



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:

INGENIERA EN CONTADURÍA Y AUDITORÍA PÚBLICA
AUTORIZADA, MENCIÓN CONTABILIDAD

TITULO DEL PROYECTO:

DISEÑO DE UN MANUAL DE POLITICAS Y FUNCIONES PARA
LA DISTRIBUIDORA LÁCTEOS ISRAEL, CANTÓN MILAGRO,
PROVINCIA DEL GUAYAS.

AUTORA: DENNIS SILVANA MINDIOLAZA CAMPOS

AUTORA: REBECA NOEMI AYALA CAMACHO

MILAGRO, 30 DE ABRIL DEL 2012

ECUADOR



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del proyecto de investigación nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de tesis de grado con el título. **DISEÑO DE UN MANUAL DE POLITICAS Y FUNCIONES PARA LA DISTRIBUIDORA LÁCTEOS ISRAEL, CANTÓN MILAGRO, PROVINCIA DEL GUAYAS.**

Presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al Título de Ingeniera en Contaduría y Auditoría Pública Autorizada.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por la egresada:

Dennis Silvana Mindiolaza Campos

C.I. 1206073023

Rebeca Noemí Ayala Camacho

C.I. 1206279935

Milagro, 30 de Enero del 2012

Tutor:

Ab. Elicsa Ziadet Bermúdez

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Nosotras: Dennis Silvana Mindiolaza Campos y Rebeca Noemí Ayala Camacho, declaro ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que esta referenciado debidamente en el texto; parte de este presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, 30 de Enero del 2012

Dennis Silvana Mindiolaza Campos
C.I.1206073023

Rebeca Noemí Ayala Camacho
C.I. 1206279935

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El **TRIBUNAL CALIFICADOR** previo a la obtención del título de **INGENIERA EN CONTADURÍA Y AUDITORÍA PÚBLICA** otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR DELEGADO

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño A ti DIOS Mío, que me diste la oportunidad de vivir, la fortaleza necesaria para salir siempre adelante pese a las dificultades presentadas, me das fortaleza en los momentos difíciles y me ayudas a darme cuenta de mis errores y aprender de ellos.

Gracias por darme salud y voluntad para culminar este proyecto y brindarme la oportunidad de seguir superándome cada día.

Para mi hijo Leonardo que aunque ya no este conmigo lo tengo vivo en mis recuerdos y ocupa un lugar muy importante en mi corazón.

Para mi hija Paulina que es ahora otra de las razones de seguir esforzándome por darle una mejor calidad de vida y ser un ejemplo de superación.

A ti mamita Jenny Campos por creer en mí, por tu paciencia, por tu comprensión, con tus consejos y ayuda económica me impulsaron en la culminación de mi carrera universitaria.

A mis hermanos, gracias por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

A Rebeca Ayala, Lorena Mindiolaza, Vicky Campoverde por ser mis amigas y compañeras, ustedes han sido el soporte diario para llenar estas páginas que marcan el fin de una etapa universitaria.

A Eduardo y a Paul quienes han formado parte importante en mi vida y tengo muchos recuerdos de momentos lindos que he vivido junto a ellos, que me ayudaron a concluir este objetivo propuesto.

Este Proyecto lo quiero compartir con mucho amor a todos ustedes, quienes han sido parte importante en mi vida. GRACIAS!!!

Dennis Mindiolaza

DEDICATORIA

Dedico el esfuerzo de este proyecto a Dios
por ser la luz que guía mi camino,
ya que El me dio salud, fuerza y
voluntad para culminar este proyecto y
darme la oportunidad de triunfar en la vida.

A mis queridos padres,
por su cariño, amor, sacrificio,
dedicación, esfuerzo y
apoyo para alcanzar esta meta.

A mi esposo quien me ha dado su apoyo
y comprensión absoluta fortaleciendo
mis deseos de superación tanto personal como profesional.

Rebeca Ayala

AGRADECIMIENTO

Las Autoras expresan sus agradecimientos a:

Todos los que conforman la Universidad Estatal de Milagro, Autoridades, personal y profesores, por su desempeño profesional y humano en beneficio de los estudiantes.

A nuestra tutora Ab. Elicsa Ziadet Bermúdez por su paciencia, apoyo y confianza en nuestro trabajo y su capacitación para guiar nuestras ideas, sinceramente ha sido un aporte invaluable en la realización de nuestra tesis.

A todos nuestros amigos y personas especiales e importantes de nuestras vidas por su apoyo en todos los momentos de alegría, así como también en los momentos difíciles.

Las Autoras

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Doctor,

MSc. Jaime Orozco

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente,

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer la entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **“DISEÑO DE UN MANUAL DE POLITICAS Y FUNCIONES PARA LA DISRIBUIDORA LÁCTEOS ISRAEL, CANTÓN MILAGRO, PROVINCIA DEL GUAYAS”** y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 30 de Enero del 2012

Dennis Silvana Mindiolaza Campos
C.I. 1206073023

Rebeca Noemí Ayala Camacho
C.I. 1206279935

ÍNDICE GENERAL

A.- PÁGINAS PRELIMINARES:

Página de Carátula o portada.....	i
Página de la Constancia de aprobación por el tutor.....	ii
Página de Declaración de autoría de la investigación.....	iii
Página de la Certificación de la Defensa.....	iv
Página de Dedicatoria.....	v
Página de Dedicatoria.....	vi
Página de Agradecimiento.....	vii
Página de Cesión de Derechos de Autor a la UNEMI.....	viii
Índice General.....	ix
Índice de Cuadros.....	xiii
Índice de Figuras.....	xv
Índice de Gráficos.....	xvi
Resumen.....	xvii
Abstract.....	xviii

B.- TEXTO:

INTRODUCCIÓN

**CAPÍTULO I
EL PROBLEMA**

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Problematización.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.1.3 Formulación del Problema.....	3
1.1.4 Sistematización del Problema	3
1.1.5 Determinación del Tema	4
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 Objetivo General	4
1.2.2 Objetivos Específicos	4
1.3 JUSTIFICACIÓN	4

**CAPÍTULO II
MARCO REFERENCIAL**

2.1 MARCO TEÓRICO	6
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	6
2.1.2 Antecedentes Referenciales.....	17
2.1.3 Fundamentación	27
2.1.3.1 Fundamentación Científica.....	27
2.2 MARCO LEGAL	58
2.3 MARCO CONCEPTUAL	64
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	71
2.4.1 Hipótesis General.....	71
2.4.2 Hipótesis Particulares.....	71

2.4.3 Declaración de Variables	71
2.4.4 Operacionalización de las Variables.....	72

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL	73
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	74
3.2.1 Características de la población	74
3.2.2 Delimitación de la población.....	74
3.2.3 Proceso de selección	74
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS	75
3.3.1 Métodos teóricos.....	75
3.3.2 Métodos empíricos.....	75
3.3.3 Técnicas e instrumentos	75
3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	76
3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN.....	76

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	77
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA	96
4.3 RESULTADOS.....	96
4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	101

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 TEMA.....	102
5.2 JUSTIFICACIÓN.....	102
5.3 FUNDAMENTACIÓN.....	102
5.4 OBJETIVOS.....	104
5.4.1 Objetivo General de la Propuesta.....	104
5.4.2 Objetivos Específicos de la Propuesta.....	104
5.5 UBICACIÓN.....	105
5.6 FACTIBILIDAD.....	106
5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.....	106
5.7.1 Actividades.....	122
5.7.2 Recursos, Análisis Financiero.....	123
5.7.3 Impacto.....	126
5.7.4 Cronograma.....	126
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.....	127
CONCLUSIONES.....	128
RECOMENDACIONES:.....	129
BIBLIOGRAFÍA.....	130
ANEXOS.....	133

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Categorías de los Clientes de la Distribuidora Lácteos ISRAEL	17
Cuadro 2. Funciones de la administración.	33
Cuadro 3. Operalización de las Variables	72
Cuadro 4. Tiempo que adquiere productos	77
Cuadro 5. Tiempo de Pedido de productos	78
Cuadro 6. Pedido de productos.....	79
Cuadro 7. Entrega de productos	80
Cuadro 8. Tiempo que adquiere productos	81
Cuadro 9. Actitud de los empleados.....	82
Cuadro 10. Imagen de los empleados.....	83
Cuadro 11. Inconvenientes con la distribuidora.....	84
Cuadro 12. Servicio que ofrece	85
Cuadro 13. Pago de la compra	86
Cuadro 14. Tiempo laboral.....	87
Cuadro 15. Contratación	88
Cuadro 16. Horas laboradas	89
Cuadro 17. En qué área se desempeña.....	90
Cuadro 18. Existencia de manual de políticas y funciones.....	91
Cuadro 19. Funciones dentro de la empresa	92
Cuadro 20. Relevancia de la capacitación	93
Cuadro 21. Desempeño dentro de la empresa.....	94
Cuadro 22. Verificación de las hipótesis.....	101
Cuadro 23. Ventajas y desventaja de la ubicación	105
Cuadro 24. Política de cobro	111
Cuadro 25. Política para gerente.....	111
Cuadro 26. Política para secretaria	112
Cuadro 27. Política de vendedor	112
Cuadro 28. Política de guardalmacén	113
Cuadro 29. Política de chofer	113
Cuadro 30. Funciones de gerente	114
Cuadro 31. Funciones secretaria	115

Cuadro 32. Funciones guardalmacén	116
Cuadro 33. Funciones chofer	116, 117
Cuadro 34. Funciones vendedor	117
Cuadro 35. Análisis FODA	118
Cuadro 36. Estrategias competitivas	119
Cuadro 37. Cronograma	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Queso fresco.....	8
Figura 2. Yogurt en distintas presentaciones	9
Figura 3. Yogurt de 5 litros	9
Figura 4. Yogurt de 2 litros	10
Figura 5. Yogurt de 1 litro.....	10
Figura 6. Leche líquida en funda de 1 litro	11
Figura 7. Leche Líquida en funda de 1/2 litro	11
Figura 8. Leche Líquida en funda de 1/4 litro	12
Figura 9. Crema de leche en funda de 1/4	12
Figura 10. Yogurt envase pequeño	13
Figura 11. Yogurt mix.....	13
Figura 12. Bolos de yogurt	14
Figura 13. Bolos de yogurt pequeños.....	14
Figura 14. Gelaprasol.....	15
Figura 15. Jugos sunny	15
Figura 16. Mapa de la ubicación de la distribuidora Lácteos Israel.....	105
Figura 17. Logotipo de la Distribuidora.....	107
Figura 18. Slogan.....	108

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Clientes Distribuidora Lácteos ISRAEL.....	16
Gráfico 2.- tiempo que adquiere productos	78
Gráfico 3.- Tiempo de pedido de los productos	79
Gráfico 4.- Pedido de productos.....	80
Gráfico 5.- Entrega de los productos solicitados	81
Gráfico 6.- Tiempo que adquiere productos prasol.....	82
Gráfico 7.- Actitud de los empleados.....	83
Gráfico 8.- Imagen de los empleados.....	84
Gráfico 9._ inconvenientes con la distribuidora	85
Gráfico 10.- Calificación del servicio que ofrece.....	86
Gráfico 11.- Pago de compra	87
Gráfico 12.- Tiempo de labor.....	88
Gráfico 13.- Contrato.....	89
Gráfico 14.- Horas de laborales	90
Gráfico 15.- En qué área se desempeña.....	91
Gráfico 16.- Existencia de manual de políticas y funciones	92
Gráfico 17- Funciones dentro de la empresa	93
Gráfico 18- Relevancia de la capacitación	94
Gráfico 19- Su desempeño dentro de la empresa, se mide.....	95
Gráfico 20. Organigrama de la empresa	110
Gráfico21. Análisis de PORTER.....	120
Gráfico 22. Balance General	123
Gráfico 23. Ingresos.....	124
Gráfico 24. Gastos	125

RESUMEN

El proyecto de un Diseño de un Manual de Control Interno para el área Administrativa inicia con el diagnóstico situacional de la microempresa, donde se obtiene conocimiento sobre el proceso compra, venta, almacenamiento y distribución de productos, su estructura organizacional y las fuerzas internas y externas que la microempresa posee. Se investigó sobre las actividades de control existentes, sobre los puntos críticos y demás información importante que crea un parámetro revelador de la situación actual de la microempresa. Fundamentado en el diagnóstico realizado se definieron los procedimientos a describirse dentro de un manual.

El manual de procedimientos permite tener una clara idea de la situación actual de la empresa, mismo que nos permite corregir, aplicar y mejorar el desempeño de las actividades con el fin de ser evaluados, modificadas para el mejor aprovechamiento del recurso humano y financiero, que permitirá alcanzar estándares acordados de producción y aceptación de sus clientes y trabajadores.

Este proyecto pretende alcanzar la aceptación del mejoramiento y desarrollo de la empresa utilizando herramientas y estrategias que permitirá tener al alcance soluciones que permitan resolver inconvenientes que perjudiquen los intereses corporativos y laborales, teniendo como ejemplo a seguir ejecutando las recomendaciones que establecen un buen ambiente de trabajo, un mejor desarrollo de labores que será los objetivos principales de la mencionada empresa.

Diseñando y aplicando políticas reglamentos y estrategias orientadas al cumplimiento de los derechos como empresa legalmente adquiridos, utilizando de la mejor manera nuestras fortalezas y oportunidades, mismas que servirán como fuente principal para contrarrestar las debilidades y amenazas que se generan en el amplio segmento de la competencia por captar posicionamiento en el mercado tanto en marcas y exigencias de clientes.

Toda empresa dedicada a una actividad económica debe cumplir o establecerse legalmente en todos sus procesos en cumplimiento a leyes y reglamentos que cumplir con sus empleados y el estado ecuatoriano quien es el ente regulador del buen funcionamiento y desarrollo de una empresa legalmente constituida y reconocida por las autoridades competentes.

ABSTRACT

The draft Design Manual of policy and Management Functions for the area begins with the situational analysis of the microenterprise, where you get knowledge about the process purchase, sale, storage and distribution of products, its organizational structure and internal forces and external microenterprise has. we investigated the activities of existing control on the critical points and other important information that creates a parameter indicative of the current status of microenterprise. Based on the diagnosis made defined the functions to be described in a manual.

The manual of policies and functions can have a clear idea of the current situation of the company, it allows us to correct, implement and improve the performance of the activities to be evaluated, modified for better utilization of human resources and financial that will achieve agreed standards of production and acceptance of its clients and employees.

This project aims to achieve acceptance of the improve and development of the company using tools and strategies that will have affordable solutions to solve problems that impair corporate interests and labor, taking as an example to continue implementing the recommendations that establish a good working environment, better carry out work that will be the main objectives of the said undertaking

Designing and implementing regulations policies and strategies for meeting the legally acquired rights as a business, using the best our strengths and opportunities, which shall serve as the primary source to counteract the weaknesses and threats that are generated in the large segment of the competition to capture market position in both brand and customer requirements.

Any company engaged in an economic activity must meet or legally established in all its processes in compliance with laws and regulations to comply with its employees and the Ecuadorian state who is the regulator of smooth operation and development of a legally constituted and recognized by the authorities.

INTRODUCCION

Este trabajo de investigación está estructurado en cinco capítulos, los cuales se describen a continuación: Capítulo I El Problema; este capítulo está representado por la definición del problema, la justificación, los objetivos de la investigación y las limitaciones. Capítulo II Marco Referencial, esta es la sección donde se ubica el marco teórico y se hace mención a los antecedentes de la investigación, se establece toda la teoría que fundamenta el trabajo, un sistema de variable y el marco conceptual, donde se muestran las definiciones técnicas que se presenta en la elaboración de la investigación. Capítulo III Marco Metodológico, se presenta el tipo y diseño de investigación, la población y muestra objeto de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Capítulo IV Análisis e Interpretación de Resultados, aquí se muestran las actividades realizadas para el diseño de un manual para la implementación de un Sistema de Operaciones para el control del Inventario en la Distribuidora de Lácteos Israel. Capítulo V, La Propuesta donde se describe sus objetivos, justificación, factibilidad, las actividades y recursos a utilizar, a continuación se definen las conclusiones y recomendaciones, y por último se presenta las referencias bibliográficas consultadas para la elaboración de este proyecto, y los anexos correspondientes a la misma.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematicación

Lácteos Israel, es una distribuidora que vende productos lácteos al por mayor y menor. Inició su actividad comercial el 23 de junio del 2006. En el año 2008, el negocio se vio afectado económicamente, entre las causas que dio origen a esta situación podemos anotar las siguientes:

Su propietario, el señor David Pilco, sirvió de garante a personas de su confianza las mismas que no cumplieron con los pagos respectivos a las instituciones financieras adeudadas, por lo que él tuvo que asumir las deudas y para cumplir con ellas tomo parte del capital del negocio.

Otras de las causas es la mala contratación de empleados, al no existir políticas para llevar a cabo la selección del personal con las debidas pruebas y requerimientos a cumplir.

El ineficiente control de inventario es otras de las causas que han ocasionado pérdidas al negocio acompañado del hurto de mercadería por parte del personal que allí labora.

La microempresa no cuenta con un análisis actual de su mercado y su entorno, que le permita tomar decisiones acertadas que proporcione mayor capacidad de respuesta.

Actualmente la microempresa no tiene un control interno de sus operaciones por medio del cual optimice los esfuerzos de gestión comercial y se logre el incremento de sus ventas.

Falta de un plan de acción y ejecución de estrategias de Ventas, por medio del cual se pueda establecer las actividades específicas a los colaboradores para el cumplimiento de las metas de la microempresa.

Carencia de un presupuesto de ventas que le permita evaluar nuevas inversiones necesarias para incrementar la actividad económica de la empresa.

1.1.2 Delimitación del Problema

Espacio:

País: Ecuador,

Región: Costa,

Ciudad: Milagro,

Provincia: Guayas

Sector: Sur

Área Temática: lácteos

1.1.3 Formulación del Problema

¿Cómo incide la ausencia de un manual de políticas y funciones en el manejo administrativo de la distribuidora de Lácteos Israel?

1.1.4 Sistematización del Problema

Cómo incurren las operaciones administrativas de la Distribuidora de Lácteos Israel en el crecimiento comercial del negocio

Cómo incurre la ausencia de un manual de control interno en la rentabilidad del negocio?

Cómo afecta la carencia de un proceso de selección del talento humano incurre en la contratación del mismo.

Cómo incide la carencia de un manual funciones en las actividades laborales de los empleados de la Distribuidora de Lácteos Israel

1.1.5 Determinación del Tema

Diseño de un manual de políticas y funciones, en el manejo de la Administración de la Distribuidora de Lácteos Israel del cantón Milagro, provincia del Guayas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Analizar como incide la ausencia de un Manual de políticas y funciones, observando las fallas de cada área y realizando entrevistas, encuestas al personal buscando mejorar el manejo de la Administración de la Distribuidora de Lácteos Israel.

1.2.2 Objetivos Específicos

Investigar cómo incurren las operaciones administrativas de la Distribuidora de Lácteos Israel en el crecimiento comercial del negocio.

Analizar cómo incurre la ausencia de un manual de Control Interno en la rentabilidad del negocio.

Demostrar la carencia de un proceso de selección del talento humano que incurre en la contratación del mismo de la Distribuidora.

Determinar cómo afecta la carencia de un manual de funciones en las actividades laborales de los empleados de la Distribuidora de Lácteos Israel.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La finalidad de esta investigación tiene el objetivo de cumplir con unos de los requisitos que la universidad establece para obtener el título profesional y a su vez aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestros estudios.

De manera general esta distribuidora aporta al crecimiento comercial de la Ciudad de Milagro y sus alrededores. Por ello se pretende contribuir, con información técnica y confiable para la toma de decisiones, que a su vez se beneficien los empleados que dependen de este negocio, siendo el sostén económico de sus familias.

Además, la investigación es pertinente porque el tema de Diseño de un manual de políticas y funciones para el área Administrativa se relaciona con la malla curricular de la carrera de Contabilidad y Auditoría y por lo tanto con la titulación de Ingeniera en esta especialidad.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

La Distribuidora de Productos Lácteos ISRAEL es un negocio familiar que desde el 26 de junio del 2006 ha venido abasteciendo de queso, leche, yogurt, y crema de leche a la ciudad de Milagro, así como a otras ciudades cercanas como Naranjito, Yaguachi, Simón Bolívar, etc...

Su propietario y fundador, es el señor David Pilco, un humilde comerciante quien tiene conocimientos de comercialización de lácteos y otros productos en general, los cuales fueron adquiridos de muchos años de trabajo y experiencia, hasta que a la edad de 28 años emprendió este negocio.

Con apenas unos cuantos productos como la leche y sus distintas presentaciones en funda y con el anhelo de mejorar su estilo de vida, empieza a hacer realidad su sueño de tener su propia empresa.

Con afán diseño la marca que identificaría a sus productos, los cuales reflejan el trabajo y las ilusiones de alcanzar el éxito y la denominaron "ISRAEL" que corresponde al segundo apellido del propietario.

En un principio, la microempresa se limitaba únicamente a la distribución de leche, ya que este producto es fundamental en el desayuno de los milagreños y en esos años

existía mucha demanda a nivel local; en ese entonces se adquiría apenas 140 litros de leche diarios para ser distribuidos en diferentes tiendas a nivel local.

Pasaron los años, la microempresa fue creciendo, incrementando así su mercado y como consecuencia su volumen de producción y ventas.

Un año después se empezó a comercializar queso, y crema de leche principalmente en ciudades como Milagro y Yaguachi, se abrió mercado promocionando este producto el cual tuvo una aceptación favorable por parte los clientes, al ver esta oportunidad esta microempresa implemento nuevas líneas de productos.

En el año 2008 se incursionó en la distribución de yogurt, para satisfacer los requerimientos de sus clientes. En este mismo años su propietario se enfrenta a una situación que va a desmejorar el crecimiento económico de su negocio, como garante ante una institución financiera tiene que asumir la deuda, lo que le obliga a tomar parte del capital de su microempresa para cubrir dichas obligaciones del cual no se vio beneficiado.

Es durante los últimos dos años que ha tenido que luchar por sostener su negocio y las deudas adquiridas como garante. Hoy en día la microempresa tiene una bodega con capacidad para 1200 quesos frescos, 5000 litros de leche, 50 litros de crema de leche, y 800 litros de yogurt.

La microempresa ISRAEL se dedica a la distribución de lácteos los mismos que llevan la marca PRASOL correspondiente al de su proveedor el Grupo Santillán de la Ciudad de Riobamba; esta microempresa tiene cinco años en que se ha ido posicionándose en el mercado y ha desarrollado nuevos productos para satisfacción de sus clientes.

La empresa está constituida legalmente trabaja mediante RUC de persona natural con el número: RUC 0915420905001 (Véase Anexo 11)

Todos sus productos cuentan con registros sanitarios y cumplen con todas las leyes y reglamentos que rigen a la empresa láctea.

Esta microempresa está ubicada en la ciudadela Los Troncos, en la ciudad de Milagro. Provincia de Guayas, calle Egidio Lapenti s/n entre Av. Jaime Roldos y vía al km 26. (Véase Anexo 13)

El sector en donde se ubica la microempresa cuenta con los siguientes servicios:

- Luz Eléctrica
- Agua Potable
- Teléfono
- Alcantarillado
- Alumbrado Público
- Internet

Productos

La Distribuidora pone a la disposición de la ciudadanía productos de calidad y variedad con su marca PRASOL.

A continuación detallamos los productos que la empresa distribuye:

Figura 1. Queso fresco



Fuente: Distribuidora de Lácteos ISRAEL

Figura 2. Yogurt en distintas presentaciones



Fuente: Distribuidora de Lácteos ISRAEL

Figura 3. Yogurt de 5 litros



Fuente: Distribuidora de Lácteos ISRAEL

Figura 4. Yogurt de 2 litros



Fuente: Distribuidora de Lácteos ISRAEL

Figura 5. Yogurt de 1 litro



Fuente: Distribuidora de Lácteos ISRAEL

Figura 6. Leche líquida en funda de 1 litro



Fuente: Distribuidora de Lácteos ISRAEL

Figura 7. Leche Líquida en funda de 1/2 litro



Fuente: Distribuidora de Lácteos ISRAEL

Figura 8. Leche Líquida en funda de 1/4 litro



Fuente: Distribuidora de Lácteos ISRAEL

Figura 9. Crema de leche en funda de 1/4



Fuente: Distribuidora de Lácteos ISRAEL

Figura 10. Yogurt envase pequeño



Fuente: Distribuidora de Lácteos ISRAEL

Figura 11. Yogurt mix



Fuente: Distribuidora de Lácteos ISRAEL

Figura 12. Bolos de yogurt



Fuente: Distribuidora de Lácteos ISRAEL

Figura 13. Bolos de yogurt pequeños



Fuente: Distribuidora de Lácteos ISRAEL

Figura 14. Gelaprasol



Fuente: Distribuidora de Lácteos ISRAEL

Figura 15. Jugos sunny



Fuente: Distribuidora de Lácteos ISRAEL

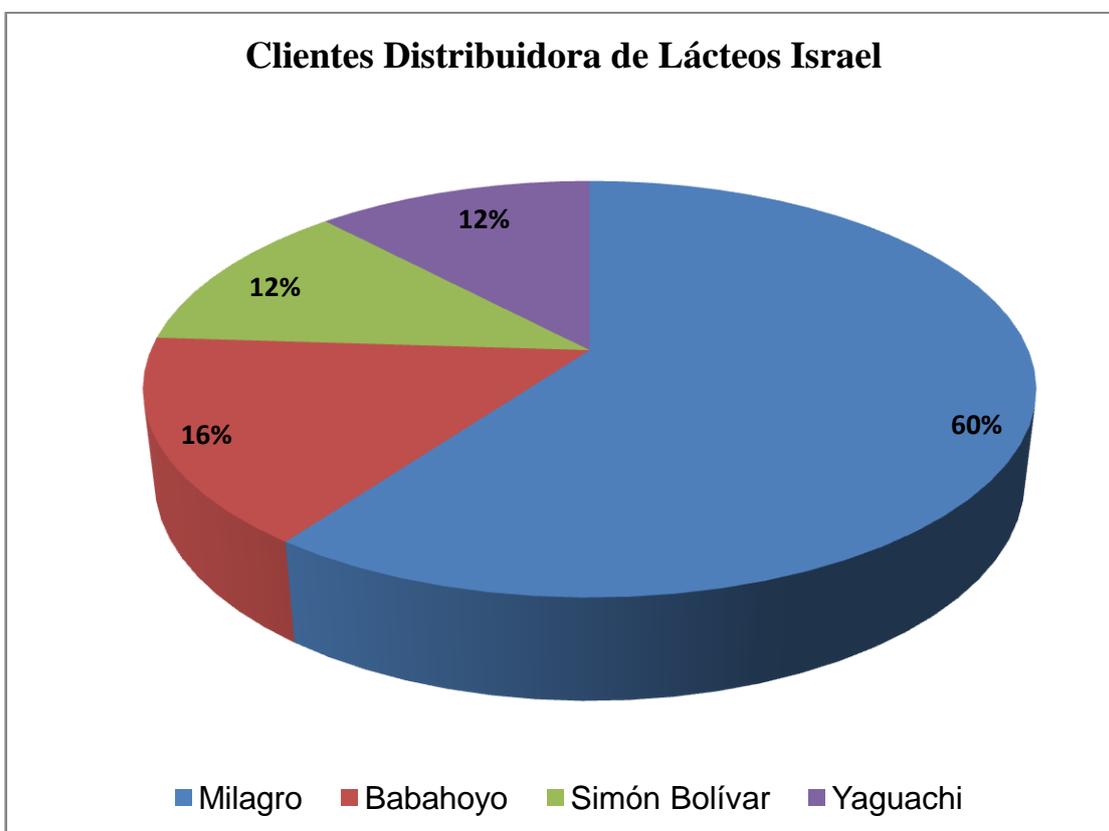
Cientes

Los clientes mayoritarios en la actualidad son los distribuidores de yogurt, leche, queso, bolos de yogurt, refrescos de naranja y limón, jugos, cereales, crema de leche y gelatina en diferentes ciudades de las provincias de Guayas y los Ríos.

Nuestros clientes locales que se encuentran ubicados en la ciudad de Milagro son las tiendas, supermercados, panaderías y otros establecimientos.

A continuación presentamos un gráfico que refleja el porcentaje de las ventas de la microempresa ISRAEL para las diferentes ciudades:

Gráfico 1. Clientes Distribuidora Lácteos ISRAEL



Fuente: Distribuidora de Lácteos ISRAEL

Los clientes de esta microempresa son:

Cuadro 1. Categorías de los Clientes de la Distribuidora Lácteos ISRAEL

Categoría	Nombre	Ciudad	Porcentaje de Ventas
Tiendas	Varias Tiendas Locales	Milagro	58%
	Varias Tiendas	Babahoyo	16%
	Varias Tiendas	Simón Bolívar	12%
	Varias Tiendas	Yaguachi	12%
Consumidor Final	Varios Consumidores Finales	Milagro	2%

Fuente: Distribuidora de Lácteos ISRAEL

2.1.2 Antecedentes Referenciales

LACTEOS TONI.

En la actualidad, Industrias Lácteas Toni S.A. se encuentra entre las más importantes compañías en el Ecuador que ofrecen alimentos funcionales de alta calidad y valor nutritivo con beneficios para la salud. Además, tiene un compromiso con el desarrollo sostenible y la conservación del medio ambiente¹.

En la actualidad, Toni ofrece productos lácteos como leches, yogures, quesos crema, manjar, manjar lateado y otros como gelatoni, jugos, cereales y bebidas hidratantes (Profit). Los productos están elaborados con calidad, sabor e higiene. Nuestros procesos de elaboración y desarrollo se basan en una planificación adecuada y constante.

¹<http://www.slideshare.net/guest379ec9/producto-2652927>

Logros

Con una trayectoria de casi 30 años en el mercado ecuatoriano, Toni se ha ganado una intachable reputación gracias a la excelencia de sus productos.

La compañía ha logrado un gran crecimiento y reconocimiento de los consumidores, quienes otorgan su preferencia al momento de consumir un yogur, una leche chocolatada o un queso crema.

Toni ha constatado el reconocimiento de la comunidad obteniendo el segundo lugar del IV Premio a la E coeficiencia, organizado por la M. I. Municipalidad de Guayaquil, y el primer lugar en el sector leche y productos lácteos del Premio Ekos de Oro 2006. Además, Industrias Lácteas Toni S.A. tiene las certificaciones de Sistema Integrado ISO 9000 e ISO 14000, además de la planta más moderna de Sudamérica. Estos son logros que se ha obtenido gracias al compromiso que Toni tiene en todas las acciones que emprende y realiza con responsabilidad social, manteniendo su convenio con el país de proteger, preservar y enriquecer el medio ambiente.

Otro logro es la implementación del Programa de Escuelas Sostenibles en la ciudad de Guayaquil, donde Industrias Lácteas Toni S.A., como parte de su compromiso con la ciudadanía y el medio ambiente, ha desarrollado este programa de escuelas donde los alumnos, profesores y empleados se comprometen a hacer de su sitio de estudio un mejor lugar para estudiar, crecer y desarrollarse. En el año 2007, el programa de Escuelas Sostenibles abarca Guayaquil y Bucay, con la participación de 15 escuelas y las siguientes actividades:

- Implementación de infraestructura básica para viveros y huertos.
- Implementación de programas de reciclado, almacenamiento y comercialización.
- Enfoque en mejoramiento de calidad de vida con programas como desarrollo ciudadano, nutrición y deporte.

Historia

Industrias Lácteas Toni S.A. nació en el año de 1978 bajo la dirección y tecnología de Toni de Suiza; fue la primera planta procesadora de yogur industrial en el Ecuador.

Hasta ese entonces, el yogur se comercializaba de forma casera en los famosos puestos de yogur y pan de yuca. Es así como el año de 1980 sale la primera producción de yogur; de ahí en adelante, no hemos dejado de investigar y desarrollar nuevos productos.

Además de ello, Toni ha venido renovando y mejorando la calidad y presentación de sus productos a lo largo de los años, aplicando tecnología más avanzada (como la tecnología LGG, aplicada desde 1996) y ofreciendo más sabores y variedades de yogures, leches, cereales, quesos, etc.

Producto

Industrias Lácteas Toni S.A. es una de las principales empresas pioneras en desarrollo de alimentos funcionales que, además de favorecer una buena nutrición, contribuyen a reducir el riesgo de enfermedades y apoyan el desarrollo y mantenimiento del cuerpo.

Para complementar a la familia de alimentos funcionales², Toni lanza al mercado los Cereales Toni, alimento ideal para niños y deportistas.

Contienen fibra, 12 vitaminas y minerales, micronutrientes esenciales para el crecimiento. Leche Toni, entera, semidescremada y descremada, tiene un contenido de grasa acorde a los diferentes gustos y necesidades de todas las edades. Fortificada con hierro y ocho vitaminas, es la mejor forma de complementar la alimentación diaria de la familia. Además, Toni ofrece las leches especializadas Omega 3, huesos sanos y deslactosada, todas creadas para satisfacer cada una de las necesidades del consumidor.

Nuestra leche sabores, que es preferida por el mercado ecuatoriano, está enriquecida con hierro, calcio y 8 vitaminas, y viene en deliciosos sabores como chocolate, manjar, vainilla y frutilla.

Yogurt Toni con Lactobacillus GG normaliza las funciones digestivas. Acelera la recuperación en distintos tipos de alergias. Previene el asentamiento del Helicobacter Pilory, principal causa de gastritis. Previene y trata varios tipos de diarrea (infantil, diarrea del viajero, viral y las causadas por antibióticos). Además, activa las defensas naturales del organismo.

²<http://www.tonisa.com/centro-de-nutricion/alimentos-funcionales.aspx>

Profit, única bebida hidratante con vitaminas B, C y E, ácido fólico, niacina y minerales, es ideal para reponer las energías gastadas durante la actividad física. Repone adecuadamente los líquidos y electrolitos para mejorar el funcionamiento del cuerpo. Su poder energético proviene de la óptima combinación que se asimila más fácilmente por el organismo.

Gelatoni es la única gelatina de origen animal que no requiere refrigeración. Gelatonidiet mejora el metabolismo y es apta para diabéticos.

Contiene fibra polidextrosa, una fuente importante de fibra que reduce la formación y acción de sustancias nocivas en el intestino, facilitando el tránsito de los alimentos. Además, regula la digestión, mantiene la piel más joven porque actúa como antioxidante evitando el daño celular, favorece la cicatrización de heridas y resguarda al organismo de enfermedades cardiovasculares.

Desarrollos recientes

A finales³ del año 2006 y en lo que va del año 2007, Industrias Lácteas Toni S.A. ha desarrollado alrededor de ocho nuevos productos en diferentes presentaciones y sabores.

Septiembre de 2006: Industrias Lácteas Toni S.A. lanza su nueva línea de té:

Relájate, Energízate y Adelgázate, bebidas con propiedades benéficas para la salud, en los sabores de limón, durazno y mora. En mayo de 2007, se incluyó el nuevo sabor de toronja.

Noviembre de 2006: Toni lanza su nuevo producto Toni Shake, yogur batido de frutilla y durazno, más el beneficio de LGG.

Febrero de 2007: se lanzan las nuevas presentaciones de leche Tetra Pak 250 ml: entera, descremada, semidescremada, deslactosada, Omega 3 y Huesos Sanos.

Marzo de 2007: se lanza el nuevo producto Yogurt Natural Diet, con 0% de grasa y azúcar.

También apareció Profit Light en los sabores de naranja y toronja, y cereales Copix con trozos de marshmallows de chocolate y vainilla.

³http://macrovisionmedia.com/superbrandsecuador/pdf_casos/toni.pdf

Abril de 2007: Queso crema Toni incluye los nuevos sabores frutilla, tocino y finas hierbas, en la presentación de 200 g.

Promoción

En mayo de 2004, Toni realizó la promoción «Tenderman, el tendero regalón», enfocada a tiendas detallistas, minoristas y consumidor final.

El animador representaba a un tendero que, al recordar la promoción, se convertía en un superhéroe de caricatura e intentaba hacer feliz a sus consumidores entregando productos de calidad y haciéndolos concursar de una promoción regalona.

En ella se entregaron muchos premios:

Dos carros Volkswagen

Gol, cuarenta viajes a

Cartagena, electrodomésticos, bicicletas, juegos de video y mucho más.

Con la entrada al mercado de cereales, Toni ha desarrollado promociones de ventas dirigidas especialmente al mercado infantil, para lo cual ha adquirido las licencias del Chavo del Ocho y de los Padrinos Mágicos.

En la línea de yogur, Toni desarrolló una promoción educativa relacionada con el fútbol que se llamó «Súper mundial Toni», la cual consistía en un mapamundi donde 'La Vaca Desordeñada' —el personaje de Toni— indicaba en qué sitio se ubican los países que participaron en el Mundial de Fútbol Alemania 2006.

En el 2007, con la promoción de yogur «Hazte famoso», Toni fue la primera empresa en el Ecuador que invitó a sus consumidores a compartir sus experiencias enviando un video sobre cómo el Yogurt Toni con Lactobacillus les ha ayudado a tener una mejor salud y vida. Se eligieron ocho ganadores, los cuales se han convertido en la imagen de Yogurt Toni —aparecieron en comerciales, material pop y actividades de Relaciones Públicas— y, además, fueron premiados con viajes a Hollywood, cámaras de video, cámaras e impresoras de fotos digitales.

Valores de marca

En estos casi 30 años de existencia, Industrias Lácteas Toni siempre ha estado preocupada y comprometida con el bienestar de cada una de las personas que de una u otra manera están envueltas en su proceso de producción, sean clientes, colaboradores, accionistas o la comunidad en general.⁴

Por lo anterior, Toni está continuamente generando negocios e innovando en productos que contribuyan al bienestar de sus consumidores.

Siempre ha mantenido la calidad y excelencia de cada uno de los productos que ha lanzado al mercado.

Por eso se ha convertido en una organización comprometida con el desarrollo sostenible y la conservación del medio ambiente.

Para Toni, sus colaboradores son una parte fundamental de la empresa, por lo que fomenta un estilo de vida saludable para que ellos tomen conciencia y obtenga un equilibrio en sus vidas y de esta manera logren un desarrollo tanto personal como profesional.

YOGURT ALPINA

Historia

Cuenta la historia⁵ que en 1945 llegaron a Colombia dos hombres suizos con su visión futurista: Don Max Bazinger y Walter Goggel.

Iniciaron la búsqueda de zonas prosperas para el acopio de leche y cuando conocieron el valle de Sopó, quedaron atraídos por su parecido con el paisaje suizo. En ese entonces, adquirían 500 botellas de leche y manualmente elaboraban el queso diario.

Con un préstamo financiero compraron un terreno de siete fanegadas para construir la fábrica: una planta sencilla. Desde entonces hasta el momento, lácteos Alpina ha vivido una cultura de calidad, confianza e innovación que nos ha llevado siempre a trabajar para seguir llegando a los hogares ofreciendo siempre lo mejor.

⁴www.tonisa.com/

⁵<http://www.alpina.com.co/alpina-institucional/alpina-historia/>

Propósito Superior

Alpina está comprometida con ofrecer alimentos de alta calidad y valor nutritivo con beneficios para cuidar la salud. Creemos con firmeza que la vida genera vida.

En Alpina nos caracterizamos por ser una organización inteligente que logra Prosperidad Colectiva de manera persistente y continua.

Política de calidad

Las diferentes plantas⁶ de Alpina cuentan con la implementación de sistemas de gestión de calidad y de medio ambiente, respaldados por certificaciones como ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, HACCP y BASC (Business Antismuggling Coalition).

Pero ¿qué representa obtener una certificación en ISO 9001 o en ISO 14001? Ello expresa que una compañía externa y neutral ha auditado a nuestra organización tomando como referencia una norma de aceptación mundial (ISO 9001 para la gestión de calidad e ISO 14001 para la gestión ambiental) y luego de esa auditoría ha encontrado que dentro de Alpina los procesos administrativos y técnicos se desarrollan cumpliendo los estrictos requerimientos de esas normas; obviamente, a su vez ésta compañía externa ha sido acreditada por un organismo mundial (International Accreditation Fórum) para avalarlo como un ente capaz de otorgar certificaciones de este tipo.

Medio ambiente

En ALPINA estamos seguros de que existen múltiples oportunidades para generar nuevas fuentes de crecimiento competitivo en aquellas empresas que adopten y se comprometan de manera oportuna con los principios del Desarrollo Sostenible y la conservación del medio ambiente.⁷

Conscientes de haber adoptado este compromiso con el medio ambiente, nuestra responsabilidad no se limita a cumplir con las normas ambientales nacionales e internacionales existentes. Las estrategias, los procesos basados en una planificación adecuada, constante y las actividades de la Compañía, son evaluadas a la luz de su impacto ambiental a largo plazo y de nuestra responsabilidad frente a las bondades de la

⁶<http://www.alpina.com.co/alpina-institucional/alpina-politica-calidad/>

⁷<http://www.alpina.com.co/alpina-institucional/alpina-medio-ambiente/>

madre naturaleza que utilizamos en el desarrollo del negocio y frente a nuestro compromiso con la sociedad.

ALPINA a la vanguardia

ALPINA⁸ continúa por una ruta de salida de crecimiento y de innovación en múltiples frentes que hemos identificado como estratégicos para su futuro y que se desarrollan a lo largo de este informe. En el año 2008, logramos consolidar importantes participaciones de mercado en categorías claves de Alpina, también llevamos a la organización a nuevos y más altos estándares de productividad y competitividad a nivel internacional.

Lácteos

Tienes que conocer todas las alternativas que tienes para acceder a todos los beneficios de la leche y sus derivados.⁹

Desde que por primera vez viste el mundo, la leche ha estado presente para brindarte todos los nutrientes que necesitaste para llegar hasta donde estás. Para estar saludable debes tomar regularmente la leche y si prefieres productos sólidos, aquí también tenemos varias alternativas para ti.

Antes de nombrar todos los productos, debes dar un vistazo por su saludable contenido: el Ácido Linoleico Conjugado (CLA) fortalece el Sistema Inmunológico, la vitamina A protege el revestimiento de pulmones; la vitamina B refuerza la memoria y la C ayuda a cicatrizar mejor las heridas.

Selecciona la opción que más te guste:

Yogurt, Bon Yurt, Avena, Alpinito, Bebidas lácteas, Café Latte, Crema de leche, Flan, Kumis, Leches, Mantequilla, Quesos, Arequipe, Linea Finesse.

Bebidas

Si sientes que necesitas algo refrescante, toma una saludable decisión tomando néctar y jugo de frutas. Hacer¹⁰ ejercicio, ingerir cena salada, tomar el sol son algunas actividades en las que nuestro cuerpo necesita líquido para estar vital. Seguro sabes de las bondades

⁸www.alpina.com.co/alpina-institucional/alpina-vanguardia/

⁹<http://www.alpina.com.co/lacteos/>

¹⁰www.alpina.com.co/portafolio/productos/bebidas/

del agua y no es para menos, ya que nuestro organismo está compuesto, aproximadamente, en un 65 % de este líquido.

Sin embargo, si el agua no una de tus bebidas favoritas, no te preocupes, las frutas y los jugos son una fuente de líquido excelente.

Mira algunos beneficios de las frutas:

- Otorga a tu organismo vitaminas, como la C y la A que fortalece tu sistema inmune y tiene una acción antioxidante (detiene las señales de envejecimiento).
- Tu cuerpo recibe muchos minerales de las frutas, como el potasio, que apoya la actividad física y el magnesio que fortalece huesos y dientes.
- La fibra, te concede sus beneficios: principalmente regula el funcionamiento del intestino.

Néctar de frutas, Refrescos.

Alimentación infantil

Para que tu bebé¹¹ crezca saludable, sin dejar de lado sabores deliciosos que deleiten el paladar de tu pequeño, te presentamos estas nutritivas alternativas. Todos sabemos que para estar saludables lo primero es alimentarse adecuadamente y ¿qué mejor que motivar estos buenos hábitos desde la infancia?

Tips que apoyarán tu tarea de ser mamá:

Después de los primeros 6 meses, tu bebé necesita suplemento de la leche materna para fortalecer su organismo en crecimiento y dar otros nutrientes que acostumbren su aparato digestivo.

Las compotas dan a tu bebé vitaminas y fibra proveniente de las frutas: al ser alimentos reguladores otorgan a tu pequeño, nutrientes para que sus órganos funcionen adecuadamente. Además la fibra favorece el movimiento del intestino.

Las papillas contienen cereales necesarios para apoyar el crecimiento de tu pequeño y aportarle a su organismo la energía suficiente para crecer.

¹¹<http://www.alpina.com.co/alimentacion-infantil/>

Papilla baby, Compota, Néctar baby, Yogurt Baby con Cereal, Comby, Yogurt baby, Yogurt baby con salsas de frutas, Alpinito bebés.

Postres y dulces

Para asombrar a los que más quieres o romper tu rutina, te presentamos estos productos para endulzar día con día tu paladar.

¿Qué sucede en realidad en nuestro organismo? Cuando ingerimos carbohidratos, dulces, postres¹² e incluso frutas, nuestro cuerpo procesa el azúcar de estos alimentos como glucosa, la cual mezclada con oxígeno proporciona energía a todo nuestro sistema interno. Para regular este proceso existe una hormona: la insulina que es producida por el páncreas, hace entrar a los tejidos la glucosa alojada en tu sangre.

Cuando hay un desequilibrio en el porcentaje de glucosa en la sangre se produce inestabilidad general, incluso hasta el punto de aparecer síntomas de confusión mental. Es importante que consumir dulces y postres para mantener un estado saludable. Pero no excederse o de lo contrario puede ser perjudicial.

Gelatina, Arequipe, Alpinette.

Alimentos funcionales

Alpina ha sido una de las empresas pionera en el lanzamiento de alimentos funcionales¹³ en Colombia.

Alimento funcional, es aquel que aparte de su papel básico de nutrir, nos otorga un beneficio adicional al cuerpo para contribuir a cuidar la salud, acompañado de un estilo de vida saludable.

Los alimentos funcionales de Alpina tienen probióticos o nutrientes que han manifestado su potencial efecto benéfico en funciones específicas del cuerpo y cuentan con respaldo de estudios en seres humanos. Como por ejemplo la función digestiva.

¹²<http://www.alpina.com.co/postres-dulces/>

¹³<http://www.alpina.com.co/productos-funcionales/>

Regeneris: Contiene fibra prebiótica y prebióticos, dos ingredientes funcionales que pueden ayudar a regularizar la función digestiva y regenerar la flora intestinal junto a una dieta adecuada y ejercicio físico.

Yox: Es una bebida Láctea que puede ayudar a fortalecer el sistema de defensas, junto a otros nutrientes, dentro de una alimentación balanceada y ejercicio diario. Este producto está Avalado por la Asociación Colombiana de Alergia, Asma e Inmunología.

2.1.3 Fundamentación

2.1.3.1 Fundamentación Científica

La función de producción, tiene por objeto las operaciones¹⁴ físicas que precisan realizar para la transformación de la materia prima en productos terminados o para la realización de un servicio, existe siempre en cualquier empresa, No importa si se trata de una empresa industrial, comercial o de servicios: todas poseen la función de producción.

Gestión de Producción o de Operaciones

Se orienta al diseño en la forma de hacer actividades dentro de la empresa para conseguir cumplir las expectativas que el cliente espera del producto o servicio ofertado. Una comisión de producción bien hecha debe conseguir la mayor eficacia y/o eficiencia del sistema, de manera que se utilicen de la forma más rentable los recursos necesarios (máquinas, mano de obra, útiles e instalaciones) para la realización del proceso productivo.

Los miembros de la organización fundamental y su implicación.

Constantemente la dirección tiene que valorar los resultados en contraste con la información del entorno, las necesidades, las limitaciones, las oportunidades y las amenazas. En función de estas valoraciones, la dirección fija políticas, objetivos, programas, y establece la cantidad y calidad de los recursos que se van a utilizar, donde se especifican cada una de las actividades (y que realmente añadan valor), dónde se realizan, qué recursos se emplean y cuáles son los tiempos involucrados.

¹⁴<http://www.eoi.es/blogs/emiliogomez/2011/03/08/mejorar-productividad-a-traves-del-diseno-de-las-operaciones/>

Diseño de las operaciones

Implica hacer hincapié en la optimización de ciertas características fundamentales para conseguir que la empresa sea rentable y competitiva ahora y en el futuro. Se debe diseñar todo el Sistema teniendo en consideración que las Operaciones sean capaces de:

- Adaptar la Producción del producto o realización del servicio, es decir, minimizar los tiempos de Producción para ajustarse lo máximo posible a la demanda.
- Reducir las existencias (ya sean productos o servicios) de materia prima, producto en curso y producto final.
- Establecer conceptos de Calidad en la empresa, haciendo especial hincapié en el autocontrol de las actividades realizadas por los trabajadores y en la calidad de servicio ofrecida a los Clientes.
- Nivelar las capacidades de todos los recursos con el fin de controlar las limitaciones o cuellos de botella de los Procesos Productivos.
- En cuestión de empresas industriales, optimizar la distribución en Planta de los recursos, para que exista un adecuado flujo de Producción y disminuya los transportes.
- Instruirse continuamente el Proceso para identificar aquellas actividades que no añaden valor (el Cliente no está dispuesto a pagar por ello) y puedan ser ejecutadas de otra forma.
- Formar, adiestrar, incentivar, etc. a todo el personal para lograr un mejor rendimiento de sus funciones.

Adoptar una orientación de mercado

Orientación de mercado encierra que las decisiones que adquiere la organización se enfocan sólidamente hacia fuera, con un flujo continuo de información sobre clientes,

competidores y tendencias del entorno. Esto certifica que las decisiones de marketing no se hagan con orejeras, sino firmemente basadas en las realidades del mercado.

El marketing sostiene que una empresa debe satisfacer los deseos y necesidades de sus clientes al mismo tiempo que alcanza los objetivos planteados. Esto expresa que satisfacer al cliente no implica sacrificar beneficios razonables, más bien sugiere que las empresas que no obtienen suficientes ventajas, a la larga no sobrevivirán para satisfacer a sus clientes.

Cabe destacar que cuando el equipo directivo no constituye completamente la orientación de mercado y el concepto de marketing en toda la organización, los resultados pueden ser caóticos.

Expresada de forma resumida, esta filosofía dice que <el cliente es el rey>. Como dijo en una ocasión Sam Walton, el fundador de Wal-Mart: <Sólo hay un jefe. El cliente.> Esto quiere decir que las necesidades y deseos de los clientes actuales y futuros de la empresa son los que guían las decisiones de la misma. De esto se desprende que una vez que una empresa ha adoptado una orientación de mercado, debe dar el segundo paso del proceso de marketing, que es la muy seria y complicada tarea de identificar y satisfacer las necesidades de los clientes.

Desarrollar una ventaja competitiva

En definido, podemos, señalar que para obtener una ventaja competitiva el equipo directivo debe crear un mejor valor total para el cual la empresa aporta al mercado.

Dicho valor tiene tres perspectivas diferentes: los privilegios que reciben los clientes, los costos que tienen la empresa y sus proveedores. Lograr una ventaja competitiva quiere decir, que la empresa debe incrementar los beneficios para el cliente, minimizar los costos de los proveedores o descubrir transacciones innovadoras.

Mejor organización gerencial:¹⁵

- Al gerente se lo caracteriza por tener diferentes actitudes, métodos y motivaciones.
- Buscan introducir nuevos enfoques e ideas en la organización, a menudo realizan su potencial por medio de las relaciones interpersonales.

¹⁵www.monografias.com › *Administración y Finanzas* › *Contabilidad*

- La gestión gerencial, afirma competencia, control y equilibrio del poder, imaginación, creatividad y conducta ética, en los destinos de una organización.
- Los gerentes tienen un punto de vista mundial, las metas, el trabajo, las relaciones humanas, frente a sí mismos.

Cuando los responsables e interesados de las empresas y su gente se trazan objetivos precisos el camino es más corto. Como podemos darnos cuenta la Gerencia está tomando parte activa en el desarrollo y funcionamiento de su empresa, debido a muchos factores, entre ellos: Competencia, bajas en la Ventas, situación económica, etc.

Por ello al estar inmerso en todos los asuntos de su empresa, ahorra costos al no solicitar una auditoría completa de todas las cuentas de los Estados Financieros, ya que sabe que áreas necesitan el examen y revisión, y de qué forma pueden evaluarse, optando así por la auditoría de procedimientos convenidos.

Por el grado de importancia:

Generalmente las cuentas que son objeto de Auditoría de procedimientos convenidos, es el área de Cuentas por Cobrar, debido al volumen de la cartera de clientes que se maneja en ciertas empresas, ya que a ella le interesa saber si realmente lo cobrado se está depositando, si hay errores e irregularidades importantes en este rubro que deban ser informados a la administración, para cualquier empresa las finanzas también son parte medular de su crecimiento. Esta es la razón de peso más clara para que las empresas opten por la auditoría de procedimientos convenidos. Hay que tener en cuenta que también hay otras cuentas importantes que merecen ser revisadas.

Por la situación económica:

Tratando de respirar, ahogados por una economía que no pasa por buenos tiempos, el país enfrenta un gobierno que procura que los números le calcen, en medio de incertidumbre ante la inminente baja del intercambio comercial con el socio más fuerte Estados Unidos.

No pareciera darse una ágil reactivación económica en Guatemala. Analistas y empresarios creen que la reactivación económica no se dará ni en el corto plazo ni en el

contiguo año, inclusive algunas posiciones apuntan a una económica paralizada, con síntomas de recesión.

Conforme con el analista Cesar García, de la firma Certeza Consulting, no habrá reactivación económica en el país, a menos que cambien algunas condiciones, como la incertidumbre jurídica y la inestabilidad política. Por ello el crecimiento será esquelético, con el riesgo de una decadencia en las condiciones actuales.

Todos estos factores económicos son necesarios para que las empresas aprovechen al máximo sus recursos y disminuyan los costos y gastos, o al menos hacer una revisión de los Estados Financieros en conjunto, únicamente para el cierre del Ejercicio Contable, siendo este tipo de auditorías una nueva alternativa ante la situación económica.

Proactividad

Su fundamentación científica se basa en el desarrollar pro actividad en cada una de las operaciones sé que desenvuelve sean estas contables, cobros/pagos, informes de transacciones, multas, gestión de inversiones entre otras actividades que se deben cumplir en un departamento financiero.

A demás debemos establecer que en nuestra sociedad, las personas de emprendimiento de empresas antiguamente no registraban sus transacciones comerciales dentro de documentos que le sirvan de soporte sino, que solamente los añadía en una nota las operaciones que ellos realizaban en el día por creer que era la mejor forma de controlar sus operaciones.

Es por ello que gracias al desarrollo de las operaciones o transacciones y el apoyo de la tecnología, se ha logrado el mejoramiento de las actividades comerciales y así desarrollar futuros medios de inversión, gastos y consultas bancarias que anteriormente no eran operacionadas de manera inmediata.

En la actualidad muchos de estos cambios en sus departamentos financieros lo han realizado muchas instituciones como la ESPOL el cual su departamento financiero creado en 1959 ha tenido como único objetivo servir a la comunidad politécnica en todas y cada una de sus gestiones financieras. A sí mismo ha venido desarrollándose de acuerdo a la demanda de nuestra sociedad y la comunidad que aquí se educa.

Es así como el desarrollo de esta institución ha generado una gran ventaja en sus planeaciones estratégicas de inversión; ha permitido también que otras instituciones se pongan en el camino del desarrollo financiero. Logrando de esta manera el manejo de operaciones de forma ágil y oportuna.

Teniendo además que regular todas las operaciones de acuerdo a las leyes del Ecuador, delimitando sus reglamentos tanto internos institucionales y del departamento financiero para el control de dichas actividades económicas y al nivel externo con las instituciones del estado como la controlaría que es uno de los organismos máximos de control.

Por otra parte según las funciones que debe desarrollar todo departamento en la parte administrativa y financiera son:

- Elaborar presupuesto del sector educativo departamental de acuerdo a las normas legales vigentes y según las necesidades y requerimientos.
- Supervisar y evaluar el diseño y los estudios necesarios para los proyectos de ampliación, adecuación, reparación o mantenimiento de las obras físicas requeridas.
- Orientar a la institución en la programación y ejecución presupuestal.
- Evaluar el manejo contable, financiero y administrativo con el fin de tomar las acciones correctivas del caso.
- Analizar el comportamiento y proyección de las operaciones financieras para planes y programas educativos.

El establecer estas funciones como guía en la parte del desarrollo de todo departamento financiero educativo es primordial porque permitirán analizar las posibles estrategias y medios para llegar al logro esperado y al desarrollo operacional que se desea adquirir.

En la institución que se ha tomado como tema de investigación; se debe considerar que cada una de las operaciones a desarrollarse son tomadas en base a las propuestas que les presentan sus posibles inversiones, más no tienen en claro lo que desean y que les beneficiaría para desarrollarse en el futuro.

Lo que se aspira para el futuro de la institución, es que la administración estratégica financiera sea definida con un plan de acción donde no solamente comprometa al departamento sino a todos quienes conforman el establecimiento educativo.

Además que se permita el desarrollo de un trabajo ágil y flexible que se adapte además a los cambios, incorporando tecnologías de la información en la gestión financiera y fraternidad en el cumplimiento de sus actividades diarias y estratégicas.

Técnicas de administración.

Teniendo como consecuencia que para lograr la operatividad financiera y administrativa se debe señalar técnicas de administración, las cuales permitirán obtener resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una entidad y que requerirá del constante ejercicio de ciertas responsabilidades a las cuales se las denomina funciones de la administración las cuales están perfectamente definidas y son:

Cuadro 2. Funciones de la administración.

Funciones de la Administración	Planeación
	Organización
	Dirección
	Control

En lo que tiene que ver con la planificación se la realizará en el aspecto financiero, fijando principios que lo habrán de prescindir y orientar, a la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo.

Es imperativo además tomarse un tiempo para planificar administrativamente las futuras estrategias que desarrollará este departamento para su normal operatividad y desenvolvimiento, para que de esta manera su rentabilidad y crecimiento sea duradero.

Debemos también considerar que existen muchas maneras de vigilar el desenvolvimiento de la institución y especialmente del departamento financiero, el cual consiste en establecer metas y poder controlar los problemas que surjan.

Podríamos decir que entre los métodos que se tomarían para la detección de problemas serían:

- Celebrar reuniones para actualizar cifras, evaluar resultados y observar atentamente su operatividad.
- El establecimiento de planes de contingencia mediante escenarios optimistas y pesimistas.
- Promover el desarrollo de técnicas financieras y contables.
- Canalizar su FODA en el desarrollo esperado.

Cabe además acotar en nuestra fundamentación que todo departamento financiero debe desempeñar básicamente las siguientes funciones: 2

1.-) Coordinar,¹⁶ evaluar y supervisar la ejecución de las labores financieras, contables y presupuestarias de los recursos financieros.

2.-) Coordinar y supervisar la enunciación de los planes del presupuesto ordinario, extraordinario, de recursos asignados por presupuesto nacional, de recursos externos de las cuentas especiales y de cualquier otro recurso económico asignado conjuntamente con las direcciones respectivas y someterlos a consideración de las instancias correspondientes.

3.-) Garantizar la eficiencia del sistema de información contable y presupuesto de los recursos financieros internos y externos, mediante la formulación y puesta en práctica de métodos, procedimientos y técnicas de registro de probada eficiencia, modalidades de administración financiera.

4.-) Velar por el cumplimiento de la Ley de Administración Financiera de la República y las normas de ejecución establecidas por los organismos controladores nacionales e internacionales en los aspectos financieros, contables y presupuestarios.

5.-) Verificar que el uso de los fondos sea correcto y oportuno de conformidad con las directrices, normas e instrucciones establecidas por la Contraloría General de la República.

¹⁶www.pgr.go.cr/scij/Busqueda/.../nrm_repartidor.asp?..

- 6.-) Orientar en la ejecución de las labores financiero-contable y presupuestaria de todas las direcciones que cuenten con recursos internos y externos que exija la legislación.
- 7.-) Velar por el uso oportuno y adecuado de las cajas chicas de recursos financieros internos y externos mediante registros y procedimientos eficaces, de acuerdo con la legislación vigente.
- 8.-) Conservar los registros financiero-contables actualizados junto con todos los documentos de soporte que se originen de las operaciones financieras.
- 9.-) Efectuar las negocios de cobro y pago de fondos ante los organismos financieros correspondientes.
- 10.-) se deben Registrar, controlar y ejecutar. Los negocios que se procedan de la aplicación de los recursos de financiamiento externo y de renta de factores productivos financieros.
- 11.-) Preparar estados financieros por categorías de inversión.
- 12.-) Velar por la correcta custodia de los valores y dinero de la institución que se encuentren bajo la responsabilidad del departamento.
- 13.-) Asesorar a los directores de la institución sobre las necesidades de efectuar modificaciones en los programas de la ley de presupuesto nacional de las cuentas especiales y de recursos internos.
- 14.-) Efectuar la presentación correcta y oportuna de los pagos que se tramitan ante el Ministerio de la Hacienda y Contraloría General de la Republica.
- 15.-) Proponer asistencia técnica en materia financiero-presupuestaria a los directores en general de la institución.
- 16.-) regularizar las acciones con los entes gubernamentales y otras instituciones en materias financiero-contables.
- 17.-) Crear, administrar y ejecutar la actualización de los diferentes sistemas de información necesarios para las actividades del departamento.

18.-) Cualquier otra actividad que las autoridades superiores, leyes y reglamentos lo asignen.

Teniendo como eje principal que dentro de las Funciones de un Departamento Financiero es llevar a cabo y supervisar todas las operaciones financieras de la institución, además este se divide en tres secciones que son: 3

Departamento de Contabilidad, Director del Departamento y el Cajero o Colector que actúa como el centro del todo el movimiento del dinero en efectivo dentro y fuera de la institución, inclusive todas las facturas y procesos de todos los ingresos recaudados comúnmente, paga a los empleados y contratistas e interactúa con los bancos en nombre de la institución.

El Cajero o Colector utiliza un sistema sencillo informatizado de mantenimiento de registro para cada una de las actividades diarias realizadas.

La función financiera¹⁷ de los responsables depende en gran parte del tamaño de la empresa. En empresas pequeñas la situación financiera la lleva a cabo normalmente el departamento de contable, a medida que la empresa crece la importancia de la función financiera da por resultado normalmente la creación de un departamento financiero separado a una unidad autónoma vinculada directamente al presidente de la compañía a través de un administrador financiero.

La dirección de finanzas actualmente se contempla como una forma de la economía aplicada que hace énfasis a conceptos teóricos tomando también información de la contabilidad, que es igualmente otra área de la economía aplicada.

La educación en la empresa

La capacitación y desarrollo¹⁸ que se utilizan en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Para reforzar esta perspectiva, el proceso de organizacional de capacitación se enfocará a crear valores positivos y a establecer una cultura de productividad total, a partir de la

¹⁷www.monografias.com › Administración y Finanzas

¹⁸www.webscolar.com › Administración

cual el talento humano se obliga a cambiar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de calidad y productividad en su vida personal y laboral.

Desafíos de las organizaciones

La administración de recursos humanos ¹⁹ caminó paralelamente con el avance administrativo, evidentemente, el entrenamiento del personal se vio impactado por el alud de cambios y nuevos enfoques que hicieron necesaria su actualización permanente.

El aprendizaje organizacional, se convierte en una constante que no podemos olvidar, ni eludir. Es un compromiso de todos estar al alba y actuar proactivamente en este complejo campo de la gestión humana.

Tecnología y competencia

Toda empresa adopta una gran cantidad de tecnologías. Todo lo que hace una empresa está relacionado con tecnologías de alguna clase, a pesar de que pueda dar la impresión de que una o más tecnologías dominan el producto o el proceso de producción. La trascendencia de una tecnología a efectos de competencia no depende de su mérito científico, ni de su importancia en el producto tangible. Cualquiera de las tecnologías que lleva consigo una empresa puede tener una importante repercusión sobre la competencia. Una tecnología es importante sobre la ventaja competitiva de la empresa o la estructura del sector.

Tecnología y cadena de valor

La herramienta básica para entender el papel de la tecnología en la ventaja competitiva es la cadena de valor. Una empresa, considerada como un grupo de actividades, es un grupo de tecnologías. La tecnología está anexada en todas las actividades de valor de una empresa, y el cambio tecnológico puede afectar a la competencia a través de su repercusión sobre casi cualquier actividad.

Todas las actividades de valor utilizan alguna tecnología para combinar los insumos adquiridos y los recursos humanos para producir algún resultado.

Como siempre, los profesionales del marketing están pasando de la exageración a la desmesura. Esta vez, se trata del supuesto fin de marketing tal como lo conocemos, gracias a la llegada de los medios sociales y al desplazamiento del poder hacia las manos

¹⁹books.google.com.ec/books?isbn=9683815413

del consumidor. Los medios sociales exigen, con más urgencia que nunca, que los elementos básicos de marketing se apliquen correctamente para desarrollar y vender convincentemente los productos que cumplirán la promesa de la marca.

Para las empresas siempre ha sido arriesgado decepcionar a sus clientes, por lo menos en el largo plazo. Las compañías que consistentemente cumplen lo que prometen se benefician muchísimo cuando los medios sociales amplifican su reputación. El peligro evidente es no poder avanzar al mismo ritmo de los últimos desarrollos en los medios sociales. Pero un riesgo de igual extensión, sin embargo menos obvio, es dejarse distraer por los medios sociales y perder de vista lo fundamental.

Las compañías que tendrán éxito en este ambiente son las que aprovechan las muchas oportunidades que presentan los medios sociales pero sin perder de vista la promesa de la marca.

Además, revisan cuidadosamente el libreto de marketing en vez de tratar de reescribirlo.

Aproveche los medios sociales

La mayoría de las compañías por fin ha empezado a comprender que los medios sociales son herramientas para la participación y la colaboración. Lo más importante para la mayoría de las compañías es que a través de los medios sociales pueden descubrir información muy útil a una velocidad sin precedentes y sin mediadores.

Estos sitios funcionan porque los participantes están comprometidos con las marcas, consideran que las plataformas son auténticas y confían en las otras personas que las usa. Las compañías crean comunidades activas al ceder control, lo que, según nuestra experiencia, es uno de los cambios que más les cuesta aceptar a los profesionales de marketing.

La venta competitiva

La rapidez del cambio²⁰, la admisión de competencia, la industria globalizada, los cambios tecnológicos, las crecientes expectativas de los clientes y la velocidad en el desarrollo de nuevos productos hacen necesario que las empresas rediseñen constantemente sus estrategias de ventas y se centren en las necesidades del cliente.

²⁰www.escueladeempresas.com.ec/taxonomy/term/2

Ahora me pregunto ¿el concepto de venta en su empresa está cambiando, al mismo ritmo del entorno? ¿Las estrategias empresariales y la cultura organizacional están ajustadas al mercado? ¿Los vendedores siguen siendo vendedores o ha cambiado el concepto a Asesores Comerciales y evolucionado a Consultores de Negocios?

De estas preguntas nace el concepto de Venta Consultiva, el cual invita a pensar más allá de la venta tradicional. Es posicionar la mente en un arte, puesto que las empresas tendrán que identificar y cultivar sus talentos, entrenar a sus colaboradores y formarse en los conceptos de Coaching y Mentoring para lograr los cambios estructurales que sí les permita armar una estrategia de largo plazo ajustable permanentemente al entorno.

El reto de la venta competitiva se centra en tres ejes:

- La organización y su estructura,
- El equipo comercial y sus competencias; y
- La gestión eficiente de clientes.

El manejo eficaz de estos tres ejes hace que las empresas estén efectivamente posicionadas con una estrategia ganadora en épocas de alta incertidumbre.

La preparación de la siguiente generación para dirigir la empresa familiar

Una de las principales preocupaciones de las familias empresariales es que los miembros de la siguiente generación desarrollen su carrera profesional en el seno del grupo empresarial. El ciclo vital de la familia da forma a todos los aspectos de las carreras dentro de la empresa, es decir, el nacimiento de un hijo crea un empleado potencial y la edad adulta avanzada señala el retiro y el fallecimiento, sucesos inevitables que provocan la sucesión en la gestión.

Una transición en la dirección entre la generación mayor y la sucesora tiene importantes implicaciones en la empresa familiar pasando por varias fases: planificación de la estrategia, crecimiento de la empresa, adiestramiento del sucesor, ir cediendo control y respaldar la transición.

Cada una de estas fases crea tensiones y bloquea las carreras profesionales si cualquiera de las generaciones se para o retrasa el proceso.

El sistema capitalista está bajo asedio. En los años transcurridos, las empresas han sido vistas cada vez más como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos. Hay una percepción muy amplia de que las compañías prosperen a costa del resto de la comunidad.

Esta pérdida de confianza en las compañías lleva a que los líderes políticos tomen medidas que socavan la competitividad y minan el crecimiento económico. Las empresas están atrapadas en un círculo vicioso.

Gran porción del problema se halla en las mismas compañías, las que siguen entrapadas en un enfoque anticuado de la creación de valor que ha surgido a lo largo de las décadas pasadas. Siguen manteniendo una visión apretada de la creación de valor, optimizando el desempeño financiero de corto plazo dentro de una burbuja mientras pasan por alto las necesidades más importantes de los clientes e ignoran las influencias más amplias que determinan su éxito en el largo plazo. ¿Cómo explicar, si no, que pasaran por el bienestar de sus clientes, la depredación de los recursos naturales vitales para sus negocios, la viabilidad de sus proveedores clave a las penurias económicas de las comunidades donde producen y venden? ¿Cómo explicar, si no, que las empresas creyeran que limitarse a cambiar ciertas actividades a países con sueldos cada vez más bajos era una “solución” sustentable para los desafíos competitivos?.

Las organizaciones deben asumir el liderazgo para volver a unir los negocios con nuestra sociedad. Las organizaciones más avanzadas y pensadores líderes que reconocen esta necesidad, ya están emergiendo elementos promisorios de un nuevo modelo. Pero falta todavía un marco general para encaminar estos esfuerzos y la mayoría de las empresas sigue pegada en la mentalidad de la “responsabilidad social” donde los problemas sociales están en la periferia, no en el centro.

La solución está en el principio de valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos.

El propósito de la corporación debe ser redefinido: es la creación de valor compartido, no sólo las utilidades per se. Todo este esfuerzo impulsará una nueva oleada de innovación y crecimiento de la productividad en la economía global.

La ética aplicada a las ventas

El liderazgo²¹ comercial en la actualidad tiene un comportamiento poco ético y es que las posibilidades de comportarse de una forma no ética en la función de ventas es mayor que en otras funciones de la empresa.

¿Cuántas veces escuchamos la palabra “vender” como sinónimo de engaño? Esta creencia subiste por los compradores con malas experiencias con un vendedor de casas, un dependiente desagradable, o un vendedor de autos inmoral.

Sin embargo, la profesión de ventas es tan antigua como la humanidad. La gente siempre vende o intercambia cosas de valor a otros.

No obstante, todos los que son vendedores de profesión han sido tratados mal en algún momento.

Si ponemos atención el vendedor más exitoso actualmente, no es aquel que parece “un tigre con su cliente”, sino aquel que hace lo correcto siempre que realiza un negocio, pensando en una relación de largo plazo: entonces es imprescindible que el vendedor sea honesto, honrado e íntegro con sus clientes, ya que estos valores constituirán la base de la verdadera credibilidad en el vendedor y confiabilidad de su empresa.

Pero, ¿Cuáles son esos factores que influyen en la toma de decisiones no éticas en la labor de ventas?

Desde mi punto de vista son tres factores: la falta de supervisión de la dirección por trabajar por fuera, la presión sobre los vendedores por ser responsables de generar ingresos y el hecho de que la remuneración y evaluación dependan de sus resultados de ventas.

Esto, sin duda, evita crear múltiples beneficios que generan los comportamientos éticos del personal de ventas como: aumentar la satisfacción laboral al disminuir el nivel de estrés, brindar mayor confianza, aumentar la probabilidad de que el cliente ganado refiera a futuro el producto o servicio entregado, entre otras.

²¹www.degerencia.com/actualidad.php?o=fuente&p=1052

Comportamiento ético o conflicto ético

El comportamiento ético aplicado a las ventas puede no ser la ruta más rápida para el éxito. Cortar camino es casi siempre una vía más expedita hacia la riqueza, pero es una cuestión muy peligrosa y sobre todo poco sostenible en el tiempo.

La ética en ventas considera tres elementos importantes:

- 1) Los valores de la compañía
- 2) Los valores de la profesión
- 3) Los valores del vendedor

Estos elementos son responsabilidad tanto de los directivos de ventas de la empresa como del profesional de ventas a través de la responsabilidad individual.

¿Cómo desarrollar el talento humano?

El talento humano constituye²² “el único valor seguro por el que puede apostar la empresa. Gerenciar el activo humano es incorporar a la gestión, los valores que la sociedad democrática reconoce en la persona”, enuncia Jesús García, en su libro La comunicación interna.

Con este precepto como filosofía empresarial, lo que queda es entender que la gestión del talento humano deberá atenerse a los principios establecidos por las ciencias humanas de comportamiento.

Es decir, gestionar el talento humano significa también buscar el bienestar de los colaboradores en todos sus niveles, los mismos que son descritos por el psicólogo Abraham Maslow en su emblemática pirámide.

En la base de la pirámide se ubican necesidades fisiológicas de las personas, las mismas que deben ser satisfechas- o por lo menos no ser interrumpidas, dependiendo del caso-, por las empresas.

Entre las necesidades fisiológicas que ubicó Maslow se encuentran alimentación, descanso, sexo, entre otras. El siguiente peldaño está representado por la seguridad que debe sentir el talento humano.

²²www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/1.pdf

De su comprensión y cumplimiento depende una parte importante del crecimiento personal, profesional y, por añadidura, contribuirá al desarrollo de la empresa. Entre estas necesidades se encuentran diversos tipos de seguridad: física, de empleo, de recursos, familiar, etc.

Luego, en el punto intermedio de la figura están localizadas las necesidades de afiliación, entendidas como la búsqueda de amistad, afecto, intimidad, amor..., mediante las cuales las personas se sienten aceptadas socialmente y brindan un mejor desempeño en todas sus actividades.

El cuarto escalón de Maslow pertenece a las necesidades de Reconocimiento, en las que están inmersas cuestiones como confianza, respeto y éxito.

Estos atributos generan en gran medida la satisfacción personal y profesional.

Finalmente, en la punta más alta de la pirámide se sitúa las necesidades que reflejan la Auto realización. Entre estas están la moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios y demás.

De acuerdo a este psicólogo estadounidense, uno de los máximos exponentes de la corriente humanista en esta disciplina, los escalones de su pirámide no pueden ser saltados ni superados en desorden, pues el cumplimiento del uno conduce al otro. Y la satisfacción de los requerimientos estructurales del ser humano contribuye a la salud mental de todos los seres humanos.

La macroeconomía.

Esta rama²³ se ocupa del ambiente nacional e internacional en que una empresa opera de los intermediarios financieros, de la estructura del sistema bancario, el tesoro de la nación, los conceptos que entrañan las relaciones de suministros y demanda.

Así como igualmente de las estrategias para maximizar las utilidades y las políticas económicas a disposición del gobierno para hacer frente y controlar el nivel de actividad económica.

²³www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/25/ffbnpe.htm

La microeconomía.

Se ocupa de determinar las estrategias²⁴ precisas de operación de empresas e individuos, define las actividades que permite a la empresa alcanzar el éxito financiero como los resultados de la mezcla de factores productivos, niveles óptimos de venta y las estrategias para fijar los precios.

El conocimiento de la economía es necesario para entender en tanto el ambiente financiero como la teoría de las decisiones que son la razón fundamental de la administración financiera.

La administración contable es necesaria para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia, para muchos la función financiera y contable de un negocio es virtualmente la misma aunque hay una relación estrecha entre estas funciones, la función contable debe considerarse como un insumo necesario de la función financiera.

Del movimiento de los fondos, el asesor contable cuya función principal es de producir y suministrar información para medir el funcionamiento de la empresa, prepara los estados financieros partiendo de la premisa de que los ingresos se reconocen como tales en el momento de la venta y gastos cuando se incurren en ellos.

El administrador financiero se preocupa de mantener la solvencia de la empresa, obteniendo los flujos necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para lograr los objetivos de la institución y reconocer los ingresos y gastos como lo efectúa el contador, reconociéndolo por los ingresos y egresos de efectivo.

Función Financiera.

El administrador financiero juega un papel importante en toda institución, sus funciones y sus objetivos pueden evaluarse con respecto a los estados financieros básicos dentro de sus tres funciones primarias tenemos:

- El análisis de los datos financieros.
- La determinación de la estructura de activos de las instituciones.
- La fijación de la estructura de capital.

²⁴educandoconlastics.blogspot.com/2008_11_01_archive.html

La innovadora idea empresarial ya no se basa en la maximización de las utilidades, esta ha cambiado por un enfoque de la maximización de las riquezas.

- Análisis de los Datos Financieros.

Esta función se refiere a la transformación de los datos financieros²⁵ a una forma que puedan utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, hacer planes para funcionamientos futuros, evaluar las necesidades para incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiera.

Determinación de la estructura de activos de las instituciones.

El administrador financiero debe tener tanto la composición como el tipo de activos que se encuentran en el balance de la institución.

El término disposición se refiere a la cantidad de dinero que comprenden los activos circulantes y fijos en ese momento.

Determinada la composición, el gerente financiero debe determinar²⁶ y tratar de mantener ciertos niveles óptimos para cada tipo de activos. La incisión de la estructura óptima de activos de una empresa no es un proceso simple, requiere de perspicacia y estudio de las operaciones pasadas y futuras de la institución, así como también comprensión de los objetivos a largo plazo.

Determinación de la estructura de capital.

Esta función se ocupa del pasivo y capital en el balance, deben tomarse dos decisiones fundamentales acerca de la estructura de capital de la empresa.

Primero se debe determinar la composición más adecuada de financiamiento a corto plazo y largo plazo, esta es una decisión importante por cuanto afecta a la rentabilidad y la liquidez general de la compañía. Otro de los asuntos de igual importancia es determinar cuáles fuentes de financiamiento a corto o largo plazo son mejores para la empresa en un momento determinado.

²⁵www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/25/ffbnpe.htm

²⁶es.scribd.com/doc/14321267/FUNCIONES-DE-GERENCIA

Muchas de estas decisiones las impone la necesidad, y otras requieren un análisis minucioso de las alternativas disponibles, su costo y sus implicaciones a largo plazo. La evaluación de los balances por parte del administrador financiero refleja la situación financiera general de la empresa y buscar áreas problemáticas y aquellas susceptibles de mejoras.

Al determinar la estructura de los activos de la empresa, se da forma a la parte de los activos y al fijar la estructura de capital se está construyendo las partes del pasivo y capital en el balance.

También debe cumplir funciones específicas como:

- Evaluar y seleccionar clientes.
- Evaluación de la posición financiera de la empresa.
- Adquisición de financiamiento.
- Adquisición de activos fijos.

El objetivo final del administrador o sistema financiero de una institución, es el de alcanzar los objetivos de los dueños de la empresa. Frente a esto la función financiera debe plantear estrategias más viables que los esfuerzos para maximizar utilidades.

Una de las estrategias es hacer hincapié en el aumento del valor de la inversión de los dueños y en la implementación de proyectos que aumenten el valor en el mercado de valores de la empresa.

Los Departamentos Financieros.

Es el departamento responsable de dirigir todos los procesos financieros contables y presupuestarios de la institución como órgano asesor de la materia de sus competencias, conforme a lineamientos y normas preestablecidas.

El control presupuestario es la encargada de controlar y preparar los informes de ejecución presupuestaria para las dependencias internas y externas que se dan con el fin de atender y asesorar los requerimientos de las autoridades institucionales para utilizar los recursos de una forma eficiente y eficaz, asignándoles de acuerdo a las prioridades, dado que se encuentra en un proceso de desarrollo continuo.

La sección de tesorería nace de la creación de los departamentos financieros siendo muy importante la labor que aquí se delega como los controles de manejo y ejecución de recursos financieros que le permiten a la institución el desarrollo de todos sus niveles.

Y además el establecer y mantener programas de control y ejecución profesional y técnico que garantice la agilidad y eficiencia en el manejo presupuestario, financiero y contable.

Servicios Financieros.

Entre los servicios financieros que debe desarrollar toda institución educativa para su departamento financiero son las siguientes:

- Recaudación de aranceles a estudiantes regulares y de educación no formal.
- Pago a proveedores entre otros.
- Cobranza de ventas de servicios por capacitación a empleados de empresas por la Dirección de Educación y Asistencia técnica.
- Cobro de morosidades por entrega tardía o pago de pensiones.
- Atención de consultas de presupuestos.
- Pago de salarios al personal.
- Pago por egresos menores efectuados por el personal de la institución.
- Pago de proveedores.

Organización Empresarial.

Corresponde²⁷ al proceso de estructuración de los recursos (humanos, financieros y materiales) de los que dispone la empresa, para alcanzar los objetivos deseados, son muchos los modelos o estilos de organización que podemos encontrar.

Las estructuras más comunes son:

- Organización Lineal.
- Con staff de asesoramiento.
- Con comités o consejos.
- Organización funcional
- Departamental o de Taylor.

²⁷www.3ciencias.com/cobertura-tematica/cobertura-tematica-libros/

Uno de los aspectos de toda organización es el establecimiento de departamentos, que designan un área o división en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto al desempeño de actividades específicas, de acuerdo con su uso más general, los departamentos pueden ser producción, control, investigación y financiero.

El primer paso para constituir un sistema de organización en la empresa es revisar que los objetivos de la empresa y lo de sus áreas funcionales concuerden y se complementen para cada uno de los procesos operativos y funcionales de la institución.

Los Créditos (préstamos).

Denominados como: Entradas y Salidas²⁸.

ENTRADAS.- Son todos los ingresos de dinero que la empresa recibe.

SALIDAS.- Son todas las salidas que la empresa efectúa, los gastos o costos en que la empresa incurre son egresos de dinero.

Dentro de los aspectos organizacionales de toda institución es preponderante el hecho de designar responsabilidad y proactividad en cada una de las actividades que se están desarrollando en el departamento requerido.

La Contabilidad Financiera y la Contabilidad de Gestión.

La contabilidad financiera²⁹ se ocupa de la elaboración y uso de tres estados financieros generales que las autoridades reguladoras exigen a las empresas, como son el balance, la cuenta de resultados y el estado de flujo de caja.

La contabilidad de gestión, en cambio, se centra en el costo de los productos y servicios, en el uso que los directivos pueden hacer de estos costos para preparar presupuestos, analizar costos para la planificación de beneficios, controlar la gestión de recursos y la estructura de costos de la empresa, así como elaborar informes de resultados relacionados con la responsabilidad de directivos y empleados.

El primer conjunto de grandes preguntas se ocupa de la construcción del balance, la cuenta de resultados y el estado de flujo de caja e indica por qué estos estados son

²⁸www.monografias.com › ... › *Desarrollo Organizacional*

²⁹www.grupocontec.com/servicios/contabilidad

mucho más ventajosos para los usuarios externos de datos contables (inversionistas, prestamistas) que para los internos (jefes o directivos) .

El segundo conjunto de grandes preguntas se centra en la verdad y la exactitud de los datos contables proporcionados y se ocupa de cuestiones como el uso de las prácticas contables creativas y el afecto sobre la llamada calidad de las ganancias.

El tercer grupo de grandes preguntas engloba la parte del análisis de los estados financieros, sus tendencias, su rentabilidad, liquidez y apalancamiento, además de las habilidades más valiosas enseñadas en las escuelas de negocio, cómo conocer la historia financiera de una empresa leyendo sus cuentas anuales.

Los Fundamentos Contables:

Dentro de los fundamentos contables el autor denota que las materias contables no son de aplicación exclusiva a las entidades que persiguen fines de lucro, conocidas como las empresas; también alcanzan en muchos aspectos a las entidades sin fines de lucro, sin embargo, en el desarrollo de las materias, el énfasis, salvo que se diga lo contrario, estará puesto en las primeras.

La Contabilidad en su transcurso de reconocimiento de los efectos que producen los hechos económicos en la estructura patrimonial de la empresa, actúa captando datos acerca de los flujos económicos y financieros y sus sucesivas transformaciones, realizadas tanto al interior de la empresa o como del intercambio con el medio. Todas estas transformaciones³⁰ forman parte del proceso básico vital, conocido como proceso primario o ciclo operacional.

Desde comienzos de los 80 algunos profesores de la Escuela de Comercio de la Universidad Católica de Valparaíso, han utilizado una metodología que se basa en la enseñanza de la Contabilidad a partir del Proceso Primario de la empresa, conocido en el lenguaje contable-financiero como el Ciclo Operacional de la empresa. La propuesta³¹ de esta metodología y sus fundamentos fue presentada en el archivo “Una metodología docente para el área contable en la formación del Contador Público”, como ponencia en las XI Jornadas de Ciencias Económicas del Cono Sur, en el año 1983, por los profesores de la Escuela de Comercio Carlos Álvarez P; María Teresa García C. y Francisco Nattero.

³⁰www.buenastareas.com/materias/proceso-decisional/40

³¹www.euv.cl/archivos_pdf/concurso3/fundam_contables.pdf

LOS FLUJOS DE RECURSOS

El Proceso Básico pone énfasis en las transformaciones que experimentan los flujos de recursos en el ciclo operacional de una empresa y cuya comprensión es necesaria para entender el objeto de medición de la Contabilidad, es decir, los flujos y acumulaciones de recursos; permite además enfatizar que la Contabilidad está inserta en el Sistema de Información del Sistema Empresa y de esta forma el estudiante comprende mejor la finalidad de ella y su utilización.

El Paso Primero llamado (Ciclo Operacional) ha sido determinado como “el conjunto secuencial de transformaciones realizadas en y por la empresa, que tiene por objeto la regeneración de los fondos consumidos en el mantenimiento de su estructura y de los fondos utilizados en esas transformaciones”.

El Paso Primario está formado entonces por una cadena de transformaciones, las cuales tienen cada una sus parámetros de regulación y control. En ella se pueden distinguir subconjuntos de transformaciones que constituyen procesos parciales; siendo la transformación verdaderamente importante para la empresa la transformación de dinero en dinero, y no la transformación de insumos en productos.

El curso operacional empieza en un determinado nivel de recursos (efectivo) que tienen su origen en el aporte de los dueños de la empresa han sido proporcionados por terceros, a quienes se les adeudan (denominados en términos generales los acreedores). Estos bienes se van transformando durante el ciclo en recursos que constituyen los activos necesarios para desarrollar el giro del negocio, y que al ser vendidos generan nuevos recursos que sirven para recuperar aquellos consumidos en las transformaciones realizadas, en el mantenimiento de la estructura de la empresa; y también para auto-generar otros.

En el curso operacional se pueden diferenciar básicamente las siguientes transformaciones:

Transformaciones financieras de asignación de recursos, que conciernen a la conversión de dinero ya sean en bienes, servicios, inversiones, valores y otros.

Se declara el Ciclo Operacional, concerniente a la empresa que despliega actividades de elaboración de un producto, sin embargo, los conceptos pueden ser aplicados a cualquiera, sea que se dedique a la prestación de servicios o a las actividades comerciales.

- Transformaciones productivas, pertenecen a la función de Producción, es decir, a la transformación de bienes, servicios y trabajo en productos y/o nuevos servicios.
- Transformaciones comerciales, corresponden a la variación de los productos y/o servicios en derechos a cobrar a los clientes. Esta transformación se realiza a través de la entrega de los productos y/o servicios a los consumidores. También se denomina como función de Ventas.
- Transformaciones financieras de recuperación, pertenecen a la conversión de los derechos a cobrar en dinero disponible. Se relaciona a la función de Cobranzas.
- Transformaciones laborales, consisten en el empleo de fuerza laboral (física o intelectual) en el desarrollo de las otras transformaciones enunciadas anteriormente.

Se relaciona a la función de Personal. En el progreso de este ciclo fluyen y se transforman bienes, materiales e inmateriales, de manera iterativa.

En esta etapa se realicen y manipulan recursos para mantener la estructura y el funcionamiento de la empresa, los que deben ser recuperados a través del desarrollo del mismo ciclo y mientras la empresa continúe en funcionamiento, el ciclo operacional termina donde empieza, y se reactiva inmediatamente con cada unidad monetaria que queda disponible para algún uso alternativo dentro del mismo, siendo la asignación de los recursos realizada por un tomador de decisiones (agente decisor).

Este ciclo se repite muchas veces durante un mismo período de tiempo, además, se podría afirmar que el sistema se retroalimenta a sí mismo, se auto-mantiene y mientras esto ocurra puede permanecer indefinidamente en funcionamiento.

Se consigue avanzar, ya que el concepto será revisado en otro capítulo, que en el ciclo operacional está siempre presente el concepto de dualidad económica, es decir, los recursos que ingresan y se utilizan en el proceso de transformaciones se igualan o corresponden a las fuentes que los generan.

En una empresa pequeña, manejada por su propio dueño, prácticamente todos los datos están en su mente, tiene la información de inmediato, en tiempo real. Cuando la industria aumenta de tamaño, se acrecientan sus operaciones e interacciones internas y con el entorno, generando un aumento de la recolección de datos, procesamiento y distribución de la información, por lo tanto, surge la necesidad de disponer de más información, globalizada y desagregada, y de un sistema que permita administrarla y proporcionarla a los administradores.

El sistema de información de la empresa provee información a la administración, para apoyarla en las funciones de toma de decisiones y de control, posibilitando el desarrollo de las operaciones y manejo de los recursos de la manera más eficiente.

Se entiende por información al conjunto de datos que tienen significado o utilidad para el usuario. Constan elementos básicos en la empresa: personal, dinero, existencias, maquinarias, equipos e instalaciones en general, otros bienes e intangibles tales como marcas, patentes, derechos.

Además de estos elementos tan importantes, también constituye un elemento fundamental la Información, que al igual que los otros recursos debe ser administrado adecuadamente. La entidad posee objetivos, siendo uno de los principales el maximizar sus beneficios o resultados positivos y la administración le otorga las herramientas para lograrlo.

Administrar una entidad financiera es combinar todos los elementos que la integran (personal, financieros, materiales e inmateriales) de tal modo que se logre satisfacer de la mejor manera posible los objetivos definidos para la organización y los de quienes en ella participan o interactúan con ella, sean clientes, proveedores, propietarios, trabajadores, organismos fiscales, organismos contralores, otros.

El proceso decisional, significa seleccionar una alternativa entre varias, requiere para llevarse a cabo una adecuada información. La búsqueda incluye datos obtenidos en la empresa y demás recogidos del entorno (por ejemplo, modificaciones en los tipos de cambio, tasas de interés, demanda por el producto).

La investigación constituye un elemento imprescindible para la planificación y el proceso de control. Para la planificación se requiere, entre otra, información sobre variables controlables (nivel de producción, por ejemplo), no controlables sobre recursos financieros, humanos, materiales.

En el transcurso de control se obtiene información sobre las desviaciones respecto de lo programado que a su vez es empleada para tomar nuevas decisiones. Este proceso se realiza durante el desarrollo de las operaciones y no solamente al final, de esta manera se puede corregir oportunamente las desviaciones.

Proceso de toma de decisiones:

1. Descubrir³² la oportunidad o necesidad de tomar una decisión clave, es decir, captar la existencia de alguna situación que deba ser resuelta;
2. Detectar las potenciales alternativas de acción y evaluar los pro y contra de ellas;
3. Elegir la alternativa más eficaz o eficiente.

El sistema de información está basado en programas computacionales, por lo tanto utiliza hardware y software; manuales de procedimientos; modelos para el análisis, la planeación, el control y la toma de decisiones; además, utiliza una base de datos.

Es así como podemos distinguir entre otros los subsistemas de: mercadotecnia, producción, personal, finanzas. Todos los subsistemas de información que se detallan para complacer los requerimientos de los usuarios de los distintos niveles, hacen uso de los mismos datos que son compartidos a partir de una base de datos.

En las empresas se pueden diferenciar generalmente tres niveles de decisores:

Estratégico,

Táctico o de gestión,

Operativo.

De manera simple se podría indicar que:

³²<https://www.u-cursos.cl/ieb/2009/2/0206/267201/.../previsualizar?>

- **Nivel estratégico**, podemos definirlo como el que decide el futuro de la empresa en el largo plazo, aquí se detalla la estrategia de la empresa,
- **Nivel táctico**, en este nivel se definen las políticas, procedimientos, los planes de desarrollo de la estrategia, es decir, se constituyen las acciones que se han de realizar en el corto plazo para alcanzar los objetivos de largo plazo;

Nivel operativo, es en el cual se toman decisiones³³ para realizar las acciones, que luego se concretan produciendo los intercambios de flujos de recursos entre la empresa y el medio con el cual interactúa.

Cada uno de estos niveles tiene distintas exigencias de información, la razón es porque a mayor nivel de responsabilidad en las decisiones se requiere información más global, en cambio al bajar hacia el nivel operativo la necesidad de desagregar o descomponer la información aumenta.

El primer nivel, es el nivel operativo que comprende la información relacionada con el procesamiento de las transacciones y es capaz de proveer la información requerida para las operaciones de control diario.

El siguiente nivel contiene los recursos de información capaz de satisfacer los requerimientos para ayudar al nivel táctico de la organización. En este nivel queda comprendido la adquisición y la organización de los recursos, la estructuración del trabajo, el reclutamiento y entrenamiento de personal, es decir, se ocupa de los medios cómo lograr los objetivos de la organización.

El nivel más alto comprende los recursos de información de administración capaces de satisfacer requerimientos de información al nivel estratégico, en este nivel se definen los objetivos estratégicos, se define el rumbo de la organización.

Cada nivel de proceso de información, cuando es necesario, utiliza los datos proporcionados por alguno de los otros niveles, también se incorporan nuevos datos sobre actividades o factores externos a la empresa y que la afecten o la puedan afectar.

³³www.euv.cl/archivos_pdf/concurso3/fundam_contables.pdf

Las decisiones que toman los administradores en las empresas, entendiéndose tales como aquellos que planifican, administran y controlan los procesos, necesariamente producirá acciones, sean correctivas, de asignación de recursos o de nuevos procesos.

Sistema de información contable efectivo

Un sistema de información bien creado ofrece control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo / beneficio.

Control: El sistema de contabilidad le da a la administración un buen control sobre las operaciones de la empresa. Los controles internos son las metodologías y procedimientos que usa un negocio para autorizar las operaciones, proteger sus activos y asegurar la exactitud de sus registros contables.

Compatibilidad: un sistema de información cumple con la pauta de compatibilidad cuando opera sin problemas con la estructura, el personal, y las características especiales de un negocio en particular.

Marco técnico

La eficacia y eficiencia en la implementación de un sistema contable depende de su ejecución dentro de la empresa. Este debe estar creado en base a los objetivos organizacionales y debe estar ligado con los programas y procedimientos que integran el esquema funcional de la empresa.

Pasos para implementar un sistema contable eficaz y eficiente El conocimiento de los objetivos organizacionales es indispensable. Analizar y preparar la información referente a la razón social, ubicación física, actividad, cantidad de empleados, equipos, capital etc.

Elaborar un informe preliminar³⁴ de la situación actual de la organización. Verificar la aplicación de las normas legales Instaurar (Si no existe) un catálogo de cuentas y los manuales de procedimientos respectivos Implementar metodologías de recolección de información Buscar que la información se aproxime lo mayor posible a la realidad económica de la empresa.

³⁴www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/24/siscont.htm

Realizar los informes financieros, registrar las operaciones en los libros; la implementación de un sistema de contabilidad que sea confiable para la gerencia es uno de los puntos claves en la conformación de la empresa como tal, este le permite en cualquier momento evaluar su desenvolvimiento, su gestión, su control y determinar su posición financiera.

Procedimientos de instalación del sistema contable:

- El estudio preliminar de la empresa.
- Revisar los formularios y comprobantes originales.
- Identificar y registrar todas las transacciones válidas.
- Calcular el valor de las transacciones de modo que pueda anotarse su valor monetario en estados financieros.

Definiciones y Conceptos

Balance e Inventario.

El balance constituye uno de los elementos básicos en el marco de la información de las instituciones, el cual se puede calificar como la radiografía de la situación económica, financiera, jurídica y fiscal que constituye un valioso instrumento de gestión y control.

Contabilidad del Negocio.

La contabilidad es una herramienta de control, que permitirá determinar la real situación de su negocio, es decir las ganancias, pérdidas, inversiones y saldo de capital. Y, al mismo tiempo, se podrá fundamentar sus decisiones económicas.

Estado de Pérdidas y Ganancias.

Debemos reconocer que las cuentas de pérdidas y ganancias conforman el estado contable que suministra información sobre:

- Clasificación, volumen y cuantificación de los ingresos del ejercicio.
- Clasificación y cuantificación de todos los gastos.
- Determinación del resultado del ejercicio.

Flujo de Caja.

Lo conforma el registro que proporciona el flujo de caja, lo que constituye en una poderosa herramienta de información de control muy útil para el departamento lo cual refleja las entradas y salidas de dinero proyectadas las cuales se originaron como consecuencia del desarrollo habitual de la institución.

La elaboración de este registro posee los siguientes propósitos principales como:

- Indicar de donde provendrán los ingresos.
- Se usarán esos fondos en el futuro.

Libro Diario.

Se necesita poseer un sistema de registro de operaciones de cada día; para lograr desarrollar una mayor efectividad en el control de los ingresos y egresos que se realizan dentro del departamento financiero.

Dentro de las cuales las operaciones se las clasifica en: Compras, Gastos, Pagos, Adquisiciones, Depósitos, Operaciones Bancarias, Impuestos entre otros.

Metas.

Permiten conocer los resultados específicos, medibles, cuantificables que una empresa o institución debe lograr en un tiempo expresamente definido, lo que permitirá alcanzar tanto los objetivos como las estrategias puestas en marcha.

Es de reconocer además que toda meta por lo general se debe realizar en un tiempo no mayor a un año.

Operaciones económicas.

Es necesario que toda empresa o institución sea esta pequeña, mediana o grande desarrollen sus registros y operaciones como empresa, esto permitirá disponer de información precisa y actualizada sobre la evolución pasada, presente y futura de la institución.

El poder contar con estos registros es importante para poder desarrollar una Gestión Financiera acorde a las características de la empresa ya que brinda información para:

- Conocer si su desarrollo económico está aportando pérdidas y ganancias y de que magnitud.

- Observar su capacidad para controlar tanto costos como gastos.
- Poder analizar un plan proyectado para un periodo de tiempo
- Estimar las necesidades futuras de obtener créditos.

Planeación de las actividades económicas.

La planeación es un conjunto de decisiones que se toman para alcanzar lo propuesto en el futuro. Es necesario comprender que sin planes no se lograrían desarrollar los recursos de forma organizada; lo cual conllevaría a no poseer una idea clara de lo que se necesita para lograr una organización.

Sin un plan, no se lograría dirigir con confianza o esperar que otros lo sigan además sin un plan los empresarios y sus seguidores tienen muy pocas posibilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino hacia el desarrollo y el éxito.

2.2 MARCO LEGAL

Capítulo I

DE LAS DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.- Concepto de Registro Único de Contribuyentes.- Es un instrumento³⁵ que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria.

Art. 2.- Del Registro (Sustituido inc. 1 por el Art. 21 de la Ley 41, R.O. 206, 2-XII-97).- El Registro Único de Contribuyentes será administrado por el Servicio de Rentas Internas. Todos los organismos del Sector Público así como las instituciones, empresas particulares y personas naturales están obligados a prestar la colaboración que sea necesaria dentro del tiempo y condiciones que requiera dicha Dirección.

Art. 3.- De la Inscripción Obligatoria.- (Reformado por el Art. 4 de la Ley 63, R.O. 366, 30-I-90).- Todas las personas naturales y jurídicas entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a

³⁵www.sri.gob.ec/.../LEY+DEL+REGISTRO+ÚNICO+DE+...

tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez, en el Registro Único de Contribuyentes. Si un obligado a inscribirse no lo hiciere, en el plazo que se señala en el artículo siguiente, sin perjuicio a las sanciones a que se hiciere acreedor por tal omisión, el Director General de Rentas asignará de oficio el correspondiente número de inscripción.

También están obligados a inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes, las entidades del sector público; las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional; así como toda entidad, fundación, cooperativa, corporación, o entes similares, cualquiera sea su denominación, tengan o no fines de lucro.

Los organismos internacionales con oficinas en el Ecuador; las embajadas, consulados y oficinas comerciales de los países con los cuales el Ecuador mantiene relaciones diplomáticas, consulares o comerciales, no están obligados a inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes, pero podrán hacerlo si lo consideran conveniente.

Art. 4.- De la inscripción.- La inscripción a que se refiere el artículo anterior será solicitada por las personas naturales, por los mandatarios, representantes legales o apoderados de entidades, organismos y empresas, sujetas a esta Ley, en las Oficinas o dependencias que señale la administración preferentemente del domicilio fiscal del obligado.

Las personas naturales o jurídicas que adquieran la calidad de contribuyentes o las empresas nuevas, deberán obtener su inscripción dentro de los treinta días siguientes al de su constitución o iniciación real de sus actividades según el caso y de acuerdo a las normas que se establezcan en el Reglamento.

Aquellos contribuyentes, personas naturales que desarrollen actividades como empresas unipersonales, y que operen con un capital en giro de hasta S/.10.000 , serán consideradas únicamente como personas naturales para los efectos de esta Ley. En todo caso, la Dirección General de Rentas, deberá, de conformidad con lo prescrito en el Reglamento, calificar estos casos.

La solicitud de inscripción contendrá todos los datos que sean requeridos, y que señale el Reglamento y se presentarán en los formularios oficiales que se entregarán para el efecto.

En caso de inscripciones de oficio la administración llenará los formularios correspondientes.

Art. 5.- Del Número de Registro.- La Dirección General de Rentas, establecerá, el sistema de numeración que estime más conveniente para identificar a las personas jurídicas, entes sin personalidad jurídica, empresas unipersonales, nacionales y extranjeras, públicas o privadas.

Para las personas naturales, que no constituyan empresas unipersonales, el número de identificación tributaria estará dado por el número de la cédula de identidad y/o ciudadanía.

Art. 6.- De las Sucursales y Agencias.- Las empresas o sociedades que tuvieren sucursales, agencias u otros establecimientos permanentes en el país, al inscribir la matriz tienen también la obligación de registrarlas, utilizando el formulario correspondiente. Si posteriormente constituyeren nuevos establecimientos de esta índole, deberá procederse a su registro en las condiciones estipuladas en los artículos anteriores.

Art. 7.- Del Otorgamiento del Número de Registro.- A la presentación de la solicitud se otorgará el número de inscripción, mediante un certificado de inscripción. Igual procedimiento se observará en el caso de inscripciones de oficio.

Art. 8.- De la Intransferibilidad del Certificado de Inscripción.- El certificado de inscripción con el número de identificación tributaria es un documento público, intransferible y personal.

Art. 9.- De las Responsabilidades.- Los obligados a inscribirse son responsables de la veracidad de la información consignada, para todos los efectos jurídicos derivados de este acto.

En el caso de los responsables por representación se estará a lo dispuesto en el artículo 26 del Código Tributario.

Art. 10.- Del uso del número de Inscripción en Documentos.- El número de inscripción en el Registro Único de Contribuyentes determinado en la forma establecida en el artículo 5 de esta Ley, deberá constar obligatoriamente en los siguientes documentos:

- a) Cédula Tributaria;
- b) Certificado Militar o Cédula de las Fuerzas Armadas;
- c) Certificado de antecedentes personales conferido por la Policía Civil Nacional;
- d) Documento de afiliación personal al Seguro Social;
- e) Licencias de conductores;
- f) Matrículas de Comerciantes;
- g) Matrículas de Industriales;
- h) Cédulas de Agricultores;
- i) Documento de afiliaciones a las Cámaras de Artesanías y Pequeñas Industrias;
- j) Carnés de los Colegios Profesionales;
- k) Registros de importadores y exportadores;
- l) Documentos que contengan la matrícula de vehículos (no placas);
- m) Catastro de la Propiedad;
- n) Declaraciones y comprobantes de pago de toda clase de tributos, cuya recaudación se realice por cualquier tipo de institución;
- ñ) Certificado de no adeudar al Fisco o a los Municipios;
- o) Facturas, Notas de Ventas, Recibos y más documentos contables que otorgan los contribuyentes por actos de comercio o servicios;
- p) Planillas de sueldos de todas las instituciones de derecho público o privado;
- q) Permisos de importación, pólizas de exportación y pedimentos de aduana;
- r) En todos los documentos que el Estado y las instituciones oficiales y privadas confieran en favor de terceros y siempre que se relacionen con aspectos tributarios; y,
- s) En todas las etiquetas y envases de productos que físicamente así lo permitieren.

Superintendencia de Compañías.- sujeta a presentar la Información correspondiente de acuerdo al artículo 20 de la Ley de Compañías³⁶, que entre otros determina enviar en el primer cuatrimestre de cada año:

³⁶<http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=1&ubc=Inicio>

- Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;
- La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,
- Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia.

Servicio de Rentas Internas.- tiene las siguientes obligaciones tributarias:

- a) Anexo de compras de retenciones en la Fuente por Otros Conceptos
- b) Declaración de Impuesto a la Renta Sociedades
- c) Declaración de Retenciones en la Fuente
- d) Declaración Mensual de IVA

Permiso y patente municipal

- Este permiso³⁷ o documento se lo obtiene en las oficinas de la muy ilustre municipalidad del cantón. Presentando la siguiente documentación:
 - Registro único de (RUC). Contribuyentes
 - Copia de la cedula de identidad del representante legal.
 - Copia del certificado de votación del representante legal.
 - Formulario de declaración para obtener la patente.

Permiso de dirección de higiene municipal

Para acceder a este permiso los empleados de la empresa, sin excepción alguna, deberán someterse a exámenes médicos para comprobar su estado de salud, mas aun al tratarse de una empresa que provee a sus clientes productos consumo masivo y de

³⁷ <http://www.tramitesciudadanos.gov.ec/buscar.php?PHPSESSID=7npjoab8mne8u67n4hhog5hvj3&x=0&y=0&textfield=milagro>

primera necesidad. Además se deberá presentar la documentación que le indique el municipio.

Especie de habilitación y funcionamiento.

- RUC.
- Copia de cedula del representante legal.
- Copia de papeleta de votación del representante legal.
- Certificado de salud por cada uno de los empleados de la empresa.

Permiso de funcionamiento del ministerio de salud publica

Documento que se lo obtiene en la Dirección Provincial de salud³⁸ previamente cumplido los incisos anteriores y presentando la siguiente documentación:

- Permiso de dirección de Higiene Municipal.
- Registro único de contribuyentes (RIC).
- Copia de cedula del representante legal
- Papeleta de votación del representante legal
- Certificado de salud ocupacional por cada uno de los empleados de la empresa.
- Documento de afiliación a la cámara de comercio.

Afiliación a la cámara de comercio

Emitido por la cámara de comercio donde se vaya a realizar las actividades comerciales, en este caso las gestiones de afiliación deberán realizarse en las instalaciones de la cámara de comercio del cantón Milagro, presentando los requisitos necesarios y el recibo oficial de caja.

Permisos de Cuerpos de Bomberos

Es un documento que da la mencionada entidad del estado una vez que el personal del Cuerpo de Bomberos haya inspeccionado el local en la cual básicamente se revisa la instalación y se asegura que tengas medios para prevenir y contrarrestar cualquier tipo de incendio que se presente:

³⁸<http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/institucion.php?cd=20>

- Copia del RUC
- Copia del Nombramiento Representante Legal
- Copia de Cédula y Papeleta de Votación del Representante Legal
- Planilla de Luz
- Pago de tasa o permiso, de acuerdo a la actividad económica
- Factura del extintor (mínimo de 5 libras) que colocará en el establecimiento comercial.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Actividad.-Son las ocupaciones necesarias para mantener, de forma permanente y continua, la operatividad de la acción de gobierno. Constituye la creación de los bienes y servicios que la Entidad lleva a cabo de acuerdo a sus funciones y atribuciones dentro de los procesos y tecnologías.

www.monografias.com › Administracion y Finanzas

Baja.- Los activos se dan de baja contablemente si se desechan, venden, o intercambian por otros activos. Sea cual sea la forma de la baja, hay que eliminar su valor de los libros.

www.biblioteca.ueb.edu.ec/bitstream/15001/.../tesis%20nathaly.pdf

Calidad.-Instrumento básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

es.wikipedia.org/wiki/Calidad

Capacitación.-Contiene la guía, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Provocando y progresando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se concede generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente.

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/capacitacionrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/)

Cliente.-Es quien conviene a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago con la finalidad de satisfacer sus necesidades.

es.wikipedia.org/wiki/Cliente

Clima Organizacional.-Se refiere a las percepciones del talento humano de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=CLIMA%20ORGANIZACIONAL>

Competitividad.- Una entidad será muy competente si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto.

www.zonaeconomica.com › **Diccionario de Economía**

Compras.- Se incluyen las mercancías compradas durante el periodo económico con el objeto de volver a venderlas con fines de lucro y que forman parte del objeto para el cual fue creada la empresa.

www.monografias.com › **Administracion y Finanzas › **Contabilidad****

Contabilidad.- La contabilidad es un proceso de declaración de los efectos que producen los hechos económicos en la estructura patrimonial de la empresa, actúa captando datos acerca de los flujos económicos y financieros y sus sucesivas transformaciones, realizadas tanto al interior de la empresa o como del intercambio con el medio.

www.euv.cl/archivos_pdf/concurso3/fundam_contables.pdf

Contable.- Un contable es una persona o profesional que lleva un registro de contabilidad y movimientos financieros en una empresa, a menudo produciendo informes y propuestas de inversión dirigidos a los directivos de la misma.

<http://www.definicionabc.com/negocios/contable.php>

Control.-Asunto de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Control-Interno-Rrhh/1959631.html>

Devolución en Compra.- es unos ítems creada con el fin de reflejar toda aquella mercancía comprada que la empresa devuelve por cualquier circunstancia.

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/.../fin1/trabinvent.htm

Devolución en Ventas.- La cual está establecida para reflejar las devoluciones realizadas por los clientes a la empresa.

www.monografias.com › **Administración y Finanzas › **Contabilidad****

Eficacia.- Es la proyección que se quiere alcanzar en efecto que espera o se desea tras la realización de una acción para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado".

<http://definicion.de/eficacia/>

Eficaz.-Se trata de lograr los objetivos acordados en los tiempos establecidos con anterioridad.

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/.../glosadm.htm

Eficiencia.- Capacidad para reducir al mínimo los recursos estratégicos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".

www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r63143.DOC

Estrategias Empresariales.-Adecuar la empresa a su ambiente; ello requiere conocer las oportunidades y amenazas del mismo (análisis externo) y valorar los puntos fuertes y débiles de la empresa (análisis interno).Trata de fijar la forma en que la empresa va a competir con otras empresas para vender sus productos y/o servicios alcanzando la máxima rentabilidad en el largo plazo (estrategia competitiva).

www.nebrija.es/~jviquiri/ENT_EMP.pdf

Formato o Documento.-Herramienta que proporciona el registro de la información necesaria para realizar los procedimientos y/o para dejar evidencia de que éste se realizó de acuerdo a los lineamientos establecidos.

aplicaciones.virtual.unal.edu.co/drupal/files/instructivo.pdf

Fundamentos Contables.- No son diligencias exclusivas a las entidades que persiguen fines de lucro, conocidas como las empresas; también alcanzan en muchos aspectos a las entidades sin fines de lucro, sin embargo, en el desarrollo.

www.euv.cl/archivos_pdf/Fundamentos.pdf

Gestión.-Asunto empezado por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm

Higiene.-Culturas y métodos que deben aplicar los individuos para el control de los factores que ejercen o pueden ejercer efectos nocivos sobre la salud.

<http://www.babylon.com/definicion/higiene/Spanish>

Inversión.- "Consiste en el cuidado de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa".

www.zonaeconomica.com › **[La Inversión en la Empresa](#)**

Lácteos.- El conjunto de los lácteos (también productos lácteos o derivados lácteos) incluye alimentos como la leche y sus derivados procesados (generalmente fermentados). Las industrias que producen estos alimentos pertenecen a la industria láctea y se caracterizan por la manipulación de un producto altamente perecedero, como la leche, que debe vigilarse y analizarse correctamente durante todos los pasos de la cadena de frío hasta su llegada al consumidor. La leche líquida empleada mayoritariamente en la elaboración de los lácteos procede de la vaca.

es.vikidia.org/wiki/Lácteo

Mercado.- Área dentro de la cual los vendedores y compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.

www.mercados.us/

Mezcla de marketing.- La mezcla del marketing para la toma de decisiones hace referencia a cuatro variables controlables: producto, plaza, precio y promoción. Esta mezcla es la más utilizada en el marketing privado o de bienes.

<http://mktsocial.wordpress.com/2011/01/23/mezcla-de-marketing-social-las-7-p%C2%B4s/>

Microempresa.- Es toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana con planta de personal hasta diez (10) trabajadores y activos hasta 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2008/C-862-08.htm

Norma.- Disposición de carácter obligatorio, específico y preciso que persigue un fin determinado enmarcado dentro de una política.

<https://docs.google.com/document/d/.../edit?hl=es>

Organigrama.- Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/.../glosadm.htm

Política.- Se define como la orientación, marco de referencia o directriz que rige las actuaciones en un asunto determinado.

aplicaciones.virtual.unal.edu.co/drupal/files/instructivo.pdf

Principios Contables.- Los principios contables se refieren a conceptos básicos o conjuntos de proposiciones directrices a las que debe subordinarse todo desarrollo

posterior, su misión es la de establecer delimitaciones en los entes económicos, las bases de la cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera.

clubensayos.com/Negocios/PRINCIPIOS-CONTABLES/123457.html

Procedimientos.- Módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: procedimiento para pago de nómina, cobro de cuentas por servicios prestados, compra y suministro de materiales, etc.

repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11066/1/40728_1.pdf

Proceso.-Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>

Productividad.- Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia para el progreso de la empresa.

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/.../glosadm.htm

Publicidad.-Un anuncio publicitario o comercial es el mensaje destinado a dar a conocer un producto, suceso o similar al público.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Anuncio>

Puntos de Control.- Prevenciones que hace un empleado en el desarrollo de un procedimiento para ejecutar la acción o tarea de acuerdo con las normas establecidas en los reglamentos.

aplicaciones.virtual.unal.edu.co/drupal/files/instructivo.pdf

Reglamento.-Conjunto de políticas, normas y procedimientos que guía el desarrollo de una actividad.

aplicaciones.virtual.unal.edu.co/drupal/files/instructivo.pdf

Rol.- Una serie de patrones esperados de conducta atribuidos a quien ocupa una posición dada en una unidad social.

www.slideshare.net/cippsvonline/faoi

Sistema.- Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí, Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.

www.filosofia.org/enc/eui/e560889.htm

Tasa.- Las tasas son contribuciones económicas que hacen los usuarios de un servicio prestado por el estado. La tasa no es un impuesto, sino el pago que una persona realiza por la utilización de un servicio, por tanto, si el servicio no es utilizado, no existe la obligación de pagar.

<http://www.gerencie.com/concepto-y-definicion-de-tasa.html>

Trámite.- Cualquier solicitud o entrega de información que los particulares, sean personas físicas o morales, realicen ante las Dependencias o Entidades, ya sea para cumplir una obligación, obtener un beneficio, servicio o resolución, así como cualquier documento que dichas personas estén obligadas a conservar, no comprendiéndose aquella documentación o información que sólo tenga que presentarse en caso de un requerimiento de una Dependencia o Entidad.

<http://cemer.morelos.gob.mx/secciones/tramite.php>

Utilidades retenidas.- Las utilidades retenidas hacen referencia a la parte de los dividendos no distribuidos entre socios o accionistas.

Cuando se determina la utilidad de un año determinado, se procede a distribuir las entre los socios de la empresa, y en algunos casos, la asamblea de socios o de accionistas decide no distribuir todas las utilidades, dejando parte de ellas o incluso todas, retenidas. Las utilidades retenidas permanecen en el patrimonio de la empresa hasta tanto no sean distribuidas a los socios.

<http://www.gerencie.com/utilidades-retenidas.html>

Vacante.- Las necesidades de personal de una empresa se representan en el componente de Contratación de personal mediante vacantes. Una vacante es una posición que debe ser ocupada, ya sea completa o parcialmente. Un responsable técnico o un encargado de personal se encargarán de actualizar las vacantes.

http://help.sap.com/saphelp_40b/helpdata/es/5a/d34c93544811d1895e0000e8323c4f/content.htm

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

La carencia de un manual de políticas y funciones, incide en el manejo de la Administración de la Distribuidora de Lácteos Israel.

2.4.2 Hipótesis Particulares

Las operaciones administrativas de la Distribuidora de Lácteos Israel, incurren en el crecimiento comercial del negocio.

La carencia de un manual de Control Interno, incurre en la rentabilidad del negocio.

La carencia de un proceso de selección de talento humano, incurre en la contratación del mismo de la Distribuidora.

La carencia de un manual de funciones, afecta en el desempeño de las actividades laborales de los empleados de la Distribuidora de Lácteos Israel.

2.4.3 Declaración de Variables

Hipótesis General:

Variable Independiente: Manual de políticas y procedimientos

Variable Dependiente: Manejo de la administración

Hipótesis Particular:

Variable Independiente: 1) Operaciones administrativas

2) Manual de control interno

3) Selección de personal

4) Manual de funciones

Variable Dependiente:1) Crecimiento comercial

2) Rentabilidad del negocio

3) Contratación del personal

4) Actividades laborales de los empleados

2.4.4 Operacionalización de las Variables

Se busca encontrar una relación de dependencia de tipo cualitativo del control interno para el área Administrativa de la Distribuidora.

Cuadro 3. Operalización de las Variables

VARIABLE	TIPO	CONCEPTO	INDICADOR
manual de políticas y procedimientos	Independient	Consiste en una guía para dar lineamientos a las actividades que realizan los empleados	Control de Asistencia del personal.
			Políticas y Estatutos
			Reglamentos
Manejo de la Administración	Independient	Proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, con el uso de personas y otros recursos.	Elaboración plan de cuentas
			Registro en los diarios de ingresos.
			Registro en los diarios de egresos de manera ordenada.
operaciones administrativas	Independient	Las operaciones promocionan la eficiencia de los procesos de control en las actividades prescritas por la dirección.	Nota de Pedidos
			Reportes
			plan de compras

Manual de Control Interno	Independient	El manual de control interno comprende el plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos.	Control de Asistencia del personal.
			Manual de Funciones
			Reportes
Selección de Talento Humano	Dependiente	Recurso humano necesario para poder ejecutar las actividades en la empresa	Formato de perfil
			Entrevista previa con aspirante
			Evaluación del desempeño
Manual de Funciones	Dependiente	Lineamientos formalmente detallados de cómo ejecutar las acciones	Calidad del Servicio
			Reportes
			Evaluación del desempeño
Crecimiento Comercial	Dependiente	Mejora de la organización, en el campo económico, físico, administrativo.	Incremento de Capital
			Factura de compra de bienes
			Aumento en Ventas
Rentabilidad del Negocio	Dependiente	La rentabilidad de un negocio se logra a través del cumplimiento de estándares, presupuestos y buen manejo administrativo y operativo que impulsen al RR.HH a hacer bien su trabajo.	Balance de P y G
			Incremento de Ventas
			Crédito de Proveedores
Contratación de personal	Dependiente	RR.HH. necesario para poder ejecutar las actividades en la empresa	Nómina de empleados
			Manual de Funciones
			Contrato de Trabajo
Actividades Laborales de los Empleados	Dependiente	RR.HH. de la empresa ejecutando la actividad laboral a cambio de remuneración monetaria.	Control con GPS al personal
			Control de Asistencia
			Reportes

Fuente: Investigación de campo

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

El tipo de investigación que se aplica en el presente proyecto tiene el objetivo de manifestar las secuencias de actividades realizadas antes, durante y después del trabajo investigativo teniendo así:

Por su Finalidad, es Aplicada porque nos ayudara a resolver la problemática planteada al inicio de la investigación.

Por su Objetivo Gnoseológico, es descriptiva porque estudiaremos las características de cada una de las variables que se plantea en la hipótesis.

Por su contexto, es de campo en vista de que la recolección de datos se la obtuvo del lugar donde se da la problemática como lo es la Distribuidora de Lácteos Israel.

Por el Control de las Variables, es de tipo no experimental por las variables no serán manipuladas por las investigadoras.

Según la orientación temporal, es transversal porque la información recabada se la realiza por una sola vez en el tiempo.

El diseño de la investigación es de carácter Cualitativo, por lo que se basa en métodos de recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, su propósito es reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema definido. Busca comprender su fenómeno de estudio en su ambiente usual (cómo vive, actúa y se comporta con la gente o ante una situación; cuáles son sus metas, aspiraciones, qué piensa, etc.).

La perspectiva general de la Investigación está relacionada con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de descripción que se propone a realizar. Acude a técnicas específicas en la recolección de información como la observación y la encuesta a través de un cuestionario.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

El progreso que ha tenido el cantón, lo ha llevado a ser considerado como el segundo cantón de mayor desarrollo dentro de la provincia del Guayas, con una población económicamente activa del 42.9% y con una tasa de analfabetismo mínimo.

Entre las principales actividades que tienen la población económicamente activa del cantón están: la agricultura y el comercio. La actividad agrícola del cantón está basada principalmente en la producción de piña y caña de azúcar seguido de la producción de arroz, banano, café, cacao, plátano y toda clase de frutas tropicales.

En cuanto al comercio su actividad se centra en la cabecera cantonal donde una gran parte de la población se dedica a la venta de productos primarios y ya elaborados.

3.2.2 Delimitación de la población

Espacio: Ciudad de Milagro, Cantón Milagro, Provincia del Guayas.

Tiempo: Esta investigación se desarrolla en el año 2011.

Población o universo: objeto de nuestro estudio es finita está conformada por el RR.HH de la distribuidora, la cual corresponden a 8, personas y los clientes ascienden a 300.

3.2.3 Proceso de selección

La elección de las personas que participan en el estudio son los clientes internos de la Distribuidora de Lácteos Israel a partir de las cuales se han recogido los datos.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Métodos teóricos

Inductivo.- Según los temas investigados y relacionados con el proyecto se analizarán específicamente lo concerniente al expendio de nuestro producto; a partir de este análisis se logra establecer las demás áreas que serán beneficiados en la aplicación de estos conceptos.

Observación Científica

Deductivo.- Mediante este método analizaremos cualquier tipo de problemas que se nos presente durante nuestra investigación.

3.3.2 Métodos empíricos

La Observación Científica es directa no Estructurada llamada también simple o libre en vista de que no se utiliza elementos técnicos especiales, en la que se podrá visualizar los problemas y debilidades que pueden presentarse dentro de las operaciones de la microempresa en estudio.

3.3.3 Técnicas e instrumentos

Para la presente investigación utilizaremos como técnicas: La Encuesta y La Entrevista.

La Encuesta para recoger información, puesto que el propósito es examinar sus características y obtener información sobre las actitudes, creencias y opiniones de los clientes internos (empleados) y externos de la distribuidora.

El Cuestionario, denominado “Situación Actual de la Distribuidora de Lácteos Israel”, está compuesto por 8 preguntas cerradas biopcionales, para los clientes internos (Véase Anexo 1). Y para los clientes externos el cuestionario está compuesto por 10 preguntas abiertas (Véase Anexo 2)

La Entrevista es realizada al propietario y administrador de la pequeña empresa con el fin de conocer más a fondo los hechos puntuales acerca del sistema de gestión empleado para controlar la dicha empresa, se utiliza como instrumento un Cuestionario Guía denominado “Situación Actual de la Distribuidora” con 10 preguntas abiertas. (Véase Anexo 3).

La encuesta y la entrevista se la aplica personalmente y de manera individual, teniendo en cuenta que la muestra la conforman los clientes internos, externos y el propietario de la distribuidora.

3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

El análisis de datos será realizado en función de los objetivos específicos marcados, los cuales han sido agrupados en categorías. Así mismo, los datos referentes a cada objetivo han sido analizados primeramente respecto a los clientes en general, mediante un análisis descriptivo:

Manualmente se recogerá la información, se procederá a la clasificación, organización y posterior tabulación.

El proceso electromecánico se manipulará al momento de empezar el conteo con una sumadora de los resultados específicos de cada pregunta que contiene la encuesta.

Para la tabulación de los datos se utiliza un proceso electrónico, hojas de cálculo del programa Microsoft Excel que facilita transformar la información en tablas.

Finalmente se analiza e interpreta la información y se redacta posteriormente los mismos que están basados en los resultados obtenidos a través de la investigación de campo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A través de las Encuestas podemos analizar las opiniones de los clientes internos y externos de la Distribuidora que son necesarias para seguir con el estudio y poder implementar estrategias, y, lo mismo con la entrevista realizada al Gerente – Propietario, analizando cada una de las técnicas y sus resultados por separado.

Análisis de los resultados de la Encuesta a los Clientes Externos:

Se presentan las respuestas en los cuadros que a continuación ofrecemos, con sus respectivos gráficos e interpretación correspondiente. En consecuencia todos los cuadros tienen como única fuente el cuestionario aplicado a los clientes:

1.- ¿Qué tiempo lleva adquiriendo los productos a la Distribuidora Lácteos Israel?

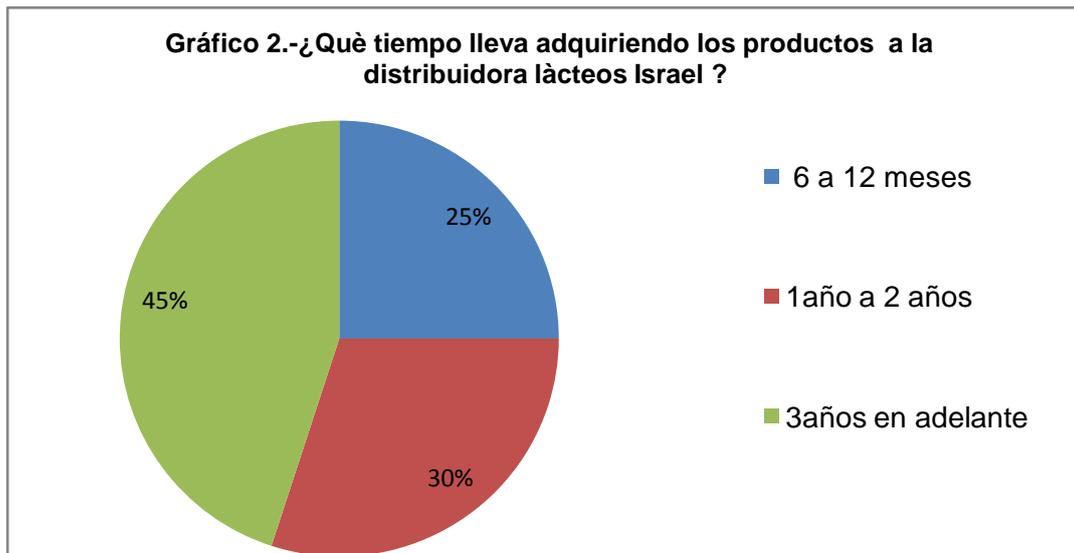
Cuadro 4. Tiempo que adquiere productos

Tabla 1.- ¿Qué tiempo lleva adquiriendo los productos a la Distribuidora Lácteos Israel?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
6 a 12 meses	75	%
1año a 2 años	90	%
3años en adelante	135	%
Total	300	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

Gráfico 2.- tiempo que adquiere productos



Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

2.- El pedido de los productos a la Distribuidora de Lácteos Israel usted los realiza:

Cuadro 5. Tiempo de Pedido de productos

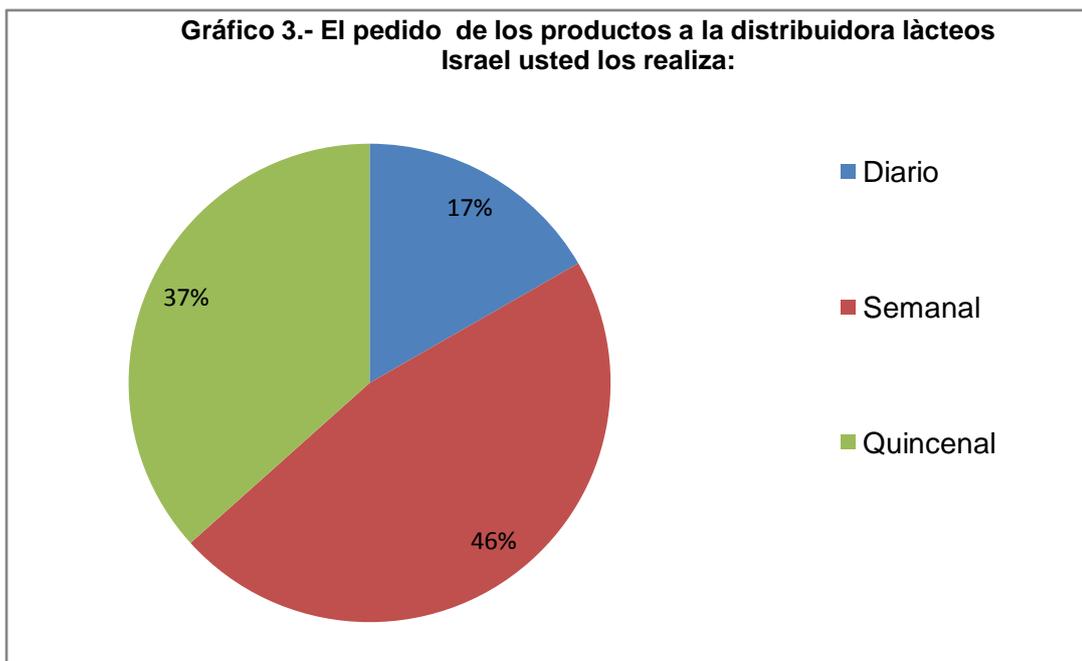
Tabla 2.- El pedido de los productos a la Distribuidora de Lácteos Israel usted los realiza:

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Diario	50	17%
Semanal	140	46%
Quincenal	110	37%
Total	300	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

Gráfico 3.- Tiempo de pedido de los productos



Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

3.- El pedido de productos a la distribuidora Lácteos Israel lo realiza por:

Cuadro 6. Pedido de productos

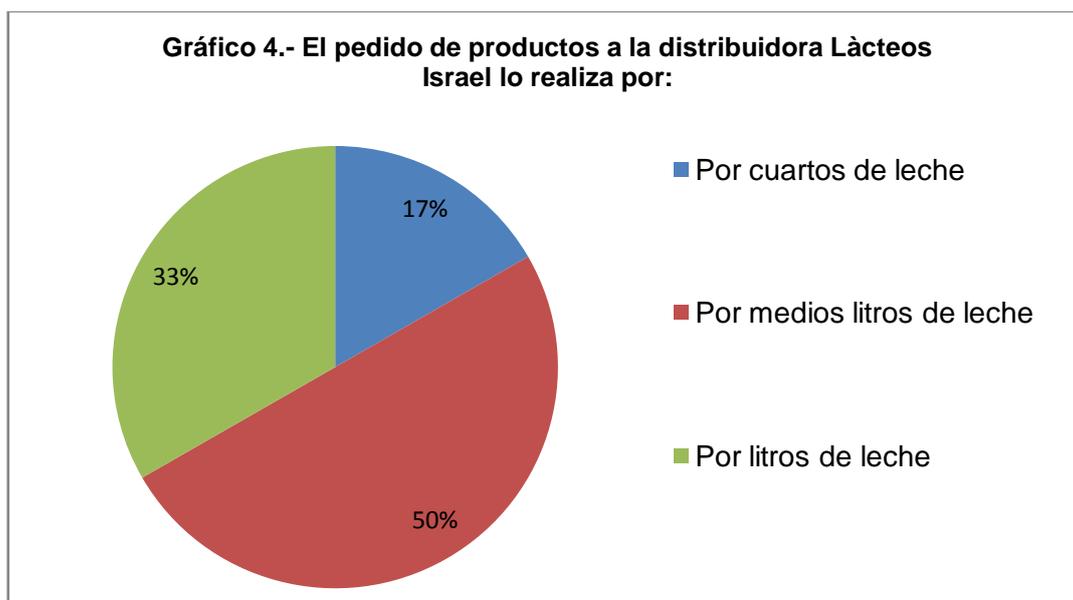
Tabla 3.- El pedido de productos a la distribuidora Lácteos Israel lo realiza por:

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Por cuartos de leche	50	17%
Por medios litros de leche	150	50%
Por litros de leche	100	33%
Total	300	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

Gráfico 4.- Pedido de productos



Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

4.- La entrega de los productos solicitados a la distribuidora de lácteos Israel se realiza:

Cuadro 7. Entrega de productos

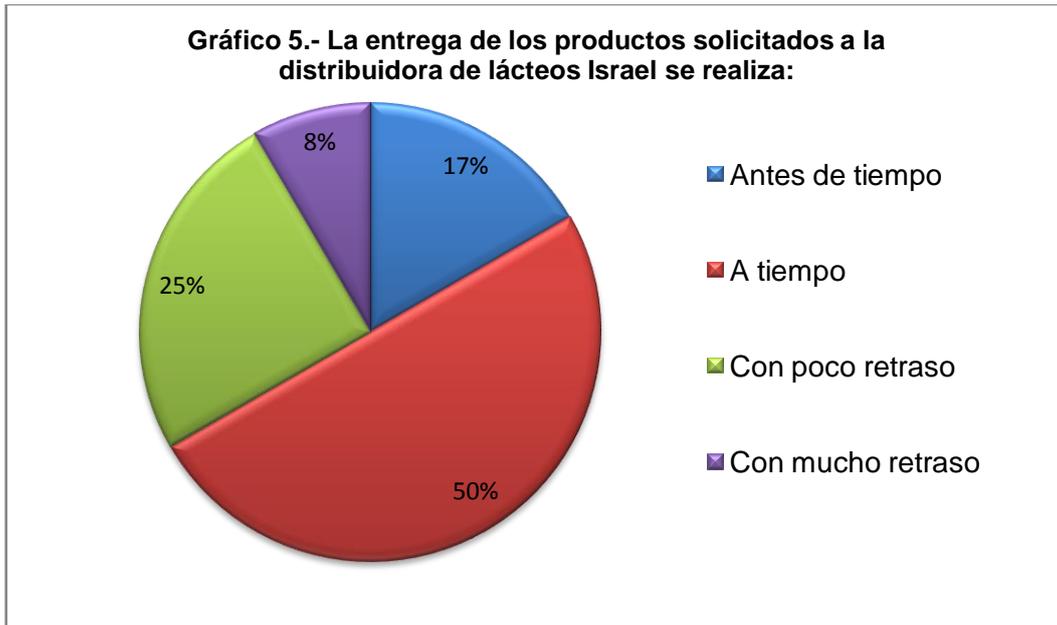
Tabla 4.- La entrega de los productos solicitados a la distribuidora de lácteos Israel se realiza:

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Antes de tiempo	50	17%
A tiempo	150	50%
Con poco retraso	75	25%
Con mucho retraso	25	8%
Total	300	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

Gráfico 5.- Entrega de los productos solicitados



Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

5.- Los productos solicitados de la distribuidora de Lácteos Israel los recibe:

Cuadro 8. Tiempo que adquiere productos

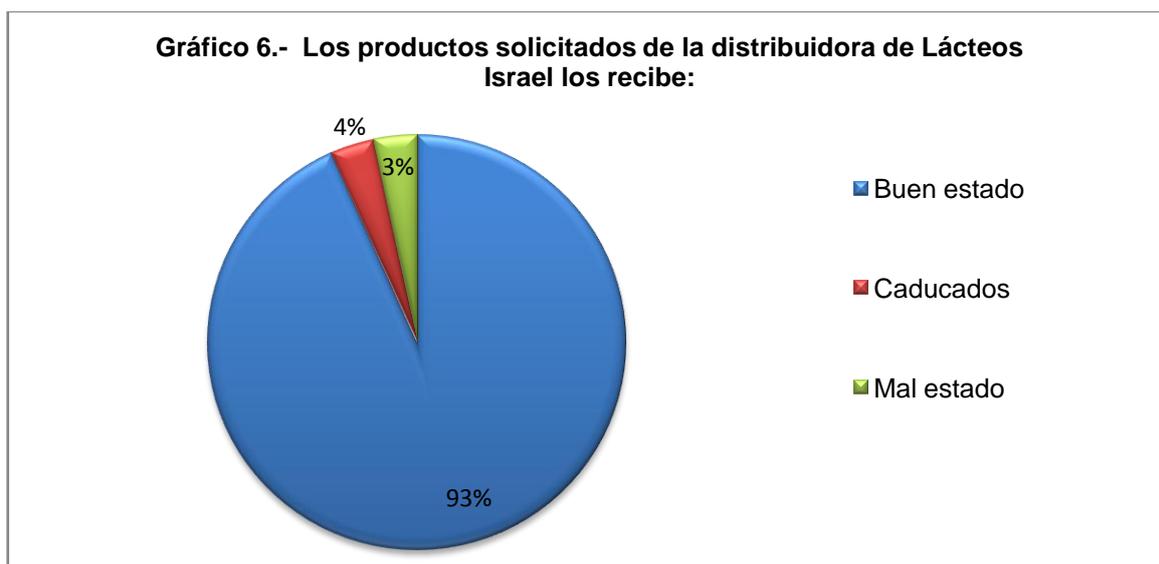
Tabla 5.- Los productos solicitados de la distribuidora de Lácteos Israel los recibe:

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Buen estado	280	93%
Caducados	10	3%
Mal estado	10	4%
Total	300	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

Gráfico 6.- Tiempo que adquiere productos prasol



Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

6.- ¿Cómo califica la actitud de los empleados de la Distribuidora al momento de realizar y entregar el Pedido?

Cuadro 9. Actitud de los empleados

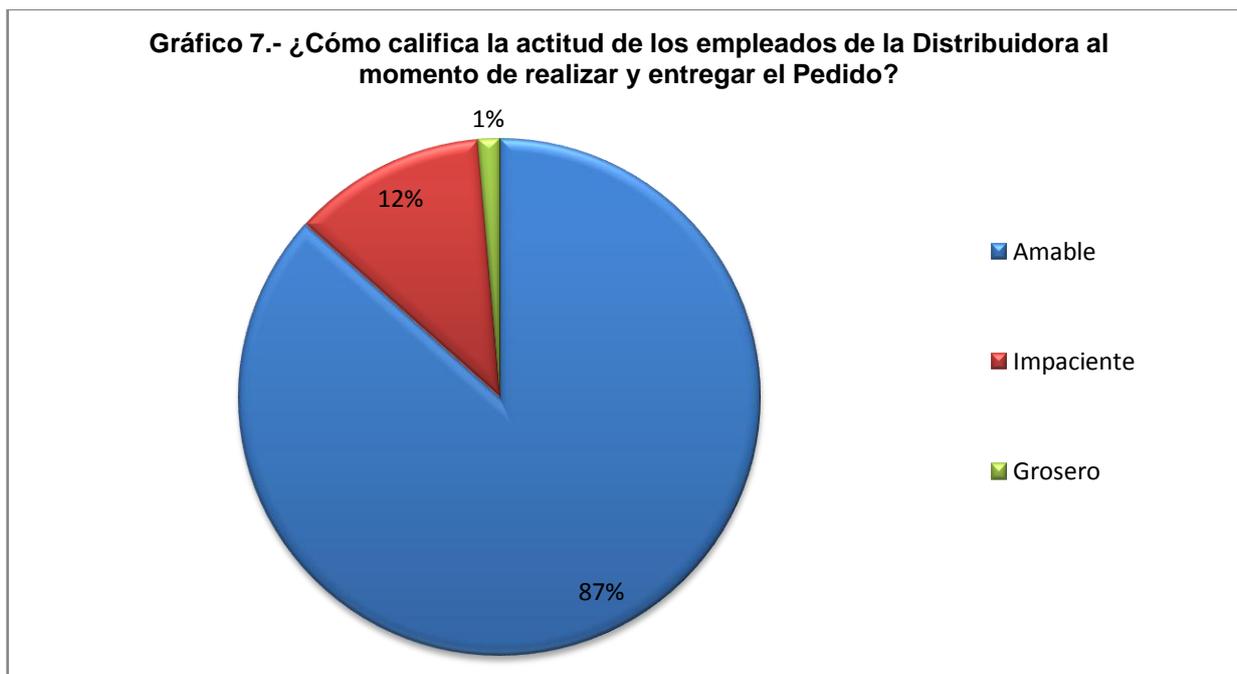
Tabla 6.- ¿Cómo califica la actitud de los empleados de la Distribuidora al momento de realizar y entregar el Pedido?

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Amable	260	87%
Impaciente	36	12%
Grosero	4	1%
Total	300	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

Gráfico 7.- Actitud de los empleados



Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

7.- ¿Al momento de realizar la entrega del producto el empleado cuenta con uniforme que identifique la imagen de la empresa?

Cuadro 10. Imagen de los empleados

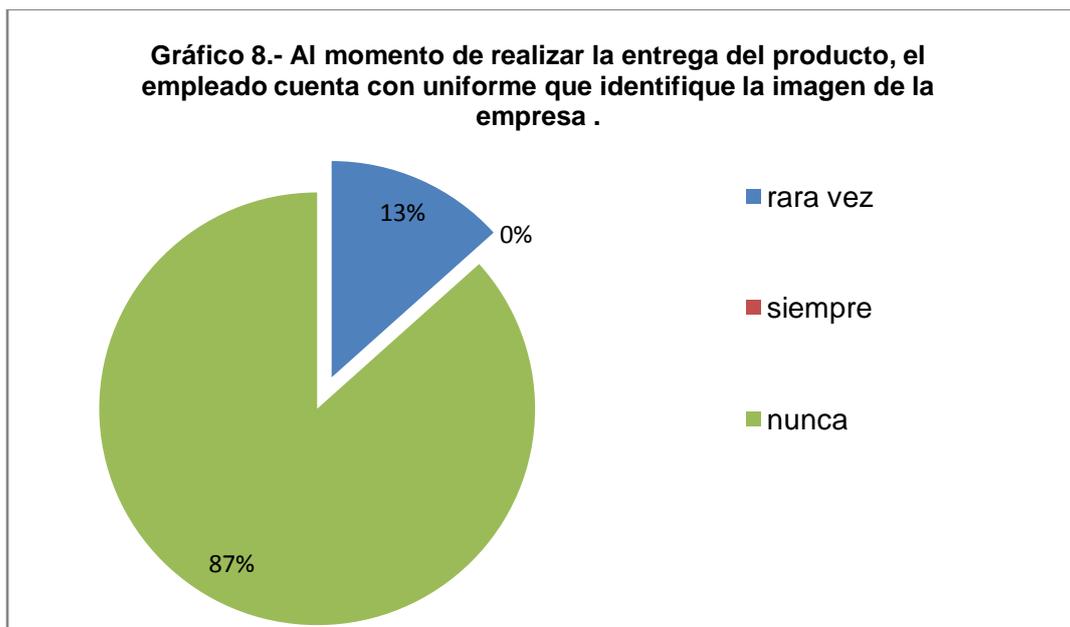
Tabla 7.- ¿Al momento de realizar la entrega del producto, el empleado cuenta con uniforme que identifique la imagen de la empresa?

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
rara vez	40	13%
siempre	0	0%
nunca	260	87%
Total	300	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

Gráfico 8.- Imagen de los empleados



Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

8.- Ha tenido algún inconveniente con la distribuidora de lácteos Israel en el aspecto:

Cuadro 11. Inconvenientes con la distribuidora

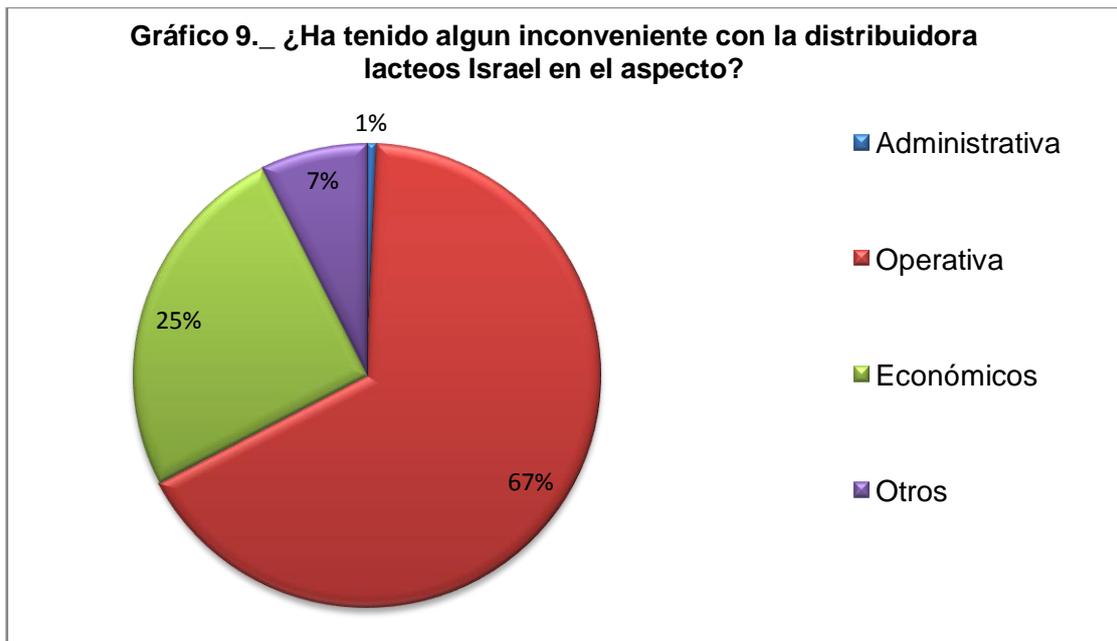
Tabla 8.- ¿Ha tenido algún inconveniente con la distribuidora de lácteos Israel en el aspecto :

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Administrativa	2	1%
Operativa	200	67%
Económicos	76	25%
Otros	22	7%
Total	300	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

Gráfico 9._ inconvenientes con la distribuidora



Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

9._ En cuanto al servicio que ofrece la Distribuidora Lácteos Israel, como lo califica:

Cuadro 12. Servicio que ofrece

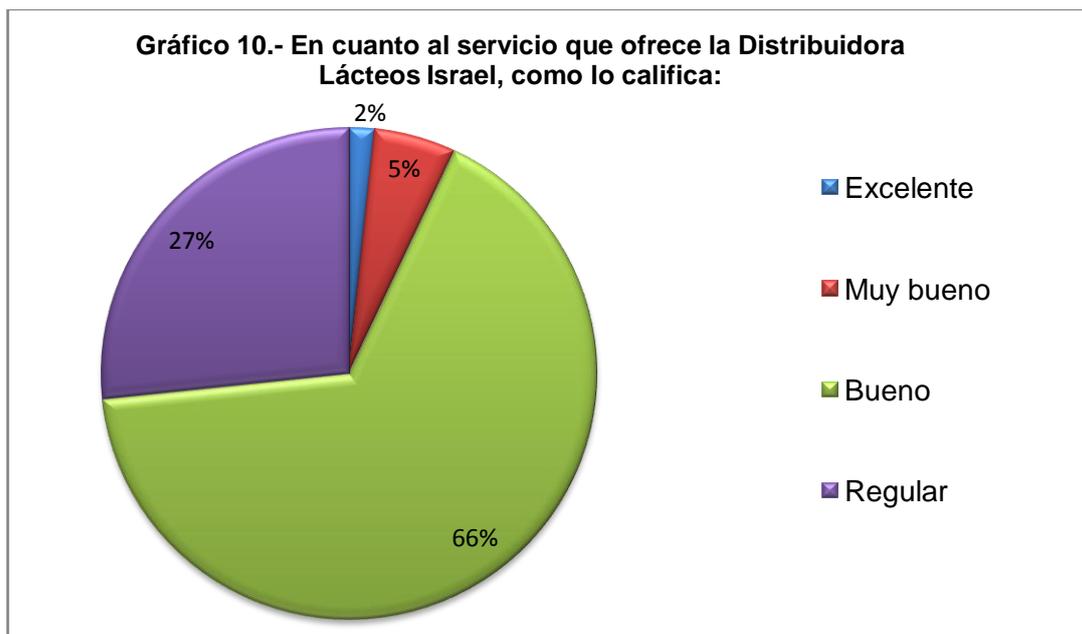
Tabla 9.- En cuanto al servicio que ofrece la Distribuidora Lácteos Israel, como lo califica:

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Excelente	5	2%
Muy bueno	16	5%
Bueno	199	66%
Regular	80	27%
Total	300	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

Gráfico 10.- Calificación del servicio que ofrece



Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

10._ Cuando realiza el pago de sus compras le entregan:

Cuadro 13. Pago de la compra

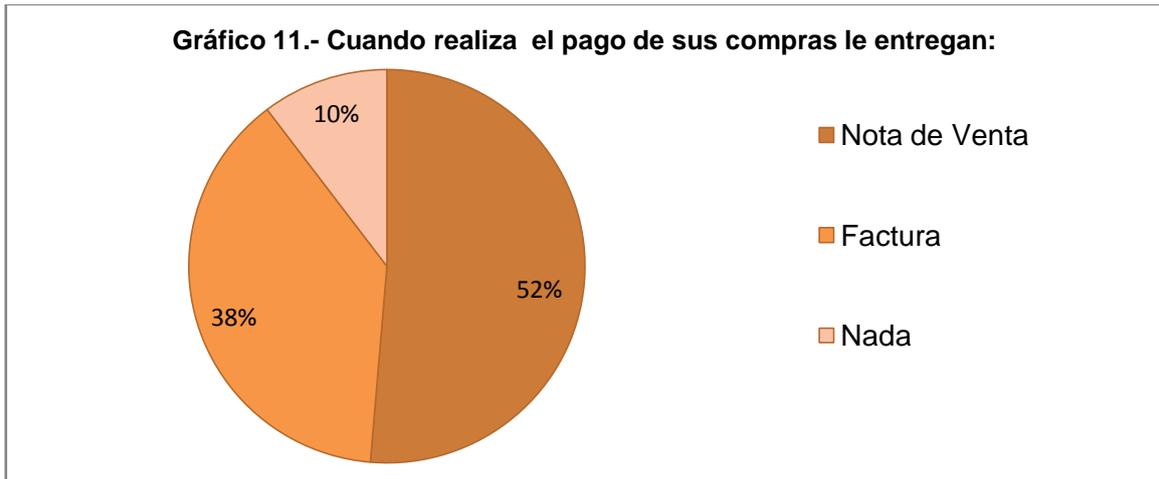
Tabla 10.-Cuando realiza el pago de sus compras le entregan:

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Nota de Venta	154	51%
Factura	115	39%
Nada	31	10%
Total	300	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

Gráfico 11.- Pago de compra



Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

➤ Análisis de los resultados de la Encuesta a los Empleados:

Se presentan las respuestas en los cuadros que a continuación ofrecemos, con sus respectivos gráficos e interpretación correspondiente. En consecuencia todos los cuadros tienen como única fuente el cuestionario aplicado a los Empleados:

1.- ¿Qué tiempo lleva laborando en la distribuidora Lácteos Israel?

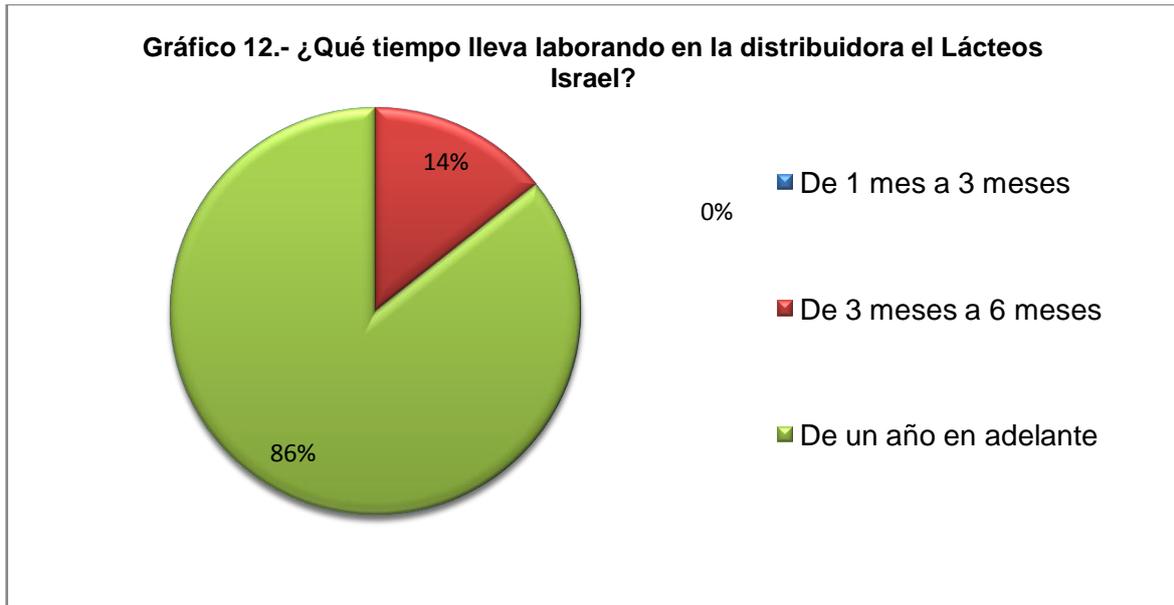
Cuadro 14. Tiempo laboral

Tabla 11.- ¿Qué tiempo lleva laborando en la distribuidora Lácteos Israel?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
De 1 mes a 3 meses	0	
De 3 meses a 6 meses	1	14%
De un año en adelante	6	86%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

Gráfico 12.- Tiempo de labor



Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

2. Su contratación en esta empresa, fue:

Cuadro 15. Contratación

Tabla 12.- Su contratación en esta empresa, fue:

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Por méritos	3	43%
Por amistad	4	57%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

Gráfico 13.- Contrato



Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

3. ¿Cuántas horas labora al día?

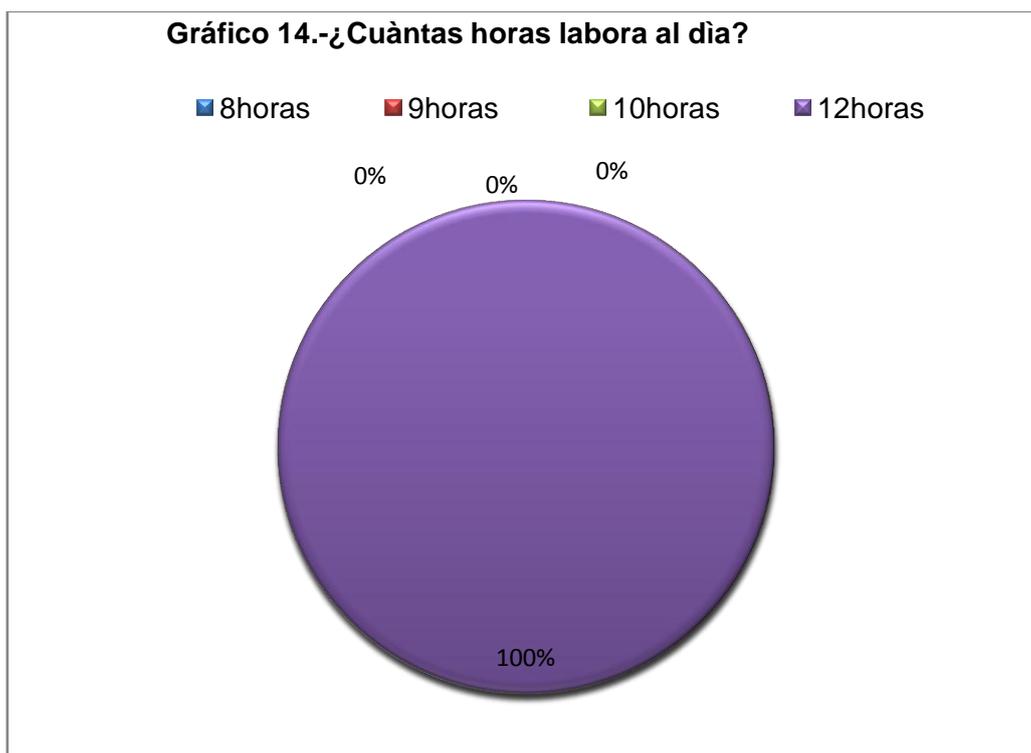
Cuadro 16. Horas laboradas

Tabla 13.- ¿Cuántas horas labora al día?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
8horas	7	100%
9horas	0	0%
10horas	0	0%
12horas	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

Gráfico 14.- Horas de laborales



Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

4. ¿En qué área se desempeña?

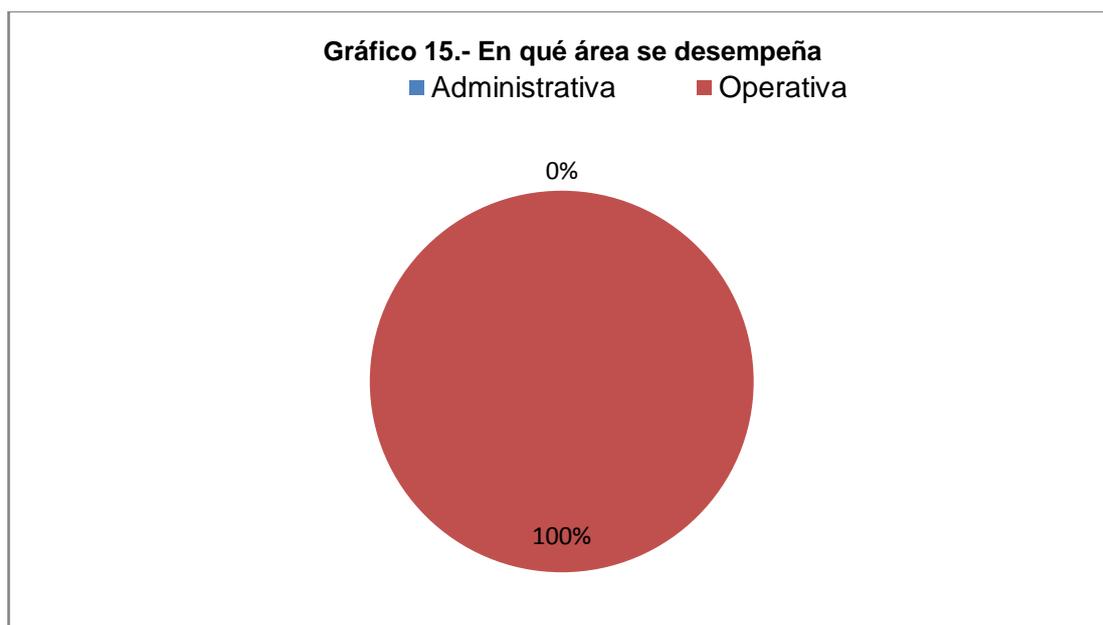
Cuadro 17. En qué área se desempeña

Tabla 14.- ¿En qué área se desempeña?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Administrativa	0	0
Operativa	7	100%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

Gráfico 15.- En qué área se desempeña



Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

5. Con respecto al manual de Políticas y Procedimientos de la empresa:

Cuadro18. Existencia de manual de políticas y funciones

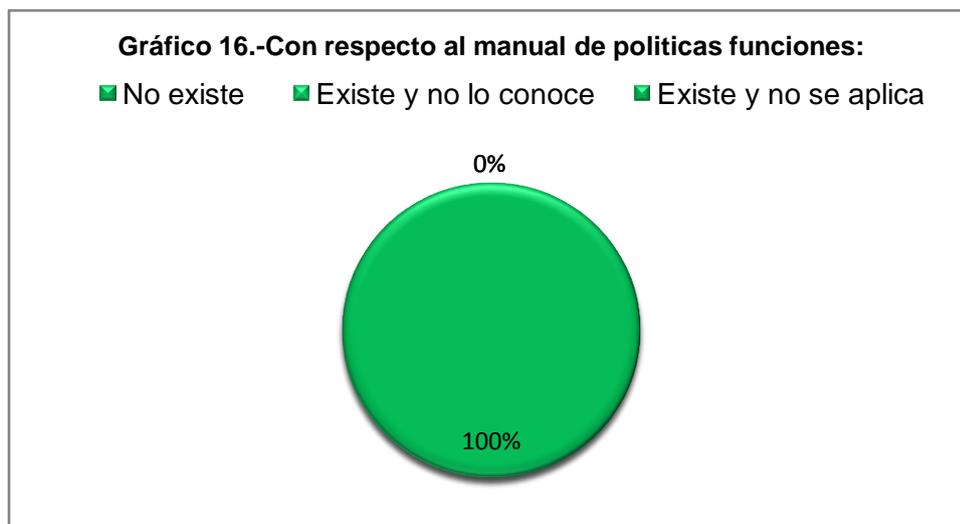
Tabla 15.- Con respecto al manual de políticas y funciones de la empresa:

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
No existe	7	100%
Existe y no lo conoce	0	0
Existe y no se aplica	0	0
Total	7	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

Gráfico 16.- Existencia de manual de políticas y funciones:



Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

6 .Con respecto a las tareas que usted desempeña dentro de la empresa, sus funciones las realiza de acuerdo a:

Cuadro 19. Funciones dentro de la empresa

Tabla 16 .- ¿ .Con respecto a las tareas que usted desempeña dentro de la empresa, sus funciones las realiza de acuerdo a:		
Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Ordenes Emitidas por el Dueño	7	100%
Por Responsabilidad Propia	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

Gráfico 17- Funciones dentro de la empresa



Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

7 .La capacitación en el desarrollo de sus actividades la considera:

Cuadro 20. Relevancia de la capacitación

Tabla 17 .- La capacitación en el desarrollo de sus actividades la considera:

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Muy importante	5	71%
Importante	2	29%
Nada importante	0	0
Total	7	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

Gráfico 18- Relevancia de la capacitación.



Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

8. Su desempeño dentro de la empresa, se mide por:

Cuadro 21. Desempeño dentro de la empresa

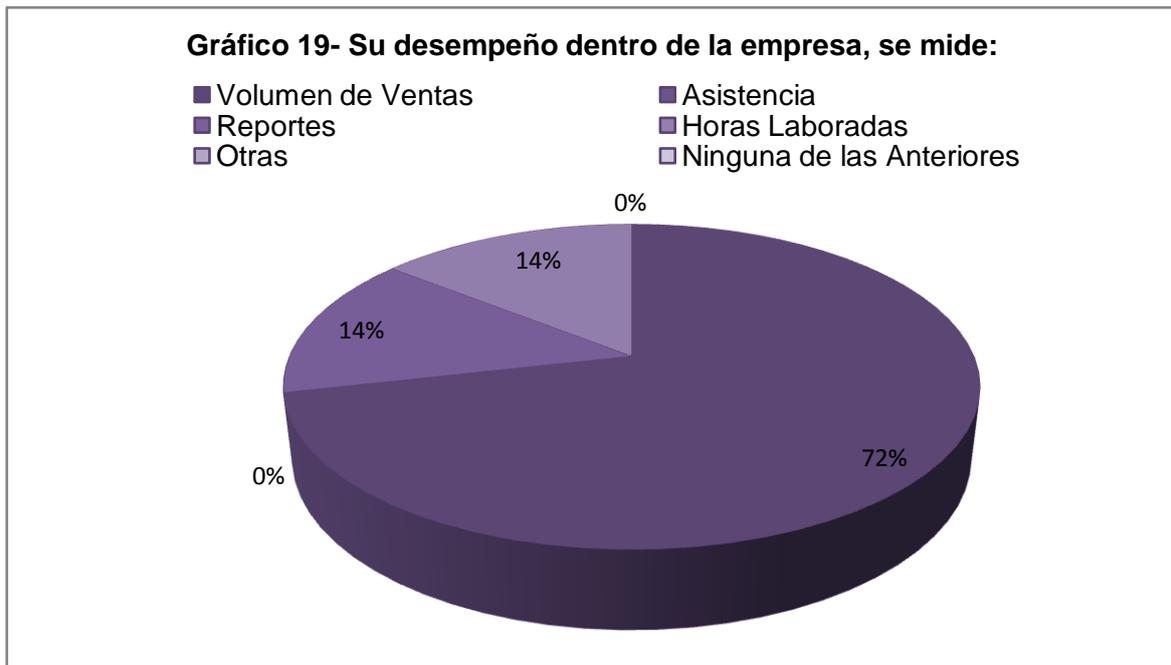
Tabla 18.-Su desempeño dentro de la empresa, se mide por:

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Volumen de Ventas	5	72%
Asistencia	0	0
Reportes	1	14%
Horas Laboradas	1	14%
Otras	0	0
Ninguna de las Anteriores	0	0
Total	7	100%

Fuente: Investigación de Mercado

Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

Gráfico 19- Su desempeño dentro de la empresa, se mide



➤ **Análisis de la Entrevista al Propietario y Administrador de la Distribuidora:**

La entrevista se dirigió a obtener resultados en cuanto a nuestras dos variables en estudio a continuación detallamos nuestro análisis e interpretación de los resultados más relevantes para la presente investigación:

Por simple inspección se pudo notar que la Distribuidora no cuenta con un sistema de operaciones que mejore el funcionamiento de la empresa por que se procedió a confirmar nuestras apreciaciones a través de la entrevista realizada al propietario y administrador el Sr David Pilco el cual está al frente de ella desde hace más de 5 años sus estudios secundarios los culmino normalmente y la Universidad hasta segundo año entre sus principales respuestas en torno al Sistema de Gestión de la distribuidora tenemos:

- Que la empresa no cuenta con un sistema de operaciones.
- Cuenta con siete colaboradores
- Considera necesario la existencia de un sistema de operaciones para que no exista la pérdida de dinero ni pérdida de productos.
- No existe un manual de funciones del personal.
- No existe un control del inventario ni un presupuesto anual de compras y ventas.
- Carece la distribuidora de una filosofía empresarial para motivar a sus colaboradores.
- El producto es acogido en el sector por ser un producto de consumo diario.
- El negocio inició con un capital de \$2000 y ahora maneja un capital de \$12000.

- Las Ventas semanales oscilan entre \$4000 a \$5000.
- Sus precios de Ventas a sus clientes están acorde a los del mercado.
- Los productos que distribuyen son:
 - Leche líquida en funda de litro, medio y cuarto.
 - Queso de mesa y salado libra
 - Crema de leche medio y cuarto
 - Yogurt litro, medio y cuarto con cereal
 - Jugos envasados
 - Bolos yogurt
 - Bolos de refrescos

El sistema de facturación que se utiliza es FactuSOL el cual solo lo maneja una sola persona que es la secretaria porque es quién domina más las herramientas informáticas.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA

La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Dichas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación inteligente, reducción integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades.

Por ello es necesario gestionar a través de un sistema de operaciones que ayuden a la empresa a disminuir la ineficiencia, y la rentabilidad aumenta. La eficiencia es el límite de la rentabilidad. La rentabilidad óptima, es el nivel de eficiencia para el cual fue pretendido el proceso.

Por lo dicho la intencionalidad de este proceso investigativo es estructurar un manual de funciones y políticas, que permita tomar decisiones basadas en un cuerpo doctrinal, esto es, en la ciencia administrativa y comercial.

4.3 RESULTADOS

Las preguntas de la Entrevista nos muestran más claramente la situación de la empresa en torno a su deficiente funcionamiento, su escaso control y la necesidad imperiosa de emplear correctivos a través de un manual de funciones y políticas que aporte a mejorar los niveles de rentabilidad de la Distribuidora.

➤ **Análisis de los resultados de la Entrevista al Gerente Propietario:**

1.- ¿Qué tiempo lleva adquiriendo los productos a la Distribuidora Lácteos Israel?

Análisis e Interpretación:

Las respuestas de los encuestados nos muestra que el 45% tiene incursionando en el negocio de la venta de lácteos desde hace 3 años en adelante indicando que la mayoría son jóvenes comerciantes, seguido con un 30% de clientes que ya vienen con una mediana trayectoria y un 25% recién comienzan con este negocio.

2.-El pedido de los productos a la Distribuidora de Lácteos Israel usted los realiza:

Análisis e Interpretación:

La frecuencia de compra en un 46% es semanal por lo que se justifica con los pedidos que hace la Distribuidora Lácteos Israel a su Proveedor el Grupo Santillán por ser un producto perecedero no se puede tener mucho en bodega.

3.- El pedido de productos a la distribuidora Lácteos Israel lo realiza por:

Análisis e Interpretación:

Podemos observar que el 50% de ventas son medios litros debido a que tienen un precio cómodo, y le sigue el 33% en litros, y un 17% que son en cuartos de leche.

4.- La entrega de los productos solicitados a la distribuidora de lácteos Israel se realiza:

Análisis e Interpretación:

Podemos notar que en un 50% de sus entregas son oportunas, 25% de la entrega son con poco retraso debido a cualquier inconveniente en el viaje, el 17% que la entrega es antes de tiempo debido a que los cliente llaman a la distribuidora para solicitarlo, 8% que los pedidos son con retraso porque los proveedores no le han llegado abastecer del producto a la distribuidora.

5.- Los productos solicitados de la distribuidora de Lácteos Israel los recibe:

Análisis e Interpretación:

El 93% de los productos están en buen estado por que la distribuidora se abastece tres veces a la semana para brindar a su clientes un producto de calidad, y el 4%y3% que salen en mal estado y caducados es porque la fábrica ya los envía en ese estado y la distribuidora no se percata al coger el producto.

6.- ¿Cómo califica la actitud de los empleados de la Distribuidora al momento de realizar y entregar el Pedido?

Análisis e Interpretación:

Los clientes dieron a conocer que el 12% los empleados son impacientes debido a que no están bien capacitados para este trabajo, el 1% son groseros porque no tienen una buena educación.

7.- ¿Al momento de realizar la entrega del producto el empleado cuenta con uniforme que identifique la imagen de la empresa?

Análisis e Interpretación:

Podemos darnos cuenta que el 87% de los clientes nos comunicaron que los empleados no utilizan uniforme que los identifique fácilmente que son empleados de dicha distribuidora, no cuentan con su respectivo uniforme porque la empresa no les ha otorgado uno.

8.- Ha tenido algún inconveniente con la distribuidora de lácteos Israel en el aspecto:

Análisis e Interpretación:

Los datos nos muestran que el 67% de los clientes a tenidos inconvenientes con la parte operativa debido a los empleados no son capacitados y el 25% por que se equivocan de dar correctamente el vuelto o alteran los precios el cliente no está de acuerdo.

9._ En cuanto al servicio que ofrece la Distribuidora Lácteos Israel, como lo califica:

Análisis e Interpretación:

El 66% nos demuestra que el servicio que brinda la distribuidora es bueno porque da crédito a sus clientes dejando su producto de una semana a otra para su cobro y dando un precio cómodo para que el cliente gane su comisión.

10._ Cuando realiza el pago de sus compras le entregan:

Análisis e Interpretación:

El 52% de los encuestados nos dieron a conocer que la distribuidora Lácteos Israel por la venta de su producto les entrega a los clientes notas de ventas establecidas por el SRI.

➤ Análisis de los resultados de la Encuesta a los Empleados:

Se presentan las respuestas en los cuadros que a continuación ofrecemos, con sus respectivos gráficos e interpretación correspondiente. En consecuencia todos los cuadros tienen como única fuente el cuestionario aplicado a los Empleados:

1. ¿Qué tiempo lleva laborando en la distribuidora Lácteos Israel?

Análisis e Interpretación:

Podemos notar que el 86% de los empleados trabajan más de un año en la distribuidora y no tienen un contrato y no se encuentran afiliados al IEES.

2. Su contratación en esta empresa, fue:

Análisis e Interpretación:

El 57% de los empleados de esta empresa han ingresado a trabajar por tener una amistad con el dueño y la necesidad de un trabajo mas no por tener el perfil adecuado para su cargo a desempeñar.

3. ¿Cuántas horas labora al día?

Análisis e Interpretación

El 100% del talento humano trabajan las 8 horas establecidas por la ley.

4. ¿En qué área se desempeña?

Análisis e Interpretación:

Los datos que se ha recopilado nos demuestran que el 100% de los empleados labora en el área operativa por lo que el dueño de la distribuidora no ha contratado personal para el área administrativa.

5. Con respecto al manual de Políticas y Procedimientos de la empresa:

Análisis e Interpretación:

Los datos nos demuestran que el 100% de los encuestados nos dieron a conocer que la distribuidora lácteos Israel no cuenta con un manual de políticas y procedimientos por qué no se han establecidos.

6. Con respecto a las tareas que usted desempeña dentro de la empresa, sus funciones las realiza de acuerdo a:

Análisis e Interpretación:

El 100% de los empleados realizan sus actividades por órdenes emitidas por el dueño por lo que no tienen un manual de funciones por escrito y solo se reportan al dueño.

7. La capacitación en el desarrollo de sus actividades la considera:

Análisis e Interpretación:

Podemos notar que el 71% de los empleados dieron a conocer que la capacitación es muy importante para el desarrollo de sus actividades pero la empresa no cuenta con presupuesto para esta.

8. Su desempeño dentro de la empresa, se mide por:

Análisis e Interpretación:

Los datos de esta encuesta nos demuestran que el 72% de los trabajadores ganan sus honorarios de acuerdo al volumen de ventas lo cual es muy favorable para la empresa, el 14% de los reportes son del recaudador y el otro 14% son de horas laboradas del chofer.

4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Con los datos obtenidos mediante la elaboración de la encuesta se llega a la confirmación de la hipótesis general y las particulares en que la implementación de un Manual de políticas y funciones para la Distribuidora de Lácteos Israel aumentará la eficiencia del desempeño laboral, rentabilidad y reducirá que sus actividades se repitan.

Cuadro 22. Verificación de las hipótesis

HIPÓTESIS GENERAL	VERIFICACIÓN
<p>La carencia de un manual de políticas y funciones, incide en el manejo de la Administración de la Distribuidora de Lácteos Israel.</p> <p>Hipótesis particular N.1</p> <p>Las operaciones administrativas de la Distribuidora de Lácteos Israel, incurren en el crecimiento comercial del negocio.</p> <p>Hipótesis particular N.2</p> <p>La carencia de un manual de Control Interno, incurre en la rentabilidad del negocio.</p> <p>Hipótesis particular N. 3</p> <p>La carencia de un proceso de selección de talento humano, incurre en la contratación del mismo de la Distribuidora.</p> <p>Hipótesis particular N. 4</p> <p>La carencia de un manual de funciones, afecta en el desempeño de las actividades laborales de los empleados de la Distribuidora de Lácteos Israel.</p>	<p>Se ha podido confirmar la verificación de la hipótesis planteada, a través de los resultados de las encuestas, en la pregunta 5 de los empleados y 7, 8, 9, de los clientes. Pues han considerado que distribuidora tiene una mala administración y se diseñe un manual de políticas y funciones, para cumplir con las metas propuestas según lo estipulado en los objetivos planteados.</p> <p>Llevar un registro de control de documentos e inventario de los productos, ayudara tener claro el historial de los clientes y facilitar la decisión de otorgar o no crédito. Verificado con la pregunta 3, 4 y 8 de los empleados y 1, 2, 3 y 10 de los clientes.</p> <p>El no contar con políticas establecidas para el control de su asistencia y demás actividades dentro de la entidad genera una desorganización y pérdida de tiempo que provoca perdida de dinero, verificada con la pregunta 5 de los clientes.</p> <p>El desinterés que se otorga al reclutamiento y selección del personal, afecta en el desempeño laboral del mismo, incurriendo en el crecimiento de la empresa. Verificado con la pregunta 1, 2 y 7 de los empleados y 6 de los clientes.</p> <p>No teniendo definidas las actividades para los empleados evaden responsabilidad, haciendo ineficiente a la empresa. Verificado con pregunta 6 de empleados y 4 de los clientes</p>

Autoras: Dennis Mindiolaza – Rebeca Ayala

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1 TEMA

Diseño de un Manual de Políticas y Funciones, de la Distribuidora de Lácteos Israel del Cantón Milagro, Provincia del Guayas.

5.2 JUSTIFICACIÓN

Nuestra propuesta nace de la investigación realizada a la distribuidora LACTEOS ISRAEL para proponer herramientas importantes para el adecuado cumplimiento de los procedimientos de la distribuidora, los cuales facilitaran la revisión y supervisión de cada actividad por parte de la administración. Cada empleado tendrá pleno conocimiento de lo que debe realizar y sobre todo de cómo hacerlo, así como las áreas se relacionan con la actividad a desempeñar.

Este manual le proporcionara a la distribuidora fortaleza administrativa que le permitirá contar con una ventaja competitiva que influirá en el mantenimiento de su crecimiento y captación de mercado de manera sostenida.

La Distribuidora mediante este Proyecto evitara duplicidad de actividades entre empleado, definirá claramente los controles en los procesos, ganara agilidad en sus operaciones y minimizara el riesgo de errores y /o irregularidades.

5.3 FUNDAMENTACIÓN

Actividad.- Son un conjunto de tareas necesarias para mejorar, de forma permanente y perenne, la operatividad de la acción de gobierno. Representa la producción de los bienes y servicios que la Empresa lleva a cabo de acuerdo a sus funciones y atribuciones dentro de los procesos y tecnologías acostumbrados.

Almacenamiento.- Existencia de producto dentro de la bodega. Para encontrar un existencia mínima se deben realizar cálculos matemáticos generados en base al historial de consumo de los diferentes productos de inventario.

Beneficios.- Una explicación del por qué las empresas realmente pretenden alcanzar este meta sería que la competencia les obliga a comportarse tratando de minimizar los costes, lo que implica maximizar la diferencia entre los ingresos y los costes.

Calidad.- Se podría definir como el conjunto de características de un producto o servicio que tiene la habilidad de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y partes interesadas.

Capacitación.- Dentro de una organización, por medio del proceso de capacitación se busca que los empleados adquieran nuevas destrezas y conocimientos que los ayude a aumentar su productividad en el desarrollo de sus actividades.

Cliente.- Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Competitividad.- Una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto.

Compras.- Se incluyen las mercancías compradas durante el periodo económico con el objeto de volver a venderlas con fines de lucro y que forman parte del objeto para el cual fue creada la empresa.

Control.- Monitorear los pasos de las actividades de la organización para evidenciar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

Ello implica establecer una distinción entre lo que sea bueno y lo que sea malo desde el punto de vista ético, y si el bien y el mal éticos coinciden o no con lo que serían el bien y el mal en sí.

Ética.- La ética tiene como objeto los actos que el ser humano realiza de modo consciente y libre (es decir, aquellos actos sobre los que ejerce de algún modo un control racional). No se limita sólo a ver cómo se realizan esos actos, sino que busca emitir un juicio sobre estos, que permite determinar si un acto ha sido éticamente bueno o éticamente malo.

Liderazgo.- El liderazgo es el volumen de construir la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.

Mercado.- En términos monetarios el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos.

Norma.- Disposición de carácter obligatorio, específico y preciso que persigue un fin determinado enmarcado dentro de una política.

Organigrama.- Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

Política.- son asesores para ubicar la tarea, son criterios, lineamientos universales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten otra vez dentro de una organización.

Reglamento.- Grupo de normas, políticas y procedimientos que guía el desarrollo de una actividad.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General de la Propuesta

Constituir herramientas administrativas que permitan hacer eficiente el proceso de registro y control de las actividades, con el diseño de un manual de funciones que mejore la rentabilidad y crecimiento comercial; beneficiando de manera directa al talento humano de la distribuidora de LACTEOS ISRAEL.

5.4.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Diseñar el manual de funciones para establecer la responsabilidad del talento humano en la distribuidora.
- Estructurar políticas claras y una organización administrativa para dar lineamientos a los empleados.
- Aumentar la efectividad microempresarial en la ciudad, a través de un servicio confiable y veraz.
- Implementar estrategias de mejoras para la distribución de los productos.
- Crear diversos procesos de difusión publicitaria.

5.5 UBICACIÓN

La distribuidora de LACTEOS ISRAEL se encuentra ubicada en nuestro país Ecuador provincia del guayas Cantón Milagro Ciudadela Los Troncos, Av Jaime Roldos entre calle Egidio Lapenti y vía al km 26.

Cuadro 23. Ventajas y desventaja de la ubicación.

Ventajas de la Ubicación.	Desventajas de la Ubicación.
Proveedor tiene acceso fácil a la distribuidora.	Falta de orientación del usuario en la identificación dela distribuidora.
El sector cuenta con alcantarillado	No existe afluencia de personas, debido a que la distribuidora está lejos del centro de la ciudad.
Contamos con instalaciones amplias	No cuenta con las instalaciones básicas al 100%.

Figura 16. Mapa de la ubicación de la distribuidora Lácteos Israel

Mapa De Milagro (Provincia Del Guayas)



5.6 FACTIBILIDAD

Para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas anteriormente, esta investigación se apoya en los siguientes aspectos básicos:

Aspecto Social: Aportando con una distribuidora organizada, competitiva, responsable y ejecutora en el ámbito micro- empresarial y laboral, para ayudar al crecimiento de sus empleados la ciudad.

Aspecto Económico: Adoptando un nuevo formato de estructura organizacional estaremos generando el desarrollo del talento humano comprometido con la empresa y creando fuentes de trabajo que ayudaran a bajar el alto índice de la tasa de desempleo, así los empleados de nuestra empresa pueden sustentar a sus familias e incrementar la economía de la ciudad.

Aspecto Tributario: Cumpliendo con lo que determina la ley del régimen tributario aportaríamos con los tributos correspondientes, que el estado ecuatoriano establece a institución o empresa legalmente constituida, produciendo tributos para el Estado que serán empleados de acuerdo a la necesidad que el gobierno correspondiente lo determine.

Aspecto Legal: Considerar la normativa nacional y local vigente relacionada con el proyecto citadas en el Capítulo II. Donde hace referencia a la ley de tributación, constitucionalidad de la empresa, derecho laboral y demás leyes que demanden.

5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

Inició su actividad comercial desde junio del 2006, con cuatro productos disponibles para la venta y con un capital de \$ 2000, un auto y una bodega pequeña en su domicilio. Al pasar el tiempo han ido incrementando los productos gracias a la confianza de sus clientes.

Hoy en la actualidad contamos con dos camiones, una bodega más grande y hemos incrementado productos que son del agrado de nuestros clientes y gracias a ellos nos permitirá seguir avanzando hasta cumplir con nuestras metas.

Con el planteamiento de la propuesta que se realizara se dará normativa a las funciones operativas y administrativas. Partiendo de un análisis de la situación actual de la empresa, capacidad del talento humano, infraestructura y cumplimiento de normas administrativas.

Identificando las fortalezas de la empresa se plantea; fijar metas, capacitar al personal, crear puestos que permitan organizar operativa y administrativamente las actividades que desarrolla la empresa esto se cumplirá en un mes de labores en desarrollar políticas y reglamentos que normaticen el correcto funcionamiento de la empresa.

Utilizando la destreza del personal y la confianza de nuestros proveedores y clientes desarrollaremos planes estratégicos que permitan lograr nuestras metas en base a los conocimientos adquiridos y un mercado con mayor grado de aceptación a nuestros productos que se ofrecerá.

Mejorar la imagen de la empresa será una de nuestras metas, contar con oficinas administrativas adecuadas, instalaciones básicas necesarias, espacio físico para la recepción, almacenamiento y distribución de nuestros productos que darán garantía de un buen trabajo realizado.

Figura 17. Logotipo de la Distribuidora



Slogan de la Distribuidora:

Figura 18. Slogan

Tu salud no tiene precio, toma leche y vive sano”

Misión

“Considerarnos en la región como una de las principales alternativas de nuestros productos lácteos ofreciendo variedad de productos, manteniendo el mejoramiento continuo en sus procesos, con una actitud emprendedora, profesional y ética de sus miembros; a través de una cultura de compromiso adquiridos”.

Visión

“Ser una empresa distribuidora de productos lácteos, que lleguen nuestras líneas a los hogares ecuatorianos con precios accesibles y garantía de los mismos que permitan la confianza de nuestros clientes”.

Valores Corporativos

Honestidad: Se oferta al mercado productos lácteos de calidad a un precio justo sin necesidad de que este sea sobre valorado.

Responsabilidad: Cumple con todas las expectativas para y con los clientes, proporcionando calidad, bienestar y seriedad en la entrega de los productos cumpliendo con el compromiso adquirido con el cliente.

Eficiencia: En todas las áreas y actividades cotidianas de la microempresa, mejorando sus procesos internos y la calidad del servicio con sus clientes.

Lealtad: Hacia los clientes internos y externos puesto que son de gran importancia en las actividades de la Distribuidora LACTEOS ISRAEL.

Ética: comportamiento humano en base a los principios de quienes conforman La Distribuidora LACTEOS ISRAEL.

Garantía: servir con nuestro mejor propósito en la distribución de nuestros productos.

Objetivo General

Distribuir productos de garantía a sus clientes y abarcar más mercado mediante estrategias de publicidad llegando a las metas establecidas en volumen de ventas y rentabilidad esperada.

Objetivos específicos

- ❖ Incrementar el volumen de ventas.
- ❖ Abarcar más mercado.
- ❖ Posesionar la imagen del producto.
- ❖ Planificar nuevas estrategias de marketing.
- ❖ Actualizar estándares de producción.

Principios

Los principios de la microempresa son:

- ❖ Trabajo en equipo con eficiencia y calidad.
- ❖ Respeto y consideración tanto al cliente como al trabajador de la microempresa.
- ❖ Pago oportuno y a tiempo a proveedores y empleados.
- ❖ Aseo personal y del lugar de trabajo muestra una imagen positiva ante nuestros clientes.

Gráfico 20. Organigrama de la empresa



Fuente: Organigrama

Rebeca Ayala y Dennis Mindiolaza

POLITICAS GENERALES DE LA EMPRESA

Están políticas se crearon con el fin de dar lineamientos a los empleados con el fin de tener un mejor orden en beneficio de la empresa.

Cuadro 24. Política de cobro

POLITICA DE COBRO
<ul style="list-style-type: none">❖ Se otorga crédito al cliente a partir de la tercera compra.❖ El monto del primer crédito es de acuerdo a sus tres primeras compras.❖ Se acuerda esta transacción mediante una orden de pedido, que especifique su firma y numero de cedula, fijando en la observación el día de cobro❖ El plazo del crédito es de 8 días.❖ Los cobros y pagos se realizaran mediante transacciones.

Fuente: Políticas

Rebeca Ayala y Dennis Mindiolaza

Cuadro 25. Política para gerente

POLITICA	GERENTE
<ul style="list-style-type: none">❖ Toma decisiones de los recursos materiales y financieros.❖ Seleccionar proveedores garantizados.❖ Encargado de la afiliación de sus empleados.❖ Reclutar al personal para laborar en la empresa.❖ Responsable legalmente de la empresa.❖ Inspecciona a todos sus colaboradores.❖ Capacitación permanente de sus empleados.❖ Promover un ambiente de trabajo colaborativo❖ Cumplir con la asignación de uniformes a sus empleados.❖ Fijar horario de trabajo.❖ Confirmar las transacciones realizadas por la empresa.	

Fuente: Políticas

Rebeca Ayala y Dennis Mindiolaza

Cuadro 26. Política para secretaria

POLITICA	SECRETARIA
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Suplir al gerente cuando este no se encuentre. ❖ Estar debidamente uniformada ❖ No ingresar alimentos y bebidas a la oficina en horario de trabajo. ❖ No utilizar los recursos de la empresa para uso personal (internet, suministros de oficina) ❖ No llevarse documentos de la empresa. 	

Fuente: Políticas

Rebeca Ayala y Dennis Mindiolaza

Cuadro 27. Política de vendedor

POLITICA	VENDEDOR
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estar debidamente uniformado ❖ No ir en estado etílico a la empresa. ❖ No utilizar el celular mientras conduce. ❖ No desviarse de la ruta establecida. ❖ Presentar parte de novedades del día laborado. ❖ Informar diariamente a la empresa los resultados de su visita. ❖ Elaborar informe periódico sobre novedades de la competencia en su zona. ❖ Otorgar a personas, folletos, revistas, sobre ofertas y promociones de los productos 	

Fuente: Políticas

Rebeca Ayala y Dennis Mindiolaza

Cuadro 28. Política de guardalmacén

POLITICAS	GUARDALMACEN
<ul style="list-style-type: none"> ❖ El encargado de bodega llevara un registro sistemático de los productos. ❖ En el kardex deberá constar evidencia debidamente formada y autorizada por el personal de la bodega, soportada con los reportes facturas y formato correspondiente. ❖ Deberá hacerse revisiones físicas periódicamente contra la existencia en el sistema a efecto de verificar que la existencia de ambos, coincida con la existencia física en la bodega. ❖ El responsable de la bodega deberá establecer un mecanismo de revisión de los productos próximos a caducar, notificando a la administración a efecto de distribuirlo de manera más rápida. ❖ Los productos caducados o en mal estado deberán relacionarse con el formato de baja de productos caducados y en mal estado, previa autorización. ❖ El responsable de bodega deberá abstenerse de transferir, obsequiar vender a otras personas los productos de inventario a la distribuidora a excepción que sea autorizado por la distribuidora. 	

Fuente: Políticas

Rebeca Ayala y Dennis Mindiolaza

Cuadro 29. Política de chofer

POLITICA	CHOFER
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tener licencia de conducir tipo profesional. ❖ Estar debidamente uniformado ❖ No ir en estado etílico a la empresa. ❖ No utilizar el celular mientras conduce. ❖ No usar los vehículos para uso personal y ajeno a la empresa. ❖ Responsabilizarse del buen uso y cuidado del vehículo. 	

Fuente: Políticas

Rebeca Ayala y Dennis Mindiolaza

FUNCIONES

De acuerdo al orden jerárquico se cumplirá con lo establecido en función de las actividades asignadas a cada responsable.

Cuadro 30. Funciones de gerente

<p>Denominación del cargo: GERENTE ADMINISTRATIVO Supervisa a: Todo personal inmerso en la empresa.</p> <p>Responsable de la ejecución y control de las actividades gerenciales que determinen el fiel cumplimiento de los objetivos previstos en sus funciones.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Es el encargado de llevar el control general de todos los departamentos ❖ Asumir la responsabilidad legal de la empresa. ❖ Mantener al día todos los acontecimientos que pertenecen a la misma. ❖ Evaluar la gestión administrativa, operativa y financiera de la distribuidora. ❖ Así como tomar las decisiones correctas para el buen funcionamiento de la empresa. ❖ Participar en la elaboración y ejecución del presupuesto de compras; así como elaborar y ejecutar los proyectos internos del área de administración. ❖ Evaluar y revisar toda acción de personal, que requieren o generen las áreas de su dependencia. ❖ Aprobar y proponer los lineamientos de las políticas de administración del recurso humano, administrativo, operativo y financiero complementado las acciones que le compete. ❖ Administrar el presupuesto asignado a las áreas, realizando un oportuno seguimiento y control de su ejecución. ❖ Monitorear las observaciones del inventario, así como las entradas y salidas del mismo. 	
<p>Funciones Específicas: Remover y renovar funciones que beneficien a la empresa. Presentar los balances presupuestarios al final de cada periodo. Ser la imagen corporativa de la empresa Realizar convenios con proveedores y cumplir con todas las tareas que esta actividad demanda. Desarrollar planes publicitarios, estrategias de marca y comunicación.</p>	<p>Perfil: Sexo: indistinto Edad: 25 años en adelante Título profesional en carreras administrativas o contables Experiencia: 1 año Conocimientos en Contabilidad, Legislación tributaria, Calidad del Servicio al Cliente, Administración de RR.HH y Financiera. Conocimientos de paquetes informáticos Requisito: Liderazgo, Iniciativa, solución de problemas, razonamiento numérico, toma de decisiones, manejo de personal.</p>

Fuente: Funciones

Rebeca Ayala y Dennis Mindiolaza

Cuadro 31. Funciones secretaria

<p>Denominación del cargo: Secretaria Supervisa a: choferes y vendedores</p> <p>Registrar en el sistema de facturación FACTUSOL las ventas en efectivo y a crédito. Recibir y registrar en el sistema de facturación las entradas y salidas del almacén, realizando el seguimiento de su atención.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actualizar la agenda del gerente administrativo. ❖ Administrar el archivo de gestión y archivo manual de las compras ❖ Archivar la documentación recibida, emitida a cargo de la misma. ❖ Recibir y realizar llamadas telefónicas además de enviar y recibir email según las necesidades del área. 	
<p>Perfil: Sexo: indistinto Edad: 20 años en adelante</p> <p>Curse cuarto nivel en carreras administrativas o contables, Conocimientos en Legislación tributaria, Calidad del Servicio al Cliente y Administración Financiera. Conocimientos de paquetes informáticos (Paquete Office)</p>	<p>Requisitos: Innovación, Iniciativa, solución de problemas, razonamiento numérico, toma de decisiones, manejo de personal.</p>

Fuente: Funciones

Rebeca Ayala y Dennis Mindiolaza

Cuadro 32. Funciones guardalmacén

<p>Denominación del cargo: Guardalmacén Recibir y verificar los productos que sean entregados por los proveedores. Acomodar y custodiar los productos en el horario establecido.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Registrar de manera oportuna las entradas y salidas de los productos de bodega. ❖ Controlar la variedad de productos, de acuerdo a las solicitudes del suministro que formule la administración. ❖ Llevar un control de registro de la caducidad de los productos. ❖ Comparar el inventario tanto físico como en el sistema. 	
<p>Perfil: Sexo: Masculino Edad: 25 años en adelante Puntual, honesto y responsable Entusiasta y con deseos de superación Disponibilidad de horario</p>	<p>Requisitos: No poseer deuda con el estado No poseer antecedentes penales</p>

Fuente: Funciones

Rebeca Ayala y Dennis Mindiolaza

Cuadro 33. Funciones chofer

<p>Denominación del cargo: Chofer</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Responsable de la custodia y uso de vehículos. ❖ Realizar el mantenimiento del vehículo de acuerdo al kilómetro recorrido. ❖ Realizar los informes correspondientes por desperfectos y reparaciones mecánicas. ❖ Ejecutar las actividades de acuerdo a lo establecido por la empresa. ❖ Realizar los trámites de matriculación previa autorización. 	
<p>Perfil: Sexo: masculino Edad: 25 años en adelante Experiencia: 2 años Puntual, honesto y responsable</p>	<p>Requisitos: Entusiasta e higiene laboral Disponibilidad de horario Conocimientos de mecánica Conocimientos de leyes de tránsito.</p>

Fuente: Funciones

Rebeca Ayala y Dennis Mindiolaza

Cuadro 34. Funciones vendedor

Denominación del cargo: VENDEDOR	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Responsable de la buena distribución y recaudación de productos a su cargo. ❖ El ocupante de este puesto se encargará de la venta y promoción de los productos. ❖ Cubrir las expectativas y necesidades del cliente a través de la atención y servicio directo, persuadiendo a este a realizar la compra del producto para así hacer el cierre de la venta. ❖ Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos. ❖ Realizar un seguimiento de consumo por cada cliente de su zona. ❖ Definir las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona. ❖ Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos. ❖ Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la distribuidora. ❖ Respetar los circuitos previamente trazados en su zona. ❖ Visitar a todos los clientes activos y o potenciales de acuerdo a la zona o cartera establecida. ❖ Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo. ❖ Confeccionar informes sobre reclamos y novedades de sus clientes. 	
<p>Perfil: Sexo: indistinto Edad: 18 a 35 años Experiencia: 1 año Facilidad de palabra Puntual, honesto y responsable Entusiasta y con deseos de superación</p>	<p>Requisitos: Manejo de números Observador</p>

Fuente: funciones

Rebeca Ayala y Dennis Mindiolaza

Cuadro 35. Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZA	DEBILIDADES
Bodega con gran capacidad.	No se aprovecha toda la capacidad de bodega.
Local propio.	Personal no capacitado
Cartera de clientes.	Deficiente publicidad del negocio
Vías de fácil acceso.	Capital limitado
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Programa del ministerio de salud publica	Mucha competencia.
Programas escolares en cumplimiento a lo dispuesto por el MIES.	Mercado con marcas posesionadas.
Programas de reducción de peso	Adaptación de un producto sustituto
Incremento poblacional	Desastres naturales.

Fuente: Análisis FODA

Rebeca Ayala y Dennis Mindiolaza

Cuadro 36. Estrategias competitivas

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZA</p> <p>Bodega con gran capacidad. Local Propio Cartera de clientes.</p> <p>Vías de fácil acceso.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>No se aprovecha toda la capacidad de bodega. Personal no capacitado. Deficiente publicidad del negocio. Capital limitado.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Programa del ministerio de salud publica</p> <p>Convenios con centros escolares en cumplimiento a lo dispuesto por el MIES.</p> <p>Programas de reducción de peso, mejorar la salud.</p> <p>Incremento poblacional</p>	<p>ESTRATEGIAS OA:</p> <p>Bajo la ordenanza del ministerio de salud pública, tendremos un incremento de ventas disminuyendo el impacto de la competencia.</p> <p>Incursionando una nueva línea con mejores beneficios, disminuiríamos la adopción de un producto sustituto.</p> <p>Por causa de inconvenientes naturales no podemos llegar al destino establecido, pero gracias al incremento poblacional, podemos llegar a los lugares que no teníamos previstos y así completar la meta del día.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO:</p> <p>Dado que contamos con una bodega de gran capacidad podemos almacenar más productos para cumplir con los convenios establecidos con los centros escolares.</p> <p>Debido a que tenemos una cartera confiable podemos hacer eventos impulsando nuestros productos y promover con nuestro slogan: "cuida tu salud, toma leche y vive sano"</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>Mucha competencia Mercado con marcas posesionadas.</p> <p>Adopción de un producto sustituto.</p> <p>Desastres Naturales.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA:</p> <p>Con una excelente cartera de clientes marcaremos una deferencia con nuestra competencia.</p> <p>Al contar con local propio habrá la oportunidad de almacenar productos que no han sido distribuidos por accidentes naturales.</p> <p>Trabajar con cartera de clientes nos permitirá conocer las exigencias que demanda las marcas posesionadas.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO:</p> <p>Por los acuerdos de pagos comprometidos tendremos mayor volumen de adquisición en vista del capital limitado.</p> <p>Al incursionar una nueva línea de productos el personal estará en la obligación de capacitarse.</p> <p>Al confirmar convenios con centros comerciales y escolares ayudara a reducir el riesgo de consumo del producto por la falta de publicidad.</p>

Fuente: Matriz FODA

Rebeca Ayala y Dennis Mindiolaza

Gráfico21. Análisis de PORTER

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Se realiza el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, para poder identificar los problemas y fortalezas del entorno en que vamos a desarrollar nuestro negocio.



Fuente: Las cinco fuerzas de Porter

Realizado por: Rebeca Ayala y Dennis Mindiolaza

De acuerdo al gráfico de Porter es fácil analizar el hecho de que en la ciudad existe competencia para este tipo de negocios, por ello se recomienda establecer valores agregados y estrategias de marketing que permitan fortalecer el posicionamiento del negocio, a su vez es esencial mantener convenios con proveedores para trabajar eficientemente con los costos para ofrecer el producto a precios más competitivos.

➤ **Poder de negociación de los Compradores o clientes**

El cliente, al consumir un producto se convierte en el juez de la calidad y satisfacción de su necesidad que califica a un producto en malo, bueno y excelente.

Interpretación:

En la satisfacción del cliente es la meta al cual toda industria o empresa dirige su producto o servicio, por lo tanto el cliente es quien opina, acepta y recomienda el consumo del mismo.

➤ **Proveedores**

El Poder de Negociación con los proveedores es alto, debido a que son grupos comerciales que manejan cartera de servicios de gran calidad que hacen crecer o mejorar un producto que se transforme o fabrique de acuerdo al grado de calidad que se emplea.

Interpretación:

Manejando productos elaborados bajo material o complemento de gran calidad, permitirá tener una mayor confianza de consumo de nuestros clientes.

➤ **Entrantes Potenciales**

Las industrias lácteas con poder en el mercado, posicionamiento de productos y reconocidos a nivel nacional por sus procesos de industrialización garantizados y exigidos de acuerdo a las normativas de calidad hacen que sirvan de modelo y competencia a la vez para las industrias de menor capacidad, pero de gran ambición de crecimiento en su desarrollo como industria.

Interpretación:

Con estándares de calidad recomendables permitirá que la industria adopte nuevas estrategias que permitan garantizar nuestro servicio y productos de acuerdo a normativa establecida y exigencias de nuestros consumidores.

➤ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

El mercado adopta un producto sustituto, cuando estos tienden a ser igual o mejor que la industria láctea tiene como producto, la amenaza se convierte más poderosa cuando

existen buenas estrategias de marketing motivación al consumo del producto y precios económicos.

Interpretación:

Tomando como referencia la intención de mejoramiento de un producto sustituto, da la apertura a la competencia directa de productos con similares beneficios que permitirían el desarrollo de los mismos, reduciendo el posicionamiento del sector lácteo, dando la pauta para el mejoramiento de productos en calidad y servicio con el fin de mantener los estándares de posicionamiento o aceptación.

➤ Rivalidad entre los competidores

De acuerdo a la aceptación del mercado de un producto que brinda sus beneficios hacen que el consumidor lo prefiera marcando un grado de satisfacción de ambas partes, punto de partida para todas las industrias inmersas en esta línea creando nuevas estrategias dividiendo la aceptación de los productos que permiten la rivalidad por llegar a los posicionamiento del mercado ofreciendo mejor calidad, menores precios y más accesibles a los hogares pretendidos.

Interpretación:

Observando del ámbito estratégico la rivalidad trae consecuencias desfavorables y favorables en su mayoría, esto implica que de no existir la rivalidad permanecería la línea láctea en un estándar de conformidad sin preocupación de mejoramiento en todos sus aspectos.

5.7.1 Actividades

- Presentación de la propuesta
- Análisis de la empresa
- Valoración real de actividades
- Diseño del manual de funciones
- Presentación de la propuesta

5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

Gráfico 22. Balance General

DISTRIBUIDORA "LACTEOS ISRAEL"	
BALANCE GENERAL	
CUENTAS	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	
CAJA -BANCOS	1.000,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.000,00
ACTIVOS FIJOS	
EDIFICIO	40.000,00
MUEBLES Y ENSERES	500
VEHICULO	13.000,00
EQUIPO DE COMPUTO	1500
TOTAL DE ACTIVO FIJO	55.000,00
TOTAL DE ACTIVOS	56.000,00
<u>PASIVO</u>	
PRESTAMO BANCARIO	12.000,00
TOTAL PASIVO	12.000,00
<u>PATRIMONIO</u>	
CAPITAL	44.000,00
TOTAL PATRIMONIO	44.000,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	56.000,00

Fuente: Balance General

Realizado por: Rebeca Ayala y Dennis Mindiolaza

Gráfico 23. Ingresos

"DISTRIBUIDORA LACTEOS ISRAEL "														
INGRESOS POR VENTA	UNIDADES	P.U.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
leche	18.000,00	0,60	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00
yogurt de litro	100,00	1,35	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00
yogurt de medio litro	200,00	0,70	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00
queso	1.200,00	2,45	2.940,00	2.940,00	2.940,00	2.940,00	2.940,00	2.940,00	2.940,00	2.940,00	2.940,00	2.940,00	2.940,00	2.940,00
crema de leche	500,00	0,60	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
bolos yogurt	400,00	0,15	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
TOTAL DE INGRESOS			14.375,00											

Fuente: Ingresos

Realizado por: Rebeca Ayala y Dennis Mindiolaza

Gráfico 24. Gastos

"DISTRIBUIDORA LACTEOS ISRAEL"												
GASTOS ADMINISTRATIVOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GERENTE ADMINISTRATIVO	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
SECRETARIA	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
VENDEDOR	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
GUARDALMACEN	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
CHOFER	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
CONTADOR- STAFF	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
	2.430,00	2.430,00	2.430,00	2.430,00								
GASTOS DE GENERALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBR
AGUA	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
ENERGIA ELECTRICA	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
TELEFONO	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
SERVICIOS DE INTERNET	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
UTILES DE OFICINA	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
TOTAL GASTOS GENERALES	205,00	205,00	205,00	205,00								
GASTO DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBR
PUBLICIDAD	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
IMPULSADORAS/VENDEDORAS	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
TOTAL GASTOS DE VENTAS	650,00	650,00	650,00	650,00								
TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS	3.285,00	3.285,00	3.285,00	3.285,00								

Fuente: Gastos

Realizado por: Rebeca Ayala y Dennis Mindiolaza

5.7.3 Impacto

Los beneficios del negocio serán positivo, esto lo sustentamos en base al Fortalecimiento del desarrollo microempresarial de la ciudad, mediante las políticas establecidas en este manual, la distribuidora lograra una mejor administración y evolución en el ámbito microempresarial, esto dará como resultado la credibilidad como distribuidora competente con sus empleados el cliente; Los empleados, El ambiente laboral se tornara cómodo y agradable, mediante la guía que le brinda este manual evitaran duplicidad de tareas, ahorro de materiales y tiempo además cada empleado será responsable de sus actividades con mejores compromisos; Los clientes, gozaran de un mejor servicio en la entrega de cada pedido y atención profesional de parte del vendedor, logrando así obtener más mercado e incremento de nuestra ventas.

5.7.4 Cronograma

Cuadro 37. Cronograma

Actividades	TIEMPO DE DURACION																			
	JUNIO																			
Semanas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Interactuar con los empleados	■	■	■	■	■															
Análisis de la empresa						■	■	■	■	■	■	■	■	■						
Valoración real de actividades											■	■	■	■						
Diseño del manual de funciones																■	■	■	■	
Presentación de la propuesta al Gerente Propietario																			■	■

Realizado por: Rebeca Ayala y Dennis Mindiolaza

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

Los responsables de la distribuidora consciente y capaz de aceptar el estado real de la entidad deberán mejorar los lineamientos para un mejor concepto laboral que alcance las metas propuestas.

- Proyectar un servicio de calidad

- Contar con un talento humano profesional que imparta conocimientos, logrando así las expectativas empresariales.

- Solucionar problemas que se presenten con la toma de decisiones adecuadas.

- Fortalecer el desempeño de actividades laborales.

- Engrandecer la motivación en la fuerza de trabajo.

- Promover capacitaciones en base a las necesidades de los colaboradores.

CONCLUSIONES:

De acuerdo a la propuesta, analizada y presentada a sus representantes de la distribuidora de lácteos, permitirá lograr un desarrollo y ordenamiento administrativo, operativo de las actividades que genera una distribuidora.

- No se les brinda la debida capacitación profesional a los empleados por falta de presupuesto.
- El personal de la empresa no tiene uniformes que identifique que son empleados de la empresa.
- Existen duplicidad de actividades y equivocaciones en las operaciones administrativas al no contar con un manual de funciones.
- El talento humano de la distribuidora es contratado por amistad y no se rigen a un proceso de selección.
- No existe un debido control de inventario y esto ocasiona pérdidas de productos

RECOMENDACIONES:

- Se debe capacitar a los empleados en las áreas de ventas, sistema contable, inventario y desarrollo personal. Para el buen desenvolvimiento laboral y cultura empresarial.
- Facilitar identificación y uniformes correspondientes a los empleados y así ofrecer una imagen organizacional comprometida al mejoramiento continuo.
- Diseñar un manual de funciones para establecer responsabilidades, evitar errores y así la empresa tenga mejor desempeño en sus actividades laborales.
- Debe establecer un perfil para cada área administrativa y así evaluar a los aspirantes que van a conformar el talento humano de la distribuidora.
- La empresa debe adquirir un sistema contable confiable de acuerdo a sus necesidades y así saber con exactitud la cantidad de productos que tiene en bodega y poder satisfacer la demanda evitando la caducidad del producto y hurto del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- **ALVAREZ DE LINERA**, Pablo: “La preparación de la siguiente generación para dirigir la empresa familiar”, en *Revista D Tribuna Democrática*, N. 54, Quito, 2010, “pp”.5-6.
- **CALSIN MAMANI, Rubén**: Metodología de la Investigación. Editorial Titicaca. Puno.
- **BALESTRINI ACUÑA, Mirian**: Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Caracas, Venezuela. Séptima Edición. 2006.
- **ARREAGA LOPEZ**, Marlene y **AVILA ALMEIDA**, Vanessa: *Instituto de Capacitación Práctica Contable*, Tesis de grado para optar al título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría, Universidad Estatal de Milagro, Ecuador, Milagro ,2008.
- **ASAMBLEISTA**: Código de Trabajo, *Función Legislativa Ecuatoriana*.
- **BARRERA**, José: *Ética Empresarial y Responsabilidad en el Trabajo*,<http://www.monografias.com/trabajos19/etica-empresarial/etica-empresarial.shtml>, extraído el 25 de abril del 2011.
- **BARWISE**, Patrick, y **MEEHAN**, Seán: “Lo que usted debe saber cuándo construya una marca”, en *Revista Harvard Business Review*, Estados Unidos, 2010, “pp.” 62-64.
- **EDICIONES LEGALES**.www.sri.gov.ec/Ley para la Equidad Tributaria y Ley Reformatoria, extraído el 11 de octubre del 2010.
- **GARRIDO i PAVIA**, Jordi: *Tácticas Magistrales de venta*, Grupo Norma S.A. Ecuador, 2009,“pp”.111 - 120.
- **GÓMEZ VALAREZO**, Katherine: “La ética aplicada a las ventas”, en *Revista Ekos*, N.204, Quito, 2011,“pp.”20-22.
- **Definición de Control de Inventarios**. Octubre 2005. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/90.htm>

- **Control de Inventarios.** Octubre 2005. Disponible:
<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/90.htm>

- **LEY DE COMPAÑIAS,** www.supercias.gov.ec/pdf, extraído el 12 de marzo del 2011.

- **LUTZ,** Richard J. y **WEITZ,** Barton A: *Posicionamiento de Marca*, Bresca S.L., Barcelona, 2010, “pp.” 20-21.

- **ORDUZ,** Daniel F: “La venta competitiva”, en *Revista Ekos*, N.202, Quito, 2011, “pp.”18-19.

- **PORTE,** Michael E: *Estrategia y Ventaja Competitiva*, Deusto, Barcelona, 2006, “pp.” 115-117.

- **PORTER,** Michael, y **KRAMER,** Mark R: “La Creación de Valor Compartido”, en *Revista Harvard Business Review*, Estados Unidos, 2011, “pp”.32-33-34.

- **RAMÍREZ ANORMALIZA,** Richard Iván: *Creación de Empresa de Asesoramiento Administrativo-Informático para las Pymes de la ciudad de Milagro*, Tesis de grado para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Finanzas, Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador, 2009.

- **REZA TROSINO,** Jesús: *Nuevo Diagnostico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*, <http://books.google.com.ec>. Primera Edición. Panorama S.A. México. 2006, “pp.”. 31- 32.

- **SILECEO AGUILAR,** Alfonso: *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Limusa, México, <http://books.google.com.ec>, extraído el 23 de febrero del 2011.

- **SPULBER,** Daniel F: *Estrategia de Gestión*, Profit, Barcelona, 2005, p.55.

- **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS,** www.sri.gov.ec/, extraído el 12-03-2011.

- **MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES,**
www.cna.gob.gt/plai/doc/recursos/manualesdepuestosyfunciones.pdf. extraído el 11 -06-2011.

- **MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD,**
www.emprendecuador.ec, extraído el 12-07-2011.

- **CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DEASARROLLO CCD,**
<http://www.capacitaccd.cl/index.html>.,extraído el 10 -06-2011.

- **CALIDAD EN EDUCACIÓN,** [http: //peremarques.pangea.org/calida2.htm](http://peremarques.pangea.org/calida2.htm), extraído el 10-06-2011.

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO DE LA ENCUESTA A EMPLEADOS



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
ESPECIALIDAD: ING. EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA

SITUACIÓN ACTUAL DE LA DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS ISRAEL

1.-**DIRIGIDO A:** Personal Administrativo y Operativo

2.-**OBJETIVO:** Identificar posibles deficiencias en las actividades operacionales del área administrativa de la distribuidora.

INSTRUCCIONES:

3.-**Marque con una x en el casillero que crea conveniente.**

FICHA TECNICA						
EDAD:	18 A 25 AÑOS	<input type="checkbox"/>	26 A 33 AÑOS	<input type="checkbox"/>	33 AÑOS EN ADELANTE	<input type="checkbox"/>
SEXO:	FEMENINO	<input type="checkbox"/>	MASCULINO	<input type="checkbox"/>		
EDUCACION:	BASICO	<input type="checkbox"/>	SECUNDARIO	<input type="checkbox"/>	SUPERIOR	<input type="checkbox"/>

➤ **¿Qué tiempo lleva laborando en la distribuidora el Lácteos Israel?**

| De 6 meses a 12 meses

| De 1 año 2 años

| De 3 años en adelante

➤ **Su contratación en esta empresa, fue:**

| Por méritos

| Por amistad

➤ **¿Cuántas horas labora al día?**

| 8horas

| 9horas

| 10horas

| 12horas

4.- **¿En qué área se desempeña?**

| Administrativa

| Operativa

5.- Con respecto al manual de Políticas y Procedimientos de la empresa:

No existe

Existe y no lo conoce

Existe y no se aplica

6.- Con respecto a las tareas que usted desempeña dentro de la empresa, sus funciones las realiza de acuerdo a:

Ordenes Emitidas por el Dueño

Por Responsabilidad Propia

7.- La capacitación en el desarrollo de sus actividades, la considera:

Muy Importante

Importante

Nada importante

8.- Su desempeño dentro de la empresa, se mide por:

Volumen de Ventas

Asistencia

Reportes

Horas Laboradas

Otras

Ninguna de las Anteriores

Gracias por su colaboración

ANEXO 2

FORMATO DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
ESPECIALIDAD: ING. EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA

ENCUESTA

DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS ISRAEL

Objetivo.- CONOCER la atención que recibe el cliente por parte del personal DE LA DISTRIBUIDORA Lácteos Israel a través de encuestas y poder detectar las FALENCIAS OPERATIVAS CON EL FIN DE mejorar el servicio ofrecido.

INSTRUCCIONES:

3.-Marque con una x en el casillero que crea conveniente.

FICHA TECNICA						
EDAD:	18 A 25 AÑOS	<input type="checkbox"/>	26 A 33 AÑOS	<input type="checkbox"/>	33 AÑOS EN ADELANTE	<input type="checkbox"/>
SEXO:	FEMENINO	<input type="checkbox"/>	MASCULINO	<input type="checkbox"/>		
EDUCACION:	BASICO	<input type="checkbox"/>	SECUNDARIO	<input type="checkbox"/>	SUPERIOR	<input type="checkbox"/>

1.- ¿Qué tiempo lleva adquiriendo los productos a la Distribuidora Lácteos Israel?

- 1 a 6 meses
- 6 a 12 meses
- 1 año en adelante

2.- ¿El pedido de los productos a la Distribuidora de Lácteos Israel usted los realiza:

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual

3.- El pedido de productos a la distribuidora Lácteos Israel lo realiza por:

- Litros
- medios litros
- Cuartos

4.- La entrega de los productos solicitados a la distribuidora de lácteos Israel se realiza:

Antes de tiempo

A tiempo

Con poco retraso

Con mucho retraso

5.- Los productos solicitados de la distribuidora de Lácteos Israel los recibe:

Buen Estado

Caducados

Mal Estado

6.- ¿Cómo califica la actitud de los empleados de la Distribuidora al momento de realizar y entregar el Pedido?

Amable

Impaciente

Grosero

7.- ¿Al momento de realizar la entrega del producto el empleado cuenta con uniforme que identifique la imagen de la empresa?

rara vez

siempre

nunca

8.- Ha tenido algún inconveniente con la distribuidora de lácteos Israel en el aspecto:

Administrativa

Operativa

Económicos

Otros

9.- En cuanto al servicio que ofrece la Distribuidora Lácteos Israel, como lo califica:

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

10.- Cuando realiza el pago de sus compras le entregan:

Nota de venta

Factura

Nada

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
ESPECIALIDAD: ING. EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA

ENTREVISTA-GUÍA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO DE LA DISTRIBUIDORA LÁCTEOS ISRAEL

DATOS DE LA ENTREVISTA

Nombre:

Edad:

Cargo:

Empresa:

Objetivo de la Entrevista.- Reconocer las falencias de los sistemas de gestión de la Distribuidora, que pretende detectar las posibilidades de mejoramiento de este servicio a sus clientes.

Señor Administrador:

La Universidad Estatal de Milagro a través de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales, y como alumnas de la Especialidad Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría se ha iniciado un proyecto de inversión en su empresa como requisito previo a la Obtención del Título de tercer nivel. La opinión derivada de la siguiente entrevista es importante para mejorar la valoración del desarrollo empresarial.

Le pedimos contestar las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué lo motivo a incursionar en este negocio?

2.- ¿Dispone la distribuidora de un Manual para la Contratación del Personal?

3.- ¿Cuántos empleados existen actualmente en la distribuidora?

(Indicar por categoría)

4.- ¿Dispone la distribuidora de un manual de control interno para controlar la gestión? ¿Por qué

5.- ¿Considera necesario para el funcionamiento de la distribuidora diseñar un manual de control interno?

6.- ¿Cuál es su promedio estándar de ventas semanal?

7.- ¿Cuál es el precio de venta que usted ofrece a sus clientes?

8.- ¿El sistema de contabilidad fue adquirido a un proveedor calificado?

9.- ¿Se capacitó al personal que maneja el sistema de contabilidad?

10.- ¿Quién utiliza el sistema de facturación y con qué frecuencia se actualiza el sistema de facturación de la distribuidora?

11.- ¿Existe autorización previa de la salida de efectivo de la distribuidora?

12.- ¿Existen objetivos empresariales claramente delimitados a corto, mediano y largo plazo?

13.- ¿Existe una misión y visión adecuadamente estructuradas que permitan comprender para qué nos hemos formado y hacia dónde queremos llegar como empresa en un tiempo determinado?

14.- ¿Se practican inventarios físicos de bienes muebles e inmuebles?

ANEXO 4:

CERTIFICADO DE FUNCIONAMIENTO DE CUERPO DE BOMBEROS

**CUERPO DE BOMBEROS DE MILAGRO**
RUC. 0968513910001

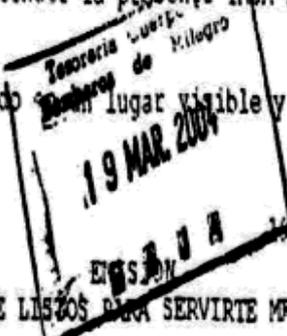
DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y PREVENCIÓN CONTRA INCENDIOS
CERTIFICADO DE FUNCIONAMIENTO
TASA POR SERVICIO DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS

No. : TASA : \$ 11.00
FECHA : TITULO : \$ 0.00
AÑO : RECARGO : \$ 0.00
RUC : TOTAL : \$ 11.00
NOMBRES :
DIRECCION :
ACTIVIDAD : CATEGORIA: PRIMERA

Este despacho en atención a la solicitud presentada y considerando que en el local se cumplen las disposiciones de la Ley de Defensa Contra Incendios, así como la documentación, se procede a extender la presente TASA POR SERVICIO DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS.

Este documento debe ser exhibido en el lugar visible y presentado cuando fuera requerido.

Abnegación y Disciplina
JEFE DE PREVENCIÓN



SIEMPRE LISTOS PARA SERVIRTE MEJOR

ANEXO 5:

PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO MUNICIPAL



 República del Ecuador
Ilustre Municipalidad del Cantón Milagro
 Departamento Financiero Sección Rentas

Partida No.: 6.2.3.01.13 Valor \$ 1.00

Recibi del Sr.: DEYSY KARINA GIMENEZ VERA

La cantidad de: UN DOLAR

Por concepto de: REGISTRO SANITARIO Y TOXICOLOGICO AÑO 2004, PARA PRESTAR SERVICIOS DE CONSTRUCCION

Nº 0471987 Milagro 6 de septiembre del 2004

 Departamento Financiero	 Jefe de Rentas	 Tesorero Municipal
--	---	--

ANEXO 6:

PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO MUNICIPAL

VALOR DE ESPECIE US\$ 2.00 Nº 0005625

 MUNICIPIO DE MILAGRO	Declaración Individual del Impuesto del 1.5 por mil sobre el capital en giro, de acuerdo a disposiciones legales del decreto 153 del R. O. No. 662 de Enero 1984. Año 2004	SELLO DEL R.U.C.
Registro Económico al que Corresponde la Declaración Desde: _____ Hasta el 31 de Diciembre del 200__	Espacio Reservado para el Municipio de Milagro Número de la Declaración _____	

IDENTIFICACION DEL CONTRIBUYENTE

01 Apellido Paterno	02 Apellido Materno	03 Nombres	04 Cédula Identidad
05 Lugar de Nacimiento	06 Fecha de Nacimiento	07 Nacionalidad	08 Sexo M () F ()
09 estado Civil	10 Domicilio Ciudad	11 Calle	12 No.
13 Provincia	14 Cantón	15 Teléfono	16 Casilla
17 Actividades Económicas	18 Título Profesional		

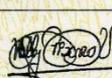
IMPUESTOS A LOS CAPITALES

Capital	Valor	Impuesto Básico	Recargo	Total
Propio	01 \$	02 \$	03	04
Ajeno	05	06	07 - 5 ABR 2004	08
Otros	09	10	11	12
Total	13	14	15	16

Con pleno conocimiento de las penas por ocultamiento o Falsedad declaro que todas las informaciones contenidas En este formulario son verdicas, correctas y completas.

Firma del Declarante 	Dirección Financiera MUNICIPALIDAD MILAGRO DIRECCION FINANCIERA FIRMA AUTORIZADA	Lugar y Fecha de Presentación Milagro, _____
---	---	---

**ANEXO 7:
PAGO DE PATENTE ANUAL MUNICIPAL
Y ADICIONALES**

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN FRANCISCO DE MILAGRO COMPROBANTE DE INGRESO A CAJA		MES: OCT CAJA: 20 AÑO: 2011	CAJA No.: 3 No.: 000015154
CONTRIBUYENTE: PILCO ASQUI DAVID ISRAEL Direccion: AV. JAIME ROLDOS S/N Y EGIDIO LAPENTI.- KM 1/2 VIA AL KM			CEDULA - R.U.C. - CODIGO CATASTRAL: 0915420905001	CODIGO TRANSACC.: PAT	
PAGO DE PATENTE ANUAL MUNICIPAL Y ADICIONALES 2011 TITULO DE CREDITO No. Q 2469				VALOR RECIBIDO	
- P : 103 NOMBRE : LACTEOS ISRAEL ECON. : VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS LACTEOS VALUO : 9,811.92				EFECTIVO \$ *****94,53	
IMP. PATENTE 64.25 REG. SANITARIO 2.00 FORMULARIOS 6.00 EMISION 1.00				CHEQUES \$ *****0,00	
Interes : 3.93 Multa: 17.35 Coactiva: 0.00				N/C y/o TRANSFER \$ *****0,00	
				TOTAL RECIBIDO \$ *****94,53	
DIRECCION FINANCIERA - TESORERIA 15000 COMPROBANTES DE INGRESO A CAJA				GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN "SAN FRANCISCO DE MILAGRO" TESORERIA 20 OCT 2011 PAGADO 11:00:05 SELLO Y FIRMA DEL CAJERO	
 DIRECTOR FINANCIERO		 TESORERO MUNICIPAL		 JEFE DE RENTAS	

ANEXO 8:

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO OTORGADO
POR LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD

	MINISTERIO DE SALUD PUBLICA DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL GUAYAS DPTO. EMISION DE PERMISOS	
Guayaquil, a 30 de Marzo	de 2004	PERMISO : 6591
La Dirección Provincial de Salud del Guayas de conformidad con el decreto ejecutivo No 811 Oficial N. 173 del 20 de Abril/99 y reformado decreto #814 RO#178 del 5 Oct/2000, concede		
PERMISO DE FUNCIONAMIENTO POR EL AÑO 2004		
Nombre o Razón Social :		
Tipo :	_____	
Propietario :	Código... :	
Dirección :	Categoría:	
Parroquia :	Cantón :	
Localidad :	R.U.C. :	
No. Cedula:	Cód. Int. :	
Tasa : Dolares 	Comprob. N. 659	
Area # :		
 DIRECTOR PROVINCIAL DE SALUD DEL GUAYAS		
Nota...: Este Permiso debera ser colocado en un lugar visible para procesos de control		

ANEXO 9:

AFILIACIÓN A LA CÁMARA DE COMERCIO



CAMARA DE COMERCIO DE MILAGRO

Fundada el 10 de Septiembre de 1952
 García Moreno y Chile (esquina) Telefax: 2-970181
 R. U. C. 0992161809001
 MILAGRO - ECUADOR

Recibo Oficial de Caja

Nº 0235

Fecha: _____

Recibí de: _____

CONCEPTO			VALOR
CUOTAS ORDINARIAS			
CUOTAS EXTRAORDINARIAS			
CHEQUE NO.	BANCO	CTA. CTE.	VALOR
TOTAL \$.			

NOTA: Este recibo firmado por el Agente autorizado, es el único documento que acredita la cancelación de cuotas.



CAMARA DE COMERCIO DE MILAGRO

[Handwritten Signature]
 JOHNSIN E. MORA ALMEIDA
 RECAUDADOR
 (F) Recaudador

 (F) Afiliado

ANEXO 11:

DOCUMENTO DEL IMPUESTO A LA RENTA

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS		
RUC:	0915420905001	
RAZON SOCIAL:	PILCO ASQUI DAVID ISRAEL	
IMPUESTO:	Impuesto a la Renta Personas Naturales	
PERIODO FISCAL:	01/2010 (mm/yyyy)	
CAMPO	DESCRIPCION	VALOR
031	ORIGINAL - SUSTITUTIVA -----	ORIGINAL
102	AÑO FISCAL -----	2010
198	No. ID SUJETO PASIVO / REPRESENTANTE LEGAL -----	0915420905
201	RUC -----	0915420905001
202	RAZÓN SOCIAL -----	PILCO ASQUI DAVID ISRA
481	Ingresos - Actividades empresariales con registro de ingresos y egresos -	49,304.15
491	Gastos deducibles - Actividades empresariales con registro de ingresos y eg	39,492.23
529	SUBTOTAL INGRESOS EN RENTAS GRAVADAS DE TRABAJO Y CAPITAL -----	49,304.15
9	SUBTOTAL GASTOS DEDUCIBLES EN RENTAS GRAVADAS DE TRABAJO Y CAPITAL -----	39,492.23
549	RENTA IMPONIBLE ANTES DE INGRESOS POR TRABAJO EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA	9,811.92
569	SUBTOTAL BASE GRAVADA -----	9,811.92
572	Gastos personales - Salud -----	50.11
573	Gastos personales - Alimentación -----	46.50
575	Gastos personales - Vestimenta -----	42.50
579	SUBTOTAL DEDUCCIONES -----	139.11
580	TOTAL GASTOS PERSONALES -----	139.11
832	Base imponible gravada -----	9,672.81
839	Total impuesto causado -----	38.14
842	Impuesto a la Renta causado mayor al anticipo determinado -----	38.14
846	Retenciones en la fuente que le realizaron en el ejercicio fiscal -----	5.98
859	SALDO IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR -----	32.16
871	Anticipo a pagar - Primera cuota (Informativo) -----	6.55
872	Anticipo a pagar - Segunda cuota (Informativo) -----	6.55
879	ANTICIPO DETERMINADO PRÓXIMO AÑO -----	13.10
902	TOTAL IMPUESTO A PAGAR -----	32.16
903	INTERESES POR MORA -----	0.70
904	MULTA -----	2.28
905	MEDIANTE CHEQUE, DÉBITO BANCARIO, EFECTIVO U OTRAS FORMAS DE PAGO -----	35.14
1	FORMA DE PAGO -----	Otras Formas de Pago
22	BANCO -----	RED BANCARIA
999	TOTAL PAGADO -----	35.14
<p>_____ Firma Representante Legal</p> <p>C.I. 0915420905</p>		<p>_____ Firma Contador (a)</p> <p>C.I.</p>

ANEXO 12:

COMPROBANTE DE PAGO DEL SRI

Imprimir

Página 1 de 1



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
COMPROBANTE ELECTRONICO PARA PAGO

Identificación de pago	Red bancaria
Número de identificación	0915420905001
CEP#(Número de Serie)	870479678334
Código Impuesto	1011
Impuesto	Renta Personas Naturales
Tipo de Formulario	102

RESUMEN DE DATOS

Razón Social	PILCO ASQUI DAVID ISRAEL
Periodo Fiscal	2010
Fecha de Declaración	29/05/2011
Fecha de Vencimiento	28/03/2011
Hora de Declaración	06:46:09 PM
Fecha Máxima de Pago	28/06/2011

VALORES A PAGAR

Total Impuesto a Pagar	\$ 32.16
Intereses por mora	\$ 0.70
Multas	\$ 2.28
Total	\$ 35.14

FORMA DE PAGO

Débito Bancario, Efectivo, Cheque	\$ 35.14
Compensaciones	\$ 0.00
Notas de Crédito Cartulares	\$ 0.00
Notas de Crédito Desmaterializadas	\$ 0.00

Le recordamos que el valor de US \$ 35.14 , debe ser cancelado hasta el 28/06/2011

ANEXO 13:
BODEGA DE LA DISTRIBUIDORA “LACTEOS ISRAEL”

