



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PLAN DE TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA MILMALAC S.A UBICADA EN EL CANTÓN MONTUFAR PROVINCIA DEL CARCHI”**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**AUTORAS:** Josseline Alexandra Guerrón Guerrón

Yomaira Nataly Romo Ayala

**DIRECTOR:** Ing. Carlos Merizalde Leiton

IBARRA, ABRIL 2017

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente Trabajo de Grado, tiene como finalidad contribuir al fortalecimiento organizacional, mediante la elaboración de un manual de procedimientos administrativos, contables y financieros para MILMALAC S.A. la misma que se encuentra ubicada en el Cantón Montúfar; y tiene como fin la producción y comercialización de quesos especializados, es así que esta empresa procesa 1200 litros diarios de leche. El primer capítulo se encuentra basado en el diagnóstico situacional de la empresa. La investigación de campo ha permitido determinar que MILMALAC S.A., aún no ha establecido procesos administrativos, contables y financieros; por cuanto, es necesario la determinación de los procesos antes mencionados que puedan ayudar a cumplir las expectativas esperadas; lo cual, limita su crecimiento financiero y el cumplimiento de sus objetivos. El segundo capítulo se encuentra estructurado con los conceptos básicos administrativos, contables y financieros, que brindan el sustento teórico-científico de la presente propuesta mediante la investigación bibliográfica relacionada con su sector productivo. El tercer capítulo consta del desarrollo de la propuesta de procedimientos administrativos, contables y financieros, consta de: políticas, descripción de perfil y cargo, reglamento interno, plan de cuentas, estructura de estados financieros, dinámica de cuentas e indicadores financieros basados en leyes y reglamentos vigentes en el sector productivo ecuatoriano. Por último, en el capítulo cuatro se establece lo posibles impactos que pudieran generarse en la implementación del manual de procedimientos administrativos, contables y financieros, mediante una escala de valoración y su respectivo análisis que permita a la empresa mitigar los riesgos que se encuentre durante este proceso.

## **SUMMARY**

The present work of Degree, have as purpose the preparation of a manual administrative, accounting and financial procedures for MILMALAC S.A., the same that is located in the Montúfar Canton; and its purpose is the production and marketing of specialized cheeses, so this company processes 1200 liters of milk per day. The first chapter is based on the situational diagnosis of the company, through an investigation the field has determined that MILMALAC S.A has not established administrative, accounting and financial processes; since it is necessary to determine the processes mentioned above that can help to fulfill the expected expectations, and achievement of objectives. The second chapter is structured with the basic administrative, accounting and financial concepts that provide sustenance theoretical and scientific of the present proposal through bibliographical research related to its productive sector. The third chapter consists of the development of the proposal of administrative, accounting and financial procedures, in which they are designed: policies, profile and position description, internal regulations, chart of accounts, structure of financial statements, dynamics of accounts and financial indicators based on laws and regulations in force in the Ecuadorian productive sector. Finally, chapter four establishes the possible impacts that could be generated in the implementation of the manual of administrative, accounting and financial procedures, through a valuation scale and its respective analysis that allows the company to mitigate the risks that are during this process.

**DECLARATORIA**

Nosotras, Josseline Alexandra Guerrón Guerrón y Yomaira Nataly Romo Ayala, portadoras de Cédulas de Ciudadanía No.- 0401790811 y 0401798707, respectivamente, declaramos bajo juramento que las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de trabajo de fin de carrera son de exclusiva responsabilidad de nuestra autoría: “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA MILMALAC S.A UBICADA EN EL CANTÓN MONTUFAR PROVINCIA DEL CARCHI”, el mismo que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; en los contenidos tomados de diferentes fuentes de consulta, se ha hecho constar sus respectivas citas bibliográficas.



Josseline Alexandra Guerrón Guerrón

C.C. 040179081-1



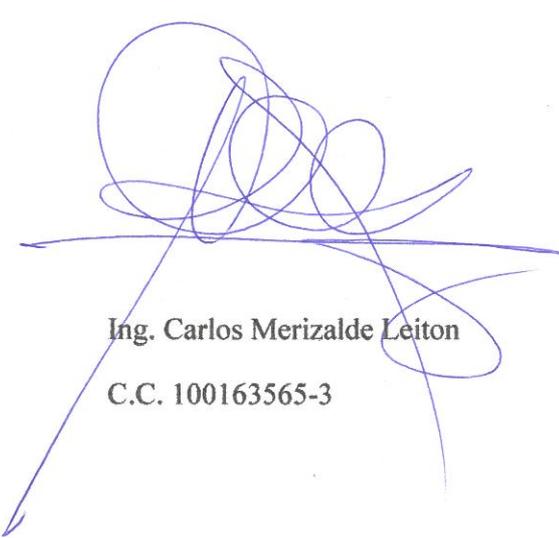
Yomaira Nataly Romo Ayala

C.C. 040179870-7

## INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado, presentado por las egresadas Josseline Alexandra Guerrón Guerrón y Yomaira Nataly Romo Ayala para optar por el Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, cuyo tema es **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA MILMALAC S.A UBICADA EN EL CANTÓN MONTUFAR PROVINCIA DEL CARCHI”**. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos en la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 26 días del mes de julio del 2017



Ing. Carlos Merizalde Leiton

C.C. 100163565-3

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

Nosotras, Josseline Alexandra Guerrón Guerrón y Yomaira Nataly Romo Ayala, portadoras de Cédulas de Ciudadanía No.- 0401790811 y 0401798707, manifestamos a nuestra 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, CONTABLES Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA MILMALAC S.A UBICADA EN EL CANTÓN MONTUFAR PROVINCIA DEL CARCHI”, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En nuestra condición de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscrita, este documento en el momento que hacemos entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Josseline Alexandra Guerrón Guerrón

C.C. 040179081-1



Yomaira Nataly Romo Ayala

C.C. 040179870-7

Ibarra, a los 25 días del mes de septiembre del 2017.

## 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:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE CIUDADANÍA:</b>	0401790811		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Guerrón Guerrón Josseline Alexandra		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Cantón Bolívar		
<b>EMAIL:</b>	alexaguerron93@gmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	N/A	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0981789042
<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE CIUDADANÍA:</b>	0401798707		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Romo Ayala Yomaira Nataly		
<b>DIRECCIÓN:</b>	El Olivo, calle Dr. Cristóbal Tobar Subía		
<b>EMAIL:</b>	naty.ymr2010@gmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	3010137	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0999314287
<b>DATOS DE LA OBRA</b>			
<b>TÍTULO:</b>	"Manual de procedimientos administrativos, contables y financieros para la empresa MILMALAC S.A ubicada en el cantón Montúfar Provincia del Carchi"		
<b>AUTORAS:</b>	Guerrón Guerrón Josseline Alexandra y Romo Ayala Yomaira Nataly		
<b>FECHA:</b>			
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>			
<b>PROGRAMA:</b>	<b>PREGRADO</b>	<b>POSGRADO</b>	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	<b>INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA</b>		
<b>ASESOR/DIRECTOR:</b>	Ing. Carlos Merizalde Leiton		

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotras, Josseline Alexandra Guerrón Guerrón y Yomaira Nataly Romo Ayala, portadoras de Cédulas de Ciudadanía No.- 0401790811 y 0401798707, en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos 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

Las autoras manifiestan 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 25 días del mes de septiembre del 2017.

LAS AUTORES:



Josseline Alexandra Guerrón

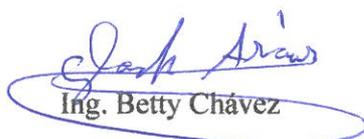
C.C. 0401790811



Yomaira Nataly Romo

C.C. 0401798707

ACEPTACIÓN:



JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución del Honorable Consejo Universitario

## DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mi Padre de corazón, quien ya no se encuentra conmigo, pero desde su partida me hacen falta sus consejos y también sus regaños, pero sé que desde el cielo me ilumina para llegar a cumplir mis sueños.

A mis hijas Gianella y Gissella que son mis dos grandes amores y quienes me impulsan a luchar cada día, a mi esposo Gustavo por brindarme su amor, confianza y sobre todo su apoyo incondicional, ayudándome a superar los obstáculos y cumplir mis objetivos.

A mi madre Mercedes, mi hermana Viviana, mis hermanos Diego y José por brindarme su apoyo incondicional, y cada día alentarme para salir adelante y poder culminar el presente trabajo.

A mi amiga y compañera del presente trabajo Nataly, por brindarme su apoyo, consejos, tristezas y alegrías, quien me deja buenos recuerdos y enseñanzas.

*Alexandra*

Al culminar otra etapa en mi vida, dedico este trabajo a mis padres Anita y Abel que han luchado por brindarme todo lo necesario para seguir mis sueños.

A mis hermanos Andrés, Danilo, Robin y Tatiana quienes me han brindado buenos consejos a pesar de alegrías y tristezas que hemos pasado juntos.

A mi mejor amiga y compañera Alexandra, la mejor persona que pude encontrar en mi vida estudiantil quien me ha apoyado durante este largo recorrido y con quien me alegra poder concluir esta etapa de mi vida.

*Naty*

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecemos a Dios por haber sido nuestro guía, por habernos dotado de sabiduría, salud y vida, para poder culminar esta etapa de nuestra vida y llegar a cumplir nuestras metas y objetivos.

A nuestras familias por brindarnos su apoyo incondicional y sus consejos para seguir luchando por este sueño.

A nuestros maestros y amigos por haber formado parte de nuestras vidas en este proceso de aprendizaje, de manera especial al Ing. Carlos Merizalde Leiton por compartir sus conocimientos y guiarnos con paciencia y motivación para poder cumplir con la realización del trabajo de grado.

Al Sr. Joseph Puthukulangara y a todos quienes conforman la empresa MILMALAC S.A., por su colaboración y apoyo para la realización del presente Trabajo de Grado.

*Alexandra y Naty*

## ANTECEDENTES

El consumo mundial de productos lácteos se incrementará en promedio 24% en el periodo 2012-2022, debido a la mayor capacidad adquisitiva de la población en varios países. El consumo mundial de mantequilla se estima se incrementará en 35%, la de queso en 15% y leche en polvo 23% de acuerdo con lo pronosticado por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR); la tendencia del consumo de lácteos en Ecuador es creciente, se proyecta que el consumo de incremento alrededor de 100 litros anuales per cápita como resultado de mayores ingresos de las familias ecuatorianas.

La zona 1 dispone de las condiciones geográficas y climáticas necesarias para la cría de ganado lechero para poder continuar expandiendo la producción e incrementar el abastecimiento para los mercados regionales. Al ser la provincia del Carchi el principal productor de la zona 1; posee la mayoría de microempresas productoras de quesos; las mismas que, se encuentran ubicadas en el Cantón Montúfar. MILMALAC S.A dirigida por Joseph Puthukulangara se estableció en el sector El Capulí, cantón Montúfar en septiembre del año 2015. Cuenta por el momento con nueve trabajadores en forma de apoyo a los dos socios emprendedores. Los cuales se enfrentan a una gran competencia dentro de su mercado por la cantidad de empresas dedicadas a esta actividad; compitiendo con todas las empresas productoras de lácteos del sector.

MILMALAC S.A al ser una empresa nueva en el mercado no ha establecido los procesos administrativos, contables y financieros necesarios para el inicio de actividades. Convirtiéndose este en el principal limitante del desarrollo de la empresa.

## **JUSTIFICACIÓN**

MILMALAC S.A es una empresa productora de lácteos en el Cantón Montufar dedicada a la producción y comercialización de quesos especializados, es así que esta empresa procesa 1200 litros diarios de leche.

Uno de los principales problemas de MILMALAC S.A es que aún no ha establecido procesos administrativos, contables y financieros por cuanto es necesario la determinación de los mismos que puedan ayudar a cumplir las expectativas esperadas, lo cual limita su crecimiento financiero y el cumplimiento de sus objetivos.

La creación de un Manual de procedimientos administrativos contables y financieros permitirá a la empresa administrar sus recursos de manera eficiente con el fin de obtener una mejora en la gestión administrativa de la empresa.

Además, le permitirá a la empresa establecer funciones y responsabilidades de acuerdo a las áreas establecidas en la misma mejorando el clima organizacional y las relaciones laborales.

El manual beneficiara directamente a la empresa al establecer procesos que le permitan llevar un mejor control de las actividades que se realizan en la misma, ya que tendrán un documento especificando las normas y reglamentos, tales como: manual de funciones, código de ética, etc., al ser documentos de apoyo para la empresa que beneficiara su desarrollo y crecimiento organizacional.

## **OBJETIVO GENERAL**

Proponer un manual de procedimientos administrativos, contables y financieros que permitan el mejor direccionamiento de la empresa MILMALAC S.A.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar los aportes teóricos que se encuentren relacionados con la gestión administrativa, contable y financiera que puedan direccionar el diseño del manual
- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa en aspectos: contables y financieros.
- Elaborar la propuesta de un manual cuya finalidad sea la implementación de aspectos técnicos para el manejo administrativo, contable y financiero de la empresa, determinando los posibles impactos generados en su implementación.

## INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
SUMMARY .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
DECLARATORIA.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
ANTECEDENTES .....	xi
JUSTIFICACIÓN.....	xii
OBJETIVO GENERAL .....	xii
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	xiii
CAPÍTULO I.....	20
DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....	20
1.1. Antecedentes.....	20
1.2.2. Objetivos específicos .....	21
1.3. Variables diagnosticas.....	21
1.3.1. Variables Internas.....	21
1.4. Indicadores .....	21
1.4.1. Indicadores internos.....	21
1.4.1.1. Proceso administrativo .....	21
1.4.1.2. Proceso Contable.....	21
1.4.1.3. Proceso Financiero .....	22
1.4.2. Indicadores Externos.....	22
1.4.2.1. Metodología .....	25
1.5 Identificación de la población .....	26
1.6.2 Perspectiva política.....	27
1.6.2.1 Perspectiva económica.....	28
1.9 Elaboración de matriz FODA.....	46
1.9.1 Matriz del entorno interno fortalezas- debilidades .....	46

1.8.3. Matriz de entorno externo oportunidades- amenazas.....	46
1.10 Identificación del problema diagnostico .....	48
MARCO TEORICO .....	50
2.1 Introducción.....	50
2.2 Objetivos .....	50
2.3 Conceptualización de términos administrativos.....	50
2.3.1 Manual.....	50
2.3.2 Manual administrativo .....	51
2.3.3 Administración.....	51
2.3.4 Cargo .....	52
2.3.5 Tarea.....	52
2.3.6 Función .....	52
2.3.7 Responsabilidad .....	52
2.3.8 Trabajo.....	53
2.3.9 Diseño organizacional.....	53
2.3.10 Organigrama.....	53
2.3.11 Misión.....	53
2.3.12 Visión .....	54
2.3.13 Entrevista .....	54
2.3.14 Análisis FODA .....	54
2.3.15 Capacitación .....	55
2.3.16 Flujograma o diagrama .....	55
2.4 Conceptualización de términos contables .....	55
2.4.1 Activo .....	55
2.4.2 Pasivo .....	56
2.4.3 Capital .....	56
2.4.4 Ingresos.....	57
2.4.5 Gastos .....	57
2.4.6 Estado de resultados .....	57
2.4.7 Estado de flujos de efectivo .....	58
2.4.8 Estado de cambios en el patrimonio.....	58
2.4.9 Notas a los estados financieros.....	58
2.5 Conceptualización de términos financieros .....	58

2.5.1 Manual financiero.....	58
2.5.2 Índices financieros.....	59
2.5.3 Control interno.....	59
CAPITULO III.....	60
PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MILMALAC S.A .....	60
3.1 Introducción.....	60
3.2 Objetivo general de la propuesta .....	60
3.3 Objetivos específicos .....	60
3.4 Base filosófica .....	61
3.4.1 Misión.....	61
3.4.2 Visión .....	61
3.4.3 Principios y valores .....	61
3.4.4 Principios .....	61
3.4.5 Valores.....	62
3.4.6 Objetivos de la empresa MILMALAC S.A.....	62
3.4.7 Organigrama estructural de MILMALAC S.A. ....	62
3.5 Manual de procedimientos administrativos.....	64
3.5.1 Descripción de funciones y perfiles de cargos.....	64
3.5.2 Reglamento interno de trabajo .....	84
3.6 Procesos .....	99
3.6.1 Procesos gobernantes:.....	99
3.6.2 Procesos productivos o agregadores de valor .....	99
3.6.3 Procesos de apoyo .....	100
3.7 Manual de procedimientos contables .....	113
3.7.1 Plan de Cuentas .....	113
3.7.2 Dinámica de cuentas .....	122
3.7.3 Políticas contables generales.....	122
3.7.4 Fuentes de Financiación .....	141
3.8.2 Presupuesto.....	142
3.8.2.1 Elementos necesarios para la creación de un presupuesto.....	142
3.8.3 Indicadores financieros .....	143
3.8.3.1 Indicadores de liquidez .....	143

3.8.3.2	Indicadores de apalancamiento .....	144
	IMPACTOS.....	147
4.1	Introducción.....	147
4.2	Objetivo General .....	147
4.3	Objetivos Específicos.....	147
4.4	Metodología.....	148
4.5	Impacto Empresarial .....	149
4.6	Impacto Económico Financiero .....	150
4.7	Impacto Educativo.....	151
4.8	Impacto Social .....	152
4.9	Resumen de Impactos .....	154
	BIBLIOGRAFÍA.....	158

#### INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Matriz de relación diagnostica .....	23
Tabla 2.	Recurso Humano.....	27
Tabla 3.	Plan estratégico .....	38
Tabla 4.	Funciones del Personal Definidas .....	39
Tabla 5.	Niveles Jerárquicos .....	40
Tabla 6.	Políticas.....	41
Tabla 7.	Capacitaciones .....	42
Tabla 8.	Experiencia.....	43
Tabla 9.	Matriz de Fortalezas- Oportunidades .....	46
Tabla 10.	Matriz de Debilidades- Amenazas .....	46
Tabla 11.	Codificación de cargos .....	67
Tabla 12.	Ficha Gerencia General.....	68
Tabla 13.	Ficha Secretaria de Gerencia.....	70
Tabla 14.	Ficha Contador General .....	72
Tabla 15.	Ficha Asistente de Contabilidad .....	74
Tabla 16.	Ficha Jefe Talento Humano .....	76
Tabla 17.	Ficha Jefe de Producción .....	78

Tabla 18. Ficha Operario de Producción.....	79
Tabla 19. Ficha Jefe de Ventas .....	81
Tabla 20. Ficha Vendedor .....	83
Tabla 21. Contratación del Personal .....	101
Tabla 22. Flujograma Contratación de Personal .....	102
Tabla 23. Capacitación Personal .....	103
Tabla 24. Flujograma Capacitación de Personal .....	104
Tabla 25. Recepción de leche.....	105
Tabla 26. Flujograma Recepción de Leche .....	106
Tabla 27. Producción de Queso .....	107
Tabla 28. Flujograma Producción de Queso .....	107
Tabla 29. Adquisición de bienes .....	109
Tabla 30. Flujograma Adquisición de Bienes .....	110
Tabla 31. Proceso Contable.....	111
Tabla 32. Flujograma Proceso Contable .....	112
Tabla 33. Plan de Cuentas .....	113
Tabla 34. Estado de Situación Financiera .....	118
Tabla 35. Estado de Resultados Integral .....	119
Tabla 36. Estado de Flujos de Efectivo .....	120
Tabla 37. Estado de Cambios en el Patrimonio .....	121
Tabla 38. Dinámica Estado de Situación Financiera .....	123
Tabla 39. Dinámica Estado de Cambios en el Patrimonio.....	124
Tabla 40. Estado de Flujos de Efectivo.....	126
Tabla 41. Dinámica Notas a los Estados de Situación Financiera .....	128
Tabla 42. Dinámica Políticas Contables .....	129
Tabla 43. Dinámica Efectivo y Equivalente .....	131
Tabla 44. Dinámica de Capital Suscrito.....	138
Tabla 45. Valoración de impactos.....	148
Tabla 46. Impacto Empresarial .....	149
Tabla 47. Impacto Económico Financiero .....	150
Tabla 48. Impacto Educativo .....	151

Tabla 49. Impacto Social.....	153
Tabla 50. Resumen Impactos .....	155

## **INDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Departamento de Comercialización .....	25
Ilustración 2. Departamento de Contabilidad.....	26
Ilustración 3. Talento Humano.....	26
Ilustración 4. Hiladora de queso mozzarella .....	34
Ilustración 5. Formadora de queso mozzarella.....	35
Ilustración 6. Organigrama propuesto para la empresa MILMALAC S.A. ....	63
Ilustración 7. Procesos Gobernantes, Agregadores de Valor y de Apoyo .....	100

## **CAPÍTULO I**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

#### **1.1. Antecedentes**

MILMALAC S.A es una empresa dedicada a la producción y venta de quesos la cual se encuentra dirigida por Joseph Puthukulangara quien se estableció en el sector El Capulí, cantón Montúfar en septiembre del año 2015. Cuenta por el momento con nueve trabajadores que buscan incursionar en este mercado tan competitivo por la cantidad de oferentes de productos similares.

Al ser una empresa nueva dentro del mercado de quesos, esta no cuenta con procesos establecidos dentro de las áreas administrativas, contables y financieras, por cuanto se creará instrumentos que le permita fortalecer su gestión; con el apoyo de los trabajadores y de los socios que la conforman.

La empresa MILMALAC mantiene un convenio con un proveedor el cual es el encargado de la recolección de la materia prima de los pequeños ganaderos del sector.

La técnica utilizada para la obtención de la información en la empresa ha sido la observación directa con la ayuda de una entrevista aplicada al gerente general , contador además de una encuesta al jefe de producción y operarios de la empresa MILMALAC S.A.

#### **1.2. Objetivos**

##### **1.2.1. Objetivo general**

Conocer la situación actual de la empresa MILMALAC S.A. para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Analizar los procedimientos administrativos de la empresa.
- Examinar los procedimientos contables de la empresa.
- Determinar los procedimientos financieros de la empresa.
- Estudiar el entorno externo referente a la empresa MILMALAC S.A.

### **1.3. Variables diagnosticas**

#### **1.3.1. Variables Internas**

- Procesos Administrativas
- Procesos Contables
- Procesos Financieros
- Entorno externo

### **1.4. Indicadores**

#### **1.4.1. Indicadores internos**

##### **1.4.1.1. Proceso administrativo**

- Misión
- Visión
- Objetivos organizacionales
- Políticas administrativas
- Estructura organizacional
- Distribución y asignación de funciones
- Capacitación

##### **1.4.1.2. Proceso Contable**

- Registros contables

- Plan de cuentas
- Políticas contables
- Estados financieros

#### **1.4.1.3. Proceso Financiero**

- Indicadores
- Plan de presupuesto
- Plan de inversión
- Plan de financiamiento
- Políticas financieras

#### **1.4.2. Indicadores Externos**

Perspectivas:

- Política
- Económico
- Social
- Tecnológico

**Tabla 1. Matriz de relación diagnóstica**

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTES	
Estudiar el entorno externo referente a la empresa MILMALAC S.A.	Entorno externo	Perspectiva Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenanzas</li> <li>• Leyes</li> <li>• Salvaguardias</li> </ul>	Internet Internet Internet	Secundaria Secundaria Secundaria
		Perspectiva Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflación</li> <li>• Devaluación peso colombiano</li> <li>• Sectores económicos</li> <li>• Mercado</li> <li>• Crisis nacional</li> <li>• Crisis internacional</li> </ul>	Internet Internet Internet Internet Internet	Secundaria Secundaria Secundaria Secundaria Secundaria
		Perspectiva Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio climático</li> <li>• Empleo</li> <li>• Educación</li> </ul>	Internet Internet Internet	Secundaria Secundaria Secundaria
	Perspectiva Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Nivel tecnológico</li> </ul>	Internet Internet	Secundaria Secundaria	
		Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Valores</li> <li>• Principios</li> <li>• Objetivos</li> </ul>	Entrevista/Encuesta Entrevista/Encuesta Entrevista/Encuesta Entrevista/Encuesta Entrevista/Encuesta	Primaria Primaria Primaria Primaria Primaria

OBJETIVOS		VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTE
Analizar los procedimientos administrativos de la empresa	Proceso Administrativa	Normatividad Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas</li> <li>• Reglamentos</li> </ul>	Entrevista/Encuesta Entrevista/Encuesta	Primaria Primaria
		Estructura Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama</li> <li>• Funciones</li> <li>• Procedimientos</li> </ul>	Entrevista/Encuesta Entrevista/Encuesta Entrevista/Encuesta	Primaria Primaria Primaria
Analizar los procedimientos contables de la empresa	Contable	Información Contable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas</li> <li>• Documentos fuente</li> <li>• Plan de cuentas</li> <li>• Estados financieros</li> </ul>	Entrevista/Encuesta Entrevista/Encuesta Entrevista/Encuesta Entrevista/Encuesta	Primaria Primaria Primaria Primaria
Analizar los procedimientos financieros de la empresa	Financiera	Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes de financiamiento</li> <li>• Indicadores financieros</li> </ul>	Entrevista/Encuesta Entrevista/Encuesta	Primaria Primaria

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las Autoras

### 1.4.2.1. Metodología

Para facilitar la recolección de datos en este proceso de conocer la situación actual de MILMALAC S.A, el equipo de investigación diseño para su aplicación en las áreas administrativas, contable y financiera, una entrevista dirigida al gerente y a la contadora de la empresa y una encuesta a los operarios de producción y al jefe de producción con la finalidad de verificar cada uno de los indicadores planteados.

De forma complementaria para fortalecer el proceso de investigación se aplican técnicas como: la observación directa, encuesta y entrevista, aplicadas a directivos como a personal operativo de la empresa.

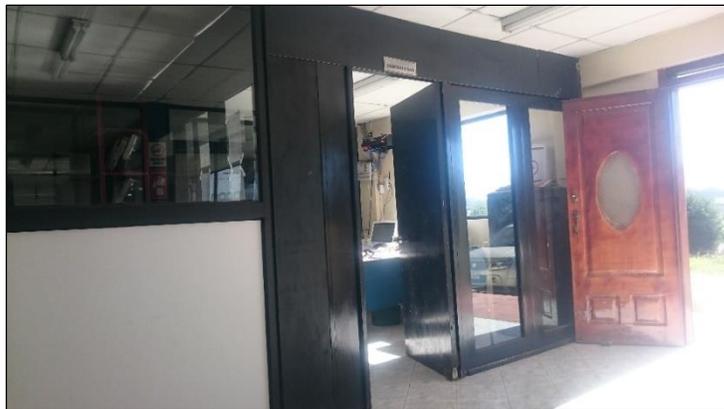
Se realizó una visita previa a las instalaciones de MILMALAC S.A., en el que se pudo observar que las instalaciones se encuentran distribuidas por departamentos entre los cuales se encuentra el departamento de contabilidad, producción, comercialización; además se constató que el personal utiliza el equipo de trabajo proporcionado por la empresa.



*Ilustración 1.* Departamento de Comercialización

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las Autoras



**Ilustración 2.** Departamento de Contabilidad

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las Autoras



**Ilustración 3.** Talento Humano

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las Autoras

### **1.5 Identificación de la población**

Para el desarrollo de la presente investigación, se ha considerado a todo el personal de la empresa MILMALAC S.A., quienes proporcionaran la información necesaria para el desarrollo del diagnóstico situacional de la misma.

**Tabla 2. Recurso Humano**

<b>CARGO</b>	<b>TOTAL</b>
Gerente	1
Contador	1
Jefe de producción	1
Operarios	6
<b>Total</b>	<b>9</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las autoras

### **1.6 Cálculo de la muestra**

Debido a que la población en donde se va a desarrollar la investigación es menor a 50 personas, no es necesario realizar el cálculo de la muestra, siendo factible la aplicación de un censo.

#### **1.6.1 Desarrollo de la matriz diagnóstico entorno externo**

#### **1.6.2 Perspectiva política**

*Ordenanzas.* - Con la finalidad de verificar la existencia de ordenanzas municipales o provinciales relacionadas con el fomento productivo del sector de lácteos en el cantón Montufar, provincia del Carchi, se investigó en el sitio web <http://www.gadmontufar.gob.ec/index.php/transparencia1/ordenanzas>. El resultado de esta actividad fue negativo por cuanto no se logró encontrar documentos que signifiquen política pública de apoyo al sector de lácteos.

*Leyes.* - Para analizar este indicador se hace una investigación en fuentes secundarias QUE CONTENGAN leyes a nivel nacional que procuran el fortalecimiento del sector productivo; así se presentan las siguientes:

*Constitución de la República del Ecuador.* - la carta magna en su art 281 literal 5 menciona que “Será responsabilidad del Estado establecer mecanismos preferenciales de financiamiento para los pequeños y medianos productores y productoras, facilitándoles la adquisición de medios de producción.”

Además, la Constitución establece la construcción de un “sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo” (art. 276)

*Plan nacional para el buen vivir.*- Como puede evidenciarse en el Objetivo 10 Impulsar la transformación de la matriz productiva, la cual busca incentivar a la producción nacional, la productividad y competitividad fortaleciendo la seguridad alimentaria con un desarrollo equilibrado e integrado de todos los territorios

*Salvaguardias.*- Siendo las salvaguardias normas de excepción establecidas para la protección de la industria local, se han establecido en Ecuador como medida emergente por parte del gobierno; se han visto beneficiados por tal medida ciertos sectores del país; sin embargo la especulación ha sido uno de los determinantes de la subida de precios que ha afectado a varios sectores productivos del país.

#### **1.6.2.1 Perspectiva económica**

*Devaluación de la moneda colombiana.* - La economía del vecino país Colombia se ha visto afectado debido a la creciente devaluación de su moneda en el último año, afectando negativamente al país. La inflación en el Ecuador crece proporcionalmente a la devaluación del peso colombiano.

Siendo los principales factores de la devaluación: la baja del precio del barril de petróleo y la reducción de la inversión extranjera; encareciendo la vida de los residentes colombianos y de igual manera la economía de sus países vecinos.

*Inflación.* -La inflación anual, entendida como un proceso sostenido de crecimiento de precio, en Ecuador, en el año 2016, según el Índice de Precios al Consumidor presentado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), hasta el mes de octubre tiene un valor acumulado de 1.31%. Comparándola con nivel inflacionario a octubre 2015 (3.48%) se evidencia una considerable diferencia. Teóricamente, parecería que Ecuador está en mejores condiciones, sin embargo, la situación real es diferente. Por la devaluación monetaria en Colombia el acceso a sus productos y servicios parece ser más ventajosa para las y los ciudadanos ecuatorianos por el poder adquisitivo del dólar. Los precios en el Ecuador se han mantenido estables, sin decir que esto significa precios bajos, en realidad los precios en Ecuador están por encima de los precios de Colombia razón por lo que la inflación se ha detenido en Ecuador, disminuyendo sus ventas por falta de competitividad.

*Sectores económicos prevalecientes.* -En la provincia del Carchi, el empleo está concentrado en primer lugar en el sector agropecuario con casi la mitad de la PEA, mientras que las actividades comerciales ocupan el segundo lugar, lo cual responde a que es una provincia fronteriza y la actividad de intercambio con Colombia es bastante significativa. Otras actividades en la que se hace cada vez más importante la población económica es la industria manufacturera y el desarrollo agroindustrial, seguido de las actividades de transporte y almacenamiento.

*Mercado.* -MILMALAC S.A., distribuye sus productos en diferentes zonas del país, es así, que el producto final es entregado en un 60% a hoteles en la ciudad de Quito como por ejemplo a Dann Carlton, Finlandia, Casa Gangotena; siendo estos los más representativos, un 30% a tiendas en las ciudades de Tulcán e Ibarra, y un 10% es adquirido en el punto de venta en la fábrica. MILMALAC S.A. ha desarrollado su mercado fuera de la provincia del Carchi, por cuanto tiende a fortalecerse en nuevos mercados.

*Crisis nacional.*-Ecuador se encuentra en una recesión económica, se evidencia en el crecimiento de la economía entre los años 2006 y 2014, el PIB promedio un crecimiento del 4,3% impulsado por los altos precios del petróleo y por importantes flujos de financiamiento externo, sin embargo estos logros se han visto en riesgo debido a la caída del precio del petróleo principalmente, la devaluación de la moneda de países fronterizos ha provocado fuertes fugas de capital; presionando la balanza comercial y fiscal, afectando principalmente al crecimiento económico del país, es así, que también se ha visto afectado la recaudación de impuestos por la caída general de ingresos y actividades económicas.

La combinación, de una deuda elevada, el estancamiento de los beneficios, el desempleo y el subempleo y la incertidumbre económica, golpeando al poder adquisitivo de los ciudadanos

*Crisis internacional.* -En los últimos años la recesión económica ha ido incrementado de manera global, afectando al crecimiento de países, llegando a su etapa más crítica; en donde el sobre endeudamiento del sector no financiero (gobiernos, familias y empresas no financieras), ha sido la solución más rápida que muchos han podido encontrar.

La economía mundial se ha visto afectada por la caída del precio del petróleo afectando a todos, países desarrollados y en vías de desarrollo.

### 1.6.2.2 Perspectiva social

*Cambio climático.* - consiste en el aumento de temperatura en la capa atmosférica, la principal causa es el aumento de los gases de efecto invernadero, mismos que son provocados por las actividades que realizan las personas en el diario vivir.

Como buena práctica de responsabilidad social MILMALAC S.A tiene muy en cuenta los esfuerzos que se deberán implementar para hacer un uso eficiente de las materias primas, mejorando la tecnología e innovando en sus procesos para generar menos desechos

En el planteamiento de objetivos estratégicos se avocará este tema para incorporar en la gestión empresarial.

*Generación de Empleo.*- el empleo es la actividad, en donde las personas son contratadas para realizar alguna tarea, esto representa la base para una vida digna y al mismo tiempo es una fuente principal de ingresos para las familias.

Además, el gobierno nacional con el fin de proteger y fomentar el empleo ha desarrollado algunas estrategias como:

- Propuesta de Política para el Etiquetado de Productos
- Reforma de Ley al Código de Trabajo - Paro Parcial
- Contrato Juvenil - Primer Empleo
- Reforma de Ley de Pasantías
- Doble Deducibilidad en nuevos empleos generados

La implementación de este tipo de emprendimientos como MILMALAC S.A. contribuye a la generación de empleo formal y a la mejora de condición de vida de la sociedad.

*Educación.* - es el proceso donde las personas asimilan y aprenden nuevos conocimientos, los mismos que son adquiridos a lo largo de toda la vida.

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), el índice de analfabetismo en Ecuador, de acuerdo al Censo Población y Vivienda realizado en el año 2010, fue del 6,75%, el 5.8% para hombres y el 7.7% en mujeres.

En el Ecuador la Tasa de analfabetismo digital según el INEC en el año 2010 fue del 29%, es decir es una tasa alta de desigualdad entre las personas, para poder acceder a los recursos de información y tecnologías disponibles. Tomado de: El INEC, <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-CARCHI.pdf>.

La generación de emprendimientos como MILMALAC S.A., contribuye a la generación de empleo, sin embargo, para acceder a este tipo de empresas es necesario que el talento humano a seleccionar, se encuentre en capacidad de realizar la manipulación de la maquinaria existente con responsabilidad, para lo cual debe tener los conocimientos básicos, mismos que son adquiridos en instituciones educativas.

### **1.6.2.3 Perspectiva tecnológica**

En la actualidad, la tecnología para las empresas es una necesidad de suma importancia, la implementación de esta, permite a las grandes y pequeñas empresas mejorar sus procesos competitivos, ya sea en el mercado nacional o internacional.

*Proveedores de maquinaria.*- MILMALAC S.A. para que pueda conseguir sus objetivos, es importante la inversión en tecnología actualizada, la misma que le permitirá ponerse a la par con empresas de lácteos del sector, ayudándole a alcanzar el nivel de producción que espera.

En el Ecuador, existen empresas que fabrican maquinarias y materiales necesarios, para empresas que producen productos lácteos como, por ejemplo: *INOXIDABLES M/T*.- es una empresa establecida en el Ecuador, desde el año de 1991, la misma que realiza las tareas de diseño, fabricación e instalación de equipos y maquinarias para las distintas ramas industriales.

Para la rama de productos lácteos *INOXIDABLES MT* ofrece tanques de almacenamiento, recipientes auxiliares, maquinaria y transformación, montajes e instrumentación, ingeniería y diseño y mantenimiento preventivo. Tomado de: *INOXIDABLES M/T*, <http://www.inoxidablesmt.com/mantenimiento>

*BIOMATEC C.A.*- es una empresa que se encuentra establecida en la ciudad de Guayaquil, desde el año 1999, brindado soluciones de Procesamiento y Automatización a la Industria Alimenticia.

Esta empresa que se encuentra por 16 años en el mercado, ofrece una gran variedad de maquinaria para lácteos, por ejemplo, para quesos frescos, fundidos, mozzarella, pizza cese, madurados, queso crema, ricota, holandés, pecorino, parmesano. Tomado de: *BIOMATEC C.A.*

*Tecnología del proceso productivo.* -Hoy en día, para las pequeñas y grandes empresas la tecnología es primordial, para lograr estabilidad en el mercado y de esta manera ser más rentables, por supuesto para una empresa sin el uso de estas herramientas, le sería más complejo para realizar los diferentes procesos en las organizaciones.

La empresa *MILMALAC S.A.* cuenta con una amplia variedad de maquinaria sin embargo el 70% de ella, forma parte de los bienes arrendados por la gerencia de *MILMALAC S.A* junto a la infraestructura de la antigua Procesadora de Lácteos *QUESINOR* y el 30% de la maquinaria es propia de las cuales existen maquinarias que han sido importadas desde Italia, es así que el 80%

de la maquinaria se encuentra en un nivel tecnológico medio en relación a las productoras de la provincia del Carchi.

Entre los equipos con los que cuenta MILMALAC.S.A., se encuentran:

- *Hiladora de queso mozzarella*: es una máquina diseñada para la producción de quesos de pasta hilada, la materia prima es transformada, pasando de una consistencia granular y discontinua a una consistencia fibrosa y continua, típica de las pastas hiladas. Tomado de: INOXIDABLES M/T, <http://www.inoxidablesmt.com/mantenimiento>.



**Ilustración 4.** Hiladora de queso mozzarella

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las Autoras

- *Formadora de queso mozzarella*: es una máquina ideal para producir quesos de pasta hilada con un elevado contenido de humedad, con un rodillo de formado especial. Tomado de: INOXIDABLES M/T, <http://www.inoxidablesmt.com/mantenimiento>



**Ilustración 5.** Formadora de queso mozzarella

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las Autoras

### **1.8.1 Desarrollo de la matriz diagnóstica administrativa**

Para el desarrollo de la matriz relación diagnóstica para el área administrativa se realizó una entrevista a la gerencia general de MILMALAC S.A. en donde se ha determinado que esta empresa no cuenta con procesos administrativos, siendo esta nueva en el medio, aún no ha desarrollado estos elementos que permiten el fortalecimiento de la orientación estratégica empresarial.

Sin embargo, la gerencia de la empresa MILMALAC S.A, manifiesta que la misión y visión de la empresa no se encuentra por escrito, por cuanto los trabajadores no la conocen; además, manifiesta que la implementación de procedimientos administrativos, sin duda, sería de gran utilidad para el desarrollo de la empresa, al contar con la respectiva orientación estratégica

institucional, y de esta manera establecer, la misión que es la razón de ser de una empresa; al igual que, permite a los proveedores, clientes y socios conocer el ámbito en el que incursiona el negocio. De igual manera, la visión es la imagen y fuente de inspiración de la empresa y siendo MILMALAC S.A. nueva en el sector es esencial para conseguir sus metas y objetivos.

Además, es necesario contar con objetivos organizacionales los cuales facilitan a la empresa tener una guía para la ejecución de las actividades; de tal manera que, se verifique la eficiencia en la productividad de la organización. Otro indicador de suma importancia son las políticas administrativas, estas constituyen una parte fundamental en la administración de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

La empresa al contar con una estructura organizacional se fortalece, se organiza y crece buscando ser más rentable; contribuye a identificar las necesidades de talento humano, sus perfiles, sus funciones y pensar en los mejores mecanismos para la evaluación del desempeño.

Mientras la empresa tenga las necesidades de capacitación en su talento humano, estará contribuyendo a construir un mejor ambiente o clima organizacional. Esto permitirá a sus trabajadores superarse dentro de una filosofía de mejora continua.

Por lo tanto, todos los indicadores planteados en la matriz diagnóstica administrativa serán desarrollados en el capítulo III.

### **1.8.1. Desarrollo de la matriz diagnóstico contable**

Con respecto al área contable mediante la aplicación de una entrevista a la contadora de la empresa MILMALAC S.A. se ha determinado que la empresa cuenta con procesos contables básicos tales como plan de cuentas, registro contable y estados financieros que son obligatorios

para las sociedades anónimas, en la cual se encuentra considerada dicha empresa. Siendo esta información necesaria para establecer los procedimientos faltantes en la empresa.

Es así que los propietarios de la empresa consideran que la implementación de los procedimientos contables beneficiara al desarrollo de la empresa ya que mejorara la organización de la misma, al encontrarse obligados a presentar estados financieros debido a su constitución.

### **1.8.2. Desarrollo de la matriz diagnóstico financiera**

Mediante la aplicación de una entrevista se ha determinado que la empresa MILMALAC S.A. no cuenta con procesos financieros, por cuanto no le ha permitido el fortalecimiento de la orientación estratégica empresarial. La empresa no cuenta con indicadores financieros que le permitan tener una idea acerca del desempeño de la organización, los mismos que le ayuden a tomar decisiones correctivas o preventivas de la situación de la empresa.

Además, el contar con un plan de presupuesto le permite a la empresa establecer prioridades y consecuentemente dar seguimiento a los objetivos planteados por la misma, en un determinado tiempo, y distribuyendo de manera equitativa los recursos.

Al diseñar un plan de financiamiento le permitirá a la empresa analizar las distintas opciones para conseguir financiamiento esto dependerá de cuan solventes sean los socios.

Por lo tanto, todos los indicadores planteados en la matriz diagnostica financiera serán desarrollados en el capítulo III.

A continuación, se detalla las entrevistas y encuestas realizadas, para la verificación de indicadores.

La encuesta se aplicó a los seis operarios y un jefe de producción dando un total de siete trabajadores de la empresa MILMALAC S.A., con la finalidad de verificar los indicadores planteados en el diagnóstico.

### 1.8.5 Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa MILMALAC S.A.

1.- ¿La empresa cuenta con plan estratégico (misión, visión y objetivos) definido?

**Tabla 3.** *Plan estratégico*

ALTERNATIVAS	N° RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 2:** *Plan Estratégico*



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

**ANÁLISIS**

De la información recolectada se puede determinar que el 100% de los trabajadores no conoce el plan estratégico debido a que la empresa aún no tiene definido cual es sus misión, visión, objetivos y valores institucionales

## 2.- ¿Las funciones del personal se encuentran definidas dentro de la empresa?

**Tabla 4.** *Funciones del Personal Definidas*

ALTERNATIVAS	N° RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	1	14,29
NO	6	85,71
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 3:** *Funciones del Personal Definidas*



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

## ANÁLISIS

El 86% de los trabajadores manifiestan que la asignación de tareas es de forma verbal y el 14% menciona que se realiza de manera directa durante las reuniones semanales en donde se elabora la planificación y asignación de funciones.

### 3.- ¿Posee la empresa niveles jerárquicos establecidos?

**Tabla 5.** Niveles Jerárquicos

ALTERNATIVAS	N° RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 4:** Niveles Jerárquicos



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

## ANÁLISIS

Al aplicar la encuesta, los trabajadores aseguran que la empresa no cuenta con niveles jerárquicos definidos, sin embargo, creen que sería de gran ayuda contar un organigrama para tener definido los puestos y que no exista duplicidad de funciones.

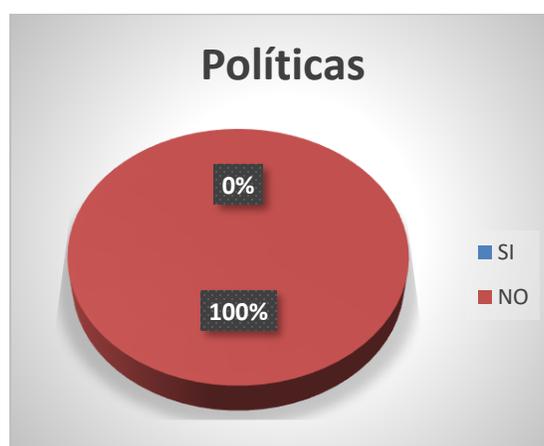
### 4. -¿Existen políticas administrativas, contables y financieras?

**Tabla 6. Políticas**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 4: Políticas**

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Las autoras

## ANÁLISIS

El 100% de los trabajadores de la empresa MILMALAC S.A. manifiestan que no tienen conocimiento de que la empresa cuente con políticas administrativas, contables y financieras, pero serían de gran ayuda ya que constituyen una parte fundamental en la administración

### 5.- ¿La empresa realiza capacitaciones para su personal?

**Tabla 7. Capacitaciones**

ALTERNATIVAS	N° DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	7	100%
<b>TOTAL</b>	7	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

**Grafico 5: Capacitaciones**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

## ANÁLISIS

El 100% del personal asegura no recibir capacitaciones por parte de la empresa debido a que quienes conforman la empresa MILMALAC S.A., son ex trabajadores de Alpina empresa en donde recibían periódicamente capacitaciones.

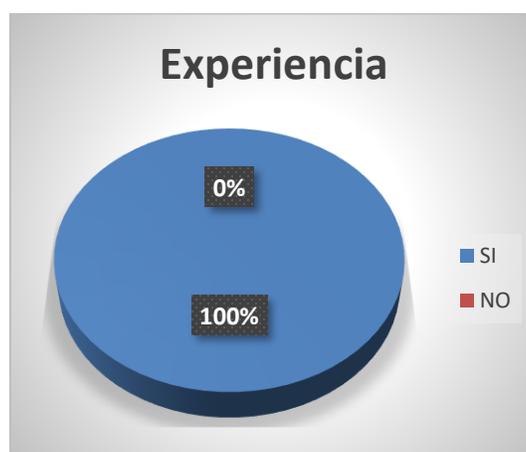
## 6.- ¿Cuenta con experiencia en empresas productoras de lácteos?

**Tabla 8. Experiencia**

ALTERNATIVAS	N° DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

**Gráfico 7: Experiencia**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

## ANÁLISIS

El 100% de los colaboradores de la empresa MILMALAC S.A. han trabajado antes en empresas de lácteos, lo que ayuda a la empresa a ahorrar tiempo en entrenamientos o capacitaciones ya que ellos saben que deben realizar.

### 1.8.6. Encuesta de verificación de indicadores administrativos

Nombre del entrevistado: Joseph Puthukulangara

Cargo: Gerente General

**1. ¿La empresa cuenta con misión, visión, y objetivos definidos?**

No, porque el gerente no lo ha exigido.

**2. ¿Las funciones del personal se encuentran definidas dentro de la empresa?**

Si

**3. ¿Posee la empresa niveles jerárquicos establecidos?**

No, porque una sola persona cumple varias funciones

**4. ¿Existen políticas administrativas, contables y financieros?**

No, porque somos una empresa pequeña.

**5. ¿La empresa realiza capacitaciones para el personal?**

No, porque ya son capacitados.

**6. ¿Existen establecidos los procedimientos de cada departamento?**

No, porque no tenemos personal para crear cada departamento.

**7. ¿Cuenta la empresa con certificados de calidad de sus productos?**

Al obtener el registro sanitario y normas INEN todos los productos de MILMALAC S.A. cuentan con los certificados de calidad obligatorios para su distribución y consumo.

**1.8.7. Encuesta de verificación de indicadores contable - financiero**

Nombre: Adriana Pozo

Cargo: Contador

**1. ¿Cuenta la empresa con un catálogo de cuentas actualizado?**

Si

**2. ¿La empresa lleva un registro contable? ¿Registro manual o electrónico?**

Tenemos registro manual. La empresa cuenta con un sistema contable el cual se encuentra en proceso de funcionamiento.

**3. ¿La empresa cuenta con procesos contables definidos?**

Si están definidos, pero todavía no están totalmente establecidos

**4. ¿La empresa mantiene al día las declaraciones y pago de impuestos al SRI?**

Si se encuentra al día

**5. ¿Cuenta la empresa con un registro y control de los activos fijos?**

Si tenemos el inventario actualizado de los activos

**6. ¿Qué estados financieros se elaboran en la empresa y cada que tiempo?**

Se elabora el balance general y el estado de resultados que se elaboran cada año.

**7. ¿Cuenta la empresa con medidas de control interno?**

Si cuenta con medidas de control interno aunque existen procesos que están instalando.

**8. ¿MILMALAC S. A. cuenta con indicadores financieros?**

No, por ahora estamos pendientes de cumplimientos tributarios, IESS, Ministerio de Trabajo y no existe disponibilidad de tiempo para otros asuntos.

**9. ¿La empresa ha realizado un plan de presupuesto?**

No, por este año se aspira financiar con fondos propios y el presupuesto es en base a ingresos y gastos

**10. ¿La empresa ha establecido un plan de inversión?**

No, durante este año se aspira financiar el negocio con fondos propios.

**11. ¿Cuáles son las formas de financiamiento que utiliza la empresa para su funcionamiento?**

Inversión de accionistas fondos propios.

## 1.9 Elaboración de matriz FODA

### 1.9.1 Matriz del entorno interno fortalezas- debilidades

**Tabla 9.** *Matriz de Fortalezas- Oportunidades*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Productos con certificados de calidad	Acceso a nuevos mercados
Talento Humano con experiencia en el sector de lácteos	Posibilidad de producir y mejorar la variedad de productos
Precios de los productos competitivos dentro del mercado	Oportunidad de mejorar su posicionamiento en el mercado regional
Capacidad de producción para exportación de producción lácteos	Posibilidad de crear su propia planta de producción
Relaciones de confianza con sus proveedores de materia prima	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

### 1.8.3. Matriz de entorno externo oportunidades- amenazas

**Tabla 10.** *Matriz de Debilidades- Amenazas*

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
No existen mecanismos de control interno	Probabilidad de sanción a la empresa por incumplimiento a las leyes tributarias
No cuenta con procesos administrativos, contables y financieros	No existe apoyo por parte de los gobiernos seccionales para estos emprendimientos
No se encuentra diseñado un plan de capacitación	La competencia del sector cuenta con equipos de mayor tecnología.
No cuenta con un manual de funciones	Incremento de impuestos
Infraestructura de MILMALAC S.A. arrendada lo que lleva a incurrir en un gasto	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

## **1.9.2 Cruce estratégico FO-FA-DA-DO**

### **FORTALEZA- OPORTUNIDAD**

- La empresa MILMALAC S.A. al ofertar productos de calidad podrá acceder a nuevos mercados.
- Contar con talento humano con experiencia le permite a la empresa producir y mejorar la variedad de los productos.
- Al ofrecer productos con precios competitivos, la empresa tiene la oportunidad de mejorar su posicionamiento en el mercado regional.
- La empresa al contar con propia infraestructura puede ampliar su capacidad de producción para exportar.
- Al contar con buenas relaciones de confianza con los proveedores de materia prima podrá tener su producción planificada y cumplir con los pedidos.

### **FORTALEZAS- AMENAZAS**

- Al no cumplir con los certificados de calidad la empresa puede ser sancionada por los organismos competentes.
- MILMALAC S.A. cuenta con personal capacitado para la producción, aunque la competencia cuenta con equipos de mayor tecnología.
- Oferta de productos con precios competitivos en el mercado tomando en cuenta el incremento de impuestos.
- Capacidad de producción para exportar sin embargo no existe el apoyo por parte de los gobiernos seccionales a este tipo de emprendimientos.

### **DEBILIDADES- AMENAZAS**

- Al no realizar control interno dentro de la nómina de la empresa puede ser sancionada por las entidades de control
- La falta de un plan de capacitación limita la innovación de tecnología dentro de la empresa permitiendo a la competencia el desarrollo continuo de sus trabajadores mediante capacitación permanente.
- No cuenta con un manual de funciones lo que no le permite tener definidas las funciones de los trabajadores

### **DEBILIDADES- OPORTUNIDAD**

- A pesar de no contar con un manual administrativo, contable y financiero la empresa tiene la capacidad para producir una gran variedad de productos.
- La empresa no cuenta con un manual de funciones lo que no le permite establecer procesos eficientes que le puedan ayudar a el posicionamiento de su marca en el mercado regional

#### **1.10 Identificación del problema diagnostico**

Una vez determinado el diagnostico situacional de la empresa MILMALAC S.A., fue posible recopilar información relevante acerca de las debilidades que presenta la empresa en las áreas Administrativa, Contable y Financiera. Con relación al ámbito administrativo fue posible observar que la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, la falta de asignación de funciones, carencia de capacitaciones y la falta de una visión y misión, le han presentado a la empresa una serie de inconvenientes en su desarrollo. En el ámbito contable de la empresa se ha podido detectar la falta de políticas, procedimientos o mecanismos de control interno en el manejo de información contable. Y finalmente, en el ámbito financiero se ha determinado que la empresa

no cuenta con presupuesto, y no aplica índices financieros que le permitan medir y valorar la situación económica de la empresa, que le permita facilitar la toma de decisiones.

Por lo antes mencionado se ha visto en la necesidad de la elaboración de un MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA MILMALAC S.A. UBICADA EN EL CANTÓN MONTÚFAR, PROVINCIA DEL CARCHI.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 Introducción**

Para el desarrollo del presente manual de procedimientos administrativo, contable y financiero ha sido necesario el desarrollo de un marco teórico, en el cual se conceptualice los términos de los cuales está compuesto el presente manual, de tal manera se ha recurrido a varias fuentes bibliográficas con el fin de obtener conceptos importantes y de fácil comprensión para los lectores.

Para una fácil comprensión el presente capítulo se encuentra conceptualizado en:

- Área administrativa
- Área contable
- Área financiera

#### **2.2 Objetivos**

- Facilitar la comprensión a los lectores, con respecto a la terminología utilizada.
- Fundamentar teóricamente el presente trabajo de grado

#### **2.3 Conceptualización de términos administrativos**

##### **2.3.1 Manual**

Un manual es:

“Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización como las

instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”. (Fincoswsky, 2012, pág. 244)

Según el concepto descrito en el párrafo anterior, es finalidad de las autoras formular el presente manual de forma pedagógica para que sea de fácil comprensión de los usuarios sabiendo que no todos los colaboradores tienen formación académica

### **2.3.2 Manual administrativo**

Los manuales administrativos son:

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (Fincoswsky, 2012, pág. 247)

Con respecto a los manuales administrativos, son fundamentales ya que, a través de ellos se puede mantener informado a empleados y trabajadores, acerca de cambios realizados por la dirección superior, como en su estructura organizacional o políticas y procedimientos, los mismos que deberán ser cumplidos por todos los miembros de la organización.

### **2.3.3 Administración**

Sánchez (2014) la definen como: “Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta, en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado” (p. 45).

Explicando el concepto anterior la administración es el arte de guiar a las personas para ayudarles a tomar decisiones que vayan en beneficio de la empresa, es por esto que la administración le permitirá alcanzar los objetivos.

### **2.3.4 Cargo**

Según Chiavenato considera al cargo como “la descripción de todas las actividades que desempeña un trabajador, quien ocupa una posición determinada y formal en la estructura organizacional de la empresa” (como se cita en Torres & Jaramillo, 2015, p. 12).

Según la definición el cargo es un conjunto de responsabilidades, conocimientos, perfiles, etc., que hacen que distinga a una persona de otra lo que constituye el trabajo asignado.

### **2.3.5 Tarea**

Según Alles (2004) la tarea “es el elemento básico del trabajador que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el mismo. Son las actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto” (como se cita en Torres & Jaramillo, 2015, p. 13).

La definición menciona que la tarea es la actividad individual, que realiza el empleado o trabajador, en cada puesto de trabajo el mismo que es asignado por el empleador.

### **2.3.6 Función**

Morales & Veland, (1999) menciona que la función “es la agrupación de tareas para atender las responsabilidades de un puesto” (como se cita en Torres & Jaramillo, 2015, p. 13).

### **2.3.7 Responsabilidad**

Según Torres & Jaramillo (2015) mencionan que la responsabilidad “está definida por algunas de las obligaciones por las que el empleado debe responder, y que en cierta forma definen la razón de ser del trabajo” (p. 13).

La responsabilidad es la obligación que tiene la persona para cumplir con la tarea asignadas por otra, ejecutarla y alcanzar los resultados deseados.

### **2.3.8 Trabajo**

“El trabajo es un conjunto de decisiones acompañadas de las acciones requeridas para implantarlas” (Torres & Jaramillo, 2015, 13)

El trabajo es la acción de realizar una actividad con el fin de alcanzar las metas planteadas, o la producción de bienes y servicios.

### **2.3.9 Diseño organizacional**

Según, Torres & Jaramillo (2015), consideran al diseño organizacional como:

La planeación conceptual de los procesos por medio de los cuales se integran los diferentes sistemas de la empresa en un todo coherente, con el fin de darle un sentido a la actividad de cada uno, y un enfoque de unidad conceptual a la organización (p.22, p23).

El diseño organizacional es importante para toda organización, a través de este se conocerá la estructura básica, los procesos y funciones que la empresa utiliza para alcanzar los objetivos y metas planteadas con el fin de lograr la productividad planteada.

### **2.3.10 Organigrama**

Según Gorbanev (2014), el organigrama es “la representación gráfica de la disposición formal de los puestos y las líneas de subordinación” (p. 85).

Según la definición, el organigrama le permite conocer el nivel de jerarquía en el que se encuentran y las funciones de las personas que trabajan en ella.

### **2.3.11 Misión**

Para Torres & Jaramillo (2015) entienden la misión como “la dirección o propósito de la empresa dentro de la cual se ejecuta el trabajo...” (p. 26).

La misión es la razón de ser de una organización, a través de la cual se conoce la empresa y los objetivos que esta desea lograr.

### **2.3.12 Visión**

Según, Torres & Jaramillo (2015) manifiestan que la visión “se refiere al estado ideal al que quiere llegar con su emprendimiento” (p.25).

La visión es la fuente de inspiración de las empresas, es un sueño que le permita a la empresa alcanzarlo.

### **2.3.13 Entrevista**

Para Torres & Jaramillo (2015) la entrevista es:

La técnica más usada para la recolección de datos acerca del cargo, puede ser aplicada a cada empleado, a un grupo de empleados que ocupen el mismo cargo o al jefe, ya que ellos son quienes realmente saben lo que se hace y como se hace (p.65).

La entrevista ayuda aclarar algunos puntos o actividades que no han sido observados de manera directa en su momento.

### **2.3.14 Análisis FODA**

Para Thompson y Strickland (2001), menciona que el análisis FODA “se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación interna” (como se cita en Arbaiza Fermi, 2014, p.141).

El análisis FODA puede ayudar hacer un mejor uso de los recursos; el conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, las mismas que permiten desarrollar un plan estratégico exitoso y no correr riesgos innecesarios.

### **2.3.15 Capacitación**

Según Hellriegel et al. (2009), las capacitaciones son “las actividades que ayudan a los empleados a superar las limitaciones y a mejorar su desempeño en los puestos que poseen” (como se cita en Arbaiza Fermini, 2014, p.230).

Según el concepto menciona que la capacitación ayuda a los empleados, a adquirir conocimientos, actitudes, habilidades y competencias que le ayudaran a lograr el cambio organizacional, con el fin de alcanzar metas y objetivos planteados por la organización.

### **2.3.16 Flujograma o diagrama**

Los agramas de flujo o flujogramas son representaciones son representaciones graficas que emplean elementos geométricos para representar secuencias de un proceso, de igual modo permiten describir la secuencia y su interacción de las distintas etapas de un procedimiento. Tomado de Administración Moderna, <http://www.administracionmoderna.com/>.

## **2.4 Conceptualización de términos contables**

### **2.4.1 Activo**

Según Mc Graw Hill (2014) define a los activos como un “recurso económico propiedad de una entidad, que se espera rinda beneficios en el futuro” p41. Siendo un recurso necesario dentro de la empresa para su funcionamiento y futuro crecimiento.

Es decir que, los activos son recursos que la empresa posee, con la finalidad de obtener beneficios en un futuro que le ayude al crecimiento de la misma.

#### **2.4.2 Pasivo**

Sin embargo, cada empresa tiene obligaciones con terceros, por cuanto es necesario definir un pasivo, según Mc Graw Hill (2014) “el pasivo representa lo que el negocio debe a otras personas o entidades conocidas como acreedores. Estos tienen derecho prioritario sobre los activos del negocio, antes que los dueños, quienes siempre ocuparan el último lugar” p42. Por cuanto se considera las obligaciones con terceros como prioridad en la empresa.

Las empresas para lograr un mayor crecimiento, recurren a la obtención de obligaciones con terceros que deberán ser cancelados en un futuro.

#### **2.4.3 Capital**

Siendo el capital un factor importante en la empresa es definido por Mc Graw Hill (2014) como “la aportación de los dueños, conocidos como *accionistas*; representa la parte de los activos que pertenecen a los dueños del negocio y es la diferencia entre el monto de los activos que posee el negocio y los pasivos que debe” (p42).

#### **2.4.4 Ingresos**

Según Mc Graw Hill (2014) “los ingresos representan recursos que recibe el negocio por la venta de un servicio o producto, en efectivo o a crédito” (p43).

Es así que mientras la empresa consiga incrementar sus ingresos con la venta de sus productos su capital incrementará y de la misma forma la empresa podrá crecer.

#### **2.4.5 Gastos**

Según Mc Graw Hill (2014) “los gastos son activos que se han usado o consumido en el negocio para obtener ingresos y que disminuyen el capital de la empresa” (p43).

#### **2.4.6 Estado de resultados**

Según Fierro (2015) el Estado de resultados “es el segundo estado financiero y se le denomina en las NIIF estado de resultado integral. Es el principal anexo del estado de situación financiera porque resume las cuentas nominales...” (p441)

Es decir, es un documento que incluye todas las partidas de ingresos, costos y gastos que hayan sido reconocidos en el período, permitiendo determinar la ganancia o pérdida de la empresa.

Este estado nos permite determinar el informe final de todas las decisiones que se han realizado en operación, esperando siempre un resultado positivo que pueda favorecer a la empresa en su crecimiento.

### **2.4.7 Estado de flujos de efectivo**

Según Fierro (2015), “el estado de flujos de efectivo refleja la generación y utilización de los fondos del ente económico en el manejo que hizo la tesorería” (p445).

Permite a la empresa conocer cómo se genera y utiliza el efectivo, clasificando las actividades realizadas por la misma en diferentes categorías tales como: operación, inversión y financiamiento, es así que, se puede conocer si los recursos económicos son suficientes para la gestión de la empresa en dicho período.

### **2.4.8 Estado de cambios en el patrimonio**

Según Mc Graw Hill (2014), “el estado de cambios en el patrimonio es un estado financiero básico que desglosa las cuentas que han generado variaciones en el capital contable”.

### **2.4.9 Notas a los estados financieros**

Según Mc Graw Hill (2014), “explican, con mayor detalle, situaciones especiales que afectan ciertas partidas dentro de los estados financieros” p50.

Es decir, que las notas a los estados financieros deben ser claras y precisas para una mejor comprensión y facilidad de identificación.

## **2.5 Conceptualización de términos financieros**

### **2.5.1 Manual financiero**

El manual financiero consiste en el análisis financiero de la organización, mediante la aplicación de indicadores a los estados financieros, los mismos que le permitirán a la organización distribuir de mejor manera sus recursos y mantener el resguardo y control de los mismos.

### **2.5.2 Índices financieros**

Los índices financieros son “técnicas que se emplea para analizar las situaciones financieras de las empresas, siendo el insumo principal para los análisis los estados financieros, como el balance general, el estado de ganancias y pérdidas y el estado de flujo de efectivo” Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos90/indices-financieros/indices-financieros.shtml>.

Las razones financieras son herramientas, que permiten a los directivos de las organizaciones ver la situación de la misma, además se puede comparar las relaciones que existe durante el periodo contable.

### **2.5.3 Control interno**

Según Hellriegel et al. (2009) menciona que el control interno “es un proceso que siguen el consejo de administración, la gerencia y otro personal de la organización y que ha sido diseñado para brindar una seguridad razonable respecto a la construcción de metas dentro de diversas categorías” (como se cita en Arbaiza Fermini, 2014, p.265).

Esto quiere decir, que una empresa debe implementar mecanismos de control interno con el fin de salvaguardar los activos de la misma, y de esta manera ayudarle a alcanzar las metas y objetivos planteados.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA**

#### **MILMALAC S.A**

##### **3.1 Introducción**

MILMALAC S.A. es una empresa nueva en el mercado, se encuentra ubicada en la provincia del Carchi, cantón Montúfar, sector El Capulí, la misma que se dedica a la producción y comercialización de manjar, crema y una variedad de quesos como: mozzarella, fresco, holandés y cheddar.

Después de haber realizado el diagnóstico de la empresa, se ha determinado que existen ciertas debilidades mismas que no han permitido el desarrollo interno de la empresa por lo que ha sido necesario el desarrollo de un Manual de Procedimientos Administrativos, Contables y Financieros, que permita el mejoramiento y desarrollo organizacional de la empresa MILMALAC S.A.

##### **3.2 Objetivo general de la propuesta**

Incrementar el nivel de fortalecimiento organizacional en las áreas administrativa, contable y financiera de la empresa MILMALAC S.A.

##### **3.3 Objetivos específicos**

- Formular una propuesta de manual para la gestión administrativa
- Formular una propuesta de manual contable
- Estructurar una propuesta de manual financiero

### 3.4 Base filosófica

#### 3.4.1 Misión

Se propone la siguiente misión para la empresa MILMALAC S.A.:

*Satisfacer las necesidades nutricionales de la población en la provincia del Carchi, ofreciendo productos de calidad que cuentan con el respaldo de un equipo calificado; ayudando a la generación de empleo y dinamizando la economía del sector.*

#### 3.4.2 Visión

Se propone la siguiente visión para la empresa MILMALAC S.A.:

*En el año 2022, ser la empresa líder en fabricación de productos lácteos, posicionándonos en nuevos mercados, demostrando calidad en todos los productos que ofrece llegando a ser reconocidos en toda la zona norte del Ecuador*

Se establece un marco de referencia que permita lograr a la empresa de forma eficiente y eficaz el crecimiento de la organización.

#### 3.4.3 Principios y valores

En cuanto a la filosofía de MILMALAC S.A. establece la forma de actuar y de ser, siendo la principal característica de la empresa y de quienes la conforman con el fin de beneficiar a los clientes y su entorno:

#### 3.4.4 Principios

- **Responsabilidad institucional:** implica el manejo eficiente de los recursos, en la ejecución de actividades, el mismo que permita cumplir con calidad las metas y objetivos planteados por la MILMALAC S.A.
- **Responsabilidad social:** ayudar en el desarrollo de actividades para el beneficio de la comunidad y el mejoramiento de la calidad de vida del sector.

- **Responsabilidad ambiental:** ayudar en el cuidado del medio ambiente, con el fin de garantizar la calidad de vida de las personas, a través de prácticas responsables.

### 3.4.5 Valores

- **Responsabilidad:** implica cumplir con las tareas asignadas, con el fin de garantizar la calidad de los productos que se ofrece a los clientes.
- **Honestidad:** la forma de actuar del personal, ya sea nivel directivo alto, medio o bajo, de forma correcta ante la situación en la que se encuentre.
- **Colaboración:** el apoyo en servicios adicionales de la empresa MILMALAC S.A., los mismos que sean sin interés de recibir retribución económica.
- **Respeto:** implica el comportamiento personal, el mismo que permita un ambiente de trabajo en armonía dentro y fuera de la empresa MILMALAC S.A.
- **Compromiso:** implica el apoyo por parte del personal, con el fin de garantizar la elaboración de productos que cumplan con las necesidades de los clientes.

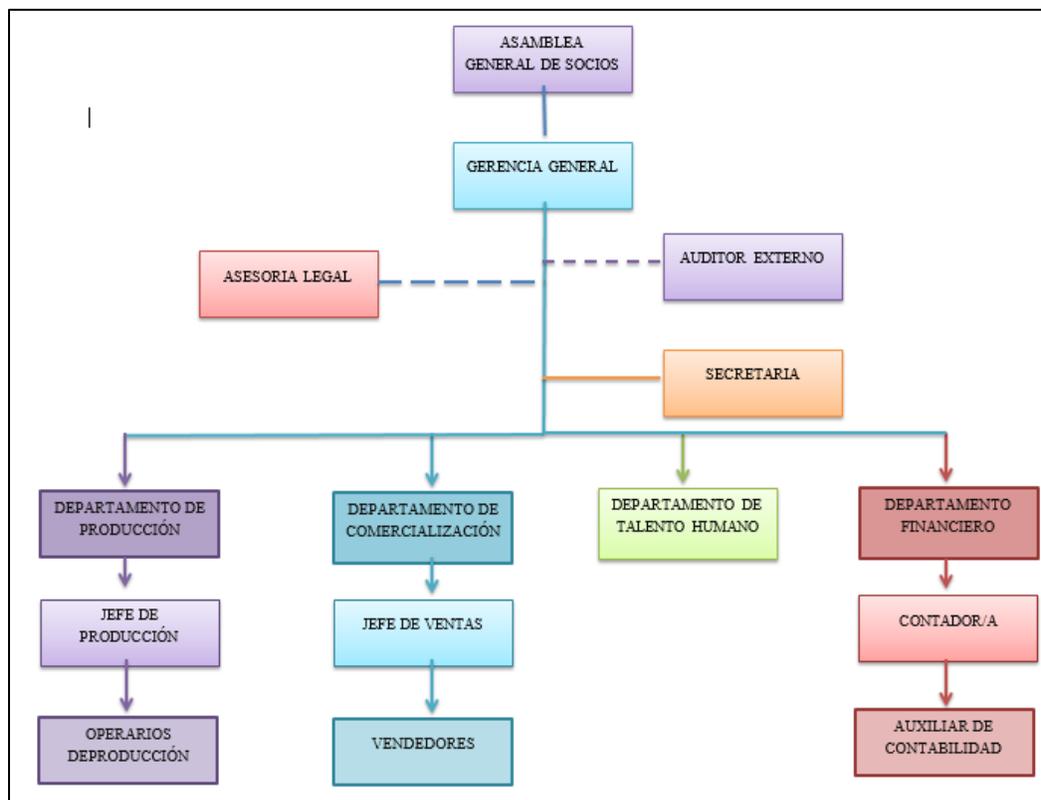
### 3.4.6 Objetivos de la empresa MILMALAC S.A.

- Promover el mayor beneficio económico para la empresa y el entorno.
- Obtener la mayor capacidad de crecimiento y captación del mercado.
- Elaborar políticas y estrategias que permitan alcanzar estabilidad en el medio.
- Establecer normas de seguridad ambiental como medida de prevención ambiental.

### 3.4.7 Organigrama estructural de MILMALAC S.A.

Es de vital importancia identificar los niveles jerárquicos mediante la presentación de un organigrama que permita conocer las líneas de mando, con el fin de evitar la duplicidad de funciones, el mismo que ser de conocimiento de todo el personal de la empresa.

La empresa MILMALAC S.A. de acuerdo al tamaño y la actividad a la que se dedica, se elaborara un organigrama estructural en la que constara las áreas con las que cuenta la empresa.



**Ilustración 6.** Organigrama propuesto para la empresa MILMALAC S.A.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

### Políticas Administrativas

- Los empleados de la empresa MILMALAC S.A., gozaran desde el primer día de sus funciones con los beneficios de ley.
- La empresa MILMALAC S.A., identificará y controlará los riesgos relacionados con incidentes o enfermedades ocupacionales, así como la seguridad y salud de los trabajadores que la conforman
- Promover la formación, capacitación y sensibilización del personal, para un adecuado y eficaz desempeño de las labores.

- Implementar acciones preventivas y correctivas enfocadas a la protección del medio ambiente, así como la identificación de impactos ambientales producto de las labores que desempeña la empresa, comprometiéndose a mejorar continuamente.
- En MILMALAC S.A., está estrictamente prohibido poseer, distribuir, vender, consumir, o estar bajo los efectos del alcohol y/o cualquier droga.
- Brindar incentivos a los trabajadores que se desempeñen correctamente en su puesto laboral, para así crear un compromiso de parte del personal hacia la institución.

### **3.5 Manual de procedimientos administrativos**

#### **3.5.1 Descripción de funciones y perfiles de cargos**

##### **Introducción**

Hoy por hoy, las organizaciones, cualquiera sea su tipo, requieren contar con herramientas o instrumentos que les faciliten o guíen hacia el cumplimiento de su planificación estratégica. Esta misma planificación, necesita ser aclarada y compartida con todo su equipo de colaboradores inclusive, como buena práctica podría ser puesta en conocimiento de sus clientes y proveedores. Uno de estos instrumentos es el documento donde se describen las funciones para cada uno de los puestos.

La presente propuesta para MILMALAC S.A. contiene la descripción de las funciones en cada uno de sus puestos, con la finalidad que la Administración respete las líneas de autoridad y coordinación (existentes) entre cada uno de los cargos existentes en la estructura organizacional. El perfil de cargo representa un valioso mecanismo referencial para la Administración, la misma que debe considerar las habilidades que un trabajador debe poseer para ejercer eficientemente su trabajo.

El Formato de la Descripción de Funciones y Perfiles se encuentra diseñado en base a Competencias; es así que, su principal finalidad es:

- Presentar de forma objetiva y precisa la información en cuanto a misión, funciones y responsabilidades de los cargos.
- Facilitar el entendimiento del funcionario.
- Permitir un manejo y aplicación práctica,
- Realzar la imagen corporativa.

**Objetivo:**

Incrementar el nivel de eficiencia en la Empresa MILMALAC S.A. desde la perspectiva del cumplimiento de las funciones de sus colaboradores.

**Definición de estructura orgánica**

La Estructura Orgánica de la Empresa MILMALAC S.A. está compuesta por diferentes niveles de autoridad y responsabilidad, estos son:

**Procesos gobernantes:**

Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por la alta gerencia, para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, entre otros;

**Procesos productivos o agregadores de valor**

Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes. Es decir, aquellos que permiten agregar valor y generar renta para la organización. Los procesos productivos se encuentran estructurados por:

- Producción
- Ventas

### **Procesos de apoyo**

Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos. Este proceso se encuentra estructurado por:

- Contabilidad
- Secretaria
- Asesoría Jurídica
- Talento Humano

## **CLASIFICACIÓN SEGÚN PROCESOS:**

### **PROCESOS GOBERNANTES**

- Gerencia General

### **PROCESOS HABILITANTES O DE APOYO**

#### **Contabilidad**

- Contador General
- Asistente de Contabilidad

## Talento Humano

- Jefe de Talento Humano
- Secretaria de Gerencia
- Asesor Jurídico

## PROCESOS PRODUCTIVOS

- Departamento de Producción
- Departamento de Ventas

### CODIFICACIÓN:

Los cargos se encuentran codificados de la siguiente manera:

**Tabla 11. Codificación de cargos**

No.	Nombre del Cargo	Código
1	GERENCIA GENERAL	GG
2	SECRETARIA DE GERENCIA	SG
3	CONTADOR GENERAL	CG
4	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	AC
5	ASESOR JURIDICO	AJ
6	JEFE DE TALENTO HUMANO	JT
7	JEFE DE PRODUCCIÓN	JP
8	OPERARIO DE PRODUCCIÓN	OP
9	JEFE DE VENTAS	JV
10	VENDEDORES	VE

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 12. Ficha Gerencia General**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	<b>GERENCIA GENERAL</b>	
		
	CODIGO: GG	
ÁREA O DEPARTAMENTO	Gerencia General	
LÍNEA DE REPORTE	Asamblea General de Socios	
RELACIONES	INTERNAS	Asamblea General de Socios y Clientes.
	EXTERNAS	Organismos gubernamentales, Empresas de Servicios Técnicos, Empresas Privadas, y Proveedores.
MISIÓN	Administrar eficientemente la empresa.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa de conformidad con la ley.</li> <li>2. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la empresa.</li> <li>3. Supervisar, conocer y controlar las actividades que desempeñan cada departamento existente en la entidad.</li> <li>4. Tomar las decisiones adecuadas para la solución oportuna a los problemas que se presenten en el futuro.</li> <li>5. Ejercer el liderazgo para guiar y motivar a las personas, así como trabajar y velar por el logro de los objetivos de la organización.</li> <li>6. Planificar estratégicamente las actividades de la empresa, con base en las políticas y los objetivos.</li> <li>7. Cumplir y hacer cumplir los manuales, reglamentos, funciones, procedimientos y disposiciones existentes en el depósito.</li> <li>8. Planificar y ejecutar actividades que aporten a la motivación y capacitación del personal.</li> <li>9. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la empresa.</li> </ol>		

---

## PERFIL DEL CARGO

### Instrucción Formal:

- Título profesional de, al menos, tercer nivel en administración, economía, finanzas, o ciencias afines, de conformidad con la Ley que regule la educación superior.

### Experiencia:

- Mínima de cuatro años como administrador, responsable de áreas de negocios, financieros o de administración en empresas de productos lácteos o afines.

### PERFIL POR COMPETENCIAS:

#### **Conocimientos indispensables**

- Normativa de Organismos de control y Gubernamental
- Legislación Laboral
- Gestión Estratégica y Operativa
- Gestión de Talento Humano
- Presupuesto y Finanzas
- Microsoft Office
- Mercadeo.

#### **Destrezas generales**

- Pensamiento crítico y analítico.
- Monitoreo y control.
- Trabajo en equipo.
- Negociación.
- Liderazgo.
- Orientación a resultados.

#### **Otras competencias**

- Razonamiento inductivo y deductivo.
- Razonamiento matemático.
- Reconocimiento de problemas.
- Comprensión oral y escrita.

---

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 13. Ficha Secretaria de Gerencia**

DENOMINACIÓN		
DEL PUESTO	<b>SECRETARIA DE GERENCIA</b>	
CODIGO: <b>SG</b>		
ÁREA O	Gerencia General	
DEPARTAMENTO		
LÍNEA DE	Gerencia General	
REPORTE		
RELACIONES	INTERNAS	Todos los cargos
	EXTERNAS	Organismos gubernamentales, Empresas de Servicios Técnicos, Empresas Privadas, Proveedores y Clientes.
MISIÓN		
Apoyar cotidianamente en coordinación y comunicación interna de la organización		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar, tramitar y controlar documentación de la empresa.</li> <li>2. Llevar el control de agenda del encargado de cada área, de forma cronológica</li> <li>3. Atender a proveedores y entregar las órdenes de compra, de acuerdo con las indicaciones pertinentes</li> <li>4. Manejar diariamente la agenda del gerente general y coordinar la secuencia de citas y reuniones, así como preparar el material necesario para las mismas.</li> <li>5. Resolver las inquietudes y consultas de clientes internos y externos</li> <li>6. Elaborar y certificar oportunamente las comunicaciones correspondientes a decisiones y resoluciones tomadas y emitidas por los organismos competentes.</li> <li>7. Mantener la imagen institucional a través de la prestación de un servicio eficiente y de calidad.</li> <li>8. Manejar y custodiar el archivo de la Gerencia General.</li> </ol>		
PERFIL DEL CARGO		
Instrucción Formal:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico o Tecnólogo en Secretariado Ejecutivo.</li> </ul>		
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de dos años en posiciones similares como servicio y atención al cliente, comercialización y ventas.</li> </ul>		

---

**PERFIL POR COMPETENCIAS:****Conocimientos indispensables**

- Servicio y atención al cliente
- Comercialización y ventas
- Paquetes informáticos
- Ortografía
- Normativa de Organismos de control y Gubernamental
- Mecanografía
- Redacción
- Microsoft Office
- Mercadeo.

**Destrezas generales**

- Pensamiento crítico y analítico.
- Orientación de servicio
- Monitoreo y control.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Escucha activa

**Otras competencias**

- Creatividad
- Ordenar información
- Comprensión oral y escrito
- Razonamiento inductivo
- Originalidad

---

**Fuente:** Investigación de Campo**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 14. Ficha Contador General**

DENOMINACIÓN	<b>CONTADOR GENERAL</b>	
DEL PUESTO		
	CODIGO: CG	
ÁREA O	Contabilidad	
DEPARTAMENTO		
LÍNEA DE	Gerencia General	
REPORTE		
RELACIONES	INTERNAS	Asistentes Operativos.
	EXTERNAS	Organismos gubernamentales, Proveedores y Clientes.
MISIÓN	Planificar, organizar, ejecutar y controlar el sistema de contabilidad de la empresa con el fin de garantizar el registro correcto y oportuno de todas las operaciones económicas.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clasificar, registrar, analizar e interpretar, periódicamente la información financiera</li> <li>2. Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a la ética del ejercicio profesional.</li> <li>3. Elaboración, impresión y legalización de Estados Financieros;</li> <li>4. Realizar el Cierre de período contable;</li> <li>5. Asesorar a la Gerencia y a La Asamblea General de Socios en asuntos relacionados con el cargo, así como en la organización en materia de control contable</li> <li>6. Efectuar la revisión, análisis y control de cada una de las cuentas del balance general.</li> <li>7. Revisar y controlar que todas las transacciones contables de las oficinas se reflejen dentro del período mensual correspondiente.</li> <li>8. Distribuir, supervisar y controlar las tareas y actividades desarrolladas por el personal a su cargo;</li> <li>9. Monitorear y controlar pago de obligaciones económicas, sociales y tributarias.</li> <li>10. Controlar todas las cuentas que maneja la empresa durante el desarrollo de su actividad económica.</li> <li>11. Elaborar los estados financieros que establece la ley.</li> </ol>		

---

## PERFIL DEL CARGO

Instrucción Formal:

- Título superior en Finanzas, Contabilidad y Auditoría, o afines. Debe poseer CPA.

Experiencia:

Dos años en posiciones similares

PERFIL POR COMPETENCIAS:

### **Conocimientos indispensables**

- Conocimientos avanzados de Contabilidad Superior.
- Conocimientos avanzados de Política Tributaria Fiscal.
- Manejo de Normas NIIFs
- Conocimientos contables emitidos por el Organismo de Control.
- Microsoft Office

### **Destrezas generales**

- Aprendizaje activo.
- Pensamiento crítico y analítico.
- Monitoreo y control.

### **Otras competencias**

- Ordenar información.
- Razonamiento inductivo y deductivo.
- Expresión escrita.
- Comprensión Oral.

---

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 15. Ficha Asistente de Contabilidad**

DENOMINACIÓN		
DEL PUESTO	<b>ASISTENTE DE CONTABILIDAD</b>	
		CÓDIGO: AC
ÁREA O	Contabilidad	
DEPARTAMENTO		
LÍNEA DE	Contador General	
REPORTE		
RELACIONES	INTERNAS	Talento Humano
	EXTERNAS	Organismos Gubernamentales
MISIÓN		
Mantener actualizados los registros contables de las operaciones económicas realizadas por la empresa, de acuerdo con las disposiciones legales y reglamentarias		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar registros contables y conciliaciones bancarias</li> <li>2. Revisar en forma consolidada información para efectos tributarios.</li> <li>3. Contabilización de pago de impuestos.</li> <li>4. Mantener y controlar los inventarios de activos fijos actualizados.</li> <li>5. Efectuar pagos a proveedores tomando en cuenta las políticas internas y fiscales vigentes.</li> <li>6. Las demás actividades dispuestas por su jefe inmediato.</li> </ol>		
PERFIL DEL CARGO		
Instrucción Formal:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios superiores en Contabilidad, Economía, Auditoría o Finanzas.</li> </ul>		
Conocimientos Adicionales:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Office: Word, Excel, Tributación.</li> </ul>		

---

Experiencia:

- Un año en posiciones similares y en Instituciones Financieras.

PERFIL DE COMPETENCIAS:

**Conocimientos indispensables**

- Conocimientos de Contabilidad Superior.
- Microsoft Office.

**Destrezas generales**

- Síntesis / Reorganización
- Pensamiento crítico y analítico
- Orientación a resultados
- Estrategias de aprendizaje.
- Aprendizaje activo
- Organización de la Información
- Orientación a resultados

**Otras competencias**

- Fluidez de ideas.
- Reconocimiento de problemas.
- Razonamiento matemático.
- Razonamiento inductivo y deductivo.
- Originalidad.

---

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 16. Ficha Jefe Talento Humano**

DENOMINACIÓN		
DEL PUESTO	<b>JEFE DE TALENTO HUMANO</b>	
CODIGO: <b>JT</b>		
ÁREA O	Talento Humano	
DEPARTAMENTO		
LÍNEA DE	Gerencia General	
REPORTE		
RELACIONES	INTERNAS	Todo el personal
	EXTERNAS	IESS, MRL, SRI
MISIÓN		
Contribuir a la construcción de un adecuado clima organizacional respetando las cuestiones legales y sociales para el cumplimiento de la misión y visión de la organización.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar la gestión del talento humano de la empresa.</li> <li>2. Planificar, dirigir y controlar planes y programas de capacitación y desarrollo.</li> <li>3. Ejecutar procesos de incorporación, permanencia y desvinculación de personal de la empresa.</li> <li>4. Legalizar oportunamente los reportes laborales y planillas a organismos de control y gubernamentales: Seguro Social, Ministerio de Trabajo, SRI, etc.</li> <li>5. Desarrollar procesos de evaluación del desempeño al personal en forma periódica y emitir informes de resultados a Gerencia General.</li> <li>6. Implementar políticas de seguridad y prevención de riesgos laborales.</li> <li>7. Las demás funciones dispuestas por su jefe inmediato.</li> </ol>		
PERFIL DEL CARGO		
Instrucción Formal:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en Psicología Industrial, Administración de Recursos Humanos, Administración de Empresas o carreras afines</li> </ul>		

---

Experiencia:

- 3 años en instituciones y posiciones similares

PERFIL POR COMPETENCIAS:

### **Conocimientos indispensables**

- Leyes que regulan a instituciones del sector financiero.
- Legislación Laboral
- Legislación del IESS
- Tributación.
- Microsoft Office.
- Negociación.

### **Destrezas generales**

- Pensamiento conceptual y analítico.
- Identificación de problemas.
- Organización de información.
- Persuasión.

### **Otras competencias**

- Pensamiento Estratégico.
- Empoderamiento.
- Autocontrol y prudencia
- Gestión de Conflicto.
- Razonamiento deductivo e inductivo.

---

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 17. Ficha Jefe de Producción**

<b>DENOMINACIÓN</b>		
<b>DEL PUESTO</b>	<b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>CODIGO: JP</b>		
<b>ÁREA O</b>	Producción	
<b>DEPARTAMENTO</b>		
<b>LÍNEA DE</b>	Gerencia General	
<b>REPORTE</b>		
<b>RELACIONES</b>	INTERNAS	Todo el personal
	EXTERNAS	Organismos de control
<b>MISIÓN</b>		
Administrar los procesos de producción en concordancia con los estándares de calidad, contribuyendo al desarrollo de la empresa, brindando confiabilidad a sus clientes.		
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar, desarrollar y administrar los procesos de producción</li> <li>2. Controlar de la calidad de materias primas, procesos y productos finales</li> <li>3. Elaborar informes de productividad para la Gerencia, La Asamblea General de Socios</li> <li>4. Proponer innovaciones para los procesos de producción</li> </ol>		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
Instrucción Formal:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en Ingeniería de alimentos</li> </ul>		
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 años en empresas de alimentos</li> </ul>		
<b>PERFIL POR COMPETENCIAS:</b>		
<b>Conocimientos indispensables</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutrición</li> <li>• Impactos ambientales</li> <li>• Química</li> </ul>		
<b>Destrezas generales</b>		

- Pensamiento conceptual y analítico.
- Identificación de problemas.
- Organización de información.
- Estrategia de aprendizaje.
- Persuasión.

### Otras competencias

- Pensamiento Estratégico.
- Empoderamiento.
- Autocontrol y prudencia
- Gestión de Conflicto.
- Razonamiento deductivo e inductivo.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 18. Ficha Operario de Producción**

DENOMINACIÓN		
DEL PUESTO	<b>OPERARIO DE PRODUCCIÓN</b>	
		<b>CODIGO: OP</b>
ÁREA O	Producción	
DEPARTAMENTO		
LÍNEA DE REPORTE	Jefe de Producción	
RELACIONES	INTERNAS	Gerente, departamento de ventas, departamento de producción, secretaria
	EXTERNAS	
MISIÓN		
Elaborar los productos de acuerdo con las normas de calidad establecidas, con responsabilidad y compromiso con la empresa y los clientes		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
1. Realizar tareas producción asignadas por su inmediato superior.		

- 
2. Utilizar los recursos disponibles con responsabilidad
  3. Elaborar y producir los diversos productos para la venta
  4. Controlar y realizar productos de acuerdo con las normas de calidad
- 

#### PERFIL DEL CARGO

Instrucción Formal:

- Título de bachiller

Experiencia:

- 2 años en empresas similares

PERFIL POR COMPETENCIAS:

#### **Conocimientos indispensables**

- Operación de maquinaria

#### **Destrezas generales**

- Proactivo
- Responsable
- Competente
- Eficiente

#### **Otras competencias**

- Autocontrol y prudencia
- Gestión de Conflicto.
- Creatividad
- Originalidad

---

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 19. Ficha Jefe de Ventas**

DENOMINACIÓN		
DEL PUESTO	<b>JEFE DE VENTAS</b>	
		CODIGO: <b>JV</b>
ÁREA O	Ventas	
DEPARTAMENTO		
LÍNEA DE	Gerencia General	
REPORTE		
RELACIONES	INTERNAS	Gerente, departamento de producción, secretaria
	EXTERNAS	
MISIÓN		
Lograr el direccionamiento estratégico y efectivo de la gestión de ventas para alcanzar los objetivos organizacionales.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico organizacional.</li> <li>2. Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.</li> <li>3. Coordinar los planes de trabajo de los vendedores</li> <li>4. Medición y Evaluación del desempeño de la fuerza de venta.</li> <li>5. Analizar los problemas para aumentar la eficiencia de la operación y proponer soluciones rentables para la Empresa.</li> <li>6. Análisis del volumen de venta, costos y utilidades.</li> <li>7. Conocer las necesidades de los clientes.</li> <li>8. Impulsar la apertura a nuevos mercados</li> </ol>		
PERFIL DEL CARGO		
Instrucción Formal:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios en Administración (Licenciatura),</li> <li>• Mercadeo y Publicidad o Carreras afines (Licenciatura).</li> </ul>		

---

Experiencia:

- 2 años en empresas similares

PERFIL POR COMPETENCIAS:

**Conocimientos indispensables**

- Elaboración de estrategias comerciales.
- Marketing.
- Desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales.
- Atención a Clientes.
- Conocimientos básicos en el área contable.

**Destrezas generales**

- Trabajo bajo presión.
- Actitud de líder
- Iniciativa propia
- Auto control
- Proactivo
- Responsable
- Dinámico
- Honrado

---

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 20. Ficha Vendedor**

DENOMINACIÓN		
DEL PUESTO	<b>VENDEDOR</b>	
		CÓDIGO: VE
ÁREA O	Ventas	
DEPARTAMENTO		
LÍNEA DE	Jefe de Ventas	
REPORTE		
RELACIONES	INTERNAS	Departamento de producción, Jefe de Ventas
	EXTERNAS	
MISIÓN		
Captar nuevos clientes, y mejorar el nivel de participación en el mercado, que le permita alcanzar los objetivos organizacionales.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar que la mercadería esté correctamente etiquetada.</li> <li>2. Colaborar en actividades de traspaso, pedidos, devoluciones y cambios de mercaderías</li> <li>3. Participar en la toma física de inventarios periódicos.</li> <li>4. Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.</li> <li>5. Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa.</li> <li>6. Realizar los cobros por la venta de mercadería cuando sea necesario.</li> <li>7. Impulsar la venta de todos los productos que ofrece la empresa</li> </ol>		
PERFIL DEL CARGO		
Instrucción Formal:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de bachiller</li> <li>• Técnico de administración</li> <li>• Técnico de ventas</li> <li>• Licenciatura en administración</li> </ul>		

---

Experiencia:

- 2 años en empresas similares

PERFIL POR COMPETENCIAS:

#### **Conocimientos indispensables**

- Conocimientos de técnicas de ventas.
- Cursos de Servicio al Cliente.

#### **Destrezas generales**

- Trabajo bajo presión.
- Capacidad de trabajo en equipo
- Iniciativa propia
- Auto control
- Proactivo
- Responsable
- Dinámico
- Honrado
- Actitud de servicio
- Facilidad de palabra
- Liderazgo
- Buen manejo de las relaciones interpersonales
- Dinámica en la toma de decisiones.

---

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las autoras

### **3.5.2 Reglamento interno de trabajo**

#### **Del ámbito de aplicación y obligatoriedad**

**Artículo 1.-** La Empresa MILMALAC S.A. con el objeto de establecer un adecuado sistema de administración ha creado el Reglamento de Control Interno, con el fin de alcanzar un alto nivel de eficiencia en el trabajo.

**Artículo 2.-** La Empresa MILMALAC S.A. se encuentra ubicada en el sector El Capulí, cantón Montúfar, provincia del Carchi.

**Artículo 3.-** La Empresa MILMALAC S.A. conjuntamente con los trabajadores los mismos que deberán cumplir el reglamento y las normas del Código de Trabajo.

**Artículo 4.-** La administración del Talento Humano de la EMPRESA MILMALAC S.A., es función de la Gerencia General y del Departamento de Talento Humano, con sujeción a las leyes laborales y a las normas contenidas en el presente reglamento.

**Artículo 5.-** El Gerente General, en su calidad de Representante Legal de la EMPRESA MILMALAC S.A. es la única persona facultada para celebrar contratos de trabajo, terminarlos e iniciar las acciones legales pertinentes sujetándose a las disposiciones del presente reglamento.

### **De los contratos de trabajo**

Todos los contratos que la Empresa MILMALAC S.A. celebre con los Trabajadores serán obligatoriamente por escrito y serán sujetos a las condiciones establecidas en el Código del Trabajo.

**Artículo 6.-** La Empresa podrá celebrar válidamente contratos de trabajo según lo dispuesto en la ley.

Los contratos individuales que la Empresa celebre por primera vez se entenderán que es un periodo de prueba de noventa días, salvo estipulación en contrario y la modalidad de trabajo.

Las partes podrán dar por terminado el acuerdo escrito, en este período o al finalizar el período, sin que medie causal alguna, sin desahucio en su caso y sin indemnización alguna, mediante simple notificación.

## **De la admisión**

La etapa previa a la contratación le permitirá al responsable seleccionar el personal más adecuado.

**Artículo 7.-** Son requisitos indispensables previos a la celebración del Contrato de Trabajo, cumplir y presentar los siguientes requerimientos

Jefe de Talento Humano requerirá del aspirante lo siguiente:

- Ser mayor de edad;
- Copias de Cédula y certificado de votación
- Hoja de Vida
- Título académico acorde al puesto a desempeñar
- Copias de cursos de capacitación de los últimos cinco años

Luego de verificada la información antes descrita, la Gerencia se reserva el derecho de seleccionar o no al aspirante.

**Artículo 8.-** El solicitante debe declarar que la información proporcionada sea verdadera y que no haya omitido información alguna que pudiera ser relevante para su contratación.

La no concordancia de la información presentada por el aspirante al empleo, la entrega de documentos falsos o alterados, el ocultar información relevante, como: antecedentes penales, etc., se consideraran como faltas graves al reglamento y serán causal para la terminación del contrato; previo el trámite de visto bueno, de acuerdo al Artículo 310, No. 2; del Código de Trabajo.

**Artículo 9.-** Al momento de la celebración del Contrato, el trabajador adjuntará:

- Copias de cédula
- Papeleta de votación
- Señalará con precisión su dirección domiciliaria y;
- Adquirirá la obligación de actualizarla cada vez que cambie de domicilio máximo en los 5 días posteriores al cambio.

**Artículo 10.-** Todas las Carpetas Individuales del personal que actualmente labora en la Empresa contendrán los siguientes documentos:

- Hoja de Vida con fotografía.
- Copia a color de cédula de ciudadanía y papeleta de votación
- Certificado de estudios/copia de título obtenido.
- Copia de seminarios y cursos realizados
- Una Planilla de servicio básico del domicilio (luz, agua, teléfono etc.)
- Tipo de sangre.
- Cedula de identidad o partida de nacimiento de los hijos
- Copia a color de la cedula de identidad y papeleta de votación del conyugue o conviviente.
- Ficha médica ocupacional
- Carnet del CONADIS, (Si aplica)

### **De la contratación**

**Artículo 11.-** Ningún candidato o aspirante será considerado trabajador de la Empresa sin antes haber suscrito el respectivo contrato de trabajo.

**Artículo 12.-** La Empresa podrá suscribir cualquier clase de contrato de trabajo determinado en las leyes y especialmente en el Código de Trabajo. Todo contrato de trabajo celebrado por la Institución deberá ser legalizado de manera inmediata mediante un documento escrito.

**Artículo 13.-** El personal seleccionado celebrará con la Empresa un contrato a plazo fijo por un año, de este plazo los primeros noventa días, (según lo dispuesto en el Artículo 15 del Código de Trabajo), se considerarán de prueba, durante los cuales cualquiera de las partes podrá darlo por terminado sin que haya lugar a indemnización de alguna clase.

Si hasta el vencimiento del plazo de estos primeros noventa días, ninguna de las partes hubiere expresado su voluntad contraria, se entenderá vigente por el tiempo que faltare para completar el año.

Vencido el primer año, y si no hay manifestación expresa de las partes de dar por terminado el contrato, se lo renovará por un año más. Cumplido este plazo y si no se hubiere dado por terminado el contrato, se lo considerará por tiempo indefinido.

### **De las jornadas y horarios laborales**

**Artículo 14.-** Es obligatorio para todos los trabajadores estar presente y listo a tiempo para empezar a trabajar. Esto incluye al iniciar la jornada de trabajo y también al retorno del almuerzo.

Todos los trabajadores de la Empresa cumplirán de manera estricta el horario fijado por el empleador, aceptando las modificaciones que se hicieren en el futuro y que fueren autorizadas debidamente por Gerencia General.

La jornada de trabajo que establece la Empresa por Ley es de ocho horas diarias (40 horas semanales). Los trabajos que excedan la jornada ordinaria se pagarán conforme a lo que establece la normativa laboral vigente.

**Artículo 15.-** Cuando fuere necesario, por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49 del Código de Trabajo, siempre que se proceda con autorización del inspector de trabajo, sujetándose a lo establecido para el efecto en el Código de Trabajo.

### **De las remuneraciones**

**Artículo 16.-** La Empresa pagará a los trabajadores mensualmente los valores correspondientes a la remuneración pactada de los que deducirá los valores que tengan lugar de conformidad con la Ley, la misma que será cancelada por mes vencido incluyendo todos los beneficios que determina la Ley. El pago se lo realizará a través de acreditación en las cuentas de ahorros que mantengan los trabajadores en la Empresa.

La Empresa podrá incrementar los sueldos de sus trabajadores de acuerdo con su capacidad financiera y económica; los incrementos que se generen se entenderán imputables a cualquier incremento dispuesto por las Comisiones Sectoriales.

Las horas suplementarias y/o extraordinarias se cancelarán una vez que hayan sido registradas en el formulario respectivo y las mismas que serán autorizadas por la Gerencia General.

### **Causales para terminar el contrato de trabajo**

Los trabajadores cesarán definitivamente en sus funciones o terminarán los contratos celebrados con la Empresa, por las siguientes causas:

Por acuerdo de las partes;

- Por desahucio, presentado por cualquiera de las partes y sujeto a lo que establece la ley;
- Por visto bueno concedido por la correspondiente autoridad del trabajo;
- Por muerte del trabajador;
- Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe.
- Por las demás establecidas en las disposiciones del Código del Trabajo.

**Artículo 17.-** El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo en los siguientes casos:

- Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de este por un tiempo mayor de tres días consecutivos sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un periodo mensual de labor.
- Se exceptúa los casos de enfermedad debidamente comprobados, mediante certificado médico extendido por el Instituto del Ecuatoriano de Seguridad Social o calamidad doméstica que será calificada por la Gerencia General.
- Por indisciplina o desobediencia grave al Reglamento Interno de Trabajo, legalmente aprobado.
- Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes o a su representante.
- Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió.

- Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social.
- Por no acatar las medidas de seguridad e higiene exigidas por la Ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente, o por contrariar sin debida justificación las prescripciones o dictámenes médicos.

## **DE LAS AUSENCIAS AL TRABAJO**

**Artículo 18.-** El abandono del trabajo por un tiempo mayor de tres días consecutivos dentro de un periodo mensual de labores sin causa justa debidamente comprobado, constituirá falta grave y será sancionada de acuerdo con lo prescrito en el Código de Trabajo y dará lugar a la terminación de su relación laboral, previo Visto Bueno.

**Artículo 19.-** Permisos por enfermedad son las autorizaciones concedidas por Gerencia General para que un trabajador pueda ausentarse temporalmente del lugar de trabajo.

**Artículo 20.-** Serán concedidos únicamente por calamidad doméstica, requerimiento por escrito de autoridad competente, ejercicio del derecho a voto, enfermedad, orden médica, y en los demás casos previstos en la Ley y en este Reglamento.

**Artículo 21.-** Procedimiento por calamidad doméstica, se concede hasta tres días de licencia con remuneración completa al trabajador conforme a la normativa laboral vigente, para estos casos, los permisos se solicitarán por escrito a la jefatura inmediata, la cual autorizará según su criterio, salvo casos de fuerza mayor debidamente comprobados.

**Artículo 22.-** Todo el personal debe comunicar de manera inmediata al Área de Talento Humano o a su superior cualquier tipo de ausencia y los motivos que la originaron, debiendo

presentar obligatoriamente certificados o documentos que justifique su ausencia. La comunicación podrá ser en forma escrita o llamada telefónica en los casos de emergencia.

Se entenderá por calamidad doméstica los siguientes hechos:

- Muerte de su cónyuge o conviviente en unión de hecho, o parientes comprendidos dentro del segundo grado de afinidad y consanguinidad.
- Accidentes o enfermedades graves que requieran de hospitalización del cónyuge o parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad.
- Los eventos de fuerza mayor debidamente comprobados.

#### **Buen uso de los bienes, servicios e instalaciones de la empresa**

**Artículo 23.-** Es responsabilidad de los trabajadores cuidar y defender los bienes materiales de la empresa, de los socios, proveedores y público en general, dentro de las instalaciones de la empresa, evitando toda clase de daños y perjuicios.

**Artículo 24.-** Es responsabilidad del Departamento de Contabilidad mantener actualizados los inventarios de los bienes inmuebles de la empresa, codificados y realizar constataciones físicas por lo menos una vez al año conjuntamente, de lo que se dejará constancia escrita y legalizada

**Artículo 25.-** Es responsabilidad de cada trabajador cuidar todos los bienes de la empresa que estén a su cargo y responder por ellos en caso de pérdida, destrucción o daño, que provenga de negligencia comprobada u omisión y no como casos fortuitos o de fuerza mayor e Informar al inmediato superior sobre desperfecto o daño de los equipos, con los cuales labora el trabajador o en caso de pérdida.

**Artículo 26.-** Es responsabilidad de cada trabajador al concluir su jornada de trabajo apagar y desconectar todos los equipos de electrónicos a su cargo.

**Artículo 27.-** El valor de los útiles, instrumentos los materiales de trabajo, para el caso de pérdidas o deterioros, originados por negligencia o descuido imputable del Trabajador, correrá a cargo de éste siempre y cuando el valor no exceda del porcentaje establecido en la ley, e iniciar las acciones civiles y penales correspondientes, de conformidad a lo que dispone el Art 44 literal b) del Código de Trabajo.

### **Restricción de consumo de alcohol, tabaco**

**Artículo 28.-** El uso de drogas como alcohol y tabaco afecta la imagen de la empresa, en la empresa está estrictamente prohibido el consumo de bebidas alcohólicas y tabaco durante horas de trabajo.

**Artículo 29.-** Laborar bajo la influencia del alcohol o de sustancias alucinógenas, psicotrópicas, las mismas que pueden ser objeto de terminación del contrato según lo establecido en el Código de Trabajo en el artículo 329.

### **De las vacaciones anuales**

**Artículo 30.-** Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un periodo de quince días ininterrumpidos de descanso, incluidos los días no laborable, los trabajadores que hubieren prestado sus servicios por más de cinco años en la misma empresa tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes. Los días de vacaciones adicionales por antigüedad no excederán de quince días.

**Artículo 31.-** Nadie será negado por ninguna causa a utilizar su tiempo de vacaciones, salvo casos de extremada urgencia y requerimiento de la empresa.

**Artículo 32.-** El trabajador tiene el derecho de acumular sus vacaciones hasta por tres años a fin de gozarlas en el cuarto año, según determina el Artículo 75 del Código de Trabajo

**Artículo 33.-** Gerencia General designará la persona que reemplazará en las funciones de los trabajadores que hagan uso de sus vacaciones.

El trabajador que va hacer uso de sus vacaciones coordinará con quien ha sido designado por la Gerencia General para reemplazarle sobre todas las actividades que tiene a su responsabilidad.

**Artículo 34.-** Reintegro. - El trabajador está en la obligación de reintegrarse a sus funciones al término de su período de vacaciones. En caso de no presentarse y no justificar su ausencia en los términos legales, se considerará el hecho como abandono del trabajo, y se seguirá el trámite establecido en el Código de Trabajo.

### **De las sanciones y terminación de la relación laboral**

**Artículo 35.-** De acuerdo con la gravedad de la falta cometida por el trabajador, se aplicará una de las sanciones aquí detalladas:

- Amonestación verbal,
- Amonestación escrita,
- Multa de hasta el 10% de la remuneración diaria que percibe el trabajador/a
- Terminación del contrato de trabajo previo Visto Bueno, según el Artículo 172 del Código de Trabajo.

**Artículo 36.-** El Gerente General puede imponer cualquiera de las sanciones establecidas en este Reglamento, con la correspondiente notificación al trabajador.

**Artículo 37.-** Gerente General como Representante Legal de la empresa es la única persona en capacidad para dar por terminada la relación laboral con cualquier trabajador que haya infringido las disposiciones de la Ley y el Reglamento Interno de Trabajo.

**Artículo 38.-** En caso de renuncia voluntaria, el trabajador no podrá abandonar su puesto de trabajo hasta que no haya sido aceptada su renuncia por el Representante Legal, de acuerdo con el tiempo establecido por la Ley.

**Artículo 39.-** Para la aplicación de las sanciones, las transgresiones al presente Reglamento se dividen en dos grupos: faltas leves y faltas graves, en concordancia con lo dispuesto en los siguientes artículos:

**Artículo 40.-** Se consideran como faltas leves aquellas omisiones que realice el trabajador a la reglamentación interna, pero que no cause ninguna alteración o distorsión en los procesos habituales de la empresa (atrasos, uniformes, aseo, ingerir alimentos en áreas de atención al público, dejar equipos encendidos, entre otros.), y se sancionará con amonestación verbal o escrita, según el caso.

**Artículo 41.-** Se consideran como faltas graves aquellas donde el trabajador no cumpla con las disposiciones emitidas por la empresa, afectando a los procesos habituales de la Institución en mediano y gran magnitud (alteración de procesos, llegar en estado etílico, robos, utilización de claves, falsificación de documentos, apropiación de fondos de la empresa o clientes entre otros.), serán sancionadas con multa de hasta el 10% de la remuneración diaria del trabajador, si son varias

las multas al mes, estas no sobrepasaran del 10% de la remuneración del trabajador o terminación de la relación laboral, previa el trámite administrativo de Visto Bueno según el caso

### **Obligaciones del trabajador**

**Artículo 42.-** Son obligaciones de los trabajadores las que a continuación se enumeran a continuación y cuyo incumplimiento serán consideradas como faltas leves, cuando no haya reincidencia.

- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- Observar buena conducta durante el trabajo;
- Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades;
- Llegar puntual a la hora de entrada dispuesta por el empleador
- Cumplir con eficacia, buena voluntad y espíritu de colaboración las labores encomendadas siguiendo obediente y cumplidamente las órdenes emanadas por la empresa a través de su Representante Legal o de la persona encargada de su Departamento.
- Respetar a sus superiores
- Observar buena conducta en el trabajo guardando las normas de buena educación y ética entre compañeros y con sus superiores.
- Sujetarse y cumplir fielmente las leyes laborales, el contrato, el reglamento, y las instrucciones verbales o escritas que reciban de sus superiores inmediatos.
- Los jefes de área están en la obligación de informar a la Gerencia General cuando un trabajador cometiere una falta, a fin de que esta sea sancionada y si no lo hace, se lo considerara culpable de complicidad en dicha falta y habrá cometido una desobediencia a este Reglamento.
- Permanecer dentro del área del trabajo durante las horas laborables, salvo el caso de los trabajadores que por su función tengan que concurrir a otras áreas o instalaciones.
- Realizar otras tareas que sus superiores les encomienden, relacionadas a la empresa.
- Informar a Gerencia General máximo en cinco días sobre su cambio de domicilio, estado civil, nacimiento de hijos, etc., con la correspondiente justificación cuando fuere del caso.
- Las demás establecidas en las políticas, el presente reglamento y leyes pertinentes

#### **De las obligaciones del empleador**

**Artículo 43.-** Son obligaciones del Empleador, a parte de las establecidas en las leyes, las siguientes:

- Pagar las cantidades que corresponde al trabajador en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones del Código de Trabajo.
- Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud.
- Llevar un registro actualizado en el que consten nombres, edades, datos personales, estado civil, clase de trabajo, fecha de ingreso, de salida, cargas familiares, y, en general todo hecho que se relacione con la prestación de labores y actividades de los trabajadores de la empresa.
- Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones, como uniformes e implementos de seguridad según el cargo.
- Procurar mantener el nivel de excelencia y calidad de sus trabajadores a través de una continua capacitación, para lo cual proporcionará las facilidades que sean del caso.
- Tratar a los trabajadores con el natural respeto y la consideración que se merecen.
- Atender, dentro de las previsiones de la Ley y de este Reglamento los reclamos de los trabajadores.
- Facilitar a las autoridades de Trabajo las inspecciones que sean del caso para que constaten el fiel cumplimiento del Código del Trabajo y del presente Reglamento.
- Difundir y proporcionar un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo a los colaboradores de la empresa para cerciorarse de la difusión y cumplimiento del mismo.

#### **Del ámbito de aplicación y obligatoriedad**

**Artículo 44.-** La Empresa MILMALAC S.A. con el objeto de establecer un adecuado sistema de administración ha creado el Reglamento de Control Interno, con el fin de alcanzar un alto nivel de eficiencia en el trabajo.

El Reglamento propuesto ha sido elaborado en base a modelos ya establecidos dentro del Ministerio de Trabajo, el cual ha sido reestructurado en base a la situación económica actual de la empresa MILMALAC S.A., siendo tomados en cuenta varios artículos del Código de Trabajo para una mejor interpretación por parte de las personas interesadas en dicha propuesta.

---

Gerente

---

Representante Ministerio del Trabajo

### **3.6 Procesos**

#### **3.6.1 Procesos gobernantes:**

Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por la alta gerencia, para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, entre otros.

#### **3.6.2 Procesos productivos o agregadores de valor**

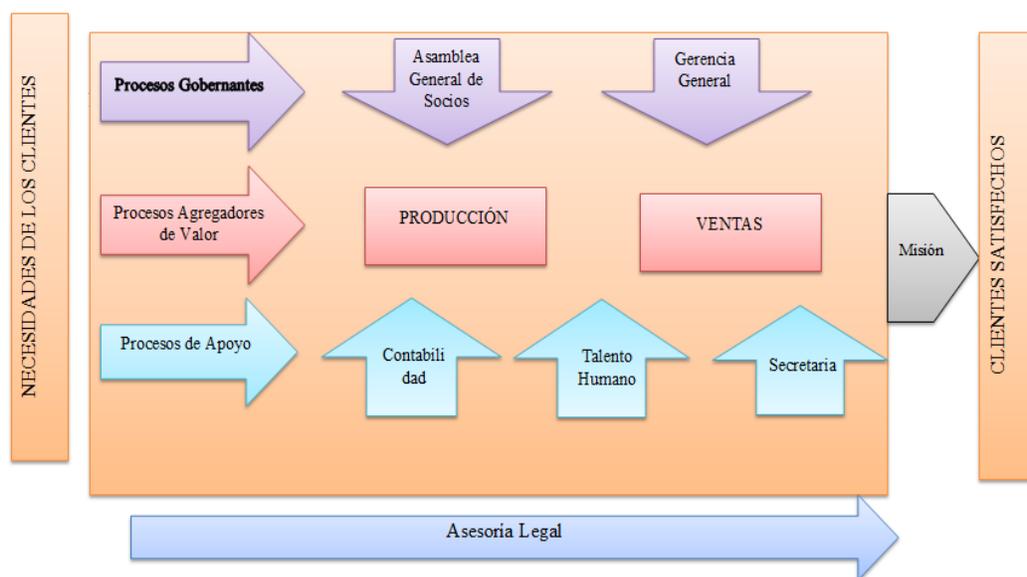
Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes. Es decir, aquellos que permiten agregar valor y generar renta para la organización. Los procesos productivos se encuentran estructurados por:

- Producción
- Ventas

### 3.6.3 Procesos de apoyo

Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos. Este proceso se encuentra estructurado por:

- Contabilidad
- Secretaria
- Asesoría Jurídica
- Talento Humano



**Ilustración 7.** Procesos Gobernantes, Agregadores de Valor y de Apoyo

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las Autoras

Con el fin de ejercer eficientemente las actividades de la alta dirección de la empresa MILMALAC S.A. se desarrollará procedimientos administrativos, contables y de producción los

mismos que guiarán las acciones que se ejecutan en cada puesto de trabajo, lo cual significa una herramienta importante para mejorar la gestión de la empresa.

A continuación, se presenta los principales procedimientos de la empresa:

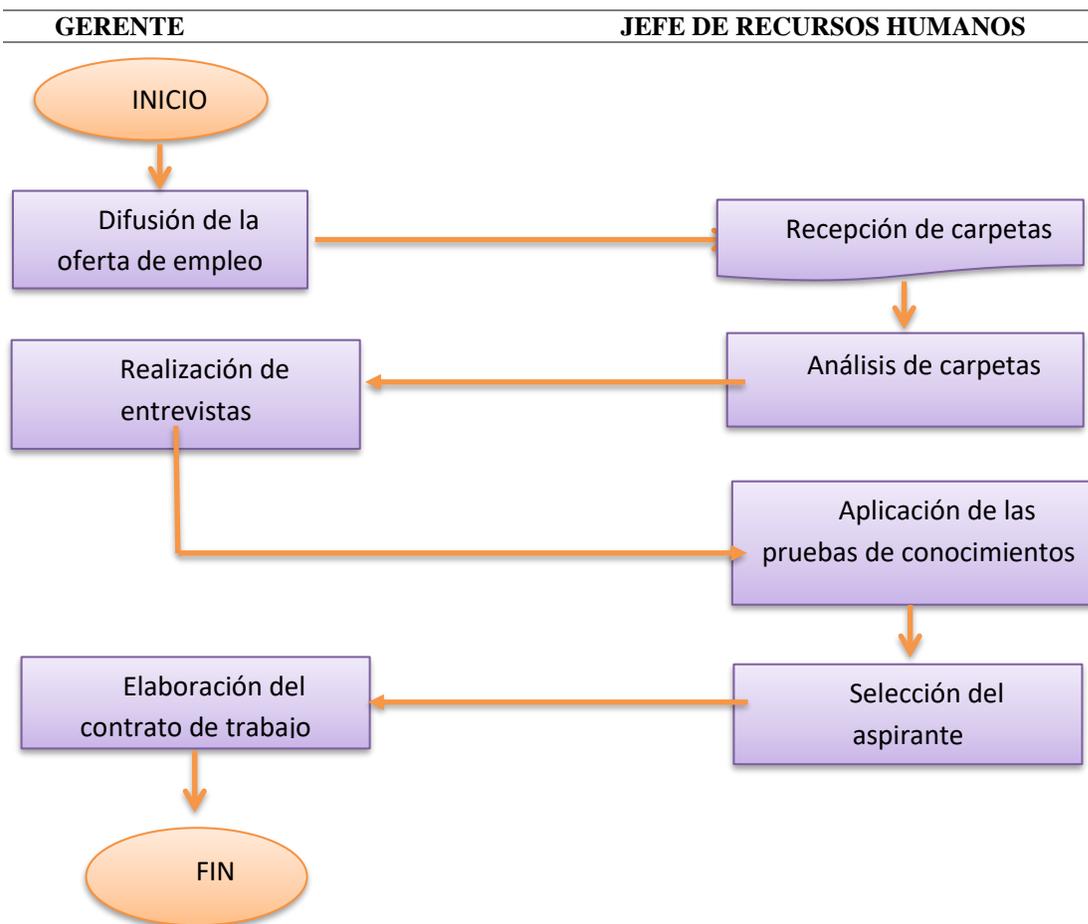
**Tabla 21. Contratación del Personal**

 <b>milma</b>	<b>EMPRESA MILMALAC</b> <b>S.A.</b>
<b>CONTRATACIÓN DEL PERSONAL</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	
1. Autorización del gerente para la difusión de la oferta de empleo.	
2. Jefe de Talento Humano realiza la recepción de carpetas.	
3. Análisis de las carpetas por parte de Talento Humano.	
4. Entrevistas de los aspirantes al puesto por parte de la gerencia	
5. Pruebas de conocimientos aplicadas por Talento Humano	
6. Gerente procede a realizar el contrato.	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 22. Flujograma Contratación de Personal**



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las autoras

Tabla 23. *Capacitación Personal*

---



**EMPRESA MILMALAC**  
**S.A.**

---

**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

---

**ACTIVIDADES**

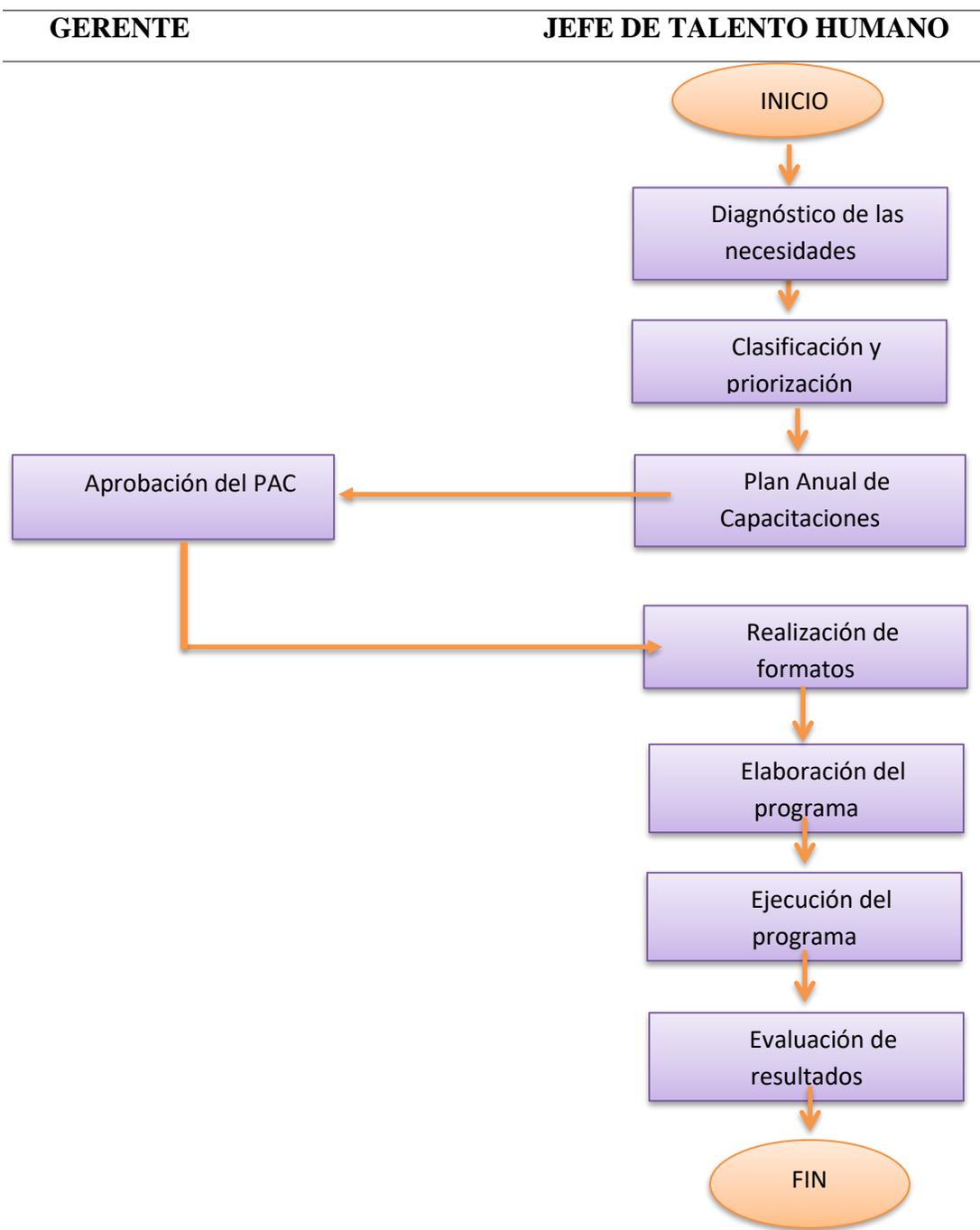
---

1. Diagnóstico de las necesidades
2. Clasificación y priorización
3. Plan anual de capacitaciones
4. Aprobación del PAC
5. Realización de formatos
6. Elaboración del programa
7. Ejecución del programa
8. Evaluación de resultados

---

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las autoras

Tabla 24. *Flujograma Capacitación de Personal*

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 25. Recepción de leche**

---

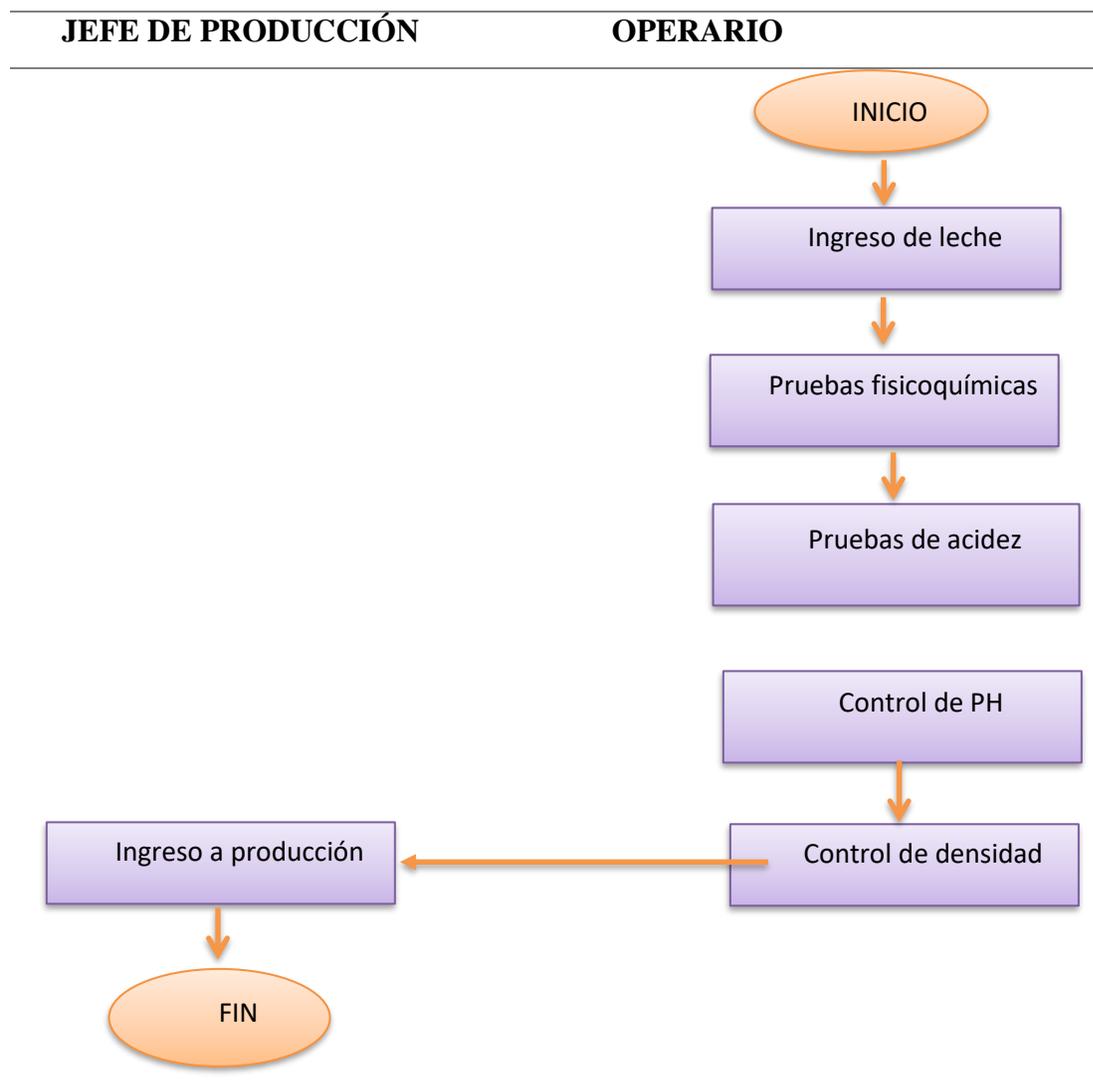
	<b>EMPRESA MILMALAC</b>
	<b>S.A.</b>
<b>RECEPCIÓN DE LECHE</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	
1. Ingreso de leche a la planta	
2. Pruebas fisicoquímicas	
3. Pruebas de acidez	
4. Control de PH	
5. Control de densidad	
6. Ingreso a producción	

---

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 26. Flujograma Recepción de Leche**



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las autoras

Tabla 27. *Producción de Queso*

	<b>EMPRESA MILMALAC</b> <b>S.A.</b>
<b>PRODUCCIÓN DE QUESO</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	
1. El jefe de producción recibe la materia prima de los proveedores	
2. El operario de producción recibe la leche y pasa por el proceso de filtrado	
3. Se procede a la pasteurización que consiste en calentar cada partícula de leche a una temperatura de 65°C por 30 minutos	
4. El jefe de producción añade cultivos lácticos (cuajo) los cuales son mezcla de bacterias no patógenas que hacen posible la transformación de la leche en queso.	
5. Se procede a la división de la cuajada la cual debe realizarse lenta y cuidadosamente.	
6. Luego el operario realizara una agitación suave de la cuajada para disminuir el suero retenido y obtener con ello un queso más compacto y con humedad uniforme.	
7. Una vez finalizada la agitación se deja reposar de unos 10 a 20 minutos para que se asiente	
8. Seguidamente se procede a separar el suero	
9. Luego el operario realiza el proceso de salado el cual se lo realiza colocando los quesos en salmuera.	
10. Después del salado se coloca la cuajada en moldes de plástico o acero inoxidable	
11. Luego se procede al desmoldado	
12. Finalmente se procede al empaclado y etiquetado	
13. Jefe de producción realiza la aprobación del producto	

**Fuente:** Investigación de Campo

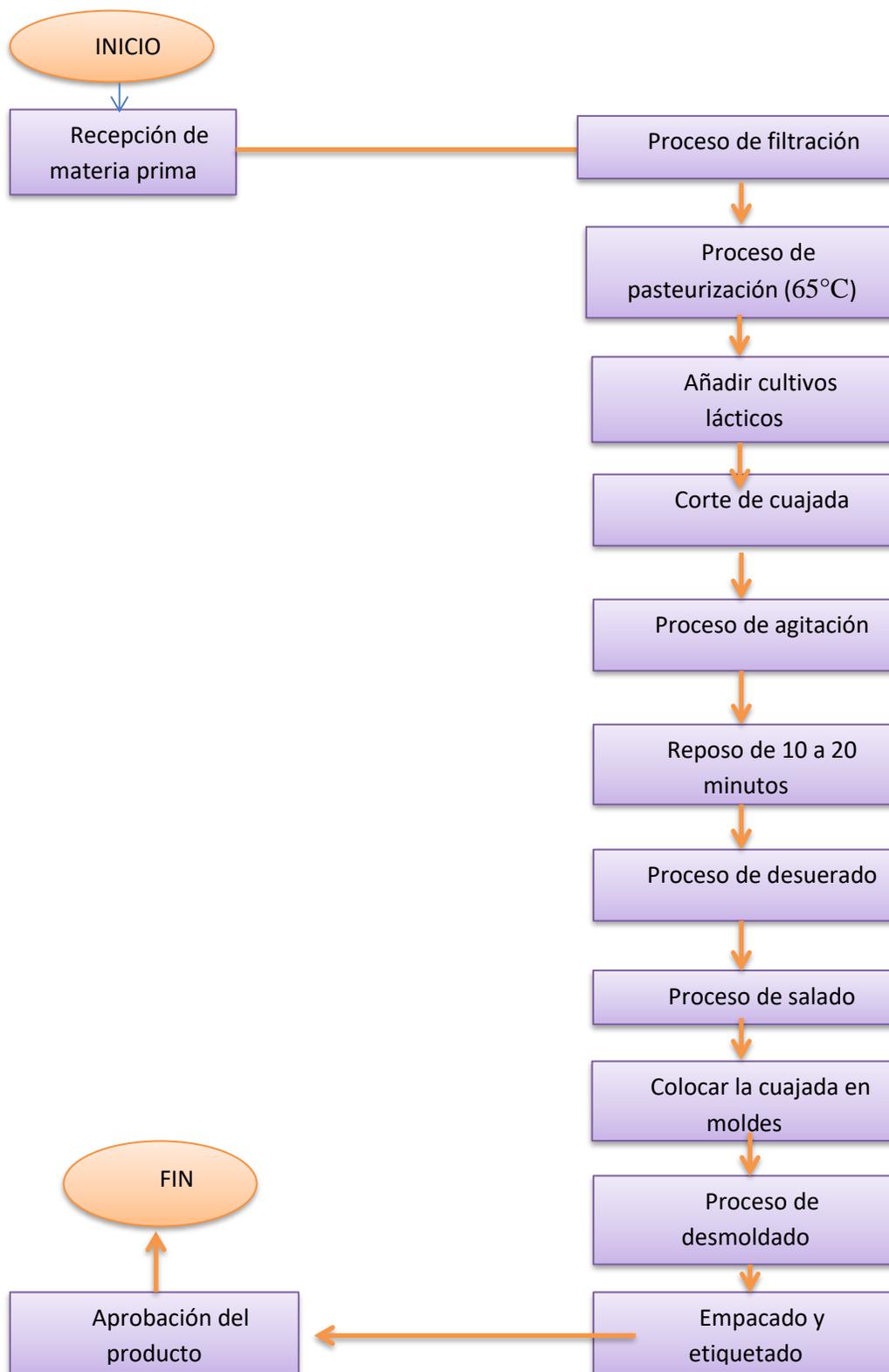
**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 28. *Flujograma Producción de Queso***

---

**JEFE DE PRODUCCIÓN****OPERARIO DE PRODUCCIÓN**

---



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las autoras

Tabla 29. *Adquisición de bienes*

---

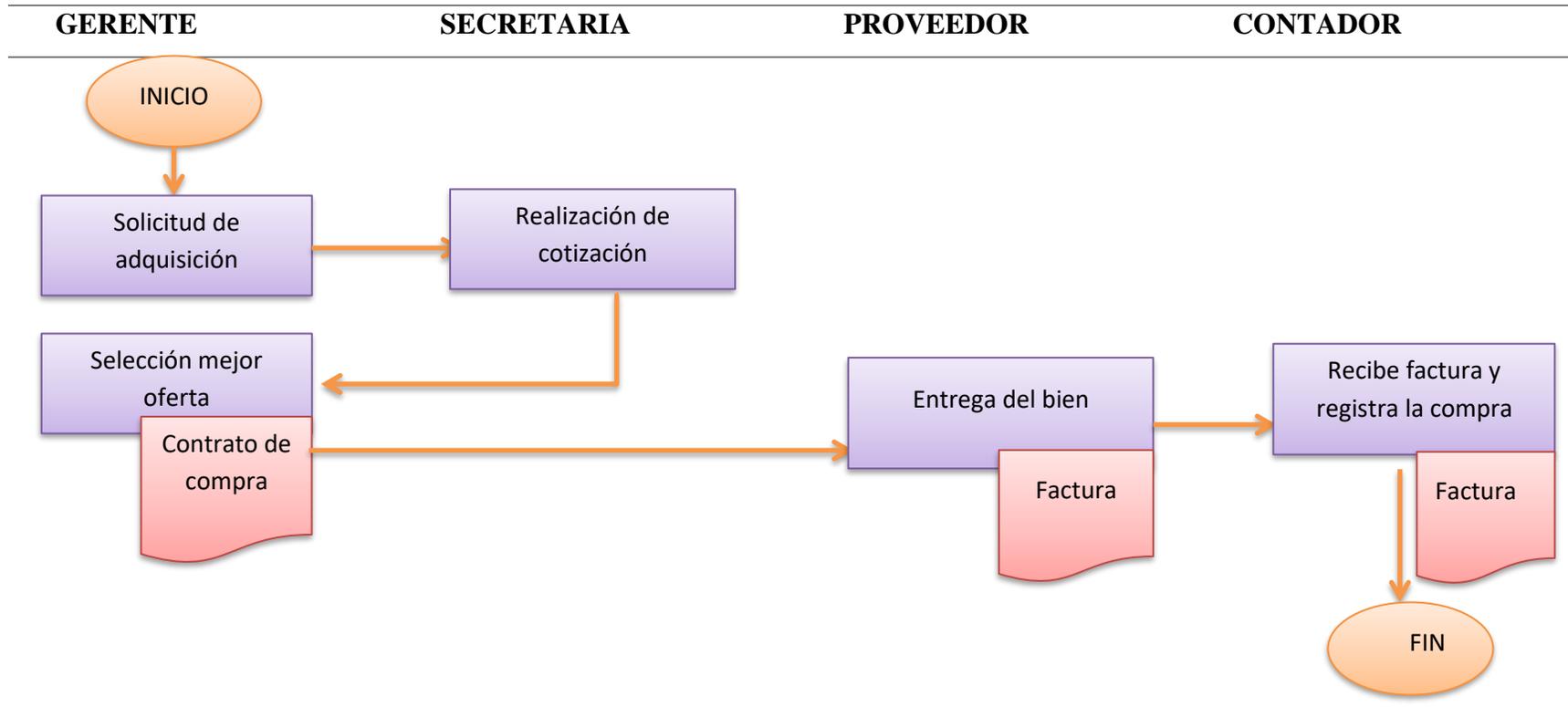
	<b>EMPRESA MILMALAC</b>
	<b>S.A.</b>
<b>ADQUISICIÓN DE BIENES</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	
1. El gerente realiza la requisición del bien	
2. La secretaria recopilara cotizaciones de diferentes proveedores	
3. El gerente selecciona la mejor oferta y realizara el contrato de compra	
4. El proveedor entrega el bien con su respectiva factura	
5. El contador recibe la factura y registra el ingreso del bien o servicio	

---

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 30. Flujograma Adquisición de Bienes**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 31.** *Proceso Contable*

---

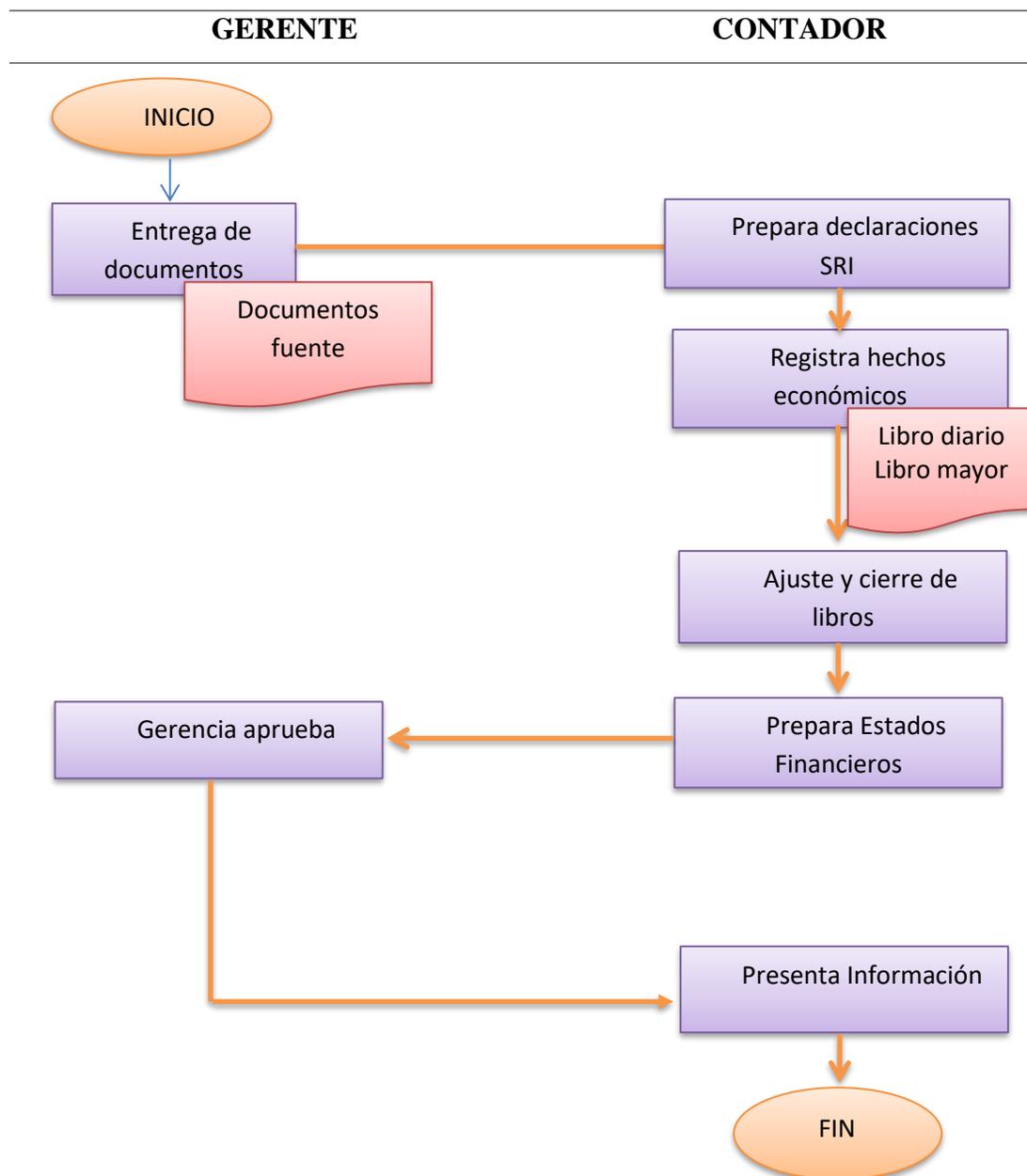
	<b>EMPRESA MILMALAC</b>
	<b>S.A.</b>
<b>PROCESO CONTABLE</b>	
<hr/>	
1. Entrega de documentos	
<hr/>	
2. Prepara declaraciones SRI	
<hr/>	
3. Registra hechos económicos	
<hr/>	
4. Ajuste y cierre de libros	
<hr/>	
5. Preparación de Estados Financieros	
<hr/>	
6. Aprobación de gerencia	
<hr/>	
7. Presentación de información	

---

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las autoras

**Tabla 32. Flujograma Proceso Contable**



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las autoras

### 3.7 Manual de procedimientos contables

#### Políticas contables

- Clasificar las cuentas por cobrar y provisión para cuentas incobrables.
- Presentar estados financieros.
- Presentar un informe del estado de la empresa a los socios de la empresa MILMALAC S.A., para la toma de decisiones.
- Revelar información importante en los estados financieros.
- Conciliar los saldos en libros con el saldo de bancos.
- Los gastos son pagados con cheques que son emitidos por la gerencia.
- Los gastos deben estar sustentados con sus documentos.
- Los gastos menores son pagados con caja chica y sustentados con documentos que respalden dicho gasto.

#### 3.7.1 Plan de Cuentas

El plan de cuentas es una parte indispensable dentro de los procedimientos financieros de la empresa MILMALAC S.A, basándose en el plan de cuentas establecido en la Superintendencia de Compañías y de acuerdo a los requerimientos de la empresa se ha podido realizar la siguiente propuesta:

**Tabla 33. Plan de Cuentas**

CÓDIGO	CUENTA
1	ACTIVO
101	ACTIVO CORRIENTE
10101	Efectivo y Equivalente al efectivo
1010101	Caja
1010102	Bancos
10102	Activos Financieros

1010205	Documentos y cuentas por cobrar a clientes no relacionados
1010206	Documentos y cuentas por cobrar a clientes relacionados
1010208	Otras cuentas por cobrar
1010209	(-) Provisión cuentas incobrables y deterioro
10103	Inventarios
1010301	Inventarios de Materia Prima
1010302	Inventarios de Productos en Proceso
1010303	Inventarios de Suministros o Materiales a ser Consumidos en el Proceso de Producción
1010305	Inventarios de Prod. Termin. Y Mercad. En el Almacén Producido por la Compañía
1010307	Mercaderías en Transito
10104	Servicios y otros pagos anticipados
1010402	Arriendos pagados por anticipado
1010404	Otros anticipos entregados
10105	Activos por impuestos corrientes
1010501	Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)
1010502	Crédito tributario a favor de la empresa (I.R)
1010503	Anticipo de impuesto a la renta
102	ACTIVO NO CORRIENTE
10201	Propiedades, planta y equipo
102014	Instalaciones
1020105	Muebles y enseres
1020106	Maquinaria y equipo
1020108	Equipo de computación
1020109	Vehículo, Equipos de Transporte
1020110	Otras propiedades, planta y equipo
1020112	(-) depreciación acumulada propiedades, planta y equipo
2	PASIVO
201	PASIVO CORRIENTE
20103	Cuentas y documentos por Pagar
2010301	Sueldos acumulados por pagar
20104	Obligaciones con instituciones financieras
2010401	Préstamos bancarios
20107	Otras obligaciones corrientes
2010701	Con la administración tributaria
2010702	Impuesto a la renta por pagar del ejercicio
2010703	Con el IESS
2010704	Por beneficios de ley a empleados
2010705	Participación trabajadores por pagar del ejercicio
20110	Anticipos de clientes
202	PASIVO NO CORRIENTE
20202	Cuentas y documentos por pagar
20203	Obligaciones con instituciones financieras
3	PATRIMONIO NETO

30	Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora
301	Capital
30101	Capital Suscrito o Asignado
304	Reservas
30401	Reserva legal
30402	Reserva facultativa y estatutaria
306	Resultados acumulados
30601	Ganancias acumuladas
30602	(-) Pérdidas acumuladas
307	Resultados del ejercicio
30701	Ganancia neta del periodo
30702	(-) Pérdida del periodo
4	INGRESOS
41	Ingresos de Actividades Ordinarias
4101	Venta de bienes
4102	Prestación de servicios
4106	Intereses
410601	Intereses generados por venta a crédito
4110	(-) Descuento en venta
4111	(-) Devoluciones en venta
42	Ganancia bruta
43	Otros ingresos
4302	Intereses Financieros
51	Costo de ventas y producción
52	GASTOS
5201	GASTOS ADMINISTRATIVOS
520101	Sueldos, salarios y demás remuneraciones
520102	Aportes a la seguridad social (incluido fondo de reserva)
520103	Beneficios sociales e indemnización
520105	Honorarios, comisiones
520106	Remuneraciones a otros trabajadores autónomos
520108	Mantenimiento y reparación
520109	Arrendamiento operativo
520111	Promoción y publicidad
520118	Agua, energía eléctrica y telecomunicaciones
52012103	Depreciaciones
52012101	Propiedades, planta y equipo
5203	GASTOS FINANCIEROS
520301	Intereses
520303	Gastos de financiamiento de activos
60	Ganancia (pérdida) antes de participación e impuestos
61	15% Participación trabajadores
62	Ganancia (pérdida) antes de impuestos
63	Impuesto a la renta causado
64	Ganancia (pérdida) antes de impuestos

65	Impuesto a la renta causado
66	Ganancia (pérdida)
67	Utilidad
9501	Flujos de Efectivo Procedentes de (utilizados en ) Actividades de Operación
950101	Clases de cobros por actividades de operación
95010101	Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios
95010105	Otros cobros por actividades de operación
950102	Clases de pagos por actividades de operación
95010201	Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios
95010205	Otros pagos por actividades de operación
9502	Flujos de Efectivo Procedentes de (utilizados en) Actividades de Inversión
950208	Importes procedentes por la venta de propiedades, planta y equipo
950209	Adquisiciones de propiedades, planta y equipo
950212	Importes procedentes de otros activos a largo plazo
950213	Compras de otros activos a largo plazo
950220	Intereses recibidos
950221	Otras entradas (salidas) de efectivo
9503	Flujos de Efectivo Procedentes de (utilizados en) Actividades de Financiación
950301	Aporte en efectivo por aumento de capital
950304	Financiación por préstamos a largo plazo
950305	Pagos de préstamos
950309	Intereses recibidos
950310	Otras entradas (salidas) de efectivo
9504	Efectos de la Variación en la Tasa de Cambio sobre el Efectivo y Equivalentes al de Efectivo
950401	Efectos de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalentes al efectivo
9505	Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo
9506	Efectivo y Equivalentes al Efectivo al Principio del Periodo
9507	Efectivo y Equivalentes al Efectivo al Final del Periodo
	Conciliación Entre la Ganancia (perdida) Neta y los Flujos de Operación
96	Ganancia (Pérdida) Antes de 15% a Trabajadores e Impuesto a la Renta
97	Ajustes por gasto de depreciación y amortización
9708	Ajustes por gasto por impuesto a la renta
9709	Ajustes por gasto por participación trabajadores
9710	Otros ajustes por partidas distintas al efectivo
98	Cambios en Activos y Pasivos:

9801	(Incremento) disminución en otras cuentas por cobrar
9805	(Incremento) disminución en otros activos
9807	Incremento (disminución) en otras cuentas por pagar
9810	Incremento (disminución) en otros pasivos
9820	Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de operación

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaborado por:** Las Autoras

### 3.7.2 Estados Financieros

Los estados financieros son una herramienta importante para la empresa, los mismos que proveen información acerca de la real situación y desempeño financiero, así como los flujos de efectivo, siendo necesarios al momento de la toma de decisiones económicas.

Los estados financieros a presentar según la NIC 1 son los siguientes:

- Estado de Situación Financiera.
- Estado de Resultados Integral Consolidado.
- Estado de Flujo de Efectivo.
- Estado de Cambios en el Patrimonio Consolidado.
- Notas a los Estados Financieros

#### **ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

La entidad debe presentar el Estado de Situación Financiera, clasificando los activos y pasivos corrientes y no corrientes, es decir por orden de liquidez.

**Tabla 34. Estado de Situación Financiera**

EMPRESA MILMALAC S.A.			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX			
EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA			
ACTIVOS		PASIVOS	
CORRIENTES		CORRIENTES	
10101	Efectivo y equivalentes del efectivo	20103	Ctas. Y documentos por pagar
1010101	Caja	2010301	Sueldos acumulados por pagar
1010102	Bancos	20104	Obligaciones instituciones financieras
10102	Activos financieros	2010401	Préstamo bancario
	Doc. y cuentas por cobrar	2010704	Con la administración tributaria
1010209	(-) Provisión Ctas Incobrables	2010705	Part. Trabajadores por pagar
10103	Inventarios		TOTAL PASIVOS
1010301	Inventarios de Materia Prima		PATRIMONIO
1010302	Inventarios de Productos en Proceso	301	Capital
1010303	Inventarios de Suministros o Materiales a ser Consumidos en el Proceso de Producción	306	Resultados acumulados
1010305	Inventarios de Prod. Termin. Y Mercad. En el Almacén Producido por la Compañía	30601	Ganancias acumuladas
1010307	Mercaderías en Transito	30602	(-) pérdidas acumuladas
1010402	Arriendos pagados por anticipado	307	Resultados del ejercicio
	Retenciones de IVA	30701	Ganancia neta del ejercicio
	NO CORRIENTES	30702	(-) pérdida neta del ejercicio
10201	Propiedad, planta y equipo		
1020105	Muebles y enseres		
1020106	Maquinaria y equipos		
1020108	Equipo de computación		
1020109	Vehículos		
	TOTAL ACTIVOS		TOTAL PATRIMONIO
			TOTAL PASIVO + PATRIMONIO
	<b>Firma Representante Legal</b>		<b>Firma Contador</b>
	<b>Nombre:</b>		<b>Nombre:</b>
	<b>CI/RUC</b>		<b>CI/RUC</b>

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaborado:** Las Autoras

## ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

El Estado de Resultado Integral está compuesto por los ingresos, costos y gastos que se hayan incurrido en el periodo, los mismos que ayudan a determinar si hubo ganancia o pérdida en el ejercicio económico.

**Tabla 35. Estado de Resultados Integral**

EMPRESA MILMALAC S.A. ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA		
CÓDIGO	CUENTA	TOTAL
	<b>INGRESOS</b>	
41	Ingresos de Actividades Ordinarias	
4101	Venta de Bienes	
4106	Intereses	
4107	Dividendos	
4110	(-) Descuento en ventas	
4111	(-) Devolución en ventas	
51	<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>	
5101	(+) Materiales Utilizados	
5102	(+) Mano de Obra Directa	
5103	(+) Mano de Obra Indirecta	
5104	(+) Otros Costos Indirectos de Fabricación	
42	<b>GANANCIA BRUTA</b>	
	Otros ingresos	
52	<b>GASTOS</b>	
5201	Gastos de Venta	
520101	Sueldos y salarios	
520111	Promoción y publicidad	
520118	Agua, energía, luz y telecomunicaciones	
520121	Depreciaciones	
5202	Gastos de Administración	
520201	Sueldos y salarios	
520211	Promoción y publicidad	
520218	Agua, energía, luz y telecomunicaciones	
520221	Depreciaciones	
5203	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	
520301	Intereses	
520302	Comisiones	
60	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IR	
61	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	
62	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	
63	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	
64	GANANCIA(PÉRDIDA)	
	<b>Firma Representante Legal</b>	<b>Firma contador</b>
	<b>Nombre:</b>	<b>Nombre:</b>
	<b>CI/RUC</b>	<b>CI/RUC</b>

**Fuente** Superintendencia de Compañías

**Elaborado:** Las Autoras

## ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

Toda entidad deberá presentar un estado de flujos de efectivo en el cual se informe los flujos de efectivo que ha tenido, los mismos que deberán ser clasificados en actividades de operación, inversión y actividades de financiación.

**Tabla 36. Estado de Flujos de Efectivo**

<b>EMPRESA MILMALAC S.A.</b>	
<b>ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO</b>	
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX</b>	
<b>EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA</b>	
9501	FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN ) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN
950101	Clases de cobros por actividades de operación
95010101	Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios
95010105	Otros cobros por actividades de operación
950102	Clases de pagos por actividades de operación
95010201	Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios
95010205	Otros pagos por actividades de operación
9502	FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN
950208	Importes procedentes por la venta de propiedades, planta y equipo
950209	Adquisiciones de propiedades, planta y equipo
950212	Importes procedentes de otros activos a largo plazo
950213	Compras de otros activos a largo plazo
950220	Intereses recibidos
950221	Otras entradas (salidas) de efectivo
9503	FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN
950301	Aporte en efectivo por aumento de capital
950304	Financiación por préstamos a largo plazo
950305	Pagos de préstamos
950309	Intereses recibidos
950310	Otras entradas (salidas) de efectivo
9504	EFFECTOS DE LA VARIACIÓN EN LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL DE EFECTIVO
950401	Efectos de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalentes al efectivo
9505	INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO
9506	EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO
9507	EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO
	CONCILIACIÓN ENTRE LA GANANCIA (PERDIDA) NETA Y LOS FLUJOS DE OPERACIÓN
96	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA
	AJUSTE POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO:
97	Ajustes por gasto de depreciación y amortización
9708	Ajustes por gasto por impuesto a la renta

9709	Ajustes por gasto por participación trabajadores
9710	Otros ajustes por partidas distintas al efectivo
98	<b>CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS:</b>
9801	(Incremento) disminución en otras cuentas por cobrar
9805	(Incremento) disminución en otros activos
9807	Incremento (disminución) en otras cuentas por pagar
9810	Incremento (disminución) en otros pasivos
9820	Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de operación
<b>Firma Representante Legal:</b>	<b>Firma Contador:</b>
<b>Nombre:</b>	<b>Nombre:</b>
<b>CI/RUC</b>	<b>CI/RUC</b>

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaborado por:** Las Autoras

## **ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO**

Mediante el Estado de Cambio en el Patrimonio le permite a la empresa conocer la situación económica, es decir la incrementación o disminución de los activos versus los pasivos, es decir el aumento de las utilidades en favor de la empresa.

**Tabla 37. Estado de Cambios en el Patrimonio**

<b>EMPRESA MILMALAC S.A.</b>					
<b>ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO</b>					
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX</b>					
<b>EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Capital</b>	<b>Aportes futuras capitalizaciones</b>	<b>Reserva legal</b>	<b>Otras reservas</b>	<b>Utilidades no distribuidas</b>
	301	302	30401		
<b>Saldo Inicial</b>					
<b>Cambio en Políticas</b>					
Saldo Reestructurado					
<b>Dividendos</b>					
<b>Reserva Legal</b>					
<b>Aumento de capital</b>					
Saldo Final					

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaborado por:** Las Autoras

### **3.7.2 Dinámica de cuentas**

Debido al constante crecimiento de la empresa desde sus inicios; ha sido relevante realizar una descripción detallada de las principales cuentas utilizadas en la misma.

El propósito de este documento es proveer de una guía didáctica para la empresa MILMALAC S.A. en lo que refiere a políticas contables bajo las Normas Internacionales de Información Financiera para Pymes (NIIF para Pymes). Cada política aquí expuesta provee información relacionada con el reconocimiento, medición, presentación y revelación para cada área.

### **3.7.3 Políticas contables generales**

El nivel directivo de MILMALAC S.A se compromete a dar todo el apoyo necesario para que el personal de la unidad contable se actualice permanentemente, se empodere de sus funciones y disponga del ambiente e insumos necesarios para que sus informes contables y financieros tengan los mejores criterios de oportunidad, confiabilidad y transparencia para dar un soporte adecuado en la toma de decisiones empresariales. Su trabajo es muy importante para dar sostenibilidad y largo aliento en la vida de la empresa.

#### **Políticas contables**

- Clasificar las cuentas por cobrar y provisión para cuentas incobrables.
- Presentar estados financieros.
- Presentar un informe del estado de la empresa a los socios de la empresa MILMALAC S.A., para la toma de decisiones.
- Revelar información importante en los estados financieros.
- Conciliar los saldos en libros con el saldo de bancos.
- Los gastos son pagados con cheques que son emitidos por la gerencia.

- Los gastos deben estar sustentados con sus documentos.
- Los gastos menores son pagados con caja chica y sustentados con documentos que respalden dicho gasto.

Para visibilizar más detalladamente la importancia del área contable a continuación se presentan las características de los estados financieros

**Tabla 38. Dinámica Estado de Situación Financiera**

	<b>EMPRESA MILMALAC S.A.</b>
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>	
<b>PROPÓSITO</b>	Esta política establece como presentar los activos, pasivos y patrimonio del estado de situación financiera de la entidad.
<b>REFERENCIA</b>	Sección 4: Estado de situación financiera
<b>INFORMACIÓN QUE PRESENTAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectivo y equivalentes al efectivo.</li> <li>• Comerciales y otras cuentas por cobrar</li> <li>• Arrendamientos financieros medidos al costo amortizado</li> <li>• Arrendamientos financieros medidos al valor razonable</li> <li>• Propiedades, planta y equipo</li> <li>• Propiedades de inversión registradas al valor razonables con</li> <li>• Activos intangibles</li> </ul>
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>	
<b>Activo corriente</b>	<b>Patrimonio</b>
<b>Activo no corriente</b>	<b>Pasivo no corriente Pasivo corriente</b>

**INFORMACIÓN QUE  
PRESENTAR EN EL  
ESTADO DE SITUACION  
FINANCIERA O EN LAS  
NOTAS**

La entidad revelara en el estado de situación financiera o en las notas las siguientes sub - clasificación de partidas:

- Propiedades, planta y equipo en clasificaciones adecuadas para la entidad.
- Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar que muestren por separado importes por cobrar de partes relacionadas.
- Inventarios, en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en la prestación de servicios.
- Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar, que muestren por separado importantes por pagar a proveedores, cuentas por pagar a partes relacionadas, ingresos diferidos y acumulaciones
- Provisiones por beneficios a los empleados y otras provisiones.
- Clase de patrimonio, tales como ganancias acumuladas y partidas de ingreso y gasto que se reconoce en otro resultado integral y se presentan por separado en el patrimonio

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Las Autoras

**Tabla 39. Dinámica Estado de Cambios en el Patrimonio**

	<p><b>EMPRESA</b></p> <p><b>MILMALAC</b></p> <p><b>S.A.</b></p>
<p><b>ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO</b></p>	
<p><b>PROPÓSITO</b></p>	<p>Esta política establece los cambios en el patrimonio de un periodo en una entidad.</p>

<b>REFERENCIA</b>	Sección 6: estado de cambios en el patrimonio y estado de resultados y ganancias acumuladas
<b>CONTENIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El resultado integral total del periodo</li> <li>• Para cada componente de patrimonio, los efectos de la aplicación retroactiva o el reexpresión retroactiva reconocidos por cambios en las políticas contables, estimaciones y errores.</li> <li>• Para cada componente del patrimonio, una conciliación entre los importes en libros, al comienzo y al final del periodo.</li> </ul>
<b>ESTADO DE RESULTADOS Y GANANCIAS ACUMULADAS</b>	<p>Puede presentar siempre y cuando los cambios en su patrimonio durante los periodos en los que se presentan los estados financieros surjan del resultado, correcciones de errores de periodos anteriores y cambios de políticas contables.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganancias acumuladas al comienzo del periodo sobre el que se informa</li> <li>• Re expresiones de ganancias acumuladas por correcciones de los errores de periodos anteriores</li> <li>• Re expresiones de ganancias acumuladas por cambios en políticas contables</li> <li>• Ganancias acumuladas al final del periodo sobre el que se informa</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Las Autoras

Tabla 40. Estado de Flujos de Efectivo

<b>EMPRESA</b>	
	<b>MILMALAC</b>
	<b>S.A.</b>
<b>ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO</b>	
<b>PROPÓSITO</b>	La norma establece los cambios de acuerdo a como procedan según las actividades de operación, inversión y financiación, incluyendo el establecimiento de cada uno de estos tipos de actividades.
<b>REFERENCIA</b>	Sección 7: Estado de flujo de efectivo
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>	<p><i>Efectivo:</i> comprende el efectivo en caja y depósitos a la vista; esto es, cuentas corrientes y de ahorro.</p> <p><i>Equivalentes al efectivo:</i> se refiere a las inversiones a corto plazo de gran liquidez que se mantienen para cumplir con los compromisos de pago a corto plazo, más que para propósitos de inversión u otros.</p> <p>Una inversión cumplirá las condiciones de equivalente al efectivo cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sea fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo</li> <li>• Este sujeta a un riesgo insignificante de cambios en su valores decir que la variación de la tasa de interés no supere al 30%</li> <li>• Tenga ven cimiento próximo, menor de 90 días desde la fecha de adquisición.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<p>Son la principal fuente de ingresos de actividades ordinarias, proceden de las transacciones, sucesos y condiciones que entran en la determinación del resultado tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobros procedentes de recaudos de los aportes</li> <li>• Cobros por venta de bienes o prestación de servicios</li> <li>• Cuotas</li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisiones</li> <li>• Pagos a proveedores</li> <li>• Pagos a empleados</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<p>Corresponden a las inversiones realizadas en la adquisición y disposición de activos a largo plazo y otras inversiones no incluidas en equivalentes a efectivo tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos por adquisición de PPE</li> <li>• Cobros por venta de PPE</li> <li>• Activos intangibles</li> <li>• Pagos por adquisición de instrumentos de patrimonio</li> <li>• Cobros por la venta de instrumentos</li> <li>• Anticipos al efectivo</li> <li>• Préstamos a terceros</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<p>Son las que dan lugar a cambios en el tamaño y composición de los capitales aportados y de los préstamos tomados por la Entidad, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligaciones financieras</li> <li>• Préstamos</li> <li>• Otros préstamos a corto plazo</li> <li>• Etc./</li> </ul>

---

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Las Autoras

Tabla 41. *Dinámica Notas a los Estados de Situación Financiera*

<b>EMPRESA</b>	
<b>MILMALAC</b>	
<b>S.A.</b>	
<b>NOTAS A LOS ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>	
<b>PROPÓSITO</b>	Esta política establece los principios con que debe ser elaborada la información a presentar por la Entidad en las notas a los estados financieros, proporcionando descripciones narrativas o desagregaciones que generan mayor entendimiento de la información, para que así resulten más útiles en la toma de decisiones.
<b>REFERENCIA</b>	Sección 8: Notas a los estados financieros
<b>ESTRUCTURA DE LAS NOTAS</b>	<p>La entidad presentara las notas en el siguiente orden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una declaración de que los estados financieros se ha elaborado cumpliendo con las NIIF para Pymes</li> <li>• Un resumen de las políticas contables significativas aplicadas, incluyendo las bases de medición usadas para la elaboración de los estados financieros y las demás políticas relevantes para la comprensión de los estados financieros.</li> <li>• Información de apoyo para las partidas presentadas en los estados financieros en el mismo orden en que presente cada estado y cada partida.</li> <li>• Información sobre las fuentes clave de incertidumbre en la estimación que tenga un riesgo significativo de ocasionar ajustes importantes en el importe de un activo o pasivo dentro del ejercicio contable.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las Autoras

Tabla 42. *Dinámica Políticas Contables*

<b>EMPRESA</b>	
	
<b>MILMALAC</b>	
<b>S.A.</b>	
<b>POLÍTICAS CONTABLES, ESTIMACIONES, ERRORES HECHOS OCURRIDOS DESPUÉS DEL PERIODO SOBRE EL QUE SE INFORMA</b>	
<b>PROPÓSITO</b>	Esta política contable establece una guía para la entidad que le permitirá realizar la selección y aplicación de las políticas contables, usadas para darle uniformidad a la información financiera y para la preparación de estados financieros.
<b>REFERENCIA</b>	Sección 10: Políticas contables, estimaciones y errores
<b>POLÍTICAS CONTABLES</b>	Son políticas contables los principios, bases, convenciones, reglas y procedimientos específicos adoptados por la Entidad al preparar y presentar estados financieros.
<b>CAMBIO EN POLÍTICA CONTABLE</b>	<p>La entidad cambiara una política contable solo si tal cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere por una NIIF, o</li> <li>• Lleva a que los estados financieros suministren información más fiable y relevante sobre los efectos de las transacciones, otros eventos o condiciones que afecten a la situación financiera, el rendimiento financiero o los flujos de efectivo de la entidad</li> </ul>
<b>ESTIMACIÓN CONTABLE</b>	<p>Un cambio en una estimación contable es un ajuste al importe en libros basados en la evaluación de los activos y pasivos, así como de los beneficios esperados y de las obligaciones</p> <p>La entidad reconocerá el efecto de un cambio en una estimación contable, distinta de aquellos cambios a los activos, pasivos y patrimonio de forma prospectiva.</p>

	<p>En el caso en que la estimación contable de lugar a cambios en activos, pasivos y patrimonio, la entidad lo reconocerá ajustando el importe en libros de la partida correspondiente en el periodo en que se da lugar al cambio.</p>
<p><b>CORRECCIÓN DE ERRORES</b></p>	<p>Los errores son omisiones o inexactitudes en los estados financieros correspondientes a uno o más periodos anteriores, cuando los estados financieros fueron autorizados para ser emitidos, estos pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aritméticos</li> <li>• En aplicación de políticas contables</li> <li>• Fraudes</li> <li>• Mala interpretación de los hechos</li> </ul> <p>La entidad corregirá de forma retroactiva los errores significativos de periodos en los primeros estados financieros formulados después del descubrimiento del error, siempre y cuando sea practicable</p>
<p><b>HECHOS OCURRIDOS DESPUÉS DEL PERIODO SOBRE EL QUE SE INFORMA</b></p>	<p>Son los hechos, favorables o desfavorables, que se han producido entre el periodo sobre el que se informa y la fecha de autorización.</p> <p>Existen dos tipos de hechos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los que proporcionan evidencia de las condiciones que existían al del periodo sobre el que informa (implica ajuste).</li> <li>• Los que indican condiciones que surgieron después del periodo sobre el que se informa (no implica ajustes).</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Las Autoras

Tabla 43. *Dinámica Efectivo y Equivalente*

		MILMALAC S.A.		
ACTIVOS				
CÓDIGO	10101			
NOMBRE	Efectivo y Equivalentes de Efectivo			
DESCRIPCIÓN				
Esta cuenta comprende el dinero con el que cuenta la empresa ya sea en efectivo, depósitos bancarios a la vista y las inversiones de corto plazo las mismas que son convertibles en efectivo y tienen un riesgo poco significativo.				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
Activo	Activo Corriente	Efectivo y Equivalentes de Efectivo		
DÉBITOS		CRÉDITOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entradas de dinero por recaudación</li> <li>• Aportaciones en efectivo de los accionistas</li> <li>• Por sobrantes en caja</li> <li>• Venta de activos: materiales, equipos</li> <li>• Rendimientos financieros por depósitos bancarios</li> <li>• Adquisición de inversiones equivalentes al efectivo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos de: compra de materiales, equipos. Servicios, remuneraciones, comisiones, impuestos, valores a favor de terceros, etc.</li> <li>• Por faltantes en caja</li> <li>• Transferencia de fondos</li> <li>• Venta de inversiones equivalentes al efectivo</li> <li>• Pago de dividendos a los accionistas</li> </ul>		
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizara arqueos sorpresivos al custodio y/o responsable del manejo de caja.</li> <li>• Todos los gastos mayores a 50 dólares serán cancelados con cheque</li> <li>• Los gastos serán autorizados por la gerencia.</li> <li>• Todas las transacciones deben contar con documentos de sustento.</li> <li>• Se realizara conciliaciones bancarias periódicas.</li> <li>• Se realizara el depósito de efectivo en un plazo no mayor a 24 horas.</li> <li>• Se coordinara las actividades de compras y ventas con la Gerencia.</li> </ul>				
Referencia	NIC 7 : Estado de flujos de Efectivo NIIF PYME SECC. 7: Estado de flujos de Efectivo			

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las Autoras

**Tabla 36. Dinámica Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes Relacionados**

		MILMALAC S.A.		
ACTIVOS				
CÓDIGO	1010206			
NOMBRE	Cuentas y Documentos por Cobrar			
DESCRIPCIÓN	En esta cuenta se registran y se controlan las obligaciones por cobrar de terceras personas con la empresa, ya sea por servicios facturados pendientes de cobro u otro concepto.			
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
Activo	Activo Corriente	Activos Financieros	Cuentas y Documentos por Cobrar	
DÉBITOS		CRÉDITOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la emisión de comprobantes de venta a crédito.</li> <li>• Por préstamos otorgados a terceros.</li> <li>• Por ajustes efectuados a provisiones</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por importe total o parcial que se obtenga de los documentos cobrados.</li> <li>• Por valores de notas de crédito emitidas por concepto de devoluciones de bienes</li> </ul>		
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control mensual de las cuentas por cobrar</li> <li>• Mantenimiento individual de registros</li> <li>• Verificación física de los documentos que soportan las deudas</li> <li>• Establecer un registro de las cuentas por cobrar de acuerdo a la categorización de los clientes.</li> <li>• Realizar la provisión de las cuentas incobrables de acuerdo a lo que establece la ley</li> <li>• Los documentos deben ser revisados y aprobados por el gerente y contador antes de der dados de baja.</li> </ul>				
Referencia	NIC 32: Instrumentos Financieros: Presentación NIC 39: Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición NIIF 7: Instrumentos Financieros: Información a revelar NIIF 9: Instrumentos financieros: Reconocimiento y medición			

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Las Autoras

Tabla 37. *Dinámica Provisión por Cuentas Incobrables*

		MILMALAC S.A.		
ACTIVOS				
<b>CÓDIGO</b>	1010209			
<b>NOMBRE</b>	Provisión por cuentas incobrables y deterioro			
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
Las provisiones para cuentas incobrables de acuerdo con la LRTI que será efectuado en cada ejercicio fiscal serán del 1% anual sobre los valores que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder el 10% de la cartera total.				
Dentro de estas cuentas tenemos:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentas por cobrar clientes</li> <li>• Anticipos y préstamos por cobrar empleados.</li> <li>• Cuentas por cobrar propietario.</li> </ul>				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
Activo	Activo Corriente	Activos Financieros	Provisión por cuentas incobrables	
DÉBITOS		CRÉDITOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentas castigadas como incobrables</li> <li>• Ajustes generados a los cálculos de la provisión</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al utilizarse cuando se producen incobrables reales</li> </ul>		
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizara la provisión de acuerdo a lo establecido en el LRTI</li> <li>• La provisión se realizara de las cuentas por cobrar de dudoso pago</li> </ul>				
Referencia	NIC 39: Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición NIIF 9: Instrumentos Financieros NIIF PIMES SECC. 11: Instrumentos Financieros Básicos			

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Las Autoras

Tabla 38. *Dinámica Inventarios*

		MILMALAC S.A.		
<b>ACTIVOS</b>				
<b>CÓDIGO</b>	10103			
<b>NOMBRE</b>	Inventarios			
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
Los inventarios son los activos con los que cuenta la empresa para:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el proceso de producción</li> <li>• Materiales o suministros, que serán consumidos en la producción o la prestación de servicios.</li> </ul>				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
<b>ELEMENTO</b>	<b>GRUPO</b>	<b>SUBGRUPO</b>	<b>MAYOR</b>	<b>CUENTA</b>
Activo	Activo corriente	Inventarios		
<b>DÉBITOS</b>		<b>CRÉDITOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de mercadería</li> <li>• Por devoluciones de ventas efectuadas</li> <li>• Por ajustes al cierre del ejercicio por diferencias de inventarios</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salida de mercaderías</li> <li>• Ante la devolución de compras efectuadas</li> </ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codificación de los productos</li> <li>• Se realizara la toma física del stock</li> <li>• Se designara un responsable para la entrada y salida de productos</li> <li>• Se registrara de forma inmediata la entrada y salida de productos</li> <li>• Mantener un stock de productos adecuado a las proyecciones de venta</li> <li>• Realizar reportes diarios de la salida de mercadería</li> </ul>				
Referencia	NIC 2: Inventarios NIIF PYMES SECC. 13: Inventarios			

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las Autoras

Tabla 39. *Dinámica Propiedad, Planta y Equipo*

		MILMALAC S.A.		
ACTIVOS				
CÓDIGO	10201			
NOMBRE	Propiedad, Planta y Equipo			
DESCRIPCIÓN				
Agrupan las cuentas que representan las propiedades de naturaleza permanente, utilizados por la empresa, los cuales dan aporte al cumplimiento de los objetivos. Tienen una vida útil mayor a un año, y costo significativo no menor a 100 dólares.				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
Activo	Activo no corriente	Propiedad, Planta y Equipo		
DÉBITOS		CRÉDITOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por los costos históricos de las cuentas</li> <li>• Por el valor de la adquisición</li> <li>• Al incrementar el costo por motivo de mejoras</li> <li>• Por revalorización del bien</li> <li>• Las depreciaciones se incrementan por desgaste de los activos y por venta de los mismos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la venta del bien</li> <li>• Por registros de: dado de baja, por pérdida, robo, etc.</li> <li>• Por obsolescencia</li> </ul>		
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivos que amparen la adquisición de los bienes</li> <li>• Contar con un registro actualizado que muestre el valor real, descripción, ubicación, personal responsable.</li> <li>• Controles físicos periódicos por lo menos una vez al año.</li> <li>• Realizar la respectiva codificación de los bienes para su respectivo control.</li> </ul>				
Referencia	NIC 16: Propiedades, Planta y Equipo			
	NIIF PYMES SECC 17: Propiedades, Planta y Equipo			

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Las Autoras

Tabla 40. *Dinámica Cuentas y Documentos por Cobrar*

		MILMALAC S.A.		
PASIVOS				
CÓDIGO	20103			
NOMBRE	Cuentas y Documentos por Pagar a Corto Plazo			
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
Son todas las obligaciones de la empresa con terceros con vencimiento menor a un año.				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos acumulados por pagar</li> <li>• Beneficios sociales por pagar</li> <li>• Participación trabajadores por pagar</li> <li>• Comisiones acumuladas por pagar</li> <li>• Impuesto a la renta retenido por pagar</li> <li>• IVA ventas</li> <li>• Servicios básicos por pagar</li> <li>• Préstamos bancarios a corto plazo</li> <li>• Sobregiros bancarios</li> <li>• Documentos y cuentas por pagar proveedores</li> </ul>				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
Pasivos	Pasivo Corriente	Cuentas y Documentos por pagar		
<b>DÉBITOS</b>		<b>CRÉDITOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por valor en comprobantes</li> <li>• Por cobros en conceptos de prestación de servicios o suministros</li> <li>• Por concepto de préstamos otorgados por terceras personas</li> <li>• Por interés sobre obligaciones adquiridas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por cancelaciones o abonos a las cuentas adeudadas</li> <li>• Por pagos totales o parciales de intereses</li> <li>• Al contraer obligaciones con empleados</li> </ul>		
<b>CONTROL INTERNO</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer conciliaciones periódicas de las deudas y su abonos</li> <li>• Llevar un adecuado registro y archivo de los documentos de soporte</li> </ul>				
NIC 32: Instrumentos Financieros: Presentación				
Referencia	NIIF 7 : Instrumentos Financieros: Información a Revelar			

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Las Autoras

**Tabla 41. Impuesto a la Renta por Pagar del Ejercicio**

		MILMALAC S.A.		
PASIVOS				
CÓDIGO	2010702			
DESCRIPCIÓN	Impuesto a la Renta por Pagar del Ejercicio otros Pasivos Corrientes por Beneficio a Trabajadores			
NIVEL 1	NIVEL	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
Pasivo	Corriente	Impuesto a la Renta por Pagar		
DÉBITOS		CRÉDITOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cancelaciones parciales o totales de las obligaciones</li> <li>• Cancelación de decimos</li> <li>• Cancelación fondos de reserva</li> <li>• Cancelación de vacaciones</li> <li>• Cancelación de liquidación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor de las obligaciones causadas</li> </ul>			
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar la nómina de los trabajadores</li> <li>• Contar con un registro actualizado de las obligaciones por pagar a trabajadores</li> <li>• Dar cumplimiento a lo establecido por el IESS y por el MT</li> </ul>				
Referencia	NIC 32: Instrumentos Financieros: Presentación NIC 39: Instrumentos Financieros: Reconocimiento y M. NIIF 7: Instrumentos Financieros: Información a Revelar NIIF 9: Instrumentos Financieros NIIF PYMES SECC. 11: Instrumentos Fianancieros Básicos NIC 19: Beneficios a Empleados			

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las Autoras

**Tabla 44.** *Dinámica de Capital Suscrito*

		MILMALAC S.A.		
PATRIMONIO				
CÓDIGO	30101			
NOMBRE	Capital Suscrito o Asignado			
DESCRIPCIÓN				
En esta cuenta se registra el monto total del capital representado por acciones o participaciones en compañías nacionales o extranjeras domiciliadas en el Ecuador.				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
Patrimonio	Capital	Capital Suscrito o Asignado		
DÉBITOS		CRÉDITOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Por el valor de la suma fijada en la escritura pública de constitución publica de constitución de capital autorizado, con cargo al capital por suscribir.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Por la suscripción de acciones con motivo de la constitución de la sociedad o aumento de capital.</li> <li>Por la venta a los accionistas de las acciones en cartera.</li> <li>Por la capitalización directa de ganancias</li> </ul>		
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar el capital suscrito que tiene la empresa y la conformación del mismo con la finalidad de sustentar contablemente los valores pendientes a este componente</li> </ul>				
Referencia	NIC 1: Presentación de Estados Financieros NIIF PYMES SECC. 4: Estado de Situación Financiera			

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las Autoras

**Tabla 42.** *Dinámica de cuenta de ingresos*

		MILMALAC S.A.		
INGRESOS				
CÓDIGO	41			
NOMBRE	INGRESOS			
<b>DESCRIPCIÓN</b>				
Comprende los valores recibidos y/o causados como resultado de las actividades desarrolladas en cumplimiento de su objeto social mediante la entrega de bienes o servicios, así como los dividendos, participaciones y demás ingresos por concepto de intermediación financiera.				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
Ingresos	Ingresos operacionales			
DÉBITOS		CRÉDITOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por errores al momento del registro de la transacción y de efectuar al cierre del periodo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por prestación del servicio que realiza la empresa</li> </ul>		
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar de forma íntegra y diaria las ventas.</li> <li>• Llevar un registro de todos los ingresos</li> <li>• Sustentar las ventas con la respectiva factura.</li> </ul>				
Referencias:				
NIIF PYMES SECC.23: Ingresos de actividades ordinarias				

**Fuente:** Investigación de Campo**Elaborado por:** Las Autoras

**Tabla 43.** *Dinámica de cuentas de gastos*

		MILMALAC S.A.		
GASTOS				
CÓDIGO	52			
NOMBRE	GASTOS			
DESCRIPCIÓN	Son las adquisiciones efectuadas por la empresa para su desenvolvimiento operativo			
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
ELEMENTO	GRUPO	SUBGRUPO	MAYOR	CUENTA
Gastos	Gastos Operacionales			
DÉBITOS		CRÉDITOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos a empleados por servicios adquiridos</li> <li>• Al realizar una adquisición de bienes o servicios</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al realizar el cierre del periodo contable</li> <li>• Por ajuste de provisiones realizadas en exceso</li> </ul>		
CONTROL INTERNO				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar el registro de todos los gastos puntualmente</li> <li>• Mantener un archivo de los documentos de soporte</li> </ul>				
Referencias		NIIF PYME SEC 2: Conceptos y Principios Fundamentales		

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las Autoras

### 3.8 Manual de procedimientos financieros

El crecimiento de la empresa en diferentes áreas es un referente que apunta hacia la implementación de nuevas herramientas que ayude al área administrativa en la toma de decisiones, debido a la ayuda que brindara en el análisis de los Estados Financieros con el fin de evaluar la situación presente de la empresa.

Tomando de esta manera las posibles acciones preventivas y correctivas en el área financiera de la misma; la cual se encuentra basado en los aspectos que la empresa no ha considerado en su desarrollo.

### **Políticas financieras**

El nivel directivo de MILMALAC S.A., para la correcta toma de decisiones adoptará como conducta el uso de instrumentos de análisis de la información financiera reportada desde contabilidad de forma regular cada mes.

Para el cumplimiento de esta política se debe considerar los siguientes aspectos:

- Identificar y analizar los indicadores financieros propuestos
- El juicio crítico y razonable, será dictaminado por un profesional idóneo de la empresa, en este caso el contador será quien realice dicho trabajo.
- Los informes serán entregados a Gerencia, para que realice una correcta toma de decisiones.

### **3.7.4 Fuentes de Financiación**

Siendo la financiación un componente importante dentro de las organizaciones para llevar a cabo sus actividades económicas; MILMALAC S.A ha iniciado su actividad mediante la autofinanciación por parte de los socios que la conforman, sin embargo; es necesario que la empresa cuente con una financiación externa que le ayude a su crecimiento.

La financiación externa busca conseguir nuevos recursos; mediante la obtención de créditos del sector financiero permitiéndole a la empresa solucionar problemas de liquidez o por el contrario capitalizar la empresa.

Por lo tanto, es posible clasificar la financiación externa de acuerdo al tiempo de pago:

*Financiación a corto plazo.* - Son consideradas obligaciones a corto plazo aquellas que no superen un año de cancelación, como sobregiros bancarios, microcréditos, etc.

*Financiación a mediano y largo plazo.* - Considerados como media y largo plazo todas aquellas obligaciones que superen el año de cancelación, como créditos de fomento, préstamos bancarios, leasing, etc.

### **3.8.2 Presupuesto**

La elaboración del presupuesto en las empresas, es un factor importante en el desarrollo de la empresa, que le ayuda a enfrentar situaciones o circunstancias, que no pueden ser agradables. Sin embargo, el no contar con un presupuesto deja a la empresa a la deriva, al tener que improvisar.

Por tanto, un presupuesto bien construido es una herramienta poderosa de la empresa que le permite orientar sus recursos hacia el cumplimiento de sus objetivos; siempre alineado con la filosofía de la empresa y las aspiraciones que esta tiene.

#### **3.8.2.1 Elementos necesarios para la creación de un presupuesto**

Para la creación de un presupuesto es necesario que la persona encargada de esta tarea claro todos los elementos que este conforma:

*Gastos Fijos.* - Se considerarán gastos fijos a todos aquellos, que independientemente de la producción de la empresa siempre se mantendrán estables; tales como arriendo, salarios, seguros, etc.

*Gastos Variables.* - Son aquellos gastos que dependen de la producción de la empresa, es decir, si el nivel de producción aumenta los gastos aumentarán; por el contrario, si la producción disminuye los gastos disminuirán junto a este, como por ejemplo la materia prima.

*Punto de equilibrio.* - es aquel punto en el cual la empresa no tiene perdida ni ganancias, permitiéndonos identificar cual debe de ser el volumen de ventas para establecer una rentabilidad.

### 3.8.3 Indicadores financieros

Los indicadores financieros, permiten a los socios o propietarios de la empresa, conocer el manejo de la misma para de esta manera tomar decisiones ya sean esta correctivas o preventivas con el fin de salvaguardar su patrimonio.

Según Gorvanev (2014), los indicadores más comunes son las razones financieras por cuanto, mencionaremos las más comunes.

#### 3.8.3.1 Indicadores de liquidez

Estos indicadores le permiten a la empresa evaluar la capacidad para cumplir con sus obligaciones al corto plazo.

**Razón corriente:** esta razón permite a la empresa conocer la capacidad de liquidez, para cancelar sus obligaciones contraídas al corto plazo.

FORMULA:

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Al realizar esta operación, la empresa sabrá con cuanto cuenta para cubrir las deudas contraídas al corto plazo.

**Prueba acida:** permite medir la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo excluyendo los inventarios, de tal manera se obtendrá resultados más reales.

FORMULA:

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**Capital de trabajo:** es la capacidad que tiene la empresa para operar con los recursos disponibles.

FORMULA

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Al realizar este cálculo, la empresa podrá conocer la liquides de la operación y las obligaciones a corto plazo.

### 3.8.3.2 Indicadores de apalancamiento

A través de estos indicadores se puede conocer cuan solvente es una empresa, y de igual manera conocer cual el grado de participación de los acreedores.

Endeudamiento del activo: permite conocer la proporción de los activos que la empresa ha adquirido con respecto a las deudas.

$$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

**Endeudamiento Patrimonial:** Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa

$$\text{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

Esta razón de dependencia entre propietarios y acreedores, sirve también para indicar la capacidad de créditos y saber si los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa, mostrando el origen de los fondos que ésta utiliza, ya sean propios o ajenos e indicando si el capital o el patrimonio son o no suficientes

**Cobertura de intereses:** este indicador permite conocer cuánto destina la empresa de sus utilidades para cubrir sus intereses.

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidades antes de intereses}}{\text{Intereses totales}}$$

### 3.8.3.3 Índices de Rentabilidad

Los indicadores de rendimiento sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

**Margen operacional:** La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. Los gastos financieros, no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar. Una compañía podría desarrollar su actividad social sin incurrir en gastos financieros, por ejemplo, cuando no incluye deuda en su financiamiento, o cuando la deuda incluida no implica costo financiero por provenir de socios, proveedores o gastos acumulados.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$$

**Rentabilidad neta de ventas:** Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes. La inconveniencia de estos últimos se deriva del hecho que este tipo de ingresos tienden a ser inestables o esporádicos y no reflejan la rentabilidad propia del negocio. Puede suceder que una compañía reporte una utilidad neta aceptable después de haber presentado pérdida operacional. Entonces, si solamente se analizara el margen neto, las conclusiones serían incompletas y erróneas.

$$\text{Margen Neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

## **CAPITULO IV**

### **IMPACTOS**

#### **4.1 Introducción**

El presente capítulo, tiene como finalidad dar a conocer los posibles impactos que pudiera generar la implementación del **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y FINANCIEROS EN LA EMPRESA MILMALAC S.A**, en el ámbito empresarial económico- financiero y social.

Permitiéndole a la empresa el reconocimiento de los impactos en cada área y las acciones que debe tomarse durante la implementación de los manuales, proporcionándole a la empresa de la información necesaria para la toma de decisiones administrativas, contables y financieras que ayuden al desarrollo de la empresa.

#### **4.2 Objetivo General**

Determinar el nivel de impacto que pueda generarse al implementar el manual en la empresa MILMALAC S.A

#### **4.3 Objetivos Específicos**

- Analizar el impacto Empresarial
- Analizar el impacto Económico- Financiero
- Analizar el impacto Social
- Analizar el impacto Educativo
- Calcular el impacto General

#### 4.4 Metodología

Durante el desarrollo de la propuesta del Manual de Procedimientos Administrativos, Contables y Financieros, se han podido detectar los siguientes impactos en su implementación:

- Impacto Empresarial
- Impacto Económico- Financiero
- Impacto Social
- Impacto Educativo
- Impacto Ambiental

La herramienta utilizada en el desarrollo y análisis de los impactos antes planteados serán evaluados mediante una matriz.

La matriz de impactos se encuentra conformada por puntos positivos y negativos facilitando su medición y alcance dentro de la empresa. Siendo construida con la ayuda del nivel directivo de la empresa MILMALAC S.A.

#### Matriz de impactos

**Tabla 45. Valoración de impactos**

<b>-3</b>	<b>Impacto</b>	<b>Alto</b>	<b>Negativo</b>
<b>-2</b>	Impacto	Medio	
<b>-1</b>	Impacto	Bajo	
<b>0</b>	Impacto	No hay Impacto	Indiferente
<b>1</b>	Impacto	Bajo	Positivo
<b>2</b>	Impacto	Medio	
<b>3</b>	Impacto	Alto	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las Autoras

Para la evaluación de los impactos se aplicará a siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Sumatoria de Asignación Numérica}}{\text{Número de Indicadores}}$$

#### 4.5 Impacto Empresarial

El presente manual busca el fortalecimiento de la gestión empresarial, cultura organizacional y jerarquías de la misma.

**Tabla 46.** *Impacto Empresarial*

N°	INDICADO RES	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL L
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Cultura Organizacional						X		2
2	Gestión empresarial						X		2
3	Estructura organizacional							X	3
Total								3	7

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

$$\text{Impacto empresarial} = \frac{7}{3}$$

$$\text{Impacto empresarial} = 2,33$$

#### Impacto empresarial medio positivo

#### ANÁLISIS

Mediante la implementación del manual propuesto se espera que la empresa se fortalezca en su cultura organizacional; esto es, que sea normal contar con los instrumentos de su filosofía organizacional, que se diseñen estrategias para el cumplimiento de esta filosofía, que se revise

periódicamente el diseño de su estructura organizacional para comprobar su rigidez y su flexibilidad según las condiciones del entorno; que se estudie periódicamente el diseño de sus puestos de trabajo y las funciones asignadas a cada uno; entre otros aspectos.

#### 4.6 Impacto Económico Financiero

Se refiere el nivel de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la empresa durante sus actividades con el apoyo de todos sus colaboradores, generando e incrementando los ingresos de la empresa.

**Tabla 47.** *Impacto Económico Financiero*

N °	INDICADORES	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
	Indicadores financieros						X		2
	Crecimiento de la empresa							X	3
	Eficiencia y eficacia en el trabajo							X	3
	Total						2	6	8

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

$$\text{Impacto económico} - \text{financiero} = \frac{8}{3}$$

$$\text{Impacto económico} - \text{financiero} = 2,67$$

**Impacto económico- financiero medio positivo**

## ANÁLISIS

**Indicadores financieros.** - La implementación y presentación oportuna de los índices financieros le permitirá a la empresa medir cuantitativamente los resultados generados durante su actividad económica, y tomar las medidas correctivas y preventivas en el momento oportuno.

**Crecimiento de la empresa.** - El crecimiento propuesto mediante la aplicación del manual mediará cualitativamente y cuantitativamente el desarrollo empresarial. Lo que conlleva al mejoramiento de procesos actividades realizadas por el recurso de la entidad.

**Eficiencia y eficacia de recursos.** - La optimización de recursos humano, económico y de tiempo se verá reflejado en todas las actividades durante la aplicación de la propuesta de procesos y procedimientos, alcanzando la satisfacción de los clientes; al ser una guía de apoyo para la empresa.

### 4.7 Impacto Educativo

El presente manual tendrá un impacto educativo en las autoras debido a que con ello se ha puesto en práctica los conocimientos adquiridos durante el estudio universitario, por otro lado sirve de guía y consulta para los lectores interesados en el tema.

**Tabla 48.** *Impacto Educativo*

N°	INDICADORES	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Fuente de consulta							X	3
2	Aplicación a otras empresas							X	3
									6

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

$$\text{Impacto educativo} = \frac{6}{2}$$

$$\text{Impacto educativo} = 3$$

### **Impacto educativo positivo**

#### **ANÁLISIS**

La aplicación de conocimientos es un impacto positivo alto (3), esto se debe a que el objetivo de la realización del presente manual es poner en práctica todo lo aprendido durante la carrera universitaria

Como base de consulta es calificado con (3) impacto positivo alto, porque el presente trabajo de grado servirá a otros estudiantes como fuente de información y consulta en sus estudios universitarios e incluso ayudará a otras empresas de similar o la misma actividad como guía para desarrollar sus actividades de la mejor manera.

#### **4.8 Impacto Social**

El impacto social con la implementación del presente manual propuesto está enfocado en la mejora continua del clima organizacional de la empresa; la generación de empleo en la zona de la empresa y por consiguiente brindar una mayor estabilidad a los trabajadores, mejorando de esta manera la calidad de vida de todos los miembros de la empresa.

**Tabla 49. Impacto Social**

N°	INDICADORES	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Clima laboral						X		2
2	Estabilidad Laboral						X		2
3	Generación de empleo						X		2
	Total								6

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

$$\text{Impacto social} = \frac{6}{3}$$

$$\text{Impacto social} = 2$$

### **Impacto social medio positivo**

## **ANÁLISIS**

La aplicación del manual propuesto contribuirá en la mejora del clima laboral de la empresa ya que se encuentran planteados varios temas para la organización administrativa, generando mayor estabilidad organizacional y laboral al determinar procesos que puedan optimizar el tiempo y aportando en el desarrollo de la empresa. Generando más fuentes de empleo en la zona donde se encuentra ubicada la empresa.

### **4.9. IMPACTO AMBIENTAL**

Concientizar al personal de la empresa MILMALAC S.A., sobre los posibles impactos en el medio ambiente durante la producción de quesos.

N°	INDICADORES	NIVELES DE IMPACTO							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Reducción de desperdicios						X		2
2	Responsabilidad de manejo de recursos							X	3
3	Calidad del producto							X	3
									8

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

$$\text{Impacto ambiental} = \frac{8}{3}$$

$$\text{Impacto ambiental} = 2,67$$

### **Impacto ambiental medio positivo**

## **ANÁLISIS**

El adecuado manejo de los recursos empresariales permitirá la reducción significativa de los desperdicios, una guía de actividades ordenadas en cada proceso de producción significará el incremento en la calidad del producto, sin duda esto repercutirá inicialmente en la mejora de la competitividad y aumento económico reflejado en las ventas.

### **4.9 Resumen de Impactos**

**Tabla 50. Resumen Impactos**

<b>IMPACTO</b>	<b>PROMEDIO</b>
Empresarial	2,33
Económico Financiero	2,67
Educativo	3
Social	2
Ambiental	2,67
<b>TOTAL</b>	<b>2,53</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

### **ANÁLISIS**

Por lo antes expuesto, se ha podido determinar que la implementación de la propuesta generará un impacto positivo dentro de la organización con una valoración de 2,53, la cual dentro de la escala se encuentra ubicada en un nivel medio positivo

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Con la presente investigación hemos llegado a concluir lo siguiente:

- La empresa MILMALAC S.A. no cuenta con un manual de procedimientos administrativos, contables y financieros que le permitan el mejoramiento y desarrollo de la organización.
- MILMALAC S.A., no cuenta con filosofía y estructura organizacional que le permita tener un horizonte claro, a donde quiere llegar en un futuro, de igual manera la falta de un manual de funciones que ayude a los trabajadores a identificar las funciones y responsabilidades dentro del puesto que se desempeñen.
- No se realizan capacitaciones al personal de la empresa, las mismas que son de gran importancia para tener actualizado al personal y listo para desenvolverse ante el manejo de la maquinaria necesaria para la producción.
- Los procesos, procedimientos, políticas administrativas contables y financieras que se desarrollan en cada una de las áreas de MILMALAC S.A., se ejecutan en base a órdenes y autorizaciones realizadas por el gerente, ya que no se encuentran establecidos en ningún documento, que sirva de referencia.
- La principal debilidad de MILMALAC S.A., es la falta del manual de procedimientos, lo que posiblemente genera pérdida de tiempo y de recursos, debilidades en la planificación de medir los resultados de los registros que conllevan la información financiera.

## RECOMENDACIONES

- Con la implementación del presente manual de procedimientos administrativos, contables y financieros constituye una base firme que sirva de guía para el desarrollo de las actividades de la empresa MILMALAC S.A., de tal manera que sean más dinámicas y simplificadas para así facilitar el logro de los objetivos.
- Es recomendable que la empresa adapte la filosofía y estructura organizacional propuesta por las autoras, en el cual se propone misión, visión y objetivos organizacionales; además se designa autoridad y cada trabajador identificar su puesto, su límite y nivel de responsabilidad que tiene cada trabajador en la empresa.
- Brindar capacitación constante a todo el personal, esto contribuirá al rendimiento y desarrollo del personal dentro de la empresa, generando compromiso, bienestar y promulgando un ambiente laboral adecuado.
- Utilizar la propuesta del manual de procedimientos administrativos, contables y financieros como medio de consulta para el seguimiento de procesos y procedimientos que se deban desarrollar para mantener el funcionamiento de la empresa y alcanzar las metas propuestas.
- Con la aplicación de los procedimientos contables financieros se obtendrá información oportuna, confiable y útil para la elaboración de estados financieros, medición de índices financieros que viabilice el estado económico y financiero que tiene la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

Arbaiza, L. (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.

Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.

Gorbanev, I. (2014). *Administración general en ejercicios: problemas, experimentos y juegos de roles*. Santa Fe, México: Cengage Learning.

Hill, M. (2014). *Contabilidad Financiera*. Perú: El Comercio S.A.

María, F. M. (2015). *Contabilidad general con enfoque NIIF para las pymes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Sánchez Delgado, M. (2014). *Administración 1*. Larousse - Grupo Editorial Patria.

Torres, J., y Jaramillo, O. (2015). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del Talento Humano*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte.

## LINCOGRAFÍA

BIOMATEC C.A. (s.f.). Maquinarias Tecnologías Alimentos. Recuperado de [http://www.amarillasinternet.com/ec/guayaquil/proveedores\\_maquinarias\\_industria\\_productos\\_lacteos\\_alimenticios\\_tecnologia\\_alimentos\\_ecuador\\_plantas\\_llave\\_mano\\_guayquil/biomatec\\_c\\_a\\_maquinarias\\_tecnolog%C3%ACas\\_alimentos.html](http://www.amarillasinternet.com/ec/guayaquil/proveedores_maquinarias_industria_productos_lacteos_alimenticios_tecnologia_alimentos_ecuador_plantas_llave_mano_guayquil/biomatec_c_a_maquinarias_tecnolog%C3%ACas_alimentos.html)

El INEC. (2011). *Agendas para la Transformación Productiva Territorial: Provincia de Carchi*. Recuperado de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-CARCHI.pdf>

Enriquez, R. (2012). *Flujograma*. Recuperado de <http://www.administracionmoderna.com/2012/04/flujograma.html>

INOXIDABLES M/T. (s.f.). *Inoxidables m/t*. Recuperado de <https://www.inoxidablesmt.com/>

Turnero, I. (s.f.). *Índices Financieros*. Recuperado por <http://www.monografias.com/trabajos90/indices-financieros/indices-financieros.shtml>

## ANEXO 1

ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA MILMALAC S.A.



Nombre:

Cargo:

- 1.- ¿La empresa cuenta con misión, visión, y objetivos definidos?
- 2.- ¿Las funciones del personal se encuentran definidas dentro de la empresa?
- 3.- ¿Posee la empresa niveles jerárquicos establecidos?
- 4.- ¿Existen políticas administrativas, contables y financieros?
- 5.- ¿La empresa realiza capacitaciones para el personal?
- 6.- ¿Existen establecidos los procedimientos de cada departamento?
- 7.- ¿Cuenta la empresa con certificados de calidad de sus productos?

## ANEXO 2

## ENCUESTA DIRIGIDA A LA CONTADORA DE LA EMPRESA MILMALAC S.A.



Nombre:

Cargo:

1. ¿Cuenta la empresa con un catálogo de cuentas actualizado?
2. ¿La empresa lleva un registro contable? ¿Registro manual o electrónico?
3. ¿La empresa cuenta con procesos contables definidos?
4. ¿La empresa mantiene al día las declaraciones y pago de impuestos al SRI?
5. ¿Cuenta la empresa con un registro y control de los activos fijos?
6. ¿Qué estados financieros se elaboran en la empresa y cada que tiempo?
7. ¿Cuenta la empresa con medidas de control interno?
8. ¿MILMALAC S. A. cuenta con indicadores financieros?
9. ¿La empresa ha realizado un plan de presupuesto?
10. ¿La empresa ha establecido un plan de inversión?
11. ¿Cuáles son las formas de financiamiento que utiliza la empresa para su funcionamiento?

ANEXO 3  
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA MILMALAC  
S.A.



Nombre:

Cargo:

- 1.- ¿La empresa cuenta con misión, visión, y objetivos definidos?
- 2.- ¿Las funciones del personal se encuentran definidas dentro de la empresa?
- 3.- ¿Posee la empresa niveles jerárquicos establecidos?
- 4.- ¿Existen políticas administrativas, contables y financieros?
- 5.- ¿La empresa realiza capacitaciones para el personal?
- 6.- ¿Existen establecidos los procedimientos de cada departamento?
- 7.- ¿Cuenta la empresa con certificados de calidad de sus productos?

ANEXO 4  
REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC) EMPRESA MILMALAC S.A



# REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NÚMERO RUC:** 1091751417001  
**RAZÓN SOCIAL:** MILMALAC S.A.

**NOMBRE COMERCIAL:** MILMA  
**REPRESENTANTE LEGAL:** PUTHUKULANGARA SCARIA JOSEPH  
**CONTADOR:** IBUJES VALVERDE JAMES GEOVANNY  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** S/N

**OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI  
**NÚMERO:** S/N

**FEC. NACIMIENTO:** **FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 01/09/2015  
**FEC. INSCRIPCIÓN:** 03/09/2015 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 02/12/2015  
**FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:** **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

## ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

ELABORACIÓN DE MANTEQUILLA QUESO CUAJADA Y SUERO

## DOMICILIO TRIBUTARIO

Provincia: IMBABURA Canton: IBARRA Parroquia: IBARRA Calle: AVDA. EL RETORNO Numero: 2746 Interseccion: RIO TIPUTINI Referencia ubicacion: DIAGONAL A LA ESCUELA MADRE TERESA BACA Telefono Trabajo: 062608743 Celular: 0995394617 Email: josephp2277@gmail.com

## DOMICILIO ESPECIAL

SN

## OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

## # DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	2	ABIERTOS	2
JURISDICCIÓN	\ ZONA 1\ IMBABURA	CERRADOS	0



Código: RIMRUC2016000870006

Fecha: 15/08/2016 15:28:48 PM



# REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NÚMERO RUC:**  
**RAZÓN SOCIAL:**

1091751417001  
MILMALAC S.A.

## ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001 **Estado:** ABIERTO - MATRIZ **FEC. INICIO ACT.:** 01/09/2015  
**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**  
**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**  
ELABORACIÓN DE MANTEQUILLA QUESO CUAJADA Y SUERO  
ELABORACIÓN DE YOGURT  
ELABORACIÓN DE DULCE DE LECHE  
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION COMBINADOS  
**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: IMBABURA Canton: IBARRA Parroquia: IBARRA Calle: AVDA. EL RETORNO Numero: 2746 Interseccion: RIO TIPUTINI Referencia: DIAGONAL A LA ESCUELA MADRE TERESA BACA Telefono Trabajo: 062608743 Celular: 0995394617 Email: josephp2277@gmail.com

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 29/09/2015  
**NOMBRE COMERCIAL:** MILMA **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**  
**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**  
ELABORACIÓN DE MANTEQUILLA QUESO CUAJADA Y SUERO  
ELABORACIÓN DE YOGURT  
ELABORACIÓN DE DULCE DE LECHE  
**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
Provincia: CARCHI Canton: MONTUFAR Parroquia: SAN JOSE Barrio: EL CAPULI Calle: PANAMERICANA NORTE Referencia: JUNTO AL COMPLEJO DEPORTIVO EL CAPULI Kilometro: 168 Telefono Trabajo: 062980302 Celular: 0995394617 Email: josephp2277@gmail.com Telefono Trabajo: 062290353



Código: RIMRUC2016000870006

Fecha: 15/08/2016 15:28:48 PM