



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA
LA HACIENDA GANADERA “SAN JOSE DE SALINAS”, PROVINCIA DE
IMBABURA.**

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

AUTORA: Joselyn Patricia Lara Rea

DIRECTORA: Mgs. Rita Lucia Lomas Paz

IBARRA, 2019

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto se dirige al desarrollo administrativo y financiero de la Hacienda San José de Salinas, dedicada a la crianza de ganado vacuno, de razas Holstein con el objetivo de extraer su leche, que posteriormente es vendida en su totalidad a la empresa NESTLE, y también a la siembra y cultivo de caña de azúcar que se entrega al Ingenio Azucarero del Norte IANCEM; con el fin de brindar un producto de calidad a la sociedad, además de ofrecer plazas de trabajo a los habitantes del sector. Es notable la ausencia de un manual de procedimientos para el área administrativa y financiera, mismo que es de gran importancia para el manejo interno de la empresa, ya que actualmente carece de un registro para definición de funciones y no cuenta con un control interno con el que se logre medir el desempeño en el desarrollo de la gestión operativa de la institución. El presente proyecto se realiza con el fin de desarrollar un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la entidad; tiene con objeto principal impulsar mejoras para la organización de la empresa, tomando en cuenta las conceptualizaciones de los asuntos que abordan en el tema, logrando crear una opinión sostenida que contribuya al logro empresarial, proveyendo información sobre el desempeño diario de los empleados y los registros constantes de la producción, de manera que reduzca los recursos tanto, financieros como humanos y tiempo empleados en la ejecución de las actividades empresariales, logrando de esta manera cumplir con los estándares de calidad sugeridos por las empresas con las que se mantiene el vínculo comercial, y de igual manera obteniendo dinamizar la economía y mejorar la gestión para el cumplimiento de las metas planteadas.

ABSTRACT

The project was carried out for the administrative and financial development of 'San José de Salinas' state, specifically for the raising of cattle of the Holstein breed with the objective for milk extraction, which is sold in to the NESTLE company, and the sowing and cultivation of sugar that is delivered at 'Ingenio Azucarero del Norte IANCEM'; in order to provide a quality product and jobs to the inhabitants of the sector. The absence of a manual of procedures for the administrative and financial area is notable, as the company currently lacks a record for the definition of functions and does not have an internal control to measure the performance in the development of the operational management of the institution. This project is carried out in order to develop a Manual of Administrative and Financial Procedures for the entity; with the main objective to promote improvements in the organization of the company, taking into account the conceptualizations of the main problems, achieving a sustained opinion that contributes to business achievement, providing data on the daily performance of employees and constant production records, by reducing the wasting of resources; the means of communication, the time employees use in the execution of activities, the drafting of how to meet those quality of service suggested by the companies with a commercial link, by this obtaining dynamism of the economy and an improvement in the management of the set goals..

Vicente Acosta
[Handwritten signature]



AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de su autora, el mismo que no ha sido presentado para ningún grado, ni calificación profesional; en los contenidos tomados de diferentes fuentes de consulta, se ha hecho constar sus respectivas citas bibliográficas.



Joselyn Patricia Lara Rea

C.I. 100399025-4

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por la egresada Joselyn Patricia Lara Rea, para optar por el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, cuyo tema es: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA HACIENDA GANADERA SAN JOSE DE SALINAS, PROVINCIA DE IMBABURA. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 19 días del mes de Diciembre de 2019.



Mgs. Rita Lomas Paz

C.I.1001348695



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

DATOS DE CONTACTO		
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100399025-4	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Lara Rea Joselyn Patricia	
DIRECCIÓN:	Parroquia Salinas, calle Salinas 1-34 y Velasco Ibarra	
EMAIL:	joselynlararea@gmail.com	
TELÉFONO FIJO:	062-665-044	TELÉFONO MÓVIL: 0993476565
DATOS DE LA OBRA		
TÍTULO:	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA HACIENDA GANADERA SAN JOSE DE SALINAS, PROVINCIA DE IMBABURA.	
AUTOR (ES):	Joselyn Patricia Lara Rea	
FECHA: AAAAMMDD	19-12-2019	
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO		
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSTGRADO	
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA	
ASESOR /DIRECTOR:	Mgs. Rita Lomas Paz	

2. CONSTANCIAS

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

Ibarra a los 19 días del mes de Diciembre de 2019.

LA AUTORA:



Nombre: Joselyn Lara Rea

C.C.: 100399025-4

Facultado por resolución de Consejo Universitario

DEDICATORIA

Gracias a mi familia por el apoyo constante, por haber luchado junto a mí en los momentos que más los necesitaba, este trabajo lo dedico a mi hija que fue mi motivación para continuar cada día luchando por mis sueños.

Joselyn

AGRADECIMIENTO

A mis padres y hermanos por todo el apoyo incondicional.

A mi hija por ser el motor de impulso, para culminar mi trabajo de grado.

A la Mgs. Rita Lomas por todo el apoyo moral y por haberme guiado durante la realización del proyecto.

Al Arq. Harry Enríquez por haberme abierto las puertas de su hacienda y por brindarme todo el apoyo que necesité.

Joselyn

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
ABSTRACT.....	iii
AUTORÍA.....	iv
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO.....	v
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vi
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vi
2. CONSTANCIAS.....	vii
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	ix
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvii
ÍNDICE DE TABLAS	xviii
ÍNDICE DE SIGLAS.....	xx
PRESENTACIÓN.....	xxi
CAPÍTULO I	1
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	1

1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Objetivos del diagnóstico.....	3
1.2.1. Objetivo general.....	3
1.2.2. Objetivos específicos	3
1.3. Variables diagnósticas	3
1.3.1. Variables diagnósticas	3
1.3.2. Indicadores.....	4
1.3.3. Procesos administrativos y financieros.....	4
1.3.4. Control interno.....	4
1.3.5. Satisfacción al cliente	5
1.3.6. Matriz de relación diagnóstica de la “Hacienda Ganadera San José de Salinas”	6
1.4. Mecánica operativa	7
1.4.1. Identificación de la población.....	7
1.4.2. Instrumentos de investigación.....	8
1.5. Análisis de la información	10
1.5.1. Entrevista realizada al gerente de la hacienda ganadera San José de Salinas.....	10
1.5.2. Entrevista realizada al contador de la hacienda San José de Salinas.....	16
1.5.3. Encuesta a los empleados.....	19

1.5.4. Encuesta realizada al cliente	26
1.6. Construcción de la Matriz FODA	30
1.7. Cruce estratégico.....	31
1.7.1. Fortalezas- Oportunidades FO	31
1.7.2. Fortalezas- Amenazas FA	31
1.7.3. Debilidades- Oportunidades DO.....	31
1.7.4. Debilidades- Amenazas DA.....	32
1.8. Identificación del problema diagnóstico	32
CAPÍTULO II.....	34
2. MARCO TEÓRICO.....	34
2.1. Manuales	34
2.1.1. Definición de Manuales	34
2.1.2. Objetivos de un Manual	34
2.1.3. Importancia de un Manual.-	35
2.2. Aspectos Administrativos.-.....	36
2.2.1. Definición de Administración.-	36
2.2.2. Importancia de la Administración.- Para (Chiavenato, Idalberto, 2014, pág.24) ..	36
2.4. Estructura Orgánica	42

2.4.1. Definición de organigrama.-	42
2.4.2. Objetivos de un organigrama	42
2.4.3. Clase de organigramas	42
2.4.4. Definición de Funciones	43
2.4.5. Filosofía Organizacional.....	44
CAPÍTULO III.....	54
3. PROPUESTA: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	54
3.1. Introducción	54
3.2. Beneficiarios	55
3.3. Objetivos de la propuesta.....	55
3.3.1. Objetivo General.....	55
3.3.2. Objetivos Específicos.....	55
3.4. Filosofía institucional.....	55
3.5. Logotipo y denominación de la organización.....	55
3.6. Misión	56
3.7. Visión.....	57
3.8. Objetivos	57

3.9. Principios	57
3.10. Valores	57
3.11. Políticas administrativas	58
3.11.1. Políticas Talento Humano.....	58
3.11.2. Políticas Producción y manipulación.....	59
3.11.3. Políticas Venta	61
3.11.4. Políticas Atención al cliente.....	63
3.12. Estructura Organizacional.....	63
3.12.1. Nivel institucional.....	63
3.12.2. Nivel intermedio.	63
3.12.3. Nivel operacional	63
3.13. Organigrama	64
3.14. Estructura organizacional Hacienda “San José de Salinas”.....	65
3.14.1. Manual de descripción de puestos y funciones.....	65
3.15. Manual de procedimientos.....	71
3.16. Manual contable.....	79
3.16.3. Plan de cuentas.....	81
3.16.4. Modelo de los estados financieros	81

	xv
3.17. Manual financiero	89
3.17.1. Políticas financieras	89
3.17.2. Índices financieros	90
CAPÍTULO IV.....	93
4. IMPACTOS	93
4.1. Análisis de impactos	93
4.1.1. Impacto Social	94
4.1.2. Impacto económico.....	95
4.1.3. Impacto Empresarial	96
4.1.4. Impacto Ambiental.....	97
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA	100
ANEXOS	101
ANEXO No 1 Encuesta dirigida al gerente propietario de la Hacienda “San José de Salinas”	102
ANEXO No 2 Encuesta dirigida al contador de la Hacienda “San José de Salinas”	104

ANEXO No 3 Encuesta dirigida al personal que labora en la Hacienda “San José de Salinas” 105

ANEXO No 4 Encuesta dirigida a los clientes de la Hacienda “San José de Salinas” 107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ambiente de trabajo	19
Figura 2 Responsabilidades y funciones.....	20
Figura 3 Cumplimiento de procedimientos.....	21
Figura 4 Supervisión de actividades	22
Figura 5 Capacitación	23
Figura 6 Dotación	24
Figura 7 Seguridad.....	25
Figura 8 Confiabilidad	26
Figura 9 Incremento de producción	27
Figura 10 Sugerencias.....	28
Figura 11 Organización.....	29
Figura 12 Logotipo y denominación de la organización	56
Figura 13 Organigrama.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de relación diagnóstica de la hacienda Ganadera San José de Salinas	6
Tabla 2 Identificación de la población.....	7
Tabla 3 Ambiente de trabajo.....	19
Tabla 4 Responsabilidades y funciones	20
Tabla 5 Cumplimiento de procedimientos	21
Tabla 6 Supervisión de actividades.....	22
Tabla 7 Capacitación.....	23
Tabla 8 Dotación.....	24
Tabla 9 Seguridad	25
Tabla 10 Confiabilidad	26
Tabla 11 Incremento de producción	27
Tabla 12 Sugerencias	28
Tabla 13 Organización.....	29
Tabla 14 Simbología para identificación de flujogramas	72
Tabla 15 Tabla de control de inventario	79
Tabla 16 Estado de Situación Financiera.....	81
Tabla 17 Estado de Resultados	83

Tabla 17 Estado de Flujo de Efectivo	84
Tabla 19 Impactos positivos y negativos	94
Tabla 20 Impacto Social	94
Tabla 21 Impacto económico.....	95
Tabla 22 Impacto Empresarial	96
Tabla 23 Impacto Ambiental	97

ÍNDICE DE SIGLAS

SRI. SERVICIO DE RENTAS INTERNO

MAGAP. MINISTERIO DE AGRICULTURA GANADERÍA Y PESCA

NIIIF. NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

PRESENTACIÓN

El proyecto tiene como finalidad crear un manual de procedimientos administrativos y financieros para la empresa “SAN JOSÉ DE SALINAS” de la provincia de Imbabura, está estructurado en cuatro capítulos; diagnóstico situacional, marco teórico, propuesta del manual y el análisis de impactos.

En el capítulo número uno se desarrolló un diagnóstico situacional interno de la Hacienda “San José de Salinas”, con el objetivo de identificar los inconvenientes administrativos y financieros que se dan por la ausencia de un manual de procedimientos, la información se obtuvo a través de fuentes primarias de entrevistas y encuestas realizadas al personal de la institución y a sus clientes, de donde se estableció la matriz FODA y posteriormente los cruces estratégicos.

En el capítulo número dos se realiza el marco teórico, basado en fuentes de información científica, relacionada con el contexto de los procedimientos administrativos y financieros.

En el capítulo número tres se creó la propuesta del manual de procedimientos administrativos y financieros para la Hacienda “San José de Salinas”, para lo que fue necesario determinar la filosofía institucional, la estructura organizacional, funcional y el desarrollo de los procedimientos administrativos y financieros.

En el capítulo cuatro, se realizó el análisis de los impactos referente a la aplicación del manual de procedimientos administrativos y financieros, en el campo social, económico, ambiental y empresarial.

Al final del trabajo se desarrolló las conclusiones y recomendaciones obtenidas del desarrollo del proyecto.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes.

La Hacienda “San José de Salinas” está ubicada en la Provincia de Imbabura, ciudad de Ibarra, en la Parroquia Santa Catalina de Salinas; a 28Km de la ciudad de Ibarra en la vía que conduce a San Lorenzo, a una altitud de 1700 m.s.n.m. Esta propiedad pertenece al Arq. Harry Enríquez desde el año 2011, de acuerdo a la escritura de compra-venta respectiva.

La vía de acceso que conduce hasta este lugar es pavimentada y una vía interna de tercer orden empedrado, lo que hace que la hacienda tenga facilidades de acceso para el transporte de caña de azúcar y leche.

La Hacienda tiene una extensión de 160 hectáreas aproximadamente de las cuales son 30 hectáreas aprovechables para cultivo de pastos, alfalfa, caña de azúcar y maíz; el agua de riego proviene del Río Palacara que pasa por la propiedad que luego desemboca en el Río Mira. Actualmente se dedica a la producción de caña de azúcar, que en su totalidad es destinada para el Ingenio Azucarero de la Zona, ubicado en el Valle del Chota; y también produce leche basado en el ordeño de vacas de raza Holstein cuyo destino es la fábrica Nestlé en Cayambe.

En la actualidad existen pequeñas empresas formales e informales que se dedican a la comercialización de leche, que por su tamaño están limitadas en su forma administrativa y financiera, siendo necesario que se brinde el apoyo por parte de los

diferentes estamentos estatales, inclusive se trate de fortalecer a este sector productivo del Ecuador.

Dentro de la parroquia Santa Catalina de Salinas, cierto número de personas se dedican a la ganadería y agricultura, considerando esta una oportunidad de formar una empresa dedicada a la producción y comercialización de leche.

La Hacienda Ganadera San José de Salinas cuenta con un contador, el administrador y dos trabajadores los cuales son encargados de realizar las diferentes tareas que abarca el proceso de producción de la leche.

Los procedimientos administrativos de la empresa son manejados de forma empírica por experiencia de su propietario lo que ocasiona una inapropiada administración de los recursos humanos y materiales, obteniendo mayores costos a la empresa e impidiendo captar nuevas oportunidades de mercado.

La Hacienda presenta la ausencia de un reglamento interno que permita a la misma evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

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

Ante lo que se menciona previamente se puede evidencia que la organización cuenta con una débil administración, para lo cual es necesario establecer herramientas técnicas y

sistematizadas que permitan verificar los procedimientos utilizados. Por esta razón es importante realizar un manual que ayude a mejorar la gestión en la empresa.

1.2. Objetivos del diagnóstico

1.2.1. Objetivo general

Desarrollar un análisis de la situación diagnóstica, mediante la aplicación de herramientas de investigación; con la finalidad de tener un mejor conocimiento de la situación y la problemática actual, para poder proponer una alternativa y reestructurar los procedimientos administrativos y financieros de la empresa.

1.2.2. Objetivos específicos

Analizar la estructura organizacional de la Hacienda Ganadera San José de Salinas.

Elaborar los procesos administrativos y financieros de la empresa, para facilitar la toma de decisiones.

Verificar el manejo y control de las áreas administrativas y financieras.

Identificar la satisfacción del cliente.

1.3. Variables diagnósticas

Con el fin de delimitar de mejor forma el alcance del diagnóstico se proponen a continuación las siguientes variables.

1.3.1. Variables diagnósticas

Estructura organizacional

Procesos administrativos y financieros

Control interno

Satisfacción del cliente

1.3.2. Indicadores

Estructura organizacional

Misión, Visión, Objetivos

Organigrama estructural y funcional

Talento Humano

1.3.3. Procesos administrativos y financieros

Control de activos fijos

Compra de insumos agrícolas

Procedimientos contables

Registros contables

Información financiera

Procedimientos contables

1.3.4. Control interno

Políticas internas

Seguimiento de actividades

1.3.5. Satisfacción al cliente

Nivel de satisfacción

Mejora continua

Confiabilidad

1.3.6. Matriz de relación diagnóstica de la “Hacienda Ganadera San José de Salinas”

Tabla 1 Matriz de relación diagnóstica de la hacienda Ganadera San José de Salinas

Matriz de relación diagnóstica de la hacienda Ganadera San José de Salinas

Objetivos del diagnóstico	Variables	Indicadores	Técnicas	Fuentes de información
Analizar la estructura organizacional de la Hacienda Ganadera San José de Salinas.	Estructura organizacional	Misión, Visión, Objetivos Método administrativo Organigrama estructural y funcional Talento humano	Entrevista	Propietario de la empresa
Elaborar los procesos administrativos y financieros de la empresa, para facilitar la toma de decisiones.	Procesos administrativos	Compra de insumos agrícolas Control de activos fijos	Entrevista	Gerente- Propietario
	Procesos financieros	Registros contables Información financiera Procedimientos contables	Entrevista	Contador
Verificar el manejo y control de las áreas administrativas y financieras.	Control interno	Políticas internas Seguimiento de actividades	Entrevista	Gerente- Propietario
Identificar la satisfacción del cliente.	Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción Mejora continua Confiabilidad	Entrevista, observación directa	Gerente, Clientes

Elaborado por: La Autora

1.4. Mecánica operativa

Las técnicas de investigación de campo que se utilizarán para la realización del diagnóstico situacional de la Hacienda Ganadera San José de Salinas son: la encuesta, la entrevista y la observación directa.

1.4.1. Identificación de la población

Para la presente propuesta se utilizó la técnica del censo, obteniendo la información de todo el personal de la Hacienda, y no se realiza cálculo de la muestra porque la unidad de análisis es menor a 50 elementos de la investigación.

Tabla 2

Identificación de la población

Empleados	Cantidad
Gerente- Propietario	1
Administrador	1
Contador	1
Auxiliar contable	1
Mayordomo	1
Servicios generales	2
Ordeñadores	2
Total	9

Tabla 2

Identificación de la población

Población	Elementos
Clientes	2

Elaborado por: La Autora

El cliente que se considera en la población corresponde al número de clientes con los que cuenta la Hacienda directamente, de lunes a domingo, ya que la totalidad de la leche

extraída es entregada a una sola empresa. De igual manera con el cultivo de la caña de azúcar que es un producto que está listo para cosecha al año y medio, y se lo entrega directamente al Ingenio Azucarero del Norte (IANCEM).

1.4.2. Instrumentos de investigación

1. Información Primaria

Para la presente investigación, las técnicas que se utilizarán son: las encuestas, entrevistas, observación directa, mismas que servirán para recolectar información clara, suficiente y necesaria.

Encuesta.

(Grande, I. Abascal, E. Análisis de encuestas. 2005) Describen a la encuesta como: *“ Técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. Las encuestas pueden ser personales y no personales.”* (pág. 14)

Esta técnica permitirá recopilar información clara referente al tema a través de la formulación de preguntas, mismas que serán planteadas al gerente de la empresa, sus empleados y sus clientes, de manera que se obtenga información de primera mano, expuesta por quienes viven dicha realidad a diario.

Entrevista.

(Sabino, El Proceso de Investigación. 1996) Conceptualiza a la entrevista como: *“La entrevista desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación.”* (pág. 103)

La aplicación de esta técnica permitirá interactuar de manera personal con las personas de la empresa, con el fin de plantear las preguntas previamente establecidas, para obtener la información deseada, que contribuyan con la investigación.

Observación.

(Huamán, H, Manual de Técnicas de Investigación: Conceptos y Aplicaciones. 2005)

“Es la acción mediante la cual consideramos, con una atención sostenida e incondicional, los hombres o las cosas, con el fin de conocerlas mejor y teniendo siempre presente un objetivo muy concreto.”(pág. 13)

La observación, es mejor forma de constatación, ya que al tener un acercamiento con el evento a investigar, permite verificar directamente si la información obtenida es real y si va en función de los objetivos planteados.

Las técnicas antes mencionadas son las más conocidas y además son de fácil aplicación, las mismas que nos ayudan a obtener información clara, precisa y directa, de las personas involucradas, que contribuyen mucho a la investigación.

2. Información secundaria

En la fase del diagnóstico se compilará información que sirva de base para la elaboración del marco teórico, para lo cual se debió recurrir a documentos de la empresa, fuentes bibliográficas, sitios web, que contribuyan con bases claras y aplicables en la investigación.

1.5. Análisis de la información

1.5.1. Entrevista realizada al gerente de la hacienda ganadera San José de Salinas

NOMBRE: Arq. Harry Enríquez

CARGO: Gerente Propietario de la empresa

FECHA: 16 de noviembre de 2018

¿La hacienda que actualmente usted administra, posee una organización óptima para su correcto funcionamiento?

La hacienda que administro, actualmente no cuenta con una buena organización, es así que todos los procesos que aquí se realizan, son desarrollados con base a mi experiencia como ganadero en otra empresa. Debo reconocer por tanto, que es necesario implementar información financiera más oportuna de costos, flujos y presupuestos, debido a la naturaleza del negocio.

¿La hacienda cuenta con una misión, visión, valores, políticas y principios establecidos?

La Hacienda no cuenta con una misión, visión, valores, políticas y principios establecidos, sin embargo todos quienes estamos inmersos en las actividades de la Hacienda sabemos que nuestro objetivo es sacar adelante a la empresa y obtener beneficios brindando un servicio de calidad a la sociedad, aunque todo esto no lo tengamos escrito en un papel.

¿Conoce usted si la hacienda cuenta con un organigrama establecido?

La hacienda no tiene un organigrama establecido. Es de conocimiento de todos los miembros de la hacienda que; el administrador es el propietario y encargado de su estructura y funcionamiento, el Mayordomo es el encargado de ejecutar las labores agrícolas de cultivo

y riego, por una parte; y por otra la de mantenimiento y crianza del ganado lechero, así como la extracción, almacenaje y envío de la leche.

¿Las funciones que cada trabajador y empleador deben realizar, están expuestas para su conocimiento en algún lugar de la Hacienda?

No, las funciones que cada uno de los miembros de la Hacienda debe cumplir no se encuentran escritas en ningún documento. Es de conocimiento de cada uno las tareas que se debe cumplir diariamente.

¿Existe un control en el manejo de los trabajadores?

Existen anomalías en el control de los trabajadores, ya que el mayordomo es el encargado de controlar las funciones del personal, y por ende, de verificar que todo marche bien y en caso de existir algún percance debe comunicarme para poder solucionarlo a tiempo; por eso en la actualidad se han presentado problemas como por ejemplo: al momento de realizar el riego del pasto no existe personal disponible debido a que el mayordomo ocupa a todos los empleados en las labores que él debe realizar.

¿Ofrece capacitación continua al personal que labora en la hacienda?

Permanentemente se capacita al personal que labora en la hacienda; sanidad, organización, salud de los animales, políticas y requerimiento de los compradores, uso de medicamentos e insumos.

¿Existe un control para la correcta manipulación de la leche?

No existe un control diario para conocer como se está manejando el proceso, pero es de conocimiento de todos los empleados que existe el protocolo para el manejo de la leche; y es sumamente riguroso, existen normas sanitarias muy claras para el uso de medicamentos y utensilios, así como los procedimientos a seguir para garantizar la calidad del producto.

¿Se entrega dotación de equipo de trabajo a los empleados, de forma permanente?

La dotación no es realizada de forma permanente, sin embargo cuando el personal lo solicita y se observa la necesidad, se provee de inmediato.

¿Controla la utilización de implementos necesarios para el ordeño, continuamente?

No existe un control frecuente del uso y manejo de implementos del ordeño, es de conocimiento de los trabajadores, la obligación de utilizarlos para cumplir con los estándares rigurosos de calidad.

¿Existen medidas de seguridad que protejan la integridad de los empleados?

Contamos con un botiquín de primeros auxilios, así como instructivos para el buen uso de equipos y herramientas y el buen uso de la ropa de trabajo.

¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos establecidos en cada una de las actividades?

La empresa actualmente no cuenta con una normativa de procedimientos para cada actividad, sea esta agrícola o ganadera. Todos los procedimientos que son desarrollados, se los maneja de forma empírica.

¿Qué controles internos posee la hacienda en el campo administrativo y financiero?

Actualmente no se maneja controles internos, todo el desarrollo de las actividades es realizado de forma empírica, según la experiencia adquirida.

¿Considera usted, que es necesario implementar un manual de procedimientos administrativos y financieros en la empresa?

Serán de mucha utilidad los procedimientos administrativos y financieros que se elaboren para el buen funcionamiento de la empresa, estos deben enmarcarse en las obligaciones sociales, laborales e impositivas para el buen manejo de los recursos de la Hacienda.

¿La leche que usted entrega, pasa por algún sistema de verificación de calidad?

La leche antes de ser retirada, se mide la calidad y se toman dos muestras, la una se lo envía con el mismo transporte y la otra se queda en refrigeración en la Hacienda, esta muestra indica: sólidos totales (grasa), porcentaje de proteína y porcentaje de bacterias y colibacilos que podría tener, además se revisa en laboratorio que la leche no tenga residuos de antibióticos ni otros medicamentos que están prohibidos. El precio de un litro de leche está fijado por los porcentajes de calidad, grasa y proteína.

¿Cómo se realiza el proceso contable en la Hacienda?

El proceso contable se lo realiza con recopilación mensual de documentos de compras, venta, retenciones, contratos, documentos de valor, rol de pagos y pago de impuestos y servicios, se realiza las declaraciones mensuales en el tiempo estipulado por el órgano encargado SRI. Al final de año se realizan los ajustes necesarios para establecer los resultados de la gestión, pago de impuestos, participaciones, etc.

La información financiera es proporcionada a tiempo para la toma de decisiones

El contador de la Hacienda en la actualidad no proporciona información financiera, solo se encarga de cumplir con las obligaciones tributarias. En caso de requerir información debo solicitarla y esperar a que el contador la prepare, que no es lo preciso al momento de tomar las decisiones, no es oportuna.

Se cumple de forma oportuna con todas las obligaciones tributarias y laborales

Se trata de dar prioridad al pago de obligaciones laborales, impuestos, servicios. Sin embargo, debido a una serie de multas e impuestos que nos aquejan (tránsito, impuestos extraordinarios, acontecimientos extraordinarios, etc) y que no están planificadas a veces no se puede cumplir oportunamente con estas obligaciones.

Como considera el ambiente de trabajo en la hacienda

El ambiente de trabajo es oportuno, esta es una finca en “desarrollo” hay mucho por hacer aun y se puede mirar el futuro viendo las próximas productoras crecer y saber que en pocos días o semanas o meses habrá un incremento importante de leche en la finca, que dará mayor confianza y expectativa a quienes vivimos el día a día de esta hermosa actividad.

ANÁLISIS

De acuerdo a la entrevista realizada al Administrador de la empresa, se puede evidenciar que la Hacienda San José de Salinas es una institución que realiza sus actividades en base a la experiencia adquirida por su dueño, por lo que todo es manejado de forma empírica, y no tiene posee documentación en la cual sustentarse. La Hacienda se encuentra en desarrollo y tiene mucho por hacer, se proyecta a crecer, es evidente que aunque no cuenta con su estructura plegada en un papel, conoce muy bien cuáles son los procedimientos que debe seguir.

Además vale la pena mencionar, que la Hacienda requiere para su administración la información financiera, sea entregada de forma oportuna para que sea una fuente de información que contribuya al mejoramiento continuo, de manera que permita tomar decisiones a tiempo y poder corregir los posibles errores que se pueden suscitar en el camino ante el desarrollo de las actividades.

1.5.2. Entrevista realizada al contador de la hacienda San José de Salinas

NOMBRE: Ing. Holger Tinoco

CARGO: Contador

FECHA: 16 de Noviembre del 2018

¿Utiliza un plan de cuentas?

Sí, se mantiene un plan de cuentas y el manejo de un sistema contable, el mismo que permite registrar todas las operaciones que se presentan dentro de las actividades del negocio. El plan de cuentas es diseñado según las necesidades de la actividad económica y se acopla a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y a las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera).

¿Cuál es el proceso contable que se utiliza en la hacienda?

Recopilación de información.

Registro de operaciones en el libro diario.

Registro en el libro mayor.

Verificación de balance de comprobación.

Realizar los ajustes y si es necesario las correcciones.

Preparar los estados financieros.

¿Previo al registro contable se realiza el control previo de los documentos de soporte de las operaciones administrativas y financieras?

Si, para realizar las operaciones administrativas y financieras es necesario revisar los documentos, si estos tienen validez, si fueron llenados correctamente, etc.

¿Todos los desembolsos cuentan con la factura según las disposiciones tributarias?

Todos los gastos que son con fines empresariales deben tener un sustento para poder ingresarlos al momento de realizar las obligaciones tributarias.

¿Mantiene un archivo adecuado de los documentos e información financiera?

Si, la Hacienda cuenta con un archivo de todos los documentos que contienen información financiera.

¿Las obligaciones con el SRI y laborales se han realizado dentro de los plazos establecidos?

Constantemente se realizan las operaciones para dar cumplimiento a las obligaciones que la Hacienda tiene con los entes reguladores o estatales.

¿Ha existido multas de los organismos de control?

Sí, se han generado multas por incumplimiento en el pago a tiempo de las obligaciones.

¿La información financiera es presentada al gerente, con qué periodicidad?

No, la información financiera se entrega al gerente en caso de que él la solicite.

ANÁLISIS

De acuerdo a la entrevista realizada al contador de la empresa, podemos verificar que existen anomalías, el contador no informa al gerente sobre la situación de la empresa, que es indispensable para la toma de decisiones y para el conocimiento de la situación empresarial, además se puede verificar que no existen políticas que obliguen al contador a desarrollar su trabajo de forma óptima de acuerdo a las necesidades de la actividad económica tomando en cuenta los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera).

1.5.3. Encuesta a los empleados

FECHA: 16 de noviembre de 2018

¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

Tabla 3

Ambiente de trabajo

OPCIONES	EMPLEADOS	%
Muy bueno	0	0%
Bueno	1	10%
Regular	4	90%
Malo	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora



Figura 1 Ambiente de trabajo

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

La mayoría de los empleados manifiesta que en la empresa existe un ambiente de trabajo regular, por lo que se puede deducir que todos los empleados no se sienten a gusto en su lugar de trabajo, lo que impide desarrollar de manera eficiente las labores encargadas a fin de cumplir con los propósitos institucionales de forma conjunta y a la vez apoyándose mutuamente para desarrollar un trabajo óptimo que beneficie a la empresa.

¿Conoce usted cuáles son sus responsabilidades y funciones?

Tabla 4

Responsabilidades y funciones

OPCIONES	EMPLEADOS	%
Si	1	10%
No	4	90%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora



Figura 2 Responsabilidades y funciones

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

De acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta, los empleados no conocen cuales son las responsabilidades que cada uno tiene y cuáles son sus funciones en cada área de trabajo, lo que impide la dedicación de cada uno en su labor, dificultando el cumplimiento de cada uno de los procesos establecidos, lo que permite aumenta el tiempo y los recursos empleados para la consecución de los objetivos planteados.

¿Cumple con los procedimientos necesarios para que la empresa entregue a sus clientes un producto confiable?

Tabla 5

Cumplimiento de procedimientos

OPCIONES	EMPLEADOS	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	5	100%
Nunca	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora



Figura 3 Cumplimiento de procedimientos

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

Los empleados casi siempre cumplen con todos los procedimientos necesarios para obtener un producto de calidad y que pueda ser enviado en su totalidad para los clientes, lo mismo que se ve reflejado al momento de obtener la calificación del producto, ya que si se cumpliera con los procesos necesarios, el producto tendría una calificación alta y aumentaría el precio del producto.

¿Las actividades que realiza son supervisadas de forma continua?

Tabla 6

Supervisión de actividades

OPCIONES	EMPLEADOS	%
Si	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora



Figura 4 Supervisión de actividades

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

Según la encuesta realizada, podemos concluir que los empleados no son supervisados constantemente en el cumplimiento de las actividades, es necesario dar seguimiento al desarrollo de las actividades en las que incurre la empresa, para poder solucionar a tiempo los problemas que pudieran suscitarse en el transcurso de las mismas; y además vale la pena que los empleados sepan que todos los procedimientos que se realizan son de gran importancia al momento de aumentar la rentabilidad para la Hacienda, lo mismo que es beneficioso también para los empleados.

¿Ha recibido capacitación dentro de la empresa?

Tabla 7

<i>Capacitación</i>		
OPCIONES	EMPLEADOS	%
Si	1	10%
No	4	90%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora



Figura 5 Capacitación

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

En la Hacienda se realizan capacitaciones acerca de manejo de insumos, salud animal, almacenamiento de la leche, control de plagas, etc.; pero no son dirigidas a todo el personal que está inmerso en las actividades diarias. Es necesario brindar al personal conocimientos actualizados que permitan estar un paso más adelante de las eventualidades que puedan presentarse y se las pueda solucionar de la mejor manera y a tiempo para que no afecte a la institución, para lo cual se cuenta con el apoyo de instituciones como MAGAP, que brindan facilidades para capacitar a los agricultores y ganaderos para que todos tengan la oportunidad de ofertar productos de calidad.

¿Recibe dotación de equipo de trabajo al menos una vez al año, por parte de su empleador?

Tabla 8

Dotación

OPCIONES	EMPLEADOS	%
Si	2	20%
No	3	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora



Figura 6 Dotación

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

La dotación de equipo de trabajo no es realizada de acuerdo a lo que establece la ley, al menos una vez al año y cuando el personal así lo requiera, los trabajadores solicitan insumos cuando necesitan, ya que el empleador no cumple con lo que establece la ley. Es importante entregar al personal el equipo necesario que brinde seguridad y confianza tanto para el empleado como para los demás actores que integran el proceso, y a la vez se debe tomar en cuenta que esto contribuye al desarrollo eficiente y eficaz de las actividades empresariales.

¿Cree usted que su lugar de trabajo cuenta con la seguridad necesaria?

Tabla 9

Seguridad

OPCIONES	EMPLEADOS	%
Si	1	10%
No	4	90%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora



Figura 7 Seguridad

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

La mayoría de los empleados de la Hacienda manifiestan que no cuentan con la seguridad necesaria para poder desarrollar las actividades a fines y que no existen normas de seguridad con las que deben trabajar. En caso de presentarse algún accidente laboral tiene un botiquín de primero auxilios con el que pueden atender una pequeña emergencia, pero las condiciones en las que se encuentra el área de trabajo no son las óptimas.

1.5.4. Encuesta realizada al cliente

FECHA: 16 de noviembre de 2018

Considera que el producto que entrega la hacienda es:

Tabla 10

Confiabilidad

OPCIONES	CLIENTES	%
Totalmente confiable	0	0%
Medianamente confiable	2	100%
Poco confiable	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

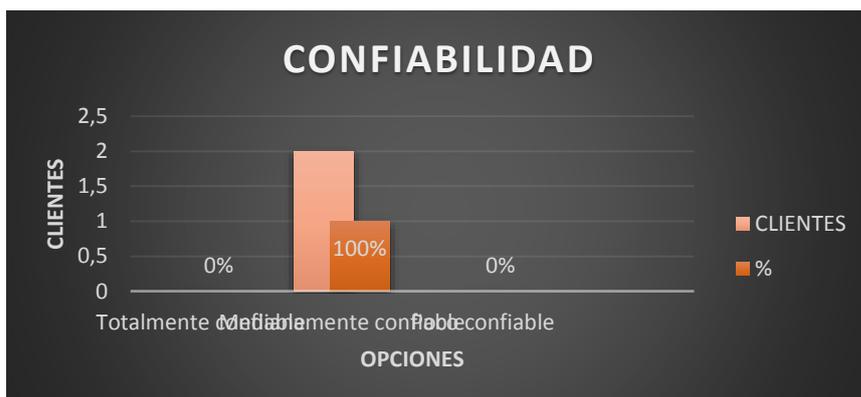


Figura 8 Confiabilidad

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

El producto que entrega la Hacienda no cumple con todos los procedimientos necesarios con los que se pueda brindar confianza a los consumidores, ya que es importante para la empresa entregar un producto de calidad y que cumpla con los estándares establecidos para beneficio de la sociedad y de la institución, ya que al obtener buenos índices de calidad también aumenta el precio del producto, por tal razón al momento de generar la factura existen volúmenes de acuerdo a la calidad de la leche.

¿Durante el tiempo trabajado, la hacienda ha incrementado su producción?

Tabla 11

Incremento de producción

OPCIONES	CLIENTES	%
Si	0	0%
No	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora



Figura 9 Incremento de producción

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

Con base al historial de compras realizadas a la Hacienda San José de Salinas, se puede decir que desde el año de inicio la ventas se han mantenido estables, aunque en algunos meses es evidente que las cantidades han disminuido considerablemente.

¿El administrador de la hacienda escucha y pone en práctica las sugerencias realizadas para mejorar el producto?

Tabla 12

Sugerencias

OPCIONES	CLIENTES	%
Si	1	50%
No	1	50%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora



Figura 10 Sugerencias

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

En algunos casos las sugerencias han sido acogidas, pero también existen ocasiones en las que la administración prefiere mantenerse con los procedimientos realizados en base a su experiencia.

¿Cómo calificaría usted la organización de la hacienda?

Tabla 13

Organización

OPCIONES	CLIENTES	%
Muy buena	0	0%
Buena	1	50%
Regular	1	50%
Mala	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora



Figura 11 Organización

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

ANÁLISIS

En cuanto a la organización de la Hacienda se puede mencionar que, si no referimos a la actividad ganadera, existe mucho espacio dedicado a esta actividad y existen espacios que no se utiliza; y en cuanto a la actividad agrícola es notable que los espacios se han reducido debido a que existen parcelas de caña que ya son destinadas a la ganadería.

1.6. Construcción de la Matriz FODA

Cuadro 2

Construcción de la Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El lugar en donde se desarrollan las actividades de ganadería y agricultura es propio.	Carencia del establecimiento de políticas y normas que deban ser cumplidas por los empleados.
La hacienda cuenta con agua de riego propio y abastece los 365 días del año.	El espacio apto para las actividades de ganadería es limitado.
Los empleados tienen todos los beneficios de ley.	La hacienda aún desarrolla las actividades de ordeño manualmente.
El registro de obligaciones con el SRI y el IESS es realizado oportunamente.	No cuenta con una planificación estratégica.
La hacienda cuenta con clientes fijos a los cuales se les entrega la totalidad de la producción.	No cuenta con un organigrama funcional.
El personal que labora en la Hacienda cuenta con capacitaciones sobre el proceso de ganadería.	
La Hacienda tiene un adecuado proceso contable.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La hacienda está ubicada en un sector muy apto tanto para cultivo de caña de azúcar como para la ganadería.	Ingreso de leche de forma ilegal al país, a través de la frontera norte.
Sector con baja producción ganadera.	Clima propenso a la promulgación de plagas en el ganado.
Vías de acceso en buenas condiciones.	Inestabilidad política, social y económica.
Información financiera proporcionada a tiempo.	Ataque de polilla a la caña de azúcar.
Asesoramiento y capacitación por parte del MAGAP	

1.7. Cruce estratégico

1.7.1. Fortalezas- Oportunidades FO

La Hacienda cuenta con infraestructura propia, y está ubicada en un sector muy apto para las actividades agrícolas y ganaderas que actualmente desarrolla, además goza de agua de riego propio que abastece los 365 días del año.

Las vías de acceso que conducen a la Hacienda se encuentran en buen estado, lo que permite que los clientes fijos con los que cuenta la empresa puedan llegar sin ningún problema y se les pueda entregar el producto en buen estado.

El personal que labora en la empresa es capacitado continuamente sobre los procesos que debe manejar, de manera que se entregue un producto de calidad y su precio sea con base al esfuerzo realizado, mismo que será reflejado en la información financiera que posteriormente se obtenga.

1.7.2. Fortalezas- Amenazas FA

La empresa cuenta con clientes fijos a quienes entrega la totalidad de la leche, por lo que no se ve afectado actualmente por el ingreso ilegal de la leche por la frontera norte.

El personal de la hacienda está capacitado para combatir con las plagas que debido a los cambios bruscos de temperatura se propagan en el ganado.

1.7.3. Debilidades- Oportunidades DO

Diseñar un manual de funciones de acuerdo al puesto y perfil profesional.

1.7.4. Debilidades- Amenazas DA

Es importante diseñar una planificación estratégica que permita hacer frente a las diversas situaciones que se presenten como la inestabilidad política, social o económica.

1.8. Identificación del problema diagnóstico

Después de analizar la Hacienda San José de Salinas y aplicar las diferentes técnicas de investigación, podemos concluir que la empresa no cuenta con una herramienta técnicamente elaborada que sirva de ayuda al administrador para tomar las decisiones adecuadas y oportunas para mejorar los diferentes procesos administrativos y financieros, lo cual provoca la ineficiencia en los procesos debido a que no se establecen políticas y normas que rijan el funcionamiento de la misma.

Además se puede evidenciar la carencia de una visión y misión estructurada, que permita tener claro las proyecciones de la empresa con claridad.

Es importante la implementación de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, debido que existe la necesidad de una organización adecuada, que establezca normas, políticas y procedimientos a seguir para el cumplimiento de funciones del personal y manejo adecuado de la empresa. Diseñando este manual se logrará un mayor control de la institución, logrando optimizar los recursos, permitiendo una adecuada distribución y control de las actividades asignadas a cada una de las personas que se encuentran a cargo de la empresa.

Este manual tiene la finalidad de beneficiar al propietario de la Hacienda, de manera que al adecuarlo en la misma, podrá lograr mejoras considerables, ya que ese es el propósito que condujo a realizar la presente propuesta de un MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA HACIENDA SAN JOSE DE
SALINAS, PROVINCIA DE IMBABURA.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

Este capítulo contiene las definiciones teóricas de mayor trascendencia, con los que se procura desarrollar el estudio. Dichos conceptos proporcionarán una guía para que los lectores comprendan la finalidad del presente trabajo. Para profundizar este capítulo se utilizaron referencias bibliográficas existentes de apoyo para el presente proyecto.

Estructura organizacional

Procesos administrativos y financieros

Control interno

Satisfacción del cliente

2.1. Manuales

2.1.1. Definición de Manuales.- Según (Martín Álvarez, 1996, pág. 24) señala:

“Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el conocimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.”

Los manuales son instrumentos que facilitan la toma de decisiones y agilitan las operaciones en la empresa, debido a que permiten la delimitación de funciones y responsabilidades de los miembros de la institución según su área de trabajo a fin de que se desarrolle un trabajo eficaz y eficiente que impulse al seguimiento de la misión y visión de la entidad.

2.1.2. Objetivos de un Manual.- según (Franklin Fincowski, 2014, pag.147)

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

Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad del trabajo.

Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

Agilizar el estudio de la organización.

Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.

Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización”.

El objetivo de contar con un manual es, organizar las actividades de una empresa, a fin de ahorrar tiempo y costos, de manera que se realicen los procesos de forma eficiente y eficaz que a su vez permita a todos los implicados en su desarrollo, desenvolverse correctamente y manteniendo un ambiente laboral propicio.

2.1.3. Importancia de un Manual.- según (Franklin Fincowski,2014,pàg. 58)

“Los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de la organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos los aspectos, y más”.

Los manuales son de gran importancia ya que proporcionan las bases con las que una empresa debe trabajar, estas permiten a sus directivos delinear las funciones, los

procedimientos, las normas y políticas que cada miembro de la institución debe cumplir, a fin de lograr la consecución del objetivo empresarial, basado en la misión establecida. A la vez que colabora para realizar las actividades laborales de forma eficiente y facilita la toma de decisiones logrando un mejor funcionamiento de la empresa.

2.2. Aspectos Administrativos.-

2.2.1. Definición de Administración.- según (Hernández Ortiz, 2014, pág.30)

“La administración de las organizaciones es el proceso de llevar a cabo eficientemente las actividades de planificación, organización, dirección y control, mediante las personas, para conseguir unos objetivos determinados.”

La administración es aquella que permite dirigir una entidad, velando por sus intereses y llevando a la consecución de los objetivos, sin descuidar el bienestar y la seguridad de los actores. Es cumplir y hacer cumplir las obligaciones que mantiene la entidad, de manera que se cumpla con las normas y políticas que la rigen.

2.2.2. Importancia de la Administración.- Para (Chiavenato, Idalberto, 2014, pág.24)

“La administración es fundamental para conducir la sociedad moderna; no es un fin en sí misma, sino un medio para conseguir que las cosas se hagan de la mejor manera, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia”.

La administración es importante en una entidad ya que permite el manejo eficiente tanto de los recursos materiales como del talento humano, que es la base para el incremento de la productividad dentro de la institución, además que permite estructurar las estrategias para lograr mantenerse en el mercado y sobrevivir a la competencia.

La administración es un instrumento vital ya que todas las personas necesitamos organizarnos y administrarnos para cumplir nuestros deseos.

2.3. Aspectos Financieros

2.3.1. Contabilidad.- según (Pedro Zapata Sánchez, año 2017, pág. 21)

“La contabilidad se define como la ciencia, técnica y el arte de reconocer, valorar, presentar y analizar las operaciones económicas y financieras que realiza una empresa durante un período determinado, con el fin de conocer los resultados obtenidos y estructurar los estados financieros que servirán de base para la toma de decisiones gerenciales”.

La contabilidad es forma en que una empresa mantiene el registro de sus movimientos y actividades que realiza a diario, mediante la que puede obtener información real sobre el estado actual de la misma, permitiendo así tomar las decisiones necesarias en el tiempo que lo requiera.

2.3.2. Principios Contables

Según Mercedes Bravo Valdivieso pág. 9. Menciona que:

“Los principios de contabilidad generalmente aceptados, son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información económica y financiera de la empresa a través de los Estados Financieros”.

La aplicación de principios contables organiza, registra e informa las actividades tanto para personas naturales como para personas jurídicas, a través de técnicas previamente establecidas que muestren la situación económicas de la empresa, y que a la vez refleje la objetividad y transparencia en los estados financieros, reuniendo características para realizar comprobaciones generales, evitando resultados no concordantes.

2.3.3. Obligaciones tributarias

Según la normativa que el SRI establece, cada empresa debe contar el RUC, presentar sus declaraciones por medio del internet y presentar los anexos transaccionales.

Adicionalmente a las declaraciones realizadas, las instituciones deberán realizar el pago de los impuestos a través de las ventanillas autorizadas para su cobro.

En caso de que la empresa cambie alguno de los datos de su RUC, esta deberá realizar una actualización dentro de los 30 días hábiles, posteriores a la fecha del acontecimiento.

2.3.4. Estados Financieros.- según (Mercedes Bravo Valdivieso, 2013, pág. 59):

“La contabilidad tiene como uno de sus principales objetivos el conocer la situación económica y financiera de la empresa al término de un período contable o ejercicio económico, el mismo que se logra a través de la preparación de los siguientes Estados Financieros:

Estado de Situación Patrimonial o de Posición Financiera

Estado de Resultados Integrales

Estado de Cambios en el Patrimonio Neto

Estado de Flujos de Efectivo

Notas a los Estado Financieros.”

Los estados financieros son herramientas que se encuentran bajo la responsabilidad de los directivos de la empresa, además constituyen un análisis y evaluaciones contables que brindan información sobre el desempeño financiero y los resultados de las operaciones realizadas en la institución. En el se reflejan los ingresos, gastos y utilidades obtenidas en el período trabajado.

Los Estados Financieros con los que cada empresa debe cumplir son:

Estado de Situación Financiera

Estado de Resultados

Estado de Flujo de Efectivo

Estado de Evolución del Patrimonio

Notas aclaratorias

2.3.5. Estructura del Plan de cuentas y Registros contables.- según (Mercedes Bravo Valdivieso, 2013, pág. 24-25)

“Denominado también Catálogo de Cuentas, es la enumeración de cuentas ordenadas sistemáticamente, aplicable a un negocio concreto, que proporciona los nombres y el código de cada una de las cuentas.

Es una lista acompañada de una descripción del uso y operación general de cada cuenta en los libros de contabilidad, da lugar a una clasificación o manual de cuentas.

El Plan o Catálogo de Cuentas debe contener:

GRUPO

ACTIVO

PASIVO

PATRIMONIO

INGRESOS (Rentas)

COSTOS

GASTOS

CUENTAS DE ORDEN

SUBGRUPO

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

ACTIVO NO CORRIENTE

OTROS ACTIVOS

PASIVO

PASIVO CORRIENTE (corto plazo)

PASIVO NO CORRIENTE (largo plazo)

OTROS PASIVOS

PATRIMONIO

CAPITAL

RESERVAS

SUPERÁVIT DE CAPITAL

SUPERÁVIT DE OPERACIÓN

INGRESOS (Rentas)

INGRESOS OPERACIONALES

INGRESOS NO OPERACIONALES

COSTOS

COSTOS OPERACIONALES

COSTOS NO OPERACIONALES

GASTOS

GASTOS OPERACIONALES

GASTOS NO OPERACIONALES

CUENTAS DE ORDEN

CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS

CUENTAS DE ORDEN ACREEORAS”.

La estructura del Plan de cuentas permite llevar de forma ordenada y uniforme de los Estados Financieros de manera que al presentar la información a la gerencia, se convierta en un instrumento que facilite la toma de decisiones de manera oportuna y precisa, por tal razón es necesario realizar los registros contables diariamente.

2.4. Estructura Orgánica

2.4.1. Definición de organigrama.-

Un organigrama es una herramienta que permite presentar gráficamente las relaciones jerárquicas que existen entre los departamentos de una organización, y también permiten conocer las funciones y responsabilidades que cada miembro debe cumplir.

2.4.2. Objetivos de un organigrama.- según (Pavía, S, 2012, pág. 31)

“El objetivo principal del organigrama es plasmar y transmitir de manera gráfica, la composición de una organización o empresa.”

El objetivo de un organigrama es facilitar el análisis de la estructura de una empresa y además permite visualizar las relaciones jerárquicas y competencias de cada unidad de trabajo.

2.4.3. Clase de organigramas.- para (Lozano, S, 2011, pág. 19)

“Estructura lineal.- se caracteriza porque es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente sea la misma persona. Debido a su forma, esta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil.

Estructura por departamentos.- consiste, como su nombre indica, en crear departamentos dentro de una organización. Esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir materia prima en productos.

Estructura circular.- niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos.

Estructuras monofuncionales.- se caracteriza por la concentración de la autoridad en una persona o grupo de personas que son, en la mayoría de los casos, fundadores de la empresa que se ocupan de la totalidad de las decisiones y funcionamiento de la estructura organizacional. En el siguiente organigrama se observa gráficamente esta clase de estructura.

Estructura jerárquica.- esta estructura es la más tradicional, ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas. Se fundamenta en los principios de la teoría clásica.

Estructura descentralizada.- este método es una evolución y variación del modelo jerárquico y funcional que se describió en apartados anteriores. Entre sus características propias se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de divisiones autónomas en base a líneas de productos y/o territorios, quedando las decisiones estratégicas a los niveles y las decisiones tácticas a las divisiones autónomas.

Estructuras no piramidales.- estas estructuras están basadas en matrices que se forman con las líneas verticales de la autoridad y la línea horizontal de la responsabilidad sobre un proyecto específico. En la intersección de las líneas se da una contribución o apoyo de carácter funcional, de un determinado proyecto, en cual conserva la autoridad sobre todo el proceso. Por esta razón son también conocidos como “matriciales, por equipos o por proyectos”.

Existen varios tipos de organigramas y se los utiliza de acuerdo a las exigencias de la empresa, ya que el organigrama debe servir como fuente de consulta por lo que debe facilitar la descripción general del esquema de la empresa y a la vez mostrar los diferentes niveles y departamentos de la misma.

2.4.4. Definición de Funciones

La definición de funciones es muy importante en una organización ya que permite establecer de forma clara y precisa las diferentes actividades y responsabilidades que deben

cumplir las personas que son parte de la empresa, con el objetivo de reducir tiempo y recursos para el desarrollo óptimo de las actividades a fin de lograr la consecución de los objetivos planteados.

2.4.5. Filosofía Organizacional

Misión según (Sablich Huamani, 2012, pág. 9)

“La misión de una organización expresa su razón de ser, y lo que la distingue de otras organizaciones de su tipo. Es la expresión general de sus aspiraciones en la sociedad. Es el objetivo supremo. La misión establece las prioridades y dirección de los negocios, identificando los mercados que quiere servir, los productos que ofrecer y con cuales competencias clave.”

La misión es el para qué fue creada la empresa, nos dice claramente que es lo que quiere ofrecer y hacia dónde va direccionada la razón de creación de la empresa.

Visión según (Sablich Huamani, 2012, pág. 9)

“La visión es una forma de compromiso con el futuro de la organización. Por ello, debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad.”

La visión nos dice hacia dónde se proyecta la empresa, cuáles son sus aspiraciones a un determinado tiempo futuro, se trata de fijarse una meta central por la que se deben unir los esfuerzos para conseguir.

Principios y Valores según (Sablich Huamani, 2012, pág. 9)

“Son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir de la organización, su relación con los trabajadores y entidades externas y su ética. Son pautas del comportamiento de los trabajadores. Son el conjunto de principios morales, de preferencias culturales y actitudes

lógicas que estructuran los juicios de las personas y guían su comportamiento en la organización.”

Políticas según (Sablich Huamani, 2012, pág. 9)

“Las políticas constituyen cursos de acción asociados a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización de la organización. Su función es acotar el campo de las estrategias, con la finalidad de encauzarlas en el alcance de la misión y del resto de los objetivos.”

Es de gran importancia en una organización establecer la filosofía organizacional, ya que permite poner en conocimiento de todos los actores de la empresa, hacia dónde quiere llegar y cuál es la imagen que quiere proyectar hacia los stakeholders y que es lo que quiere marcar en sus colaboradores, otorgando un sentido de pertenencia y compromiso para lograr de manera organizada la consecución de los objetivos.

2.5. Control interno

2.5.1. Definición.- según (Estupiñán, G, 2015, pág. 19)

“El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.”

2.5.2. Objetivos.- según (Garbajosa, C, 2013, pág. 25)

“Eficiencia en las actividades de la empresa.

Calidad de sus productos o servicios.

Salvaguardia del patrimonio y los recursos de la empresa frente a eventuales irregularidades.

Confiable de los informes de contenido financiero.

Cumplimiento de la ley, tanto en las actividades económicas como en la elaboración y entrega de la información contable y financiera.”

2.5.3. Componentes.- según (Estupiñán, G, 2015, pág. 28)

“El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como:

Ambiente de control

Evaluación de riesgos

Actividades de control

Información y comunicación

Supervisión y seguimiento.”

2.5.4. Importancia.- según (Garbajosa, C, 2013, pág. 25)

“El control interno es muy importante, en tanto que permite una utilización adecuada de los bienes e información para optimizar sus recursos y conocer con finalidad la situación de la empresa dentro del mercado. Por tanto, los directivos de las empresas deben generar y promover un ambiente de control, basado en un conjunto de procedimientos de control directo. Esto se hace especialmente necesario cuando hablamos de empresas grandes, con altos volúmenes de negocios y estructuras complejas.”

El manejo de control interno es de gran importancia dentro de las entidades, ya que permite estar al tanto de la situación de la empresa, generando la toma oportuna de decisiones facilitando los procesos de optimización de recursos ya que a través de su aplicación los directivos se mantienen informados sobre los acontecimientos de la empresa.

2.5.5. Componentes del COSO II.- según (Estupiñán, G,2015, pág.)

Ambiente interno

Establecimiento de objetivos

Identificación de eventos

Evaluación de riesgos

Respuesta al riesgo

Actividades de control

Información y comunicación

Monitoreo

2.6. Aspectos Ganaderos

2.6.1. Tipos de ganado vacuno

Ayrshire

Holstein

Jersey

Brown Swiss

La Hacienda San José de Salinas actualmente trabaja con vacas de raza Holstein, que es un ganado de gran importancia en el campo lechero, aunque cuenta con aspectos no tan positivos en cuanto a reproducción cárnica.

2.6.2. Crianza de ganado

Consiste en recibir la ternera de la manera más apropiada, esto quiere decir que la vaca haya tenido un proceso de descanso, de no haber producido leche; cuando la ternera ha cumplido con ese proceso, esta nace en buenas condiciones, con buen peso porque la vaca los últimos 60 días se dedicó a comer para guardar energía, entonces en este tiempo la cría se desarrolla.

Una vez que nace la ternera, esta debe tomar por lo menos el 10% del peso vivo en calostro, si la ternera no lo hace se debe obligarle porque el calostro es su defensa más grande porque en caso de no tomar producirá que en el futuro tenga enfermedades, hasta puede presentar problemas de actitud.

Los primeros 15 días la ternera toma solamente leche, luego ya se le puede sacar a comer fibra, carbohidratos para que desarrolle el rumen, y a los 60 días debe haber duplicado su peso.

En el tratamiento del ganado, se manejan diferentes grupos:

Terneras: hasta un año, un tiempo en el que las terneras aprenden a desarrollarse y a comer por si solas en el campo.

Vaonas: de un año en adelante, este grupo está conformado por aquellas que ya presentan celos y están listas para preñarse, es necesario para poder preñar a la vacona controlar si su peso se encuentra como mínimo en los 360 kilos, esto se consigue dependiendo de la alimentación. Se mantienen en este grupo por lo menos 8 meses.

Madres: una vez que la vacuna se ha preñado se pasa al grupo de las madres o rejo para que coman hierva buena y empiecen a ambientarse con el tema de la leche, este proceso dura 9 meses hasta el parto.

2.6.3. Alimentación

El ganado necesita una comida adecuada y una cantidad necesaria para producir leche, los requerimientos de la leche es que tenga una ingesta de comida del 3.5% del peso vivo, es decir, lo que pesa la vaca, eso se come en valor en seco.

Las vacas necesitan carbohidratos que se encuentra en el maíz y proteína que está presente en la alfalfa, además de la fibra.

Si la vaca está bien alimentada produce la cantidad de leche que debe producir y no va a tener deficiencias en su cuerpo que no le permitan hacer una reproducción normal, ya que si su alimentación no es balanceada la vaca no está lista para reproducirse, por tal razón existe el balanceado que es un alimento concentrado para darle a la vaca lo que los alimentos que come no lo tiene como: minerales, fósforo, calcio.

2.6.4. Reproducción

Una vaca cuando está bien alimentada, a los 60 días debe existir celo, por lo que debe haber inseminación o monta, es decir debe estar lista para ser preñada.

La vaca presenta celo cada 21 días hasta que sea preñada, para lo que existe dos formas de reproducción: la monta (natural y controlada) y la inseminación artificial.

Monta natural: se realiza un cruce con el toro, a través de su proceso de celo que dura de 18 a 24 horas, en el cual existe el período de rechazo en las 8 primeras horas, luego el

tiempo de aceptación que se presenta en las 3 horas siguientes y en el tiempo restante continúa el celo pero la vaca ya no permite las montas.

Monta controlada: se amarra al toro y cuando la vaca presenta celo es llevada hacia donde está el toro para que el toro realice la monta, esto se realiza debido a que no todas las vacas que presentan celo deben ser preñadas debido a diversos factores.

Inseminación artificial: una vez que se detecta el celo en la vaca se procede a poner con una pistola de inseminar el contenido de una pajuela pasando el útero de la vaca.

El depósito de semen llamado pajuelas en donde viene el semen diluido y congelado, estas son depositados en cantinas que deben mantener las pajuelas a temperaturas bajo 0.

Una vez que ha existido el proceso de inseminación o monta, se espera 21 días a ver si vuelve celo, esto quiere decir que la vaca no se preño y hay que repetir la operación, y si está preñada se procede a calcular la fecha del próximo parto y establecer los 60 días antes del parto que son necesarios para secar la vaca, hacerle tratamiento de antibiótico para el secado de las ubres y esperar para el próximo parto.

Una vaca que pare una vez al año es una vaca eficiente.

2.6.5. Producción

Una vez que la vaca ha sido preñada, empieza a producir leche hasta los 60 días antes del parto, durante este tiempo todas las vacas pasan por el proceso de ordeño manual que se realiza dos veces al día.

Posteriormente se procede a registrar la cantidad en litros de leche extraídos de cada vaca y luego se deposita la leche en el tanque frío de almacenamiento que tiene capacidad de

750 litros y mantiene a una temperatura de -4°C hasta que llegue el tanquero para retirar el producto, pasando 1 día.

Se debe tomar en cuenta las vacas que están con antibiótico para que su leche sea separada para que no se envíe a la empresa Nestlé ya que esa leche no superaría los estándares de calidad debido a que en los análisis reflejará el porcentaje de antibiótico administrado y dañaría el total de la producción.

2.6.6. Calidad de la leche

Para medir la calidad de la leche, se toma en cuenta los siguientes parámetros:

Porcentaje de sólidos totales: es la sumatoria de la cantidad de grasa más la cantidad de proteína y más la cantidad de lactosa.

Conteo de células somáticas (SSC): son células indeseables provocadas por patógenos como por ejemplo la mastitis.

Conteos bacterias totales: pueden ser producidas por el mal aseo de los insumos, implementos o manipulación, empleados en la extracción de la leche.

Existen acuerdos ministeriales establecidos para medir la calidad

Acuerdo ministerial MAGAP 04 septiembre 2013

INEN leche cruda numero 0009: 2012

Se recolectan muestras diarias de leche de 100 cc, y cada 15 días se escoge una para someter a un análisis de calidad en el laboratorio, que sirve para establecer el precio, a mayor porcentaje de sólidos totales y menor cantidad de células y bacterias, el precio es mayor, y fluctúa desde un máximo de \$0,54 centavos el litro de leche hasta un mínimo de \$0,42. Si la

leche rebasa los valores máximos permitidos de células somáticas y bacterias esta leche es rechazada; no es permitido cuerpos extraños en el producto.

2.7. Aspectos Agrícola

2.7.1. Producción de caña de azúcar

El proceso de producción de caña de azúcar empieza con la preparación del suelo por medio de labranza primaria en donde se ara la tierra y puede ser con el implemento de arado o con la utilización de toros preparados para esa labor, luego se procede a realizar la labranza secundaria que se ejecuta con un implemento llamado rastra que se encarga de desmenuzar la labranza primaria que hace el arado para proceder a realizar los huachos en donde se coloca los trozos de caña o semilla, que posteriormente se tapa y se realiza la quebrantada o riego que se realiza cada 15 días.

Una vez que la caña ha nacido en un lapso de 2 meses se deshierba para que permita el desarrollo normal de la caña y a los 3 o 4 meses se procede a chiltar o aflojar la tierra y se coloca fertilizantes para nutrir el producto, el mismo que debe ser tapado con la utilización de la pala. A una edad de 6 o 7 meses se vuelve a fertilizar pero ya no se tapa porque la caña esta grande.

Una vez cumplido lo anterior se procede a regar la caña durante un año y luego esta entra en un proceso de maduración, y se suspende durante 2 meses el riego antes de ser cultivada para que adquiera un buen jarabe que es la base para un buen resultado económico.

2.7.2. Cultivo de caña

Este proceso se da cuando la caña ha cumplido de 22 a 24 meses si es el primer corte y de 20 meses desde el segundo corte.

Cuando la caña llega al tiempo optimo se procede a realizar el proceso de zafra, que puede ser desarrollado con la caña quemada o sin quemar, pero en la actualidad se la quema para mayor facilidad y además para reducir el tiempo de corte ya que si no se la quema primero se debería cortar la paja y luego la caña, lo que no sucede al quemarla porque en este caso solo se quema la caña y se procede a cortar para posteriormente trasladar al Ingenio Azucarero del Norte IANCEM, que es el lugar en donde se la procesa.

2.7.3. Comercialización del producto

Actualmente la Hacienda entrega el total de la producción al Ingenio Azucarero del Norte IANCEM, que es quien se encarga de calificar el producto y con base a ello realiza los pagos.

Para realizar la comercialización una vez que la caña ha sido cortada el Ingenio cuenta con una Cooperativa de transporte de carga, que pone a disposición de los cañicultores para su alquiler.

Los valores de corte y transporte de la caña corren por cuenta del cañicultor pero lo financia el Ingenio Azucarero hasta el momento de generar la factura, que es el momento en donde se descuentan dichos valores.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

3.1. Introducción

La Hacienda “San José de Salinas”, se dedica a la crianza de ganado vacuno y producción de caña de azúcar, se encuentra ubicada en la parroquia de Salinas que pertenece a la ciudad de Ibarra en la provincia de Imbabura.

El presente Manual tiene como finalidad establecer una segregación apropiada de funciones, de acuerdo a la jerarquía de sus miembros para facilitar la eficiencia y eficacia en la organización.

Es de gran importancia contar con un modelo administrativo para desempeñar todos los procesos que realizan en la empresa en el transcurso de las actividades.

Es válido señalar que este instrumento servirá de apoyo en el desarrollo administrativo de la Hacienda, facilitándole conocer sus bases filosóficas con el fin de obtener las metas y objetivos planteados, a través del cumplimiento de políticas internas previamente establecidas. En cuanto a los procesos financieros, proveerá el registro de operaciones económicas con un orden cronológico, analizando y registrando todos los movimientos competentes a las actividades de la entidad, haciendo que su comprensión sea fácil y agilizando la toma de decisiones.

3.2. Beneficiarios

Como beneficiario directo del presente trabajo tenemos al Gerente- Propietario y como beneficiarios indirectos: clientes, sociedad en general, entidades públicas, trabajadores de la institución.

3.3. Objetivos de la propuesta

3.3.1. Objetivo General

Plantear un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, que sirva de guía para el Propietario y los demás actores de la Hacienda en el empleo de los recursos.

3.3.2. Objetivos Específicos

Plantear un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para el manejo eficaz y eficiente de los recursos de la empresa.

Enfatizar reglas que lleven a la organización al cumplimiento de sus metas y objetivos, estableciendo políticas y procedimientos para las diferentes áreas de trabajo.

Delinear políticas de control en las áreas de trabajo.

3.4. Filosofía institucional

Hacienda “San José de Salinas”, ubicada en la parroquia de Salinas, cantón Ibarra, provincia de Imbabura; registrada en el Servicio de Rentas Internas con número de RUC: 1000872323001, es de propiedad del Arq. Harry Enríquez.

3.5. Logotipo y denominación de la organización



Figura 12 Logotipo y denominación de la organización

El logotipo de la Hacienda San José de Salinas representa los objetivos de la empresa en el mejoramiento genético, con vacas Holstein Rojas; un factor recesivo de la raza, que permite mayor resistencia y adaptabilidad al clima de Salinas (sol, viento y temperatura ambiental). Las coronas de laureles representan los logros conseguidos por los trabajos realizados, tanto en genética, producción e innovación de sistemas; riego, pastos y crianza.

La Hacienda se denomina “San José de Salinas”, produce leche y caña de azúcar para el mercado nacional a través de la industria láctea Nestlé y el Ingenio Azucarero del Norte IANCEM.

3.6. Misión

La Hacienda San José de Salinas es una entidad dedicada a la comercialización de leche cruda y caña de azúcar, desarrollando procesos que brinden confianza a los clientes al entregar productos de calidad, que se ajusten a sus necesidades y a las normas establecidas para el consumo de los productos y sus derivados, que brinde satisfacción a los consumidores.

3.7. Visión

La Hacienda San José de Salinas al 2025 se convertirá en una empresa reconocida en el aspecto productivo, económico y social, que cuente con maquinaria moderna y personal idóneo, que satisfaga las necesidades de los clientes, brindando un servicio con el más alto nivel de excelencia, tecnología y credibilidad; y así contribuir con el bienestar social.

3.8. Objetivos

Ofrecer un producto de calidad a los clientes.

Contribuir con la calidad de vida de la sociedad.

Mantener un margen de utilidad aceptable.

Brindar un campo laboral a los habitantes de la zona.

3.9. Principios

Disciplina en el desarrollo de los procesos productivos.

Calidad que garantice el consumo de los productos.

Satisfacción de las necesidades de los clientes.

Cumplimiento de los estándares de calidad.

Desarrollar el trabajo en equipo, para conseguir las metas fijadas.

3.10. Valores

Integridad.- inspirando confianza en el consumo de los productos.

Responsabilidad.- cumpliendo con los horarios establecidos para el desarrollo de las actividades.

Honestidad.- cumpliendo con los procesos establecidos para entregar un producto de calidad.

Compromiso.- sentir propios los objetivos de la institución.

Responsabilidad social.- teniendo en cuenta el compromiso con la sociedad, y su creciente demanda.

Puntualidad.- cumpliendo con el horario total de trabajo, de acuerdo a las necesidades presentadas en la Hacienda.

3.11. Políticas administrativas

3.11.1. Políticas Talento Humano

Para seguridad del personal se dotará de los implementos necesarios para el desarrollo normal de las actividades laborales.

Los trabajadores deberán respetar el horario trabajo que se dividirá de acuerdo a las actividades a realizar; para el ordeño se mantendrán dos horarios uno por la mañana y otro por la tarde. En la mañana se realizará en el horario de 4 a 6 y en la tarde será de 3 a 5. Para el resto de las actividades el horario de trabajo será de 7 de la mañana a 4 de la tarde.

En caso de suscitarse algún contratiempo fuera del horario de trabajo, el mayordomo será quien acudirá al llamado, ya que es la persona encargada y además es quién vive en la Hacienda.

Se realizarán procesos de capacitación 4 veces al año y según la actividad lo requiera, con base a las actividades y nuevas técnicas usadas; mejoramiento genético, crianza y desarrollo de terneras, sanidad animal y desarrollo de variedades adecuadas de forraje para alimentación.

El personal que labora en la Hacienda deberá comunicar a su superior cualquier novedad que se presente en el lugar de trabajo, para en caso de ser necesario tomar alguna decisión correctiva o preventiva, se la pueda ejecutar a tiempo.

Los trabajadores no podrán hacer uso del celular en las horas de trabajo a menos que sea estrictamente necesario.

Queda totalmente prohibido sacar insumos de la Hacienda por parte del personal, ya sea materiales, medicamentos, etc.

3.11.2. Políticas Producción y manipulación.

En proceso de ordeño se debe cumplir con todos los pasos y utilizar los insumos necesarios para desarrollar la actividad:

Separación de las vacas en lactancia, del resto de animales, en un patio pre-ordeño.

Ingreso de grupos de 8 vacas para ser ordeñadas, las mismas que son atadas.

Limpieza de pezones, con una sustancia desinfectante a base de yodo, para evitar la contaminación de bacterias y cuerpos extraños que pueden estar adheridos en la ubre; la persona encargada debe lavarse las manos en una sustancia desinfectante a base de yodo. En este paso se aprovecha para un masaje rápido, que estimule a la vaca para el drenado de la leche.

Se procede a hacer un despunte previo al ordeño, para asegurarse de que la leche será sin bacterias, ni elementos extraños.

Luego se procede a sacar la leche en forma manual o mecánica, en un tiempo máximo de 6 a 10 minutos por vaca.

La leche producida por cada vaca se mide y se lleva un registro de producción por ordeño, mismo que se realiza 2 veces al día.

La leche producida por las vacas se envía a un tanque de frío, que baja su temperatura a 4° C; de haber vacas que fueron tratadas con antibióticos u otras medicinas, se procede a separar esa leche en un recipiente aparte; también se separa el calostro de las vacas recién paridas, hasta por 5 días después del parto, esta leche se usa exclusivamente para consumo de los terneros recién nacidos. Este es un proceso sumamente importante debido a que los ganaderos tenemos un compromiso de evitar enviar la leche con sustancias que puedan afectar la inocuidad de la leche, proceso que es revisado por Agrocalidad.

Terminado este proceso se coloca una sustancia denominada sellador, que sirve para evitar el ingreso de bacterias o patógenos hasta el siguiente ordeño.

La vaca es liberada y enviada a un patio, donde tiene a su disponibilidad forraje o silo de maíz, sales minerales y agua a voluntad.

Al finalizar cada ordeño se suma la leche producida por cada vaca y se resta la leche destinada para terneros y consumo.

Verificar constantemente el inventario de medicamentos para poder solicitar con anticipación en caso de ser necesario.

Realizar el aseo diario y constante de las áreas de producción.

Llenar diariamente el registro de producción.

Aplicación de “Buenas Prácticas Agrícolas” establecidas por el Ministerio de Agricultura.

3.11.3. Políticas Venta

La logística de retiro de leche por los tanqueros de alta capacidad, se la realiza pasando un día, mientras tanto la leche almacenada se mantiene refrigerada a 4°, en tanques provistos para el efecto.

Llega el tanquero a la Hacienda y hace un muestreo de la leche, toma 2 muestras de 100cc, una se la lleva y otra se queda en la hacienda; esta muestra sirve para medir la calidad de la leche, el porcentaje de proteína, lactosa y grasa, lo que determina el valor de sólidos totales de la leche. A mayor cantidad de sólidos totales, el precio es mayor. También se mide en esta muestra la reductasa que consiste en el conteo de bacterias y células somáticas indeseables, a menor cantidad de estos elementos, mayor calidad de leche. Además de estos dos parámetros de calidad, se revisa la presencia o no de antibióticos y enfermedades como brucelosis y tuberculosis.

Se mide el volumen del tanque que debe coincidir más o menos con el registro de producción de las vacas.

Luego se procede a descargar el tanque al tanquero, mismo que lleva la leche hasta la planta pasteurizadora en Cayambe.

En cuanto al proceso de venta de caña de azúcar, se realiza de la siguiente manera:

Primero se monitorea la madurez de la caña, para lo cual se extrae muestras de los canteros que han cumplido la edad, y en laboratorio se extrae el jugo y se analiza el pool que

es el porcentaje de azúcar que tiene, una caña está madura cuando pasa del 12% de pool, entonces se procede a la cosecha previo a la calificación de IANCEM; a mayor porcentaje de azúcares mejor calidad de caña.

La noche previa a la cosecha se hace una quema controlada para disminuir la paja.

Luego se procede a cortar la caña.

Se carga la caña a los camiones

Se transporta a IANCEM

En IANCEM se realiza un control del material extraño y del porcentaje de jarabe, para lo cual cada camión debe otorgar una guía de transporte al salir del cantero.

El pago de las entregas se hace sumando el volumen más la calidad.

Se realizará facturas quincenales por las ventas realizadas, en cuanto a la leche y con relación a la caña de azúcar, la factura se hace una vez que se concluye el proceso de cultivo de caña.

Se realizará un control constante del hato de producción, a fin de estar prevenidos sobre las posibles enfermedades que se pueden presentar como: la tuberculosis y la brucelosis, que son las razones más comunes por las que se debe apartar al ganado y ejecutarlo de forma inmediata.

Se tomara muestras diarias de la leche para realizar análisis que controlen su calidad, para que al momento de entrega a los clientes no se presenten residuos de antibióticos u otros medicamentos que se aflijan a las vacas y afecten la calidad del producto, ya que esa sería la causa por la cual además de la calidad baja el precio del producto.

3.11.4. Políticas Atención al cliente

La institución siempre estará presta a escuchar todas las inquietudes y sugerencias de los clientes, a fin de mejorar la producción.

La Hacienda contará con la información de los procesos que desarrolla a disposición de los clientes, como:

La empresa contará con señalética y una infraestructura adecuada que brinde seguridad a las personas que visitan la misma.

3.12. Estructura Organizacional

3.12.1. Nivel institucional.

Esta unidad tiene la responsabilidad de liderar a los integrantes de la empresa, planificar, tomar decisiones, ejecutar y dar órdenes, para poder cumplir correctamente con los objetivos, la visión y la misión de la organización.

3.12.2. Nivel intermedio.

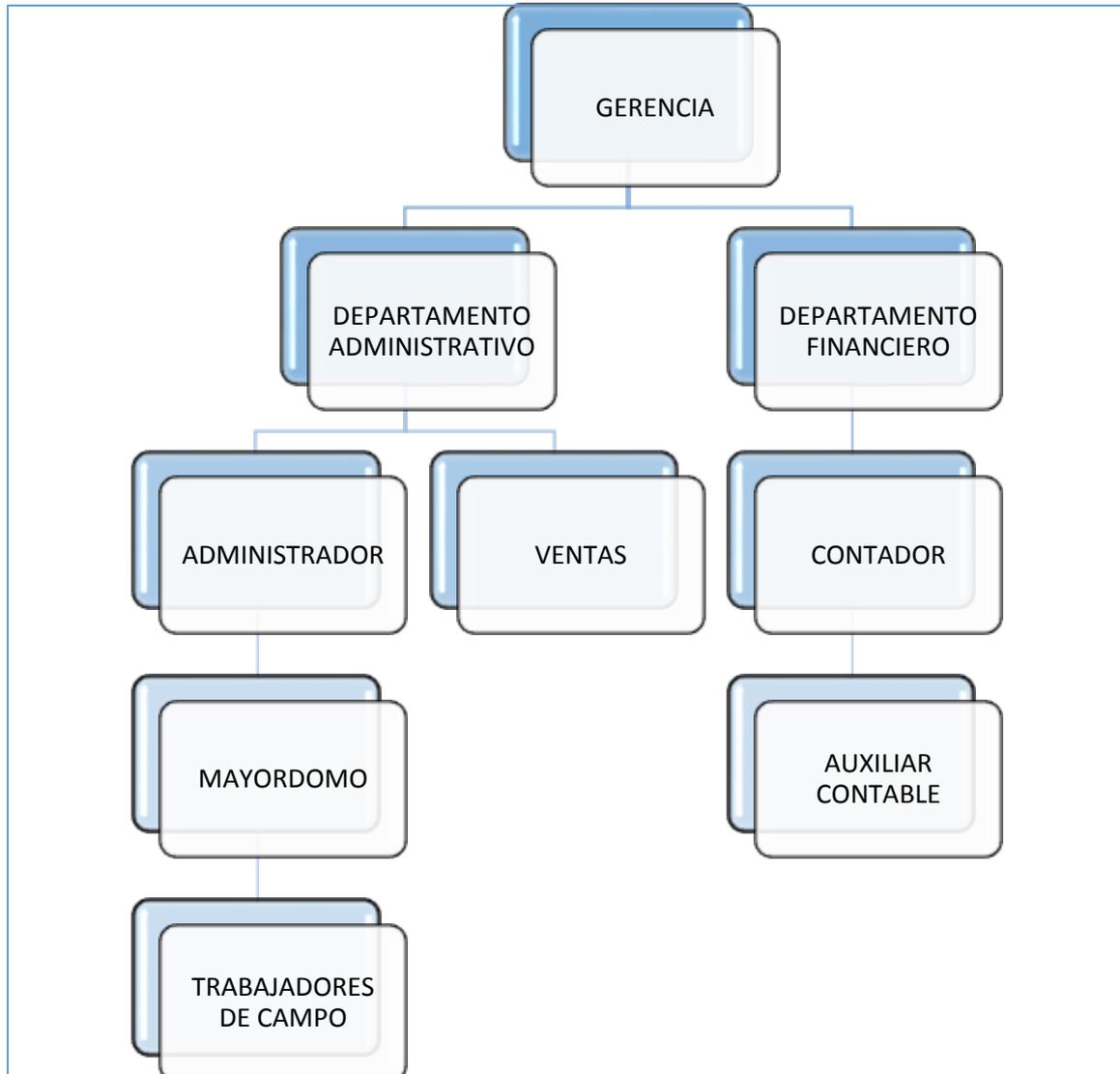
El nivel auxiliar o de apoyo en la organización está conformado por la administración y el área contable, encargados del manejo y aplicación de los planes y objetivos planteados, control y retroalimentación oportuna de los procesos que desarrolla la empresa en coordinación con el nivel operativo. Está conformado por el contador.

3.12.3. Nivel operacional

Este nivel desempeña una función de gran importancia dentro de la empresa, ya que está constituido por los departamentos en los que se desarrollan las actividades operativas y rutinarias de la entidad. Está conformado por el personal de campo.

3.13. Organigrama

Figura 13 Organigrama



Elaborado por: La Autora

3.14. Estructura organizacional Hacienda “San José de Salinas”

3.14.1. Manual de descripción de puestos y funciones

Cuadro 3

Manual de Funciones Gerente

	MANUAL DE FUNCIONES
DEPARTAMENTO: Administrativo	
NOMBRE DEL CARGO: Gerente	Pág. 01
MISIÓN: Dirigir, planificar y coordinar de forma eficiente la gestión administrativa y operativa de la empresa.	Número de empleados N
REPORTA A: No aplica	
RELACIÓN DIRECTA: INDIRECTA:	RELACIÓN
Departamento Administrativo- Financiero Administrativo	No aplica
FUNCIONES	
<p>Ser el representante legal de la Hacienda “San José de Salinas”.</p> <p>Supervisar y promover el desarrollo normal de las actividades.</p> <p>Realizar las gestiones necesarias con los clientes.</p> <p>Realizar el contrato de personal en la entidad.</p> <p>Resolver los posibles problemas que se presenten dentro de la entidad.</p> <p>Evaluar la información financiera para la toma de decisiones.</p> <p>Controlar el desempeño del personal.</p>	
CONOCIMIENTOS	
<p>Ser capaz de liderar un grupo de trabajo.</p> <p>Desarrollar una buena comunicación.</p> <p>Conocer de manejo de Talento Humano</p>	
PERFIL:	
<p>Título Universitario en Administración de empresas, Contabilidad, Economía o carreras afines.</p>	
<p>Experiencia en temas de ganadería y agricultura.</p>	
Elaborado por: La Autora	Aprobado por: Gerencia

Fuente: Investigación propia

Cuadro 4

Manual de Funciones del Contador

	MANUAL DE FUNCIONES
DEPARTAMENTO: Financiero NOMBRE DEL CARGO: Contador	Pág. 02 Número de empleados N
MISIÓN: Elaborar, evaluar y presentar los estados financieros, registros contables, registros tributarios y financieros de la empresa, de forma efectiva, oportuna y razonable al gerente propietario de la empresa para su respectiva toma de decisiones tanto administrativas como financieras.	
REPORTA A: Departamento Administrativo RELACIÓN DIRECTA: Gerente y Auxiliar contable RELACIÓN INDIRECTA: No aplica	
FUNCIONES	
<p>Evaluar la información financiera y clasificar de acuerdo al plan de cuentas. Elaborar los estados financieros. Presentar información financiera al gerente de manera oportuna y en tiempo real. Firma de responsabilidad. Controlar que las actividades realizadas por el auxiliar contable estén registradas correctamente. Realizar las declaraciones de impuestos. Realizar trámites de afiliación y pago de seguros de los trabajadores. Reporta la información al gerente para la toma de decisiones oportunas.</p>	
CONOCIMIENTOS	
<p>Manejo de sistemas contables. Manejo de sistemas informáticos. Conocimiento de normativa jurídica, laboral y contable. Desarrollar una buena comunicación.</p>	
PERFIL:	
<p>Título Universitario en Administración de empresas, Contabilidad, Economía o carreras afines. Experiencia como contador de una empresa.</p>	
Elaborado por: La Autora	Aprobado por: Gerencia
Fuente: Investigación propia	

Cuadro 5**Manual de Funciones del Auxiliar Contable**

MANUAL DE
FUNCIONES

DEPARTAMENTO: Financiero**NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar Contable**

Pág. 04

MISIÓN: Desarrollar las actividades de registro de datos, control de archivo y apoyo en actividades administrativas.

Número de
empleados
N

REPORTA A: Departamento Financiero**RELACIÓN DIRECTA:**

Contador

RELACIÓN INDIRECTA:

Administrador

FUNCIONES

Emisión de facturas y retenciones.

Ordenar y controlar el archivo.

Apoyo a la administración.

Mantener actualizados los documentos legales de la empresa.

Reporta las novedades al Contador.

CONOCIMIENTOS

Desarrollar una buena comunicación.

Manejo de sistemas contables.

Conocimiento de leyes tributarias y laborales.

PERFIL:

Bachiller en contabilidad

Experiencia mínima de un año.

Elaborado por: La Autora**Aprobado por:** Gerencia

Fuente: Investigación propia

Cuadro 6

Manual de Funciones del Mayordomo

	MANUAL DE FUNCIONES
DEPARTAMENTO: Operativo	
NOMBRE DEL CARGO: Mayordomo	Pág. 05 Número de
MISIÓN: Dirigir al personal de campo y hacer cumplir las normas y disposiciones para el buen funcionamiento de las estrategias y programas estructurados.	empleados N
REPORTA A: Departamento administrativo	
RELACIÓN DIRECTA: Administrador y personal de campo	RELACIÓN INDIRECTA: No aplica
FUNCIONES	
Responsable de la realización del ordeño, dos veces al día a las 4 de la mañana y a las 3 de la tarde. Busca el personal auxiliar para el resto de labores como: ordeño, riego, siembra y cosecha de forraje y caña de azúcar. Supervisa la sanidad del hato y de los campos. Separa el ganado de acuerdo a los diferentes grupos según sus edades. Administra medicamentos al ganado.	
CONOCIMIENTOS	
Tener conocimientos de manejo de ganado. Sanidad animal. Requerimientos alimenticios. Operación de maquinaria. Procedimientos adecuados de manejo de la leche. Desarrollar una buena comunicación. Brindar seguridad a la Hacienda y sus bienes. Reportar las novedades al Administrador.	
PERFIL:	
Experiencia en temas de ganadería y agricultura. Técnico agropecuario	
Elaborado por: La Autora	Aprobado por: Gerencia
Fuente: Investigación propia	

Cuadro 7**Manual de Funciones del Personal de Campo****MANUAL DE
FUNCIONES****DEPARTAMENTO: Operativo****NOMBRE DEL CARGO: Personal de campo**

Pág. 06

Número

de

MISIÓN: Cumplir las disposiciones dictadas por el mayordomo.

empleados

N

REPORTA A: Mayordomo**RELACIÓN DIRECTA:**

Departamento Operativo

RELACIÓN INDIRECTA:

Departamento administrativo

FUNCIONES

Conocer el estado de los animales.

Realizar el ordeño.

Alimentar al ganado.

Apoyar al mayordomo para la elaboración de la dieta alimenticia.

Realizar el aseo diario de las instalaciones.

Sacar a pastoreo de los animales.

Riego del forraje y caña de azúcar.

Operación de la bomba de riego.

Fertilización.

Cultivo de pastos y caña de azúcar y erradicación de malas hiervas.

Reportar cualquier novedad al mayordomo.

CONOCIMIENTOS

Tener conocimientos de manejo de ganado.

Requerimientos alimenticios.

Operación de maquinaria.

Procedimientos adecuados de manejo de la leche.

Desarrollar una buena comunicación.

PERFIL:

Experiencia en temas de ganadería y agricultura.

Elaborado por:

La Autora

Aprobado por:

Gerencia

Fuente: Investigación propia

Cuadro 8**Manual de Funciones del Personal de Servicios Generales**

MANUAL DE
FUNCIONES

DEPARTAMENTO: Operativo

NOMBRE DEL CARGO: Servicios generales

Pág. 07

MISIÓN: Mantener el orden y la limpieza de la casa de Hacienda y sus alrededores.

Número de
empleados
N

REPORTA A: Administración

RELACIÓN DIRECTA:

Gerente- Propietario

RELACIÓN INDIRECTA:

No aplica

FUNCIONES

Responsable de la limpieza y mantenimiento de la casa, sus habitaciones y sus muebles.

CONOCIMIENTOS

Labores de mantenimiento.

Funcionamiento de equipos domésticos.

Desarrollar una buena comunicación.

PERFIL:

Bachiller

Elaborado por: La Autora

Aprobado por: Gerencia

Fuente: Investigación propia

Cuadro 9

Manual de Funciones del Administrador

	MANUAL DE FUNCIONES
DEPARTAMENTO: Administrativo	
NOMBRE DEL CARGO: Administrador	Pág. 03 Número de empleados N
MISIÓN: Supervisar, coordinar y dirigir al personal.	
REPORTA A: Gerente RELACIÓN DIRECTA: INDIRECTA:	RELACIÓN
Mayordomo	Trabajadores de campo
FUNCIONES	
Supervisar y promover el desarrollo normal de las actividades. Realizar las gestiones de ventas de productos. Realizar el contrato de personal en la entidad. Reportar al gerente la información de las actividades de la empresa. Buscar médico veterinario en caso de requerirlo. Controlar el desempeño del personal. Controlar el ingreso y salida de los trabajadores a la empresa. Coordinar las actividades de cultivo y transporte de caña de azúcar.	
CONOCIMIENTOS	
Ser capaz de liderar un grupo de trabajo. Desarrollar una buena comunicación. Conocer de manejo de Talento Humano	
PERFIL:	
Título Universitario en Administración de empresas, Contabilidad, Economía o carreras afines. Experiencia en temas de ganadería y agricultura.	
Elaborado por: La Autora	Aprobado por: Gerencia
Fuente: Investigación propia	

3.15. Manual de procedimientos

El presente manual se sustenta en la necesidad de desarrollar la debida segregación de funciones que se asigna a los trabajadores, para tratamiento adecuado en el campo productivo, social y económico, para mantener la Hacienda activa manteniendo una secuencia lógica que sirva como guía para el desarrollo de la misma.

Simbología para identificación de flujogramas

Tabla 14

Simbología para identificación de flujogramas

SIMBOLOGÍA		
Símbolo	Nombre	Acción
	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 alguna de ellas.
	Conector	Sirve como conector o enlace.

Cuadro 10

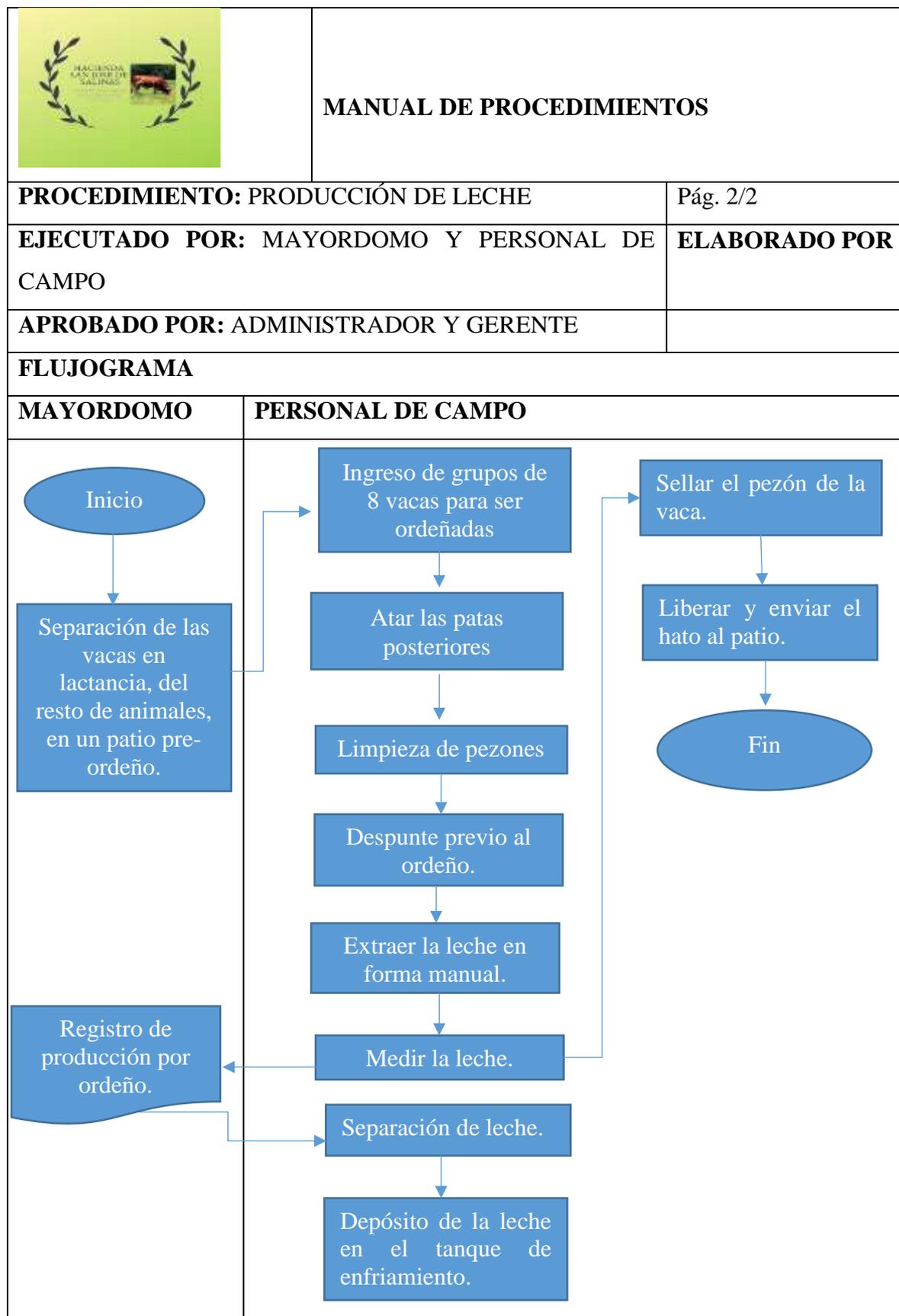
Manual de Procedimientos Producción de Leche

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
PROCEDIMIENTO: PRODUCCIÓN DE LECHE	Pág. 1/2	
EJECUTADO POR: MAYORDOMO Y PERSONAL DE CAMPO	ELABORADO POR	
APROBADO POR: ADMINISTRADOR Y GERENTE		
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS		
<p>MAYORDOMO Separación de las vacas en lactancia, del resto de animales, en un patio pre-ordeño.</p> <p>PERSONAL DE CAMPO Ingreso de grupos de 8 vacas para ser ordeñadas. Atar las patas posteriores, por seguridad al momento del ordeño. Limpieza de pezones. Despunte previo al ordeño. Extraer la leche en forma manual. Medir la leche. Registro de producción por ordeño. Separación de leche con antibiótico, calostro, para consumo de terneros y leche exclusivamente destinada a la venta. Depósito de la leche en el tanque de enfriamiento. Sellar el pezón de la vaca. Liberar y enviar el hato al patio.</p>		

Fuente: Investigación propia

Cuadro 11

Manual de Procedimientos Producción de Leche



Cuadro 12

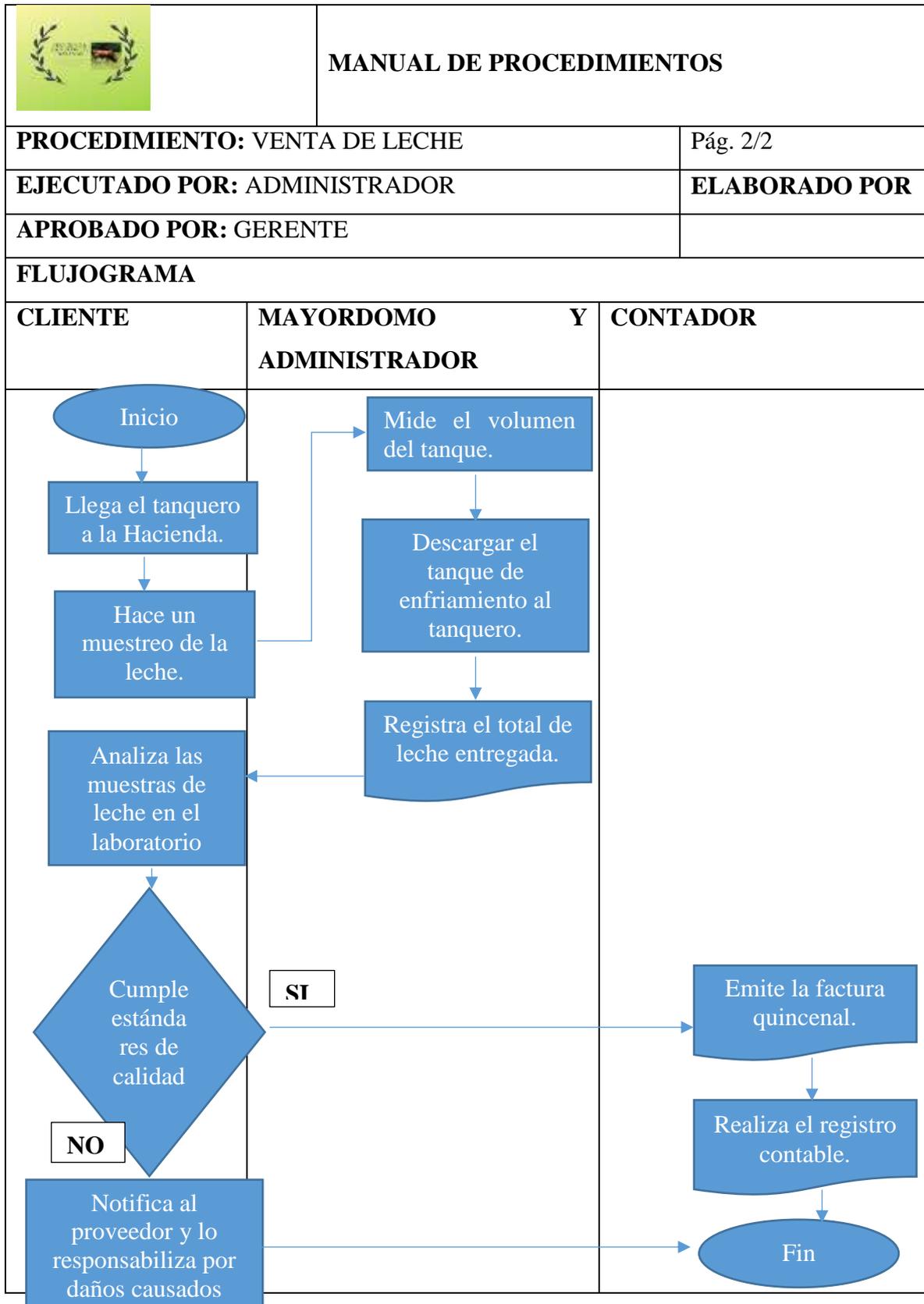
Manual de Procedimientos Venta de Leche

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
PROCEDIMIENTO: VENTA DE LECHE	Pág. 1/2	
EJECUTADO POR: ADMINISTRADOR	ELABORADO POR	
APROBADO POR: GERENTE		
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS		
<p>CLIENTE</p> <p>Llega el tanquero a la Hacienda. Hace un muestreo de la leche.</p> <p>MAYORDOMO Y ADMINISTRADOR</p> <p>Mide el volumen del tanque. Descargar el tanque de enfriamiento al tanquero. Registra el total de leche entregada.</p> <p>CONTADOR</p> <p>Emite la factura quincenal. Realiza el registro contable.</p>		

Fuente: Investigación propia

Cuadro 13

Manual de Procedimientos Venta de Leche



Cuadro 14

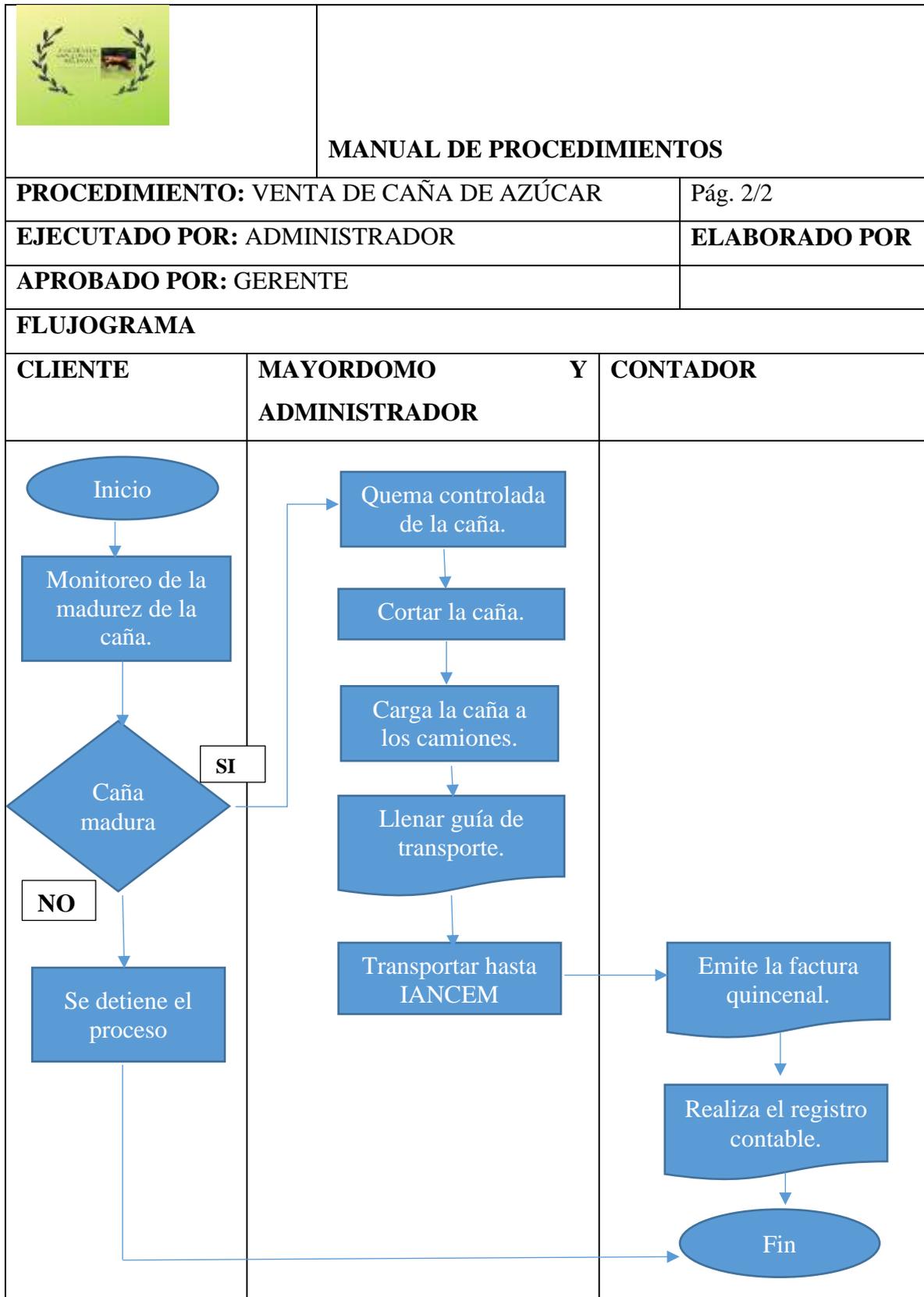
Manual de Procedimientos Venta de Caña de Azúcar

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
PROCEDIMIENTO: VENTA DE CAÑA DE AZÚCAR	Pág. 1/2	
EJECUTADO POR: ADMINISTRADOR	ELABORADO POR	
APROBADO POR: GERENTE		
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS		
<p>CLIENTE Monitoreo de la madurez de la caña.</p> <p>ADMINISTRADOR Quema controlada de la caña para disminuir la paja. Cortar la caña. Carga la caña a los camiones. Llenar guía de transporte. Transportar hasta IANCEM</p> <p>CONTADOR Emite la factura. Realiza el registro contable.</p>		

Fuente: Investigación propia

Cuadro 15

Manual de Procedimientos Venta de Caña de Azúcar



Fuente: Investigación propia

desarrolladas para aportar a la toma de decisiones fundamentada para precautelar los recursos de la empresa.

3.16.1. Objetivo

Otorgar instrumentos para el empleo de los registros contables que sean la base para el manejo contable de acuerdo a la normativa del país con el objetivo de controlar y la información a descubrir de los estados financieros.

3.16.2. Políticas contables

Los documentos financieros deberán ser enviados al contador de forma mensual para su respectivo análisis y registro de la información contable.

Todas las actividades que se realicen en la empresa deberán ser sustentadas con los documentos contables autorizados que sirvan al contador para sus respectivo registro, respaldo y posterior emisión de información.

El contador deberá informar al gerente al menos un vez al mes la situación financiera de la empresa, a fin de que la administración tome las decisiones pertinentes a su debido tiempo.

El contador está obligado a mantener confidencialidad de la información financiera.

Las facturas realizadas de forma electrónica, deberán ser registradas en un cuaderno adicional para mantener un registro de seguridad, para contar con un respaldo en caso de suceder algún evento.

Comunicar al gerente la situación financiera de la institución.

3.16.3. Plan de cuentas

El Plan de Cuentas es un listado lógico y ordenado de cuentas y subcuentas del mayor general, que son aplicables a la actividad comercial de la organización, con su respectivo código y detalle correspondiente. A continuación se detalla el Plan de cuentas de la Superintendencia de Compañías.

3.16.4. Modelo de los estados financieros

Estado de situación financiera.

El estado de situación financiera, conocido también como Balance General; es el documento que muestra la situación financiera de la entidad en un tiempo determinado. El mismo que está distribuido según los recursos con los que cuenta la empresa en (Activos), las obligaciones contraídas (Pasivos) y el estado de la empresa (Capital).

Tabla 16 Estado de Situación Financiera

Estado de Situación Financiera

HACIENDA GANADERA "SAN JOSE DE SALINAS" ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 EXPRESADO EN DÓLARES		
CODIGO	CUENTAS	V.ABSOLUTO
1.	ACTIVOS	
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES	
1.1.1.2.	Bancos	2273,74
1.1.2.1.	Cuentas por Cobrar	2471,60
1.1.3.1.	Inventario de Alimentación	6699,88
1.1.3.2.	Inventario de Insumos	1613,90
1.1.3.5.	Inventario de Medicamentos	1221,32
1.1.3.6.	Inventario de Lubricantes y Combustible	179,85
	TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 14.460,29
1.2.	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	
1.2.1.01.	TERRENOS	2000000,00
1.2.1.02.	CASA DE HACIENDA	100000,00
1.2.1.02.02.	DEPRE.ACUMULADA CASA DE HACIENDA	-1583,33
1.2.1.03.	INVENTARIO DE EQUIPO DE TRABAJO	20560,00
1.2.1.03.01.	DEPRE.ACUM.EQUIPO DE TRABAJO	-150,00
1.2.1.04.	MUEBLES Y ENSERES	700,00
1.2.1.04.01.	DEPRE.ACUM.MUEBLES Y ENSERES	-5,25
1.2.1.05.	VEHICULO	30000,00
1.2.1.05.01.	DEPRECIACIÓN ACUMULADA VEHICULO	-100,00
1.2.1.06.	EQUIPO DE COMPUTACION	950,00
1.2.1.06.01.	DEPRE.ACUM.EQUIPO DE COMPUTACIÓN	-17,59
1.2.1.07.	EQUIPO DE OFICINA	83,00
1.2.1.07.01.	DEPRE. ACUMULADA EQUIPO OFICINA	-0,62

1.2.1.08.	HERRAMIENTAS MENORES	547,00
1.2.1.08.01.	DEPRE.ACUM.HERRAMIENTAS MENORES	-4,10
1.2.3.	ACTIVOS BIOLÓGICOS	142400,00
1.2.4.	INVENTARIO DE SEMOVIENTES	41800,00
1.2.5.	INVENTARIO DE PASTIZALES	200000,00
	TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 2.535.179,11
	TOTAL ACTIVOS	\$ 2.549.639,40
2.	PASIVOS	
2.1.	PASIVOS CORRIENTES	
2.2.02.	CUENTAS POR PAGAR	5271,46
2.1.01.02.	APORTE PATRONAL	165,25
2.1.02.	FONDOS DE RESERVA	123,89
2.1.03.	BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	187,85
2.1.05.	IESS POR PAGAR	305,79
	TOTAL PASIVO CORRIENTES	\$ 6.054,23
2.2.	PASIVOS NO CORRIENTES	
2.2.01.	Crédito por Pagar	4436,92
	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 4.436,92
	TOTAL PASIVOS	\$ 10.491,15
3.	PATRIMONIO	
3.1.01.	Capital Propio	2542195,09
3.1.02.	Perdida del Ejercicio	-3046,84
	TOTAL PATRIMONIO	\$ 2.539.148,25
	TOTAL PASIVO PATRIMONIO	\$ 2.549.639,40

Estado de Resultados

El Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias, es aquel que muestra la utilidad o pérdida que refleja el capital contable de la entidad como resultado de las actividades realizadas en un período determinado. Este documento permite presentar las cuentas de Ingresos, Costos y Gastos de forma clara con el fin de comparar los resultados y la situación económica actual de la empresa para la toma oportuna de decisiones.

Tabla 17 Estado de Resultados**Estado de Resultados**

HACIENDA "SAN JOSE DE SALINAS"			
ESTADO DE RESULTADOS			
DEL 01 AL 31 DE MAYO 2018			
EXPRESADO EN DÓLARES			
	INGRESOS		
4.1.1.	VENTAS	2.010,00	
	(-) COSTO DE VENTAS	1529,51	
3.3.05.	(=)UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 480,49
	GASTOS		
5.1.1.3.	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	79,98	
5.1.1.4.	DESCUENTO EN COMPRAS	174,91	
5.1.1.6.	MOVILIZACIÓN	56,00	
5.1.1.3.1.01.	DEPRECIACIÓN CASA DE HACIENDA	1.583,33	
5.1.1.3.1.04.	DEPRECIACIÓN EQUIPO DE TRABAJO	150,00	
5.1.1.3.1.07.	DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	5,25	
5.1.1.3.1.03.	DEPRECIACIÓN VEHÍCULO	100,00	
5.1.1.3.1.05.	DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTACIÓN	17,59	
5.1.1.3.1.06.	DEPRECIACIÓN EQUIPO DE OFICINA	0,62	
5.1.1.3.1.06.	DEPRECIACIÓN DE HERRAMIENTAS MENOR.	4,10	
5.2.1.1.	SUELDOS SALARIOS	828,53	
5.2.1.2.	SERVICIOS BÁSICOS	171,32	
5.2.1.3.	GASTO IVA EN COMPRAS	21,58	
5.2.1.4.01.	GASTO DE INTERES	52,82	
5.2.1.5.	BENEFICIOS SOCIALES	256,33	
5.2.1.6.	CUENTAS INCOBRABLES	24,96	
	TOTAL DE GASTOS		\$ 3.527,32
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO		\$ (3.046,83)
	<hr/>		
	PROPIETARIO		CONTADOR

Fuente de investigación propia

Estado de Flujo de Efectivo

Este es un Estado Contable básico que muestra una manera eficaz de controlar las variaciones de efectivo y sus equivalentes en un período de tiempo determinado que permita la evaluación de los avances de la institución.

Tabla 18

Estado de Flujo de Efectivo

HACIENDA "SAN JOSÉ DE SALINAS"		
ESTADO DEL FLUJO Y EFECTIVO		
DEL 01 AL 31 DE MAYO DEL 2018		
EXPRESADO EN DÓLARES		
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES OPERATIVAS		
Ingresos por ventas	2010,00	
Cuentas por Cobrar	0,00	
TOTAL DE INGRESOS POR EFECTIVO		2010,00
Pago a Proveedores	599,08	
(-) Gasto Aporte al IESS	154,30	
(-) Gasto Servicios Básicos	171,32	
(-) Gastos Sueldos de Mano de Obra	828,53	
	256,33	
	21,58	
TOTAL GASTOS EN EFECTIVO		<u>2031,14</u>
EFFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES POR OPERACIONES		
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
EFFECTIVO NETO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
Pago de la Cuota Mensual del Préstamo	<u>656,95</u>	
EFFECTIVO NETO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		656,95
EFFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES		<u>-678,09</u>
EFFECTIVO AL INICIO DEL PERIODO		2.951,83
EFFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO		\$ 2.273,74
PROPIETARIO		CONTADOR

Estado de Evolución del Patrimonio Neto

Es un estado que muestra la información concerniente a los movimientos realizados en el patrimonio de una empresa y de cómo varía a lo largo del ejercicio contable como resultado de:

Aporte de propietario

Ventas

Resultado del período

Notas a los Estados Financieros

Las notas a los Estados Financieros son aclaraciones de las cifras, generando información sobre los movimientos económicos que afectan a la entidad. Dichas notas son parte integral de los estados financieros que contribuyen al análisis, y son de obligatoria presentación.

3.17.5. Dinámica de las cuentas

Cuadro 16

		MANUAL CONTABLE			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta	Subcuenta
1. Activo	1.01 ACTIVOS CORRIENTES	1.01.02 ACTIVOS FINANCIEROS	01. Cuentas por Cobrar		
DESCRIPCIÓN					
* Créditos concedidos a los empleados de la Hacienda, por la venta de ganado seco y terneros.					
DINAMICA					
Cualquier activo que posea un derecho establecido a recibir efectivo u otro activo financiero de otra entidad o persona natural, en condiciones que sean a favor de la Hacienda. En este caso tenemos como ejemplo el derecho de cobro de saldos comerciales.					
DEBITA			ACREDITA		
Por el valor de los productos vendidos a crédito.			El cobro total o parcial de los derechos.		
NORMAS DE CONTROL INTERNO					
Revisar el tiempo que se mantiene pendiente la deuda.					

Cuadro 17

		MANUAL CONTABLE			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta	Subcuenta
1. Activo	1.01 ACTIVOS CORRIENTES	1.01.03 INVENTARIOS	01. Inventario de materiales 02. Inventario de insumos agrícolas 03. Inventario de productos agrícolas		
DESCRIPCIÓN					
* Artículos adquiridos para ser procesados, de manera que contribuyan a la					
DINAMICA					
Adquiridos para dar mantenimiento a los suelos, en dónde se cultivará el alimento para el ganado. Materiales necesarios para el proceso de producción.					
DEBITA			ACREDITA		
Compra de materiales, insumos y productos agrícolas.			Venta de productos de calidad, con precios satisfactorios debido al cumplimiento de estándares de calidad.		
NORMAS DE CONTROL INTERNO					
Sistema de control de inventario para la adquisición de materiales, insumos y productos agrícolas, que estén de acuerdo a las políticas de compra.					

Cuadro 18

		MANUAL CONTABLE			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta	Subcuenta
1. Activo	1.01 ACTIVOS NO CORRIENTES	1.02.01 PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	01. Edificio 02. Muebles y enseres 03. Equipo y herramientas 04. Vehículo 05. Semovientes		
DESCRIPCIÓN					
* Se trata de los activos fijos de la Hacienda, mismos que son necesarios para el desarrollo normal de las operaciones económicas, además son aquellos que registran depreciación del costo de los bienes.					
DINAMICA					
Están incluidos los activos que cuentan con beneficios futuros, utilizados para períodos largos y su costo puede ser valorado. Es todo lo necesario para el desarrollo de las actividades laborales económicas.					
DEBITA			ACREDITA		
La reducción de la depreciación o deterioro de los activos. El término del proceso productivo de las vacas El costo de adquisición.			Desvalorización inmuebles, maquinaria y equipo hasta el monto reevaluado La depreciación y deterioro del ejercicio. Separación del ganado seco.		
NORMAS DE CONTROL INTERNO					
Realizar periódicamente un inventario físico. Mantener un registro cronológico de la totalidad de las vacas, cada una con un código que identifique y permita llevar un control del ganado. Crear un archivo que respalde los activos de la institución.					

Cuadro 19

		MANUAL CONTABLE			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Cuenta	Subcuenta
2. Pasivo	2.01 PASIVO CORRIENTES	2.01.02 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	01. Cuentas por pagar		
DESCRIPCIÓN					
* Constituyen deudas que se deben cancelar dentro del año corriente.					
DINAMICA					
Obligaciones contraídas debido a las operaciones comerciales de la entidad, en favor de terceros, así como créditos con los proveedores.					
DEBITA			ACREDITA		
Pago efectuado a proveedores. Pago a empleados. Pago de préstamos.			Adquisición de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades económicas.		
NORMAS DE CONTROL INTERNO					
Confirmación de saldos de proveedores.					

3.18. Manual financiero

Es un instrumento de trascendental importancia ya que permite el análisis de la situación financiera de la empresa y facilita la interpretación de los Estados Financieros, mismo que se obtiene de los índices financieros que evidencian los puntos fuertes y débiles de la entidad.

3.18.1. Políticas financieras

Ejecutar análisis financieros semestrales para saber cuál es la situación real de la empresa, de manera que contribuya a la correcta y oportuna toma de decisiones.

Mantener al día y ordenados secuencialmente los documentos financieros que faciliten el análisis de la información.

La información financiera será de uso exclusivo para el Gerente de la entidad, y solo será revelada en caso de que él lo autorice.

3.18.2. Índices financieros

Para su realización es necesario la aplicación de los siguientes indicadores:

De liquidez

Capital de trabajo: permite medir la capacidad con la que cuenta la empresa para el desarrollo de las actividades en el corto plazo.

Fórmula:

Capital de trabajo= ACTIVO CORRIENTE – PASIVO CORRIENTE

Capital de trabajo= 14.460,29-6.054,23

Capital de trabajo= \$8406,06

Razón o corriente

Permite verificar las posibilidades que tiene la entidad para enfrentar a las obligaciones financieras a corto plazo.

Fórmula:

$$\text{Razón o corriente} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\text{Razón o corriente} = \frac{14.460,29}{6.054,23}$$

$$\text{Razón o corriente} = \$0,024$$

De endeudamiento

Endeudamiento total: mide el grado de apalancamiento pertinente a la participación de los acreedores de los activos de la empresa.

Fórmula:

$$\text{Endeudamiento total} = \frac{\text{PASIVO TOTAL} \times 100}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$\text{Endeudamiento total} = \frac{10.491,15 \times 100}{2.549.639,40}$$

$$\text{Endeudamiento total} = \$0,058$$

Endeudamiento financiero

Está conformado por los porcentajes que constituyen las obligaciones financieras a corto y largo plazo con relación a las ventas.

Fórmula:

$$\text{Endeudamiento financiero} = \frac{\text{OBLIGACIONES FINANCIERAS} \times 100}{\text{VENTAS NETAS}}$$

$$\text{Endeudamiento financiero} = \frac{4436,92 \times 100}{2.010,00}$$

$$\text{Endeudamiento financiero} = \$220,74$$

De rentabilidad

Margen bruto de utilidad: permite conocer el porcentaje de utilidad bruta generada debido a las ventas realizadas por la institución.

Fórmula:

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA} \times 100}{\text{VENTAS NETAS}}$$

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{480,49 \times 100}{2.010,00}$$

$$\text{Margen neto de utilidad} = \$23,90$$

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS

4.1. Análisis de impactos

En el presente capítulo se analizará los diferentes impactos que se han generado en la presente propuesta en su ambiente interno y externo, en relación a sus factores sociales, económicos, educativos y ambientales.

La propuesta se sustenta en la evaluación técnica de los impactos que produce la misma en las diferentes áreas que intervienen al momento de desarrollar las actividades tanto en la agricultura como en la ganadería.

Para realizar la evaluación, se procede de la siguiente manera:

Verificamos pausadamente el área o ámbito en el que la propuesta influirá, tanto de forma positiva como negativa.

Los impactos a evaluar son:

Impacto Social

Impacto Económico

Impacto Empresarial

Impacto Ambiental

Se selecciona un rango de niveles de impactos positivos y negativos de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 19**Impactos positivos y negativos**

-3	Impacto alto Negativo
-2	Impacto medio Negativo
-1	Impacto bajo Negativo
0	No hay Impacto
1	Impacto bajo Positivo
2	Impacto medio Positivo
3	Impacto alto Positivo

Para el análisis de los impactos se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Sumatoria de aplicación numérica}}{\text{Número de Indicadores}}$$

4.1.1. Impacto Social**Tabla 20****Impacto Social**

Indicador/Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Relaciones personales							X	3
Aporte a la organización							X	3
Generación de empleo					X			1
Total					1		2	7

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{7}{3} = 2,33$$

Nivel de impacto social= Medio Positivo

Análisis

La propuesta incidirá de forma positiva en las relaciones que se mantienen en la entidad debido a la organización y coordinación planificada, de manera que cada una de las personas que actúan en el desarrollo de las actividades, conozca su función y evite el

entorpecimiento al realizar la tarea encargada. Lo mismo que producirá que los trabajadores se desarrollen con entusiasmo y gocen de un óptimo ambiente de trabajo.

Con la implementación de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, se impulsará a la empresa hacia el desarrollo y crecimiento de la misma, de manera que se generen mayores beneficios económicos, cumpliendo con los estándares de calidad necesarios y con la ambición de mejorar cada día para incrementar las ganancias y lograr una estabilidad económica.

A medida que la empresa logre un mayor nivel y posicionamiento en el mercado, cada vez será más necesario la ampliación de fuentes de trabajo, para cubrir todas las exigencias que se presenten en el desarrollo eficiente de las actividades, y que además contribuya con la optimización de los recursos.

4.1.2. Impacto económico

Tabla 21 Impacto económico

Impacto económico

Indicador/Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Aumento de la rentabilidad							X	3
Incremento de venta							X	3
Optimización de recursos							X	3
Total							3	9

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{9}{3} = 3$$

Total impacto económico= Alto positivo

Análisis:

La implementación del Manual de Procedimiento Administrativos y Financieros permite reforzar los lineamientos, procesos y políticas agilizando la toma de decisiones con la que se logre incrementar la rentabilidad de la entidad con eficiencia y eficacia. Además este impacto permitirá mejorar el uso adecuado de los recursos y el manejo adecuado de los procesos y funciones referente a la parte administrativa.

4.1.3. Impacto Empresarial*Tabla 22**Impacto Empresarial*

Indicador/Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Producto de calidad							X	3
Prestigio y credibilidad						X		2
Cultura organizacional					X			1
Total					1	1	1	6

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{6}{3} = 2$$

Total impacto empresarial= Medio Positivo

Análisis

Este indicador tiene un impacto alto ya que el objetivo principal de la empresa es brindar un producto de calidad, garantizando la satisfacción del cliente al cumplir las exigencias de manera adecuada, cuidando la imagen de la empresa dentro del mercado al cumplir con los estándares de calidad establecidos que contribuyan al crecimiento de la empresa.

4.1.4. Impacto Ambiental

Tabla 23

Impacto Ambiental

Indicador/Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Quema de caña		X						-2
Manejo de desechos		X						-2
Uso de químicos		X						-2
Total								-6

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{-6}{3} = -2$$

Total impacto ambiental= Medio Negativo

Análisis

El presente impacto es muy importante y aunque en este caso se presenta en negativo, pues nos muestra las áreas en las que se debe mejorar, como el manejo de los desechos que se generan en el desarrollo de las actividades de la organización, el uso adecuado de los químicos los mismos que son recomendados por los Organismos de Control, del mismo modo se debe tomar en cuenta que en el proceso de cultivo de caña de azúcar es necesario la quema que genera mucha contaminación y al no poder cambiar la forma en la que se desarrollan las actividades, sería bueno buscar la manera de contribuir en pago al perjuicio causado y lograr de alguna manera aportar de forma positiva al ambiente.

CONCLUSIONES

En el diagnóstico situacional se resolvió que la entidad no cuenta con una adecuada estructura organizativa, ni posee un establecimiento específico de los procesos, y además sus funciones no están notoriamente definidas, lo que perjudica a la estructura interna y externa de la empresa. Es importante destacar las fortalezas que tiene la empresa para aprovecharlas en beneficio de la misma.

El marco teórico desarrollado empleando la investigación bibliográfica y documental que aportaron conceptos básicos para el estudio y ejecución de la investigación.

La propuesta fue desarrollada describiendo la estructura organizacional, políticas, funciones y procedimientos que conducen al manejo óptimo de los diferentes niveles jerárquicos y las diferentes actividades encargadas a cada uno de sus miembros dentro de la empresa, además de la obtención de un mejor control interno que oriente al personal hacia la obtención de los objetivos institucionales.

El trabajo realizado generó impactos en cuanto a lo Económico, Social, Empresarial y Ambiental, donde encontramos resultados positivos que se los puede mejorar y negativos en los que se debe seguir trabajando para corregir o mitigar, lo que se logrará con una mejor gestión tanto administrativa como financiera de la empresa, con la ambición de obtener mejores resultados y proveer un mejor servicio que cumpla con los estándares de calidad establecidos por los clientes.

RECOMENDACIONES

Se sugiere la constancia en el cumplimiento de los pasos establecidos para el buen desarrollo de las actividades de la empresa a fin de conseguir los mejores índices de calidad y un mayor beneficio económico.

Poner a disposición del personal toda la información necesaria con la que se puedan guiar para el correcto desarrollo de las actividades, lo cual llevará al cumplimiento de las metas y propósitos de la empresa.

Aplicar los principios, políticas, normas y procedimientos establecidos en el presente manual, ya que estos ayudarán a la empresa a que desarrolle sus actividades con eficiencia y eficacia para generar un mejor rendimiento empresarial.

Desarrollar continuamente técnicas que permitan obtener un diagnóstico preciso de la empresa, con el fin de crear estrategias que permitan aprovechar todos los recursos con los que cuenta la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Bravo Valdivieso, M. (2013). *Contabilidad general*. Escobar Impresiones.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II, III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales: Análisis de informe COSO I y II* Bogotá: Eco Ediciones.
- Franklin Fincowki, E. B. (2014). *Organización de empresas 4ta Edición*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Orozco, C. (2012). *Análisis Administrativo técnicas y métodos (Octava reimp. De la primera ed.)*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Martínez Guillén, M. D. (2012). *La cultura de empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Münch, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson.
- Pavía Sánchez, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos (UF0517)*. Málaga: IC Editorial.
- Prieto Panadero, R. (2013). *Registros contables: actividades de gestión administrativa*. Madrid: Editorial CEP, SL.
- Prieto Panadero, R. (2015). *Técnica contable: técnico en gestión administrativa*. Madrid: Editorial CEP, SL.
- Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación*. Argentina: LUMEN/ HVMANITAS.
- Sablich Huamani, C.A. (2012). *Gestión de recursos humanos (GRH) estratégica*. Córdoba: El Cid Editor apuntes.

ANEXOS

ANEXO No 1 Encuesta dirigida al gerente propietario de la Hacienda “San José de**Salinas”****UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS****ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO DE LA HACIENDA “SAN
JOSÉ” DE SALINAS**

OBJETIVO: Conocer la situación actual, tanto administrativa como financiera, de la Hacienda “San José de Salinas”

1. ¿La hacienda que actualmente usted administra, está debidamente organizada?
2. ¿La hacienda cuenta con una misión, visión, valores, políticas y principios establecidos?
3. ¿Conoce usted si la hacienda cuenta con un organigrama establecido?
4. ¿Cada trabajador y empleado conoce las funciones que deben realizar?
5. ¿Existe un control en el manejo de los trabajadores?
6. ¿Ofrece capacitación continua al personal que labora en la hacienda?
7. ¿Existe un control para la correcta manipulación de la leche?

8. ¿Se entrega dotación de equipo de trabajo a los empleados?
9. ¿Controla la utilización de implementos necesarios para el ordeño?
10. ¿Existen medidas de seguridad que protejan la integridad de los empleados?
11. ¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos establecidos en cada una de las actividades?
12. ¿Qué controles internos posee la hacienda en el campo administrativo y financiero?
13. ¿Considera usted, que es necesario implementar un manual de procedimientos administrativos y financieros en la empresa?
14. ¿Estima que el cliente se encuentra satisfecho con el producto que recibe?
15. ¿La leche que usted entrega, pasa por algún sistema de verificación de calidad?
16. ¿Cómo se realiza el proceso contable en la Hacienda?
17. La información financiera es proporcionada a tiempo para la toma de decisiones
18. Se cumple de forma oportuna con todas las obligaciones tributarias y laborales
19. Como considera el ambiente de trabajo en la hacienda

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO No 2 Encuesta dirigida al contador de la Hacienda “San José de Salinas”



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**ENCUESTA DIRIGIDA AL CONTADOR DE LA HACIENDA “SAN JOSÉ” DE
SALINAS**

OBJETIVO: Determinar el manejo financiero y contable actual de la Hacienda “San José de Salinas”

¿Utiliza un plan de cuentas?

¿Cuál es el proceso contable que se utiliza en la hacienda?

¿Previo al registro contable se realiza el control previo de los documentos de soporte de las operaciones administrativas y financieras?

¿Todos los desembolsos cuentan con la factura según las disposiciones tributarias?

¿Mantiene un archivo adecuado de los documentos e información financiera?

¿Las obligaciones con el SRI y laborales se han realizado dentro de los plazos establecidos?

¿Ha existido multas de los organismos de control?

¿La información financiera es presentada al gerente, con qué periodicidad?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO No 3 Encuesta dirigida al personal que labora en la Hacienda “San José de



Salinas”

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA HACIENDA “SAN JOSÉ” DE SALINAS

OBJETIVO: Determinar la perspectiva actual de los empleados de la Hacienda “San José de Salinas”

1. ¿Qué tiempo labora en la hacienda?
2. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

3. ¿Conoce usted cuáles son sus responsabilidades y funciones?
4. ¿Cumple con los procedimientos necesarios para que la empresa entregue a sus clientes un producto confiable?

Siempre	
Casi siempre	

Nunca	
-------	--

5. ¿Las actividades que realiza son supervisadas de forma continua?

Si	
No	

6. ¿Ha recibido capacitación dentro de la empresa?

Si	
No	

7. ¿Recibe dotación de equipo de trabajo al menos una vez al año, por parte de su empleador?

Si	
No	

8. ¿Cree usted que su lugar de trabajo cuenta con la seguridad necesaria?

Si	
No	

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



ANEXO No 4 Encuesta dirigida a los clientes de la Hacienda “San José de Salinas”

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA HACIENDA “SAN JOSÉ” DE SALINAS

OBJETIVO: Determinar la perspectiva actual de los clientes de la Hacienda “San José de Salinas” acerca de los productos recibidos.

1. ¿Qué tiempo lleva trabajando con la Hacienda San José de Salinas?

2. Considera que la leche que entrega la hacienda es:

Totalmente confiable	
Medianamente confiable	
Poco confiable	

3. ¿Durante el tiempo trabajado, la hacienda ha incrementado su producción?

Si	
No	

4. ¿El administrador de la hacienda escucha y pone en práctica las sugerencias realizadas para mejorar el producto?

Siempre	
Casi siempre	
Nunca	

5. ¿Cómo calificaría usted la organización de la hacienda?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO No 5 Fotografía de la casa de Hacienda “San José de Salinas”



ANEXO No 6 Fotografías de la actividad ganadera de la Hacienda “San José de Salinas”



**ANEXO No 7 Fotografía de la actividad productiva de caña de azúcar de la Hacienda
“San José de Salinas”**

