



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y
FINANCIEROS PARA LA MICROEMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS
“EL LABRADOR” DE LA PARROQUIA DE SAN ISIDRO, CANTÓN
ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI.**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR: LOMAS, G. Santiago P.

DIRECTORA: ING. LEÓN, Rocío.

Ibarra, enero de 2014

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto trata de la investigación dentro de la microempresa productos lácteos “El Labrador” con la finalidad de proponer un MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS según las áreas que contiene la microempresa.

El proyecto se realizó a través de la aplicación de las técnicas de investigación y el análisis de los datos obtenidos, con el fin de identificar el problema de la microempresa productos lácteos “El Labrador” que radica en el aspecto administrativo y financiero, el cual es que el método administrativo aplicado por la gerencia, es netamente empírico por lo que no cuenta con una visión y misión que ayude a fijar objetivos a la microempresa, la inexistencia de un organigrama estructural y la falta de instrumentos técnicos que ayuden a mejorar el normal funcionamiento de las actividades y procesos que se desarrollan dentro de la microempresa.

La propuesta que se presenta en el capítulo III de este proyecto contiene los principales procedimientos adaptados a la situación real de la microempresa, mediante su puesta en práctica se pretende corregir y mejorar los procedimientos, adicionalmente mejorar el control interno con la finalidad de optimizar los recursos, armonizar el trabajo en equipo y ofrecer productos de alta calidad a la ciudadanía de la provincia del Carchi, con miras al crecimiento institucional.

Se aclara también que el beneficiario directo al instituirse este Manual de Procedimientos Administrativo y Financiero es el propietario de la empresa puesto que cuenta con una guía documentada de fácil comprensión y acondicionada a las necesidades que presenta el entorno en el cual se desarrollan las actividades diarias, como referente para la ejecución eficiente y eficaz, facilitando la rendición de cuentas ante los organismos de control internos y externos.

SUMMARY

This project is about the research with in the micro company "El Labrador" in order to propose a MANUAL OF ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL PROCEDURES according to the areas the micro company contains.

The project was carried out through the application of research techniques and analysis of the obtained data, in order to identify the problem of the micro company "El Labrador" that lies in the administrative and financial aspect, which is the administrative method used by management, is purely empirical so it doesn't have a vision and mission to help set goals for the micro company, the lack of an organizational structure and a lack of technical tools that help to improve the normal operation of the activities and processes which take place within the micro company. The proposal presented in Chapter III of this project contains the main procedures adapted to the actual situation of the micro company, through its implementation it is intended to correct and improve its procedures, additionally to improve internal control in order to optimize resources, harmonize teamwork and offer high quality products to the citizens of the Carchi province of, for institutional growth.

It also clarifies that the direct beneficiary with the institution of this Manual of Administrative and Financial Procedures is the owner of the company since it has a documented comprehensive guidebook and conditioned to the needs presented in the environment in which daily activities are developed, as a benchmark for the efficient and effective implementation, facilitating accountability to the agencies of internal and external control.

AUTORÍA

Yo, **Santiago Patricio Lomas García**, portador de la cedula de ciudadanía No. 040190960-1, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado previamente para ningún grado ni calificación profesional y que he consultado e investigado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Santiago Lomas G.
C.C. 040190960-1

CERTIFICACIÓN

En calidad de Directora del trabajo de grado, presentado por LOMAS GARCÍA SANTIAGO PATRICIO para optar por el título de INGENIERO COMERCIAL, cuyo tema es: **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA MICROEMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS “EL LABRADOR” DE LA PARROQUIA DE SAN ISIDRO, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI”**. Doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 28 días del mes de enero del 2014.

Ing. Rocío León

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

Yo, **Santiago Patricio Lomas García**, portador de la cedula de ciudadanía N° 040190960-1, manifiesto la voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autoras del trabajo de grado denominado: **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA MICROEMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS “EL LABRADOR” DE LA PARROQUIA DE SAN ISIDRO, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERO COMERCIAL, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad en la facultad para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

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

En la ciudad de Ibarra, a los 28 días del mes de enero del 2014.

Santiago Lomas G.

040190960-1

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

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

DATOS DE CONTACTO			
APELLIDOS Y NOMBRES	LOMAS GARCÍA SANTIAGO PATRICIO		
CEDULA DE IDENTIDAD	040190960-1		
DIRECCIÓN	San Isidro, calle Sucre y Gonzales Suarez		
EMAIL	santy_l@hotmail.es		
TELÉFONO FIJO	2974031	TELÉFONO MÓVIL	0991317952

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA MICROEMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS “EL LABRADOR” DE LA PARROQUIA DE SAN ISIDRO, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI
AUTOR	SANTIAGO PATRICIO LOMAS GARCÍA
FECHA: AAMMDD	2014-01-28
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA	INGENIERO COMERCIAL
ASESOR/DIRECTOR	Ing. Roció León

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, SANTIAGO PATRICIO LOMAS GARCÍA, con C.C. Nro.040190960-1, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo

tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra a los 28 días del mes de enero del 2014

EL AUTOR

ACEPTACIÓN

Santiago Lomas G.
C.C. 040190960-1

Ing. Betty Chávez
JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Honorable Concejo Universitario _____

DEDICATORIA

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

Santiago Lomas G.

AGRADECIMIENTO

En el presente trabajo, dejo constancia de mi eterno agradecimiento Dios por darme la vida y las fuerzas para cumplir esta meta aspirada después de tantos esfuerzos y tropiezos durante mi formación profesional.

A la Universidad Técnica del Norte, por haberme dado la oportunidad de formarme profesionalmente y así superarme y servir a mi Patria.

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

De manera especial a la Ing. Roció León por su valioso aporte, con la dirección y orientación en el desarrollo de este trabajo.

A mis padres por ser el soporte moral y económico y por haberme motivado a culminar mi carrera profesional.

Y un especial agradecimiento al propietario y empleados de la microempresa productos lácteos “El Labrador”, por su colaboración para el desarrollo y culminación del presente trabajo.

Santiago Lomas G.

OBJETIVOS

General

Diseñar un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la microempresa Productos Lácteos “El Labrador” de la Parroquia de San Isidro, Cantón Espejo, Provincia del Carchi.

Específicos

- Conocer la situación interna actual de la microempresa productos lácteos “El Labrador” para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Reunir fundamentos teóricos y científicos a través de la estructuración de un marco teórico que sustente la propuesta del proyecto, mediante la investigación bibliográfica y documental.
- Diseñar una Propuesta de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la microempresa Productos Lácteos “El Labrador” de la Parroquia de San Isidro, Cantón Espejo, Provincia del Carchi.
- Analizar los principales impactos que generará el proyecto en los aspectos: financiero, económico y social.

PRESENTACIÓN

El manual que se presenta es de procedimientos administrativos y financieros que permitan mejorar el manejo de los recursos que posee la microempresa productos lácteos “El Labrador” de la parroquia de San Isidro. Convirtiéndola en una microempresa más eficiente fomentando su desarrollo y sirviendo de inspiración de desarrollo para otras microempresas del sector.

Capítulo I. es el diagnóstico situacional de la microempresa, para el desarrollo del mismo se utilizó las técnicas de recopilación de información primaria como son la entrevista, encuesta y observación directa. En este capítulo se determinó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la microempresa, a su vez el análisis permitió determinar la problemática de la misma.

Capítulo II. En este capítulo se sustenta el marco teórico para afianzar la investigación, en este se hace constar claramente la concepción de lo que son los Manuales y su importancia dentro de las empresas, información obtenida de textos de administración, finanzas, revistas e internet entre otros.

Capítulo III. En este capítulo se detalla la propuesta que dará solución a la problemática que atraviesa la microempresa. Está dividido en tres partes, la primera detalla la misión, visión, objetivos y políticas de la microempresa, además de un organigrama de la misma y un modelo de gestión; en la segunda se detalla el manual administrativo e que consta de los procedimientos administrativos más relevante y de un manual de funciones, en la tercera parte se propone un manual financiero en el que se detallan los diferentes procedimientos financieros y su respectivo manual de funciones que dan solución a las deficiencias que se

encontraron en la investigación, mismos que servirán como control para el desarrollo de las actividades de la microempresa.

Capítulo IV. Se detalla el análisis de cada uno de los impactos que dará como resultado la aplicación del presente proyecto, dichos impactos son el administrativo, financiero, económico y social.

El informe se finaliza con el planteamiento de las conclusiones y sus respectivas recomendaciones que dieron como resultado luego del desarrollo de este proyecto.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
RESUMEN EJECUTIVO	ii
SUMMARY	iii
AUTORÍA	iv
CERTIFICACIÓN	v
CESIÓN DE DERECHOS	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	vii
AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD	viii
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
OBJETIVOS	xii
PRESENTACIÓN	xiii
ÍNDICE GENERAL	xv
ÍNDICE DE CUADROS	xx
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xxii

CAPITULO I

DIAGNOSTICO SITUACIONAL	23
Antecedentes	23
Objetivos	24
General	24
Especifico	24
Variables Diagnósticas	24
Indicadores de las Variables	25
Matriz de Relación Diagnóstica	27
Mecánica Operativa	28
Población o universo	28
Información Primaria	28
Encuesta	28

Entrevistas	28
Observación Directa	29
Información Secundaria	29
Tabulación y análisis de la información	29
Encuestas aplicadas a los empleados	29
Análisis FODA encuestas	44
Informe de la entrevista dirigida al gerente propietario de productos lácteos “El Labrador”	45
Análisis FODA entrevista	50
Análisis FODA	51
Cruce estratégico FA – FO – DA – DO	53
Identificación del problema diagnóstico	55

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO	56
Introducción	56
Objetivo	56
Diagnóstico Situacional	56
Empresa	57
Importancia	57
Clasificación de las Empresas	58
Microempresa	60
Administración	61
Importancia de la Administración	61
Objetivos de la Administración	62
Proceso Administrativo	62
Planeación	63
Organización	63
Dirección	64
Control	64
Planificación Estratégica	64

Etapas de la Planeación	65
Manual	67
Objetivos de los Manuales	67
Tipos de Manuales	69
Manual de Organización	69
Manual de Normas y Procedimientos	70
Manual de Puestos y Funciones	71
Manual Administrativo	72
Importancia	73
Características	73
Organigramas	74
Tipos de Organigramas	75
Manual Financiero	76
Importancia	77
Diagramas de Flujo	77
Importancia	78
Símbolos utilizados en diagrama de flujos	78
Estados Financieros	80
Razones Financieras	80
Leche	80
Queso	81
Clasificación de los quesos	81
Queso Fresco de Vaca	82
Yogurt	82

CAPITULO III

PROPUESTA	84
Introducción	84
Filosofía Institucional	85
Misión	85
Visión	85

Valores	85
Principios	86
Organigrama Estructural de la Microempresa	86
Modelo de Gestión	87
Manual Administrativo	89
Manual de Procedimientos Administrativos	89
Procedimiento para obtener financiamiento	90
Procedimiento para reclutamiento, selección y contratación de talento humano	91
Procedimiento de motivación e incentivos	92
Procedimiento de capacitación de personal	93
Procedimiento de estudio de mercado	94
Procedimiento de adquisiciones	96
Procedimiento para recepción de leche	97
Procedimiento de producción de queso	98
Procedimiento de distribución del queso	99
Manual de Funciones Administrativos	100
Manual de Funciones Gerente General	100
Manual de Funciones Secretaria	101
Manual de Funciones Operario de producción	103
Manual de Funciones Vendedor	104
Manual Financiero	106
Manual de Procedimientos Financieros	106
Procedimiento para caja chica	106
Procedimiento de control de activos fijos	107
Procedimiento para la elaboración de un presupuesto	108
Procedimiento para la presentación de estados financieros	109
Procedimiento para realizar informe financiero	111
Manual de Funciones Financiero	113
Manual de Funciones Contador	113

CAPITULO IV

IMPACTOS	115
Impacto Administrativo	116
Impacto Financiero	117
Impacto Económico	118
Impacto Social	120
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
FUENTES DE INFORMACIÓN	
ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Matriz de Relación Diagnóstica	26
Cuadro N° 2 ¿Conoce usted Los objetivos de la microempresa?	29
Cuadro N° 3 ¿Cómo se le asigna las tareas?	30
Cuadro N° 4 ¿Las funciones que actualmente desempeña en qué medida contribuyen en el proceso productivo?	31
Cuadro N° 5 ¿Está conforme con el salario que la microempresa le paga?	32
Cuadro N° 6 ¿Las autoridades de la microempresa socializan la situación financiera de la empresa?	33
Cuadro N° 7 ¿Considera que las decisiones de la microempresa se basan en criterios financieros?	34
Cuadro N° 8 ¿Cree usted que con un documento (manual de funciones) se puede eliminar la duplicidad de tareas?	35
Cuadro N° 9 ¿Considera usted que un documento (manual de procedimientos) les permitirá precisar la responsabilidad en la ejecución de las tareas?	36
Cuadro N° 10 ¿Conoce cuáles son los objetivos de su puesto?	37
Cuadro N° 11 ¿Se encuentra a gusto en su puesto de trabajo?	38
Cuadro N° 12 ¿Qué tipo de estabilidad laboral le da su patrono?	39
Cuadro N° 13 ¿Tienen capacitación laboral de acuerdo a sus funciones?	40
Cuadro N° 14 ¿La infraestructura física, en la que desempeñan sus actividades son la más adecuada?	41
Cuadro N° 15 ¿Se encuentra usted afiliada al IESS?	42
Cuadro N° 16 Análisis FODA encuestas	43
Cuadro N° 17 Análisis FODA entrevista	49
Cuadro N° 18 Análisis FODA	50
Cuadro N° 19 Cruce estratégico FA – FO – DA – DO	52
Cuadro N° 20 Símbolos utilizados en diagrama de flujos	77
Cuadro N° 21 Procedimiento para obtener financiamiento	89

Cuadro N° 22 Procedimiento para reclutamiento, selección y contratación de talento humano	90
Cuadro N° 23 Procedimiento de motivación e incentivos	91
Cuadro N° 24 Procedimiento de capacitación de personal	92
Cuadro N° 25 Procedimiento de estudio de mercado	93
Cuadro N° 26 Procedimiento de adquisiciones	95
Cuadro N° 27 Procedimiento para recepción de leche	96
Cuadro N° 28 Procedimiento de producción de queso	97
Cuadro N° 29 Procedimiento de distribución del queso	98
Cuadro N° 30 Manual de funciones Gerente General	99
Cuadro N° 31 Manual de funciones Secretaria	100
Cuadro N° 32 Manual de funciones Operario de Producción	102
Cuadro N° 33 Manual de funciones Vendedor	103
Cuadro N° 34 Procedimiento para caja chica	105
Cuadro N° 35 Procedimiento de control de activos fijos	106
Cuadro N° 36 Procedimiento para la elaboración de un presupuesto	107
Cuadro N° 37 Procedimiento para presentar Estados Financieros	108
Cuadro N° 38 Procedimiento para realizar Informe Financiero	110
Cuadro N° 39 Manual de funciones Contador	112
Cuadro N° 40 Valoración de Impactos	114
Cuadro N° 41 Impacto Administrativo	115
Cuadro N° 42 Impacto Financiero	116
Cuadro N° 43 Impacto Económico	117
Cuadro N° 44 Impacto Social	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Objetivos de la Microempresa	29
Gráfico N° 2 Tareas Asignadas	30
Gráfico N° 3 Contribución en el Proceso Productivo	31
Gráfico N° 4 Pago de Salario	32
Gráfico N° 5 Conocimiento de la Situación Financiera	33
Gráfico N° 6 Toma de Decisiones	34
Gráfico N° 7 Documento (Manual de Funciones)	35
Gráfico N° 8 Documento (Manual de Procedimientos)	36
Gráfico N° 9 Objetivos del Puesto de Trabajo	37
Gráfico N° 10 Gusto del Puesto de Trabajo	38
Gráfico N° 11 Estabilidad Laboral	39
Gráfico N° 12 Capacitación Laboral	40
Gráfico N° 13 Infraestructura Física	41
Gráfico N° 14 Afiliación al IESS	42
Gráfico N° 15 Organigrama Estructural	86
Gráfico N° 16 Modelo de Gestión	87
Gráfico N° 17 Estructura de la Microempresa según cadena de valor de Michael Porter	88

CAPITULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. ANTECEDENTES DEL DIAGNÓSTICO

Productos lácteos “El Labrador” es una microempresa que se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos, está ubicada en la parroquia de San Isidro, cantón Espejo provincia del Carchi, tiene más de cuatro años en el mercado, empezó sus actividades en mayo del 2008 con un capital de 300 dólares, con su propietario Edwin Téquiz como el único trabajador.

Productos lácteos “El Labrador” empezó trabajando con tan solo 150 litros de leche que producían 150 litros de yogurt los cuales los repartía en las ciudades de El Ángel, Mira y en la parroquia de San Isidro; con el pasar del tiempo vio la necesidad de producir nuevos productos como es el queso fresco y buscar nuevos mercados, de esta forma fue creciendo poco a poco y hoy en día ya lleva sus actividades diarias con cuatro trabajadores además del propietario, maneja un patrimonio de 9.000 dólares y trabaja con una cantidad de 900 a 1.000 litros de leche diarios de los cuales produce 200 quesos frescos y 300 litros de yogurt.

Productos lácteos “El Labrador” ha llevado su administración y finanzas de una manera empírica, por lo cual en los años de funcionamiento tuvo un crecimiento racional, pero en la actualidad se ve limitada por este modelo de gestión debido a que no existe una adecuada planificación, tampoco trabajan con presupuestos ni proyecciones como guía de producción y crecimiento, además existe una inadecuada organización entre los trabajadores complicando así sus labores, su limitación física y

estructural es otra de las limitaciones que ha tenido que afrontar durante su desarrollo como empresa.

Los instrumentos que se utilizarán para el desarrollo de esta investigación son la entrevista que se realizará al propietario y la encuesta que se la realizará a los empleados de la empresa.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. General

Conocer la situación interna actual de la microempresa productos lácteos “El Labrador” para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.2.2. Específicos

- Analizar y determinar la parte administrativa con la que funciona la microempresa productos lácteos “El Labrador”.
- Determinar los aspectos financieros con los que trabaja productos lácteos “El Labrador”.
- Determinar el grado de planificación financiera que utiliza la microempresa para sus operaciones.
- Conocer si la microempresa aplica métodos de evaluación del talento humano.
- Conocer si en la empresa se aplica un marco legal vigente para la administración de los recursos que obtiene.

1.2.3. Variables Diagnósticas

Para lograr los objetivos propuestos anteriormente se han determinado una serie de variables directamente relacionadas con cada uno de los objetivos del diagnóstico:

- ❖ Administrativa.
- ❖ Financiera.
- ❖ Planificación financiera
- ❖ Recurso Humano.
- ❖ Marco Legal.

1.2.4. Indicadores que definen a las variables

a. Variable administrativa

- Plan Estratégico
- Organigramas
- Manual de Procedimientos
- Manual de Funciones
- Toma de decisiones

b. Variable financiera

- Manual de Procedimientos
- Manual de Funciones
- Control Financiero
- Estados Financieros
- Cumplimiento de las Leyes

c. Variable planificación financiera

- Presupuestos
- Proyecciones
- Razones financieras

d. Variable recursos humanos

- Nivel Académico
- Experiencia
- Capacitación
- Relación Laboral

e. Variable marco legal

- Dinero
- Infraestructura
- Tecnología
- Maquinaria.

1.2.5. Matriz de relación diagnóstica.

Cuadro Nro. 1

MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

Objetivos	Variable	Indicadores	Técnicas	Fuentes de información
Analizar y determinar la parte administrativa con la que funciona la microempresa Productos Lácteos “El Labrador”.	Administrativa.	Plan Estratégico Organigramas Manual de Procedimientos Manual de Funciones Toma de decisiones	Entrevista Observación directa Documental	Gerente propietario Procesos
Determinar los aspectos financieros con los que trabaja Productos Lácteos “El Labrador”.	Financiera	Manual de Procedimientos Manual de Funciones Control Financiero Estados Financieros Cumplir las Leyes	Entrevista	Gerente propietario
Determinar el grado de planificación financiera que utiliza la microempresa para sus operaciones.	Planificación Financiera	Presupuestos Proyecciones Razones financieras	Entrevista Encuesta	Gerente propietario Trabajadores
Conocer si la microempresa aplica métodos de evaluación del talento humano.	Recursos humanos	Nivel Académico Experiencia Capacitación Relación Laboral	Entrevista Encuesta Observación directa.	Gerente propietario Trabajadores Procesos
Conocer si en la empresa se aplica un marco legal vigente para la administración de los recursos que obtiene.	Marco legal	Dinero Infraestructura Tecnología Maquinaria.	Documental Entrevista Encuesta	Gerente propietario Trabajadores

1.2.6. Mecánica operativa

Para la realización del presente diagnóstico situacional será necesario la utilización de técnicas de investigación de campo las cuales son: encuestas, entrevistas y observación directa.

a. Población o universo

Productos lácteos “El Labrador” cuenta con un área administrativa y con una de producción y ventas en cuales intervienen 5 personas, las que se encargan del trabajo en las diferentes áreas; control y seguimiento de la producción; ventas y atención al cliente y demás servicios generales de la misma.

b. Información Primaria

➤ Encuesta

Esta investigación es realizada mediante un cuestionario estándar aplicado al personal de la microempresa, en forma escrita.

Encuesta muy necesaria para conocer los aspectos importantes del sujeto investigado.

➤ Entrevista

La entrevista es realizada en no estructurada, las preguntas son realizadas abiertamente, más que un cuestionario la entrevista pasa a ser una conversación directa entre entrevistador y entrevistado.

La entrevista se la realiza al gerente propietario de la microempresa conector de la administración de la misma.

➤ **Observación directa**

Este método se utiliza en todo momento, mediante una inspección ocular que no demanda mayor trabajo pero es de gran ayuda en el desarrollo de la presente investigación.

c. Información secundaria

Para el desarrollo de la presente investigación, es de suma importancia el apoyo y consulta de diferentes textos, relacionados con la materia, los mismos que se encuentran detallados en la bibliografía, también revistas, manuales, folletos, tesis, internet, toda esta investigación es de suma importancia, para la obtención de información suficiente, la misma que respalda todo el proceso realizado en el transcurso del proyecto.

1.2.7. Tabulación y análisis de la información

a. Encuestas aplicadas a los empleados

➤ **Antecedentes**

Las encuestas que se realizaron para la recolección de la información necesaria para realizar el diagnóstico situacional se realizó el día Lunes 13 de mayo de 2013, en la parroquia de San Isidro, cantón Espejo, Provincia del Carchi, y esta fue dirigida a los trabajadores de la microempresa.

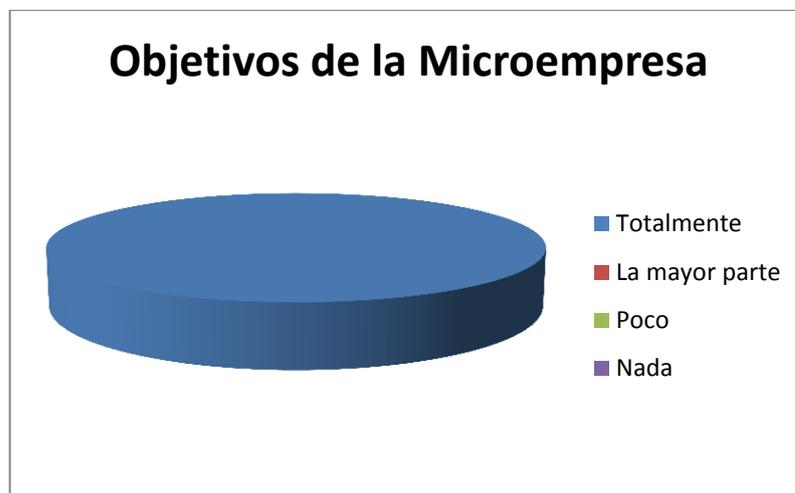
Pregunta N° 1 ¿Conoce usted los objetivos de la microempresa?

Cuadro N° 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Totalmente	5	100%
La mayor parte	0	0%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Gráfico N° 1



Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Análisis

Se observa que en el gráfico, que la totalidad de los trabajadores que prestan sus servicios en la microempresa tienen pleno conocimiento de los objetivos que sigue la microempresa.

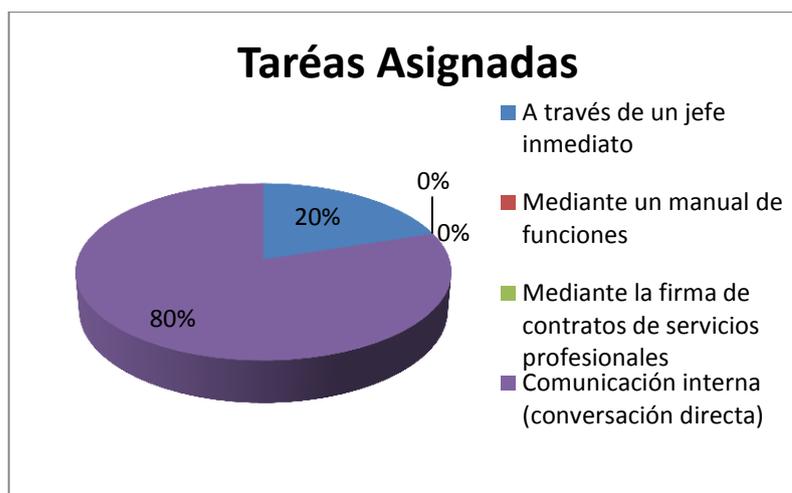
Pregunta N° 2 ¿Cómo se le asigna las tareas?

Cuadro N° 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
A través de un jefe inmediato	1	20%
Mediante un manual de funciones	0	0%
Mediante la firma de contratos de servicios profesionales	0	0%
Comunicación interna (conversación directa)	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Gráfico N° 2



Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Análisis

Con respecto a la asignación de tareas se observa que a la gran mayoría de los trabajadores se le asigna las tareas mediante comunicación interna o directa debido a que existe una gran comunicación y confianza entre el propietario y sus trabajadores y una pequeña parte recibe órdenes de su jefe inmediato.

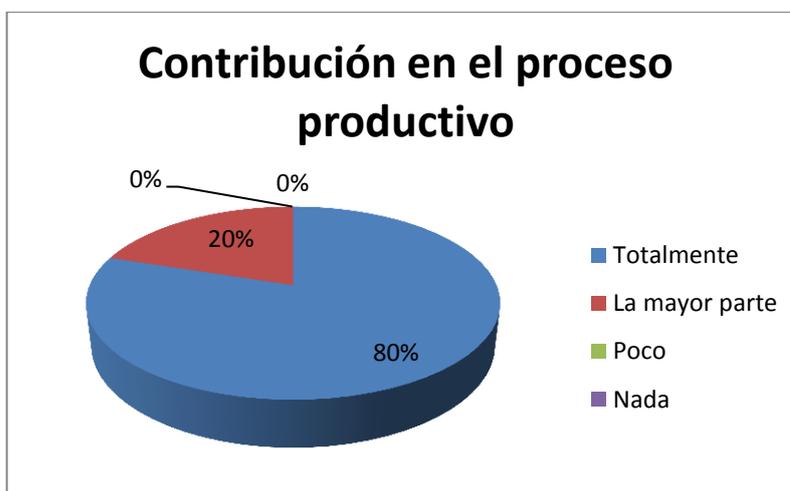
Pregunta Nº 3 ¿Las funciones que actualmente desempeña en qué medida contribuyen en el proceso productivo?

Cuadro Nº 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Totalmente	4	80%
La mayor parte	1	20%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Gráfico Nº 3



Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Análisis

Los resultados de las encuestas dan a conocer que todos trabajadores están conscientes de que las funciones de su trabajo aporta totalmente o en la mayor parte al proceso productivo de la microempresa.

Pregunta N° 4 ¿Está conforme con el salario que la microempresa le paga?

Cuadro N°5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Gráfico N° 4



Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Análisis

El gráfico demuestra que la totalidad de los trabajadores de la microempresa está de acuerdo con la remuneración mensual que recibe por la prestación de sus servicios en la microempresa, porque está de acuerdo a lo que estipula la ley.

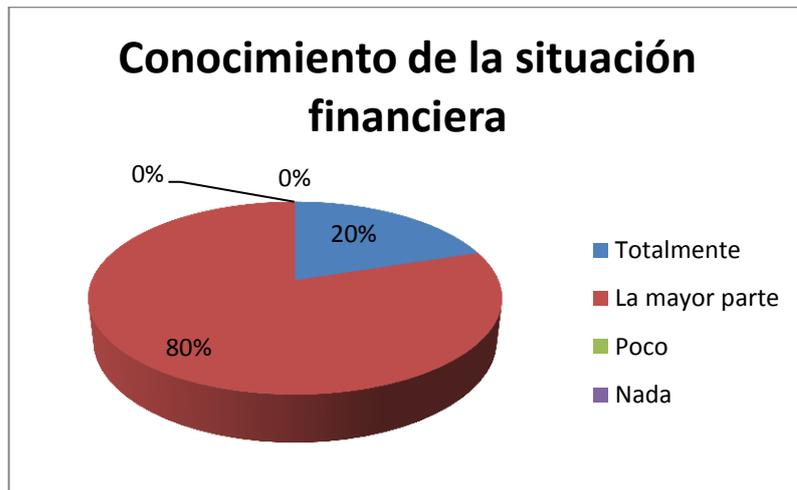
Pregunta N° 5 ¿Las autoridades de la microempresa socializan la situación financiera de la empresa?

Cuadro N° 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Totalmente	1	20%
La mayor parte	4	80%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Gráfico N° 5



Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Análisis

Como se puede evidenciar en el gráfico cuatro quintas partes de los trabajadores conocen o están informados en la mayor parte de la situación financiera de la empresa, mientras que una quinta parte si conoce la misma en su totalidad.

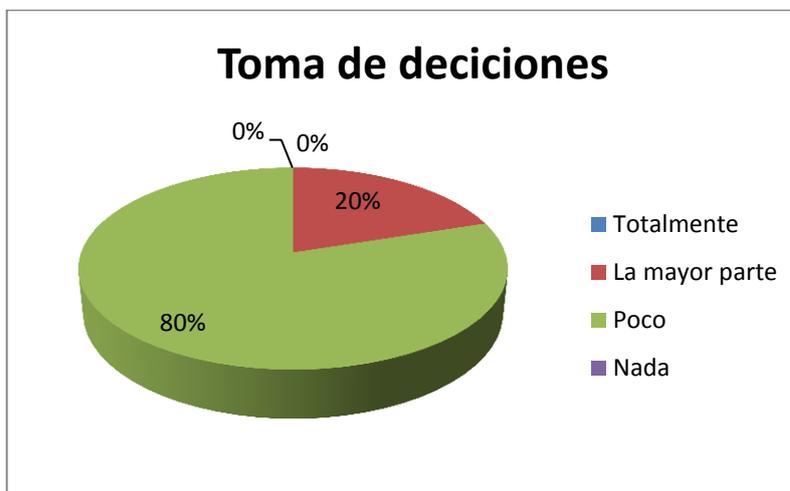
Pregunta N° 6 ¿Considera que las decisiones de la microempresa se basan en criterios financieros?

Cuadro N° 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Totalmente	0	0%
La mayor parte	1	20%
Poco	4	80%
Nada	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Gráfico N° 6



Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Análisis

Según los resultados obtenidos con la aplicación de las encuestas se evidencia que la mayoría de los trabajadores piensan que las decisiones de la microempresa se toman basados en criterios poco financieros una minoría creen que la mayoría de ellas si se las toman basadas en criterios financieros.

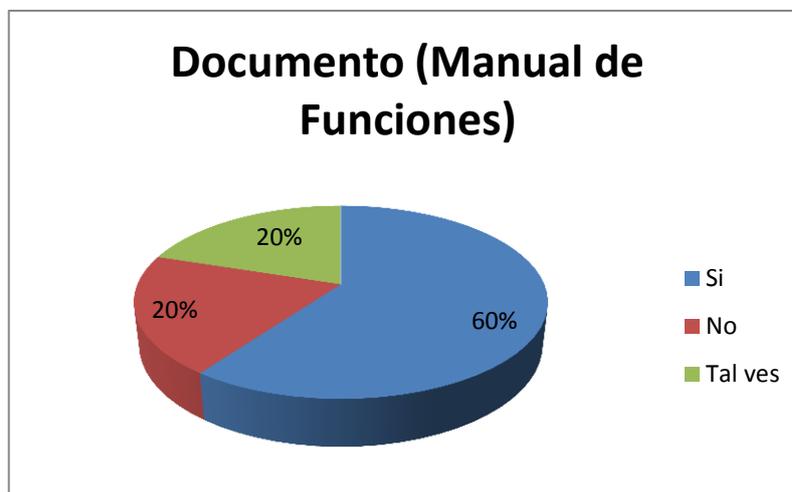
Pregunta N° 7 ¿Cree usted que con un documento (manual de funciones) se puede eliminar la duplicidad de tareas?

Cuadro N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	3	60%
No	1	20%
Tal vez	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Gráfico N° 7



Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Análisis

La mayoría de trabajadores de la microempresa manifestaron que si se debe implementar un manual de funciones porque con este se podría evitar muchos problemas que pueden presentarse durante el proceso productivo además de evitar la duplicidad de tareas, mientras que una quinta parte de los trabajadores no cree que es necesario la implementación de un manual de funciones porque creen que cada quien ya sabe lo que tienen que hacer y otra quinta parte cree que tal vez elimine la duplicidad de funciones y mejore el proceso productivo.

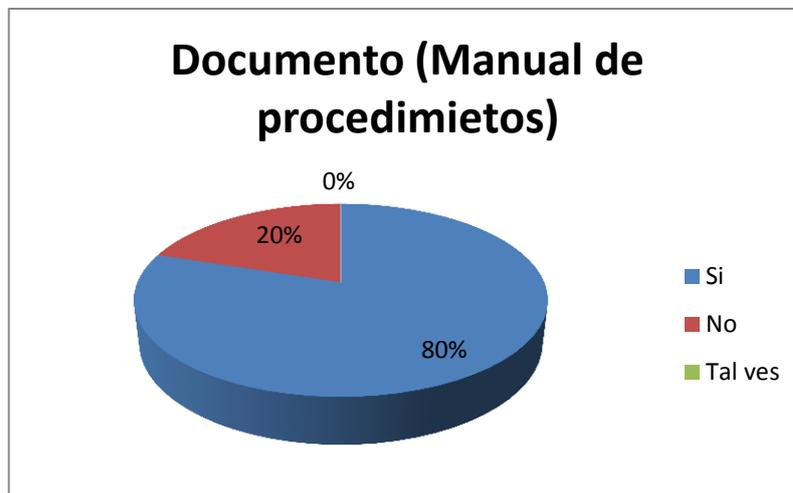
Pregunta N° 8 ¿Considera usted que un documento (manual de procedimientos) les permitirá precisar la responsabilidad en la ejecución de las tareas?

Cuadro N° 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	4	80%
No	1	20%
Tal ves		0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Gráfico N° 8



Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Análisis

La mayor parte de los trabajadores manifestaron, que laborar con un manual de procedimientos es muy importante, ya que sirve para controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, aumenta la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Pregunta N° 9 ¿Conoce cuáles son los objetivos de su puesto?

Cuadro N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Totalmente	5	100%
La mayor parte	0	0%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Gráfico N° 9



Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Análisis

La totalidad del personal manifestó que conoce totalmente los objetivos de los puestos de trabajo el cual desempeñan, razón por la cual trabajan con responsabilidad y esfuerzo.

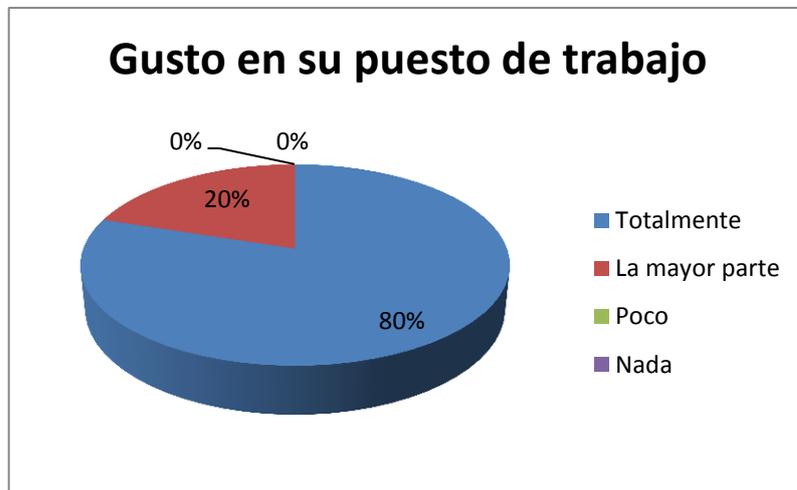
Pregunta N° 10 ¿Se encuentra a gusto en su puesto de trabajo?

Cuadro N°11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Totalmente	4	80%
La mayor parte	1	20%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Gráfico N° 10



Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Análisis

Según la información obtenida de las encuestas se determinó que la mayoría de los trabajadores está a gusto en su puesto de trabajo, razón por la cual lo desempeñan con ahínco y tratan de mejorar día a día.

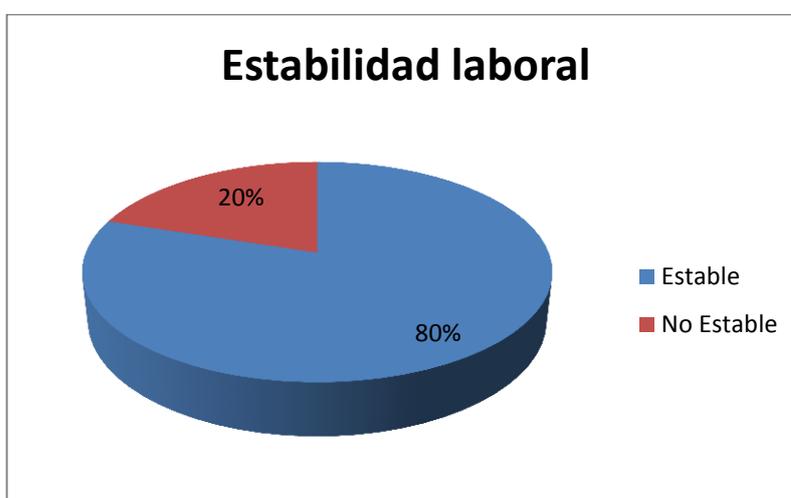
Pregunta N° 11 ¿Qué tipo de estabilidad laboral le da su patrono?

Cuadro N° 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Estable	4	80%
No Estable	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Gráfico N° 11



Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Análisis

La mayoría de los trabajadores respondió que desde que ingresaron a trabajar, la microempresa les ha brindado un trabajo estable y seguro, mientras que una minoría no cuenta con estabilidad laboral debido a que trabaja como jornada diaria y hay temporadas en las que la microempresa prescinde de sus servicios.

Pregunta N° 12 ¿Tienen capacitación laboral de acuerdo a sus funciones?

Cuadro N° 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Gráfico N° 12



Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Análisis

Existe un gran total de trabajadores que no han recibido ninguna clase de capacitación, esto implica un atraso y un riesgo tanto en tecnología como en talento humano. Ya que la capacitación a los trabajadores es muy importante para el bienestar y progreso de la microempresa.

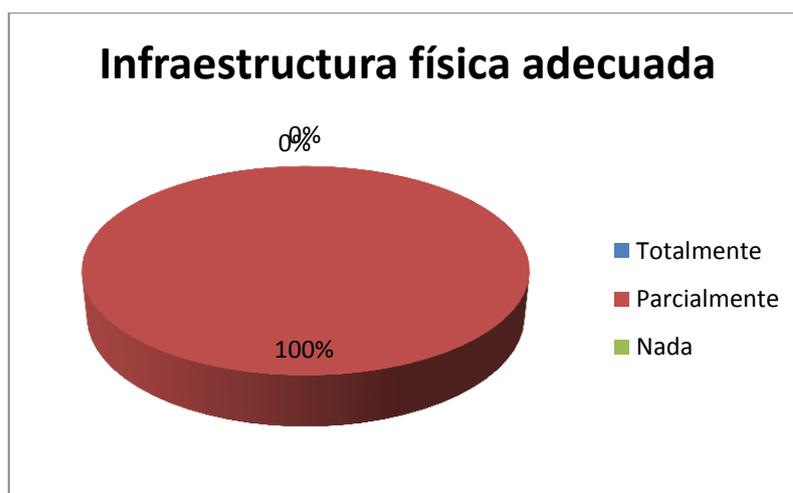
Pregunta N° 13 ¿La infraestructura física, en la que desempeñan sus actividades son la más adecuada?

Cuadro N° 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Totalmente	0	0%
Parcialmente	5	100%
Nada		0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Gráfico N° 13



Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Análisis

Todos los empleados señalan que la infraestructura donde laboran todos los días es muy pequeño lo cual dificulta el proceso productivo e incómodo para los mismos, y es por eso que el propietario está pensado ampliar la microempresa para mejor funcionamiento y organización de la misma.

Pregunta N° 14 ¿Se encuentra usted afiliada al IESS?

Cuadro N° 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	4	80%
No	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Gráfico N° 14



Fuente: Encuesta
Elaborado por: autor

Análisis

Los trabajadores afirman que la mayoría de ellos se encuentran afiliados al IESS debido a que son trabajadores de planta y una pequeña minoría no lo está porque no trabaja permanentemente en la microempresa.

➤ **Análisis FODA de la encuesta**

Cuadro N° 16

ANÁLISIS FODA - ENCUESTA	
FACTORES INTERNOS DE PRODUCTOS LÁCTEOS “EL LABRADOR”	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Objetivos definidos 2. Las funciones que se realizan dentro de la microempresa contribuyen totalmente al proceso productivo. 3. Los trabajadores se sienten conformes con el salario que perciben por su trabajo. 4. La situación financiera de la empresa se da a conocer a los trabajadores. 5. Los trabajadores conocen los objetivos de sus puestos de trabajo. 6. Los trabajadores están a gusto en sus puestos de trabajo.	1. Designación de tareas inadecuada. 2. La toma de decisiones no se realiza en criterios financieros. 3. No cuenta con manual de procedimientos administrativos y financieros. 4. No cuenta con manual de funciones definido. 5. No brinda estabilidad laboral en su totalidad. 6. No tiene definido un plan de capacitación de personal. 7. La infraestructura física de la microempresa no es muy adecuada. 8. No tiene afiliado a la totalidad de sus empleados.
FACTORES EXTERNOS DE PRODUCTOS LÁCTEOS “EL LABRADOR”	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Posibilidad de expandir su planta de producción. 2. Posibilidad de diversificar sus productos.	1. Competencia mejor equipada y mejor organizada administrativa y financieramente.

3. Implementación de más maquinaria y equipo para el crecimiento y fortalecimiento de la microempresa.	2. Competencia con personal más capacitado. 3. Posibilidad de que las entidades reguladoras impidan el funcionamiento de la microempresa.
--	--

Fuente: Encuestas

Elaborado por: autor

b. Informe de la entrevista dirigida al gerente propietario de productos lácteos “El Labrador”

➤ **Antecedentes**

La entrevista fue dirigida al gerente propietario de la empresa la misma que se realizó el día lunes 13 de mayo del 2013 y esta se llevó a cabo en la parroquia de San Isidro, cantón Espejo, provincia del Carchi.

El gerente propietario de la microempresa contestando.

1. ¿Cuántos años lleva funcionando su microempresa y durante el tiempo de funcionamiento los procedimientos administrativos le han dado los resultados que usted esperaba?

La microempresa productos lácteos “El Labrador” lleva laborando cinco años en los cuales ha crecido razonablemente y ha obtenido gran experiencia en el mercado.

2. ¿Usted realiza un presupuesto previo a la adquisición de materia prima?

Presupuesto en si no pero nos manejamos con un número promedio de materia prima necesaria para cada día.

3. ¿Realiza control de calidad para sus productos?

Se realiza el control de calidad al momento de comprar la materia prima, porque con una materia prima de calidad se obtiene un producto final de calidad.

4. ¿Cree usted que su producto ha alcanzado el máximo de mercado?

Nuestros productos no han alcanzado el máximo mercado, pero nuestras limitaciones físicas no nos permiten expandirnos a otros mercados.

5. ¿En qué área de la microempresa tiene mayor dificultad en el desarrollo de los procedimientos?

La mayoría de problemas se presentan en el área de producción por el espacio limitado, esto hace que el proceso productivo se interrumpa en ocasiones porque los empleados se estorban a veces.

6. ¿Con qué frecuencia realiza capacitaciones al personal, para mejorar el rendimiento?

No se ha realizado ningún tipo de capacitaciones durante todo el tiempo que lleva funcionando la microempresa y todo el conocimiento que ellos tienen lo han obtenido con la práctica.

7. ¿Ha tenido problemas conflictivos con el personal en el área de trabajo?

Durante los cinco años de funcionamiento que tiene la microempresa nunca hemos tenido ninguna clase de conflicto con algún empleado y no pensamos tenerlo.

8. ¿Alguna vez ha recibido quejas de los clientes por mala atención del personal que labora en la Institución?

Quejas por la atención no, pero por el producto una o dos veces, pero estas quejas no tenían razón de ser debido a que los problemas de los productos se produjeron por el descuido de los clientes mismos que no lo mantuvieron en un lugar adecuado.

9. ¿Ha diseñado un control previo para evitar el retraso en la entrega de pedidos a los clientes?

En la microempresa no contamos con ningún tipo de control de pedidos.

10. ¿Alguna vez ha recibido devoluciones de productos por parte de sus clientes; cuáles han sido sus razones?

Durante el transcurso de vida de la microempresa nunca hemos recibido una sola devolución de nuestros productos.

11. ¿Cuál es la visión de productos lácteos “El Labrador” dentro de los próximos cinco años?

Dentro de los próximos cinco años la microempresa será una pequeña empresa con mayor equipamiento y con una planta más adecuada y

amplia con mayor expansión en el mercado y diversificación de productos.

12. ¿Su local es?: propio, arrendado, otro...

El local en el cual está la planta de producción es familiar así que no necesitamos arrendar.

13. ¿La microempresa dispone de un organigrama estructural?

No disponemos de un organigrama estructural.

14. ¿Existe un manual de procedimientos para cada una de las funciones?

No contamos con ningún manual de procedimientos para ninguna de las funciones de la microempresa.

15. ¿En la actualidad cuenta con un manual administrativo y financiero que garantice la eficiencia en la realización de cada procedimiento?

No existe un manual de procedimientos administrativo y financiero, y la administración se la lleva empíricamente.

16. ¿Las tareas y funciones de cada empleado está claramente definida y conocidas por cada integrante?

Cada empleado ya sabe cuál es su función sin estar definido en un manual.

17. ¿Tiene bien definido el procedimiento de cobro a clientes como el pago a sus proveedores?

No hemos necesitado ningún tipo de control de cobro debido que todos nuestros clientes nos cancelan en efectivo y para el pago a los proveedores llevamos un registro diario de recepción de materia prima el cual se cancela cada dos semanas.

18. ¿La cuenta bancaria de productos lácteos “El Labrador” es de uso exclusivo de la misma, o lo destina también para cubrir gastos personales?

Todos los ingresos de la microempresa se depositan en la cuenta personal del gerente propietario.

19. ¿Cree que es importante la creación de un manual administrativo financiero que guíe los procedimientos en cada área dentro de su microempresa?

Creo que sí es importante porque con este la organización sería más técnica. Otro beneficio importante es aquel que tiene que ver con el control del personal, en cada una de sus actividades, en procura de que se produzca un trabajo coordinado y se optimicen los recursos, temporales, espaciales y económicos.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

➤ **Análisis FODA de la entrevista**

Cuadro N° 17

ANÁLISIS FODA - ENCUESTA	
FACTORES INTERNOS DE PRODUCTOS LÁCTEOS “EL LABRADOR”	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Experiencia en el mercado 2. Presupuesto estable 3. Control de calidad de materia prima. 4. Posibilidad de expansión en el mercado. 5. Buen ambiente laboral. 6. El local es propio.	1. Limitación física de la planta de producción. 2. No tiene definido un plan de capacitación de personal. 3. No cuenta con un control de pedidos. 4. No cuenta con un organigrama estructural. 5. No cuenta con un manual de procedimientos. 6. No cuenta con un manual de funciones. 7. No tiene un control de pago a proveedores.
FACTORES EXTERNOS DE PRODUCTOS LÁCTEOS “EL LABRADOR”	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Posibilidad de expandir su mercado. 2. Posibilidad de diversificar sus productos y expandir su planta de producción. 3. Facilidad crediticia.	1. Competencia mejor equipada y mejor organizada administrativa y financieramente. 2. Incremento de costo de materia prima.

Fuente: Entrevista
 Elaborado por: autor

1.2.8. Análisis FODA

Por medio del análisis FODA se evaluó las Fortalezas y Debilidades las cuales están vinculadas con el ambiente interno de la pequeña empresa; las Oportunidades y Amenazas que están relacionadas con el entorno externo, lo cual ayudó a determinar el problema diagnóstico del presente trabajo de grado.

Cuadro N° 18

ANÁLISIS FODA	
FACTORES INTERNOS DE PRODUCTOS LÁCTEOS “EL LABRADOR”	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Experiencia en el mercado. 2. Objetivos definidos 3. Presupuesto estable 4. Control de calidad de materia prima. 5. Los productos son de calidad porque se utiliza materia prima de calidad. 6. Los trabajadores están a gusto en sus puestos de trabajo. 7. La mayoría del capital de trabajo es propio. 8. El local es propio.	1. No cuenta con manual de procedimientos administrativos. 2. Modelo administrativo empírico. 3. No cuenta con un organigrama estructural. 4. No cuenta con una planificación estratégica. 5. No tiene definido un plan de capacitación de personal. 6. La toma de decisiones no se realiza en criterios financieros. 7. La infraestructura física de la microempresa no es muy adecuada. 8. La microempresa cuenta con una limitada maquinaria adecuada.

FACTORES EXTERNOS DE PRODUCTOS LÁCTEOS “EL LABRADOR”	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Facilidad para captar más materia prima de calidad. 2. Implementación de más maquinaria y equipo para el crecimiento y fortalecimiento de la microempresa. 4. Posibilidad de expandir su planta de producción. 5. Facilidad crediticia. 6. Posibilidad de diversificar sus productos.	1. Competencia mejor equipada y mejor organizada administrativa y financieramente. 2. Incremento del costo de la materia prima. 4. Competencia desleal en cuanto a precios. 5. Escases de materia prima.

Fuente: Encuesta y entrevista
 Elaborado por: autor

1.2.9. Cruce estratégico FA – FO – DA – DO

Cuadro N° 19

FORTALEZAS OPORTUNIDADES (F O)	FORTALEZAS AMENAZAS (F A)
<ul style="list-style-type: none"> • 1-1 La experiencia que la microempresa tiene en el mercado le puede ayudar a aprovechar la facilidad para captar más materia prima y expandirse en el mercado. • 7-2 La microempresa trabaja con un capital propio lo que quiere decir que no tiene obligaciones y puede aprovechar esta ventaja equipándose de maquinaria a crédito razonablemente. • 8-3 Se cuenta con el local propio lo que podría permitir que se realicen adecuaciones y ampliaciones en la planta de producción. • 2-4 Con sus objetivos bien definidos puede aprovechar la facilidad crediticia en la actualidad para expandirse y crecer como empresa. • 4-5 Gracias a que la microempresa trabaja con materia prima de calidad puede aprovechar esto para diversificar sus productos y buscar así nuevos segmentos de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2-1 El tener los objetivos bien definidos puede ayudar a contrarrestar la amenaza de la competencia mejor administrada. • 1-2 La experiencia en el mercado podría ayudar a mitigar el riesgo del incremento del precio de la materia prima. • 5-3 La alta calidad de los productos permiten neutralizar a la competencia desleal en los precios porque la calidad justifica el precio. • 3-4 Con un presupuesto de materia prima definido se podría anular la posibilidad de desabastecimiento de la misma cuando exista escases. • 7-1 La microempresa cuenta con un capital propio lo que permitirá disminuir el nivel de la competencia del sector.

DEBILIDADES OPORTUNIDADES (D O)	DEBILIDADES AMENAZAS (D A)
<ul style="list-style-type: none"> • 4-1 Se podría realizar una planificación estratégica y con esta lograr aprovechar la facilidad para captar más materia prima y expandirse en el mercado. • 2-2 El cambiar de un modelo administrativo a un modelo administrativo más técnico se logrará encontrar una adecuada forma de equipar la planta productiva. • 7-3 Al mejorar la infraestructura de la planta productiva se aprovecharía las oportunidades que se presentan para la expansión de la misma. • 6-4 Basando las decisiones en criterios financieros se podría sacar ventaja de las facilidades crediticias que existen en la actualidad. • 5-5 Al capacitar al personal la microempresa podría beneficiarse de las capacidades que adquieran y facilitaría la diversificación de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1-1 El realizar un manual de procedimientos administrativos y financieros podrá contrarrestar a la competencia mejor organizada. • 6-2 Si se toma las decisiones basadas en criterios financieros se podría manejar de mejor forma el incremento de precios de la materia prima si se diera el caso. • 4-3 Al contar con una planificación estratégica se lograría encontrar la forma de combatir a la competencia desleal. • 4-4 Con la elaboración de una planificación estratégica se lograría disminuir los efectos que produciría una escasez de materia prima. • 8-3 El mejor equipamiento de la microempresa ayudara a luchar y a mantenerse en el mercado a pesar de la competencia desleal.

Elaborado por: Autor

1.2.10. Identificación del problema diagnóstico.

Una vez analizada la matriz FODA, se ha establecido que la problemática fundamental que atraviesa la microempresa productos lácteos “El Labrador” es la siguiente: no cuenta con manual de procedimientos administrativos y financieros, el modelo administrativo es empírico, no tiene un organigrama estructural, no dispone de una planificación estratégica, no tiene definido un plan de capacitación de personal, la toma de decisiones no se realiza con criterios financieros, la infraestructura física de la microempresa no es muy adecuada y la maquinaria adecuada de la que dispone es muy limitada .

Por lo antes mencionado se detectó que es de vital importancia la elaboración de un MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA MICROEMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS “EL LABRADOR” DE LA PARROQUIA DE SAN ISIDRO, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo del proyecto y realzar la importancia del mismo, es de suma importancia el desarrollo de un marco teórico, en el cual se conceptualice los elementos de los cuales está compuesto este trabajo, por tal motivo se ha extraído de varias fuentes bibliográficas conceptos importantes para el desarrollo del proyecto y de fácil comprensión para el público en general.

2.2. OBJETIVO

Reunir fundamentos teóricos y científicos a través de la estructuración de un marco teórico que sustente la propuesta del proyecto, mediante la investigación bibliográfica y documental.

2.3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

POSSO, Miguel Ángel (2011); pág. (170), manifiesta que “La palabra Diagnóstico, deriva de los términos DIA que significa “a través de” y GNOSIS que significa “conocer”, por lo tanto significa conocer a través o por medio de. El diagnóstico es la conclusión de un estudio técnico e investigativo de una realidad expresada en juicio comparativo sobre una situación o realidad dada”.

De acuerdo a las bases teóricas consultadas un diagnóstico es el resultado de una investigación que refleja la realidad que enfrenta la organización o el proceso estudiado. Es también una mirada sistemática de la organización.

2.4. EMPRESA

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

De acuerdo a las bases teóricas consultadas se considera empresa a toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica, además se consideran empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas, y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular.

2.4.1. IMPORTANCIA

En el sector empresarial dentro del desarrollo económico y social del país tiene gran importancia debido a que la formación de una empresa cualquiera que sea su campo de acción permiten el desarrollo y crecimiento de la economía de las familias ecuatorianas, es decir dentro del ámbito artesanal la formación de empresas es muy importante debido que en la actualidad tiene significativamente importancia en que varios amigos se reúnan y decidan formar su propio negocio es decir su propia empresa en miras de buscar un objetivo común y desarrollar el máximo de rentabilidad producto de su iniciativa y buena predisposición de salir adelante en crisis.

El desarrollo de la empresa en el país tiene significativa importancia ya que ha contribuido en el incremento del producto interno bruto siendo de esta manera una actividad de gran importancia dentro de los intereses de desarrollo del país.

Se debe tomar en cuenta que la formación de una empresa extiende las posibilidades de obtener un mayor número de plazas de trabajo, mayor ingreso económico a las familias ecuatorianas, principalmente combatiendo la pobreza principal causa de atraso en el Ecuador.

2.4.2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas pueden ser clasificadas desde varios puntos de vista; para este efecto se tomará en consideración los siguientes:

a. POR LA ACTIVIDAD QUE CUMPLE

- **COMERCIAL.** Compran mercadería o productos a precios bajos o convenientes para luego ser vendidos a un precio mayor al comprado, obteniendo utilidad o rentabilidad por la venta del mismo.
- **INDUSTRIAL.** “Empresa que se encarga de la transformación, modificación substancial o leve de ciertos bienes menores en otros mayores con la ayuda de los factores de la producción”.
- **SERVICIO.** Empresa creada con el objeto de realizar una actividad personal o prestar un servicio a terceras personas, con el objetivo de cumplir ciertas expectativas o necesidades, el mismo que es remunerado de acuerdo a la satisfacción y cumplimiento de sus necesidades.

b. POR EL TAMAÑO

Las empresas se clasifican en micro, pequeñas, medianas y grandes. El tamaño de una empresa está dado por varios factores, entre los cuales

los más destacados son: Valor del Patrimonio, Volumen de sus Activos Fijos, Número de Personas, Superficie o área de utilización, entre otros.

c. POR EL SECTOR AL QUE PERTENECE

Las empresas pueden pertenecer al:

- **Sector Privado.** El aporte de capital proviene de personas naturales o jurídicas del sector privado.
- **Sector Público.** Si el aporte del capital lo hace el gobierno.
- **Sector Mixto.** Cuando a la conformación del capital concurren los aportes tanto del sector privado como del sector público.

d. POR LA FORMA DE ORGANIZACIÓN DEL CAPITAL

En este sentido las empresas se clasifican en:

- **Unipersonales.** El capital se conforma con el aporte de una sola persona natural.
- **Sociedad o Compañía.** El capital (propiedad) se conforma mediante el aporte de varias personas naturales o jurídicas. Las sociedades se subdividen en:
 - **De Personas.** En función del capital tenemos las empresas en comandita Simple y con un nombre colectivo
 - **De Capital.** En función del capital están las compañías de Sociedad Anónima, Economía Mixta y Compañía Limitada

e. DE ACUERDO AL NÚMERO DE PROPIETARIOS

Dentro de estas empresas se encuentran las individuales, unipersonales y sociedades.

- **Individuales.** Se denominan también empresas unitarias o de propiedad única en ellas, aunque una persona es la dueña, la actividad de la empresa se extiende a más personas, quienes pueden ser familiares o empleados particulares.
- **Unipersonales.** Es la persona natural o jurídica que, reuniendo las calidades jurídicas para ejercer el comercio, destina parte de sus Activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil. La empresa unipersonal una vez inscrita en el registro mercantil forma una persona jurídica.
- **Sociedades.** Son las empresas de propiedad de dos o más personas llamadas socios.

2.5. MICROEMPRESA

De acuerdo a Ley de Compañías (2012), sección I, Doc. 3.2, pág. (3), expresa que “Microempresa es una unidad económica operada por personas naturales, jurídicas o de hecho, formales o informales que se dedican a la producción, servicios y/o comercio, en los subsectores de alimentos, cerámico, confecciones-textil, cuero y calzado, electrónico-radio, TV, gráfico, hotelería-restaurantes-turismo, químico-plástico, materiales de construcción, maderero, metalmecánica, servicios profesionales, transporte, de servicios públicos y cuidado de carreteras y otros.

La microempresa es una entidad en la que intervienen recursos económicos, humanos, materiales y tecnológicos para llevar a cabo una actividad económica con la finalidad de obtener una utilidad. Una microempresa no cuenta con un número mayor de diez trabajadores y su capital es pequeño.

2.6. ADMINISTRACIÓN

HERNÁNDEZ, Sergio; RODRÍGUEZ (2008), pág. (7), manifiesta “la administración es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, por medio de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales”.

La administración es una ciencia social y técnica que se encarga de la planificación, organización, dirección y control de los recursos que posee una organización con el fin de obtener el máximo beneficio posible, sea este económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

2.6.1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control. Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo con eficacia y eficiencia. La toma de decisiones es la principal fuente de una empresa para llevar a cabo unas buenas inversiones y excelentes resultados.

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas

2.6.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social. Eficacia, es cuando la empresa alcanza sus metas. Eficiencia, es cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos.
- Permitir a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
- Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

2.6.3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

A continuación se especificará cada uno de los elementos del proceso administrativo:

a. PLANEACIÓN

BERNAL TORRES, Cesar (2008), pág. (49), sostiene: “planeación es el proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la compañía”.

La planeación es una fase del proceso administrativo muy importante en la cual se consiste en la definición de los objetivos que la empresa desea alcanzar, además en esta fase se define los planes de acción para alcanzar los mismos y se establece la programación de las actividades a realizar.

b. ORGANIZACIÓN

BERNAL TORRES, Cesar (2007) indica: Organizar es el proceso de establecer el uso ordenado de todos los recursos del sistema administrativo”. (Pág. 112)

Organizar es distribuir de manera sistemática todos los recursos disponibles de una institución, para llevar adelante la realización de los objetivos planteados y evitar conflictos y confusiones en el proceso administrativo.

c. DIRECCIÓN

HERNÁNDEZ, Sergio y Rodríguez (2008), pág. (135), define a la dirección de la siguiente manera: “Es la acción de conducción de la organización y sus miembros hacia las metas conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación a nivel de desempeño”.

La dirección es la acción en la cual se designan los cargos a los trabajadores, en esta etapa interviene la comunicación, el liderazgo y la motivación del líder a sus subordinados durante la ejecución de las actividades definidas anteriormente con el fin de llegar a cumplir los objetivos propuestos.

d. CONTROL

BERNAL TORRES, Cesar (2007), pág. (49), manifiesta: “control es el proceso que consiste en evaluar y retroalimentar, es decir, proveer a la organización de información que le indica cómo es su desempeño y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera óptima”.

El control es un proceso de suma importancia dentro del proceso administrativo, ya que consiste en supervisar todas las actividades que se desarrollan en la organización, con el propósito de verificar que se realicen de la forma planeada y poder así corregir alguna desviación significativa si existiera.

2.6.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ORTEGA CASTRO, Alfonso L (2008), pág. (6) manifiesta: “La planeación estratégica es una actividad intelectual cuyo objetivo es

proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo”.

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

a. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

➤ Misión

Es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras.

La misión es la razón de ser de la organización su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de planeación.

Los requisitos que debe reunir una misión son:

- Amplia
- Motivadora
- Permanente
- Congruente

➤ Visión

La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización.

➤ Objetivos

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- Establecerse a un tiempo específico.
- Determinarse cuantitativamente.
- Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.

➤ **Estrategias**

Son cursos de acción general, o alternativos, que muestran la dirección y el empleo total de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en condiciones ventajosas. Un área clave de resultados es una actividad básica que está relacionada con el desarrollo total de la empresa.

➤ **Políticas**

Son guías para orientar la acción. Son criterios, lineamientos generales por observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

➤ **Programas**

Un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos los acontecimientos involucrados en su consecución.

➤ **Presupuestos**

Es un esquema en forma escrita de todas o algunas de las fases activas de la empresa, el cual se expresa en términos económicos (monetarios) junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.

2.7. MANUAL

DULTAT, Miguel A. (2009), Pág. 205, define. “El manual contiene información respecto de las tareas que deben cumplir cada puesto de trabajo y cada unidad administrativa. Facilitan por otro lado una mejor selección del personal para los distintos cargos de la empresa”.

Según las definiciones un manual es un documento que describe las tareas que debe cumplir cada puesto de trabajo. Los manuales son sumamente importantes para las organizaciones, porque con estos tienen una base escrita en el cual detallas las actividades a realizar, convirtiéndose en un sistema de control interno.

2.7.1. OBJETIVOS DE LOS MANUALES

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a.** Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b.** Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c.** Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d.** Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

- e. Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- f. Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- g. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- h. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- i. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- j. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- k. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- l. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- m. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- n. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

- o. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.7.2. TIPOS DE MANUALES

Existen diferentes tipos de manuales dentro de las organizaciones, a continuación se detallan las siguientes:

a. Manual de Organización

Es un Manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él. Dentro de este contenido se sugiere:

- Historia y Descripción de la Empresa.
- Misión, visión y objetivos de la empresa.
- Legislación o base legal.
- Estructura de la organización (organigrama General).
- Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área).
- Normas y políticas generales.

b. Manual de Normas y Procedimientos

Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia. Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

El Manual de Normas y Procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, elaborar un solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran alrededor de él; por lo tanto la integración de varios de ellos representa al Manual de Normas y Procedimientos.

La descripción de procedimientos abarca la siguiente información:

- Identificación del procedimiento
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación

- Descripción Genérica (objetivo)
- Normas generales
- Responsable de cada una de las actividades que lo integran
- Número de Paso o Sub-paso (secuencia de las actividades)
- Descripción de cada una de las actividades que lo integran

c. Manual Funciones

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto la integración de varias de ellos representan al Manual de Puestos y Funciones.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

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

2.8. MANUAL ADMINISTRATIVO

Benjamín, Franklin, Pág. 16 expresa: "Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa"

Los manuales dentro de una organización son considerados como medios de comunicación, que contienen en forma sistemática la información de ésta; además ayudan en el desempeño de las tareas por parte de quien

las ejecuta, ya que se las realiza de forma ordenada y secuencial para poder cumplir con los objetivos propuestos.

2.8.1. IMPORTANCIA

Es un libro o folleto, el cual contiene una serie de normas, políticas, procedimientos, funciones, etc., las cuales están al alcance de todos los empleados ya que tiene como finalidad el de instruir acerca de todos los movimientos de la organización, además sirve como guía de evaluación de la Eficiencia Operacional, como también ayuda en la sistematización de las tareas.

2.8.2. CARACTERÍSTICAS

Los manuales administrativos permiten cumplir con las siguientes características:

- a.** Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b.** Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c.** Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- d.** Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas. Que permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de

tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución

- e. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- f. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- g. Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

2.9. ORGANIGRAMAS

GALINDO RUIZ, Carlos (2011) expresa: “El organigrama refleja la estructura de la empresa en cuanto a funciones y relaciones que desempeña cada uno de los empleados; aquí se definen las tareas, atribuciones y funciones de cada uno de los cargos asignados a los trabajadores de la organización”. Pág. (124).

Los organigramas son dibujos geométricos que pueden presentarse por medio de varias figuras, en los cuales se representa la estructura de la empresa reflejando la función de cada uno de los empleados y define la jerarquía de cada uno de ellos.

2.9.1. TIPOS DE ORGANIGRAMAS.

Existen diferentes tipos de organigramas que buscan ser útiles de acuerdo a sus diferentes actividades en una organización entre los cuales se detallan los siguientes:

a. ORGANIGRAMAS GENERALES

Muestran la organización completa, dando a primera vista un panorama de todas las relaciones entre las divisiones y Departamentos o entre los cargos, según su naturaleza.

b. ORGANIGRAMAS SUPLEMENTARIOS.

Estos organigramas se emplean para mostrar una parte de la estructura organizativa en forma más detallada. Por ejemplo: el organigrama de una División, de un Departamento o de una unidad en particular.

c. ORGANIGRAMAS ANALÍTICOS

Son organigramas muy específicos, suministran información detallada, llegando a complementarse con datos anexos y símbolos convencionales referidos a datos circunstanciales.

d. ORGANIGRAMAS VERTICALES

Son organigramas que representan la estructura jerárquica, desde arriba y hacia abajo. Son los organigramas más utilizados. Este tipo de organigrama es muy usado y recomendó para utilizarse en los manuales de organización. Consiste en colocar todos los puestos en casilleros, apareciendo el puesto de más alto nivel en la cúspide y los demás puestos en orden descendente y conectar los puestos por líneas de

puntos para indicar autoridad funcional, es una modalidad más sencilla y difundida para representar gráficamente una empresa o institución.

e. ORGANIGRAMAS HORIZONTALES

Son organigramas que representan la estructura organizativa de izquierda a derecha. Esta modalidad representa las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando al órgano superior a la extrema izquierda. Los niveles jerárquicos se única en columnas y las relaciones entre las unidades se representan por líneas dispuestas horizontalmente. Este tipo de organigrama resulta de utilidad en el caso de estructuras con un gran número de órganos de igual jerarquía en la base.

f. ORGANIGRAMAS CIRCULARES

Son organigramas que representan los niveles jerárquicos mediante círculos concéntricos desde dentro o fuera y orden de importancia. Este tipo de organigrama constituye una forma de la modalidad radial. Empero presenta la ventaja de que es diseñado en base a círculos concéntricos definidos, los cuales en función de su cercanía al centro, expresan la jerarquía de las unidades que conforman la organización como el radial. Adolece de las mismas fallas que éste. El organigrama circular coloca la posición suprema en el centro de círculos concéntricos. Las funciones que componen las estructuras están agrupadas alrededor de este centro, de manera que mientras más cerca está del centro, la posición de la función, es más importante.

2.10. MANUAL FINANCIERO

Según GÓMEZ, Franklin Pág. 170 Las responsabilidades del contralor y tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa, para

asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración.

Los manuales financieros permiten llevar un manejo oportuno de los recursos económicos que posee la organización, para evaluar las operaciones que sustentan los estados financieros que deben estar sujetos a los principios de contabilidad generalmente aceptados y hoy en día deben sujetarse a las NIIF.

2.10.1. IMPORTANCIA

Los manuales financieros son de suma importancia dentro de una institución financiera ya que permiten conocer sobre el capital con que cuenta, la distribución, aplicación, utilización, ayudando al buen manejo y control lo cual permitirá incrementar la captación de socios por la forma de manejo y control del efectivo dentro de la organización, soportando así el alto grado de inestabilidad del sistema financiero por el cual atraviesan diferentes instituciones.

2.11. DIAGRAMAS DE FLUJO

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/ques_onlosdiagramasdeflujo/ define a los diagramas de flujo (o flujo gramas) son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

Los diagramas de flujo representan gráficamente a los procesos administrativos, por más sencillo que este sea; estos sirven también para formular y analizar problemas, para luego darles una debida solución y el debido seguimiento a las operaciones en un orden lógico del proceso a seguir.

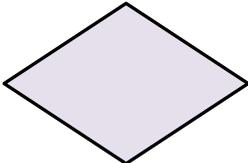
2.11.1. IMPORTANCIA

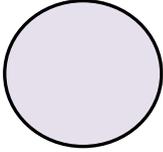
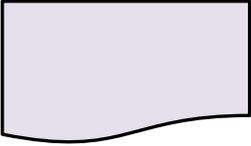
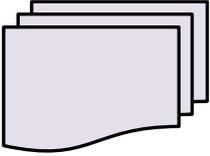
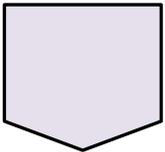
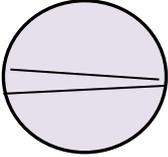
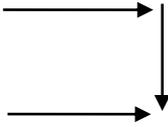
Los diagramas de flujo son importantes porque nos facilita la manera de representar visualmente el flujo de datos por medio de un sistema de tratamiento de información, en este realizamos un análisis de los procesos o procedimientos que requerimos para realizar un programa o un objetivo. Son considerados de gran importancia dentro de una organización y departamento, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, es decir, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

2.11.2. Símbolos utilizados en diagrama de flujos

Se tienen la siguiente simbología utilizada en la formulación o elaboración de diagramas de flujo:

Cuadro N° 20

Símbolo	Descripción
	Inicio-Fin Señala donde se inicia o termina un diagrama; además se usa para indicar un órgano administrativo o puesto que realiza la actividad
	Pasos, procesos o tareas Representa la ejecución de una o más actividades de un procedimiento
	Toma de decisión Indica las posibles alternativas dentro de un flujo de procedimiento

	<p align="center">Conector para unir el flujo a otra parte del diagrama</p> <p>Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento</p>
	<p align="center">Almacenar documento</p> <p>Representa cualquier tipo d documento que entre o salga en el procedimiento.</p>
	<p align="center">Datos almacenados</p> <p>Almacenamiento de datos.</p>
	<p align="center">Multidocumentos</p> <p>Se utiliza para indicar el número de copias del documento o identificar por separado el grupo de documentos adjuntos, mismos que deben ser claramente determinados y numerados.</p>
	<p align="center">Conector fuera de pagina</p> <p>Representa el enlace de actividades en hojas diferentes en un procedimiento.</p>
	<p>Símbolo utilizado para indicar que la operación es de control, verificación, comparación o aprobación.</p>
	<p align="center">Líneas de Flujo</p> <p>Las fechas se usan para indicar el flujo de lógica de actividades.</p>

2.12. ESTADOS FINANCIEROS

GUAJARDO CANTÚ, Gerardo; ANDRADE DE GUAJARDO, Nora E. (2014), pág. (134), dicen que “los estados financieros son informes a través de los cuales los usuarios de la información financiera perciben la realidad de las empresas y, en general, de cualquier organización económica”.

Los estados financieros son informes que revelan la realidad financiera que atraviesan las empresas, son presentado al final del ciclo contable, y nos muestran el comportamiento financiero que han desarrollados las organizaciones en general.

2.13. RAZONES FINANCIERAS

JEFFE, Jeffrey F.; WESTERFIELD, Randolph W.; ROSS, Stephen C. (2012), pág. (48), manifiestan que “las razones financieras son formas de comparar e investigar las relaciones que existen entre distintos elementos de la información financiera.

Las razones financieras son herramientas que ayudan a los directivos de las empresas a ver la situación de las mismas sirven además para identificar las relaciones que se dan durante el periodo contable entre las diferentes partes financieras de la empresa.

2.14. LECHE

SOTO PASTO, J. Rogelio, pág. (49), expresa que “la leche es el producto normal de secreción de la glándula mamaria de vaca y de búfalo. La leche es un producto nutritivo complejo que posee más de 100 sustancias que se encuentran ya sea en solución, suspensión o emulsión en agua”.

De acuerdo a las bases teóricas consultadas la leche es una sustancia extraída de las vacas, este es un alimento nutritivo e íntegro, gracias al gran número de sustancias y nutrientes que se encuentran en esta, por esta razón es indispensable en la alimentación de las personas.

2.15. QUESO

SOTO PASTO, J. Rogelio, pág. (61), expresa que “el queso es un producto elaborado por pastores. Se tiene conocimiento de su elaboración desde el neolítico (año 12000 antes de cristo) cuando el hombre domesticó a las ovejas y a las cabras y aprendió las técnicas de elaboración del queso”.

Según a la investigación bibliográfica el queso es un producto ancestral que se consume desde la antigüedad y gracias a su alto contenido de sustancias y nutrientes es indispensable en la dieta de las personas para llevar una adecuada nutrición.

2.15.1. Clasificación de los quesos

Los quesos pueden clasificarse desde varios puntos de vista, por su contenido de agua, contenido de materia grasa, corteza, pasta y leche.

a. Contenido de agua

Es la proporción de agua de un queso desnatado (es decir sin tener en cuenta su contenido de grasa) Se trata de un dato importante para poder conocer su consistencia y en las etiquetas de los quesos viene precedida este dato por las siglas wff. En los quesos artesanos generalmente no aparece este dato para obtenerlo bastaría con hacer una simple operación que consiste en restar al 100% de extracto seco de un queso multiplicarlo por cien y el resultado dividirlo entre 75.

El contenido en agua de un queso nos da la siguiente clasificación de los quesos:

- De pasta extra dura: menos del 51%
- De pasta dura: 56% o menos
- De corte: entre el 54 y el 63%
- De pasta semi-blanda: del 61 al 69%
- De pasta blanda (fresco): más del 67%

2.15.2. Queso de fresco de vaca

Un queso fresco es aquel que no presenta corteza y de pasta no prensada. El queso fresco de vaca es sin duda el más popular. La leche se calienta a 37°, se le añade cuajo, en cuanto solidifica se introduce en un molde y al día siguiente se vende en el mercado. La presencia de suero es sinónimo de frescura y ha de consumirse rápidamente. De sabor muy suave y esponjoso.

2.16. EL YOGURT

SOTO PASTO, J. Rogelio, pág. (72), manifiesta que “el yogurt es un producto lácteo fermentado, semilíquido, considerado un alimento saludable. Se elabora con leche entera o descremada, cocida y concentrada por evaporación. La fermentación se consigue añadiendo a esta cultivos de dos bacterias, Lactobacillus acidophilus y Streptococcus thermophilus.

De acuerdo a las fuentes bibliográficas consultadas el Yogurt es un alimento completo, considerado el sustituto perfecto para la leche, es saludable y nutritivo y nunca debe faltar en la dieta de las personas para una adecuada nutrición y digestión.

2.16.1. Clasificación del Yogurt

Se puede clasificar al yogurt según las siguientes características: por el método de elaboración, por el sabor y por el contenido graso.

- a. **Yogurt aflanado:** es el producto en que la leche pasteurizada, es envasada inmediatamente después de la inoculación, produciéndose la coagulación en el envase.
- b. **Yogurt batido:** es el producto en el que la inoculación de la leche pasteurizada, se realiza en tanques de incubación produciéndose en ellos la coagulación, luego se bate y posteriormente se envasa.
- c. **Yogurt natural:** es aquel sin adición alguna de saborizantes, azúcares y colorantes, permitiéndose solo la adición de estabilizantes y conservantes.
- d. **Yogurt frutado:** es aquel al que se le ha agregado frutas procesadas en trozos.
- e. **Yogurt Saborizado:** es aquel que tiene saborizantes naturales y/o artificiales.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1. INTRODUCCIÓN

Productos Lácteos “El Labrador” es una microempresa que tiene más de cinco años en el mercado, está ubicada en la calle Bolívar de la parroquia de San Isidro, cantón Espejo, provincia del Carchi y se dedica a la producción y comercialización de queso fresco y yogurt.

Una vez de haber analizado el diagnóstico de la microempresa, hemos determinado como resultado algunas observaciones, existiendo ciertas debilidades dentro de las instalaciones internas de la microempresa obteniendo de esta manera el problema central; por lo que se ve la necesidad de proponer el desarrollo de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, que constituya una herramienta para el mejoramiento y desarrollo administrativo de la misma.

La presente propuesta consta de las siguientes partes:

- ✓ Estructura Organizativa de la Microempresa.
- ✓ Realizar un Organigrama Estructural.
- ✓ Realizar Flujogramas Funcionales Administrativos de la Microempresa.
- ✓ Diseñar un Manual de Funciones Administrativos.
- ✓ Realizar Flujogramas Funcionales Financieros de la Microempresa.
- ✓ Diseñar un Manual de Funciones Financieros.

3.2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

3.2.1. MISIÓN

Productos lácteos “El Labrador” se dedica a la producción y comercialización de lácteos brindando a los clientes un producto de excelente calidad con un alto contenido en nutrientes y a un precio económico.

Nuestra misión es elaborar productos lácteos de excelente calidad en el norte del país teniendo para ello los más altos estándares de calidad e higiene por medio de utilización de tecnología de punta y las mejores materias primas, y de esta manera cumplir las expectativas de nuestros consumidores; además de trabajar en armonía con nuestros clientes internos y externos haciendo que sus operaciones y las nuestras sean lo más rentables posible.

3.2.2. VISIÓN

Para el año 2018 productos lácteos “El Labrador” aspira a ser una empresa referente en el sector alimentación, reconocida por su alta calidad, y presente no solo en el pequeño comercio sino en todas las grandes áreas comerciales de nuestra región y áreas limítrofes.

3.2.3. VALORES

- ✓ Responsabilidad y seriedad en todos nuestros aspectos que garantice la calidad de nuestros productos.
- ✓ Respeto entre las personas que laboran diariamente en la microempresa.
- ✓ Honradez y consideración que nos permite tener la confianza de nuestro equipo de trabajo, y ésta a su vez se proyecte hacia todos nuestros clientes.

- ✓ Confianza cumplir con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.

3.2.4. PRINCIPIOS

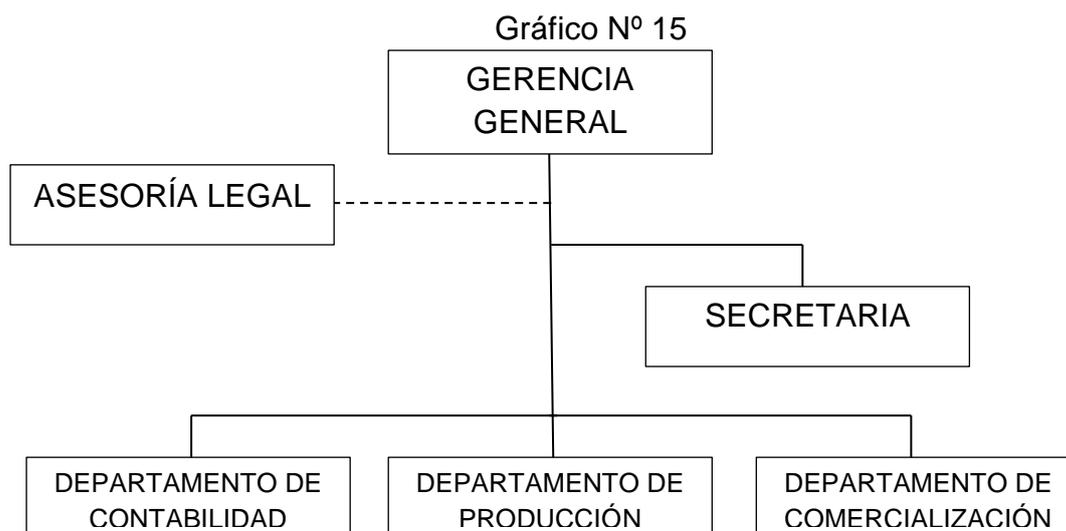
- ✓ Trabajo en Equipo con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos, buscando el logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ Cultura orientada a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- ✓ Atención y cumplimiento con todas las obligaciones adquiridas tanto con los clientes actuales como los nuevos clientes, sean estos internos como externos.

3.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA MICROEMPRESA

Es muy importante identificar con claridad la presentación de los niveles jerárquicos mediante un organigrama que nos permita los lineamientos de mando para evitar duplicidad de funciones y debe ser un documento interno y que sirva de guía para todo el personal.

El organigrama es una herramienta de carácter administrativo que permite reorganizar, emitir instrucciones, inspeccionar cada área, ilustrando un proceso para establecer responsabilidades y fijar un nivel de autoridad.

La microempresa productos lácteos “El Labrador”, de acuerdo al tamaño y la actividad que realiza la misma, se diseñará un organigrama estructural; en el que constarán las áreas que tiene la microempresa. A continuación presentaremos un modelo de organigrama de la microempresa.



Elaborado por: El Autor

Las funciones de una organización deben ser redactadas en forma clara y precisa; el manual de funciones es la base fundamental para el desarrollo de la organización, las responsabilidades delegadas a cada uno de los miembros de la empresa exige una adecuada descripción de funciones, esta debe estar encaminada a mantener un ambiente de trabajo en el cual cada persona alcance el éxito deseado.

3.4. MODELO DE GESTIÓN

La microempresa productos lácteos “El Labrador” tiene un alto grado de compromiso para brindar productos de calidad hacia la comunidad por lo que es necesario elaborar un modelo de gestión que refleje dicho compromiso.

La microempresa está conformada por: procesos gobernantes, procesos operativos y procesos de apoyo.

3.4.1. Proceso gobernantes

Estos procesos son los que realiza la gerencia de la microempresa, mismos que se encargan de analizar la situación de la empresa, tomando en cuenta su entorno, con el fin de tomar las decisiones pertinentes en

cuanto a la planificación, organización, dirección y control para el bien de la empresa.

3.4.2. Procesos operativos

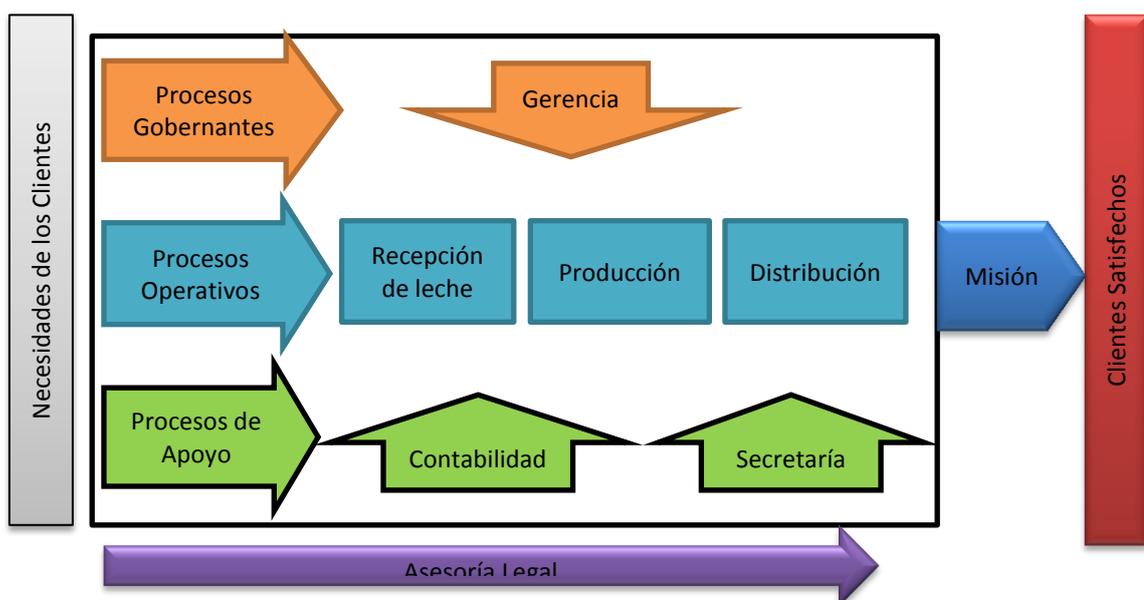
Son los procesos relacionados directamente con la producción y distribución de los productos, el desarrollo de estos procesos son los que influyen con mayor impacto en la satisfacción de los clientes.

3.4.3. Procesos de apoyo

Son los procesos encargados de suministrar de todo lo que la organización necesite para el desarrollo de las actividades de los procesos clave. Estos procesos no son considerados clave, pero son indispensables para un desarrollo eficiente y eficaz de la microempresa.

3.4.4. Modelo de gestión de productos lácteos “El Labrador”

Gráfico N° 16



Elaborado por: autor

3.5. MANUAL ADMINISTRATIVO

3.5.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Una vez que ya se han delimitado las funciones del área administrativa y operativa, es importante desarrollar el diseño de un manual de procedimientos que guie las acciones a ejecutarse en cada uno de los puestos de trabajo.

Y para determinar los procedimientos a detallarse se tomó como referencia la cadena de valor de Michael Porter.



Esta herramienta debe ser aplicada de manera eficiente por todo el personal que trabaja en la microempresa y deberá ser actualizado de acuerdo a las necesidades de la empresa en su futuro.

a. PROCEDIMIENTO PARA OBTENER FINANCIAMIENTO

Objetivo: guiar de la manera adecuada a la empresa durante la búsqueda de financiamiento para llevar a cabo sus actividades diarias.

Alcance: da comienzo con el establecimiento de los objetivos claros hasta la recepción del crédito.

Cuadro N° 21

Diagrama de flujo	Describir	Responsable	Tiempo
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Definir bien los objetivos para los cuales se necesita el financiamiento] A --> B[Empatar necesidades con los servicios financieros] B --> C[/Poner en orden la documentación operacional, fiscal, crediticia y financiera/] C --> D[Seleccionar al mejor acreedor] D --> E[Elaborar un plan de pagos] E --> F[Adquirir el credito.] F --> Fin([Fin]) </pre>	1) Se debe analizar las necesidades financieras con base en los objetivos del negocio; realizando las preguntas ¿para qué necesito financiamiento?, ¿cuánto necesito?, ¿durante cuánto tiempo?	Gerente	Dos horas
	2) Hoy en día existe una amplia gama de servicios financieros, por esta razón debemos compararlos y conocerlos y así encontrar el más adecuado para la microempresa.	Gerente	Una hora
	3) Una vez se haya seleccionado el servicio financiero, lo principal es poner orden en toda la documentación operacional, fiscal, crediticia y financiera; debido a que las empresas que brindan tales servicios son muy exigentes con este tipo de documentación.	Secretaria	Dos días
	4) La microempresa tienen que hacer una ardua investigación sobre qué empresa sería la mejor opción que les brinde el servicio financiero que necesitan; evaluando los aspectos tales como tiempo que la empresa crediticia opera en el mercado, su cartera de clientes, rapidez en el proceso de aprobación del crédito y fondeo, y su flexibilidad.	Gerente	Un día
	5) Elaborar un plan de pagos para incluirlo en el presupuesto para no tener problemas en el futuro con la administración del crédito posteriormente.	Gerente y secretaria	Una hora
	6) Esperar durante la empresa financiera evalúa nuestra documentación y situación para saber si se nos aprueba o niega el crédito.	Gerente	Un día
Elaborado por:	El Autor	Aprobado por:	Gerente

b. PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE TALENTO HUMANO

Objetivo: incorporar el recurso humano idóneo para el desarrollo de las funciones de la microempresa.

Alcance: inicia con el análisis de la necesidad de la empresa para contratar y termina con la inducción y su debida capacitación.

Cuadro N° 22

Diagrama de flujo	Describir	Responsable	Tiempo
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Analisis[Análisis la necesidad de incrementar personal] Analisis --> Necesita{Se necesita} Necesita -- No --> Termina[Termina procedimiento] Necesita -- Si --> Perfil[Se define el perfil del puesto] Perfil --> Reclutamiento[Reclutamiento] Reclutamiento --> Selección[Selección] Selección --> Contratación[Contratación] Contratación --> Inducción[Inducción] Inducción --> Capacitación[Capacitación] Capacitación --> Fin([Fin]) </pre>	1) Se realiza un análisis de la situación de la microempresa para ver sus necesidades y saber si está o no en la condición de contratar o no más personal	Gerente	Dos horas
	2) Si se llega a la conclusión de que la empresa necesita más personal se procede a definir el perfil del puesto, en donde se define las funciones del mismo y requisitos que deben cumplir los aspirantes.	Gerente	Una hora
	3) Luego se procede a realizar el reclutamiento, esto se realiza por recomendaciones o mediante llamados a través de medios de comunicación masivos.	Secretaria	Dos días
	4) El siguiente paso es la selección, la cual se realiza a través de entrevista y más herramientas las cuales ayudan a determinar cuál es el mejor candidato.	Gerente	Un día
	5) Una vez definido el candidato idóneo se procede a la contratación y a la inducción etapa en la que se presenta al nuevo miembro de la empresa con el resto de empleados.	Gerente y secretaria	Una hora
	6) Después de presentar al nuevo miembro se lo capacita de ser necesario para que realice de forma adecuada y eficiente sus nuevas funciones, mitigando así la posibilidad de que cometa errores en las mismas.	Gerente	Un día
Elaborado por:	El Autor	Aprobado por:	Gerente

c. PROCEDIMIENTO DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

Objetivo: guiar de una manera idónea al gerente durante el mantenimiento del personal de la microempresa.

Alcance: va desde el uso de los incentivos hasta el pago de los sueldos.

Cuadro N° 23

Diagrama de flujo	Describir	Responsable	Tiempo
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Incentivos[Incentivos] Incentivos --> Económicos{Económicos} Económicos -- Si --> Cumple[Cumple metas fijadas] Económicos -- No --> No1((No)) Cumple --> NoEconómicos{No económicos} NoEconómicos -- Si --> Motivacion[Se quiere motivar al personal] NoEconómicos -- No --> No2((No)) Motivacion --> Compensacion[Compensación (sueldos)] Compensacion --> Fin([Fin]) No1 --> Incentivos No2 --> Incentivos </pre>	<p>1) Los incentivos son formas de tener al personal motivados para su mejor desempeño en sus diferentes funciones.</p>	Gerente	Dos horas
	<p>2) Los incentivos económicos se utilizan para compensar el esfuerzo cuando se supere la producción en un 15% de la meta establecida.</p>	Gerente	Una hora
	<p>3) Los incentivos no económicos se utilizarán para compensar los esfuerzos de los empleados que no puede cuantificarse los esfuerzos y el resultado de su trabajo.</p>	Gerente	Una hora
	<p>4) Las compensaciones son los sueldos que se establecerán según la importancia y responsabilidad que tiene cada puesto dentro de la microempresa.</p>	Gerente	Una hora
Elaborado por:	El Autor	Aprobado por:	Gerente

d. PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Objetivo: establecer un instrumento administrativo que permita llevar a cabo una capacitación del personal de la microempresa.

Alcance: da inicio con la evaluación del desempeño del personal hasta la ejecución de la capacitación.

Cuadro N° 24

Diagrama de flujo	Descripción	Responsable	Tiempo
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Eval[Evaluación de desempeño y competencias del personal] Eval --> Favorable{La evaluación es favorable} Favorable -- Si --> NoCapac[No procede a la capacitación] Favorable -- No --> Det[Determinar el personal a capacitar] Det --> Temas[Define temas a capacitar] Temas --> Plan[Elaborar plan de capacitación] Plan --> Ejec[Ejecución de la capacitación] Ejec --> FIN([FIN]) </pre>	1) Se evalúa el desempeño y su competencia mediante cuestionarios definidos para determinar la capacidad del mismo.	Gerente Secretaria	Dos horas
	2) Si la evaluación es favorable no se procede a la capacitación.	Gerente	
	3) Una vez hecha la evaluación según sus resultados se procede a determinar el personal que necesita la capacitación.	Gerente Secretaria	Una hora
	4) Luego se determina los temas que tendrán la capacitación y buscar a la persona idónea para llevar a cabo la capacitación.	Gerente	Un día
	5) Entonces se plantea un plan de capacitación a fin de llevar un control de la capacitación y evitar la para en las actividades de la microempresa y se procede con la capacitación.	Gerente	Tres días
Elaborado por:	El Autor	Aprobado por:	Gerente

e. **PROCEDIMIENTO DE ESTUDIO DE MERCADO**

Objetivo: proporcionar una guía para el desarrollo de un estudio de mercado para la microempresa.

Alcance: aplica desde el análisis del mercado con criterios geográficos y demográficos y termina con la identificación de los riesgos y barreras regulatorias para el mercado estudiado.

Cuadro N° 25

Diagrama de flujo	Descripción	Responsable	Tiempo
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Analisis[Análisis del mercado tomando en cuenta criterios geográficos, demográficos.] Analisis --> Dec1{Se ajusta al perfil de nuestro producto} Dec1 -- No --> Analisis Dec1 -- Si --> Consultar[Consultar la población del mercado elegido] Consultar --> AnalisisSocio[Análisis socioeconómico] AnalisisSocio --> AnalisisPub[Análisis del público objetivo] AnalisisPub --> AnalisisDem[Análisis de la demanda] AnalisisDem --> Dec2{Demanda insatisfecha} Dec2 -- No --> AnalisisPub Dec2 -- Si --> AnalisisComp[Análisis de la competencia] AnalisisComp --> Fin{{1}} </pre>	1) El análisis del mercado se lleva a cabo tomando en cuenta las características geográficas del mercado y la cultura y costumbres de la población.	Gerente	Un día
	2) Si las variables analizadas se ajustan a nuestro producto se procede a consultar la población y su crecimiento de la misma.	Gerente	Dos horas
	3) Luego se procede a realizar los siguientes análisis: socioeconómico, del público objetivo y de la demanda para conocer si el mercado está apto para el lanzamiento de nuestro producto.	Gerente	Siete días
	4) Hacer un análisis de la competencia comparando sus recursos, modelo de administración, y más con los de la microempresa,	Gerente	Un día

<pre> graph TD Start([2]) --> Eval[Evaluación de productos sustitutos] Eval --> Dec{Los resultados son favorables para la empresa} Dec -- No --> Eval Dec -- Si --> Si((Si)) Si --> Det[Determinar y clasificar proveedores] Det --> Ident[Identificar los riesgos y barreras regulatorias] Ident --> Fin([Fin]) </pre>	<p>5) Realizar una evaluación de los productos sustitutos que existen para nuestros productos y la aceptación que tiene en los consumidores.</p>	Gerente	Un día
	<p>6) Si las ventajas son mayores que las desventajas, se procede a la búsqueda y determinación de posibles proveedores, con el fin de determinar la facilidad de obtención de materia prima y costos de la misma.</p>	Gerente	Cuatro días
	<p>7) Identificar los riesgos y barreras regulatorias como impuestos y más asuntos que puedan dificultar la comercialización del producto.</p>	Gerente	tres días
<p>Elaborado por:</p>	El Autor	Aprobado por:	Gerente

f. **PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES**

Objetivo: establecer el procedimiento a seguir para realizar cualquier tipo de adquisición.

Alcance: desde el análisis de compra hasta la inspección de la recepción.

Cuadro N° 26

Diagrama de flujo	Descripción	Responsable	Tiempo
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Analisis[Análisis de la necesidad de compra] Analisis --> Existe{Existe necesidad} Existe -- No --> Termina[Termina la transacción] Existe -- Si --> Selecciona[Selecciona proveedor] Selecciona --> Crea[Crea pedido] Crea --> Envia[Se envía pedido al proveedor] Envia --> Inspeccion[Inspección de recepción] Inspeccion --> Fin([Fin]) </pre>	1) Se inicia haciendo un análisis de las necesidades de compra de la microempresa.	Gerente	Dos horas
	2) Si existe necesidades se procede a seleccionar un proveedor nuevo o con un conocido; si no existe necesidades el procedimiento termina.	Gerente	Un día
	3) Una vez seleccionado el proveedor se crea el pedido con las especificaciones requeridas.	Secretaria	30 minutos
	4) Se realiza el envío del pedido al proveedor seleccionado.	Secretaria	Una hora
	5) Cuando llega el pedido se hace la debida recepción e inspección del mismo, para verificar que llegue completo y cumpla con las especificaciones solicitadas	Secretaria	30 minutos
Elaborado por:	El Autor	Aprobado por:	Gerente

g. PROCEDIMIENTO PARA RECEPCIÓN DE LECHE.

Objetivo: determinar el procedimiento adecuado para la correcta forma de recepción de leche.

Alcance: inicia en el ingreso de la leche hasta su aceptación y recepción.

Cuadro N° 27

Diagrama de flujo	Descripción	Responsable	Tiempo
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Ingreso[Ingreso de leche] Ingreso --> Pruebas[Pruebas fisicoquímicas] Pruebas --> Acidez[Prueba de acidez] Acidez --> Recibir1{Recibir} Recibir1 -- No --> Devuelve[Se devuelve] Recibir1 -- Si --> pH[Control de pH] pH --> Recibir2{Recibir} Recibir2 -- No --> Devuelve Recibir2 -- Si --> Densidad[Control de densidad] Densidad --> Recibir3{Recibir} Recibir3 -- No --> Devuelve Recibir3 -- Si --> Recibe[Se recibe la leche] Recibe --> Fin([Fin]) </pre>	1) El distribuidor de leche lleva la entrega en la planta	Distribuidor de leche	30 minutos
	2) Se procede realizar las pruebas fisicoquímicas.	Operario	15 minutos
	a. Se realiza la prueba de acidez, los rangos aceptables de acidez son entre 14 a 20 grados Dormic	Operario	5 minutos
	b. Se procede a controlar el nivel de pH en la leche que no sobrepase de 8,4 para una adecuada producción.	Operario	5 minutos
	c. La densidad se mide poniendo la leche en 15°C y esta debe tener una densidad de 1,031 si esta tiene menos quiere decir que la leche contiene agua.	Operario	5 minutos
3) Una vez realizadas las pruebas fisicoquímicas si estas son positivas se decide si se recibe o se devuelve la leche	Operario	5 minutos	
Elaborado por:	El Autor	Aprobado por:	Gerente

h. PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN DE QUESO

Objetivo: establecer el procedimiento correcto para la elaboración del queso.

Alcance: da inicio con la filtración de la leche hasta el empacado del queso.

Cuadro N° 28

Diagrama de flujo	Descripción	Responsable	Tiempo
Inicio	1) El filtrado comprende en cernir la leche para eliminar cualquier impureza que adquiere la leche durante el ordeño.	Operarios	10 minutos
Filtrado de la leche	2) Después se procede a la pasteurización que consiste en calentar cada partícula de leche a una temperatura de 65°C por 30 minutos y luego enfriar hasta 35- 36°C.	Operarios	20 minutos
Tratamiento térmico (pasteurización)	3) Entonces se añaden cultivos lácticos (cuajo) los cuales son mezclas de bacterias no patógenas que hacen posible la transformación de leche en queso.	Operarios	50 minutos
Enfriamiento	4) La división de la cuajada debe efectuarse lenta y cuidadosamente. Los cortes tienen que ser netos y completos.	Operarios	30 minutos
Adición del cuajo	5) Luego del corte, es normal que se haga una agitación suave de la cuajada para disminuir el suero retenido y obtener con ello un queso más compacto y con humedad uniforme.	Operarios	5 minutos
Corte de cuajada	6) Una vez finalizada la agitación de la cuajada, se deja reposar por unos minutos para que se asiente (10-20 minutos). Pasado este tiempo se separa el suero.	Operarios	40 minutos
Reposado	7) Con el salado se procuran tres efectos distintos: activar el desuero, mejorar la fermentación y sazonar el queso. El salado se realiza colocando los quesos en salmuera.	Operarios	24 horas
Agitación	8) Después del salado, la cuajada se coloca en moldes de madera, plástico o acero inoxidable. Esta operación coadyuva al desuero, forma el queso y le da la consistencia necesaria.	Operarios	2 a 3 horas
Primer Desuero	9) Luego se procede al desmoldado y se empaca listo para su distribución.	Operarios	3 horas
Salado			
Cocimiento			
Segundo desuero			
Recoger cuajada			
Moldeado			
Desmoldado			
Empacado			
Fin			
Elaborado por:	El Autor	Aprobado por:	Gerente

i. PROCEDIMIENTO DE DISTRIBUCIÓN DEL QUESO

Objetivo: implantar el procedimiento adecuado para la distribución del queso.

Alcance: comienza con la recepción de los pedidos y termina con el control de ventas y distribución.

Cuadro N° 29

Diagrama de flujo	Descripción	Responsable	Tiempo
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recibe[Se recibe pedidos] Recibe --> Verifica{Verificar si se puede surtir el pedido de inmediato} Verifica -- No --> Espera[Espera al próximo día] Espera --> RecibeInstr[Recibirá instrucciones del gerente para proceder a la distribución] Verifica -- Si --> RecibeInstr RecibeInstr --> Visita[Visitar el negocio del cliente que hizo el pedido] Visita --> Anota[Anotar información para llevar un control de ventas] Anota --> Fin([Fin]) </pre>	1) Se recibe los pedidos de los diferentes clientes y sumar a la de los pedidos permanentes.	Secretaria	30 minutos
	2) Se procede a verificar en existencias si se dispone de suficientes productos para satisfacer los productos.	Vendedor	10 minutos
	3) Si no se dispone de los productos suficientes se esperará al siguiente día para completar los pedidos.	Vendedor	
	4) Luego se recibirá la orden del gerente para proceder a cargar los productos en la camioneta y distribuir los mismos.	Gerente y Vendedor	15 minutos
	5) Luego se visita cada uno de los negocios que realizaron los pedidos y controlar su debida entrega.	Vendedor	4 horas
	6) Se anota cualquier novedad que suceda durante la distribución para así llevar un adecuado control de ventas.	Vendedor	5 minutos
Elaborado por:	El Autor	Aprobado por:	Gerente

3.5.2. MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVOS

a. MANUAL DE FUNCIONES GERENTE GENERAL

Cuadro N° 30

Nombre del cargo: Gerente General
Misión del cargo: Cumplir y vigilar que los demás empleados también cumplan los reglamentos y disposiciones internas, así como las leyes y demás disposiciones legales externas, para así alcanzar las metas trazadas por la pequeña empresa, con un adecuado uso de los recursos tanto humano, económicos y financieros.
Ubicación en el organigrama: <div style="text-align: center; border: 1px solid black; width: fit-content; margin: 0 auto; padding: 5px;"><p>GERENCIA GENERAL</p></div>
Supervisa a: todas las áreas de la microempresa.
Relación directa: secretaria y departamentos.
Funciones: <ul style="list-style-type: none">✓ Mantenerse al frente de la microempresa como representante legal.✓ Desarrollar políticas y programas que provean una estructura organizativa eficiente.✓ Tomar decisiones en base a resultados.✓ Asegurarse de la correcta marcha de la microempresa.✓ Dar soluciones a problemas grandes.✓ Evaluar constantemente al personal.✓ Analizar todos los procedimientos de selección, contratación, capacitación, motivación y políticas de pago de sueldo y horas extras al personal.
Competencias <ul style="list-style-type: none">✓ Orientación a Resultados

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientación al usuario y al ciudadano ✓ Liderazgo ✓ Planeación ✓ Toma de decisiones ✓ Dirección y desarrollo de personal ✓ Conocimiento del entorno ✓ Resolución de problemas ✓ Capacidad de negociación
<p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Académico: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Título profesional en Ingeniería Comercial. ❖ Título de postgrado en áreas afines: Especialización y Maestría. ➤ Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Dos años de experiencia profesional ❖ Un año de experiencia relacionada en el sector.

Elaborado por: El Autor

b. MANUAL DE FUNCIONES SECRETARIA

Cuadro N° 31

Nombre del cargo: Secretaria
Misión del cargo: Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa.
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <pre> graph TD A[GERENCIA GENERAL] --- B[SECRETARÍA] </pre> </div>
Reporta a: Gerente

Relación directa: Gerencia
Relación indirecta: Departamentos
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización de oficina y auxiliar en las tareas de gerencia. ✓ Manejo de agenda de gerencia ✓ Redacción de notas ✓ Redacción de documentos ✓ Atender a los clientes y personal.
<p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientación a resultados. ✓ Orientación al usuario y al ciudadano. ✓ Transparencia. ✓ Compromiso con la organización. ✓ Manejo de la información. ✓ Adaptación al cambio. ✓ Disciplina. ✓ Relaciones interpersonales. ✓ Colaboración.
<p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Académico: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Título profesional secretariado ejecutivo ❖ Conocimientos en Administración. ❖ Ofimática e Internet. ❖ Manejo de correspondencia y administración de archivo. ❖ Facilidad para relacionarse. ❖ Facilidad de comunicación ➤ Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Dos años de experiencia profesional

Elaborado por: El Autor

c. MANUAL DE FUNCIONES OPERARIO DE PRODUCCIÓN

Cuadro N° 32

Nombre del cargo: Operario de Producción
Misión del cargo: Elaborar los productos con calidad y responsabilidad con compromiso ante la microempresa y los clientes.
Ubicación en el organigrama:
<pre> graph TD GG[GERENCIA GENERAL] -.- AL[Asesoría legal] GG --- S[Secretaría] GG --- DC[Departamento de Contabilidad] GG --- DP[Departamento de Producción] </pre>
Reporta a: Gerente
Relación directa: Gerente, departamento de ventas
Relación indirecta: secretaria
Funciones:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recepción y análisis de la leche ✓ Pasteurización ✓ Coagulación de leche ✓ Corte de la cuajada ✓ Batido de la cuajada ✓ Reposo y desuerado de la cuajada ✓ Salado de la cuajada

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salado del queso ✓ Empacado del queso
<p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proactivo ✓ Responsable ✓ Competente ✓ Eficiente
<p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Académico: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Estudios superiores en ingeniería de alimentos ➤ Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Experiencia de un año en el área de producción de lácteos

Elaborado por: El Autor

d. MANUAL DE FUNCIONES VENDEDOR

Cuadro N° 33

<p>Nombre del cargo: Vendedor</p>
<p>Misión del cargo: vender la mayor cantidad de productos manteniendo una excelente relación con los clientes.</p>
<p>Ubicación en el organigrama:</p> <pre> graph TD GG[GERENCIA GENERAL] -.- AL[Asesoría legal] GG --- S[Secretaría] GG --- DC[Departamento de Contabilidad] GG --- DP[Departamento de Producción] GG --- DCom[Departamento de Comercialización] </pre>

Reporta a: Gerente
Relación directa: Gerente, departamento de producción, contabilidad
Relación indirecta: secretaria
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con las visitas a clientes y apertura de nuevos clientes. ✓ Ejecución de actividades de promociones de ventas. ✓ Recuperación de cartera. ✓ Informe sobre el comportamiento de la oferta y demanda del mercado.
<p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entusiasta ✓ Paciente ✓ Dinámico ✓ Sincero ✓ Responsable ✓ Honrado
<p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Académico: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Estudios superiores en administración de empresas, marketing o carreras afines. ➤ Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Experiencia de un año en ventas.

Elaborado por: El Autor

3.6. MANUAL FINANCIERO

3.6.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

a. PROCEDIMIENTO PARA CAJA CHICA

Objetivo: El presente Procedimiento tiene por objeto regular y establecer las normas y la utilización del Fondo de Caja Chica a fin de que éstos cumplan con el propósito para el cual se los autoriza.

Alcance: desde el análisis de la necesidad de fondo de caja chica hasta el diseño de mecanismos de control y liquidación de la misma.

Cuadro N° 34

Diagrama de flujo	Describir	Responsable	Tiempo
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Analisis[Analizar si es necesario un fondo de caja chica] Analisis --> Decision{Es necesario} Decision -- No --> Analisis Decision -- Si --> Solicitud[/Realizar la solicitud de autorización/] Solicitud --> Utilizacion[Determinar la utilización y prohibiciones del fondo de caja chica] Utilizacion --> Manejo[Determinar formas de manejo, uso y reposición del fondo de caja chica] Manejo --> Control[Determinar los mecanismos de control y de liquidación del mismo] Control --> Fin([Fin]) </pre>	1) Se analiza si en la microempresa existe con frecuencia gastos mínimos que por su monto no es necesario realizarlos mediante el procedimiento de adquisiciones.	Secretaria	20 minutos
	2) Si es necesario se realizará la correspondiente solicitud para la autorización dirigida al gerente.	Secretaria	20 minutos
	3) Una vez autorizada se procederá a la determinación de los casos en los cuales debe ser utilizado y las excepciones.	Gerente	3 horas
	4) Luego se define las normas para su manejo y se designa quien tiene la capacidad y autorización para su uso así como el monto del fondo.	Gerente	4 horas
	5) Luego se define sus sistemas de control y formas de liquidación en caso de cerrar la misma.	Gerente	1 una hora
Elaborado por:	El Autor	Aprobado por:	Gerente

b. PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE ACTIVOS FIJOS

Objetivo: establecer un sistema, que contenga el procedimiento adecuado, ágil y eficiente control de los ingresos, y registro de los activos fijos de la microempresa.

Alcance: comienza con la recepción de la factura de compra de los activos fijos hasta definición de calendario de revisión de activos fijos.

Cuadro N° 35

Diagrama de flujo	Describir	Responsable	Tiempo
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> RecibeFactura[Recibe la factura de compra de activos fijos] RecibeFactura --> RecibeConstata[Recibe y constata los activos fijos] RecibeConstata --> InformacionCorrecta{Información correcta?} InformacionCorrecta -- No --> InformaProveedor[Se informa al proveedor] InformacionCorrecta -- Si --> RegistraActivo[Se registra el activo fijo en la base de datos] RegistraActivo --> DefineCalendario[Se define un calendario de revisión de activos fijos.] DefineCalendario --> Fin([Fin]) </pre>	1) Recibe las facturas de compra de dichos activos fijos.	Secretaria	2 minutos
	2) Se procede a la recepción y constatación de la compra.	Secretaria	20 minutos
	3) Si la información de la factura y la constatación no coinciden se informa al proveedor para que nos soluciones los errores encontrados.	Secretaria	10 minutos
	4) Si la información es correcta se procede a registrar los activos fijos a la base de datos.	Secretaria	30 minutos
	5) Se define un calendario para llevar a cabo un adecuado control de los activos fijos.	Gerente	2 horas
Elaborado por:	El Autor	Aprobado por:	Gerente

c. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO

Objetivo: determinar un procedimiento sencillo y práctico para la elaboración de un presupuesto.

Alcance: Da inicio con la determinación del periodo de tiempo para el presupuesto y finaliza en su aplicación.

Cuadro N° 36

Diagrama de flujo	Describir	Responsable	Tiempo
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Determinar el periodo de tiempo] A --> B[Determinar el volumen de ventas para dicho periodo] B --> C[Estimar el costo de ventas para el mismo periodo] C --> D[Restar el costo de ventas de las ventas estimadas] D --> E[/Cantidad disponible para gastos departamentales y utilidades/] E --> F[Estima los gastos por nomina de toda la empresa para el periodo] F --> G[Estimar gastos administrativos, financieros y otros gastos lo mas detallados posible] G --> H[Unificar las estimaciones en una tabla] H --> I{Aprobar el presupuesto} I -- No --> A I -- Si --> J[Aplicar presupuesto] J --> Fin([Fin]) </pre>	1) En esta etapa se define el periodo de tiempo para el cual se elaborará el presupuesto.	Contador	5 minutos
	2) Determinar el volumen de ventas para el periodo basadas en ventas de periodos anteriores.	Ventas	15 minutos
	3) Hacer una estimación de costos de ventas y restarlos de las ventas	Contador	10 minutos
	4) Estimar los gastos por personal y los demás gastos necesarios para la operación de la empresa	Contador	30 minutos
	5) Unificar todas las estimaciones en un solo documento y someterlo a aprobación para su aplicación.	Gerente y Contador	20 minutos
Elaborado por:	El Autor	Aprobado por:	Gerente

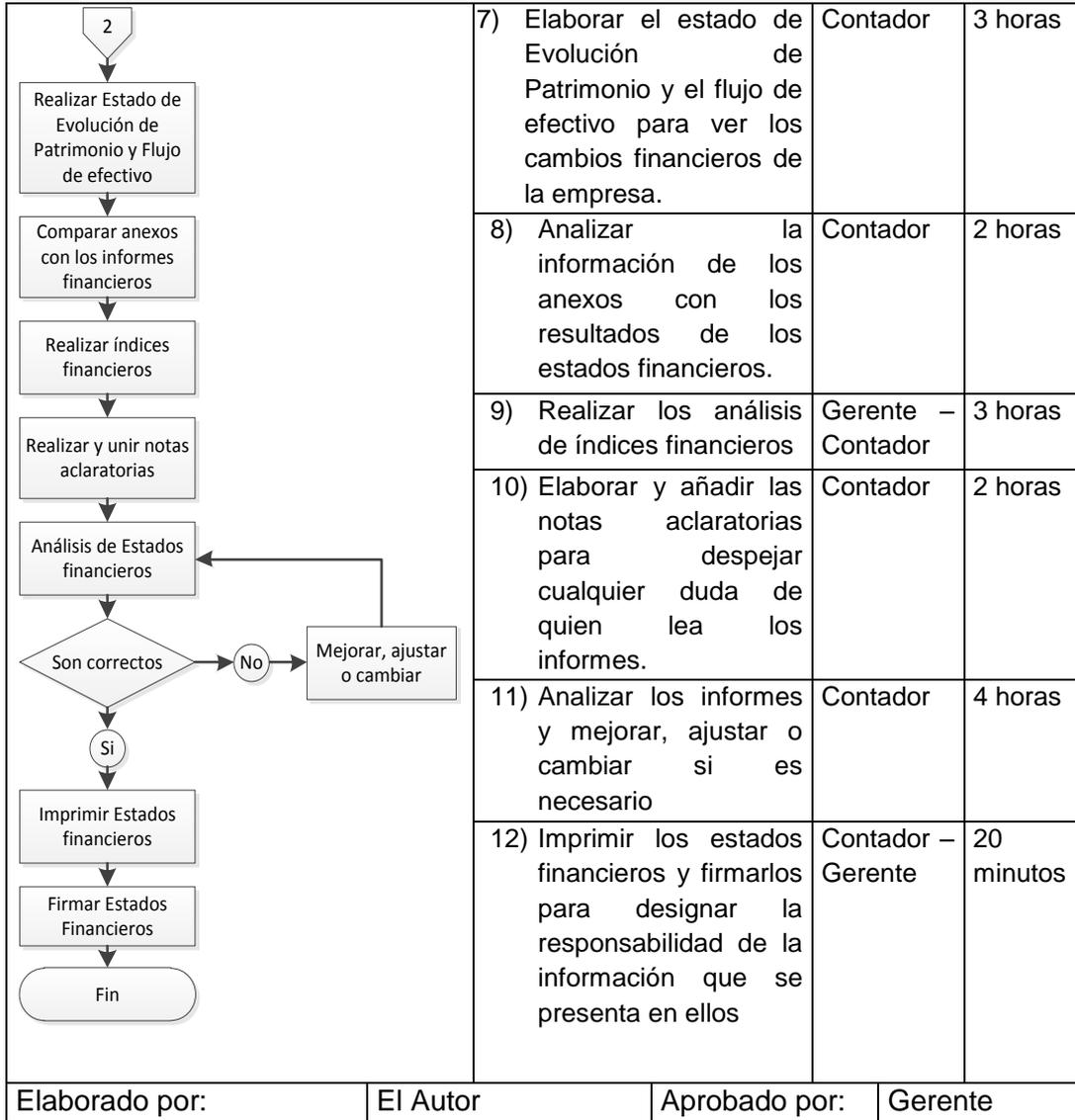
d. PROCEDIMIENTO PARA PRESENTAR ESTADOS FINANCIEROS

Objetivo: determinar un procedimiento de fácil comprensión en la forma de presentar los estados financieros

Alcance: Da inicio con la verificación de la información y finaliza en la firma y presentación de los estados financieros.

Cuadro N° 37

Diagrama de flujo	Describir	Responsable	Tiempo
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Verificar[Verificar información anual este completa] Verificar --> Cerrar[Cerrar sistema contable] Cerrar --> Obtener[Obtener Mayor de cada una de las cuentas] Obtener --> Revisar[Revisar razonabilidad de las cuentas] Revisar --> Razonables{Son razonables} Razonables -- No --> Ajustes[Realizar ajustes] Ajustes --> Revisar Razonables -- Si --> Anexos[Realizar anexos a cada cuenta] Anexos --> Balance[Realizar balance de comprobación] Balance --> Consolidar[Consolidar la hoja de trabajo] Consolidar --> Separar[Separar las cuentas en balance y estado de resultados] Separar --> Fin[1] </pre>	1) Verificar que las transacciones de la empresa estén registradas en libros.	Contador	30 minutos
	2) Cerrar el sistema contable para evitar manipulaciones del mismo.	Contador	2 minutos
	3) Obtener los saldos de los mayores de cada cuenta y revisar razonabilidad.	Contador	1 hora
	4) Si los datos no son razonables realizar ajustes, y si lo son añadir los anexos a cada cuenta.	Contador	1 hora
	5) Organizar las cuentas en el balance de comprobación y la hoja de trabajo.	Contador	1 hora
	6) Separar en el Balance General y el Estado de Resultados	Contador	1 hora



e. **PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR INFORME FINANCIERO**

Objetivo: definir un procedimiento para elaborar un informe financiero de la microempresa.

Alcance: da inicio con la presentación de la empresa y finaliza con la presentación del informe para la toma de decisiones.

Cuadro N° 38

Diagrama de flujo	Describir	Responsable	Tiempo
	1) Realizar un antecedente de la empresa y detallar el objetivo del informe.	Contador	20 minutos
	2) Detallar las fuentes de información que se utilizan para elaborar el informe.	Contador	10 minutos
	3) Detallar el Balance general en donde se divisa la estructura y evolución de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio	Contador	30 minutos
	4) Detallar el Estado de Resultados para ver la evolución de las cuentas de ingresos y gastos.	Contador	30 minutos
	5) El análisis del flujo de fondos se realiza para ver los cambios en la situación financiera.	Contador	40 minutos
	6) Se realiza las razones de liquidez para ver si la empresa puede cancelar sus obligaciones a corto plazo.	Contador	40 minutos

<pre> graph TD Start([2]) --> A[Razón de Endeudamiento] A --> B[/Endeudamiento = Total Pasivo / Total Activo/] B --> C[Razones de Rentabilidad] C --> D[/Rentabilidad = Utilidad del Periodo / Ventas Netas/] D --> E[/Rentabilidad Sobre Activos = Utilidad Neta / Total Activos/] E --> F[Presentar informe para toma de Decisiones] F --> G([Fin]) </pre>	<p>7) Las razones de endeudamiento ayudan a conocer la solvencia de la empresa y de donde proviene su financiamiento.</p>	<p>Contador</p>	<p>1 hora</p>
	<p>8) Las razones de rentabilidad nos ayudaran a conocer en qué porcentaje de las ventas, el patrimonio o la inversión están generando utilidades y así evaluar la gestión de la empresa.</p>	<p>Contador</p>	<p>1 hora</p>
	<p>9) Finalizado el informe se lo debe presentar a la dirigencia para el respectivo análisis y pertinentes decisiones para mejorar o corregir problemas encontrados en dicho análisis.</p>	<p>Gerente</p>	<p>Dos días</p>
<p>Elaborado por:</p>	<p>El Autor</p>	<p>Aprobado por:</p>	<p>Gerente</p>

3.6.2. MANUAL DE FUNCIONES FINANCIEROS

a. MANUAL DE FUNCIONES CONTADOR

Cuadro N° 39

Nombre del cargo: Contador
Misión del cargo: suministrar a la Gerencia información financiera confiable, útil y oportuna para la toma de decisiones y el control gerencial”.
Ubicación en el organigrama: <pre> graph TD GG[GERENCIA GENERAL] AL[Asesoría legal] S[Secretaría] DC[Departamento de Contabilidad] DP[Departamento de Producción] DCOM[Departamento de Comercialización] GG -.- AL GG --- S GG --- DC GG --- DP GG --- DCOM </pre>
Reporta a: Gerente
Relación directa: Gerente, departamento de ventas
Relación indirecta: secretaria
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar a cabo la recepción y verificación de los documentos de egresos existentes. ✓ Llevar los registros contables con bases acumulativas para poder determinar los costos. ✓ Elaborar estados financieros.
Competencias <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos de informática

<ul style="list-style-type: none">✓ Habilidades matemáticas y en contabilidad✓ Buenas habilidades de comunicación✓ Trabajo en equipo✓ Honestidad y Responsabilidad✓ La Contabilidad
<p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Académico:<ul style="list-style-type: none">❖ Título profesional de contador público autorizado.❖ Título de postgrado en áreas afines: Especialización y Maestría.➤ Experiencia:<ul style="list-style-type: none">❖ Dos años de experiencia profesional❖ Un año de experiencia relacionada.

Elaborado por: El Autor

CAPITULO IV

4. IMPACTOS

Para definir el análisis de los impactos es conveniente la elaboración del presente trabajo mediante la definición de una Matriz de Impactos, para la cual se expone cada uno de ellos en forma clara y concisa, además se aplica para su análisis de indicadores que permiten dar un valor de calificación a cada uno, a través de la siguiente fórmula:

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

Dónde:

NI= nivel de impacto

Σ = sumatoria de calificaciones

n= número de indicadores

Cuadro N° 40

-3	-2	-1	0	1	2	3
Impacto	Impacto	Impacto	No hay impacto	Impacto	Impacto	Impacto
Alto	Medio	Bajo	No hay impacto	Bajo	Medio	Alto
Negativo			No hay impacto	Positivo		

Elaborado por: El Autor

Se procederá a continuación a describir cada uno de los impactos con sus respectivos indicadores para poder tener un mejor desempeño y organización dentro de cada uno de los departamentos y la generación de cada uno de los impactos, ya que son unos indicadores importantes para el bienestar y desarrollo de la microempresa.

4.1. IMPACTO ADMINISTRATIVO

Cuadro N° 41

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3
Gestión administrativa							X
Manejo de recursos							X
Clima organizacional							X
Total							9

Elaborado por: El Autor

$$NI = \frac{9}{3}$$

NI= 3 nivel alto positivo

ANÁLISIS

Gestión administrativa

Sin duda alguna la aplicación de dicho manual ayudará de sobremanera a la gestión administrativa que tiene la microempresa. La gestión administrativa es de suma importancia para el crecimiento de una empresa dentro de un mercado competitivo como el mercado al que pertenece productos lácteos “El Labrador”, y con esto podrá administrar sus recursos de una manera adecuada para lograr sus objetivos y un crecimiento equilibrado.

Manejo de recursos

Los recursos con los que cuenta la microempresa han sido administrados de una manera empírica que han dado resultado pero con la aplicación de este manual se tecnificará y estandarizará el uso de los recursos lo que

dará como resultado optimización de recursos y aprovechamiento al máximo de los mismos.

Clima organizacional

Durante la recolección de información se pudo evidenciar que dentro de la microempresa existe un buen clima organizacional, pero gracias a este manual de procedimientos que establece funciones y responsabilidades para cada empleado y tecnifica los procedimientos que se realizan dentro de la microempresa, se podrá mejorar aún más el clima organizacional y las relaciones laborarles entre los miembros de la institución.

4.2. IMPACTO FINANCIERO

Cuadro N° 42

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3
Aplicación de métodos							X
Toma de decisiones							X
Desarrollo de estrategias financieras.							X
Total							9

Elaborado por: El Autor

$$NI = \frac{9}{3}$$

NI= 3 nivel alto positivo

ANÁLISIS

Aplicación de métodos

El diseño de esta guía de procedimientos administrativos y económicos tiene como fin mejorar la aplicación de los métodos técnicos en

administración para lograr un funcionamiento eficiente de la microempresa con el propósito de lograr un crecimiento de la misma.

Toma de decisiones

La toma de decisiones de la gerencia de la microempresa se la realizará con mayores fundamentos técnicos gracias a la elaboración de este manual de procedimientos ya que servirá de guía para que el gerente tenga una visión clara de la situación que enfrente la microempresa y así tomar las decisiones pertinentes para el beneficio de la misma y en pro de su desarrollo.

Desarrollo de estrategias financieras

Gracias al desarrollo y aplicación de este manual de procedimientos el gerente tendrá una base firme de cual desprender el desarrollo de estrategias financieras que guiarán el desarrollo de las actividades a fin de conseguir la visión y los objetivos establecidos.

4.3. IMPACTO ECONÓMICO

Cuadro N° 43

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3
Incremento de utilidad							X
Optimización de recursos						X	
Incremento de ingresos							X
Total						2	6

Elaborado por: El Autor

$$NI = \frac{8}{3}$$

$$NI = 2,67$$

NI= 3 nivel alto positivo

ANÁLISIS

Incremento de utilidad

El presente proyecto tiene como fin obtener mayor rentabilidad con una mayor productividad y eficiencia conociendo niveles de endeudamiento, inventario disponible, vencimiento de cuentas por cobrar, liquidez, y otros rubros que el gerente puede obtener la visión suficiente para saber en qué condiciones se encuentra la economía de la microempresa y tomar las decisiones más adecuadas en pro de un desarrollo económico superior.

Optimización de recursos

Este proyecto ayudará a controlar de mejor manera los recursos que la conforman evitando su desperdicio, y proporcionando una guía para su optimización y aprovechamiento total de los mismos.

Incremento de ingresos

Al diseñar un manual de procedimientos administrativos y financieros se logrará obtener un beneficio económico mayor, gracias a que nos ayudará a optimizar recursos, evitando los gastos innecesarios y ayudando a incrementar los ingresos, brindando mayor solvencia y liquidez para la microempresa.

4.4. IMPACTO SOCIAL

Cuadro N° 44

INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3
Mejores canales de información							X
Clima laboral							X
Comunicación							X
Fuentes de trabajo						X	
Total						2	9

Elaborado por: El Autor

$$NI = \frac{11}{4}$$

$$NI = 2,75$$

NI = 3 nivel alto positivo

ANÁLISIS

Mejores canales de información

La aplicación de este proyecto generará un impacto positivo en los canales de información dentro de la microempresa gracias a la adecuada organización que se propone, la cual detalla la relación que cumple cada puesto en la misma facilitando el flujo de información dentro de la misma.

Clima laboral

El clima laboral dentro de la microempresa se vería muy favorecido con la puesta en marcha de este proyecto gracias a que con este se definiría las funciones que debe realizar cada empleado, conociendo así sus responsabilidades y de esta manera se evitaría la duplicidad de funciones

y que las responsabilidades las asuman quien no debe, evitando así mal entendidos entre los empleados.

Comunicación

Con la aplicación del presente manual se generará un impacto positivo con respecto a la comunicación dentro de la microempresa gracias a la definición de los canales de información que evitara que la comunicación se desvíe de su rumbo y se pierda o se distorsione durante su transición.

Fuentes de trabajo

Productos lácteos “El Labrador” con la ayuda de este manual tendrá una adecuada estructura orgánica y una adecuada guía de acción administrativa y financiera que le permitirá tener un crecimiento empresarial y le puede ayudar a expandirse exigiéndole una mayor fuerza laboral lo que permitirá crear fuentes de trabajo para la población de San Isidro.

CONCLUSIONES

1. Productos lácteos “El Labrador” se maneja con un sistema administrativo netamente empírico que no le permite tener un desarrollo equilibrado.
2. La infraestructura física con la que cuenta la microempresa no tiene el espacio suficiente para un buen desarrollo de las actividades diarias de la microempresa.
3. La microempresa en la actualidad no disponen de un organigrama estructural y manual de funciones técnicamente elaborado, que muestre el grado de autoridad y responsabilidad que debe asumir tanto el Gerente Propietario como el recurso humano que labora en esta microempresa.
4. No se brinda ninguna clase de capacitación al personal de la microempresa razón por la cual no se puede mejorar el proceso de producción.
5. Se plantea una planificación estratégica que ayudará y guiará a la microempresa dentro del mercado que se encuentra laborando.
6. Se presenta un manual de funciones para definir las funciones de cada uno de los puestos de trabajo para evitar la duplicidad de funciones.
7. Se propone un manual de procedimientos para las áreas administrativas y financieras para mejorar el funcionamiento de la microempresa.

RECOMENDACIONES

- 1) Implementar de manera inmediata los manuales y procedimientos que contiene el proyecto para tecnificar la el proceso administrativo dentro de la microempresa.
- 2) Invertir en una ampliación y adecuada distribución de la planta de producción para mejorar el proceso productivo y por ende aumentar la producción.
- 3) Efectuar de manera inmediata el organigrama y manuales de funciones propuestos para que así todo el personal tenga conocimiento pleno de sus funciones, su posición y respectiva línea de autoridad.
- 4) Llevar a cabo una capacitación a los funcionarios para lograr reforzar sus conocimientos y capacidades y de esta forma mejorar productividad y eficiencia.
- 5) Acoger la propuesta de planificación estratégica para lograr una adecuada actuación en el mercado teniendo fijo su misión y visión dentro del mismo y buscar las estrategias y recursos necesarios para lograr cumplir sus objetivos.
- 6) La puesta en marcha de este proyecto ayudará a definir las funciones de los puestos de trabajo de la microempresa.
- 7) La implementación de este proyecto detallará los procedimientos, políticas administrativas y financieras que deberán considerar los empleados en su actuación durante sus labores diarias.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE ORMAECHEA JUAN M, (2009). “Nueva Contabilidad General”, Editorial Cultural, Madrid.

BATEMAN THOMAS S. (2009), “Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo”. 8ava. Edición. Editorial Mc.Graw Hill. México D.F.

BERNAL TORRES CESAR A, (2007). “Introducción a la Administración de las Organizaciones”, Editorial Pearson Educación.

BRAVO VALDIVIESO MERCEDES, (2011). “Contabilidad General”, décima edición, Editorial Escobar, Quito.

CHIAVENATO IDALBERTO, (2010). “Innovaciones de la administración: Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas”, quinta edición, Editorial MacGraw Hill, Madrid.

CHIAVENATO IDALBERTO, (2011). “Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones”, novena edición, Editorial MacGraw Hill.

GALINDO RUIZ CARLOS, (2011). “Formulación y Evaluación de Planes de Negocios”, Ediciones de la U.

ECUADOR, CONGRESO NACIONAL, (2012). “Ley de Compañías, Legislación Conexa, Concordancias”, Corporación Editora Nacional.

GUAJARDO CANTÚ GERARDO Y ANDRADE DE GUAJARDO NORA E., (2014). "Contabilidad Financiera", sexta edición, Editorial Mac Graw-Hill/ 2014.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ SERGIO, (2008). "Administración: teoría, procesos, áreas funcionales estrategias para la competitividad", segunda edición, Editorial MacGraw Hill, Madrid.

JAFFE JEFFREY F.; WESTERFIELD RANDOLPH W.; ROSS STEPHEN A., (2012). "Finanzas Corporativas", Novena edición, editorial MacGraw-Hill.

ORTEGA CASTRO ALONSO, (2008). "Planeación Financiera Estratégica", Editorial MacGraw Hill, Madrid.

POSSO YÉPEZ MIGUEL ANGEL, (2011). "Proyectos, tesis y marco lógico: planes e informes de planificación", Editorial Noción

SIERRA ARANGO HERNÁN DARÍO Y BERNAL TORRES CESAR, (2008). "Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI", Editorial Pearson Educación.

SOTO PASCO J. ROGELIO. "Elaboración de Productos Lácteos", Editorial Palomino, Lima.

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

LINKOGRAFÍA

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/quesonlosdiagramasdeflujo/

es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos

<http://www.manual-es.com/>

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml>

<http://blog.undermedia.com.ec/index.php/etapas-para-realizar-una-planeacion-estrategica-de-de-negocios/>

ANEXOS

ANEXO N° 1



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

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA MICROEMPRESA.

OBJETIVO: recopilar la información necesaria para la creación de un manual de procedimientos administrativos y financieros para productos lácteos “EL LABRADOR”.

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

DATOS DE TÉCNICOS

EDAD:.....

SEXO:.....

NIVEL DE INSTRUCCIÓN:.....

1) ¿Conoce usted los objetivos de la microempresa?

- Totalmente _____
- La mayor parte _____
- Poco _____
- Nada _____

2) ¿Cómo se le asigna las tareas?

- A través de un jefe inmediato _____
- Mediante un manual de funciones _____
- Mediante la firma de contratos de servicios profesionales _____
- Comunicación interna (conversación directa) _____

3) ¿Las funciones que actualmente desempeña en qué medida contribuyen en el proceso productivo?

- Totalmente _____
- La mayor parte _____
- Poco _____
- Nada _____

4) ¿Está conforme con el salario que la microempresa le paga?

- Si _____
- No _____

¿Por qué?.....
.....

5) ¿Las autoridades de la microempresa socializan la situación financiera de la empresa?

- Totalmente _____
- La mayor parte _____
- Poco _____
- Nada _____

6) ¿Considera que las decisiones de la microempresa se basan en criterios financieros?

- Totalmente _____
- La mayor parte _____
- Poco _____
- Nada _____

7) ¿Cree usted que con un documento (manual de funciones) se puede eliminar la duplicidad de tareas?

- Si _____
- No _____
- Tal vez _____

¿Por qué?.....

.....

8) ¿Considera usted que un documento (manual de procedimientos) les permitirá precisar la responsabilidad en la ejecución de las tareas?

- Si _____
- No _____
- Tal vez _____

¿Por qué?.....

.....

9) ¿Conoce cuáles son los objetivos de su puesto?

- Totalmente _____
- La mayor parte _____
- Poco _____
- Nada _____

10) ¿Se encuentra a gusto en su puesto de trabajo?

- Totalmente _____
- La mayor parte _____
- Poco _____
- Nada _____

11) ¿Qué tipo de estabilidad laboral le da su patrono?

- Estable _____
- No estable _____

12) ¿Tienen capacitación laboral de acuerdo a sus funciones?

- Si _____
- No _____

13) ¿La infraestructura física, en la que desempeñan sus actividades son la más adecuada?

- Totalmente _____
- Parcialmente _____
- Nada _____

14) Se encuentra usted afiliada al IESS.

- Si _____
- No _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO Nº 2



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

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE – PROPIETARIO

1. ¿Cuántos años lleva funcionando su microempresa y durante el tiempo de funcionamiento los procedimientos administrativos le han dado los resultados que usted esperaba?
2. ¿Usted realiza un presupuesto previo a la adquisición de materia prima?
3. ¿Realiza control de calidad para sus productos?
4. ¿Cree usted que su producto ha alcanzado el máximo de mercado?
5. ¿En qué área de la microempresa tiene mayor dificultad en el desarrollo de los procedimientos?
6. ¿Con qué frecuencia realiza capacitaciones al personal, para mejorar el rendimiento?
7. ¿Ha tenido problemas conflictivos con el personal en el área de trabajo?
8. ¿Alguna vez ha recibido quejas de los clientes por mala atención del personal que labora en la Institución?

9. ¿Ha diseñado un control previo para evitar el retraso en la entrega de pedidos a los clientes?
10. ¿Alguna vez ha recibido devoluciones de productos por parte de sus clientes; cuáles han sido sus razones?
11. ¿Cuál es la visión de productos lácteos “El Labrador” dentro de los próximos cinco años?
12. ¿Su local es?: propio, arrendado, otro...
13. ¿La microempresa dispone de un organigrama estructural?
14. ¿Existe un manual de procedimientos para cada una de las funciones?
15. ¿En la actualidad cuenta con un manual administrativo y financiero que garantice la eficiencia en la realización de cada procedimiento?
16. ¿Las tareas y funciones de cada empleado está claramente definida y conocidas por cada integrante?
17. ¿Tiene bien definido el procedimiento de cobro a clientes como el pago a sus proveedores?
18. ¿La cuenta bancaria de productos lácteos “El Labrador” es de uso exclusivo de la misma, o lo destina también para cubrir gastos personales?
19. ¿Cree que es importante la creación de un manual administrativo financiero que guíe los procedimientos en cada área dentro de su microempresa?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO Nº 3
GERENTE –PROPIETARIO DE PRODUCTOS LÁCTEOS “EL
LABRADOR”



ANEXO Nº 4
ÁREA DE RECEPCIÓN DE LECHE DE PRODUCTOS LÁCTEOS “EL
LABRADOR”



ANEXO Nº 5
PLANTA DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS “EL
LABRADOR”



ANEXO N° 6
PLANTA DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS “EL
LABRADOR”



ANEXO N° 7
PLANTA DE PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS “EL
LABRADOR”



ANEXO Nº 8
EQUIPOS DE PRODUCTOS LÁCTEOS “EL LABRADOR”



ANEXO N° 9
EQUIPOS DE PRODUCTOS LÁCTEOS “EL LABRADOR”



ANEXO Nº 10
PERSONAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS “EL LABRADOR”



AUTORÍA

Yo, **Santiago Patricio Lomas García**, portador de la cedula de ciudadanía No. 040190960-1, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado previamente para ningún grado ni calificación profesional y que he consultado e investigado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



Santiago Lomas G.

C.C. 040190960-1

CERTIFICACIÓN
TRABAJO DE GRADO A
FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

En calidad de Directora del trabajo de grado, presentado por LOMAS GARCÍA SANTIAGO PATRICIO para optar por el título de INGENIERO COMERCIAL, cuyo tema es: **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA MICROEMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS “EL LABRADOR” DE LA PARROQUIA DE SAN ISIDRO, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI”**. Doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 28 días del mes de enero del 2014.

Ing. Rocío León

Santiago Lomas G.
Cdb: 90350-1

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

Yo, **Santiago Patricio Lomas García**, portador de la cedula de ciudadanía N° 040190960-1, manifiesto la voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autoras del trabajo de grado denominado: **"MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA MICROEMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS "EL LABRADOR" DE LA PARROQUIA DE SAN ISIDRO, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI"**, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERO COMERCIAL, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad en la facultad para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

CONDICIONES DE CONTACTO

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

ESPONSO **TELÉFONO FONO** **TELÉFONO MOVIL** **0091317982**

En la ciudad de Ibarra, a los 28 días del mes de enero del 2014.



Santiago Lomas G.
040190960-1

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

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

DATOS DE CONTACTO			
APELLIDOS Y NOMBRES	LOMAS GARCÍA SANTIAGO PATRICIO		
CEDULA DE IDENTIDAD	040190960-1		
DIRECCIÓN	San Isidro, calle Sucre y Gonzales Suarez		
EMAIL	santy_l@hotmail.es		
TELÉFONO FIJO	2974031	TELÉFONO MÓVIL	0991317952

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA MICROEMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS "EL LABRADOR" DE LA PARROQUIA DE SAN ISIDRO, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI
AUTOR	SANTIAGO PATRICIO LOMAS GARCÍA
FECHA: AAMMDD	2014-01-28
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA	INGENIERO COMERCIAL
ASESOR/ DIRECTOR	Ing. Roció León

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, SANTIAGO PATRICIO LOMAS GARCÍA, con C.C. Nro.040190960-1, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

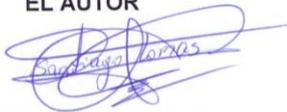
3. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo

tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

lbarra a los 28 días del mes de enero del 2014

EL AUTOR



Santiago Lomas G.
C.C. 040190960-1

ACEPTACIÓN



Ing. Betty Chávez
JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Honorable Concejo Universitario _____