUENTA</b>
2. Pasivo	2.01. Pasivo Corriente	2.01.02. Obligaciones con Instituciones Financieras	2.01.03.01 Préstamos Bancarios 2.01.03 Otras obligaciones corrientes
<b>Descripción</b>	La cuenta representa las obligaciones que tiene la microempresa con instituciones financieras, la misma que debe cancelar sus deudas en un período menor a los doce meses.		
<b>Saldo</b>	Las cuentas y subcuentas de este grupo tendrán saldo acreedor.		
<b>Dinámica</b> De carácter acreedor ya que al ingresar valores disminuyen y al egresar valores aumenta.			
<b>DÉBITO</b>		<b>CRÉDITO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago a abono del valor de la obligación contraída con terceros.</li> <li>• Notas de crédito emitidas por pago o abono a los proveedores</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el valor de préstamo realizado a una institución financiera</li> <li>• Notas de débito emitidas por la institución financiera</li> <li>• Por ajustes de la cuenta.</li> </ul>	
<b>Control Interno</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar las tasas de interés que ofrecen las instituciones financieras</li> <li>• La gerencia es quien emite la autorización para contraer la obligación financiera.</li> <li>• Todas las deudas generadas deben disponer de documentos de soporte.</li> <li>• Los pagos que se realicen a terceros deben autorizarse por el gerente.</li> <li>• Archivar los documentos de las obligaciones.</li> <li>• Realizar conciliaciones periódicas de acuerdo a las confirmaciones que emite la institución financiera.</li> <li>• Llevar un registro de fechas para los pagos y evitar mora.</li> </ul>			
<b>Política Contable</b> Cumplir con el pago de las obligaciones financieras contraídas para no tener que incurrir en gastos excedentes.			
<b>Base Normativa y Legal</b>	NIFF para PYMES sección 11, NIC 23		

**Fuente de investigación:** Superintendencia de compañías y seguros

**Elaborado por:** Autora

**Tabla 34** Dinámica de la cuenta Otras obligaciones corrientes

 <b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR</b>			
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	<b>CUENTA</b>
2. Pasivo	2.01. Pasivo Corriente	2.01.04. Otras Obligaciones corrientes	2.01.04.01. SRI por pagar
<b>Descripción</b>	Son todas las obligaciones con el SRI		
<b>Saldo</b>	Las cuentas y subcuentas de este grupo tendrán saldo acreedor.		
<b>Dinámica</b>			
De carácter acreedor ya que al ingresar valores disminuyen y al egresar valores aumenta.			
<b>DÉBITO</b>		<b>CRÉDITO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por cancelación de las retenciones de IVA y RF.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para registrar las retenciones de IVA Y RF.</li> </ul>	
<b>Control Interno</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para realizar una retención se deberá informar el porcentaje correspondiente.</li> <li>• Registrar los beneficios sociales de acuerdo a las horas laboradas.</li> </ul>			
<b>Política Contable</b>			
Se debe informar a los proveedores de sus obligaciones en forma mensual. Las obligaciones deberán pagarse antes de su vencimiento			
<b>Base Normativa y Legal</b>	NIFF para PYMES sección 29.		

**Fuente de investigación:** Superintendencia de compañías y seguros

**Elaborado por:** Autora

**Tabla 35** Dinámica de las Cuentas Documentos por Pagar

 <b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR</b>			
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	<b>CUENTA</b>
2. Pasivo	2.02. Pasivo no Corriente	2.02.01 Pasivo Largo Plazo	2.02.01.01 Pago Hipoteca 2.02.01.02 Otros préstamos
<b>Descripción</b>	Los pasivos no corrientes son cuentas que la microempresa mantiene por deudas a largo plazo en donde el vencimiento es mayor a 12 meses.		
<b>Saldo</b>	Las cuentas y subcuentas de este grupo tendrán saldo acreedor.		
<b>Dinámica</b>			
De carácter acreedor ya que al ingresar valores disminuyen y al egresar valores aumenta.			
<b>DÉBITO</b>		<b>CRÉDITO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al pagar los intereses y capital de préstamo a largo plazo</li> <li>• Al anularse cualquier obligación</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir nuevas obligaciones en el largo plazo.</li> </ul>	
<b>Control Interno</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un registro de las obligaciones pendientes</li> <li>• Archivar la tabla de amortización para verificar los saldos a pagar.</li> </ul>			
<b>Política Contable</b>			
Tener la tabla de amortización para realizar el pago de los valores.			
<b>Base Normativa y Legal</b>	NIFF para PYMES sección 22. Pasivos y Patrimonio		

**Fuente de investigación:** Superintendencia de compañías y seguros

**Elaborado por:** Autora

Tabla 36 Dinámica de la cuenta Capital

 <b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR</b>			
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA
3. Patrimonio	3.01. Capital	3.01.01 Capital Social	3.01.01.01 Capital Social
<b>Descripción</b>	El capital de la empresa representa aportes de los socios accionistas al iniciar las actividades de los cuales pueden ser bien o en efectivo.		
<b>Saldo</b>	Las cuentas y subcuentas de este grupo tendrán saldo acreedor.		
<b>Dinámica</b> De carácter acreedor ya que al ingresar valores disminuyen y al egresar valores aumenta.			
<b>DÉBITO</b>		<b>CRÉDITO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retiro de los aportes de los socios y accionistas.</li> <li>• Reducción en caso de pérdidas en el período actual de la empresa.</li> <li>• Por venta de acciones por parte de la empresa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportes de los accionistas</li> <li>• Inversiones de capital realizadas por la empresa</li> <li>• Nuevo aporte de capital inicial</li> </ul>	
<b>Control Interno</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustentar contablemente los valores del capital</li> <li>• Conciliar las cuentas de acciones para un mayor control.</li> <li>• El pago de los dividendos debe ser realizada a través de una cuenta bancaria.</li> </ul>			
<b>Política Contable</b>			
Las aportaciones de los socios pueden ser en dinero o bienes			
<b>Base Normativa y Legal</b>	NIFF para PYMES sección 1. NIC 1		

**Fuente de investigación:** Superintendencia de compañías y seguros

**Elaborado por:** Autora

Tabla 37 Dinámica de Cuenta Resultados

 <b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR</b>			
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	<b>CUENTA</b>
3. Patrimonio	3.02. Resultados		3.02.01 Utilidad del Ejercicio 3.02.01. (-) Pérdida del Ejercicio
<b>Descripción</b>	Los resultados de la microempresa son reflejados en el ejercicio económico, este indica las ganancias y pérdidas obtenidas, este proceso se lo realiza restando los ingresos menos los gastos.		
<b>Saldo</b>	Las cuentas y subcuentas de este grupo tendrán saldo acreedor.		
<b>Dinámica</b>			
La cuenta resultados no siempre es acreedora puesto que depende del tipo de resultado este acumulado.			
<b>DÉBITO</b>		<b>CRÉDITO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas del ejercicio</li> <li>• Capitalización de utilidades</li> <li>• Por el importe de la pérdida neta del ejercicio</li> <li>• Determinación de las reservas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la obtención del valor de utilidades del ejercicio económico.</li> </ul>	
<b>Control Interno</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobar que los resultados obtenidos estén correctamente calculados</li> <li>• Mantener un archivo de los estados financieros</li> <li>• Elaborar políticas para la distribución de utilidades</li> </ul>			
<b>Política Contable</b>			
Inscripción de las ganancias y pérdidas del período anterior en la cuenta			
<b>Base Normativa y Legal</b>	NIFF para PYMES sección 6		

**Fuente de investigación:** Superintendencia de compañías y seguros

**Elaborado por:** Autora

Tabla 38 Dinámica de cuenta ingresos por ventas

 <b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR</b>				
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA	SUBCUENTA
4. Ingresos	4.01. Ingreso de actividades ordinarias	4.01.01. Ingresos operacionales	4.01.01.01 Ventas de productos terminados 4.01.02 (-) Devolución en ventas	4.01.01.01 Queso amazado 4.01.01.02 Queso mozzarella 4.01.01.03 Queso fresco 4.01.01.04 Queso picado 4.01.01.05 Queso maduro
<b>Descripción</b>	Esta cuenta agrupa todos los ingresos de actividades ordinarias que la microempresa realiza, son los ingresos por ventas, las devoluciones y demás que facturan en la microempresa.			
<b>Saldo</b>	Las cuentas y subcuentas de este grupo tendrán saldo acreedor.			
<b>Dinámica</b>				
Las ventas de bienes y servicios son de carácter acreedor, ya que aumentan al registrar un crédito y se disminuye al registrar un débito.				
<b>DÉBITO</b>			<b>CRÉDITO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la devolución del producto</li> <li>• Por descuentos en las ventas</li> <li>• El saldo al cierre del ejercicio</li> <li>• Pérdida en ventas</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar el aumento en facturación por las ventas</li> <li>• Registrar la utilidad del ejercicio</li> <li>• Recibir descuentos de los proveedores</li> </ul>	
<b>Control Interno</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar el valor de los ingresos de manera inmediata</li> <li>• Mantener un archivo adecuado de los documentos de los ingresos</li> </ul>				
<b>Política Contable</b>				
En la venta de productos, el ingreso se reconoce cuando cumpla las condiciones de recibir benéficos económicos ya sea en efectivo.				
<b>Base Normativa y Legal</b>	NIFF para PYMES sección 23 NIC 18			

**Fuente de investigación:** Superintendencia de compañías y seguros

**Elaborado por:** Autora

Tabla 39 Dinámica Costo de ventas

 <b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR</b>			
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	<b>CUENTA</b>
5. Costos	5.01. Costos operacionales	5.01.01. Costos de ventas y producción	5.01.01 Materiales utilizados o productos vendidos 5.01.01.01 (+) Inventario Inicial de materia prima 5.01.01.02 (-) Inventario Final de materia prima 5.01.01.03 (+) Inventario inicial de productos en proceso 5.01.01.04 (-) Inventario final de productos en proceso 5.01.01.05 (+) Inventario inicial de productos terminados 5.01.01.06 (-) Inventario final de productos terminados 5.01.02 (+) Mano de obra directa 5.01.02.01 Sueldos y beneficios sociales 5.01.03 (+) Mano de obra indirecta 5.01.03.01 Sueldos y beneficios sociales

			5.01.04 (+) Otros costos indirectos de fabricación 5.01.04.01 Depreciación propiedades, planta y equipo 5.01.04.02 Mantenimiento y reparaciones 5.01.04.03 Suministros materiales y repuestos 5.01.04.04 Otros costos de producción
<b>Descripción</b>	En esta partida costo de la mercadería se registran las inversiones realizadas directamente con la obtención de ingresos.		
<b>Saldo</b>	Las cuentas y subcuentas de este grupo tendrán saldo acreedor.		
<b>Dinámica</b>			
Las cuentas que conforman este subgrupo tienen naturaleza deudora, debido a que se incrementa el saldo al registrar débitos, y se reduce el saldo al efectuar el registro de créditos.			
<b>DÉBITO</b>		<b>CRÉDITO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El costo de las unidades vendidas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>El costo de productos vendidos devueltos por los clientes</li> <li>El saldo en el cierre del ejercicio económico</li> </ul>	
<b>Control Interno</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Autorización de la máxima autoridad para la utilización del método de evaluación de inventarios aceptado por la empresa.</li> <li>Registro de las adquisiciones, facturación y costo de ventas</li> <li>Controles sobre devoluciones para asegurar su correcta autorización.</li> </ul>			
<b>Política Contable</b>			
El costo de venta se realiza mediante la utilización de método promedio ponderado.			
<b>Base Normativa y Legal</b>	NIFF para PYMES sección 13		

**Fuente de investigación:** Superintendencia de compañías y seguros

**Elaborado por:** Autora

**Tabla 40** Dinámica de cuentas Gastos administrativos

 <b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR</b>			
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	CUENTA
5. Gastos	5.02. Gastos operacionales		5.02.01.01 Sueldos, salarios y demás remuneraciones 5.02.01.02 Aportes a la seguridad social 5.02.01.03 Promoción y publicidad 5.02.01.04 Combustible 5.02.01.05 Agua, Energía, y telecomunicaciones 5.02.01.06 Otros gastos
<b>Descripción</b>	Son los desembolsos que realiza la microempresa para poder continuar su actividad principal y se relaciona de forma directa con el departamento administrativo.		
<b>Saldo</b>	Las cuentas y subcuentas de este grupo tendrán saldo acreedor.		
<b>Dinámica</b>			
Las cuentas que conforman este subgrupo tienen naturaleza deudora, debido a que se incrementa el saldo al registrar débitos, y se reduce el saldo al efectuar el registro de créditos.			
<b>DÉBITO</b>		<b>CRÉDITO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de sueldos, beneficios sociales y aportes al IESS</li> <li>• Valores pagados por gastos del personal administrativo</li> <li>• Pagos de servicios básicos</li> <li>• Pago de servicios generales</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anulación de gastos administrativos</li> <li>• Cierre cuentas al final del período</li> </ul>	
<b>Control Interno</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un archivo de los documentos de gasto</li> <li>• Tener un registro de los sueldos cancelados a empleados</li> <li>• Verificar que los gastos de operación estén registrados en el estado de resultados</li> </ul>			
<b>Política Contable</b>			
Los gastos son contabilizados como derivados de las actividades ordinarias de la microempresa.			
<b>Base Normativa y Legal</b>		NIFF para PYMES sección 2	

**Fuente de investigación:** Superintendencia de compañías y seguros

**Elaborado por:** Autora

## 4.11 Proceso Contable



**MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR  
PROCESO CONTABLE**

El proceso contable constituye la serie de pasos o la secuencia que sigue la información contable desde el origen de la transacción.

**Proceso**

**1.** Comprobantes o documentos fuente

Comprobantes de ingreso.  
Comprobantes de egreso.  
Facturas.



**2.** Estado de situación inicial

**3.** Registro de las transacciones en el libro diario.

Caja Chica	100,00	
Bancos		100,00

**5.** Libros auxiliares

**6.** Balance de comprobación

**4.** Trasladar las cuentas al libro mayor

Bancos	Caja
100,00	100,00

Formas de presentación:  
Balance de comprobación de Sumas, saldos y sumas y saldos

**8.** Hoja de trabajo

**7.** Cierre de libros

Tiene como objeto de: Centralizar o Agrupar las cuentas que ocasionan Gasto o ingreso.

Genera renta y gastos

Determinar el resultado final

**10.** Ajustes y resultados

**9.** Estados financieros

**Se refiere a:**

Acumulados  
Diferidos  
Depreciaciones  
Amortizaciones  
Consumo

Estado de situación financiera  
Estado de situación económica  
Estado de ganancia retenidas  
Estado de flujo de efectivo  
Estado de cambios en el patrimonio

**Elaborado por:** Autora

## 4.11.1 Estructura de los estados Financieros

**MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX**

<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Pasivos corrientes</b>	
<b>Efectivo y Equivalentes de Efectivo</b>		Documentos y cuentas por pagar	xxx
Caja	xxx	Proveedores A	xxx    xxx
Caja general	xxx	Proveedor B	xxx
Caja Chica	xxx		
Bancos	xxx	<b>Obligaciones con Instituciones financieras</b>	
Banco Pichincha cta.....	xxx	Préstamos Bancarios	xxx
Banco Pacífico cta.....	xxx	Otras obligaciones corrientes	xxx
<b>Activos Financieros</b>		<b>Beneficios de ley</b>	
Documentos y Cuentas por Cobrar	xxx	Sueldos por pagar	xxx
Clientes por Cobrar	xxx	Vacaciones	xxx
Cliente A	xxx	IESS por pagar	xxx
Cliente B	xxx	Aporte Patronal	xxx
Anticipos empleados	xxx	Fondos de reserva	
Empleado A	xxx	Décimo tercer sueldo	
Empleado B	xxx	Décimo cuarto sueldo	
<b>Inventarios</b>		<b>Otras obligaciones corrientes</b>	
Inventario de materia prima	xxx	SRI por pagar	xxx
Leche	xxx	<b>Total, Pasivo Corriente</b>	<b>xxx</b>
Cuajo			
Sal	xxx	<b>Pasivos no corrientes</b>	
Cloruro de calcio	xxx	Pago Hipoteca	xxx
Cloruro de sodio	xxx	Otros préstamos	xxx
Fermento	xxx	<b>Total, pasivos no corrientes</b>	<b>xxx</b>
Nitrato	xxx	<b>TOTAL, PASIVOS</b>	<b>xxx</b>
Inventario de insumos	xxx		
Tapas	xxx	<b>PATRIMONIO</b>	
Tarrinas	xxx	<b>Capital</b>	
Fundas al vacío	xxx	Capital Social	xxx
Inventario de productos en proceso	xxx	<b>Resultados acumulados</b>	
Queso amasado	xxx	Utilidad o pérdida acumulada	xxx
Queso fresco	xxx	<b>Resultado del ejercicio</b>	
Queso mozzarella	xxx	Utilidad o pérdida del ejercicio	xxx
Queso picado	xxx	<b>TOTAL, PATRIMONIO</b>	<b>xxx</b>

Queso maduro	xxx		<u>xxx</u>
Inventario de Productos terminados		xxx	<u>xxx</u>
		<b>TOTAL, PASIVO +</b>	
		<b>PATRIMONIO</b>	
Queso amasado	xxx		
Queso fresco	xxx		
Queso mozzarella	xxx		
Queso picado	xxx		
Queso maduro	xxx		
<hr/>			
<b>Activos por impuestos corrientes</b>			
Declaración impuestos personas naturales		xxx	
Declaración IVA		xxx	
IVA en compras		xxx	
Retención en la fuente 1%			
<b>Total, activos corrientes</b>		<b>xxx</b>	
<hr/>			
<b>Activos no corrientes</b>			
<b>Propiedades, planta y equipo</b>			
Edificios		xxx	
Depreciación acumulada Edificio		xxx	
Muebles y enseres			
Depreciación acumulada muebles y enseres		xxx	
Equipo de oficina		xxx	
Depreciación acumulada Equipo de oficina		xxx	
Maquinaria y equipo		xxx	
Depreciación acumulada maquinaria y equipo		xxx	
Vehículos		xxx	
Depreciación acumulada vehículos		xxx	
<b>Total, Activos No corrientes</b>		<u>xxx</u>	
<b>TOTAL, ACTIVOS</b>		<b>xxx</b>	

-----  
**FIRMA CONTADOR**

-----  
**FIRMA GERENTE**

## 4.11.2 Estado de resultados Integral

**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX**

<b>Ingresos</b>				<b>xxx</b>
<b>Ventas</b>				xxx
Devolución en ventas			xxx	
Ventas netas				xxx
<b>TOTAL, INGRESOS</b>				<b>xxx</b>
<b>Costo de ventas</b>				
Inventario inicial de productos terminados				xxx
Costo del producto vendido				
Materia prima				
Inventario inicial de materia prima			xxx	
Compras de materia prima		xxx		
(-) Devolución en compras	xxx			
Costo de materia prima comprada			xxx	
Materia prima disponible para la producción			xxx	
(-) Inventario final de materia prima			xxx	
Materia prima utilizada			xxx	
Mano de obra directa			xxx	
Gastos de fabricación				
Mano de obra indirecta	xxx			
Supervisión	xxx			
Energía	xxx			
Depreciación de edificios	xxx			
<b>Total, Gastos de fabricación</b>			<b>xxx</b>	
Costos de fabricación			xxx	
(+) Inventario inicial de productos en proceso			xxx	
Costo total de los productos que se procesaron			xxx	
(-) Inventario final de productos en proceso			xxx	

Costo de producción	XXX
Producto disponible para la venta	XXX
(-) Inventario final de productos terminados	XXX
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>XXX</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>XXX</b>
<b>GASTOS</b>	<b>XXX</b>
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	XXX
Aportes a la seguridad Social	XXX
Promoción y Publicidad	XXX
Combustible	XXX
Servicios Básicos	XXX
Otros gastos	XXX
<b>TOTAL, GASTOS</b>	<b>XXX</b>
<b>Utilidad o pérdida del ejercicio</b>	<b>XXX</b>
15% participación trabajadores	(XXX)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>XXX</b>
Impuesto a la renta	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>XXX</b>

-----  
**FIRMA CONTADOR**

-----  
**FIRMA GERENTE**

### 4.11.3 Estructura del estado de Cambios en el Patrimonio

**MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR**  
**ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX**

<b>CUENTA PATRIMONIO</b>	<b>Capital</b>	<b>Utilidad/Pérdida acumulada</b>	<b>Utilidad/Péridid a del ejercicio</b>	<b>Total, Patrimonio</b>
Saldo del año anterior	XXX	XXX	XXX	XXX
Corrección de errores				
Cambios de políticas				
Saldo reestructurado				
Aumento de capital	XXX	XXX	XXX	XXX
Disminución de capital	XXX			
<b>Saldo al cierre del ejercicio</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>

-----  
**FIRMA CONTADOR**

-----  
**FIRMA GERENTE**

## 4.11.4 Estado de flujos de efectivo

**MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR**  
**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX**

**FLUJO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN**

Utilidad Neta del ejercicio	XXX	
Depreciación	XXX	
<b>Variación del Capital de trabajo</b>		<b>XXX</b>
Cuentas por cobrar	XXX	
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	XXX	
Uso Inventario	XXX	
Cuentas por pagar proveedores	XXX	
Obligaciones con el IESS	XXX	
<b>Flujo Neto de Operación</b>		<b>XXX</b>

**FLUJO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN**

Propiedad, Panta y Equipo	XXX	
<b>Flujo Neto de Inversión</b>		<b>XXX</b>

**FLUJO DE FINANCIAMIENTO**

Obligaciones con Instituciones Financieras-corrientes	XXX	
Obligaciones con Instituciones Financieras- no corrientes	XXX	
Patrimonio Neto	XXX	
Pago de obligaciones a largo plazo	XXX	
<b>Flujo de Financiamiento</b>		<b>XXX</b>

<b>Total, Flujo Neto de Efectivo</b>		<b>XXX</b>
--------------------------------------	--	------------

<b>Flujo Inicial Cuentas de Caja Bancos</b>		<b>XXX</b>
---	--	------------

<b>Flujo Final Cuentas de Efectivo Bancos</b>		<b>XXX</b>
---	--	------------

-----  
**FIRMA CONTADOR**

-----  
**FIRMA GERENTE**

#### **4.11.5 Notas a los estados financieros**

En la sección 8 NIFF para las PYMES establece los principios subyacentes a la información a presentar en las notas a los estados financieros y como presentarla. Las notas proporcionan descripciones narrativas o desagregaciones de partidas presentadas en esos estados e información sobre partidas que no cumplen las condiciones para ser reconocidas en ellos.

Estructura de las notas:

- a.** Presentaran información sobre las bases para la preparación de los estados financieros y políticas contables.
- b.** Revelaran la información requerida por esta NIFF que no se presente en otro lugar de los estados financieros.
- c.** Proporcionará información adicional que no se presenta en ninguno de los estados financieros, pero que es relevante para la comprensión de cualquiera de ellos.

Una entidad presentara las notas en el siguiente orden:

- 1.** Una declaración de que los estados financieros se ha elaborado cumpliendo con la NIFF para las PYMES
- 2.** Un resumen de las políticas contables significativas aplicables
- 3.** Apoyo para las partidas presentadas en los estados financieros en el mismo orden en que se presente cada estado y cada partida.
- 4.** Cualquier otra información para revelar.

## 4.12. Ejercicio contable de la empresa

<b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR</b>		
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>		
<b>AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2020</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activos Corrientes</b>		
Caja		\$ 10.532,00
Bancos		\$ 18.650,00
<b>Inventarios</b>		
Materia Prima		\$ 280,00
Productos terminados		\$ 3.325,30
Material de empaque		\$ 3.684,00
Cuentas por cobrar		\$ 5.360,40
Clientes	\$ 5.956,00	
Incobrables	\$ 595,60	
Marca		\$ 3.500,00
Notificaciones		\$ 4.000,00
<b>Activos Fijos</b>		
Edificios		\$100.000,00
Terreno		\$ 32.000,00
Maquinaria		\$ 19.300,00
Vehículos		\$ 28.000,00
Herramientas		\$ 30.700,00
<b>TOTAL, ACTIVOS</b>		<b>\$259.331,70</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>Pasivos corrientes</b>		
Proveedores materia prima		\$ 11.114,46
Tarjetas de Crédito		\$ 1.156,00
Arcsa		\$ 2.584,00
Sueldos por pagar		\$ 2.856,35
Otros		\$ 1.500,00
<b>LARGO PLAZO</b>		
Procredit		\$ 27.008,30
<b>TOTAL, PASIVOS</b>		<b>\$ 46.219,11</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social		\$ 170.672,34
Utilidad del ejercicio		\$ 42.440,25
<b>TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>\$ 259.331,70</b>

## Ejercicio propuesto en base a las NIFF

<b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q' SEÑOR</b>		
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>		
<b>AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2020</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activos Corrientes</b>		
<b>Efectivo y Equivalentes de Efectivo</b>		<b>\$ 29,182.00</b>
Caja	\$ 10.532,00	
Bancos	\$ 18.650,00	
<b>Activos Financieros</b>		
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ 5.360,40	
<b>Inventarios</b>		
Materia Prima	\$ 280,00	
Productos terminados	\$ 3.325,30	
Otros inventarios	\$ 3.684,00	
<b>Total, activos corrientes</b>		<b>\$ 41.831.70</b>
<b>Activos no corrientes</b>		
<b>Propiedades, planta y equipo</b>		<b>\$210.000,00</b>
Edificios	\$100.000,00	
Terreno	\$ 32.000,00	
Maquinaria y equipo	\$ 19.300,00	
Vehículos	\$ 28.000,00	
Herramientas	\$ 30.700,00	
<b>Activos Intangibles</b>		
Marca	\$ 3.500,00	
Notificaciones	\$ 4.000,00	
<b>Total, Activos No corrientes</b>		<b>\$217.500,00</b>
<b>TOTAL, ACTIVOS</b>		<b>\$259.331.70</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>Pasivos corrientes</b>		<b>\$ 46.219.11</b>
Proveedores por Pagar Materia Prima	\$ 11.114,46	
<b>Obligaciones con Instituciones Financieras</b>		
Tarjetas de Crédito	\$ 1.156,00	
Arcsa	\$ 2.584,00	
Procredit	\$ 27.008,30	
<b>Obligaciones laborales</b>		
Sueldos y Salarios	\$ 2.856,35	
Otras Obligaciones	\$ 1.500,00	
<b>Total, Pasivo Corriente</b>		<b>\$ 46.219.11</b>
<b>TOTAL, PASIVOS</b>		<b>\$ 46.219,11</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	\$ 170.672,34	
Resultados del Ejercicio	\$ -	
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	\$ 42.440,25	
<b>TOTAL, PATRIMONIO</b>		<b>\$ 213.112,59</b>
<b>TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>\$ 259.331,70</b>

**MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE OCTUBRE DEL 2019 AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2020**

**INGRESO**

Ingreso operacional Ventas		\$ 367.171,20
(-) Costo de Ventas		\$307.286,73
Compras	\$ 253.607,77	
Costos indirectos	\$ 13.092,08	
Mano de Obra	\$ 40.586,88	
<b>=UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 59.884,47</b>

**(-) GASTOS COMERCIALIZACIÓN**

Vehículo	\$ 3.165,00	
Empaque	\$ 596,00	

**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Servicios básicos	\$ 2.573,00	
Impuestos	\$ 108,00	
Útiles de Oficina	\$ 458,35	
Mantenimiento edificio	\$ 4.956,00	
Mantenimiento maquinaria	\$ 1.864,00	

**GASTOS**

Intereses y seguros	\$ 3.723,87	
---------------------	-------------	--

**TOTAL, GASTOS****UTILIDAD NETA****\$ 17.444,22****\$ 42.440,25****Notas a los estados Financieros****CONSTANCIA**

Se deja en constancia que las siguientes notas explicativas siguen la guía de la sección 8 de las NIFF para Pymes y que por fines pedagógicos no se toman en cuenta períodos anteriores al 2019 y la información podría contener errores de estimación en algunos casos ya que no se pudo contar con un sustento documento de todos valores registrados.

**Nota 1. Entidad económica que reporta**

Lácteos Q'SEÑOR es una microempresa que se dedica a la elaboración de quesos mediante el No. De RUC 0400995353001. Expide las siguientes notas para el 30 de Septiembre del 2020.

**Nota 2. Base de preparación**

Los estados financieros están estructurados según las Normas de Información Financiera para Pymes en la sección 3. Presentan estados financieros, lineamientos y políticas contables de igual manera basado en la sección 10 políticas, estimaciones y errores contables, además de las recomendaciones emitidas por la Superintendencia de Compañías en la elaboración de herramientas y formatos.

**Nota 3. Políticas Contables significativas**

- Se deberá realizar un registro contable de los movimientos económicos siguiendo las políticas establecidas en las Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES, basados en los principios equidad, empresa en marcha, valoración al costo, ejercicio económico, devengado, prudencia, uniformidad y exposición, entre otros.
- En caso de los ingresos, estos ingresos se reconocerán como tal cuando se haya hecho efectiva la transferencia de efectivo o equivalente de efectivo en las cuentas de la entidad.
- **Efectivo y equivalente de efectivo:** Son los dineros en efectivo, cheques o depósito bancario de fácil convertibilidad en moneda corriente en un plazo no mayor a 3 meses.
- **Activos financieros:** Se miden en el presente ejercicio al valor razonable más la suma de gestión financiera o bancaria. Se clasifican a corto plazo (menos de un año) y al largo plazo (más de un año)

- **Cuentas por cobrar:** Se registran al costo amortizado es decir según su tabla de amortización como derecho contractual a realizar el flujo de caja.
- **Pasivos financieros:** obligaciones en efectivo o equivalente de efectivo que la entidad mantiene como una obligación, se mide a valor razonable más gastos incurridos para su obtención y una vez obtenidos se registran a valor amortizado.
- **Capital social:** Se reconocen como aumento o disminución de patrimonio en conjunto con los gastos que genere su emisión en pagos de dividendos, las tasas e intereses y demás costos que se generen de la compra, como fletes, aranceles, entre otros.
- **Propiedad planta y equipo:** para su reconocimiento y medición la cuenta será valorada al costo menos la depreciación acumulada y/o pérdida o deterioro.
- **Depreciación:** Se utilizará el método de línea recta como valor residual, para medir la vida útil de los activos, se recomienda que se analice un valor recuperable.
- **Activos no financieros:** El mantenimiento en libros del valor de los activos no financieros se revisa cada período y con la finalidad de su registro en libros no esté sobrevaluado por su no actualización.
- **Ingresos:** Son generados por actividades ordinarias, es decir actividades normales de la empresa, se mide a costo amortizado entre el valor razonable y el valor nominal, la diferencia se entiende como intereses ganados.

### ACTIVIDADES PARA EL MES DE NOVIEMBRE DEL 2020

Las transacciones para considerar para realizar el ejemplo de los registros son los siguientes, tomando en cuenta que la microempresa debe realizar una contabilidad de costos.

- **1-Noviembre.** Se deposita en la cuenta el dinero en efectivo
- **1- Noviembre.** Se realiza el pago a Arcsa por un valor de \$ 2.854,00 será cancelado mediante cheque.
- **1-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1752 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$595,68 valor que será cancelado mediante cheque.
- **2-Noviembre.** -Se compra insumos para la producción por el valor de \$118,84 incluido IVA, valor que será cancelado en cheque.
- **2-Noviembre.** - Se realiza la compra de 2458 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$839.46 valor que será cancelado mediante cheque.
- **3-Noviembre.** - Se realiza la compra de 2469 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 865,06 valor que será cancelado mediante cheque.
- **3- Noviembre.** - Se realiza la venta de 300 quesos mozzarella por el valor de \$2,60 ctv. c/u, sin IVA pago que será realizado mediante cheque.
- **4-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1874 litros de leche (M.P) a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 637,16 valor que será cancelado mediante cheque.
- **5-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1832 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 622,88 valor que será

cancelado mediante cheque.

- **6-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1800 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 612 valor que será cancelado mediante cheque.
- **6- Noviembre.** - La microempresa de Lácteos Q'SEÑOR, realiza el pago del préstamo en el banco Procredit por el monto de \$30.000.00 por un período de 3 años a una tasa del 13 % de interés anual.
- **6.- Noviembre.** - Se realiza la venta de 2000 quesos frescos de 500gr por el valor de \$ 1,95ctv. c/u, pago que será realizado mediante cheque.
- **7-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1842 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 626,28 valor que será cancelado mediante cheque.
- **8-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1790 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 608,60 valor que será cancelado mediante cheque.
- **9-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1782 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 605,88 valor que será cancelado mediante cheque.
- **9.- Noviembre.** - Se realiza la venta de 1200 quesos amasados de 450gr al Micro mercado Espejo por el valor de \$ 2,00 ctv. c/u, pago que será realizado mediante cheque.
- **10-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1803 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 613,02 valor que será cancelado mediante cheque.

- **11-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1822 litros de leche (M.P) diarios a diferentes proveedores por un valor de \$ 619,48 valor que será cancelado mediante cheque.
- **12-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1830 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 622,2 valor que será cancelado mediante cheque.
- **12.- Noviembre.** - Se realiza la venta de 800 quesos picados de 500gr por el valor de \$ 1.95 ctv. c/u, pago que será realizado mediante cheque.
- **13-Noviembre.** - Se realiza la compra de 2369 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$805,46 valor que será cancelado mediante cheque.
- **14-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1793 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 609,62 valor que será cancelado mediante cheque.
- **15-Noviembre.** - Se realiza el pago de servicios básicos por un valor de \$250 más IVA, pago que se realiza mediante cheque.
- **15-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1775 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 596,70 valor que será cancelado mediante cheque.
- **15.- Noviembre.** - Se realiza la venta de 800 quesos maduros al Micro mercado San Isidro por el valor de \$ 1,80 ctv. c/u, pago que será realizado mediante cheque.
- **15-Noviembre.** - Se paga a los proveedores por la compra de 28.992 litros de Leche (M.P) un valor de \$ 9.857,28 quincenal, valor que será cancelado mediante cheque.
- **16-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1820 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 618,80 valor que será

cancelado mediante cheque.

- **17-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1880 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 639,20 valor que será cancelado mediante cheque.
- **18-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1831 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 622,54 valor que será cancelado mediante cheque.
- **18.- Noviembre.** - Se realiza la venta de 400 quesos mozzarella por el valor de \$ 1,60 ctv. c/u, pago que será realizado mediante cheque.
- **19-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1817 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 617,78 valor que será cancelado mediante cheque.
- **20-Noviembre.** - Se realiza la compra de 2303 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 783,02 valor que será cancelado mediante cheque.
- **21-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1805 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 613,7 valor que será cancelado mediante cheque.
- **21.- Noviembre.** - Se realiza la venta de 1800 quesos frescos de 500gr por el valor de \$ 1,95ctv. c/u, pago que será realizado mediante cheque.
- **22-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1787 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 607,58 valor que será cancelado mediante cheque.
- **23-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1752 litros de leche (M.P) diarios a un precio

de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 595,68 valor que será cancelado mediante cheque.

- **24-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1842 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 626,28 valor que será cancelado mediante cheque.
- **24.- Noviembre.** - Se realiza la venta de 1880 quesos amasados de 250 gr por el valor de \$ 1,20ctv. c/u, pago que será realizado mediante cheque.
- **25-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1815 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 617,1 valor que será cancelado mediante cheque.
- **26-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1723 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 585,82 valor que será cancelado mediante cheque.
- **27-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1806 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 614,04 valor que será cancelado mediante cheque.
- **27.- Noviembre.** - Se realiza la venta de 900 quesos picados al Micro mercado Santa Lucia por el valor de \$ 1,95ctv. c/u, pago que será realizado mediante cheque.
- **28-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1766 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 600,44 valor que será cancelado mediante cheque.
- **29-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1766 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 600,44 valor que será cancelado mediante cheque.

- **30-Noviembre.** - Se realiza la compra de 1734 litros de leche (M.P) diarios a un precio de 0.34ctv el litro a diferentes proveedores por un valor de \$ 589,56 valor que será cancelado mediante cheque.
- **30.- Noviembre.** - Se realiza la venta de 500 quesos amasados de 1/4 por el valor de \$ 0.55ctv. c/u, pago que será realizado mediante cheque.
- **30-Noviembre.** - Se paga a los proveedores por la compra de 27.448 litros de Leche (M.P) un valor de \$ 9.332,12 quincenal, valor que será cancelado mediante cheque.
- **30-Noviembre.** - Se pagan sueldos a empleados por un valor total de \$ 2.856,35 mediante cheque.

## **Libro Diario**

<b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS QSEÑOR</b>					
<b>Ruc No.</b>		<b>San Isidro-Ecuador</b>			
<b>Diario General</b>					
<b>Fecha</b>	<b>Cod. Cta</b>	<b>Detalle</b>	<b>Parcial</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>
<b>1/11/2020</b>		<b>1</b>			
	1.01.01.01	Caja		\$10.532,00	
	1.01.01.02	Bancos		\$18.650,00	
	1.01.02.01	Cuentas por cobrar Clientes		\$5.360,40	
	1.01.03.01	Inventario de Materia Prima		\$280,00	
	1.01.03.03	Inventario de productos terminados		\$3.325,30	
	1.01.03.04	Otros inventarios		\$3.684,00	
	1.02.01.01	Edificios		\$100.000,00	
	1.02.01.02	Terreno		\$32.000,00	
	1.02.01.03	Maquinaria y equipo		\$19.300,00	
	1.02.01.04	Vehículos		\$28.000,00	
	1.02.01.05	Herramientas		\$30.700,00	
	1.02.02.01	Marca		\$3.500,00	
	1.02.02.02	Notificaciones		\$4.000,00	
	2.01.01.01	Proveedores por pagar (M.P)			\$11.114,46
	2.01.02.02	Tarjetas de Crédito			\$1.156,00
	2.01.02.02.01	Arcsa			\$2.584,00
	2.01.02.02.02	Procredit			\$27.008,30
	2.01.03.01	Sueldos y salarios			\$2.856,35
	2.01.04	Otras obligaciones			\$1.500,00
	3.01	Capital			\$170.672,34
	3.02.01	Utilidad o pérdida del ejercicio			\$42.440,25
		<b>V/r Por estado de situación inicial</b>			
<b>1/11/2020</b>		<b>2</b>			
	1.01.01.02	Bancos		\$10.532,00	
	1.01.01.02.01	Banco Pichincha	\$10.532,00		
	1.01.01.01	Caja			\$10.532,00
		<b>V/R. Depósito efectivo en caja</b>			
<b>1/11/2020</b>		<b>3</b>			
		Gasto Permisos de funcionamiento		2.584,00	
	2.01.04.01	Arcsa	2.584,00		
	1.01.01.02	Bancos			2.584,00
		<b>V/R. El pago por los permisos de funcionamiento</b>			
<b>1/11/2020</b>		<b>4</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$595,68	
		Leche	(1752 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.	Proveedores por pagar			\$595,68
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>2/11/2020</b>		<b>5</b>			
	1.01.03.01	Inventario de Materia Prima (Insumos)		\$196,70	
		Cuajo Andino 1000ml a	\$65,10		
		Cloruro de calcio 1 ltr.	\$2,60		
		Sorbato de potasio 1kg	\$7,50		
		Sal 1kg	\$85,00		
		Fermento mozzarella 1 u	\$11,50		
		Ácido cítrico 1 kg	\$25,00		
	1.1.4.03	IVA en Compras 12%		\$13,51	
	1.01.01.01	Bancos			\$210,21
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			

<b>2/11/2020</b>		<b>6</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$835,72	
		Leche	(2458 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$835,72
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>3/11/2020</b>		<b>7</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$839,46	
		Leche	( 2469 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores			\$839,46
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>3/11/2020</b>		<b>8</b>			
	1.01.01.02	Bancos		\$772,20	
		Retención en la fuente 1%		\$7,80	
	4.1.1.01	Ventas			\$780,00
		Queso mozzarella 500gr	( 300 quesos a 2,60c/u)		
		<b>V/r Venta de queso mozzarella</b>			
		<b>9</b>			
<b>3/11/2020</b>	5.1.1.01	Costo de Venta		708	
	1.1.3.01	Inventario de Prod. Term.			708
		<b>V/r Costo de ventas</b>			
<b>4/11/2020</b>		<b>10</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$637,16	
		Leche	(1874 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$637,16
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>5/11/2020</b>		<b>11</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$622,88	
		Leche	(1.832 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$622,88
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>6/11/2020</b>		<b>12</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$612,00	
		Leche	(1800 ltrs a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$612,00
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>6/11/2020</b>		<b>13</b>			
	2.02.01.02.01	Procredit		\$562,67	
	5.05.01.01	Intereses sobre préstamos		\$360,11	
	1.01.01.02	Bancos			\$922,78
		<b>V/r. El pago de la cuota del prestamo</b>			
<b>6/11/2020</b>		<b>14</b>			
	1.01.01.02	Bancos		\$3.900,00	
	4.1.1.01	Ventas			\$3.900,00
		Queso fresco 500gr	(2000 quesos a 1,95c/u)		
		<b>V/r Venta de queso fresco</b>			
		<b>15</b>			
<b>6/11/2020</b>	5.1.1.01	Costo de Venta		\$2.320,00	
	1.1.3.01	Inventario de Prod. Term.			\$2.320,00
		<b>V/r Costo de ventas</b>			

<b>8/11/2020</b>		<b>16</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$608,60	
		Leche	( 1790 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$608,60
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>9/11/2020</b>		<b>17</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$605,88	
		Leche	(1.782 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$605,88
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>9/11/2020</b>		<b>18</b>			
	1.01.01.02	Bancos		\$2.376,00	
		Retención en la fuente 1%		\$24,00	
	4.1.1.01	Ventas			\$2.400,00
		Queso amasado 450gr	(1.200 quesos a 2,00c/u)		
		<b>V/r Venta de queso amasado</b>			
<b>9/11/2020</b>		<b>19</b>			
	5.1.1.01	Costo de Venta		\$1.284,00	
	1.1.3.01	Inventario de Prod. Term.			\$1.284,00
		<b>V/r Costo de ventas</b>			
<b>10/11/2020</b>		<b>20</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$613,02	
		Leche	( 1803 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$613,02
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>11/11/2020</b>		<b>21</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$619,48	
		Leche	(1822 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$619,48
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>12/11/2020</b>		<b>22</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$622,20	
		Leche	(1830 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$622,20
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>12/11/2020</b>		<b>23</b>			
	1.01.01.02	Bancos		\$1.560,00	
	4.1.1.01	Ventas			\$1.560,00
		Queso picado 500gr	( 800 quesos a 1,95 c/u)		
		<b>V/r Venta de queso picado</b>			
<b>12/11/2020</b>		<b>24</b>			
	5.1.1.01	Costo de Venta		\$1.560,00	
	1.1.3.01	Inventario de Prod. Term.			\$1.560,00
		<b>V/r Costo de ventas</b>			
<b>13/11/2020</b>		<b>25</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$805,46	
		Leche	( 2.369 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$805,46
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			

<b>14/11/2020</b>		<b>26</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$609,62	
		Leche	(1793 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$609,62
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>15/1/2020</b>		<b>27</b>			
	5.02.09	Gasto Servicios básicos		\$250,00	
	1.01.01.02	Bancos			\$250,00
		<b>V/r Pago de servicios básicos</b>			
<b>15/11/2020</b>		<b>28</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$596,70	
		Leche	( 1755 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$596,70
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>15/11/2020</b>		<b>29</b>			
	1.01.01.02	Bancos		\$1.425,60	
		Retención en la fuente 1%		\$14,40	
	4.1.1.01	Ventas			\$1.440,00
		Queso maduro 500g	( 800 quesos a 1,80c/u)		
		<b>V/r Venta de queso maduro</b>			
		<b>30</b>			
<b>15/11/2020</b>	5.1.1.01	Costo de Venta		\$1.016,00	
	1.1.3.01	Inventario de Prod. Term.			\$1.016,00
		<b>V/r Costo de ventas</b>			
<b>15/11/2020</b>		<b>31</b>			
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar		\$9.857,28	
		Litros de leche quincenal	( 28992 ltrs. a 0,34)		
	1.01.01.02	Bancos			\$9.857,28
		<b>V/r Pago a proveedores de M.P.</b>			
<b>16/11/2020</b>		<b>32</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$618,80	
		Leche	( 1820 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$618,80
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>17/11/2020</b>		<b>33</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$639,20	
		Leche	( 1880 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$639,20
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>18/11/2020</b>		<b>34</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$622,54	
		Leche	( 1831 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$622,54
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>18/11/2020</b>		<b>35</b>			
	1.01.01.02	Bancos		\$1.040,00	
	4.1.1.01	Ventas			\$1.040,00
		Queso mozzarella 500gr	( 400 quesos a 2,60 c/u)		
		<b>V/r Venta de queso mozzarella</b>			

<b>18/11/2020</b>		<b>36</b>			
	5.1.1.01	Costo de Venta		\$944,00	
	1.1.3.01	Inventario de Prod. Term.			\$944,00
		<b>V/r Costo de ventas</b>			
<b>19/11/2020</b>		<b>37</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$617,78	
		Leche	( 1817 ltrs a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$617,78
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>20/11/2020</b>		<b>38</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$783,02	
		Leche	( 2.303 ltrs a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$783,02
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>21/11/2020</b>		<b>39</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$613,70	
		Leche	( 1805 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$613,70
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>21/11/2020</b>		<b>40</b>			
	1.01.01.02	Bancos		\$3.510,00	
	4.1.1.01	Ventas			\$3.510,00
		Queso fresco 500gr	( 1800 quesos a 1,95 c/u)		
		<b>V/r Venta de queso mozzarella</b>			
		<b>41</b>			
<b>21/11/2020</b>	5.1.1.01	Costo de Venta		\$2.088,00	
	1.1.3.01	Inventario de Prod. Term.			\$2.088,00
		<b>V/r Costo de ventas</b>			
<b>22/11/2020</b>		<b>42</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$607,58	
		Leche	(1787ltrs a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$607,58
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>23/11/2020</b>		<b>43</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$595,68	
		Leche	( 1752 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$595,68
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>24/11/2020</b>		<b>44</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$626,28	
		Leche	( 1842 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$626,28
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>24/11/2020</b>		<b>45</b>			
	1.01.01.02	Bancos		\$2.256,00	
	4.1.1.01	Ventas			\$2.256,00
		Queso amasado 250gr	(1880 quesos a 1,20 c/u)		
		<b>V/r Venta de queso amasado</b>			

<b>24/11/2020</b>		<b>46</b>			
	5.1.1.01	Costo de Venta		\$1.146,80	
	1.1.3.01	Inventario de Prod. Term.			\$1.146,80
		<b>V/r Costo de ventas</b>			
<b>25/11/2020</b>		<b>47</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$617,10	
		Leche	( 1815 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$617,10
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>26/11/2020</b>		<b>48</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$585,82	
		Leche	(1723 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$585,82
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>27/11/2020</b>		<b>49</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$614,04	
		Leche	( 1806 ltrs a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$614,04
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>27/11/2020</b>		<b>50</b>			
	1.01.01.02	Bancos		\$1.737,45	
		Retención en la fuente 1%		\$17,55	
	4.1.1.01	Ventas			\$1.755,00
		Queso picado 500gr	( 900 quesos a 1,95 c/u)		
		<b>V/r Venta de queso picado</b>			
		<b>51</b>			
<b>27/11/2020</b>	5.1.1.01	Costo de Venta		\$1.044,00	
	1.1.3.01	Inventario de Prod. Term.			\$1.044,00
		<b>V/r Costo de ventas</b>			
<b>28/11/2020</b>		<b>52</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$600,44	
		Leche	( 1766 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$600,44
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>28/11/2020</b>		<b>53</b>			
	1.01.03.02	Inventario Productos en proceso		\$15.000,00	
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima			\$15.000,00
		<b>V/r Utilización Materia Prima</b>			
<b>28/11/2020</b>		<b>54</b>			
	1.01.03.03	Inventario Productos Terminados		\$15.000,00	
	1.01.03.02	Inventario Productos en proceso			\$15.000,00
		<b>V/r terminación Orden Producción</b>			
<b>29/11/2020</b>		<b>55</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$600,44	
		Leche	( 1766 ltrs a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$600,44
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			
<b>30/11/2020</b>		<b>56</b>			
	1.01.03.01.001	Inventario de materia prima		\$589,56	
		Leche	( 1734 ltrs. a 0,34)		
	2.01.01.01.01	Proveedores por pagar			\$589,56
		<b>V/r Por compra de materia prima</b>			

		<b>57</b>		
1.01.01.02	Bancos		\$275,00	
4.1.1.01	Ventas			\$275,00
	Queso amasado 1/4	( 500 quesos a 0,55 c/u)		
	<b>V/r Venta de queso amasado</b>			
		<b>58</b>		
5.1.1.01	Costo de Venta		\$160,00	
1.1.3.01	Inventario de Prod. Term.			\$160,00
	<b>V/r Costo de ventas</b>			
		<b>59</b>		
2.01.01.01.	Proveedores por pagar		\$9.332,12	
	Litros de leche quincenal	( 27448 ltrs. a 0.34)		
1.01.01.02	Bancos			\$9.332,12
	<b>V/r Pago a proveedores de M.P.</b>			
		<b>60</b>		
5.04.01	Gasto Sueldos y salarios		\$1.600,00	
5.04.02	Gasto aporte patronal		\$82,40	
1.01.01.02	Bancos			\$1.682,40
	<b>V/r Pago de sueldos a empleados</b>			
		<b>61</b>		
5.05.01.02	Gastos Financieros		\$7,50	
1.01.01.02	Bancos			\$7,50
	<b>V/r Pago de sueldos a empleados</b>			
		<b>62</b>		
5.01.05.01	Depreciación Edificio		416,67	
1.02.01.01.01	Depreciación Acumulada Edificio			416,67
5.01.05.03	Depreciación Maquinaria y Equipo		160,83	
1.02.01.03.01	Depreciación Acumulada Maquinaria y Equipo			160,83
5.01.05.04	Depreciación Vehículos		466,67	
1.02.01.04.01	Depreciación Acumulada Vehículos			466,67
5.01.05.05	Depreciación Herramientas		255,83	
1.02.01.05.01	Depreciación Acumulada Herramientas			255,83
	<b>V/reg. Depreciacion mensual</b>			
	<b>TOTAL</b>		<b>\$375.752,63</b>	<b>\$375.752,63</b>

30/11/2020		CIERRE			
	4.1.1.01	Ventas		\$18.916,00	
	5.01.05.01	Depreciación Edificio			416,67
	5.01.05.03	Depreciación Maquinaria y Equipo			160,83
	5.01.05.04	Depreciación Vehículos			466,67
	5.01.05.05	Depreciación Herramientas			255,83
	5.02.09	Gasto Servicios básicos			\$250,00
	5.04.01	Gasto Sueldos y salarios			\$1.600,00
	5.04.02	Gasto aporte patronal			\$82,40
	5.05.01.01	Intereses sobre préstamos			\$360,11
	5.05.01.02	Comisiones Bancarias			\$7,50
	5.1.1.01	Costo de Venta			\$12.270,80
		Perdidas y ganancias			\$3.045,19
		<b>V/reg Asientos cierre</b>			
	5.1.1.01	Costo de Venta		\$3.045,19	
	3.02.01	Utilidad o pérdida del ejercicio			\$3.045,19

-----  
**FIRMA CONTADOR**

-----  
**FIRMA GERENTE**

## MAYOR GENERAL

<b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR</b>		<b>San Isidro-Ecuador</b>		<b>Libro Mayor</b>	
<b>1.01.01.01 Caja</b>				<b>1.01.02.01 Cuentas por cobrar Clientes</b>	
\$10.532,00		\$5.360,40			
	\$10.532,00	<b>5.360,40</b>			-
<b>\$10.532,00</b>	<b>\$10.532,00</b>			<b>1.01.03.01 Inventario de Materia Prima</b>	
<b>1.01.01.02 Bancos</b>		\$280			
	\$210,21	196,70			
\$18.650,00		595,68			
10.532,00		835,72			
	2.584,00	839,46			
772,20		637,16			
	922,78	622,88			
3.900,00		612,00			
2.376,00		608,60			
1.560,00		605,88			
	250,00	613,02			
1.425,60		619,48			
	9.857,28	622,20			
1.040,00		805,46			
3.510,00		609,62			
2.256,00		596,70			
1.737,45		618,80			
275,00		639,20			
	9.332,12	622,54			
	1.682,40	617,78			
	7,50	783,02			
<b>48.034,25</b>	<b>\$24.846,29</b>	613,70			
<b>23.187,96</b>		607,58			
		595,68			
		626,28			
		617,10			
		585,82			
		614,04			
		600,44			
				\$15.000	
		600,44			
		589,56			
		<b>\$19.033</b>		<b>15.000,00</b>	
		<b>4.032,54</b>			

<b>1.01.03.02 Inventario Productos en proceso</b>		<b>1.02.01.01 Edificios</b>	
\$15.000		\$100.000	
	\$15.000		
<b>15.000,00</b>	<b>15.000,00</b>		
<b>1.01.03.03 Inventario de productos terminados</b>		<b>1.02.01.01.01 Depreciación Acumulada Edificio</b>	
\$3.325,30			\$416,67
15.000,00			
	\$708,00		
	2.320,00		
	1.284,00		
	1.560,00		
	1.016,00		
	944,00		
	2.088,00		
	1.146,80		
	1.044,00		
	160,00		
<b>18.325,30</b>	<b>12.270,80</b>		
<b>6.054,50</b>			
<b>1.01.03.04 Otros inventarios</b>		<b>1.02.01.02 Terreno</b>	
\$3.684		\$32.000	
<b>\$3.684</b>	-		
<b>3.684,00</b>			
<b>1.01.04.04 Retención en la fuente 1%</b>		<b>1.02.01.03 Maquinaria y equipo</b>	
\$7,80		\$19.300	
24,00			
14,40			
17,55			
<b>63,75</b>	-		
<b>63,75</b>			
		<b>1.02.01.03.01 Depreciación Acumulada Maquinaria y Equipo</b>	
			\$160,83
		<b>1.02.01.04 Vehículos</b>	
		\$28.000	
		<b>1.02.01.04.01 Depreciación Acumulada Vehículos</b>	
			\$466,67
		<b>1.02.01.05 Herramientas</b>	
		\$30.700	
		<b>1.02.01.05.01 Depreciación Acumulada Herramientas</b>	
			\$255,83
		<b>1.02.02.01 Marca</b>	
		\$3.500	
		<b>1.02.02.02 Notificaciones</b>	
		\$4.000	
		<b>1.1.4.03 IVA en Compras 12%</b>	
		\$13,51	

<b>2.01.01.01. Proveedores por pagar</b>		<b>2.01.04.01 Arcsa</b>	
	\$11.114,46		\$2.584,00
	595,68	\$2.584,00	
\$9.332,12		<b>2.584,00</b>	<b>2.584,00</b>
	839,46	<b>2.02.01.02.01 Procredit</b>	
	619,48		\$27.008,30
	612,00	\$562,67	
	608,60	<b>562,67</b>	<b>27.008,30</b>
	605,88		<b>26.445,63</b>
	618,80	<b>2.01.03.01 Sueldos y salarios</b>	
	626,28		\$2.856,35
	585,82	<b>2.01.04 Otras obligaciones</b>	
	600,44		\$1.500,00
	595,68	<b>3.01 Capital</b>	
	613,02		\$170.672,34
	622,20	<b>3.02.01 Utilidad o pérdida del ejercicio</b>	
	805,46		\$42.440,25
	609,62		<b>42.440,25</b>
	596,70	<b>3.02.02 Utilidad o pérdida del ejercicio</b>	
	639,20		\$3.045,19
	622,54		<b>3.045,19</b>
	617,78	<b>4.1.1.01 Ventas</b>	
	783,02		\$1.755
	613,70		3.510,00
	614,04		275,00
	600,44		3.900,00
	589,56		1.440,00
	617,10		1.040,00
	637,16		2.400,00
	835,72		1.560,00
	607,58		2.256,00
	622,88		780,00
9.857,28		\$18.916	
<b>19.189,40</b>	<b>29.670,30</b>	<b>18.916,00</b>	<b>18.916,00</b>
	<b>10.480,90</b>	<b>5.01.05.01 Depreciación Edificio</b>	
<b>2.01.02.02 Tarjetas de Crédito</b>		\$416,67	
	\$1.156,00		\$416,67
<b>5.01.05.03 Depreciación Maquinaria y Equipo</b>		<b>416,67</b>	<b>416,67</b>
\$160,83		<b>5.01.05.05 Depreciación Herramientas</b>	
	\$160,83	\$255,83	
<b>160,83</b>	<b>160,83</b>		\$255,83
<b>5.01.05.04 Depreciación Vehículos</b>			<b>255,83</b>
\$466,67		<b>2.01.02.02 Tarjetas de Crédito</b>	
	\$466,67		\$1.156,00
<b>466,67</b>	<b>466,67</b>	<b>5.01.05.03 Depreciación Maquinaria y Equipo</b>	
<b>5.01.05.05 Depreciación Herramientas</b>		\$160,83	
\$255,83			\$160,83
	\$255,83		<b>160,83</b>
<b>255,83</b>	<b>255,83</b>	<b>5.01.05.04 Depreciación Vehículos</b>	

<b>5.02.09 Gasto Servicios básicos</b>	
\$250,00	
	\$250,00
<b>250,00</b>	<b>250,00</b>
<b>5.04.01 Gasto Sueldos y salarios</b>	
\$1.600,00	
	\$1.600,00
<b>1.600,00</b>	<b>1.600,00</b>
<b>5.04.02 Gasto aporte patronal</b>	
\$82,40	
	\$82,40
<b>82,40</b>	<b>82,40</b>
<b>5.05.01.01 Intereses sobre préstamos</b>	
\$360,11	
	\$360,11
<b>360,11</b>	<b>360,11</b>
<b>5.05.01.02 Comisiones Bancarias</b>	
\$7,50	
	\$7,50
<b>7,50</b>	<b>7,50</b>
<b>5.1.1.01 Costo de Venta</b>	
\$708,00	
2.320,00	
1.284,00	
1.560,00	
1.016,00	
944,00	
2.088,00	
1.146,80	
1.044,00	
160,00	
	\$12.270,80
<b>12.270,80</b>	<b>12.270,80</b>

## Balance de Comprobación

<b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS QSEÑOR</b>					
<b>AL 30 de Noviembre del 2020</b>					
<b>Ruc No. 0400995353001</b>					
<b>BALANCE DE COMPROBACIÓN</b>					
<b>Código</b>	<b>Cuenta</b>	<b>SUMAS</b>		<b>SALDOS</b>	
		<b>Debe</b>	<b>Haber</b>	<b>Deudor</b>	<b>Acreedor</b>
1.01.01.01	Caja	10.532,00	10.532,00	-	
1.01.01.02	Bancos	48.034,25	24.846,29	23.187,96	
1.01.02.01	Cuentas por Cobrar Clientes	5.360,40		5.360,40	
1.01.03.01	Inventario de Materia Prima	19.032,54	15.000,00	4.032,54	
1.01.03.03	Inventario de productos Proceso	15.000,00	15.000,00	-	
1.01.03.03	Inventario de productos terminados	18.325,30	12.270,80	6.054,50	
1.01.03.04	Otros inventarios	3.684,00		3.684,00	
1.02.01.01	Edificios	100.000,00		100.000,00	
1.02.01.01.01	Depreciación Acumulada Edificio		416,67		416,67
1.02.01.02	Terreno	32.000,00		32.000,00	
1.02.01.03	Maquinaria y equipo	19.300,00		19.300,00	
1.02.01.03.01	Depreciación Acumulada Maquinaria y Equipo		160,83		160,83
1.02.01.04	Vehículos	28.000,00		28.000,00	
1.02.01.04.01	Depreciación Acumulada Vehículos		466,67		466,67
1.02.01.05	Herramientas	30.700,00		30.700,00	
1.02.01.05.01	Depreciación Acumulada Herramientas		255,83		255,83
1.02.02.01	Marcas	3.500,00		3.500,00	
1.02.02.02	Notificaciones	4.000,00		4.000,00	
1.1.4.03	IVA en compras 12%	13,51		13,51	
1.1.4.04	Retención en la fuente 1%	63,75		63,75	
2.01.01.01.	Proveedores por pagar	19.189,40	29.670,30		10.480,90
2.01.02.02	Tarjetas de crédito		1.156,00		1.156,00
2.01.02.03	ARCSA	2.584,00	2.584,00		-
2.01.02.04	PROCREDIT	562,67	27.008,30		26.445,63
2.01.03.01	Sueldos y salarios		2.856,35		2.856,35
2.01.04	Otras obligaciones		1.500,00		1.500,00
3.01	Capital		170.672,34		170.672,34
3.02.01	Resultados del Ejercicio		42.440,25		42.440,25
3.02.02	Utilidad o Pérdida del Ejercicio		3.045,19		3.045,19
4.1.1.01	Ventas	18.916,00	18.916,00		-
6.01.05.01	Depreciación Edificio	416,67	416,67	-	
6.01.05.03	Depreciación Maquinaria y Equipo	160,83	160,83	-	
6.01.05.04	Depreciación Vehículos	466,67	466,67	-	
6.01.05.05	Depreciación Herramientas	255,83	255,83	-	
5.02.09	Gasto Servicios básicos	250,00	250,00	-	
5.04.01	Gasto Sueldos y salarios	1.600,00	1.600,00	-	
5.04.02	Gasto aporte patronal	82,40	82,40	-	
5.05.01.01	Intereses sobre préstamos	360,11	360,11	-	
5.05.01.02	Comisiones Bancarias	7,50	7,50	-	
5.1.1.01	Costo de Venta	12.270,80	12.270,80	-	
	Perdidas y Ganancias	3.045,19	3.045,19	-	
	<b>TOTALES</b>	<b>397.713,82</b>	<b>397.713,82</b>	<b>259.896,66</b>	<b>259.896,66</b>

## ESTADOS FINANCIEROS

<b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS QSEÑOR</b>		
<b>ESTADO DE DITUACIÓN FINANCIERA</b>		
<b>AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2020</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activos Corrientes</b>		
<b>Efectivo y Equivalentes de Efectivo</b>		<b>\$23.187,96</b>
Caja		
Bancos	\$23.187,96	
<b>Activos Financieros</b>		<b>\$5.360,40</b>
Cuentas por Cobrar Clientes	\$5.360,40	
<b>Inventarios</b>		<b>\$13.771,04</b>
Inventario de Materia Prima	\$4.032,54	
Productos terminados	\$6.054,50	
Otros inventarios	\$3.684,00	
<b>Activos por impuestos corrientes</b>		<b>\$77,26</b>
IVA en compras	\$13,51	
Rerención en la fuente 1%	\$63,75	
<b>Total activos corrientes</b>		<b>\$42.396,66</b>
<b>Activos no corrientes</b>		
<b>Propiedades, planta y equipo</b>		<b>\$208.700,00</b>
Edificios	\$100.000,00	
Depreciación Acumulada Edificio	-416,67	
Terreno	\$32.000,00	
Maquinaria y equipo	\$19.300,00	
Depreciación Acumulada Maquinaria y Equipo	-160,83	
Vehículos	\$28.000,00	
Depreciación Acumulada Vehículos	<b>\$-466,67</b>	
Herramientas	\$30.700,00	
Depreciación Acumulada Herramientas	<b>\$-255,83</b>	
<b>Activos Intangibles</b>		<b>\$7.500,00</b>
Marca	\$3.500,00	
Notificaciones	\$4.000,00	
<b>Total Activos No corrientes</b>		<b>\$216.200,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$258.596,66</b>

<b>PASIVOS</b>		
<b>Pasivos corrientes</b>		<b>\$10.480,90</b>
Proveedores por Pagar Materia Prima	\$10.480,90	
<b>Obligaciones con Instituciones Financieras</b>		<b>\$27.601,63</b>
Tarjetas de Crédito	\$1.156,00	
Procredit	\$26.445,63	
<b>Obligaciones con Instituciones Públicas</b>		<b>\$0,00</b>
Arcsa	\$0,00	
<b>Obligaciones laborales</b>		<b>\$4.356,35</b>
Sueldos y Salarios	\$2.856,35	
Otras Obligaciones	\$1.500,00	
<b>Total Pasivo Corriente</b>		<b>\$42.438,88</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>\$42.438,88</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	\$170.672,34	
Resultados del Ejercicio	42.440,25	
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	3.045,19	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$216.157,78</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>\$258.596,66</b>

-----  
**FIRMA CONTADOR**

-----  
**FIRMA GERENTE**

**ESTADO DE RESULTADOS**

<b>MICROEMPRESA DE LÁCTEOS QSEÑOR</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>DEL 1 DE NOVIEMBRE AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2020</b>		
<b>VENTAS</b>		<b>\$18.916,00</b>
(-) Descuento en ventas		
(-) Rebaja en ventas		
<b>(=) VENTAS NETAS</b>		<b>\$18.916,00</b>
(-) Costo de producción		\$12.270,80
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>\$6.645,20</b>
(-) Gastos Operacionales		3.232,40
Depreciación Edificio	416,67	
Depreciación Maquinaria y Equipo	160,83	
Depreciación Vehículos	466,67	
Depreciación Herramientas	255,83	
Gasto Servicios básicos	250,00	
Gasto Sueldos y salarios	1.600,00	
Gasto aporte patronal	82,40	
(-) Gastos Financieros		367,61
Intereses sobre préstamos	360,11	
Comisiones Bancarias	7,50	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>3.600,01</b>
<b>UTILIDAD BRUTA DEL EJERCICIO</b>		<b>\$3.045,19</b>
15% participacion trabajadores		\$456,78
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$0,00</b>
Impuesto a la renta		\$0,00
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$2.588,41</b>

-----  
**FIRMA CONTADOR**

-----  
**FIRMA GERENTE**

**Nota:** No se ubica el valor del impuesto a la renta ya que se pagará de acuerdo a la tabla desarrollada por el Servicio de Rentas Internas.

## **Notas a los estados Financieros**

### **CONSTANCIA**

Se deja en constancia que las siguientes notas explicativas siguen la guía de la sección 8 de las NIFF para Pymes para el 30 de noviembre del 2020 y que la información podría contener errores de estimación en algunos casos ya que no se pudo contar con un sustento documentado de todos valores registrados.

#### **Nota 1. Entidad económica que reporta**

Lácteos Q'SEÑOR es una microempresa que se dedica a la producción de quesos mediante el No. De RUC 0400995353001.

Expide las siguientes notas para el 30 de Noviembre del 2020.

#### **Nota 2. Base de preparación**

Los estados financieros están estructurados según las Normas de Información Financiera para Pymes en la sección 3. Presentan estados financieros, lineamientos y políticas contables de igual manera basado en la sección 10 políticas, estimaciones y errores contables, además de las recomendaciones emitidas por la Superintendencia de Compañías en la elaboración de herramientas y formatos.

#### **Nota 3. Políticas Contables significativas**

- Se deberá realizar un registro contable de los movimientos económicos siguiendo las políticas establecidas en las Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES, basados en los principios equidad, empresa en marcha, valoración al costo, ejercicio económico, devengado, prudencia, uniformidad y exposición.

- En caso de los ingresos, estos ingresos se reconocerán como tal cuando se haya hecho efectiva la transferencia de efectivo o equivalente de efectivo en las cuentas de la entidad.
- **Efectivo y equivalente de efectivo:** Son los dineros en efectivo, cheques o depósito bancario de fácil convertibilidad en moneda corriente en un plazo no mayor a 3 meses.
- **Activos financieros:** Se miden en el presente ejercicio al valor razonable más la suma de gestión financiera o bancaria. Se clasifican a corto plazo (menos de un año) y al largo plazo (más de un año)
- **Cuentas por cobrar:** Se registran al costo amortizado es decir según su tabla de amortización como derecho contractual a realizar el flujo de caja.
- **Pasivos financieros:** obligaciones en efectivo o equivalente de efectivo que la entidad mantiene como una obligación, se mide a valor razonable más gastos incurridos para su obtención y una vez obtenidos se registran a valor amortizado.
- **Capital social:** Se reconocen como aumento o disminución de patrimonio en conjunto con los gastos que genere su emisión en pagos de dividendos, las tasas e intereses y demás costos que se generen de la compra, como fletes, aranceles, entre otros.
- **Inventarios:** Los inventarios se valorizan al costo de realización, es decir, su valor de compra más los demás costos que se generen de la compra, como fletes, aranceles, entre otros.
- **Propiedad planta y equipo:** para su reconocimiento y medición la cuenta será valorada al costo menos la depreciación acumulada y/o pérdida o deterioro.
- **Depreciación:** Se utilizará el método de línea recta como valor residual, para medir la vida útil de los activos, se recomienda que se analice un valor recuperable.

- **Activos no financieros:** El mantenimiento en libros del valor de los activos no financieros se revisa cada período y con la finalidad de su registro en libros no esté sobrevaluado por su no actualización.
- **Ingresos:** Son generados por actividades ordinarias, es decir actividades normales de la empresa, se mide a costo amortizado entre el valor razonable y el valor nominal, la diferencia se entiende como intereses ganados.

## 4.12 Análisis Financiero de indicadores

<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>	
<b>Calculo</b>	<b>Análisis</b>
$\text{Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$ $\text{Endeudamiento Total} = \frac{42438,88}{258596,66} = \mathbf{0,16}$	<p>Indica: Refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Mientras más alto sea este índice mayor es el apalancamiento financiero de la empresa, es decir, que tanto están comprometidos los activos de la entidad para poder cumplir con el pago de las obligaciones los límites óptimos son entre el 40% y 50% .El cociente obtenido para Q'Señor indica que la empresa tiene una baja participación de acreedores dentro de sus activos, haciendo posible que se pueda endeudar si la empresa lo considera necesario ya que su índice está muy por debajo de los niveles a los que se considera óptimo.</p>
$\text{Endeudamiento de patrimonio} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$ $\text{Endeudamiento de patrimonio} = \frac{42438,88}{216157,78} = \mathbf{0,20}$	<p>Indica: Refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en el patrimonio de la empresa. Mientras más alto sea este índice mayor es el apalancamiento financiero de la empresa, es decir, que tanto está comprometido el patrimonio de la entidad para poder cumplir con el pago de las obligaciones los límites óptimos son entre el 40% y 50%. Lácteos Q'SEÑOR tiene comprometido el 20% de su patrimonio en deuda.</p>

$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$ $\text{Apalancamiento} = \frac{258596,66}{216157,78} = 1,20$	<p><b>Indica:</b> El cociente apalancamiento indica qué porción de los activos de la compañía es financiado con el patrimonio neto de los accionistas. Cifras bajas del indicador apalancamiento son preferibles porque significa que la compañía está pagando sus activos con su propio capital los márgenes óptimos de este indicador son valores menores o igual a 1 o 100%. El cociente apalancamiento para Q'Señor es del 1,2 lo que indica que sus activos están cubiertos por su patrimonio hasta la relación de 1 a 1 y el 0,20 adicional esta soportado con financiamiento externo, lo que no es conveniente para la empresa.</p>
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>	
<b>Calculo</b>	<b>Análisis</b>
<p><i>Capital de trabajo = Act. corriente – Pas. corriente</i></p> $\text{Capital de trabajo} = 42396,66 - 42438,88$ $= -42,22$	<p><b>Indica:</b> El capital de trabajo es el recurso corriente con el que cuenta una empresa para desarrollar su operación, es decir, para comprar sus inventarios, pagar la nómina a los empleados, cubrir las obligaciones financieras y, en general, cumplir con todos los compromisos que tenga en el corto plazo, son los recursos que tiene la empresa para operar y cubrir sus deudas a corto plazo. La cantidad de capital con el que contaría la empresa después de cumplir con sus obligaciones corrientes de manera regular es de -42,22 dólares valor que resulta insuficiente para la operación de la empresa Q'Señor es un grave alerta que se debe corregir y tomar las medidas necesarias para aumentar los activos corrientes o disminuir los pasivos corrientes</p>

$\text{Prueba acida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$ $\text{Prueba acida} = \frac{42396,66 - 13771,04}{42438,88} = \mathbf{0,67}$	<p><b>Indica:</b> La prueba ácida, o liquidez seca, es uno de los indicadores de liquidez más usados para mostrar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, sin tocar los inventarios el rango óptimo de este indicador sería mayor o igual a 1. La capacidad de la organización de cumplir con sus obligaciones inmediatas sin recurrir a la venta de sus productos es de 0,67 Este valor menor a 1 muestra que la empresa puede tener problemas en cumplir con sus obligaciones de corto plazo</p>
$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ $\text{Razón corriente} = \frac{42396,66}{42438,88} = \mathbf{0,99}$	<p><b>Indica:</b> La razón corriente, nos indica qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por el activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas. El activo corriente incluye las cuentas de caja, bancos, valores de fácil negociación, cuentas y letras por cobrar e inventarios. Esta ratio es la principal medida de liquidez. el rango óptimo de este indicador sería mayor o igual a 1. El resultado obtenido para Q' Señor es de 0,99 que prácticamente es mayor 1 lo que indica que la empresa si puede responder a sus obligaciones a corto plazo con la utilización de sus activos corrientes.</p>

<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>	
<b>Calculo</b>	<b>Análisis</b>
$\text{Rendimiento de Capital} = \frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Capital Social}}$ $\text{Rendimiento de capital} = \frac{3045,19}{170.672,34} = \mathbf{0,018}$	<p><b>Indica:</b> La eficacia de la administración para generar utilidades con relación a su capital, es decir, mide el rendimiento de la inversión que han realizado los socios. Se puede decir que cuánto más grande es este indicador, mejor rendimiento sobre el patrimonio demuestra la entidad. Este indicador se calcula dividiendo la utilidad neta sobre el total del patrimonio los valores óptimos son mayor o igual a 1, en el caso de Q' Señor. La eficacia que tiene la empresa de generar ganancias en relación con capital invertido por los accionistas es de 0,018, lo cual es preocupante ya que prácticamente se encuentra en un estancamiento que no está generando utilidad sobre el capital invertido.</p>
$\text{Rendimiento sobre ventas} = \frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Ventas}}$ $\text{Rendimiento sobre ventas} = \frac{3045,19}{181916} = \mathbf{0,16}$	<p><b>Indica:</b> La eficacia de la administración para generar utilidades con relación a sus ventas, es decir, mide el rendimiento de cada venta realizada. Se puede decir que cuánto más grande es este indicador, mejor rendimiento sobre las ventas los valores óptimos son mayor o igual a 1 La empresa está generando 0,16 centavos de dólar por cada venta lo que debe ser motivo de alarma dentro la empresa porque el fin de toda entidad es generar el mayor rendimiento posible.</p>

$\text{Rendimiento de Activos} = \frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Activos}}$ $\text{Rendimiento de activo} = \frac{3045,19}{258596,66} = \mathbf{0,012}$	<p><b>Indica:</b> La eficacia de la administración para generar utilidades con relación a sus activos, es decir, mide el rendimiento de cada venta realizada. Se puede decir que cuánto más grande es este indicador, mejor rendimiento sobre los activos los valores óptimos son mayor o igual a 1, en este caso la empresa está generando ínfimos rendimientos sobre sus activos, es decir no está sacando el provecho total a toda su infraestructura.</p>
--	---

#### 4.13 Implementación de la propuesta

Se procede a entregar a Lácteos Q'SEÑOR la propuesta del Manual Administrativo y Financiero para su puesta a prueba, validación y aplicabilidad por lo cual se establecen tres semanas con actividades detalladas:

**Tabla 41** Cronograma de aplicación de la propuesta

ACTIVIDADES	SEMANA			SEMANA			SEMANA			RESPONSABLES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Exponer la Propuesta del Manual Administrativo y Financiero a Lácteos Q'SEÑOR										Gerente Propietario
Socializar la propuesta administrativa (Misión, visión, valores, objetivos, etc.										Gerente Propietario
Socializar la estructura organizacional, las políticas y los procedimientos a través del mapa de procesos.										Gerente Propietario
Indicar el manual de funciones a los empleados de Lácteos Q'SEÑOR.										Gerente Propietario
Contextualizar la gestión de riesgos										Gerente Propietario
Socializar la propuesta financiera y los estados de situación financiera.										Gerente Propietario
Entregar el Manual Administrativo y financiero al gerente de Lácteos Q'SEÑOR										Gerente Propietario

**Elaborado por:** La autora

## **Capítulo V**

### **Validación**

#### **5.1 Introducción**

La elaboración del manual administrativo y financiero será una herramienta utilizada dentro de la dirección de la microempresa la cual permitirá eficacia en los procesos administrativos y financieros dando cumplimiento a los objetivos de esta y la razonabilidad de la información financiera.

El manual administrativo y financiero de la microempresa es importante ya que ayudara a la alta dirección, a delimitar las funciones de los empleados dentro de cada proceso y una mejora que asegure la eficiencia en el uso de los recursos.

#### **5.2 Objetivo**

Validar la aplicación del manual administrado y financiero para la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR.

#### **5.3 Equipo de Trabajo**

El equipo de trabajo que intervendrá en la aprobación de la propuesta administrativa y financiera es el siguiente:

- Director de trabajo de Tesis
- Docentes Oponentes
- Autora
- Gerente-Propietario

**Tabla 42** Equipo de Trabajo

<b>Docentes Oponentes</b>
Ing. Rosalba Josefina Martínez Martínez Ing. Cristina Jaqueline Villegas Estévez
<b>Docente Tutor</b>
Ing. Julio Cesar Andrade Palacios
<b>Autora</b>
Cinthia Lorena Yandún Pozo

#### 5.4 Método de verificación

Para la validación se utilizará la metodología descriptiva donde se detalla los indicadores a través de una matriz para obtener información fácil y exacta del funcionamiento y desempeño de la microempresa una vez que se implemente la propuesta del manual administrativo y financiero.

**Tabla 43** Matriz de Verificación

PROPUESTA	INDICADORES	¿SE VERIFICÓ?	
		SI	NO
ADMINISTRATIVA	Misión	X	
	Visión	X	
	Valores corporativos	X	
	Código de Ética	X	
	Objetivos estratégicos	X	
	Políticas administrativas	X	
	Organigrama	X	
	Manual de procesos	X	
	Manual de funciones	X	
	Gestión de riesgos		
FINANCIERA	Catálogo de cuentas	X	
	Dinámica de cuentas	X	
	Estados Financieros	X	
	Indicadores contables	X	

**Fuente:** Investigación propia

### 5.5 Metodología de verificación

En el presente trabajo investigativo se utilizó el método descriptivo y de observación para así obtener información sobre el problema planteado y la forma como el presente manual está siendo implementado.

### 5.6 Factores de validación

A continuación, se describirán los aspectos tomados en cuenta por los docentes expertos para validar la investigación.

**Tabla 44** Factores de validación

CAPÍTULO	FACTOR PARA VALIDAR	
Fundamentación teórica	x	
Procedimientos metodológicos	x	
Diagnóstico situacional	x	
Propuesta:	x	
• Administrativa		x
• Gestión de riesgos		x
• Financiera		x

**Fuente:** Investigación propia

### 5.7 Método de calificación

La calificación se basará en los siguientes puntos:

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

- Puntaje 0: Nada.

### 5.8 Rango de interpretación

A través de los siguientes rangos se determinará la aplicación de la presente propuesta del manual administrativo y financiero.

- Del 70 % al 100% = Muy aplicable
- Del 40% al 69%= Aplicable
- Del 0% al 39% = Poco aplicable

Los Rangos e indicadores mencionados son resultado del 100% de la verificación de indicadores. A través de la siguiente formula

$$\text{Validadción} = \frac{\text{Calificación obtenida}}{\text{Total indicadores}} * 100$$

### 5.9 Resultados

Para obtener la validación se presenta la siguiente matriz que contiene los aspectos a evaluar, del resultado de esta calificación dependerá la aplicabilidad de la propuesta.

Tabla 45: Matriz de validación Ing. Julio Andrade

N°	VARIABLE	INDICADORES	Ing. Julio Andrade		
			MUY APLICABLE	APLICABLE	POCO APLICABLE
1	PROPUESTA ADMINISTRATIVA	¿Considera usted que la propuesta de la misión es?		X	
2		¿Considera usted que la propuesta de la visión es?		X	
3		¿Considera usted que los valores corporativos son?	X		
4		¿Considera usted que el código de ética es?	X		
5		¿Considera usted que los objetivos estratégicos propuestos son?		X	
6		¿Considera usted que la estructura organizacional es?		X	
7		¿Considera usted que el manual de funciones?		X	
8		¿Considera usted que el manual de procesos es?		X	
9		¿Considera usted que la gestión de riesgos es la adecuada?		X	
10	PROPUESTA FINANCIERA	¿Considera usted que el catálogo de cuentas es el adecuado para la microempresa?		X	
11		¿Considera usted que la dinámica de cuentas es?	X		
12		¿Considera usted que la propuesta de los estados financieros es?	X		
13		¿Considera que los indicadores financieros son?	X		
<b>TOTAL</b>			<b>15</b>	<b>16</b>	<b>0</b>
<b>Fecha</b>			<b>27/08/2021</b>		
<b>Firma</b>					

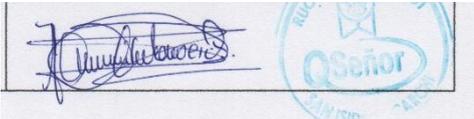
Tabla 46: Matriz de validación Msc. Rosalba Josefina Martínez

N°	VARIABLE	INDICADORES	Msc. Rosalba Josefina Martínez		
			MUY APLICABLE	APLICABLE	POCO APLICABLE
1	PROPUESTA ADMINISTRATIVA	¿Considera usted que la propuesta de la misión es?		X	
2		¿Considera usted que la propuesta de la visión es?		X	
3		¿Considera usted que los valores corporativos son?		X	
		¿Considera usted que el código de ética es?		X	
4		¿Considera usted que los objetivos estratégicos propuestos son?		X	
5		¿Considera usted que la estructura organizacional es?		X	
6		¿Considera usted que el manual de funciones?		X	
7		¿Considera usted que el manual de procesos es?		X	
		¿Considera usted que la gestión de riesgos es la adecuada?		X	
8	PROPUESTA FINANCIERA	¿Considera usted que el catálogo de cuentas es el adecuado para la microempresa?		X	
8		¿Considera usted que la dinámica de cuentas es?		X	
10		¿Considera usted que la propuesta de los estados financieros es?		X	
11		¿Considera que los indicadores financieros son?		X	
<b>TOTAL</b>			<b>0</b>	<b>26</b>	<b>0</b>
<b>Fecha</b>			<b>22/09/2021</b>		
<b>Firma</b>					

Tabla 47: Matriz de validación Ing. Cristina Villegas

N°	VARIABLE	INDICADORES	Ing. Cristina Villegas		
			MUY APLICABLE	APLICABLE	POCO APLICABLE
1	PROPUESTA ADMINISTRATIVA	¿Considera usted que la propuesta de la misión es?		X	
2		¿Considera usted que la propuesta de la visión es?		X	
3		¿Considera usted que los valores corporativos son?		X	
		¿Considera usted que el código de ética es?		X	
4		¿Considera usted que los objetivos estratégicos propuestos son?		X	
5		¿Considera usted que la estructura organizacional es?		X	
6		¿Considera usted que el manual de funciones?		X	
7	¿Considera usted que el manual de procesos es?		X		
		¿Considera usted que la gestión de riesgos es la adecuada?		X	
8	PROPUESTA FINANCIERA	¿Considera usted que el catálogo de cuentas es el adecuado para la microempresa?		X	
8		¿Considera usted que la dinámica de cuentas es?		X	
10		¿Considera usted que la propuesta de los estados financieros es?		X	
11		¿Considera que los indicadores financieros son?		X	
<b>TOTAL</b>			<b>0</b>	<b>26</b>	<b>0</b>
<b>Fecha</b>			<b>20/11/2021</b>		
<b>Firma</b>			 Firmado electrónicamente por: <b>CRISTINA JAQUELINE VILLEGAS ESTEVEZ</b>		

**Tabla 48** Matriz de validación Sra. Iseria Narváez (Lácteos Q'Señor)

N°	VARIABLE	INDICADORES	Sra. Iseria Narváez Q'Señor		
			MUY APLICABLE	APLICABLE	POCO APLICABLE
1	PROPUESTA ADMINISTRATIVA	¿Considera usted que la propuesta de la misión es?		X	
2		¿Considera usted que la propuesta de la visión es?		X	
3		¿Considera usted que los valores corporativos son?	X		
		¿Considera usted que el código de ética es?	X		
4		¿Considera usted que los objetivos estratégicos propuestos son?		X	
5		¿Considera usted que la estructura organizacional es?		X	
6		¿Considera usted que el manual de funciones?		X	
7		¿Considera usted que el manual de procesos es?		X	
		¿Considera usted que la gestión de riesgos es la adecuada?		X	
8	PROPUESTA FINANCIERA	¿Considera usted que el catálogo de cuentas es el adecuado para la microempresa?		X	
8		¿Considera usted que la dinámica de cuentas es?	X		
10		¿Considera usted que la propuesta de los estados financieros es?	X		
11		¿Considera que los indicadores financieros son?	X		
<b>TOTAL</b>			<b>15</b>	<b>16</b>	<b>0</b>
<b>Fecha</b>			<b>25/08/2021</b>		
<b>Firma</b>					

**Elaborado por:** La autora

### 5.9.1 Calificación e interpretación

Total, indicadores = 13

Calificación total = Total indicadores x frecuencia x calificación más alta

Calificación total =  $13 \cdot 4 \cdot 3 = 156$

#### Calificación obtenida

Muy aplicable =  $15 + 15 = 30$

Aplicable =  $16 + 26 + 26 + 16 = 84$

Poco aplicable = 0

Total = **114**

#### Evaluación

Se aplicará la fórmula propuesta por la interpretación:

$$\text{Validación} = \frac{\text{Calificación obtenida}}{\text{Total}} * 100$$

$$\text{Validación} = \frac{114}{156} * 100$$

$$\text{Validación} = 0.73 * 100 = \mathbf{73\%}$$

**Del 70 % al 100% = Muy aplicable**

El porcentaje obtenido es de 73% que, según el rango de calificación propuesto a través de la validación de los diferentes indicadores, reflejaría que la aplicación de la propuesta es muy aplicable.

## CONCLUSIONES

- Se debe realizar una investigación en fuentes bibliográficas, que permitan tener un marco teórico correctamente sustentado sobre los temas a tratar y desarrollar en la elaboración de la propuesta del manual administrativo y financiero.
- Se concluyó que existen varios métodos y técnicas para realizar una investigación, para este manual, el lograr identificar la correcta técnica y sobre todo aplicar la herramienta adecuada.
- En el análisis del diagnóstico situacional de la microempresa se identificó las fortalezas y debilidades que constituye la parte interna, así como la externa las oportunidades y amenazas de la organización, se logró deducir la importancia de la creación de un manual administrativo y financiero, esto con el fin de mejorar los procesos y dando cumplimiento ordenado y organizado de las actividades que desarrollen los empleados en las diferentes áreas.
- La propuesta administrativa y financiera mejorará las actividades, funciones y procesos que desarrolla el trabajador de la microempresa, ya que es un instrumento que permite el adecuado registro de las operaciones para establecer el correcto uso de los recursos económicos.
- La validación del documento permite conocer si la propuesta del manual administrativo y financiero para la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR es aplicable puesto que aporta al mejoramiento de las actividades para el logro de los objetivos y metas.

## RECOMENDACIONES

- A la Universidad, mantener actualizadas las fuentes bibliográficas de forma permanente, sobre todo las digitales, muestra de ello es la situación vivida durante la elaboración de la presente propuesta.
- Se debe tomar en cuenta los aspectos negativos y positivos encontrados a través del diagnóstico situacional de la microempresa, esto con el fin de adoptar estrategias elaboradas a partir del análisis FODA.
- Implementar el manual administrativo para mejorar los procesos en la microempresa esto con el fin de que el personal pueda ejecutar el trabajo de manera ordenada y organizada. De igual manera el departamento de contabilidad debe aplicar el manual financiero con la finalidad que desarrolle una adecuada gestión mediante el uso del catálogo de cuentas, dinámica de cuentas, estructura de estados e indicadores financieros.
- Se recomienda los aspectos validados con bajo puntaje para realizar un análisis detenido y fortalecer estos aspectos con la práctica y actividades que fortalece el crecimiento de la empresa para prevenir riesgos que recoge la normativa y los procedimientos operativos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Lámbarry, H. (2017). *Prácticas de Contabilidad* (1ra ed.). México: Patria. Obtenido de  
[https://elibro.net/es/ereader/utnorte/40500?as\\_edition\\_year=2016,2020&as\\_edition\\_year\\_op=range&prev=as&as\\_contributor=Aguilar\\_\\_Lambarry&as\\_contributor\\_op=unaccent\\_\\_icontains](https://elibro.net/es/ereader/utnorte/40500?as_edition_year=2016,2020&as_edition_year_op=range&prev=as&as_contributor=Aguilar__Lambarry&as_contributor_op=unaccent__icontains)
- Alarcón, G., Alarcón, P., & E, G. (2019). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *ESPACIOS*, 40(19). Obtenido de  
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/a19v40n19p04.pdf>
- Angulo Guiza, U. (2016). *Contabilidad Financiera*. Bogota, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de  
[https://elibro.net/es/ereader/utnorte/70282?prev=as&as\\_edition\\_year=2016,2020&as\\_edition\\_year\\_op=range&as\\_all=Razones\\_\\_financieras\\_\\_&as\\_all\\_op=unaccent\\_\\_icontains](https://elibro.net/es/ereader/utnorte/70282?prev=as&as_edition_year=2016,2020&as_edition_year_op=range&as_all=Razones__financieras__&as_all_op=unaccent__icontains)
- Arguello, A. M., Torres, L. H., Balón, I. D., Quito, C. E., & Llumiguano, M. E. (02 de 2020). Sistema de gestión contable financiero para la toma efectiva de las decisiones por pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, caso de estudio. *Espacios*, 41(05). Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n05/a20v41n05p01.pdf>
- Arteaga-Coello, H., Intriago-Manzada, D., & Mendoza-Garcia, K. (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Dominio de la ciencias*, 2(4). Obtenido de  
<https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/265>
- Baca Urbina, G., & Marcelino Aranda, M. (2016). *Ingeniería Financiera*. México: Patria. Obtenido de  
[https://elibro.net/es/ereader/utnorte/40471?prev=as&as\\_edition\\_year=2016,2020&as\\_edition\\_year\\_op=range&as\\_title\\_name=Ingenieria\\_\\_financiera\\_\\_&as\\_title\\_name\\_op](https://elibro.net/es/ereader/utnorte/40471?prev=as&as_edition_year=2016,2020&as_edition_year_op=range&as_title_name=Ingenieria__financiera__&as_title_name_op)

=unaccent\_\_icontains

Black, W. E., Vásquez, J. A., & Cruz, G. J. (2018). INDICADORES DE CUMPLIMIENTO

ORGANIZACIONAL ISO 9001:2008 EN EMPRESAS BANANERAS

ECUATORIANAS: CASO AUSUR S.A. *ECA Sinergia*, 9(1). Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6494794>

Buj, C. S., & Romero, M. (2019). *Fundamentos de Gestión de Empresas*. Obtenido de

[https://books.google.com.ec/books?id=yF-](https://books.google.com.ec/books?id=yF-tDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestion+de+riesgos+en+la+organizacion&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjHub3i8ZbrAhXXzVkKHX-UB9YQ6AEwBXoECAIQAg#v=onepage&q=gestion%20de%20riesgos%20en%20la%20organizacion&f=false)

[tDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestion+de+riesgos+en+la+organizacion&hl](https://books.google.com.ec/books?id=yF-tDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestion+de+riesgos+en+la+organizacion&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjHub3i8ZbrAhXXzVkKHX-UB9YQ6AEwBXoECAIQAg#v=onepage&q=gestion%20de%20riesgos%20en%20la%20organizacion&f=false)

[=es&sa=X&ved=2ahUKEwjHub3i8ZbrAhXXzVkKHX-](https://books.google.com.ec/books?id=yF-tDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestion+de+riesgos+en+la+organizacion&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjHub3i8ZbrAhXXzVkKHX-UB9YQ6AEwBXoECAIQAg#v=onepage&q=gestion%20de%20riesgos%20en%20la%20organizacion&f=false)

[UB9YQ6AEwBXoECAIQAg#v=onepage&q=gestion%20de%20riesgos%20en%20la](https://books.google.com.ec/books?id=yF-tDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestion+de+riesgos+en+la+organizacion&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjHub3i8ZbrAhXXzVkKHX-UB9YQ6AEwBXoECAIQAg#v=onepage&q=gestion%20de%20riesgos%20en%20la%20organizacion&f=false)

[%20organizacion&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=yF-tDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestion+de+riesgos+en+la+organizacion&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjHub3i8ZbrAhXXzVkKHX-UB9YQ6AEwBXoECAIQAg#v=onepage&q=gestion%20de%20riesgos%20en%20la%20organizacion&f=false)

Cedeño, P. P. (2018). *ANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES ADMINISTRATIVAS PARA*

*LA CONSTRUCTORA HIGHWORK S.A.* Guayaquil. Obtenido de

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/2293>

Chávez, C. F. (2018). *La formación de valores*. Argentina: El Cid Editor . Obtenido de

[https://elibro.net/es/ereader/utnorte/36729?as\\_edition\\_year=2016,2020&as\\_edition\\_y](https://elibro.net/es/ereader/utnorte/36729?as_edition_year=2016,2020&as_edition_year_op=range&as_title_name=valores__corporativos__&as_title_name_op=unaccent__icontains&prev=as)

[ear\\_op=range&as\\_title\\_name=valores\\_\\_corporativos\\_\\_&as\\_title\\_name\\_op=unaccent](https://elibro.net/es/ereader/utnorte/36729?as_edition_year=2016,2020&as_edition_year_op=range&as_title_name=valores__corporativos__&as_title_name_op=unaccent__icontains&prev=as)

[\\_\\_icontains&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/utnorte/36729?as_edition_year=2016,2020&as_edition_year_op=range&as_title_name=valores__corporativos__&as_title_name_op=unaccent__icontains&prev=as)

Código Orgánico De La Producción, C. E. (2018). Obtenido de

[https://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-](https://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf)

[content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf](https://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf)

Díaz, A., & Veloz, M. D. (2016). Obtenido de

[https://www.google.com/search?client=firefox-b-](https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&biw=1440&bih=786&sxsrf=ALeKk01gBoS9TI_bPKKpjBvZueVjqN3yGg%3A1612487572436&ei=lJscYOT5GcmZ5gLjwIHQBw&q=tesis+contribuyente+natural+no)

[d&biw=1440&bih=786&sxsrf=ALeKk01gBoS9TI\\_bPKKpjBvZueVjqN3yGg%3A16](https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&biw=1440&bih=786&sxsrf=ALeKk01gBoS9TI_bPKKpjBvZueVjqN3yGg%3A1612487572436&ei=lJscYOT5GcmZ5gLjwIHQBw&q=tesis+contribuyente+natural+no)

[12487572436&ei=lJscYOT5GcmZ5gLjwIHQBw&q=tesis+contribuyente+natural+no](https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&biw=1440&bih=786&sxsrf=ALeKk01gBoS9TI_bPKKpjBvZueVjqN3yGg%3A1612487572436&ei=lJscYOT5GcmZ5gLjwIHQBw&q=tesis+contribuyente+natural+no)

+obligado+a+llevar+contabilidad&oq=TESISI+&gs\_lcp=CgZwc3ktYWIQARgAMgcIIxCx

Fernández, S. C. (2017). *Servicios de Atención Comercial* (1ra ed.). Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?id=gAMoDwAAQBAJ&pg=PA7&dq=la+departamentalizacion+en+las+empresas&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwirpOjEjZLrAhXDqFkKHVWcB98Q6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&q=la%20departamentalizacion%20en%20las%20empresas&f=false>

Fol, J. P. (2016). *Compendio Laboral*. Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?id=ldz0DwAAQBAJ&pg=PT656&dq=Definicion+de+reglamento+interno+2016&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjhpCUmdHuAhXQjFkKHZbVBp4Q6AEwAHoECAyQAg#v=onepage&q=Definicion%20de%20reglamento%20interno%202016&f=false>

García Dihigo, J., & García Dihigo, J. (2016). *Metodología de la investigación para*

*Administradores*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de

<https://elibro.net/es/ereader/utnorte/70269>

García, M. d., & Navarro, M. S. (2017). *Fundamentos empresariales* (2da Edición ed.).

Madrid. Obtenido de

[https://elibro.net/es/ereader/utnorte/123381?as\\_edition\\_year=2016,2020&as\\_edition\\_year\\_op=range&as\\_title\\_name=cumplimiento\\_\\_de\\_\\_metas\\_\\_empresariales&as\\_title\\_name\\_op=unaccent\\_\\_icontains&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/utnorte/123381?as_edition_year=2016,2020&as_edition_year_op=range&as_title_name=cumplimiento__de__metas__empresariales&as_title_name_op=unaccent__icontains&prev=as)

Lavalle, B. (2017). *ANALISIS FINANCIERO*. Obtenido de

[https://elibro.net/es/ereader/utnorte/41183?as\\_title\\_name=estasos\\_\\_financieros\\_\\_&as\\_title\\_name\\_op=unaccent\\_\\_icontains&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/utnorte/41183?as_title_name=estasos__financieros__&as_title_name_op=unaccent__icontains&prev=as)

Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y*

*proyecto* (5ta Edición ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de

[https://books.google.com.ec/books?id=COzDDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=definicion+de+Investigacion+cualitativa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwidyeSP6pnrAhWlp1kKHS\\_UDk0Q6AEwBnoECAIQAg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=COzDDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=definicion+de+Investigacion+cualitativa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwidyeSP6pnrAhWlp1kKHS_UDk0Q6AEwBnoECAIQAg#v=onepage&q&f=false)

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria . (2018). Obtenido de

<https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>

Maldonado. (2018). *Metodología de la investigación social: paradigmas: cuantitativo,*

*sociocrático, cualitativo, complementario.* Bogota: Ediciones de la U. Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?id=FTSjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=TIPO+DE+INVESTIGACI%C3%93N&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiMqIyzvYLRhWpl-AKHZPsCQEQ6AEwCXoECAkQAQAg#v=onepage&q=TIPO%20DE%20INVESTIGACI%C3%93N&f=false>

Martínez Carrasco, R. (2017). *Investigación Comercial: Técnicas e instrumentos.* Madrid:

Tébar Flores. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/51967>

Molina, M. I., Torres, M. M., Zambrano, R. M., & Martinez. (2016). Manual de

procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de.* Obtenido de

<http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>

Moran, J. J., Peredo, G. G., & Guerrero, S. S. (2020). LAS TENDENCIAS DE LA

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL. *Revista de Investigación Formativa:*

*Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*, 2(1). Obtenido de

<http://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/215>

OngayJavier. (2018). *Empresa y Sociedad.* Madrid: ESIC. Obtenido de

<https://elibro.net/es/ereader/utnorte/123375?page=2>

Ortiz, Ó. C., & Ortiz, J. A. (2016). *Sistema de Gestión de Calidad Teoría y práctica bajo la norma ISO* (1ra ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones . Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=baUwDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=normas+iso+9000+gestion+por+procesos+en+las+organizaciones+actualizada+pdf&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjW7Z7X9pPrAhWowFkKHZIfBt8Q6AEwAHoECAQQAQ#v=onepage&q&f=false>

Paniagua, E. D., & Sánchez, M. L. (2019). *Gestión Administrativa y comercial en restauración* (2da ed.). María José López Raso . Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=w3qSDwAAQBAJ&pg=PA149&dq=metas+empresariales&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiO-YXXx4\\_rAhWxd98KHZ7zCB4Q6AEwA3oECAUQAQ#v=onepage&q=metas%20empresariales&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=w3qSDwAAQBAJ&pg=PA149&dq=metas+empresariales&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiO-YXXx4_rAhWxd98KHZ7zCB4Q6AEwA3oECAUQAQ#v=onepage&q=metas%20empresariales&f=false)

Pèrez. (10 de 06 de 2020). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad de las PYMES en el Ecuador. *ERUDITUS*, 1(2), 14.  
doi:<https://doi.org/10.35290/re.v1n2.2020.308>

Ramírez, L. R. (2017). *Gestion de proyectos de intalacaiones de telecomunicaciones*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Nv9IDgAAQBAJ&pg=PA116&dq=diagrama+de+flujo+para+las+organizaciones&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjopMLrkJTrAhUouVkkHRr8CNsQ6AEwAXoECAUQAQ#v=onepage&q=diagrama%20de%20flujo%20para%20las%20organizaciones&f=false>

Ramos, & Guerra. (2019). *Introducción a la métodos estadísticos* (1ra. Edición ed.). La Habana: Universitaria. Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/utnorte/123793?as\\_title\\_name=Metodo\\_\\_inductivo&as\\_title\\_name\\_op=unaccent\\_\\_icontains&as\\_edition\\_year=2016,2020&as\\_edition\\_year\\_op](https://elibro.net/es/ereader/utnorte/123793?as_title_name=Metodo__inductivo&as_title_name_op=unaccent__icontains&as_edition_year=2016,2020&as_edition_year_op)

=range&prev=as

Rodero, J. A. (2019). *Estrategía Empresarial del diagnóstico a la implantación* (Primera

Edición ed.). Bogota: Ediciones de la U. Obtenido de

[https://elibro.net/es/ereader/utnorte/127126?as\\_edition\\_year=2016,2020&as\\_edition\\_year\\_op=range&as\\_title\\_name=estrategias\\_\\_empresariales&as\\_title\\_name\\_op=unaccent\\_\\_icontains&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/utnorte/127126?as_edition_year=2016,2020&as_edition_year_op=range&as_title_name=estrategias__empresariales&as_title_name_op=unaccent__icontains&prev=as)

Rosendo Ríos, V. (2018). *Investigación de Mercados*. Madrid: ESIC. Obtenido de

[https://books.google.com.ec/books?id=LI9RDwAAQBAJ&pg=PA46&dq=investigaci%C3%B3n+descriptiva&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjVhf6fyZvrAhUMwFkKHW\\_vBEgQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20descriptiva&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=LI9RDwAAQBAJ&pg=PA46&dq=investigaci%C3%B3n+descriptiva&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjVhf6fyZvrAhUMwFkKHW_vBEgQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20descriptiva&f=false)

Salgado Benítez, J., Guerrero López, L., & Salgado Hernández, N. (2016). *Fundamentos de Administración*. Exodo. Obtenido de

[https://elibro.net/es/ereader/utnorte/130328?as\\_all=fundamentos\\_\\_de\\_\\_administraci%C3%B2n&as\\_all\\_op=unaccent\\_\\_icontains&as\\_edition\\_year=2016,2020&as\\_edition\\_year\\_op=range&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/utnorte/130328?as_all=fundamentos__de__administraci%C3%B2n&as_all_op=unaccent__icontains&as_edition_year=2016,2020&as_edition_year_op=range&prev=as)

Serrano. (2020). *Metodología de la Investigación* (Gamma ed.). Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?id=XnnkDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=iauthor:%22Jesus+Serrano%22&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjt87qKtoLrAhVuRN8KHVKQAUoQ6AEwA3oECAIQAg#v=onepage&q&f=false>

Sierra, C. P. (2017). *Emprendimiento concepto y plan de negocios* (Segunda Edición ed.).

Obtenido de

[https://elibro.net/es/ereader/utnorte/38084?as\\_edition\\_year=2016,2020&as\\_edition\\_year\\_op=range&as\\_title\\_name=emprendimiento\\_\\_y\\_\\_plan\\_\\_de\\_\\_negocio&as\\_title\\_na](https://elibro.net/es/ereader/utnorte/38084?as_edition_year=2016,2020&as_edition_year_op=range&as_title_name=emprendimiento__y__plan__de__negocio&as_title_na)

me\_op=unaccent\_\_icontains&prev=as

Transmisión, E. (2017). Obtenido de [https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&sxsrf=ALeKk006W1Tzodg2KEjzu8i5Ctvn9bi48g%3A1612476618210&ei=ynAcYMSqDM3x5gKIuYyoCQ&q=definicion+de+c%C3%B3digo+de+etica+pdf+libros+2017&oq=definicion+de+c%C3%B3digo+de+etica+pdf+libros+2017&gs\\_lcp=CgZwc3ktY](https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&sxsrf=ALeKk006W1Tzodg2KEjzu8i5Ctvn9bi48g%3A1612476618210&ei=ynAcYMSqDM3x5gKIuYyoCQ&q=definicion+de+c%C3%B3digo+de+etica+pdf+libros+2017&oq=definicion+de+c%C3%B3digo+de+etica+pdf+libros+2017&gs_lcp=CgZwc3ktY)

Trocino, J. C. (2017). *Los Fundamentos de la Administración, el trabajo en equipo y el liderazgo*. Mexico. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=GQunDwAAQBAJ&pg=PT69&dq=procesos+administrativos+la+planeacion&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi259z89YzrAhVidt8KHdGnAGYQ6AEwA3oECAMQA#v=onepage&q=procesos%20administrativos%20la%20planeacion&f=false>

Uribe Molina, L. R. (2020). *Plan de cuentas para sistemas contables 2020*. Bogotá. Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/utnorte/125954?as\\_all=Catalogo\\_\\_de\\_\\_Cuentas\\_\\_contables\\_\\_&as\\_all\\_op=unaccent\\_\\_icontains&as\\_edition\\_year=2016,2020&as\\_edition\\_year\\_op=range&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/utnorte/125954?as_all=Catalogo__de__Cuentas__contables__&as_all_op=unaccent__icontains&as_edition_year=2016,2020&as_edition_year_op=range&prev=as)

Vivanco Vergara, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad Cienfuegos*, 9(3). Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

## ANEXOS



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
*FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS*  
 LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

## ENTREVISTA AL GERENTE-PROPIETARIO DE LA MICROEMPRESA DE LÁCTEOS Q'SEÑOR

La presente entrevista tiene como finalidad obtener información acerca de la gestión administrativa y financiera de la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR. La información obtenida se manejará solamente para fines académicos, agradecemos el tiempo disponible y la veracidad en la información.

**Fecha:** ----- **Hora:** -----

**Lugar:** -----

**Entrevistadora:** Cinthia Yandún

**Entrevistado:** Sra. Ismeria Narváez      **Cargo:** Gerente-Propietario

**Objetivo:** Conocer las actividades de la gestión administrativa y financiera de la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR a través de una entrevista al gerente.

### 1. ¿Cómo nació la idea de crear la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR?

.....

.....

.....

.....

### 2. ¿Cuáles son sus objetivos para crecer como microempresa en el próximo año?

.....

.....

**3. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene la microempresa?**

.....  
.....  
.....

**4. ¿Cuántos empleados trabajan con Ud.?**

.....

**5. ¿La microempresa cuenta con misión, visión, valores y objetivos?**

.....  
.....  
.....

**6. ¿Supervisan de manera frecuente las actividades de los trabajadores?**

.....  
.....

**7. ¿Sus empleados tiene asignadas de manera clara y documentada sus funciones?**

.....  
.....

**8. ¿La microempresa cuenta con un sistema contable?**

.....  
.....  
.....

**9. ¿Manejan algún reglamento interno?**

.....  
.....

**10. ¿Considera importante que la microempresa cuente con un manual administrativo y financiero?**

.....  
.....

**11. ¿La microempresa de Lácteos Q'SEÑOR cuenta con un organigrama funcional y estructural?**

.....  
.....

**12. ¿Los empleados tienen claro los riesgos laborales y mantienen algún seguro?**

.....  
.....

**13. ¿Cuál es la normativa legal la cual rige a la microempresa?**

.....  
.....

**14. ¿Realizan estados financieros en la microempresa?**

.....  
.....

**15. ¿Cree que sus actividades se pueden ver afectadas por algún tipo de riesgo?**

.....  
.....

**16. ¿Cuáles cree que son los riesgos al que está expuesta su microempresa?**

.....  
.....



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
*FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS*

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

**ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA MICROEMPRESA DE  
LÁCTEOS Q'SEÑOR**

Esta encuesta tiene como finalidad determinar aspectos relacionados a los controles y actividades que son llevadas a cabo por el personal de Lácteos Q'SEÑOR. La información obtenida se manejará únicamente para fines académicos, agradecemos por su tiempo valioso y la veracidad en la información.

**Nombre:**

**Fecha:**

**Lugar:** Microempresa de Lácteos Q'SEÑOR

**Objetivo:** Conocer el criterio de los trabajadores de la microempresa acerca de la situación organizacional de la misma, la cual permita establecer un manual.

**Instrucciones:** Lea detenidamente la pregunta antes de contestar, para responder por favor coloque una (X) en la respuesta que considera sea la correcta.

**1. ¿Conoce la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?**

Sí  No

**2. ¿Conoce el contenido del reglamento interno de la microempresa?**

Sí  No

**3. ¿Sabe usted si la microempresa cuenta con una distribución organizacional y funcional?**

**4. Sí**  **No**

5. **¿Conoce los procesos que debe seguir para la realización de sus actividades?**

Sí  No

6. **¿Cómo califica su relación con su jefe inmediato?**

Muy buena

Buena

Regular

7. **¿Considera que al realizar su actividad pueda sufrir algún riesgo laboral?**

Sí  No

8. **¿Considera usted importante tener un manual administrativo y financiero de**

**Lácteos Q'SEÑOR?**

Sí  No

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

Sí  No

10. **En caso de ausencia ¿Cuenta con una persona que la remplace?**

Sí  No

11. **¿Recibe algún tipo de capacitación para realizar su trabajo?**

Sí  No

## Ficha de Observación



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-CPA

### FICHA DE OBSERVACIÓN

**Realizado por:** Cinthia Yandún

**Empresa:** Lácteos Q'SEÑOR

**Fecha:**

**Objetivo:** Identificar las falencias que presenta la microempresa de Lácteos Q'SEÑOR en cada uno de los procesos que se realiza diariamente.

**Instrucciones:** Marque con una X, en la opción que se acerque a la realidad observada.

	<b>Estructura Organizacional</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1	La microempresa cuenta con una estructura organizacional adecuada.			
2	Existen acciones de control y seguimiento para cada área.			
3	La microempresa cuenta con un claro flujograma de procesos.			
4	Se ha establecido las funciones en cada una de las actividades que realizan los empleados en la microempresa.			
<b>Gestión financiera</b>				
5	Existe una adecuada recopilación de documentos			

---

contables para la  
presentación de sus registros  
contables.

---

6 Se realizan todos los estados  
financieros

---

7 Todos los procesos  
financieros son ejecutados  
de acuerdo con los principios  
contables.

---

### **Normativa Interna**

---

8 La microempresa cuenta con  
un reglamento interno.

---

9 Cuenta con políticas internas  
la microempresa.

---

10 La microempresa cumple  
con la normativa de  
seguridad ocupacional.

---

## ANÁLISIS URKUND



## Document Information

<b>Analyzed document</b>	CINTHIA YANDUN CAPITULO I II III IV Y V un solo doc.docx (D82358228)
<b>Submitted</b>	10/22/2020 3:14:00 AM
<b>Submitted by</b>	
<b>Submitter email</b>	clyandunp@utn.edu.ec
<b>Similarity</b>	5%
<b>Analysis address</b>	jcandrade1.utn@analysis.orkund.com

## Sources included in the report

<b>W</b>	URL: <a href="https://core.ac.uk/download/pdf/200324892.pdf">https://core.ac.uk/download/pdf/200324892.pdf</a> Fetched: 9/6/2020 9:43:30 AM		1
<b>W</b>	URL: <a href="https://core.ac.uk/download/pdf/200323236.pdf">https://core.ac.uk/download/pdf/200323236.pdf</a> Fetched: 6/6/2020 7:21:49 PM		8
<b>W</b>	URL: <a href="https://core.ac.uk/download/pdf/200329651.pdf">https://core.ac.uk/download/pdf/200329651.pdf</a> Fetched: 7/5/2020 11:37:51 AM		1
<b>W</b>	URL: <a href="https://core.ac.uk/download/pdf/200327945.pdf">https://core.ac.uk/download/pdf/200327945.pdf</a> Fetched: 7/5/2020 11:37:41 AM		1
<b>SA</b>	<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE / MANUAL ADMINISTRATIVO COTABE Y FINANCIERO.docx</b> Document MANUAL ADMINISTRATIVO COTABE Y FINANCIERO.docx (D65267909) Submitted by: jaramillowendy84@gmail.com Receiver: patoro.utn@analysis.orkund.com		1
<b>W</b>	URL: <a href="https://core.ac.uk/download/pdf/200324427.pdf">https://core.ac.uk/download/pdf/200324427.pdf</a> Fetched: 7/25/2020 6:19:06 AM		2
<b>SA</b>	<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE / TESIS-COMPLETA-19-DE-FEBRERO.docx</b> Document TESIS-COMPLETA-19-DE-FEBRERO.docx (D64123671) Submitted by: estefanicg1993@gmail.com Receiver: rgleon.utn@analysis.orkund.com		5
<b>SA</b>	<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE / TESIS FINAL-URKUND-KARINA DELGADO.docx</b> Document TESIS FINAL-URKUND-KARINA DELGADO.docx (D64968416) Submitted by: karydelgado2014@gmail.com Receiver: patoro.utn@analysis.orkund.com		1
<b>SA</b>	<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE / CAROLINA-CAMPO-LILIANA-MOLINA-TESIS COMPLETA.pdf</b> Document CAROLINA-CAMPO-LILIANA-MOLINA-TESIS COMPLETA.pdf (D40635817) Submitted by: sccampot@utn.edu.ec Receiver: alespinosat.utn@analysis.orkund.com		1
<b>SA</b>	<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE / TESIS-COMPLETA-7-DE-FEBRERO.docx</b> Document TESIS-COMPLETA-7-DE-FEBRERO.docx (D63864044) Submitted by: estefanicg1993@gmail.com Receiver: rleon.utn@analysis.orkund.com		1