

# INTRODUCCIÓN

El principal problema suscitado en el “Área de Procesamiento de Lácteos del Colegio Carlos Ubidia Albuja” radica en que no se encuentra bien establecido el proceso administrativo y financiero para poder viabilizar los procesos de producción y comercialización de manera coordinada y rápida.

Cabe indicar que las tareas cotidianas en el proceso administrativo y financiero, están sometidos a efectuar cambios con el paso del tiempo con el afán de mejorar el desempeño de las funciones, por lo que, como consecuencia de la división de trabajo, se hace necesario utilizar una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura de una organización.

Pero también un manual administrativo financiero ayuda a la entidad a mejorar el logro de sus objetivos y a reducir los errores, observando las políticas de la organización y. que sus actividades sean con eficiencia administrativa.

Finalmente considero que el presente trabajo contribuirá de manera positiva a la optimización de los recursos humanos, financieros y técnicos que la institución posee y siga siendo una buena institución educativa que forma a la juventud como bachilleres técnicos del Ecuador.

Por lo tanto, se espera la efectividad de este manual administrativo financiero, que radica en el análisis de cada proceso, actividad, tarea, entre otros y que el colegio encuentre una solución a sus problemas.

# **CAPITULO I**

## **1. DIAGNÓSTICO TÉCNICO SITUACIONAL**

### **1.1. ANTECEDENTES**

El Colegio Técnico Agropecuario “Carlos Ubidia Albuja” se encuentra ubicado en la ciudad de Otavalo, en la Panamericana Norte Km. 1,5 salida a la ciudad de Ibarra, es una institución educativa cuyo objetivo es el de formar bachilleres técnicos en dos especialidades como son en Explotaciones Agropecuarias y Elaborados y Procesamiento de Lácteos.

La estructura del área de Procesamiento de Lácteos tiene una extensión de 15,18 m<sup>2</sup> x 6,46 m<sup>2</sup> y cuenta con instalaciones e infraestructura moderna, maquinaria de última tecnología; personal que ha sido capacitado por técnicos de Eductrade y se encuentra bajo la responsabilidad de un profesional técnico calificado, lo cual garantizaría que exista una producción de buena calidad.

El problema que se pretende solucionar es el de mejorar el sistema de producción y comercialización de sus productos, el mismo que luego del análisis realizado aparece por la falta de un modelo administrativo organizacional para esta área, que no ha permitido una producción de manera continua, es decir que no existe una secuencia de producción y comercialización permanente, a pesar de que cuenta con todos los recursos necesarios, tanto humano como equipamiento.

La causa principal del problema es la falta de toma de decisiones de la autoridad y por la no existencia de un manual organizacional que ayude o sirva de guía en el campo productivo y administrativo. El efecto que

produce este problema es que no tiene cobertura a nivel del público en general, ocasionando que no ingresen recursos económicos a la institución para reinvertir en la misma área y así cubrir varias necesidades que tiene el centro educativo. Todo esto ocasiona que no se registren ingresos económicos para el Colegio Técnico Agropecuario “Carlos Ubidia Albuja” de la ciudad de Otavalo y a la vez detiene su progreso.

También la falta de planificación y coordinación de trabajo entre la autoridad y el área de lácteos, es otro problema, por lo que es muy importante buscar mecanismos para mejorar su producción y comercialización.

Con la implantación del Manual de Procedimientos Administrativo y Financiero, se podrá corregir las falencias que existe en el sistema administrativo, productivo y de comercialización en el área de Procesamiento de Lácteos y su gestión cumplirá con las expectativas esperadas, lo cual originará la optimización de los recursos; esto a corto plazo puede producir credibilidad, rentabilidad y productividad, y contar con productos de primera calidad a bajos costos.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Modelo Administrativo Financiero para el Área de Procesamiento de Lácteos del Colegio Técnico Agropecuario “Carlos Ubidia Albuja” buscando mejorar el sistema de producción y comercialización de los productos.

## **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1.2.2.1.** Analizar y determinar la parte administrativa con la que funciona el plantel y el área de Procesamiento de Lácteos.
- 1.2.2.2.** Analizar y determinar la parte administrativa con la que funciona el plantel y el área de Procesamiento de Lácteos.
- 1.2.2.3.** Determinar los aspectos financieros y contables con los que trabaja el área de lácteos.
- 1.2.2.4.** Evaluar al Recurso Humano para determinar la calidad de los productos que se elaboran en esta área.
- 1.2.2.5.** Analizar los principales impactos que genere la ejecución del presente proyecto en los ámbitos social, económico, empresarial, ambiental, educativo y ético.
- 1.2.2.6.** Conocer el marco legal y normativo aplicable para el Modelo de Administrativo Financiero.

## **1.3. VARIABLES DIAGNÓSTICAS**

Para lograr los objetivos propuestos anteriormente se han determinado una serie indicadores directamente relacionados con cada uno de los objetivos del diagnóstico, siendo las variables estipuladas las siguientes:

- 1.3.1.** Administrativa
- 1.3.2.** Financiera
- 1.3.3.** Recurso Humano
- 1.3.4.** Productos
- 1.3.5.** Marco Legal

## **1.4. INDICADORES QUE DEFINEN A LAS VARIABLES**

### **1.4.1. VARIABLE ADMINISTRATIVA**

- 1.4.1.1. Plan Estratégico
- 1.4.1.2. Organigramas
- 1.4.1.3. Manual de Funciones
- 1.4.1.4. Manual de Procedimientos
- 1.4.1.5. Toma de decisiones

### **1.4.2. VARIABLE FINANCIERA**

- 1.4.2.1. Sistema Contable
- 1.4.2.2. Plan de Cuentas
- 1.4.2.3. Control Financiero
- 1.4.2.4. Capacitación
- 1.4.2.5. Estados Financieros
- 1.4.2.6. Cumplimiento de las Leyes

### **1.4.3. VARIABLES RECURSOS HUMANOS**

- 1.4.3.1. Nivel Académico
- 1.4.3.2. Experiencia
- 1.4.3.3. Capacitación
- 1.4.3.4. Relación Laboral

### **1.4.4. VARIABLE PRODUCTO**

- 1.4.4.1. Tipo de productos
- 1.4.4.2. Calidad del producto
- 1.4.4.3. Mercadeo de los productos
- 1.4.4.4. Impacto del Proyecto

## **1.4.5. VARIABLE MARCO LEGAL**

**1.4.5.1.** Ordenanzas

**1.4.5.2.** Regulaciones Estatutarias

**1.4.5.3.** Ley de Educación

## 1.5. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

**Cuadro No 1**  
**MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA**

OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Analizar y determinar la parte administrativa con la que funciona el plantel y el área de Procesamiento de Lácteos	ADMINISTRATIVA	Plan Estratégico Organigramas Manual de Funciones Manual de Procedimientos Toma de decisiones	Entrevista Observación directa Documental	Rector Empleados administrativos Estudiantes
Determinar los aspectos financieros y contables con los que trabaja el área de lácteos.	FINANCIERO	Sistema Contable Plan de Cuentas Control Financiero Capacitación Estados Financieros Cumplir las Leyes	Observación directa. Opinión de expertos Entrevista Encuesta	Empleados administrativos Colectora
Evaluar al Recurso Humano para determinar la calidad de los productos que se elaboran en esta área.	RECURSOS HUMANOS	Nivel Académico Experiencia Capacitación Relación Laboral	Observación directa. Encuesta Entrevista	Empleados Estudiantes
Analizar los principales impactos que genere la ejecución del presente proyecto en los ámbitos social, económico, empresarial, ambiental, educativo y ético.	PRODUCTO	Tipos de productos Calidad de productos Mercadeo de productos Impacto del Proyecto	Encuesta Entrevista Observación directa	Especialistas Empleados
Conocer el marco legal y normativo aplicable para el Modelo de Administrativo Financiero.	MARCO LEGAL	Ordenanzas Regulaciones Estatutarias Ley de Educación	Documental Opinión de Expertos	Rector Empleados

## 1.6. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

### 1.6.1. POBLACIÓN O UNIVERSO

#### 1.6.1.1. Autoridad, Empleados, Alumnos

La población o universo involucrado en la presente investigación estará encaminada al personal que cumplen las funciones de gestión, administración y operación en el Laboratorio de Procesamiento de Lácteos del Colegio Carlos Ubidia Albuja.

El presente trabajo de investigación involucra a los empleados y estudiantes en relación al área de Procesamiento de Lácteos del Colegio Carlos Ubidia Albuja.

**Cuadro No 2**  
**PERSONAL QUE LABORA EN RELACIÓN AL ÁREA DE**  
**PROCESAMIENTO DE LÁCTEOS**

ÁREA	CARGO O PUESTO	No DE PERSONAS
ADMINISTRATIVA FINANCIERA	RECTOR	1
	PRESIDENTE	1
	COMISIÓN ECONÓMICA	1
	COLECTORA	1
	AUX DE CONTABILIDAD	1
	GUARDALMACÉN	1
OPERATIVA	PROFESOR JEFE DE ÁREA	1
	PROFESOR TÉCNICO DE AGROINDUSTRIAS	1
	ESTUDIANTES: 11 QUINTO CURSO	15
	4 SEXTO CURSO	
	<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

**Fuente:** Diagnóstico del Proyecto

**Elaboración:** El Autor

Por ser una muestra menor a 50 personas se aplicará un censo mediante entrevistas a los empleados administrativos y encuestas a los estudiantes, como a las personas del área operativa.

## **1.7. INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN**

### **1.7.1. INFORMACIÓN PRIMARIA**

Con el objeto de conseguir la información y obtener un diagnóstico definido que nos ayude a avanzar en el proyecto, se ha utilizado técnicas de recolección de información primaria como las siguientes:

#### **1.7.1.1. Encuesta**

Mediante un censo se aplicó encuestas a los 2 empleados y 15 estudiantes que laboran directamente en el área de Procesamiento de Lácteos del Colegio Carlos Ubidia Albuja, para la cual se tuvo la aceptación y ayuda respectiva.

#### **1.7.1.2. Entrevistas**

Para esta investigación fue conveniente efectuar una entrevista de carácter personal al Señor Rector, al Jefe de la Comisión Económica y a la Señora Colectora, con el propósito de conocer aspectos internos de la entidad.

#### **1.7.1.3. Observación**

La observación fue realizada para verificar la falta de toma de decisiones, falta de una planificación, ausencia de la autoridad.

#### 1.7.1.4. Opinión de Expertos

Con el objetivo de tener juicios de valor sobre el tema objeto de investigación y de satisfacer inquietudes personales y generales, se acudió a la opinión de personas que se han desempeñado y desempeñan funciones relacionadas con la materia de investigación.

#### 1.7.2. INFORMACIÓN SECUNDARIA

La información que se utilizó para elaborar el diagnóstico se obtuvo de la documentación de la entrega recepción de las maquinarias y equipos entregados al Colegio Carlos Ubidia Albuja para el funcionamiento del Área de Procesamiento de Lácteos.

Se utilizaron documentos que permitieron direccionar correctamente el estudio como fueron: Manuales, Organigramas, revistas y otros.

### 1.8. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

#### 1.8.1. ENCUESTA APLICADA A LOS SEÑORES ESTUDIANTES DEL ÁREA DE PROCESAMIENTO DE LÁCTEOS

##### 1. ¿Conoce usted qué productos se elaboran en el área de lácteos?

**Cuadro No 3**

OPCIÓN	No	%
Queso	15	26,32
Yogurt	15	26,32
Manjar	15	26,32
Mermelada	1	1,75
Mantequilla	4	7,02
Dulce de Leche	3	5,26
Flan	1	1,75
Requesón	1	1,75

Leche	1	1,75
Crema de Leche	1	1,75
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>

### PRODUCTOS QUE SE ELABORAN EN EL ÁREA

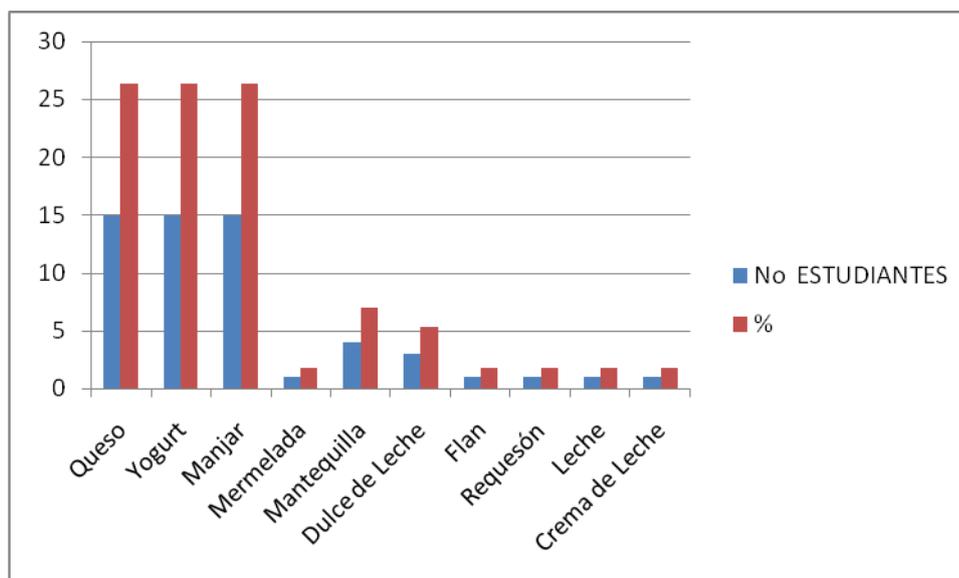


Gráfico No 1

**Fuente:** Encuesta 2009  
**Elaboración:** El Autor

## 1.1. ANÁLISIS

Como se puede ver los productos más conocidos por los estudiantes son el Queso, el Yogurt y el manjar con un total del 79% y que existen otros productos que se elabora en el área de Lácteos del Colegio. Al momento de realizar las encuestas los estudiantes manifestaron que se debería dar a conocer todos los productos que se producen en esta área.

2. ¿Los productos que se elaboran en esta área cumplen con las normas de calidad INEN?

Cuadro No 4

OPCIÓN	Nro.	%
SI CUMPLE	12,00	80,00
NO CUMPLE	3,00	20,00
TOTAL ENCUESTADOS	15,00	100,00

NORMAS DE CALIDAD INEN

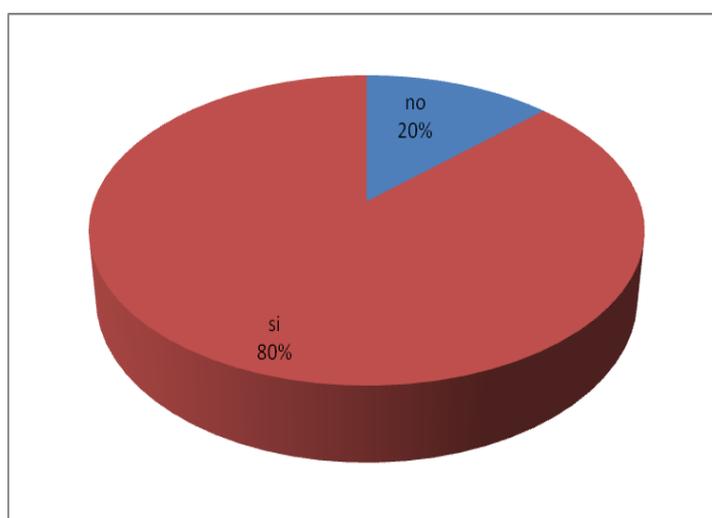


Gráfico No 2

**Fuente:** Encuesta 2009  
**Elaboración:** El Autor

### 2.1. ANÁLISIS

Un 80% de los encuestados afirman que los productos que se comercializan en el área de lácteos si cumplen con las normas de calidad INEN, pero hace falta el registro correspondiente y mayor énfasis en la producción con registros de calidad y sanitarios. Un 20% manifiesta que no cumplen completamente pero conocen que se los realiza de manera higiénica.

3. ¿En su opinión los productos lácteos que ofrece el plantel son:

**Cuadro No 5**

OPCIÓN	Nro.	%
MUY BUENOS	3,00	20,00
BUENOS	9,00	60,00
REGULAR	3,00	20,00
TOTAL ENCUESTADOS	15,00	100,00

**CALIDAD DE LOS PRODUCTOS QUE SE ELABORAN**

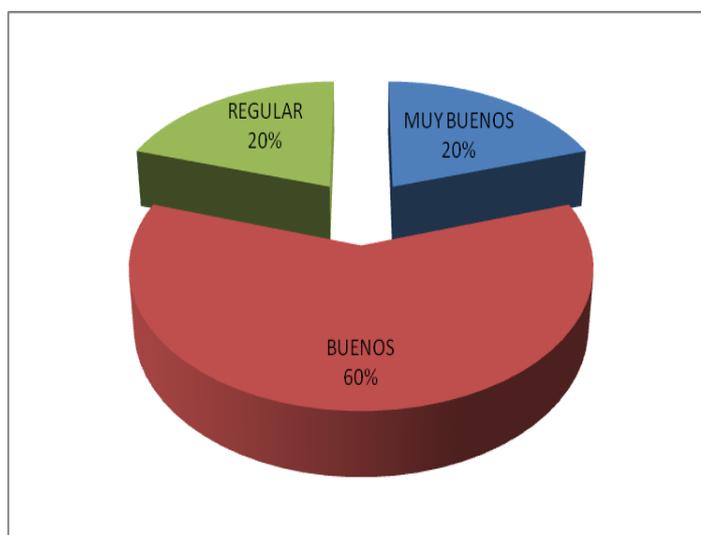


Gráfico No 3

**Fuente:** Encuesta 2009  
**Elaboración:** El Autor

**3.1. ANÁLISIS**

De los datos se puede determinar que a pesar de que cumplen con alguna norma de control, los productos son de muy buena calidad para el 20% de los encuestados, mientras que un 60% manifiesta que no son de muy buena calidad y otro 20% los califica como productos regulares.

4. ¿Usted cree que el personal que labora en el Área de procesamiento de Lácteos es:

**Cuadro No 6**

OPCIÓN	Nro.	%
MUY CONFIABLE	3,00	20,00
CONFIABLE	9,00	60,00
POCO CONFIABLE	3,00	20,00
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>	<b>15,00</b>	<b>100,00</b>

#### PERSONAL QUE LABORA EN EL ÁREA

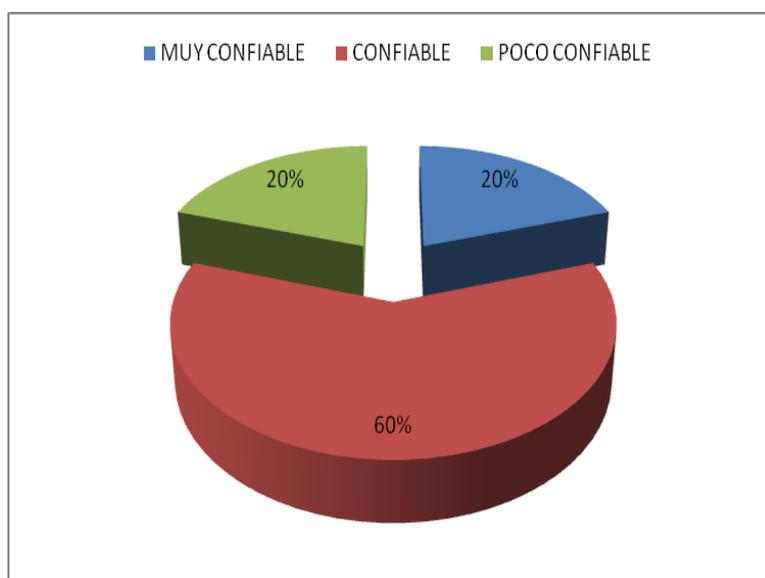


Gráfico No 4

**Fuente:** Encuesta 2009  
**Elaboración:** El Autor

#### 4.1. ANÁLISIS

Se debe destacar que existe concordancia con las preguntas anteriores en las respuestas ya que los productos cumplen con algún control, son buenos, pero poco confiables, esto lo dice un 60% de los encuestados, mientras que el resto está dividido en sus apreciaciones en partes iguales manifestando que son muy confiables un 20% y otro 20% que no son nada o poco confiables.

5. ¿El colegio promoció a la comunidad los productos que se elaboran en el área de lácteos?

Cuadro No 7

OPCIÓN	Nro.	%
SI	6,00	40,00
NO	9,00	60,00
TOTAL ENCUESTADOS	15,00	100,00

PROMOCIÓN DE LOS PRODUCTOS A LA COMUNIDAD

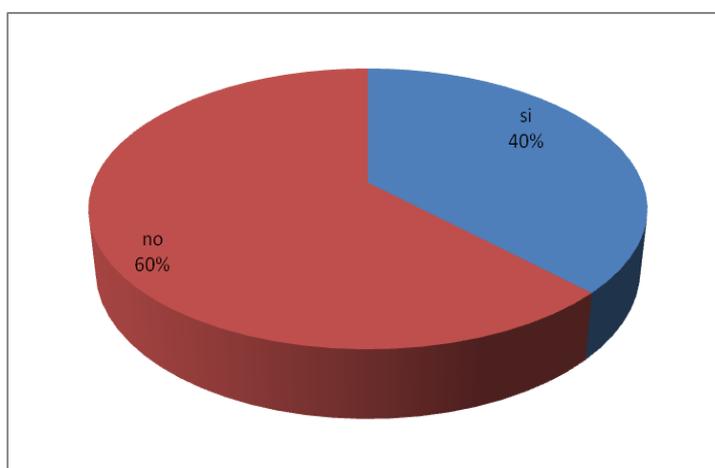


Gráfico No 5

Fuente: Encuesta 2009  
Elaboración: El Autor

5.1. ANÁLISIS

Como se aprecia en el gráfico, los productos del área de lácteos son poco promocionados o no son de conocimiento público ni por la comunidad, como lo manifiestan un 40%, otro 60% de los encuestados manifiesta que no son promocionados, por lo que se debería tener una política objetiva de hacer conocer lo que se produce en el área dentro y fuera de la institución, ya que dentro del mismo colegio muchos no conocen sobre los productos que se elaboran.

6. ¿Las normas de higiene que se aplican en la elaboración de los productos en su opinión, usted cree que son:

**Cuadro No 8**

OPCIÓN	Nro.	%
MUY BUENAS	5,00	33,33
BUENAS	9,00	60,00
REGULARES	1,00	6,67
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>	<b>15,00</b>	<b>100,00</b>

### NORMAS DE HIGIENE

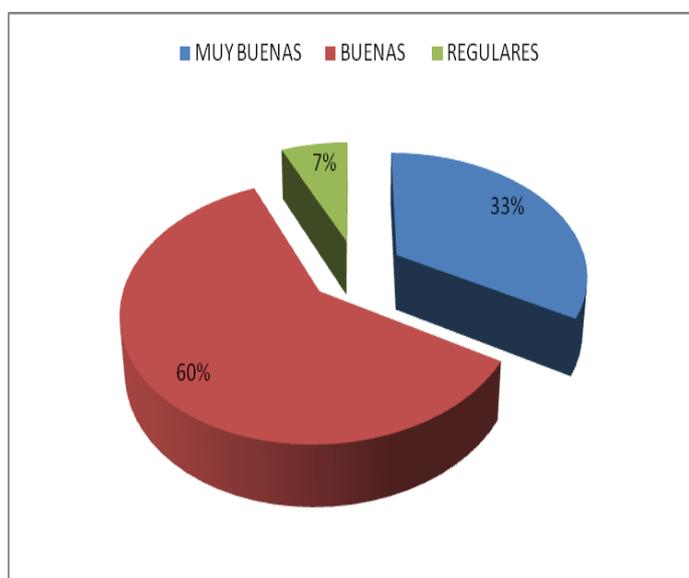


Gráfico No 6

**Fuente:** Encuesta 2009  
**Elaboración:** El Autor

### 6.1. ANÁLISIS

Las normas de higiene son consideradas como buenas por un 60% de los encuestados que han encontrado en el producto normas de calidad, aunque no cumplan con parámetros estipulados, un 33% en cambio determina que son muy buenas y un 7% la consideran regulares por lo que se debería trabajar para llegar a tener un producto de calidad.

**7. ¿Cree usted que se debería implementar mecanismos y procesos para el cumplimiento del objetivo del área?**

**Cuadro No 9**

OPCIÓN	Nro.	%
SI	14,00	93,33
NO	-	-
NO SABE	1,00	6,67
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>	<b>15,00</b>	<b>100,00</b>

**IMPLEMENTACIÓN DE MECANISMOS Y PROCESOS**

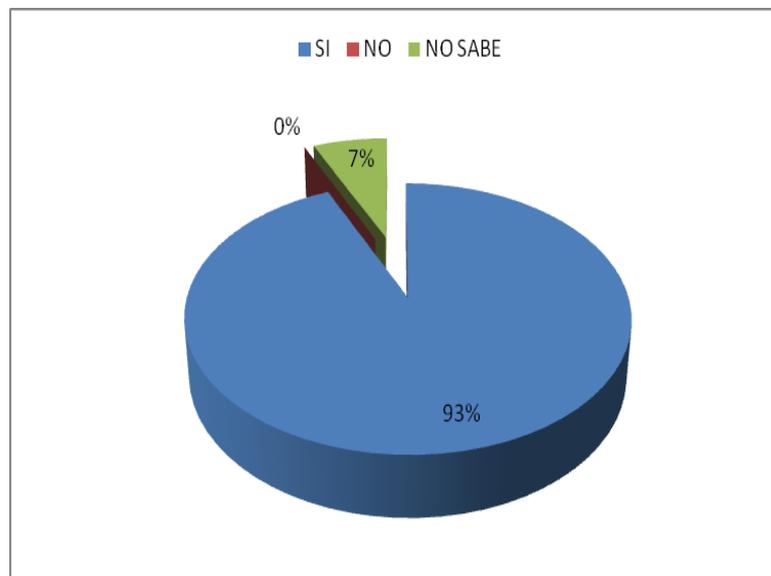


Gráfico No 7

**Fuente:** Encuesta 2009  
**Elaboración:** El Autor

**7.1. ANÁLISIS**

Casi la totalidad de los encuestados en un 93% ha manifestado y está convencido que se debería implementar mecanismos de procesos para cumplir con los objetivos, lo que hace más viable el proyecto.

8. ¿Cree usted que la organización en el Área de Lácteos del Colegio hará que su producción mejore?

Cuadro No 10

OPCIÓN	Nro.	%
SI	14,00	93,33
NO	-	-
NO SABE	1,00	6,67
TOTAL ENCUESTADOS	15,00	100,00

ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN

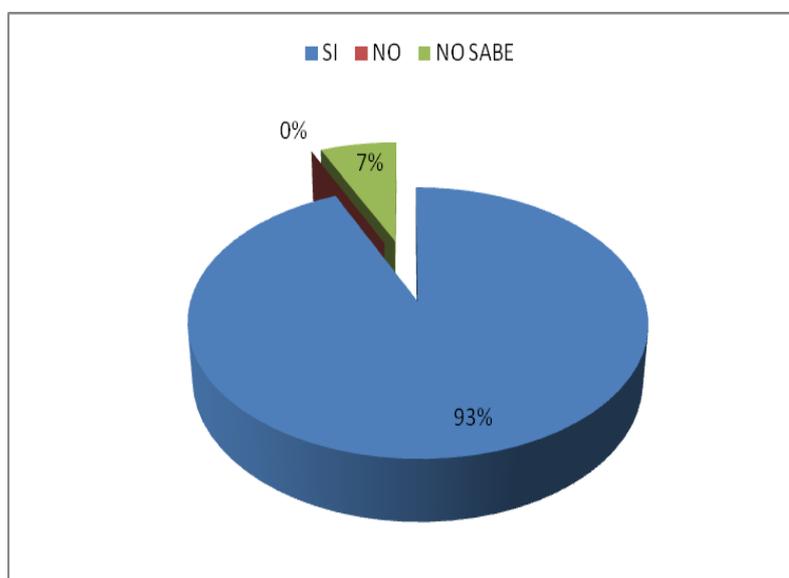


Gráfico No 8

Fuente: Encuesta 2009  
Elaboración: El Autor

8.1. ANÁLISIS

El 93% de los encuestados manifiesta que se debería implementar una organización dentro del área y así mismo que la organización de esta haría que se mejore de forma eficaz y eficiente en la producción de los productos lácteos.

9. ¿En su opinión usted cree conveniente elaborar los manuales necesarios para mejorar el sistema de producción y comercialización en el área de lácteos?

**Cuadro No 11**

OPCIÓN	Nro.	%
SI	14,00	93,33
NO	-	-
NO SABE	1,00	6,67
TOTAL ENCUESTADOS	15,00	100,00

### MANUALES PARA MEJORAR EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN

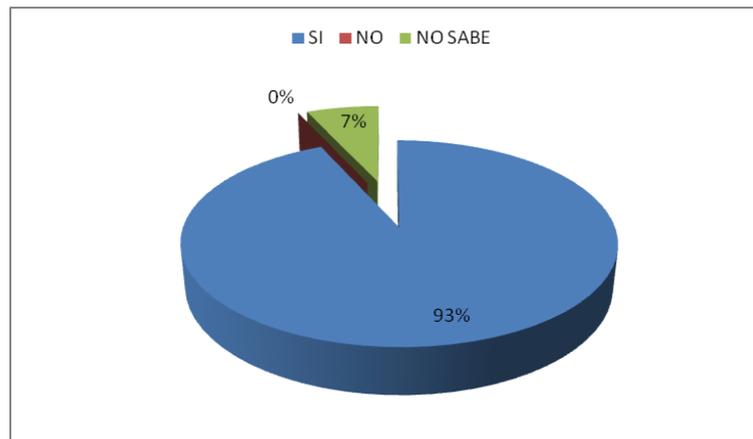


Gráfico No 9

**Fuente:** Encuesta 2009  
**Elaboración:** El Autor

### 9.1. ANÁLISIS

Los encuestados determinan en un 93% que si se debería implementar un mecanismo de control, esto es la organización con la implementación de un manual de funciones que nos lleve a cumplir los objetivos planteados y poder tener control absoluto de todo lo que se produzca en el área de lácteos.

**Cuadro No 12**  
**RESUMEN DE FODA DE ENCUESTA A ESTUDIANTES**

<b>F</b>	<b>D</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1.- Los productos que se elaboran si cumplen con las normas de calidad F2.- Los productos son buenos. F3.- El personal que labora es confiable F4.- Normas de higiene son buenas	D1.- Falta el registro de calidad INEN. D2.- Falta de mecanismos y procesos en el área D3.- Falta de un manual de funciones y procedimientos. D4.- Falta de promoción de los productos a la comunidad.
<b>O</b>	<b>A</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1.-Promocionar en el mercado los productos. O2.-Mejorar la organización en el área. O3.-Brindar productos de buena calidad a la comunidad.	A1.- Competencia en el mercado. A2.- La inflación

Elaboración: El Autor

**1.8.2. ENCUESTA APLICADA A LOS SEÑORES  
FUNCIONARIOS EN GENERAL DEL COLEGIO**

**1. ¿Conoce usted qué productos se elaboran en el área de lácteos?**

**Cuadro No 13**

OPCIÓN	No FUNCIONARIOS	%
Queso	21	30,43
Yogurt	20	28,99
Manjar	12	17,39
Mermelada	6	8,70
Mantequilla	4	5,80

<b>Turrón</b>	2	2,90
<b>Confites</b>	1	1,45
<b>Requesón</b>	1	1,45
<b>Queso Mozarela</b>	1	1,45
<b>Queso de hoja</b>	1	1,45
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>

## PRODUCTOS QUE SE ELABORAN EN EL ÁREA DE LÁCTEOS

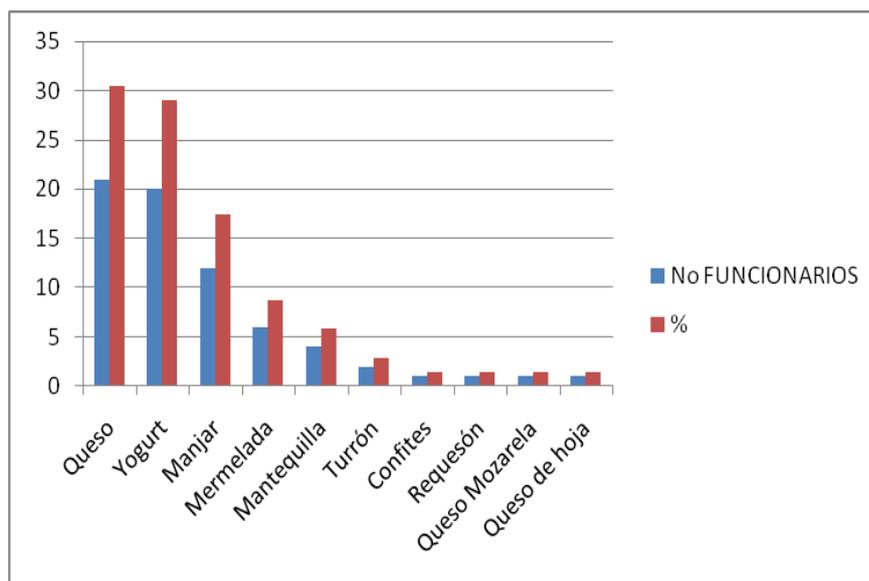


Gráfico No 10

**Fuente:** Encuesta 2009  
**Elaboración:** El Autor

### 1.1. ANÁLISIS

Como se puede determinar los productos más conocidos al igual que por los estudiantes son el queso, yogurt y manjar de leche con un 77% y hay otros productos que son menos conocidos y que se debería dar promoción para que sean vendidos al igual que los otros.

2. ¿Los productos que se elaboran en esta área se los realiza de acuerdo a las normas de calidad INEN?

Cuadro No 14

OPCIÓN	Nro.	%
SI	9,00	42,86
NO	12,00	57,14
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>	<b>21,00</b>	<b>100,00</b>

NORMAS DE CALIDAD INEN

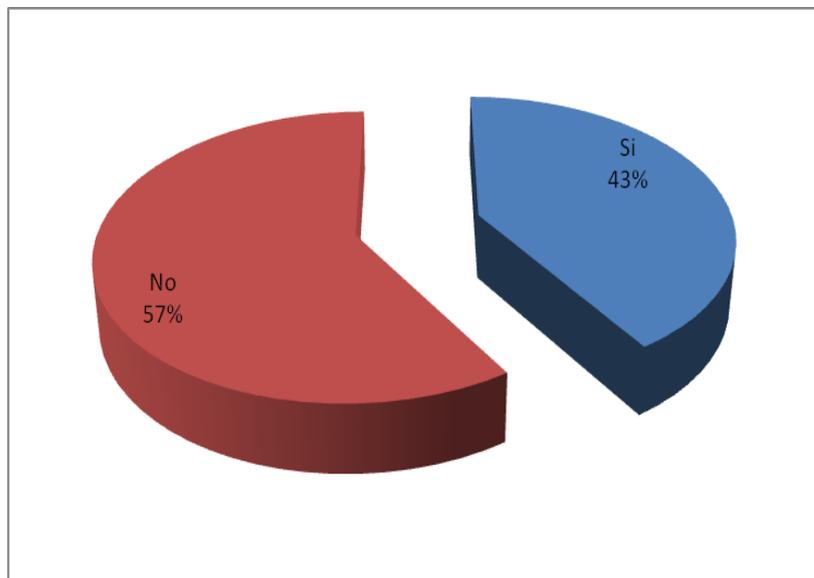


Gráfico No 11

Fuente: Encuesta 2009

Elaboración: El Autor

## 2.1. ANÁLISIS

Los encuestados afirman que los productos no cumplen con las normas de calidad en un 57%, pero hay un alto número de encuestados que corresponden al 42% que indican que si cumplen con todas las normativas de calidad.

### 3. Los productos lácteos que ofrece el plantel son:

**Cuadro No 15**

OPCIÓN	Nro.	%
MUY BUENOS	4,00	19,05
BUENOS	12,00	57,14
REGULAR	5,00	23,81
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>	<b>21,00</b>	<b>100,00</b>

### CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

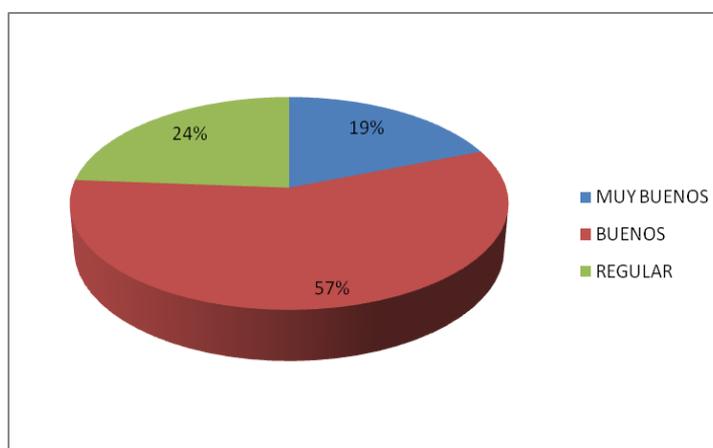


Gráfico No 12

**Fuente:** Encuesta 2009  
**Elaboración:** El Autor

### 3.1. ANÁLISIS

Así mismo el 57% de los encuestados afirma que los productos del área de lácteos son de buena calidad, lo que da ha entender que son aptos para su consumo humano, pero un 24% manifiesta que son regulares, por lo que hay que trabajar sobre lo planteado.

4. ¿Usted cree que el personal que labora en el Área de procesamiento de Lácteos es:

Cuadro No 16

OPCIÓN	Nro.	%
MUY CONFIABLE	6,00	28,57
CONFIABLE	14,00	66,67
POCO CONFIABLE	1,00	4,76
TOTAL ENCUESTADOS	21,00	100,00

PERSONAL QUE LABORA EN EL ÁREA

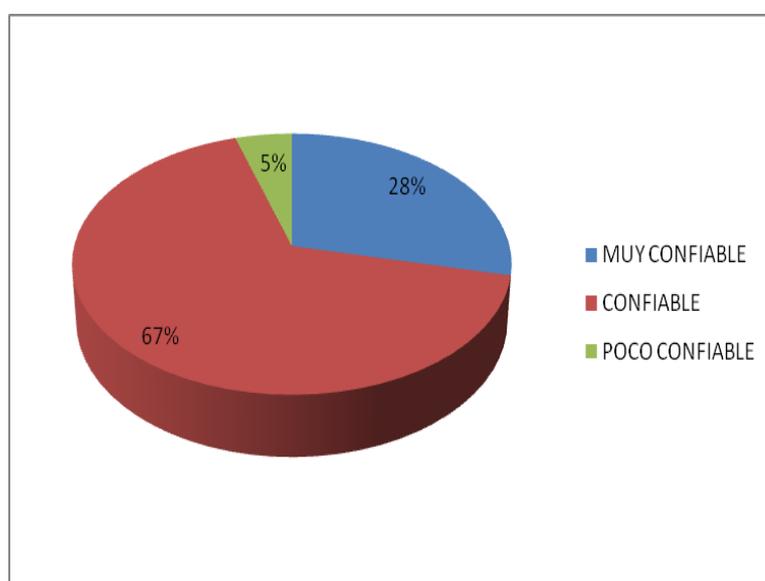


Gráfico No 13

Fuente: Encuesta 2009

Elaboración: El Autor

#### 4.1. ANÁLISIS

El 67 % de los encuestados determina que las personas que laboran en esta área de lácteos son confiables y un 28% afirma que son muy confiables lo que asegura que las personas que trabajan en esta área son personas capacitadas y con conocimientos para el trabajo que realizan, solo el 5% no confía en este personal.

5. ¿El colegio promoció a la comunidad los productos que se elaboran en el área de lácteos?

Cuadro No 17

OPCIÓN	Nro.	%
SI	6,00	28,57
NO	15,00	71,43
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>	<b>21,00</b>	<b>100,00</b>

PROMOCIÓN DE LOS PRODUCTOS A LA COMUNIDAD

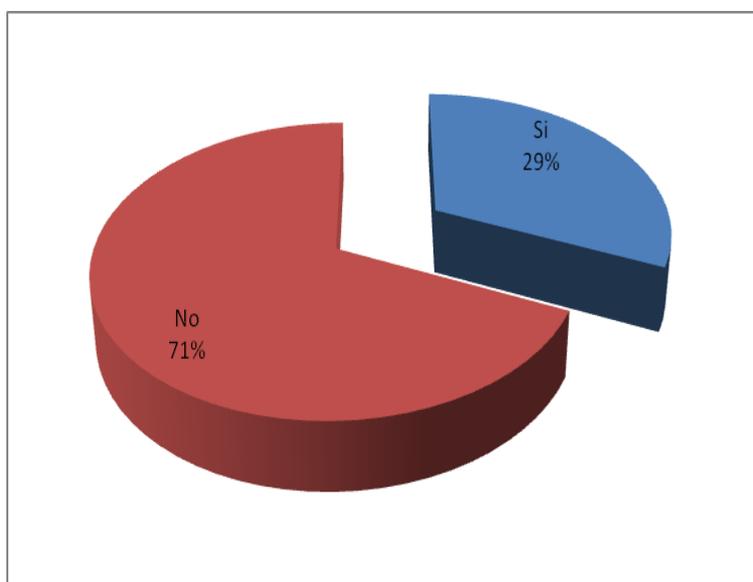


Gráfico No 14

Fuente: Encuesta 2009  
Elaboración: El Autor

5.1. ANÁLISIS

Los resultados determinan que los productos no son promocionados como se necesita y se quisiera, ya que el 52% de los encuestados dice que falta promoción y un 38% dice que a veces se lo hace, por lo que se debería trabajar sobre la puesta en conocimiento a la comunidad de lo que se realiza y se produce en el colegio y específicamente en esta área.

6. ¿Las normas de higiene que se aplican en la elaboración de los productos en su opinión, usted cree que son?

Cuadro No 18

OPCIÓN	Nro.	%
MUY BUENAS	3,00	14,29
BUENAS	14,00	66,67
REGULARES	4,00	19,05
TOTAL ENCUESTADOS	21,00	100,00

NORMAS DE HIGIENE

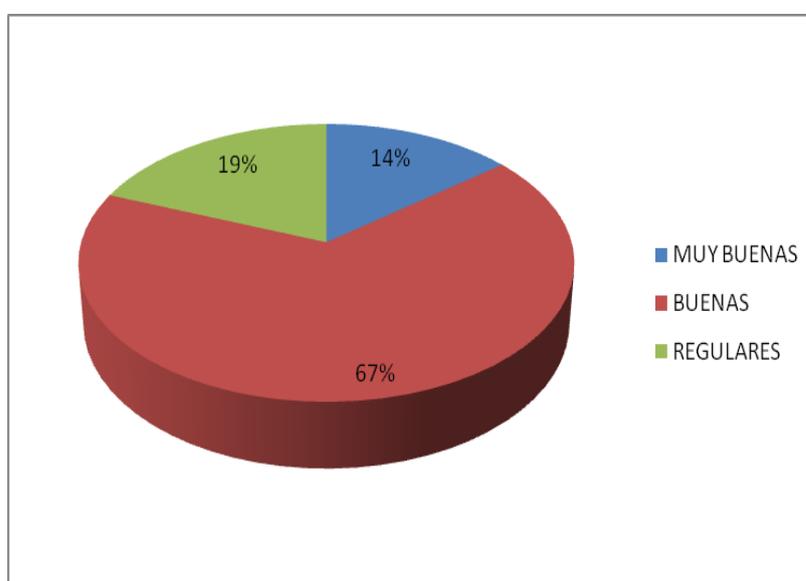


Gráfico No 15

Fuente: Encuesta 2009  
Elaboración: El Autor

### 6.1. ANÁLISIS

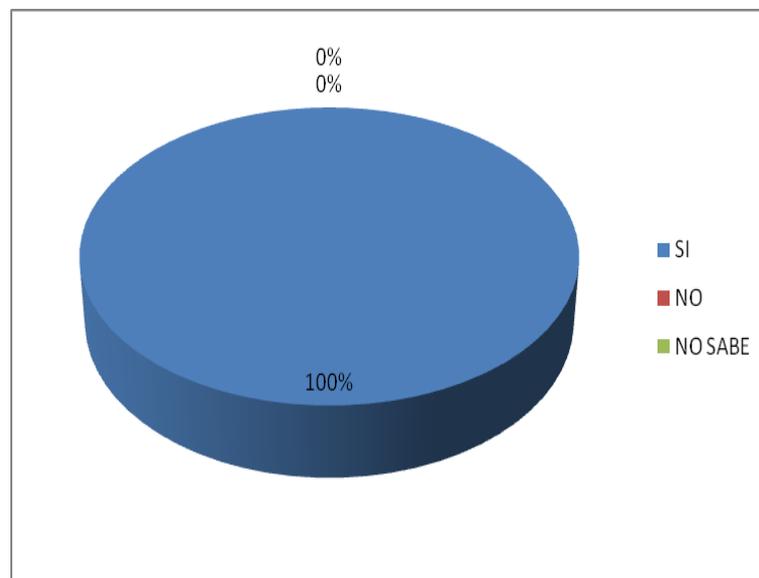
Las normas son calificadas como buenas lo que hace verificar que se trabaja de manera aceptable, lo dice un 67% de los encuestados, pero un 19% de los preguntados manifiesta que las normas son regulares y habría que trabajar para mejorar estos porcentajes y llegar a tener normas de higiene muy buenas.

**7. ¿Cree usted que se debería implementar mecanismos y procesos para el cumplimiento del objetivo del área?**

**Cuadro No 19**

OPCIÓN	Nro.	%
SI	21	100,00
NO	0	-
NO SABE	0	-
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>	<b>21,00</b>	<b>100,00</b>

**IMPLEMENTACIÓN DE MECANISMOS Y PROCESOS**



**Gráfico No 16**

**Fuente:** Encuesta 2009

**Elaboración:** El Autor

**7.1. ANÁLISIS**

El 100% de los encuestados manifiesta que se debería optar por mecanismos y procesos para mejorar la producción y así cumplir con los objetivos que se planteen, esto es aceptado por los encuestados por unanimidad.

8. ¿Cree usted que la organización en el Área de Lácteos del Colegio hará que su producción mejore?

**Cuadro No 20**

OPCIÓN	Nro.	%
SI	21	100,00
NO	0	-
NO SABE	0	-
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>	<b>21,00</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico No 17**

**ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN**

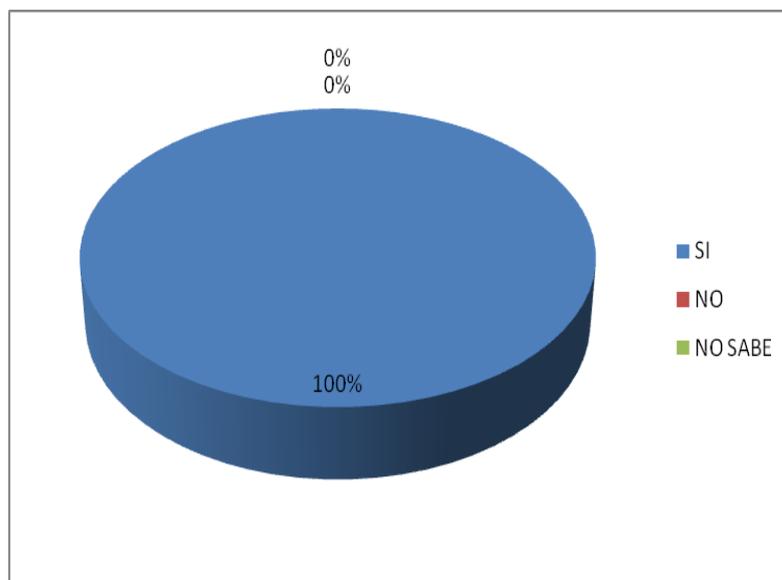


Gráfico No 17

**Fuente:** Encuesta 2009  
**Elaboración:** El Autor

### 8.1. ANÁLISIS

No es menos cierto que se debería implementar en el área de lácteos una organización para la mejora de su producción, así lo dicen el 100% de los encuestados. La respuesta es contundente.

9. ¿En su opinión usted cree conveniente elaborar los manuales necesarios para mejorar el sistema de producción y comercialización en el área de lácteos?

**Cuadro No 21**

OPCION	Nro.	%
SI	20,00	95,24
NO	-	-
NO SABE	1,00	4,76
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>	<b>21,00</b>	<b>100,00</b>

### MANUALES PARA MEJORAR EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN

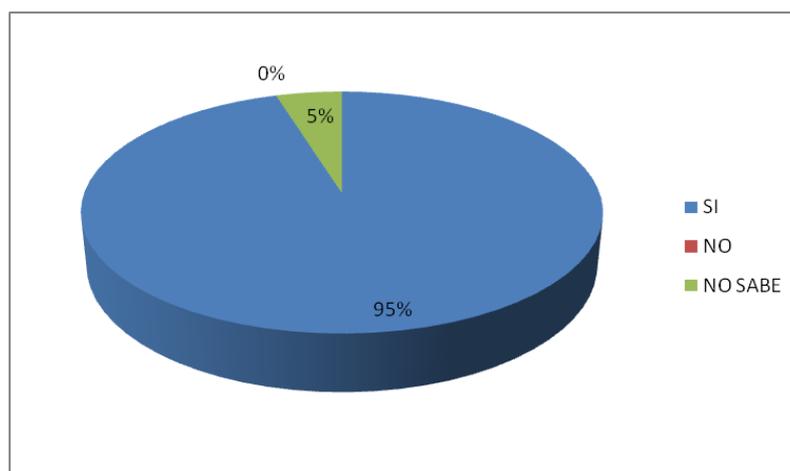


Gráfico No 18

**Fuente:** Encuesta 2009  
**Elaboración:** El Autor

### 9.1. ANÁLISIS

Casi todos están de acuerdo que los productos son poco conocidos, que son buenos, que la producción es confiable pero se ratifican que debe implementarse manuales de funciones para organizar y mejorar el sistema de producción y comercialización.

**Cuadro No 22**  
**RESUMEN DE FODA DE ENCUESTA AL PERSONAL**

<b>F</b>	<b>D</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>F1.- Los productos son buenos.</p> <p>F3.- El personal que labora es confiable</p> <p>F4.- Normas de higiene son buenas</p>	<p>D1.- Falta el registro de calidad INEN.</p> <p>D2.- Falta de mecanismos y procesos en el área</p> <p>D3.- Falta de un manual de funciones y procedimientos.</p> <p>D4.- Falta de promoción de sus productos a la comunidad</p>
<b>O</b>	<b>A</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>O1.-Promocionar en el mercado los productos.</p> <p>O2.-Mejorar la organización en el área.</p> <p>O3.-Brindar productos de buena calidad a la comunidad.</p>	<p>A1.- Competencia en el mercado.</p> <p>A2.- La inflación</p>

Elaboración: El Autor

**1.8.3. ENTREVISTA APLICADA AL SEÑOR RECTOR DEL  
COLEGIO CARLOS UBIDIA ALBUJA Lic. Edgar  
Rodrigo Orbe Mena**

**1.8.3.1. ¿Cuánto tiempo se encuentra desempeñando las  
funciones de Rector?**

Me encuentro al frente del colegio por diecinueve años.

**1.8.3.2. ¿Qué servicios y beneficios a parte de los educativos presta el Colegio?**

Además de los servicios educativos se presta servicios en el área de lácteos y de promoción cultural con el grupo Movimiento Cultural la Hormiga.

**1.8.3.3. ¿Cómo está organizada la estructura Jerárquica del Colegio, cuenta con un Plan Estratégico Institucional, un organigrama estructural, un Reglamento Interno y un Manual de Funciones y Procedimientos?**

El plantel por estar inmerso en el RETEC (Reformismo de Educación Técnica) cuenta con un proyecto educativo que tiene una duración de cinco años, el proyecto de transformación institucional que tiene duración de tres años y el proyecto operativo anual que se lo planifica y desarrolla anualmente; un sistema de evaluación académica propio, ajustado por los lineamientos curriculares que emite el RETEC.

Todo esto esta facilitado por el Marco Teórico del Proyecto. La planificación se la hace en base de los 35 descriptores, que en si constituyen objetivos que tienen que cumplirse en forma obligatoria y que engloba la administración académica, financiera y RR HH y material.

**1.8.3.4. ¿Mediante los convenios interinstitucionales qué ha realizado el Colegio, en qué áreas se ha desarrollado este centro educativo?**

Se ha desarrollado mediante convenio con el Consejo Provincial de Imbabura, el plantel ha

reforzado la producción de plantas forestales, ornamentales y nativas, para apuntalar la recuperación ecológica del entorno y crear una política cultural de recuperación del medio ambiente.

**1.8.3.5. ¿La estructura física donde funciona el área de Procesamiento de Lácteos es Adecuada?**

En un ochenta por ciento, porque falta la construcción de vestidores y duchas para los estudiantes y con ello cumplir con los requisitos previa la autorización de funcionamiento y continuar con la consecución del permiso sanitario y formar de forma legal la empresa de Lácteos CTA Ltda.

**1.8.3.6. ¿Usted recibe los informes de producción y comercialización?**

Si, a través de informes del Jefe del área de Producción.

**1.8.3.7. ¿Supervisa usted personalmente las actividades que se realizan en el área?**

Si, debo hacerlo.

**1.8.3.8. ¿Quién realiza los arqueos económicos al área de Procesamiento de Lácteos?**

La realiza la comisión económica del plantel.

**1.8.3.9. ¿Usted cree conveniente crear un manual de Funciones y Procedimientos para el Área de Lácteos?**

Totalmente, ya que el mismo PRETEC así lo exige a través de uno de los descriptores.

**1.8.3.10. ¿Quién toma las decisiones de implementación de un manual administrativo financiero en el colegio?**

Es un requisito que hay que cumplir bajo la coordinación de autoridades, comité de gestión y la comisión encargada de la elaboración.

**1.8.4. ENTREVISTA APLICADA A LA SEÑORA COLECTORA INGENIERA MARTHA ARGOTI**

**1.8.4.1. ¿Cree usted que el Sistema Contable con el que cuenta el colegio es adecuado?**

Si el sistema de Contabilidad es adecuado porque reporta toda la información oportuna y adecuada.

**1.8.4.2. ¿La información que otorga el sistema contable que mantiene el colegio es Confiable?**

Si es confiable ya que esta enlazado con el Ministerio de Finanzas y el Ministerio de Educación.

**1.8.4.3. ¿Posee el colegio un plan de cuentas específico para el departamento de Lácteos?**

No existe un sistema específico para el departamento de lácteos, existe un general para todo el plantel.

**1.8.4.4. ¿Los Informes Financieros cumplen con las expectativas del plantel?**

Si todos cumplen las expectativas y necesidades del plantel.

**1.8.4.5. ¿Los Estados Financieros son elaborados y presentados cada qué tiempo?**

Los estados financieros son presentados cada año según la Ley de Presupuestos.

**1.8.4.6. ¿Se realiza el control de los recursos económicos?**

Si se realiza el control de los recursos económicos que se hace cada trimestre y si hay necesidad en el momento que se requiera.

**1.8.4.7. ¿Existe un plan de financiamiento específico para el área de Lácteos?**

No el área de lácteos se financia del presupuesto general.

**1.8.4.8. ¿Dispone el colegio de un Manual de Funciones y Procedimientos actualizado de uso exclusivo del área de lácteos?**

No el plantel no cuenta con un Manual de funciones y procedimientos de uso exclusivo para el área de lácteos, es general y si está autorizado.

**1.8.5. ENTREVISTA APLICADA AL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN ECONÓMICA**

**1.8.5.1. ¿Cómo se realiza la coordinación de las actividades de producción con el Área de Lácteos?**

El colegio no ha invertido ningún capital para la producción, lo que producen es con capital de los estudiantes y ellos comercializan para seguir en las prácticas productivas.

**1.8.5.2. ¿Qué impresión tiene del sistema de producción en esta área?**

Que es eficiente por su costo que lo lleva actualmente.

**1.8.5.3. ¿El personal que labora en esta área es eficiente?**

Si, considerando que solamente es la Ingeniera Agroindustrial y sería recomendable que se aumente el personal.

**1.8.5.4. ¿Los informes de producción y venta de los productos de esta área los emite el Jefe de Área, los Estudiantes o No emiten?**

Los emite el jefe de área y estudiantes porque ellos son los que invierten, elaboran y comercializan.

**1.8.5.5. ¿Cree usted conveniente reestructurar el proceso administrativo y financiero en esta área?**

Si, además de implementar la unidad productiva que se está elaborando, incluir en donde está estructurado para la eficacia productiva.

**1.8.5.6. ¿Cree que es necesaria la implementación de un manual Administrativo financiero para el área de lácteos?**

Si para tener una producción permanente.

### Cuadro No 23

#### RESUMEN DE FODA DE ENTREVISTA AL PERSONAL DIRECTIVO

<b>F</b> <b>FORTALEZAS</b>  F1.- Buena imagen de la institución. F2.-Maquinaria y equipo de buena tecnología F3.-Infraestructura adecuada en un 80% F4.-Personal capacitado por Proyecto RETEC. F5.-Tener un sistema de contabilidad confiable como es el ESIGEF	<b>D</b> <b>DEBILIDADES</b>  D1.- Falta de un manual de funciones y procedimientos específico para el área.
<b>O</b> <b>OPORTUNIDADES</b>  O1.-Formar bachilleres técnicos de calidad O2.-Realizar convenios institucionales para capacitación de los estudiantes. O3.-Reestructurar el proceso administrativo y financiero del área O4.- Mejorar el sistema de producción y comercialización del área	<b>A</b> <b>AMENAZAS</b>  A1.-Alta competencia en el mercado y la inflación.

Elaboración: El Autor

## 1.9. MATRIZ FODA

### 1.9.1. ANÁLISIS INTERNO

#### 1.9.1.1. Fortalezas

- a) La buena imagen de la institución ante la comunidad.
- b) Maquinaria y Equipo de última tecnología y en buenas condiciones.
- c) Infraestructura adecuada.

- d) Poseer todos los servicios básicos necesarios.
- e) Personal de planta capacitado.
- f) Estudiantes de la especialidad con amplios conocimientos en la materia.

#### **1.9.1.2. Debilidades**

- a) La falta de toma de decisiones por parte de la autoridad.
- b) La falta de coordinación entre la autoridad y el área de procesamiento de Lácteos.
- c) No contar con un Manual de Funciones y procedimientos específico del área.
- d) No dar a conocer los productos a la comunidad para su comercialización.
- e) No contar con un registro sanitario de calidad INEN

### **1.9.2. ANÁLISIS EXTERNO**

#### **1.9.2.1. Oportunidades**

- a) Cobertura en el mercado de los productos.
- b) Líderes en el comercio local.
- c) Comercializar productos de buena calidad en la comunidad.
- d) Obtener una buena rentabilidad económica.
- e) Estabilidad económica.

#### **1.9.2.2. Amenazas**

- a) Población de bajos ingresos económicos.
- b) Amplia competencia de los productos en el mercado.

- c) El alza del precio de los productos de primera necesidad (Inflación).
- d) Alza de los precios de la materia prima.
- e) Perder credibilidad en el mercado.

## 1.10. CRUCES ESTRATÉGICOS FODA

### 1.10.1. CRUCE ESTRATÉGICO FORTALEZAS – OPORTUNIDADES

Cuadro No 24

FORTALEZAS OPORTUNIDADES	Buena imagen de la institución	Maquinaria y equipo de buena tecnología	Infraestructura adecuada	Personal capacitado	TOTAL
Cobertura en el mercado de sus productos	4	3	3	5	15
Líderes en el comercio local	4	3	3	4	14
Comercializar productos de calidad	5	3	5	3	16
Estabilidad económica	5	4	3	3	15
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>61</b>

Elaboración: El Autor

Fortalezas **F1** Buena imagen de la institución, **F4** Personal capacitado.

Oportunidades **O3** Comercializar productos de calidad, **O4** Estabilidad económica.

## 1.10.2. CRUCE ESTRATÉGICO FORTALEZAS – AMENAZAS

Cuadro No 25

FORTALEZAS AMENAZAS	Buena imagen de la institución	Maquinaria y equipo de buena tecnología	Infraestructura adecuada	Personal capacitado	TOTAL
Alta competencia en el mercado	3	3	4	5	15
Alza de precios de los productos de la canasta básica (La Inflación)	2	2	3	3	10
Alza de los precios de la materia prima	5	2	3	2	12
Población de Bajos ingresos	2	3	4	5	14
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>51</b>

Elaboración: El Autor

Amenazas **A1** Alta competencia en el mercado, **A4** Población de bajos ingresos.

Fortalezas **F4** Personal capacitado **F3** Infraestructura adecuada.

**1.10.3. CRUCE ESTRATÉGICO DEBILIDADES – OPORTUNIDADES**

**Cuadro No 26**

<b>DEBILIDADES OPORTUNIDADES</b>	<b>Falta de toma de decisiones de la autoridad</b>	<b>Falta de coordinación</b>	<b>Falta de un manual de procedimientos y funciones para el área</b>	<b>Falta de publicidad de sus productos ante la comunidad</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Cobertura en el mercado de sus productos</b>	5	3	3	4	12
<b>Líderes en el comercio local</b>	3	3	2	2	7
<b>Comercializar productos de calidad</b>	4	2	2	1	9
<b>Estabilidad económica.</b>	3	2	1	2	8
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>36</b>

Elaboración: El Autor

**Oportunidades O1** Cobertura en el mercado de sus productos, **O3** Comercializar productos de calidad.

**Debilidades D1** Falta de de toma de decisiones de la autoridad, **D4** Falta de publicidad de sus productos a la comunidad.

#### 1.10.4. CRUCE ESTRATÉGICO DEBILIDADES - AMENAZAS

**Cuadro No 27**

<b>DEBILIDADES AMENAZAS</b>	<b>Falta de toma de decisiones de la autoridad</b>	<b>Falta de coordinación</b>	<b>Falta de manual de Procedimientos y funciones para el área</b>	<b>Falta de publicidad de sus Productos ante la comunidad</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Alta competencia en el mercado</b>	5	2	3	3	<b>13</b>
<b>Alza de precios de los productos de la canasta básica</b>	4	2	3	5	<b>14</b>
<b>Alza de los costos de la materia prima</b>	2	1	3	4	<b>10</b>
<b>Población de Bajos ingresos</b>	5	3	4	4	<b>16</b>
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>53</b>

Elaboración: El Autor

Debilidades **D1** Falta de toma de decisiones de la autoridad, **D3** Falta de publicidad de sus productos ante la comunidad.

Amenazas Alta competencia en el mercado, Población de bajos ingresos

## 1.10.5. MATRIZ DE CRUCE ESTRATÉGICO

Cuadro No 28

<p><b>FO</b> <b>FORTALEZA - OPORTUNIDAD</b></p> <p>FO1.- Personal capacitado; Cobertura en el mercado de sus productos. FO2.- Maquinaria y equipo de buena tecnología; Líderes en el comercio local. FO3.-Infraestructura adecuada; Comercializar productos de calidad. FO4.- Personal capacitado; Estabilidad económica local.</p>	<p><b>FA</b> <b>FORTALEZA AMENAZA</b></p> <p>FA1.- Buena imagen de la institución, Falta competencia en el mercado. FA2.- Maquinaria y equipo de buena tecnología; Alza de los productos de la canasta básica (la inflación). FA3.- Infraestructura adecuada; Alza de los costos de la materia prima establecimientos. FA4.- Personal capacitado; población de bajos ingresos económicos.</p>
<p><b>DO</b> <b>DEBILIDAD - OPORTUNIDAD</b></p> <p>DO1.-Falta de toma de decisiones de la autoridad; Cobertura en el mercado de sus productos. DO2.-Falta de coordinación; Líderes en el comercio local. DO3.-Falta de un manual de funciones y procedimientos para el área, productos de buena calidad. DO4.-Falta de promoción de sus productos; estabilidad económica</p>	<p><b>DA</b> <b>DEBILIDAD - AMENAZA</b></p> <p>DA1.-Falta de toma de decisiones de la autoridad; alta competencia en el mercado. DA2.-Falta de coordinación; Alza de los precios de los productos de la canasta básica. (inflación) DA3.-Falta de un manual de funciones y procedimientos para el área; Alza de los costos de la materia prima. DA4.-Falta de publicidad de sus productos; Población de bajos ingresos económicos.</p>

Elaboración: El Autor

### **1.11. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO**

Concluido el análisis de la información primaria y secundaria, se ha demostrado con argumentos y criterios que uno de los principales problemas es la falta de una buena coordinación entre la Autoridad, Colecturía y el área de Procesamiento de Lácteos en diferentes aspectos como son de producción y comercialización de los productos elaborados y sin aprovechar la maquinaria y equipo que posee esta área para estas actividades.

También se ha determinado la no existencia de una normativa interna específica que ayude a mantener una información real, oportuna y confiable, lo cual afecta al desarrollo eficiente de los procedimientos como son el aspecto financiero y la producción de productos ordenadamente en esta área.

Por todo lo enunciado anteriormente se ha visto necesario hacer este Proyecto, que es el de elaborar Un Manual Administrativo Financiero para el área de Procesamiento de Lácteos del Colegio “Carlos Ubidia Albuja” de la ciudad de Otavalo, el mismo que servirá como una guía para el futuro en la actividad administrativa, financiera, producción y comercialización de sus productos.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ÁREA DE PROCESAMIENTO DE LÁCTEOS**

##### **2.1.1. CONCEPTO**

En el Colegio Técnico Agropecuario “Carlos Ubidia Albuja” de la ciudad de Otavalo, existe el área de Procesamiento de Lácteos, la misma que tiene un espacio físico de 10 m x 20 m, en la cual se encuentran funcionando toda su maquinaria y equipo para efectuar la producción.

En esta área los señores estudiantes de quinto y sexto cursos de la especialidad de Elaborados y Procesamiento de Lácteos, bajo la dirección de dos profesores técnicos realizan las prácticas de aprendizaje y a la vez de producción para la venta a nivel interno institucional.

El colegio Técnico Agropecuario “Carlos Ubidia Albuja” es una institución orientada a formar bachilleres técnicos en esta especialidad, pero su iniciativa es la de promocionar sus productos hacia el mercado, mediante el empleo de factores productivos básicamente trabajo, materia prima y capital.

##### **2.1.2. OBJETIVO**

El objetivo del presente proyecto es conocer las ventajas y desventajas de implementar un manual Administrativo financiero para el área de Procesamiento de Lácteos, organizar sus distintas formas de producción, sus costos en el procesamiento de productos de lácteos, su

financiamiento y el mercado a donde irán sus productos. En conclusión el objetivo primordial del proyecto es el mejoramiento de la unidad de producción de lácteos enfocado en los siguientes parámetros:

**2.1.2.1.** Mejorar su producción.

**2.1.2.2.** Estructurar un buen sistema de organización.

**2.1.2.3.** Obtener un mayor margen de rentabilidad.

En síntesis el área de Procesamiento de Lácteos posee recursos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo principal es la de obtener una utilidad que ayude a financiar varias necesidades que no se las puede cubrir con el presupuesto que le otorga el estado al colegio.

### **2.1.3. RECURSOS DEL ÁREA**

El área de procesamiento de lácteos cuenta con los siguientes recursos:

**2.1.3.1.** Recursos humanos 1 profesor jefe de Área, 1 profesor técnico, 4 estudiantes de 5to curso y 11 estudiantes de sexto curso de la especialidad de Procesamiento de Lácteos.

**2.1.3.2.** Maquinaria y equipos en buen estado y funcionando.

**2.1.3.3.** Espacio físico adecuado.

### **2.1.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL**

La estructura orgánica funcional en el colegio para el área de Procesamiento de Lácteos se encuentra de la siguiente manera:

**2.1.4.1. Consejo Directivo**

**2.1.4.2. Rectorado**

**2.1.4.3. Comisión Económica**

**2.1.4.4. Colecturía**

**2.1.4.5. Área de Procesamiento de Lácteos**

## **2.1.5. EMPRESAS PROCESADORAS DE LÁCTEOS**

En el Ecuador el surgimiento de estas procesadoras es nuevo, la gente cada vez consume más productos a base de leche. El objetivo de este tipo de empresas es garantizar la seguridad alimentaria de la población con productos de buena calidad y a la vez generar empleo. Son todas las empresas que se encargan de procesar los productos que van a ser entregados a los clientes.

Empresas procesadoras de lácteos son todas aquellas que se dedican a la elaboración de diversos productos que tienen como materia prima la leche, en la actualidad se utiliza una diversidad de materia prima sea de vaca, oveja y/o cabra.

Los productos lácteos son saludables para el consumo humano y es muy importante aprovechar los valores nutritivos de cada uno de ellos como son las vitaminas y proteínas para la salud del mismo.

## **2.1.6. PROCESAMIENTO DE LÁCTEOS**

Como todo procesamiento de materia prima de cualquier índole es necesario seguir una serie de procesos en secuencia que conlleven a la elaboración final de un determinado producto.

Para la elaboración de productos lácteos es indispensable el poseer una diversidad de recursos sean humanos, materiales y físicos.

Dentro de los productos más comunes que se elaboran dentro del área de lácteos están: el yogurt, manjar de leche y gran variedad de quesos, los mismos que satisfacen las necesidades alimenticias de la comunidad y son de un valor accesible a todo bolsillo.

Para procesar estos productos se requiere de personas calificadas, que tengan conocimiento de la materia como son: Ingenieros en Agroindustrias, técnicos, estudiantes en esta especialidad, etc.

### **2.1.7. COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS**

Comercialización de productos, es una herramienta mercadológica de apoyo hacia las acciones de venta de la empresa, que se basa en el trabajo sobre el producto, el mercado, el precio, la publicidad y promoción, con la implementación de estratégica en los puntos de venta y distribución.

De acuerdo a estos factores mencionados, teniendo en cuenta los costos de producción y establecidos el margen de ganancia, se va afijar un precio de venta.

También un punto muy importante es la negociación que se podría lograr con supermercados y también en las tienditas de la ciudad, para que los productos salgan al mercado.

### **2.1.8. ESTRATEGIAS DE MARKETING**

El ingresar al mercado con un producto y/o marca nueva implica el utilizar una serie de herramientas o estrategias que permitan disuadir al cliente para realizar el consumo del producto. Las estrategias de marketing buscan incrementar las ventas y el crecimiento de las

empresas, con el conocimiento previo de los deseos y necesidades de los consumidores.

Un buen marketing necesita de una serie de actividades que permitan interactuar dentro del proceso de producción y comercialización del producto.

Desde que el hombre existe se han producido numerosas relaciones de intercambio, desde las más simples, como el trueque, hasta las más complejas de hoy en día. Pero al mismo tiempo que evolucionaban estas relaciones el término marketing también lo hacía.

La formulación de las estrategias de marketing quizás sea una de las tareas más importantes, porque las estrategias es la forma que tiene la empresa para influenciar sobre los clientes, porque la implantación de dichas estrategias suponen una elevado coste en recursos, y porque determinan la posición competitiva de los productos en la empresa.

El marketing mix consta de varios elementos: producto, precio, distribución y comunicación.

El **producto** define la oferta de bienes y servicios que la empresa hace a sus distintos mercados meta para satisfacer las necesidades. Implica definir las características del mismo, sus atributos, tales como la marca, el etiquetado, el envase o embalaje. También han de definirse las gamas de productos.

El **precio** viene determinado por la cantidad de dinero que habrán de pagar los clientes para adquirir el producto así como las condiciones de venta.

La **distribución** consiste en el conjunto de actividades que la empresa realiza para colocar los productos en los lugares donde van a ser demandados.

La **comunicación** reúne todas las actividades de publicidad para dar a conocer el producto.

## **2.2. BENEFICIOS**

Beneficio es el resultado que se obtiene luego del proceso productivo, el Beneficio económico determina el grado de rentabilidad que la empresa ha tenido ante los costos de la misma, en la actualidad las empresas no solo miden su beneficio económico y sino como aporta a los objetivos empresariales; es decir, el ingreso al mercado, su adaptabilidad a la competencia, su respuesta ante la sociedad, entre otros.

Toda actividad empresarial al final de un ciclo logra obtener algún tipo de beneficio que no siempre determinará liquidez monetaria para la organización; puede llegar a brindar un beneficio social a la colectividad.

Existen varios tipos de beneficios entre los cuales se menciona: Beneficios educativos, Beneficios sociales, Beneficios tributarios, Beneficios económicos, Beneficios de salud.

### **2.2.1. BENEFICIOS A LA COMUNIDAD**

Son aquellos beneficios que van a un conjunto de personas que conforman un pueblo o una comunidad, estos beneficios pueden ser de carácter económico, político, social, entre otros.

El beneficio que la comunidad puede obtener en el aspecto económico, es el de poder adquirir productos de buena calidad y a un bajo costo, lo cual

le permitirá ahorrar un poco de dinero para adquirir otros productos básicos de la canasta familiar.

También se puede generar fuentes de empleo temporal dentro del área, ya sea diario o por horas para algunas personas de la comunidad, todo esto en caso de requerir personal en el proceso de producción o ventas. Los productos que van a adquirir serán procesados de manera natural y no dañarán su salud, al contrario servirán para una alimentación saludable que le ayudarán a un mejor estilo de vida.

## **2.2.2. CONVENIOS ESPECIALES**

Los convenios especiales son los que se realizan entre sociedades sean de carácter público o privado, en los cuales se suscriben obligaciones y derechos de las partes que intervienen y sirven para dar facilidad a las transacciones comerciales.

La elaboración y formalización de cualquier convenio, contrato o acuerdo, requiere de una negociación previa, de conformidad con orientaciones administrativas de aplicación general que facilitan y agilizan su firma.

Los convenios pueden realizar las entidades públicas y entidades privadas que realicen cualquier tipo de actividad, ya sea de producción o servicios.

### **2.2.2.1. Tipos de convenios**

#### **a) Convenio general**

Es el instrumento marco que firma la autoridad de una organización cuando se tiene la intención de colaborar con más de una unidad que integran la organización.

### **b) Convenio o acuerdo de colaboración**

Es el documento que formaliza la relación entre una organización con otra para realizar trabajos conjuntos y que sirve de marco cuando ambas partes tienen la intención de colaborar por un período extenso (más de un año) y en más de un proyecto. Se distingue del convenio específico por no hacer referencia a ningún trabajo en particular.

### **c) Convenio o acuerdo de específico**

Es el documento que se refiere a una o varias actividades concretas, definiendo los objetivos y alcance del trabajo, la metodología a aplicar, el tiempo de ejecución y los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos que implicará su realización. Se da en el marco de un convenio de colaboración o cuando se estima que la colaboración será por un período corto y solo por un proyecto.

### **d) Convenios en el campo educativo**

La institución educativa gestiona, al menos un convenio anual con una Universidad pública o privada para el establecimiento de un plan de becas y el desarrollo de un programa de orientación y animación para el seguimiento de estudios superiores de sus estudiantes.

La institución educativa establece, al menos, un convenio anual con una empresa privada para la utilización de su tecnología, con fines educativos, lo cual fortalecerá los conocimientos técnicos y prácticos de los estudiantes

La institución educativa gestiona los convenios con la empresa privada para que los estudiantes del sexto curso realicen sus pasantías o prácticas de acuerdo a su especialidad.

## **2.3. LA ADMINISTRACIÓN**

TERRY George R: 2001 manifiesta “La Administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos”. (Pág.22).

La administración se encuentra presente en cualquier actividad por pequeña que sea. Sin el proceso administrativo, que es un ordenamiento lógico y racional, sería imposible producir bienes y servicios para el consumo y satisfacción de necesidades de la sociedad.

### **2.3.1. GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN**

En una empresa o un área determinada de la misma, la gestión de la administración por lo general estará a cargo del Gerente General o un Administrador, el cual deberá demostrar la eficacia, eficiencia, economía y la ética con la que éste actúa dentro de ella en todos los campos.

### **2.3.2. PROCEDIMIENTOS BÁSICOS ADMINISTRATIVOS**

Estas cuatro funciones principales: planeación, organización, ejecución y control, constituyen el proceso de la administración. Son los medios por los cuales administra el gerente.

Distinguen al gerente del no gerente, una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es:

- 2.3.2.1.** La Planeación para determinar los objetivos y los cursos de acción que van a seguirse.
- 2.3.2.2.** La Organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
- 2.3.2.3.** La Ejecución por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
- 2.3.2.4.** El Control de las actividades para que se conformen con los planes.

### **2.3.3. ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS**

#### **2.3.3.1. Estructura funcional**

La estructura funcional de una entidad es aquella que determina como se encuentran estructuradas las funciones que se realizan dentro de cada departamento o área.

#### **2.3.3.2. Estructura orgánica**

La estructura orgánica es aquella que nos ayuda a determinar como se encuentra estructurada de manera general una entidad, desde su nivel directivo hasta el operativo.

#### **2.3.3.3. Funciones administrativas**

Las funciones administrativas son aquellas que se designan a las personas que trabajan en el área administrativa de una entidad, ya sean estas en el nivel directivo, supervisión, contable.

## **2.3.4. LOS ORGANIGRAMAS**

FRANKLIN Benjamín Enrique: 2003 afirma “Son la representación gráfica de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo. Son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio”. (Pág.78).

La finalidad de un organigrama se fundamenta en la condición de reflejar hasta donde sea posible la organización con las verdaderas implicaciones y sus estratos jerárquicos.

### **2.3.4.1. Aspectos para la elaboración de un organigrama**

Realizar una investigación sobre la estructura organizativa: determinando las unidades que constituyen la Organización y la forma como establecen las comunicaciones entre ellos. Funciones o actividades que realizan cada una. Relación o subordinación existente entre las unidades organizativas.

Al construir un organigrama se debe temar en cuenta:

- a)** Las casillas deben ser rectangulares.
- b)** Las líneas de mando deben caer siempre en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior.
- c)** Las líneas de nivel son siempre horizontales.
- d)** Delimitar con precisión las unidades o dependencias.
- e)** Señalar de forma más completa las relaciones existentes.

- f)** Escribir correctamente el nombre de las Unidades o Dependencias y en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo completamente al pie del gráfico.
- g)** Señalar mediante las técnicas de elaboración las relaciones de:
- Línea o Ejecución línea de mando, debe caer verticalmente.
  - Estado Mayor o Staff la línea que indica su relación es horizontal.
  - Línea Punteada para indicar las relaciones de Coordinación.
- h)** Las unidades que no tienen claramente definidas su ubicación administrativa, pueden colocarse en el nivel especial o señalarse particularmente al pie del organigrama.
- i)** Cuando el número de unidades de un mismo nivel es grande, y dificulta su inclusión en forma horizontal, pueden presentarse verticalmente.
- j)** Los símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama son los siguientes:
- Líneas llenas sin interrupciones son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.
  - Las líneas llenas verticales indican autoridad.

- Las horizontales señalan especialización y correlación.
- Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura de la figura geométrica indica relación de apoyo.
- Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales.
- Figura geométrica con un recuadro indica condición especial autónoma.
- Se puede destacar una unidad para llamar la atención y para ello se utiliza medio recuadro bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.
- Las líneas con zigzagueos al final y una flecha indican continuación de la estructura.
- Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.

#### **2.3.4.2. Utilidad de los organigramas**

Los organigramas son útiles instrumentos de organización, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial; algunas de las principales razones por las que los organigramas se consideran de gran utilidad, son:

- a) Representan un elemento técnico valiosos para el análisis organizacional.
- b) La división de funciones.
- c) Los niveles jerárquicos.
- d) Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- e) Los canales formales de la comunicación.
- f) La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- g) Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros.
- h) Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

#### **2.3.4.3. Ventajas de los organigramas**

Entre las principales ventajas que proporciona el uso de organigramas, podemos mencionar las siguientes:

- a) Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
- b) Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- c) Muestra quién depende de quién.
- d) Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- e) Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.

- f) Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.

#### **2.3.4.4. Desventajas de los organigramas**

Algunos funcionarios de empresas justifican el no usar organigramas dentro de su organización debido a que el organigrama tiende a exacerbar en las personas el sentimiento de ser superiores o inferiores, a destruir el espíritu de trabajo en equipo y a dar a las personas que ocupan un cuadro en el mismo, una sensación demasiado grande de "propiedad". Pero como ya se menciono anteriormente, esto no es más que un pretexto.

Sin embargo, los organigramas presentan importantes limitaciones:

- a) Sólo muestra las relaciones de autoridad formales pero omite un cúmulo de relaciones informales e informales significativas.
- b) Se señalan las principales relaciones de línea o formales más no indica cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura.
- c) Muchos organigramas muestran las estructuras como se supone que deben ser, o solían ser, y no cómo son en realidad. Los administradores olvidan que las organizaciones son dinámicas y que las gráficas deben rediseñarse.

#### **2.3.4.5. Características de los organigramas**

Los organigramas deben contener algunas características que permitirán claramente identificar niveles jerárquicos dentro de una organización, a continuación citamos las siguientes:

##### **a) Exactitud**

Un organigrama debe reflejar la estructura de la organización, con unidades y relaciones que corresponden a la realidad industrial.

##### **b) Actualidad**

Un organigrama debe representar la organización vigente, por esta razón se aconseja que todo organigrama lleve la fecha que ha sido elaborado.

##### **c) Claridad y Sencillez**

Cualquier organigrama debe garantizar una información exacta y asimilable por quienes utilizan dicho instrumento. Los organigramas parten desde los más sencillos, en donde se refleja la estructura de las unidades principales, hasta los más complicados que incluyen todas las unidades secundarias; así como las variaciones de la autoridad, las relaciones entre los departamentos, los niveles de jerarquía; esto permite una visión clara y precisa de la organización.

#### **d) Uniformidad**

No es posible tener un criterio de la uniformidad en la estructura de organigramas, por la falta de normatividad al respecto, los especialistas adoptan los criterios generalmente aceptados en el diseño de los organigramas.

#### **2.3.4.6. Clasificación de los organigramas**

Los organigramas se diferencian entre si por las características de la organización que presentan y su clasificación es la siguiente:

##### **a) Por la forma de representar la estructura**

- Organigramas Analíticos
- Organigramas Generales.
- Organigramas Suplementarios

##### **b) Por la forma y disposición**

- Organigramas Verticales.
- Organigramas Horizontales.
- Organigramas Circulares.

#### **2.3.5. LOS MANUALES**

CATACORA Fernando: 1985 expresa “Manual significa una herramienta para el manejo y planificación de los recursos organizacionales, sean estos recursos humanos financieros o materiales”. (Pág.95).

Se podría decir también, Manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y de las políticas implantadas, señala secuencia lógica de una serie de actividades que han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, de tal forma que constituyan una guía para el personal que las va a aplicar.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Los manuales tienden a equilibrar los criterios y conocimientos dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

#### **2.3.5.1. Pasos para elaborar un manual**

Para elaborar un Manual se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

- a)** Acta de constitución de la empresa.
- b)** Las tareas asignadas a cada puesto de trabajo.
- c)** La descripción de los procedimientos sean administrativos o financieros dependiendo de la necesidad de la empresa.
- d)** Los formularios utilizados en los trámites.
- e)** Boletines informativos de la empresa.
- f)** Organigramas de la empresa.

### 2.3.5.2. Importancia de los manuales

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas.

VÁSQUEZ Víctor Hugo: 2002 manifiesta “Señala que debido a la importancia en la elaboración de los manuales, se debe destacar lo siguiente”. (Pág.320).

- a)** La fijación de políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización que permitan la toma de decisiones.
- b)** Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- c)** Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.
- d)** Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- e)** Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- f)** Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- g)** Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.
- h)** Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.

- i) Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- j) Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.
- k) Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- l) Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- m) Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás componentes.
- n) Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.

### **2.3.5.3. Clases de manuales**

Varios especialistas en administración de empresas, señalan que existen diferentes tipos de manuales y que todo depende de la necesidad de la organización, y los mismos pueden ser:

- a) **Por su Alcance**
  - Generales o de aplicación universal.
  - Departamentales o de aplicación específica.
  - De puestos o de aplicación individual.

**b) Por su Contenido**

- De historia de la empresa o institución.
- De organización.
- De políticas.
- De procedimientos.
- De contenido Múltiple (manual de técnicas)

**c) Por su Función Específica o Área de Actividad**

- De personal.
- De ventas.
- De producción o ingeniería.
- De finanzas
- Generales

**2.3.5.4. Manuales de organización y funciones**

**a) Manual de funciones**

www.monografías.com: 2010 “Es el documento que se prepara en una organización con el fin de limitar las responsabilidades y las funciones de los trabajadores de una empresa”

El objetivo primordial del manual es de describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo, sino también en la disolución de responsabilidades entre de la empresa, o peor aún de una misma sección.

## **b) Manual de organización**

www.momografías.com: 2010 “De manera general se puede decir que manual de organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman las estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructuras”.

Para la elaboración de este tipo de manual, se propone el seguimiento de tres etapas, las cuales junto con una serie de actividades que se especifican son fundamentales en el logro de este objetivo. Estas etapas son:

- Recabar información.
- Análisis de la información recabada.
- Integración del manual.

### **2.3.5.5. Manuales de procedimientos**

VÁSQUEZ Víctor Hugo: 2002 señala “Un Manual de Procedimientos es el ordenamiento de las actividades en forma secuencial, en el que se puede incluir, modificar o cambiar algún proceso. Además es importante respetar todos sus pasos, ya que la omisión de alguno de ellos puede entorpecer todo el procedimiento”. (Pág.319).

También se podría describir al manual de procedimientos como un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una entidad, incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

### **2.3.5.6. Manuales de gestión**

Manual de Gestión es un documento aplicado a la consecución de recursos (materiales, económicos, humanos). Hay diversos modelos de manuales de gestión y su aplicación se puede dar en el ámbito público y el privado. En sí mismo gestionar es un proceso, es algo más que pedir.

www.monografías.com: 2010 “Manual de Gestión es un documento con un conjunto de reglas y métodos para llevar a cabo con la mayor eficacia un negocio o actividad empresarial; en definitiva, se trata de conseguir el éxito con cualquier empresa de carácter económico, financiera y política”.

Se trata de una herramienta que permite documentar y brindar referencias tanto sobre la estrategia como de los parámetros de organización y gestión en la comunicación de una organización”.

## **2.4. ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA CONTABLE**

### **2.4.1. ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA CONTABLE PARA EL ÁREA**

Para que la información financiera sea útil, debe presentarse en un formato estándar. La materia que estudia la comunicación de la información financiera, se llama Contabilidad, los Sistemas Contables son quizá la parte más importante de la infraestructura del sistema financiero.

No es sorprendente que los primeros Sistemas Contables se desarrollaron en forma paralela a los controles financieros.

El desarrollo de la Contabilidad por partida doble, es un avance considerable de los sistemas contables, ocurrió en la Italia renacentista

como respuesta a la necesidad de llevar un registro de las complejas transacciones financieras que surgían del comercio y la banca. La organización del Sistema Contable para el área será establecida y estructurada de acuerdo a las necesidades del área y al plan de cuentas a aplicar.

## **2.4.2. ORGANIZACIÓN GENERAL CONTABLE**

La Organización General Contable siempre debe ser estructurada de acuerdo a lo que establecen las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) y de acuerdo al tipo de actividad económica a la que se dedique la entidad o un área de la misma.

### **2.4.2.1. Clases de cuentas**

#### **a) Cuentas Deudoras**

Son cuentas del grupo de los Activos y cada vez que se realiza un abono su saldo aumenta.

#### **b) Cuentas Acreedoras**

Son cuentas del grupo de los Pasivos y cada vez que se realiza un abono su saldo aumenta.

#### **c) Cuentas del Balance General**

Aquí se encuentran todas las cuentas del grupo de los activos, pasivos y capital. Son conocidas también como cuentas reales o perennes, las mismas que se registran con su respectivo código y presentarán su saldo al final de un período contable.

#### **d) Cuentas de Resultados**

Intervienen todas las cuentas de ingresos y gastos, permiten determinar el resultado positivo o negativo de las actividades financieras en una fecha determinada.

#### **e) Partes que conforman una cuenta**

- Débito o debe se encarga de registrar todos los ingresos de bienes, valores o servicios recibidos por la organización o empresa.
- Crédito o haber registra todos los egresos de bienes, valores o servicios entregados por la organización o empresa.
- El Saldo Es la diferencia entre el débito y el crédito de una cuenta.
- Saldo Deudor (Cargo) cuando la suma del débito es mayor que la del crédito.
- Saldo Acreedor (Abono) cuando la suma del crédito es mayor que el débito.

La Ecuación Contable que permite determinar los valores aritméticos es la siguiente.

Activo = Pasivo + Capital

Pasivo = Activo – Capital

Capital = Activo – Pasivo

El Plan de Cuentas, tanto en su estructura como en su codificación estarán basadas en términos de conformar una base de datos ordenada, reuniendo características y cualidades como: Claridad, sencillez,

flexibilidad y amplitud de acuerdo a la naturaleza de los activos, pasivos y patrimonio.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo se puede estructurar un Plan de Cuentas de la siguiente manera:

**Cuadro No 29**  
**ESTRUCTURA DEL PLAN DE CUENTAS**

<b>CONCEPTOS</b>	<b>CODIFICACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
<b>Grupo</b>	1	Activos
<b>Subgrupo</b>	1.1	Activos Corrientes
<b>Clasificación</b>	1.1.1	Activos Disponibles
<b>Cuentas</b>	1.1.1.1	Caja
<b>Auxiliares</b>	1.1.1.1.1	Caja Chica

#### **2.4.2.2. Asientos Contables**

Los Asientos Contables se estructuran utilizando cuentas con la finalidad de registrar los movimientos financieros de la organización o empresa, según la diversidad de las operaciones y cumpliendo con el principio de partida doble se identificará a los siguientes asientos.

##### **a) Asientos de Apertura**

Se los realiza al inicio de las gestiones de la organización o al reiniciar un nuevo período contable.

**b) Asientos Operativos**

Son los que se registran por todas las operaciones que realiza la empresa.

**c) Asientos Simples**

Están estructurados de una cuenta en el debe y otra en el haber, indistintamente del grupo al que pertenecen.

**d) Asientos Compuestos**

Están estructurados por dos cuentas o más en el debe o dos o más cuentas en el haber, indistintamente del grupo al que pertenecen.

**e) Asientos Mixtos**

Están conformados por una cuenta en el debe y dos o más cuentas en el haber, el orden de estos asientos puede hacerse en forma invertida dos o más cuentas en el debe y una en el haber.

**f) Asientos de Ajuste**

Se los realiza para obtener saldos reales de las cuentas contables en el momento requerido.

### **g) Asientos de Cierre**

Son registros para obtener resultados financieros y saldar cuentas de resultados.

## **2.4.3. CONTABILIDAD GENERAL**

### **2.4.3.1. Definición**

BRAVO VALDIVIESO Mercedes: 2001 afirma “Contabilidad General es la ciencia, el arte y la técnica que permite el registro, clasificación, análisis e interpretación de las transacciones que se realizan en una empresa con el objeto de conocer su situación económica y financiera al término de un ejercicio económico o período contable”. (Pág. 81).

Para la autora, la contabilidad es el punto de partida para obtener la información confiable sobre el entorno que involucra al proceso de la producción, estableciendo adecuados controles y reuniendo una adecuada información que sirva a éste para la toma de decisiones.

Todo sector agropecuario debe hacer uso de la contabilidad, cualquiera que sea la importancia de su explotación, ya que así obtendría una mayor comprensión del resultado económico y a la vez tiene una mejor conocimiento para determinar si debe seguir en su actividad actual, diversificarlo o cambiarlo en caso de ser necesario.

## **2.4.4. CONTABILIDAD DE COSTOS**

La contabilidad de costos es aquella que nos ayuda a determinar cuánto me cuesta producir un determinado producto o servicio

después de todos sus gastos invertidos en el mismo para su producción y luego sacarlo a su venta en el mercado.

Los elementos del costo de un producto o sus componentes son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, esta clasificación suministra la información necesaria para la medición del ingreso y la fijación del precio del producto.

#### **2.4.4.1. Costos fijos**

Son aquellos costos que se mantienen constantes cualquiera que sea el volumen de las operaciones, es decir, los costos fijos del área de Procesamiento de Lácteos como la mano de obra directa, personal y las depreciaciones necesarias para el desarrollo de las actividades de producción.

#### **2.4.4.2. Costos variables**

Son aquellos costos que varían en proporción directa a un indicador de volumen. Entre los costos variables se encuentran Costos indirectos de fabricación (suministros, servicios, mantenimiento equipos entre otros), materia prima.

#### **2.4.5. SISTEMAS DE CONTROL DE PRODUCTOS**

Los sistemas de control de productos son aquellos con los que se pueden proceder a controlar las adquisiciones de materia prima, insumos, así como también el control de los productos en proceso, productos terminados y productos destinados para la venta. Para este control se utilizarán siempre registros adecuados y con un formato acorde a la información contable a requerir.

El Sistema de Control de costos es una aplicación que le permite el manejo de presupuestos institucionales de una forma centralizada y eficiente. Permitiéndole controlar los principales gastos institucionales como los inventarios, recurso humano o servicios varios. Definiendo cada ente (Departamento, empleados) como un centro de costos.

#### **2.4.6. PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

En dependencia del Director Financiero, se responsabilizará de la dirección y coordinación financiera de la planta, participará en la definición de los planes financieros, así como de las políticas y procedimientos del área, coordinará y dirigirá.

##### **2.4.6.1. En área de producción**

El plan de financiamiento para el área de producción es muy importante, ya que es la base fundamental para que la entidad a través de este dinero pueda adquirir la materia prima para la producción de sus productos.

El financiamiento para esta área vendrá de una partida presupuestaria que asignará el Estado con un determinado monto económico para cubrir las necesidades necesarias de la misma y también serán de autogestión como es la venta de sus productos en el mercado.

##### **2.4.6.2. En área administrativa**

El área administrativa, por lo general está a cargo de la máxima autoridad de la entidad, la misma que será la encargada de planificar, gestionar y asignar los recursos económicos para el buen funcionamiento de esta área de producción.

### **2.4.6.3. En actividades de desarrollo comunitario**

El financiamiento para las actividades de desarrollo comunitario, también serán por autogestión de la autoridad de la entidad.

Entre las actividades a desarrollarse podemos mencionar las siguientes:

- a)** Capacitación a la comunidad, mediante cursos a dictarse por los señores profesores técnicos en la entidad, mediante un plan de capacitación permanente.
- b)** Visita de los técnicos y estudiantes a varios sectores ganaderos que se dedican a la venta de leche, para dar asesoramiento técnico de cómo se debe tratar la misma para ser utilizada en el procesamiento de lácteos.

### **2.4.6.4. En capacitación estudiantil**

En capacitación estudiantil dentro de esta área es muy importante que lo señores estudiantes obtengan beneficios que fortalezcan sus conocimientos, por lo que la institución gestiona con empresas procesadoras y elaboración de lácteos de la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha, realizar pasantías para los señores estudiantes en estas empresas.

## **2.5. LAS FINANZAS**

Para que una organización emprenda una actividad de producción o servicios es muy importante tener un presupuesto adecuado para el financiamiento de la producción y tener un historial de todos los proveedores para así adquirir materiales a menor precio.

### **2.5.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LAS FINANZAS**

Las finanzas tienen que ver con la forma y condiciones en las que se obtiene el dinero, y a su vez los criterios de cómo se usan los activos de la empresa. Las finanzas son muy importantes porque ayudan a la toma de decisiones para una administración adecuada.

Dos características distinguen a las decisiones financieras de otras decisiones de asignación de recursos: los costos y beneficios de las decisiones financieras 1) Se distribuyen a lo largo del tiempo, y 2) generalmente no son conocidos con anticipación por los encargados de tomar decisiones ni por nadie más.

Es muy importante porque ayuda a distribuir el dinero para efectuar una actividad económica en una entidad o un área determinada para la producción de un producto o servicio para un período de tiempo.

### **2.5.2. LA ACTIVIDAD FINANCIERA**

Es el conjunto de operaciones que se efectúan en el mercado de oferentes y demandantes de recursos financieros incluyendo aquellas operaciones que intervienen en la formación del mercado de dinero y capitales.

### **2.5.3. FINANCIAMIENTO**

Financiamiento es la acción por lo que una persona, sociedad u organismo consigue capital para su creación o funcionamiento, la financiación se puede efectuar con fondos o recursos propios o con recursos ajenos.

### **2.5.4. RENTABILIDAD**

Rentabilidad es la capacidad que tiene una inversión para generar o no, un beneficio neto, Relación existente, generalmente expresada en términos porcentuales, entre un capital invertido y los rendimientos netos que de él se obtienen.

### **2.5.5. ÍNDICES FINANCIEROS**

ENCICLOPEDIA TERRANOVA: 1998 “Constituyen la forma más común del análisis financiero, razón es la relación numérica entre dos cantidades diferentes correspondientes a las cuentas del balance general o de pérdidas o ganancias”. (Pág. 99)

Mediante razones e indicadores, el análisis financiero expresa la situación económica de la empresa e indica probabilidades y alternativas que se deben seguir. También ayuda a enfocar la atención del análisis sobre determinados puntos que muestran las irregularidades de la empresa y requieren una profunda investigación.

#### **2.5.5.1. Clasificación de las razones e indicadores**

Las relaciones que existen entre las cuentas del balance general y el estado de pérdidas y ganancias se agrupan de diversas maneras. A continuación se menciona los indicadores económicos utilizados con más frecuencia:

## a) Indicadores de liquidez

Sirve para medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones en corto plazo. Establecen la facilidad o la dificultad de una compañía para pagar sus pasivos corrientes, se trata de saber que pasaría si a una empresa le exigen el pago inmediato de todas sus obligaciones a menos de un año. Los indicadores más comunes para este análisis son: Razón corriente y Capital neto de trabajo.

- **Razón corriente**

Se le denomina también relación corriente y con ella se trata de verificar las disponibilidades financieras de la empresa, a corto plazo para afrontar sus compromisos también a corto plazo, para tal fin se establece la fórmula:

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

Este indicador se interpreta que por cada dólar que la empresa debe a corto plazo, cuenta con activos para respaldar esta obligación.

- **Capital neto**

Es una forma de apreciar de manera cuantitativa en unidades monetarias el resultado de la razón corriente, este cálculo expresa en valores aquello que la razón corriente expresa como una relación, se expresa con la fórmula:

$$\text{Capital neto de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente.}$$

Es el valor que le queda a la empresa, representando en dinero efectivo o en otros activos corriente, después de haber pagado todos sus pasivos a corto plazo.

- **Indicadores de endeudamiento**

Tienen por objeto medir el grado y la forma en que participan los acreedores en el financiamiento de la empresa, establecer el riesgo que estos corren juntos con los dueños o la convivencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Los indicadores más utilizados en el nivel endeudamiento es el nivel de endeudamiento.

- **Nivel de endeudamiento**

Este indicador establece el porcentaje de participación de los acreedores, dentro de la empresa con la fórmula:

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}} * 100$$

Este indicador se expresa diciendo que los acreedores son dueños de la compañía y que los accionistas quedan como propietarios del resto.

## **CAPITULO III**

### **3. ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1.INTRODUCCIÓN**

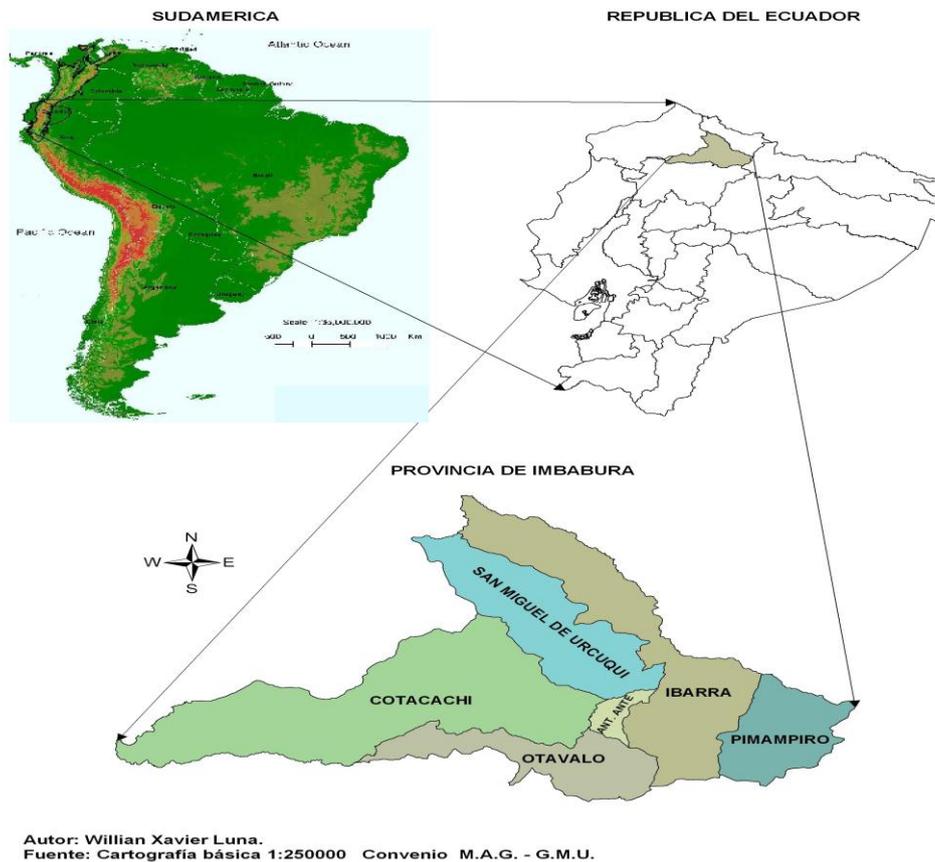
En la actualidad la economía, se caracteriza por la apertura comercial, la ampliación de las inversiones e innovaciones tecnológicas, promueve la competitividad de todos los sectores económicos, a fin de que los productos puedan ser ubicados en mejores condiciones de precios y calidad en el mercado.

Una de las estrategias de la industria de lácteos ha sido la de considerar a esta actividad como un complejo industrial, que involucra a varias fases productivas, con enfoque de cadena, partiendo desde la producción de las materias primas agrícolas, su transformación, la producción y comercialización de productos terminados.

La industria de lácteos ha sido una de las actividades dinámicas del Sector en los últimos años, debido a la gran demanda de sus productos por todos los estratos de la población. La producción de lácteos es un rubro importante dentro de esta actividad económica; pues durante el último decenio presenta un crecimiento superior al 70% en ventas, estacionándose los últimos tres años en un crecimiento moderado, en razón de la situación macroeconómica que vive el país, por los problemas políticos, y el encarecimiento de los insumos, provocando finalmente inseguridad en la inversión, así como también restricción en la demanda por parte de los consumidores.

### 3.2. POBLACIÓN A INVESTIGAR

#### PROVINCIA DE IMBABURA – CANTÓN OTAVALO



**FIGURA No 1** Mapa Cantón Otavalo

El desarrollo demográfico ecuatoriano ha producido considerables oscilaciones en la composición poblacional del país. La tasa promedio de crecimiento anual actual es de 2,1%.

Según datos del INEC del año 2001, la provincia de Imbabura cuenta con aproximadamente 344.044 habitantes, lo cual supone un 2,83% de la población nacional. El cantón más poblado es Ibarra, donde se ubica la capital de la provincia, (con un 45% de los habitantes), seguido del cantón Otavalo (26%), Cotacachi (11%), Antonio Ante (10%) y Pimampiro y

Urcuquí (que aglutinan a un 4% de la población cada uno). En la última década (1990-2001) el crecimiento de la población en la provincia fue acelerado pues el número de habitantes aumentó en un 30%. El 50% de la población imbabureña está viviendo en zonas rurales y el otro 50% en zonas urbanas. La tasa de crecimiento poblacional es positiva (2.36%) y superior a la media nacional. En general Imbabura, no se considera superpoblada, porque la densidad de población que presenta es muy moderada (75 habitantes/Km<sup>2</sup> en el año 2001), aunque unos cantones están más poblados que otros, proporcionalmente a su superficie. Entre los años 1990 y 2001 la población femenina aumenta muy moderadamente (0,3% aprox.) y la masculina desciende, probablemente debido a procesos migratorios. En general, Imbabura presenta un alto porcentaje de población infantil o menor de 15 años (30-40%). El grupo más numeroso (52-60%) está formado por la población que tiene edad para trabajar (15-65 años) y por último están los ancianos o la tercera edad que son una minoría (7-10%), reflejo de cortas esperanzas de vida.

En cuanto a la composición étnica de la provincia, ésta es muy variada pues presenta indígenas de diversas nacionalidades y pueblos, afro ecuatorianos, mestizos, blancos, etc. Según los datos del censo del año 2001, un 25% de la población imbabureña se autodefine como indígena, que principalmente pertenece al área rural. Según datos del CODEMPE, están presentes dos de las trece nacionalidades reconocidas en el país: los AWA (0,7% de la población indígena) en la región Costa y los KICHUAS en la Sierra (99,3% de la población indígena) que actualmente tienen reconocidos trece pueblos, de los cuales cuatro habitan en la provincia de Imbabura: los Otavalos (58%), Cayambis (31%), Karanquis (7%) y Natabuelas (3,5%). La población autodefinida como Afroecuatoriana (negra) es del 3,2% de la población, distribuida casi por igual entre áreas urbanas y rurales. Por eliminación, el 71,8% de la población se autodefine como mestiza, blanca o de otra étnia.

Cuadro No 30

**DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL DE LAS PROVINCIAS  
DEL ÁREA DE INFLUENCIA DEL PROYECTO**

PROVINCIAS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
CARCHI	82.083	85.092	167.175
IMBABURA	169.102	175.302	344.404
<b>TOTAL</b>	<b>251.185</b>	<b>260.394</b>	<b>511.579</b>

Fuente: Censo poblacional 2001

Elaboración: El Autor

Cuadro No 31

**POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DE IMBABURA POR CANTONES**

Evolución de la población cantonal en los últimos años (1982 - 2001)			
CANTONES	AÑO 1982	AÑO 1990	AÑO 2001
Ibarra	111.611	119.493	153.256
Antonio Ante	26.339	27.375	36.053
Cotacachi	31.912	33.250	37.215
Pimampiro	14.265	15.359	12.951
Otavalo	63.160	56.286	90.188
Urcuquí**	0	13.736	14.381
<b>IMBABURA</b>	<b>247.287</b>	<b>265.499</b>	<b>344.044</b>

Fuente: Censo Poblacional 2001

Elaboración: El Autor

**Cuadro No 32**  
**POBLACIÓN FEMENINA MAYORES DE 16 AÑOS DEL CANTÓN**  
**OTAVALO**

			PORCENTAJE	NÚMERO
No	PARROQUIAS	POBLACIÓN	%	ENCUESTAS
<b>URBANO:</b>				
1	San Luis	8.601	40,85	80
2	El Jordán	12.449	59,14	115
	<b>TOTAL</b>	<b>21.050</b>	<b>51,23</b>	<b>195</b>
<b>RURAL:</b>				
3	Miguel Egas	2.237	11,16	21
4	Eugenio Espejo	2.916	14,55	27
5	González Suárez	2.213	11,04	20
6	Pataquí	150	0,74	1
7	Quichinche	2.708	13,51	25
8	Ilumán	2.948	14,71	27
9	San Pablo	4.004	19,98	37
10	San Rafael	2.232	11,13	21
11	Selva Alegre	631	3,14	6
	<b>TOTAL</b>	<b>20.039</b>	<b>48,77</b>	<b>185</b>
	<b>TOTAL POBLACION URBANA Y RURAL:</b>	<b>41.089</b>	<b>100</b>	<b>380</b>

Fuente: Consejo Nacional Electoral – Elecciones 2009

Elaboración: El Autor

**EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE IMBABURA**

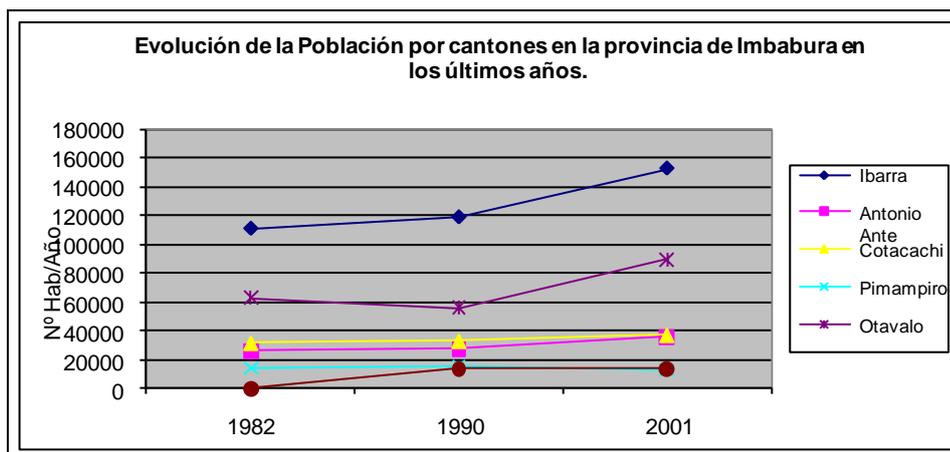


Gráfico No 19

Fuente: Censo poblacional 2001

Elaboración: El Autor

Como se puede observar en las gráficas anteriores, el crecimiento de la población (desde el año 1982 hasta el año 1990) es positivo en todos los cantones excepto en Otavalo. En Antonio Ante y Cotacachi el crecimiento de la población ronda el 4%. En Ibarra y Pimampiro el 7% y 8% respectivamente, sin embargo, en Otavalo destaca un crecimiento negativo de casi un 11% de la población.

En los datos del último censo (año 2001) se observa como todos los cantones, excepto Pimampiro presentan un crecimiento positivo respecto a los datos del censo anterior (1990). Ibarra +28%, Antonio Ante +32%, Cotacachi +12%, Otavalo +60%, Urcuquí +5% y Pimampiro -12%. Destaca el cantón Otavalo, que en la década anterior tenía un crecimiento negativo y en esta última el crecimiento es positivo y superior al 50%.

En consecuencia la población a investigar está dada por los habitantes del cantón Otavalo que tienen edades superiores a los 16 y que representan el 46% del total de la población del cantón.

### **3.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Para la determinación de la muestra se tomó en cuenta a las personas de sexo femenino (amas de casa) que pueden realizar acciones de compra y venta de bienes y servicios tomando en cuenta a las personas mayores de 16 años, como parte de la población que se constituye en nuestro mercado meta, dando un total de 41.089 habitantes del cantón Otavalo lugar de influencia del proyecto.

Para establecer el tamaño de la muestra a la que se le aplicaría la encuesta, se consideraron los siguientes datos:

Grado de confianza	95%
Universo o población	41.089

Grado de error	3%
Nivel de ocurrencia (p)	90%
Nivel de no-ocurrencia (q)	10%

Con los datos anteriores se procede a aplicar la fórmula:

$$n = \frac{N \times z^2 \times g}{e^2 \times (N - 1) + z^2 \times g}$$

Donde:

- N = Población
- z = Intervalo del nivel de confianza
- g<sup>2</sup> = Nivel de ocurrencia o nivel de no-ocurrencia
- e = Grado de error

Desarrollando la fórmula, entonces:

$$n = \frac{41089 \times 1,96^2 \times ((0,9)(0,1))}{0,03^2 \times (41089 - 1) + 1,96^2 \times ((0,9)(0,1))}$$

$$n = \frac{157847,50 \times 0,09}{36,9892 + 0,3457} = 380$$

### 3.4. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA

En este estudio realizado se ha analizado tanto la oferta como la demanda que tienen los productos elaborados por el departamento de lácteos del Colegio Carlos Ubidia. El principal propósito de la producción de lácteos es el consumo interno y regional, para esto es de suma

importancia analizar las tendencias que tienen los productos que se quieren comercializar en el mercado, se estimó al mismo tiempo los gustos actuales y futuros de los consumidores en base a la encuesta realizada en los diferentes sectores del cantón de Otavalo se pudo establecer que el mercado estará dado por factores como gustos, poder adquisitivo, preferencia, número de consumidores, posibles productos similares o sustitutos, los productos lácteos son consumidos en forma considerable en casi todos los hogares otavaleños. Estos productos se utilizan en todas las comidas diarias. De acuerdo al estudio realizado del comportamiento del consumidor se puede establecer que aproximadamente el 99,9% de las personas consumen productos lácteos, como se demuestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro No 33**  
**CONSUMO SEMANAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE LA**  
**POBLACIÓN SEGÚN 380 ENCUESTAS**

<b>PRODUCTO</b>	<b>CONSUMIDORES f</b>	<b>ENCUESTAS %</b>	<b>CONSUMIDORES %</b>
<b>Queso</b>	370	97	37,98
<b>Mantequilla</b>	218	57	22,38
<b>Mermelada</b>	60	16	6,16
<b>Yogurt</b>	216	57	22,18
<b>Manjar</b>	48	13	4,93
<b>Flan</b>	22	6	2,26
<b>Crema</b>	40	11	4,11
<b>TOTAL</b>	<b>974</b>		<b>100,00</b>

## CONSUMO SEMANAL DE LA POBLACIÓN DE PRODUCTOS

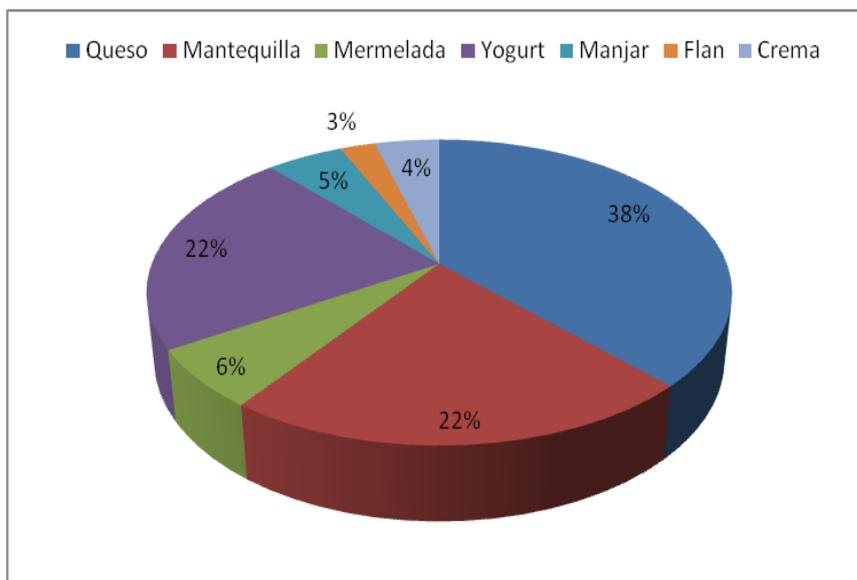


Gráfico No 20

**Fuente:** Encuesta 2009

**Elaboración:** El Autor

### a) ANÁLISIS

De este estudio se puede establecer que el 97% de los encuestados son consumidores habituales de Queso, por orden de importancia la mantequilla y el yogurt son consumos con menor importancia pero de gran requerimiento, el resto de productos son consumidos pero no con la habitualidad de los otros tres productos, que también están en la compra de los encuestados por semana.

Tradicionalmente el consumo de los productos lácteos está unido al costo de los mismos, pero en este caso la demanda de los diferentes productos de acuerdo a su cantidad está dada por diferentes factores, con el número de personas en cada familia y el gusto por determinado producto. La demanda es variada debido a la calidad del producto. No se ha podido realizar un análisis histórico en este sentido de la demanda general pero en base al estudio realizado se ha llegado a establecer los siguientes parámetros.

## CANTIDAD DE PRODUCTOS LÁCTEOS QUE CONSUME LA POBLACIÓN POR SEMANA

### QUESO

**Cuadro No 34**

Queso	1/2	1	1,5	2	MÁS DE 2
	2	144	72	122	30

### CANTIDAD DE CONSUMO SEMANAL DEL PRODUCTO

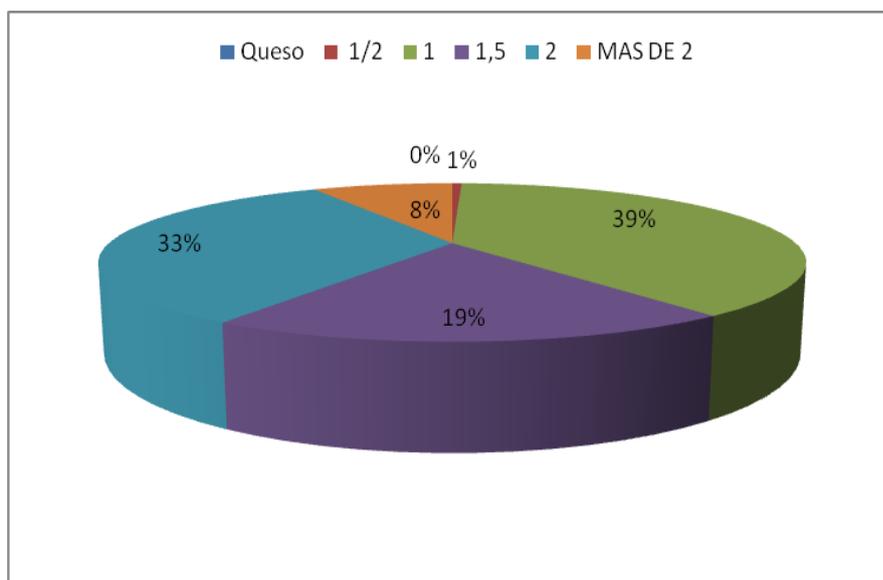


Gráfico No 21

**Fuente:** Encuesta 2009

**Elaboración:** El Autor

### **b) ANÁLISIS**

Los encuestados en un 38% consumen un queso porque es el más apetecido y está al alcance de la mayoría de las familias otavaleñas, pero no hay que dejar de tomar en cuenta los otros ítems que también tienen una aceptación considerable.

## MANTEQUILLA

Cuadro No 35

Mantequilla	1/2lb	1lb	1,5lb	2lb	MAS DE 2lb
	66	128	12	8	4

### CANTIDAD DE CONSUMO SEMANAL DEL PRODUCTO

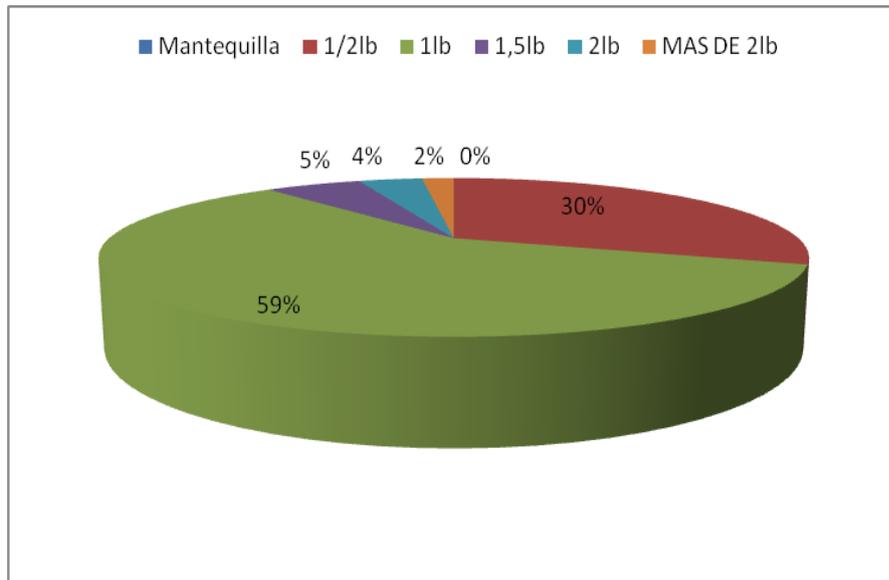


Gráfico No 22

Fuente: Encuesta 2009

Elaboración: El Autor

### c) ANÁLISIS

La variación del consumo es parecida al primer consumo de queso en los hogares prefieren comprar mantequilla de una libra por que dura toda una semana pero hay que tomar en cuenta el consumo de media libra como un producto que puede ser elaborado también para la venta.

## MERMELADA

Cuadro No 36

Mermelada	1/2lt	1lt	1,5lt	2lt	MAS DE 2lt
	32	24	4	0	0

### CANTIDAD DE CONSUMO SEMANAL DEL PRODUCTO

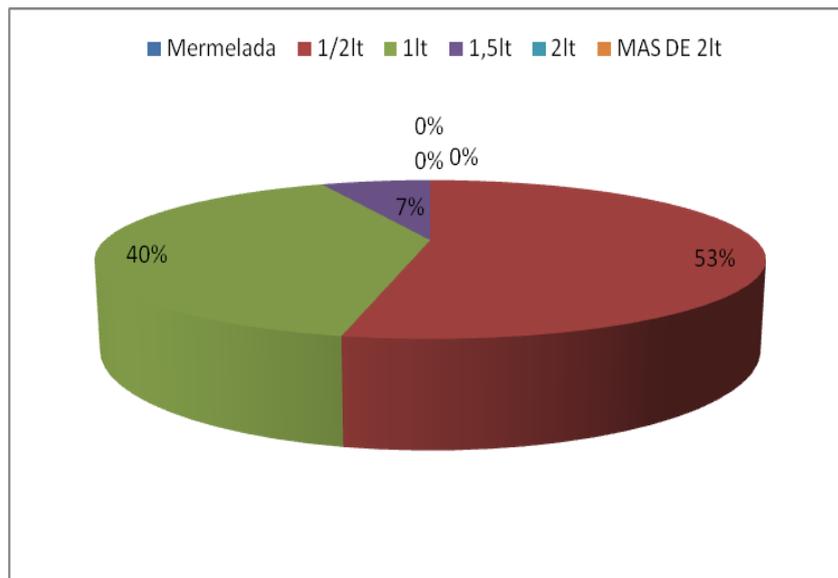


Gráfico No 23

Fuente: Encuesta 2009

Elaboración: El Autor

### d) ANÁLISIS

La mermelada tiene un comportamiento diferente en los encuestados prefieren la mermelada de medio litro en un gran porcentaje pero la mermelada de litro también tiene gran aceptación.

## YOGURT

Cuadro No 37

Yogurt	1/2lt	1lt	1,5lt	2lt	MAS DE 2lt
	10	32	18	102	54

## CANTIDAD DE CONSUMO SEMANAL DEL PRODUCTO

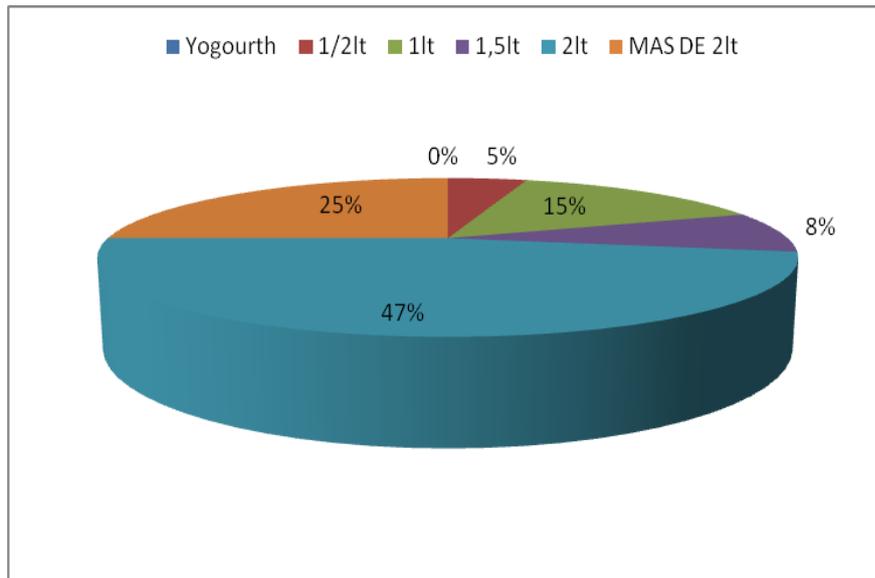


Gráfico No 24

**Fuente:** Encuesta 2009  
**Elaboración:** El Autor

### e) ANÁLISIS

El consumo de yogurt es muy variable en los encuestados, consumen dos litros de yogurt con un porcentaje elevado del 45% pero el 30% consumen más de dos litros por semana, factor que se deberá tomar en cuenta para la producción.

## MANJAR DE LECHE

Cuadro No 38

Manjar	1/2lt	1lt	1,5lt	2lt	MAS DE 2lt
	26	14	8	0	0

## CANTIDAD DE CONSUMO SEMANAL DEL PRODUCTO

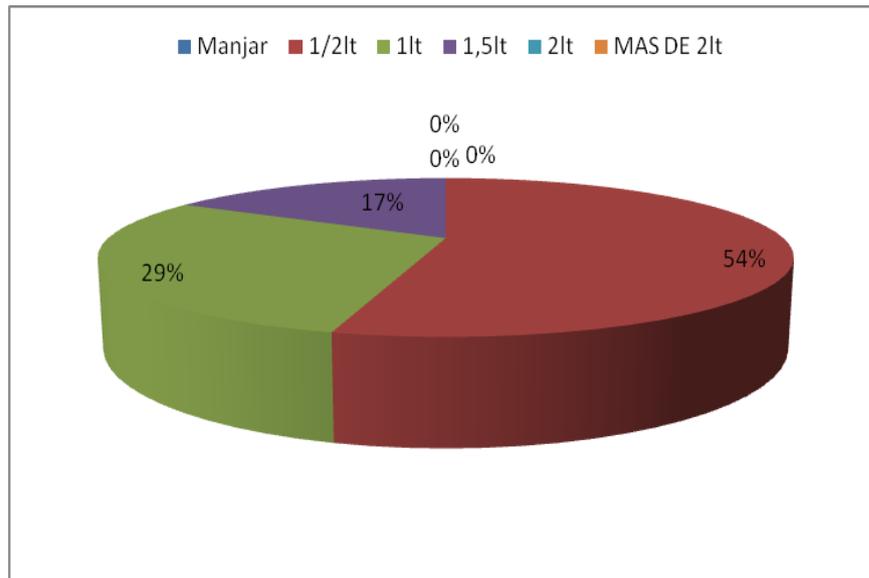


Gráfico No 25

Fuente: Encuesta 2009

Elaboración: El Autor

### f) ANÁLISIS

De los pocos consumidores de este producto la mayoría consume medio litro por semana lo que hace pensar que este producto tendrá que entrar en un estudio financiero para ver si es rentable o no, o si se debe producir para tener una variedad de productos.

## FLAN

Cuadro No 39

Flan	1/2lb	1lb	1,5lb	2lb	MAS DE 2lb
	6	10	2	4	

## CANTIDAD DE CONSUMO SEMANAL DEL PRODUCTO

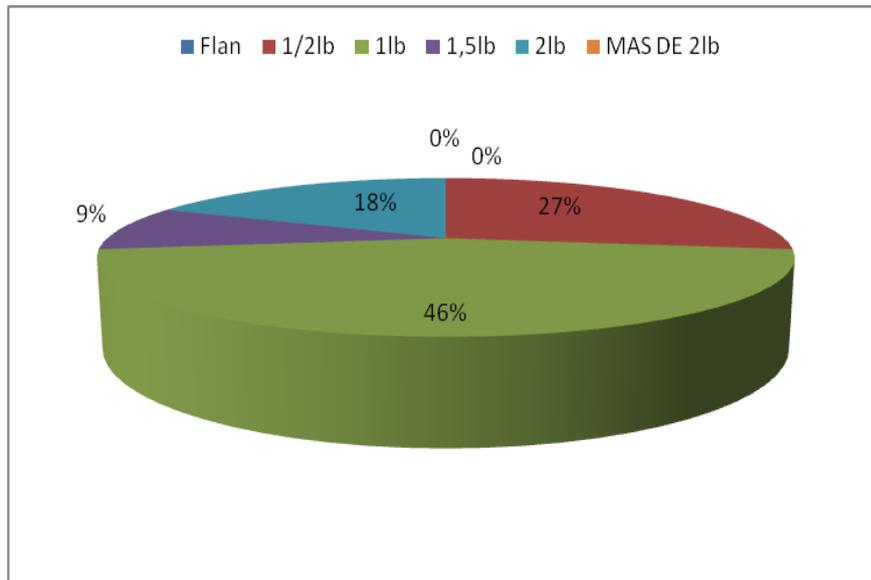


Gráfico No 26

**Fuente:** Encuesta 2009  
**Elaboración:** El Autor

### g) ANÁLISIS

El flan es poco apetecido por los encuestados pero la mayoría consumen el flan de una libra y de media libra, para ser correctos tienen una paridad en consumo.

## CREMA DE LECHE

Cuadro No 40

Crema	1/2lt	1lt	1,5lt	2lt	MAS DE 2lt
	14	22	4	0	0

## CANTIDAD DE CONSUMO SEMANAL DEL PRODUCTO

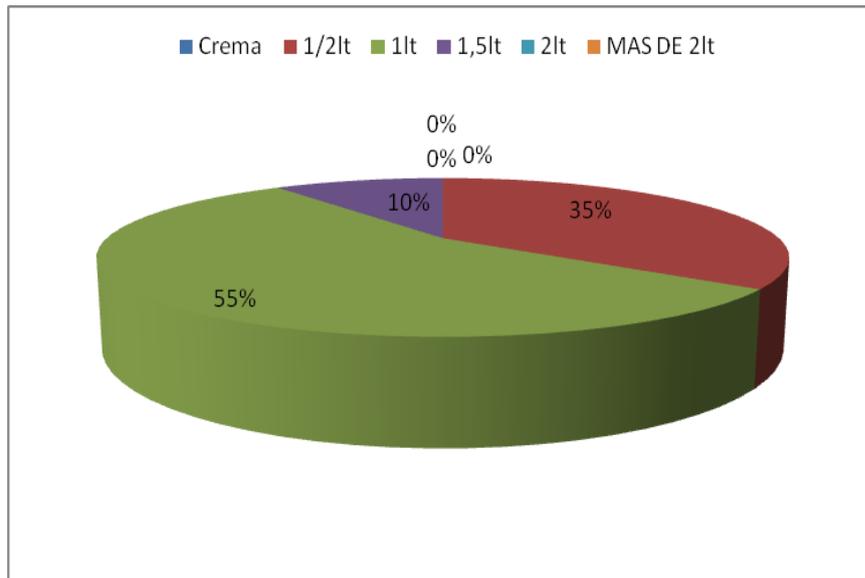


Gráfico No 27

**Fuente:** Encuesta 2009  
**Elaboración:** El Autor

### h) ANÁLISIS

La crema de leche es apetecida por un número considerable de encuestados y su mayor consumo se encuentra en el litro de crema de leche, pero para la producción hay que tomar en cuenta que también se consume crema de leche de medio litro.

## LA MARCA DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS QUE MÁS CONSUME LA POBLACIÓN

### QUESO

Cuadro No 41

Queso	Toni	Dulacs	San Carlos	Otros
	60	166	34	110

## MARCAS DEL PRODUCTO DEL CONSUMIDOR

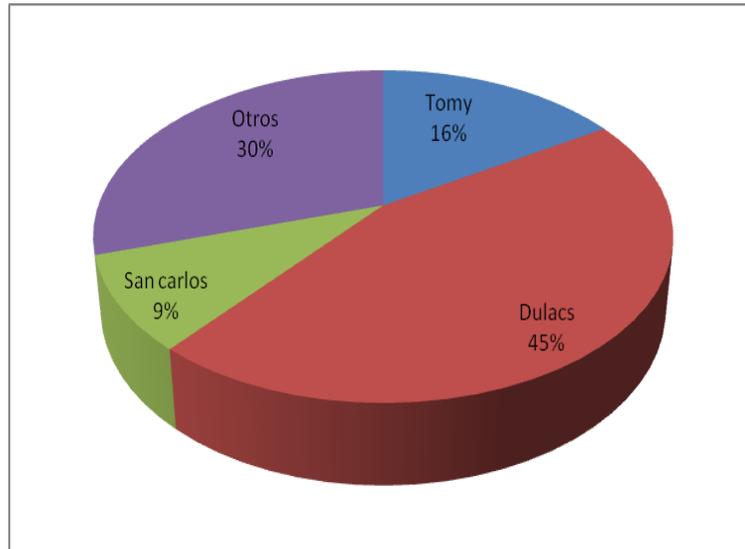


Gráfico No 28

Fuente: Encuesta 2009

Elaboración: El Autor

### i) ANÁLISIS

El más conocido por los encuestados es el queso dulacs que está en todas las tiendas del cantón Otavalo y que es el que más se consume, además existen otras marcas que también consumen, con un 30% de aceptación, que sería el mercado abierto para el proyecto.

## MANTEQUILLA

Cuadro No 42

Klar	Bonella	Regia	Otros
58	94	44	22

## MARCAS DEL PRODUCTO DEL CONSUMIDOR

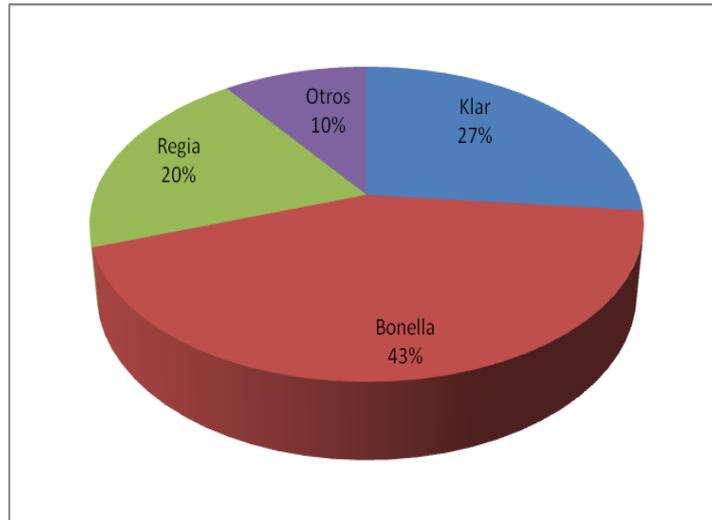


Gráfico No 29

**Fuente:** Encuesta 2009

**Elaboración:** El Autor

### j) ANÁLISIS

En este ítem los productos están más equilibrados en cuanto a su aceptación, la gente conoce muchas marcas pero la que más consume es la mantequilla Bonella, en este caso se deberá pensar en dar mayor calidad para poder romper el mercado.

## MERMELADA

Cuadro No 43

Snob	Aki	Gustadina	Exquisito	Otros
16	20	22	0	2

## MARCAS DEL PRODUCTO DEL CONSUMIDOR

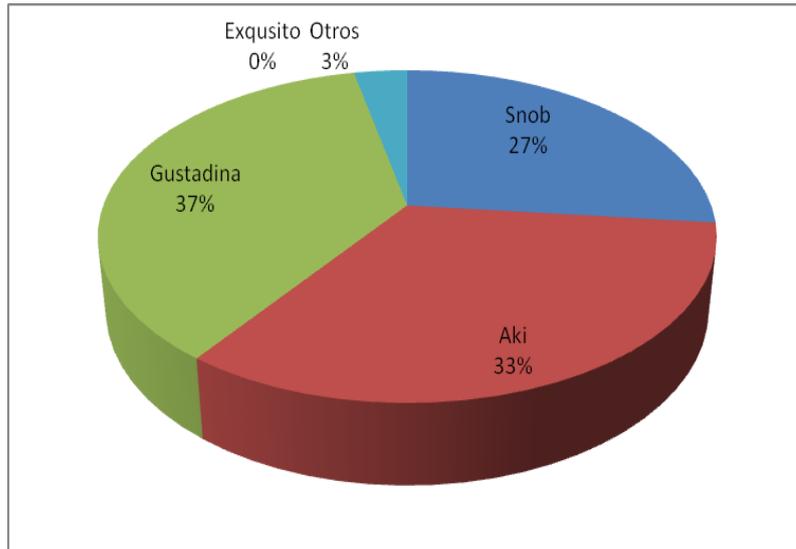


Gráfico No 30

**Fuente:** Encuesta 2009

**Elaboración:** El Autor

### k) ANÁLISIS

La mermelada tiene mediana aceptación en el mercado, las marcas más conocidas son las de mayor consumo, pero se puede observar un equilibrio en los consumidores para comprar de diferentes marcas.

## YOGURT

Cuadro No 44

Tony	Alpina	Dulacs	Pura Crema	Otro
60	24	96	20	16

## MARCAS DEL PRODUCTO DEL CONSUMIDOR

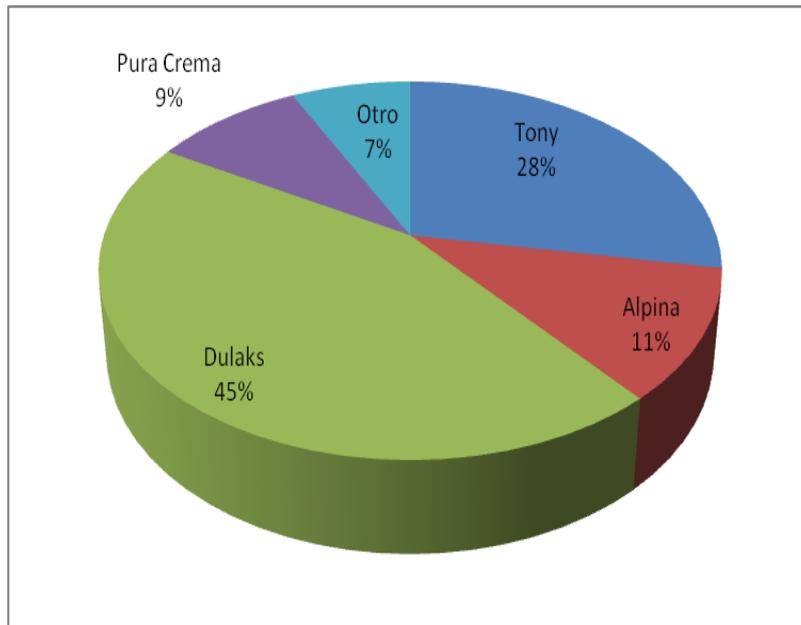


Gráfico No 31

**Fuente:** Encuesta 2009

**Elaboración:** El Autor

### I) ANÁLISIS

El yogurt es un producto consumido por la gran mayoría de los encuestados, pero existen dos marcas muy compradas como son Dulacs (45%) y Tony (28%), que casi tienen el mercado a su disposición, habrá que hacer un esfuerzo grande para entrar en el mercado y posicionar la nueva marca.

## MANJAR DE LECHE

Cuadro No 45

Kiosco	Dulacs	Alpina	Nestlé	otro
10	28	0	6	4

## MARCAS DEL PRODUCTO DEL CONSUMIDOR

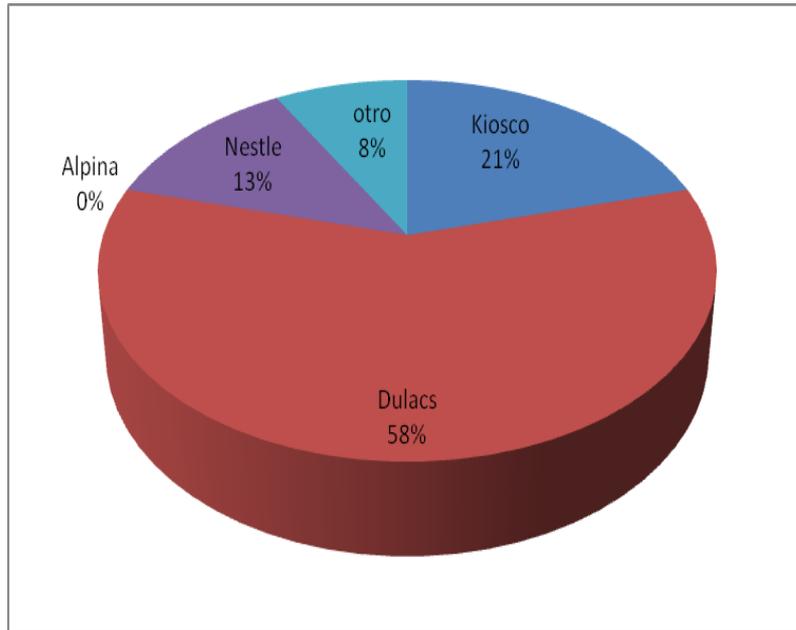


Gráfico No 32

**Fuente:** Encuesta 2009

**Elaboración:** El Autor

### m) ANÁLISIS

El mercado está manejado por la marca Dulacs en lo que tiene que ver con el manjar de leche, tiene un 58% de compra y consumo, lo que hace ver que será difícil ingresar la nueva marca si no es competitiva.

## FLAN

Cuadro No 46

Royal	Gelhada	Kiosco	Otro	
22	0	0	0	0

## MARCAS DE PRODUCTO DEL CONSUMIDOR

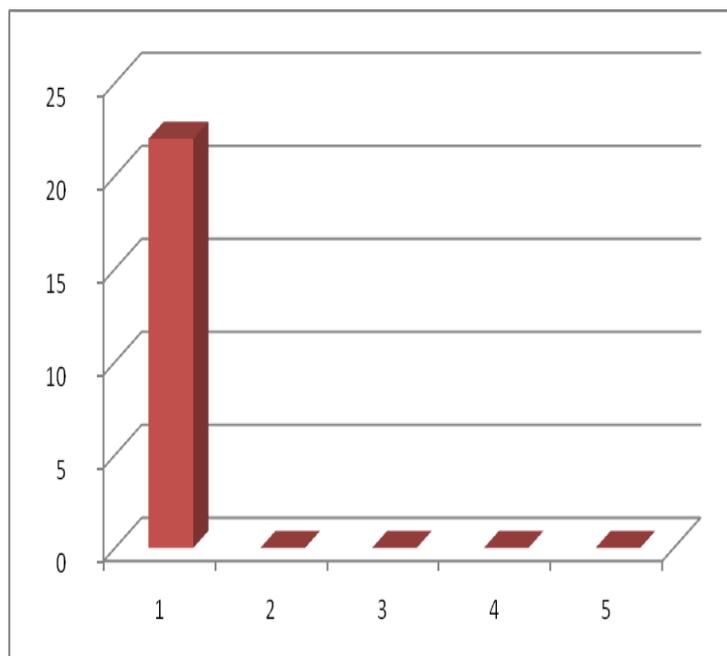


Gráfico No 33

**Fuente:** Encuesta 2009  
**Elaboración:** El Autor

### n) ANÁLISIS

No se puede hacer un análisis sobre este producto ya que los que consumen flan lo hacen con la marca Royal que es la más conocida y probada en el mercado y que ya está por algún tiempo en los hogares de todos los ecuatorianos.

## CREMA DE LECHE

Cuadro No 47

Tony	Pura Crema	Dulacs	Otro
8	10	12	10

## MARCAS DE PRODUCTOS DEL CONSUMIDOR

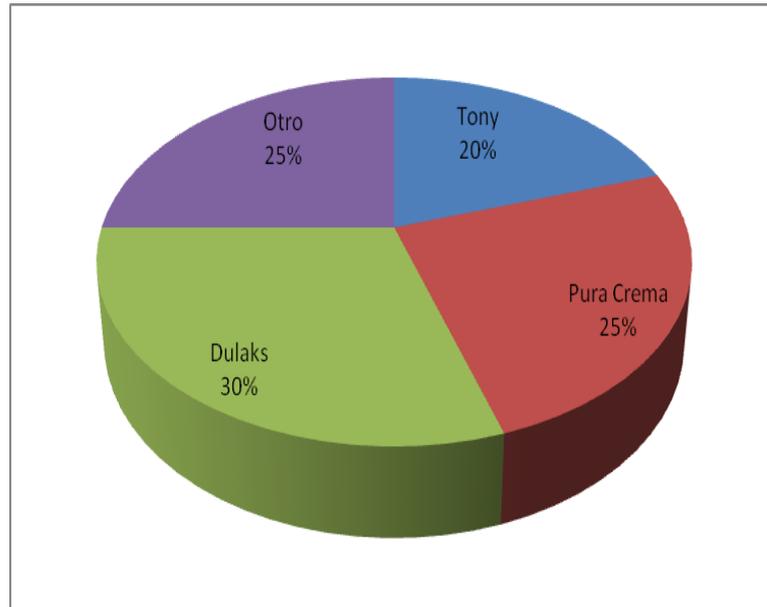


Gráfico No 34

**Fuente:** Encuesta 2009  
**Elaboración:** El Autor

### o) ANÁLISIS

La crema de leche tiene sus consumidores muy dispersos, todas las marcas se consumen casi con igualdad e inclusive otras marcas están dentro del mercado y que también son compradas por los encuestados.

### 3.5. DETERMINACIÓN DE LA OFERTA

La oferta es un concepto que se define con las cantidades de productos que entrega el mercado, lo que se encuentra a diferentes precios y el tiempo que están en él. La importancia del análisis de la oferta está dada por buscar en el mercado a los competidores, que productos están entregando, la calidad de los mismos, las cantidades y lo que es más importante donde se encuentran esos productos y cuáles son los precios relaciones con los que podemos competir.

En consecuencia se ha hecho un análisis de los diferentes parámetros que indican que productos y a qué precio y donde se los encuentra y con qué fortalezas y oportunidades se cuenta dentro del mercado.

### LUGAR DE COMPRA DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS DE LA POBLACIÓN

Cuadro No 48

OPCION	No	%
Tienda	202	54%
Mercado	74	20%
Supermercado	96	26%

### LUGAR DE COMPRA DE PRODUCTOS EN OTAVALO

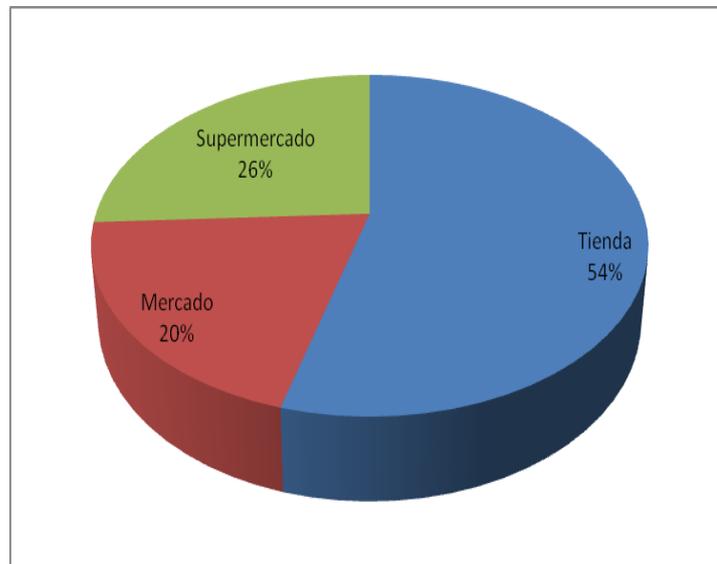


Gráfico No 35

**Fuente:** Encuesta 2009  
**Elaboración:** El Autor

## a) ANÁLISIS

En el presente caso las personas están más familiarizadas con la compra de los productos lácteos en las tiendas con un 54% y el resto dividida con sus compras en los supermercados y en el Mercado, por lo que se deberá entregar los productos en las diferentes tiendas del cantón.

Todos los productos deben ser ofertados en el mercado, y para su venta debe ser considerado su costo.

El presente análisis determina cual sería el costo aproximado que podría pagar cada uno de los encuestados, más aún cuando se quiere de forma directa entrar en el mercado y entregar el producto al consumidor final sin intermediarios.

### PRECIOS DE COMPRA DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS POR LA POBLACIÓN

#### QUESO

Cuadro No 49

Queso	1 a 1,30	1,31 a 1,5	1,51 a 2,5	mas de 2,5
	54	130	144	32

## PRECIOS DE COMPRA DE QUESO

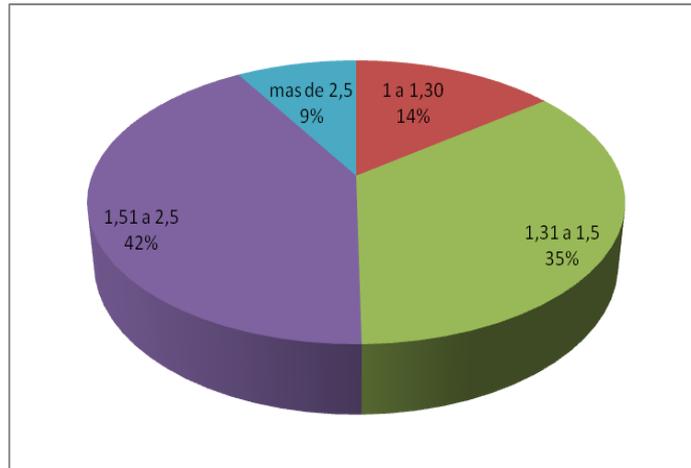


Gráfico No 36

**Fuente:** Encuesta 2009  
**Elaboración:** El Autor

### b) ANÁLISIS

Los compradores están dispuestos en un 42% a pagar el precio de 1,51, a 2,5 dólares y un 35% están dispuestos a pagar 1,31 a 1,5, lo que hace pensar que se deberá entregar un producto de precio alternativo.

## MANTEQUILLA

Cuadro No 50

Mantequilla	1 a 1,30	1,31 a 1,5	1,51 a 2,5	mas de 2,5
	24	116	76	0

## PRECIOS DE COMPRA DE MANTEQUILLA

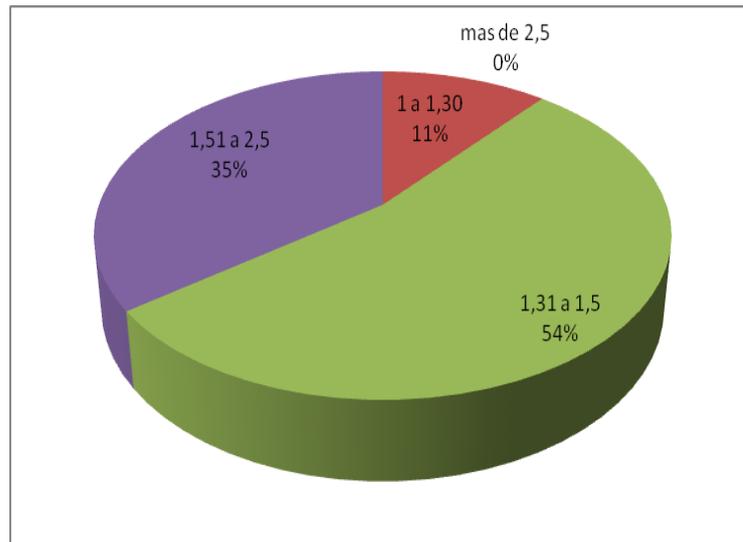


Gráfico No 37

Fuente: Encuesta 2009

Elaboración: El Autor

### c) ANÁLISIS

La mantequilla tiene un comportamiento inverso, la mayoría paga 1,31 a 1,5 por la compra de mantequilla y otro porcentaje menor está dispuesto a pagar más de un dólar cincuenta.

## MERMELADA

Cuadro No 51

Mermelada	1 a 1,30	1,31 a 1,5	1,51 a 2,5	mas de 2,5
	20	24	16	0

## PRECIOS DE COMPRA DE MERMELADA

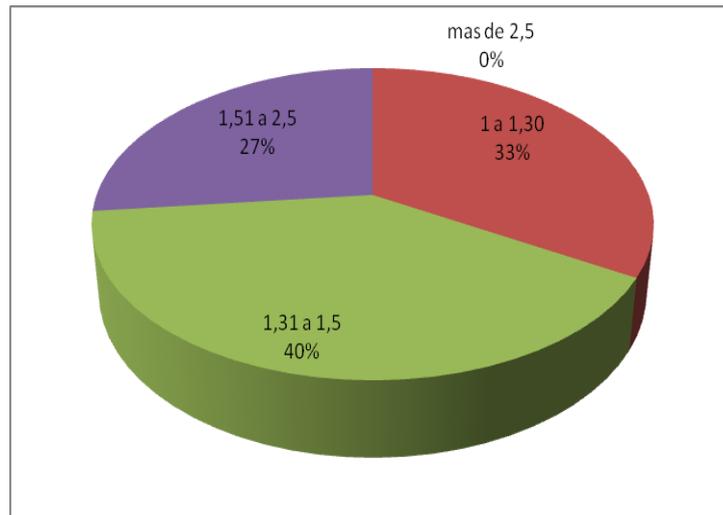


Gráfico No 38

Fuente: Encuesta 2009

Elaboración: El Autor

### d) ANÁLISIS

Los encuestados están casi de acuerdo, el valor de compra está distribuido entre los tres primeros ítems por lo que se debe hacer un estudio de costos para determinar el precio de este producto.

## YOGURT

Cuadro No 52

Yogurt	1 a 1,30	1,31 a 1,5	1,51 a 2,5	mas de 2,5
	10	46	134	26

## PRECIOS DE COMPRA DEL YOGURT

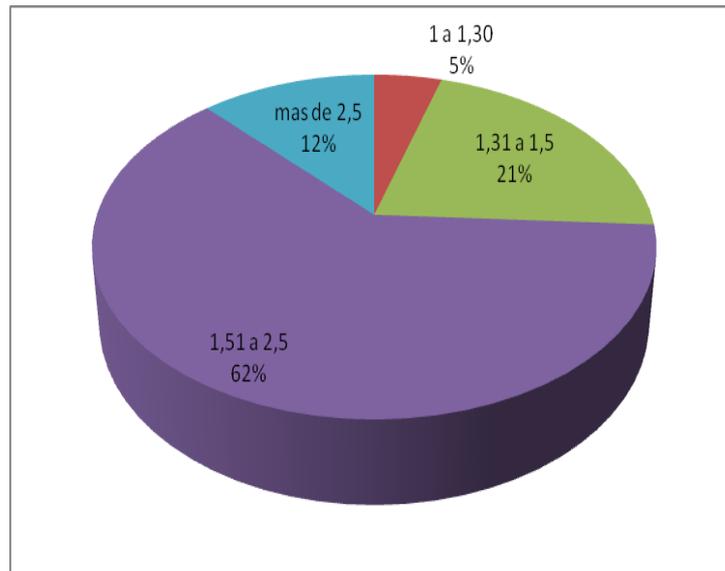


Gráfico No 39

**Fuente:** Encuesta 2009

**Elaboración:** El Autor

### e) ANÁLISIS

Se determina que el precio que más consume los encuestados es el que va de 1,51, a 2,50 siendo un precio aceptable para las compras y para determinar un precio referencial para la venta del producto elaborado y que deberá ser tomado en cuenta para lo posterior y producción.

## MANJAR

Cuadro No 53

Manjar	1 a 1,30	1,31 a 1,5	1,51 a 2,5	mas de 2,5
	12	24	8	4

### PRECIOS DE COMPRA DEL MANJAR

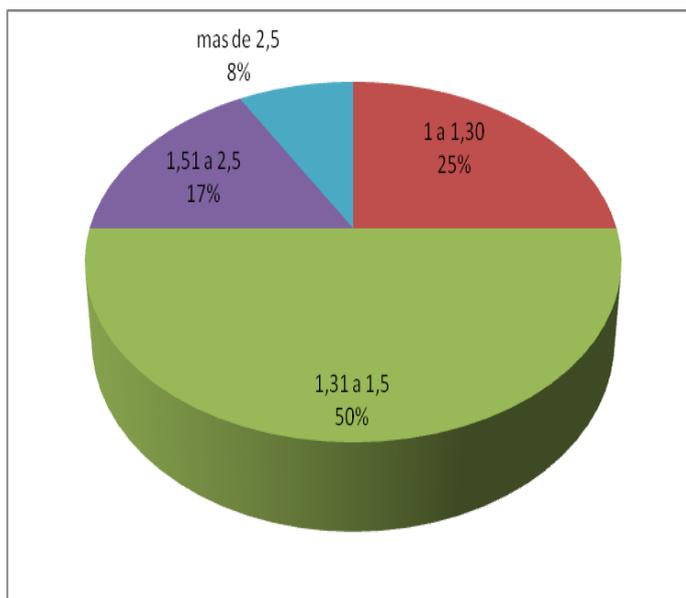


Gráfico No 40

**Fuente:** Encuesta 2009

**Elaboración:** El Autor

#### f) ANÁLISIS

El precio del manjar esta determinado por su precio referencial en el mercado es por esto que la mayoría de los encuestados determina que el precio aceptable es el que va de 1,31, a 1,50, sin dejar de lado el precio de menor costo.

#### FLAN

Cuadro No 54

Flan	1 a 1,30	1,31 a 1,5	1,51 a 2,5	mas de 2,5
	8	12	2	0

### PRECIOS DE COMPRA DEL FLAN

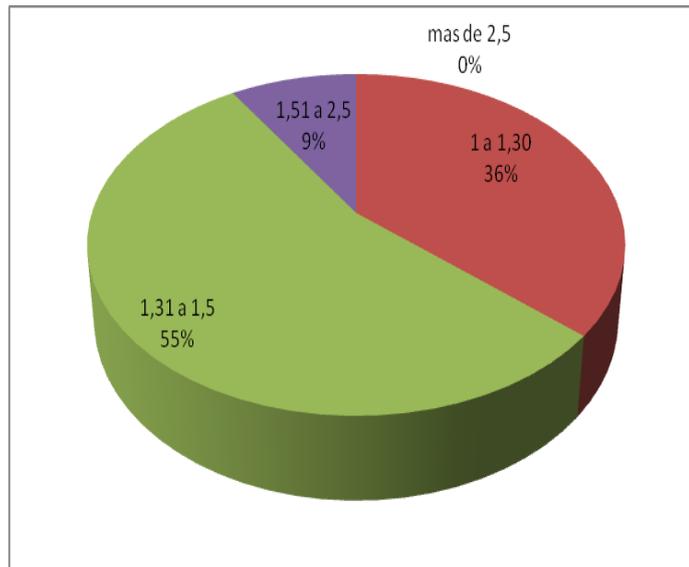


Gráfico No 41

**Fuente:** Encuesta 2009

**Elaboración:** El Autor

### g) ANÁLISIS

Igual que el anterior producto los encuestados encuentran el precio de 1,31, a 1,50 el precio adecuado para realizar sus compras semanales de flan, aunque no son muchos los consumidores.

### CREMA DE LECHE

Cuadro No 55

Crema	1 a 1,30	1,31 a 1,5	1,51 a 2,5	mas de 2,5
	2	20	28	0

## PRECIOS DE COMPRA DE CREMA DE LECHE

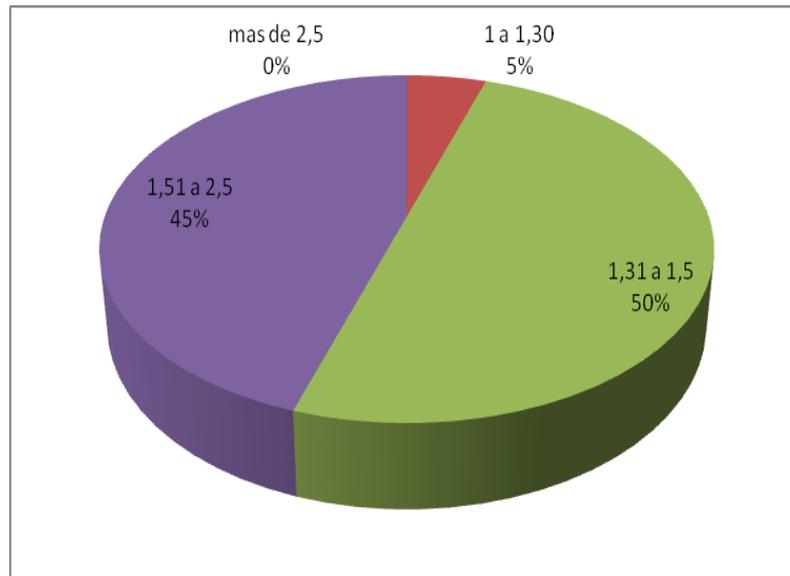


Gráfico No 42

Fuente: Encuesta 2009

Elaboración: El Autor

### h) ANÁLISIS

La referencia para el presente producto está dado en precios que van de 1,31 a 2,50 ya que se ha dividido en forma equitativa las personas que compran en estos valores la crema de leche, tómesese en cuenta que no son muchos los consumidores.

## CONOCE DE LA OFERTA DE PRODUCTOS LÁCTEOS POR EL COLEGIO

Cuadro No 56

OPCIÓN	No	%
SI	88	47%
NO	98	53%

## OFERTA DE PRODUCTOS EN EL MERCADO

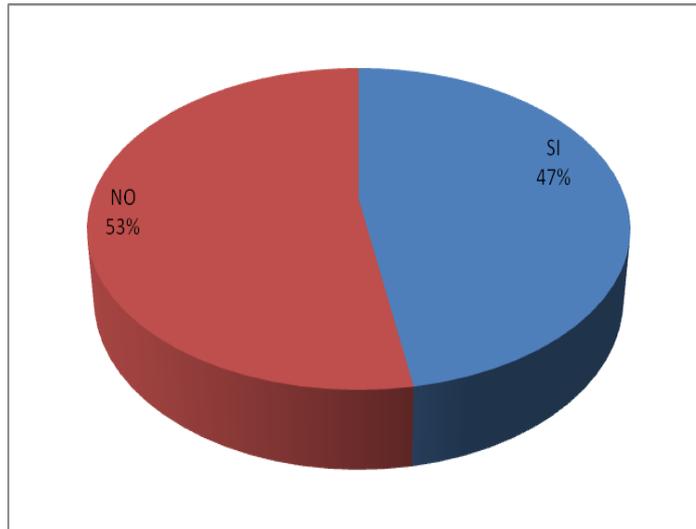


Gráfico No 43

**Fuente:** Encuesta 2009

**Elaboración:** El Autor

### i) ANÁLISIS

La mayoría de los encuestados en un 53% no conoce que el colegio produce productos lácteos por lo que habrá que hacer una campaña inmediata y poder llegar al consumidor de forma directa y que éste dé a conocer la calidad de los productos.

## VENTA AL PÚBLICO DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS A LA POBLACIÓN

Cuadro No 57

OPCION	No	%
SI	368	99%
NO	4	1%

## VENTA AL PÚBLICO DE LOS PRODUCTOS

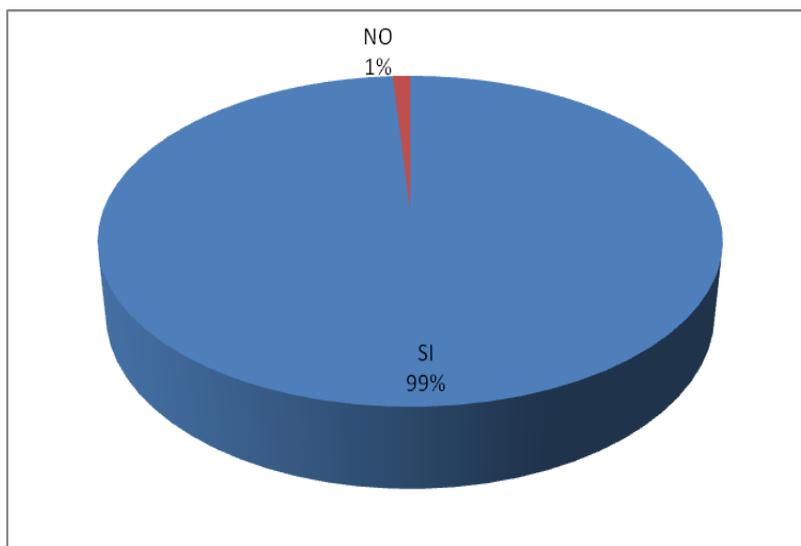


Gráfico No 44

**Fuente:** Encuesta 2009  
**Elaboración:** El Autor

### j) ANÁLISIS

Como se puede notar en el presente gráfico la mayoría, sino la totalidad de los encuestados pide que se entregue los productos al público y que no sea solo para los alumnos, profesores y/o personas relacionadas.

## LUGAR DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS A LA POBLACIÓN

Cuadro No 58

OPCION	No	%
Domicilio	236	64%
Colegio	16	4%
Mercado	120	32%

## LUGAR DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS

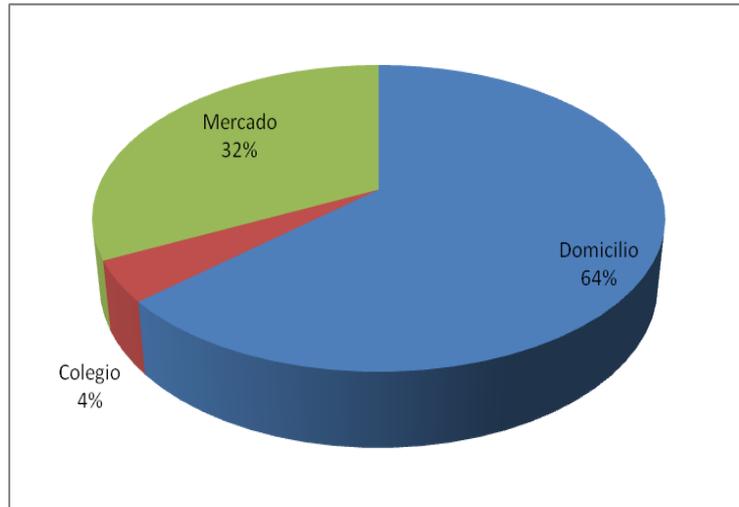


Gráfico No 45

**Fuente:** Encuesta 2009

**Elaboración:** El Autor

### k) ANÁLISIS

Se debe tomar y buscar una estrategia de venta para el pedido de los encuestados, ya que sería el valor agregado que se daría a los productos al ser entregados en los domicilios de cada una de las familias otavaleñas.

### 3.6. PRECIOS DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS

La estacionalidad de la producción de algunos de los productos, que depende mucho de las temporadas climáticas, la misma que se ve afectada por la falta de la materia prima principal en este caso la leche, por la afectación de la disponibilidad de pasto. La carencia de lluvias, y el desmejoramiento de la producción, tiene repercusión en el comportamiento del costo de producción y con esto la rentabilidad necesaria para el mantenimiento de una industria muy onerosa en cuanto a equipamiento.

Es por esto que se debe hacer un estudio minucioso de todos los factores que afectan directa o indirectamente el precio de venta de cada uno de los productos lácteos que van hacer, elaborados y comercializados en el mercado para la venta.

No es menos cierto que la mayoría de productos fluctúa su precio con la ley de la oferta y la demanda, en este caso a mayor oferta menor precio, por lo que para ingresar al mercado se debe hacer un producto de calidad para compensar el sin número de marcas y productos existentes en el mercado, con calidad y con un valor agregado que se entregue en cada uno de los productos.

El precio estará en todo caso dado por el mercado, sin rebasar los costos de producción y sin llevar a la pequeña industria a retrasos continuos que conlleven a pérdidas menores que con el tiempo harán que cierre sus operaciones. Por lo tanto del análisis del estudio de mercado realizado se concluye que:

- 3.6.1.** Todos los productos deben ser elaborados para tener una variedad que pueda satisfacer todas las necesidades de los habitantes del cantón.
- 3.6.2.** Los precios deben ser cotejados con las demás marcas para no dar una ventaja en cuanto al costo.
- 3.6.3.** Los productos deben ser distribuidos principalmente en las tiendas y luego en los supermercados y mercados.
- 3.6.4.** Realizar una campaña para hacer conocer los productos al público en general.
- 3.6.5.** Los precios deben ser relacionados con los demás competidores y entregar precios bajos y realizar un tamizado para con el tiempo llegar al mismo precio de los demás.

## **CAPITULO IV**

### **4. PROPUESTA**

#### **4.1. INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA**

El área de lácteos inicia sus funciones en el Colegio el 30 de diciembre del año 2005, luego de realizar el acta de entrega recepción de los equipos de manera definitiva al plantel.

La formación de esta área en el Colegio se inicio por un convenio realizado entre el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador y la Empresa Española EDUCTRADE S.A., el 13 de noviembre de 1999.

Los mentalizadores para la creación de esta área en los colegios técnicos en el Ecuador fueron el Gobierno Nacional y el Ministerio de Educación y Cultura, en coordinación con los Rectores y Directores de los Colegios Técnicos del país.

Por lo tanto el presente proyecto tiene el propósito de implementar la organización administrativa financiera, sobre el área de lácteos del Colegio Carlos Ubidia Albuja, para satisfacer la necesidad de entregar de productos óptimos y de calidad. Cabe destacar que desde el punto mercadológico, el área de lácteos debe tener una estructura organizacional.

Luego del análisis y revisión de los datos primarios, con lo cual se confirma la no existencia de una organización y desempeño de funciones, es necesario proceder a efectuar la propuesta para mejorar los niveles de funcionamiento del área.

## **4.2. PROPUESTA ADMINISTRATIVA**

### **4.2.1. SELLO DE IDENTIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE SE LABORAN EN EL ÁREA DE LÁCTEOS**



### **4.2.2. BASE FILOSÓFICA**

#### **4.2.2.1. Misión**

Generar valor para los Productos, Clientes, Colaboradores, y Directivos, actuando con ética y responsabilidad social y medio ambiental.

### **4.2.3. PRINCIPIOS**

#### **4.2.3.1. Calidad**

Esforzarse en realizar todas las actividades con calidad, mediante una continua aplicación de Calidad Total a todos los procesos y productos, a través de una constante capacitación, motivación, y satisfacción de todos quienes conforman el área, con el fin de mantener una cultura corporativa que genere calidad como resultado natural de toda actividad.

#### **4.2.3.2. Confiabilidad**

Mediante la aplicación de estrictas normas técnicas, y montaje de procesos definidos, se garantiza la confiabilidad del producto, el cumplimiento de plazos, y todas las demás condiciones acordadas con el cliente.

#### **4.2.3.3. Innovación**

Constante superación de procedimientos y metodologías tanto a nivel técnico como administrativo, para mantenerse al día en las más avanzadas tecnologías, mejorando continuamente la productividad y la calidad de productos y servicios.

#### **4.2.3.4. Política de calidad**

Proveer productos confiables que cumplan los requisitos y las expectativas de los clientes, lograr competitividad en el mercado, con base en la mejora continua y la realización de los integrantes de la organización.

### **4.3. ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL**

#### **4.3.1. COMITÉ DE GESTIÓN**

Es la encargada de la aprobación de los proyectos de mejoramiento y financiamiento del área, así como de la toma de decisiones de las operaciones de producción.

#### **4.3.2. DIRECTOR RECTOR**

Es el responsable del buen funcionamiento de todas las operaciones del área, administrándola por medio de los distintos directores departamentales que se reportan a él directamente.

#### **4.3.3. DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

Es el responsable de vigilar y dar fe que las operaciones de la empresa se desarrollen satisfactoriamente, además apoya al Director y reporta directamente a la Comisión de Gestión. Es el encargado de la supervisión de los laboratorios, de los procesos de producción, supervisa la calidad de los productos y dispone las funciones de desempeño de los operadores.

#### **4.3.4. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

Este se encarga de la supervisión y evaluación del control interno así como del área financiera de la planta. Además de velar por los compromisos financieros que el área adquiere con terceros, también convierte a números todos los tiempos de proceso de producción, y se encarga de analizar los proyectos a corto y largo plazo en el marco financiero.

#### **4.3.5. DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN**

Es el responsable de la comercialización y canales de distribución, hasta la entrega de los productos al cliente, y éste se encarga de la comercialización general del producto por medio de los vendedores,

Estando bajo su dirección otros departamentos como: despacho de producto terminado, liquidación y caja.

### COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “CARLOS UBIDIA ALBUJA” ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

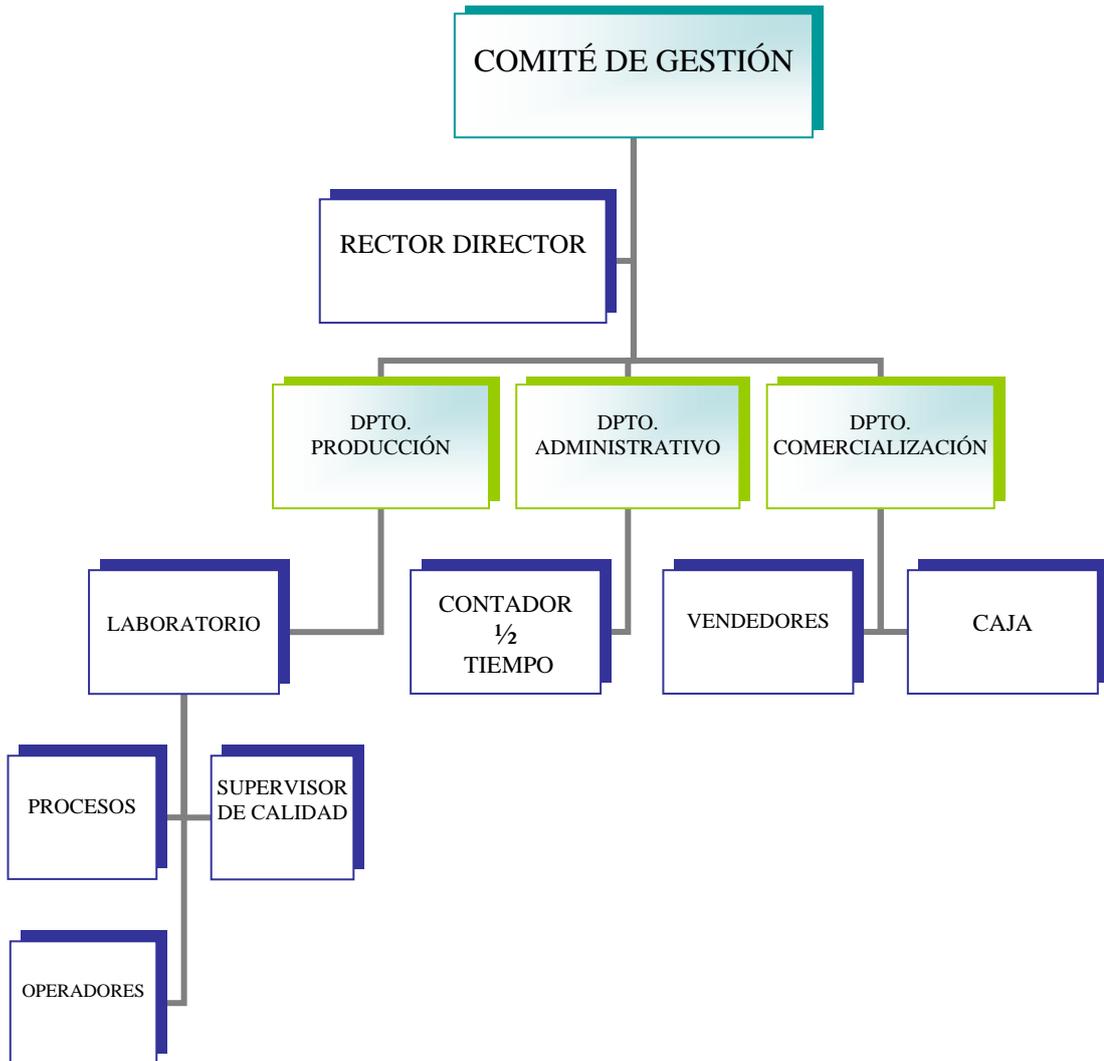


Gráfico No 46

## FLUJOGRAMA GENERAL PARA ELABORAR PRODUCTOS

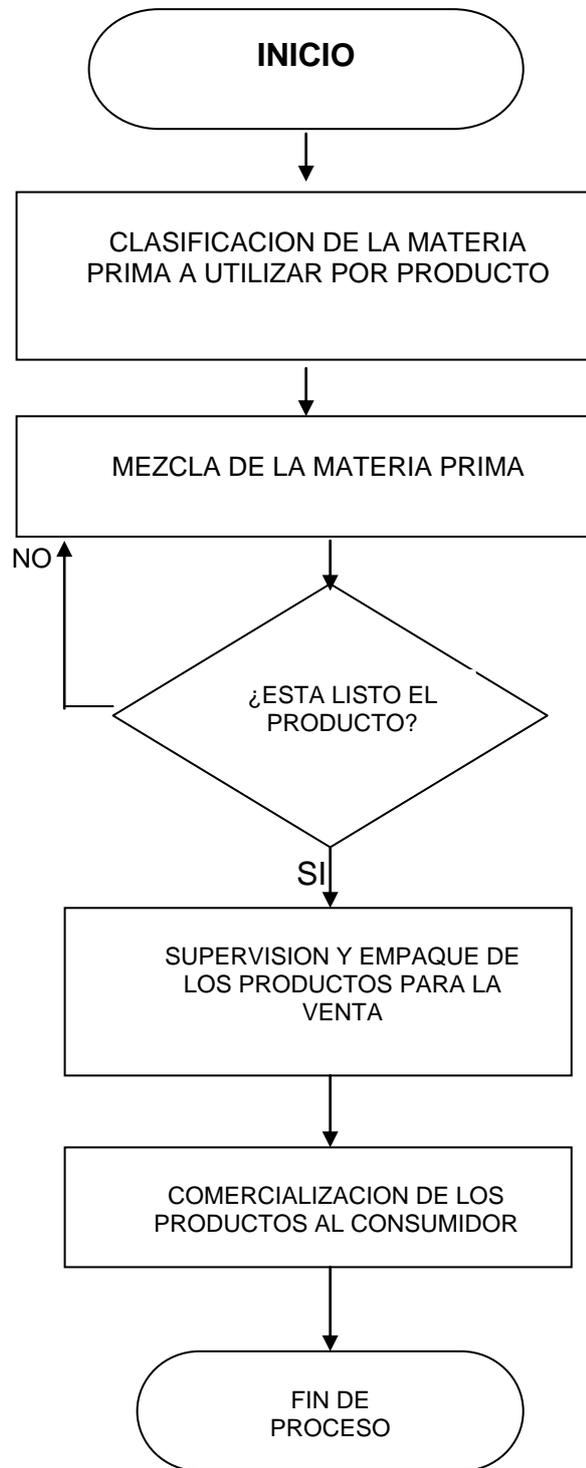


Gráfico No 47

## PRINCIPALES PROCESOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS

### LECHE PASTEURIZADA

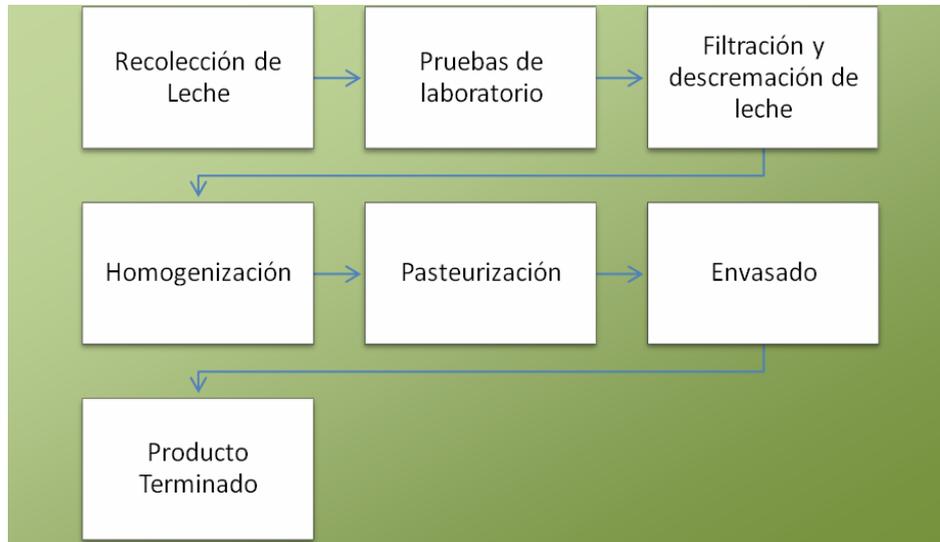


Gráfico No 48

### QUESO



Gráfico No 49

## YOGURT

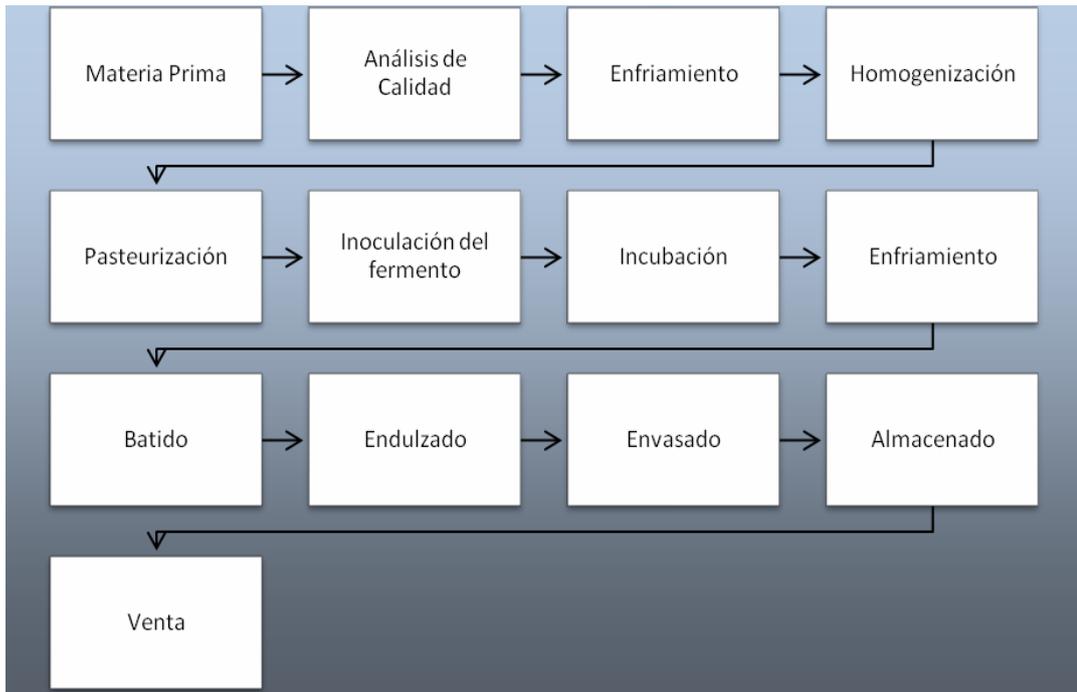


Gráfico No 50

## MANTEQUILLA



Gráfico No 51

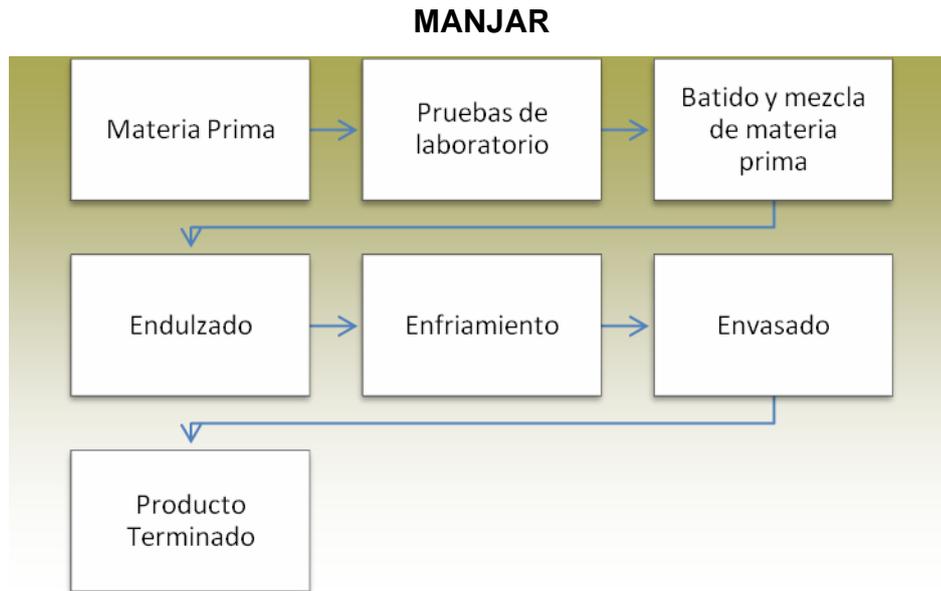


Gráfico No 52

#### 4.4. MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de Funciones representa la descripción de las responsabilidades y tareas asignadas a cada uno de los cargos establecidos dentro de la estructura organizativa y señala además la dependencia y coordinación entre éstos. El contar con esta herramienta busca:

- 4.4.1. Representar la conformación del área a través de una estructura organizativa, definiendo niveles y áreas de intervención. Toma de decisiones, Dirección, Ejecución, Control y Evaluación.
- 4.4.2. Establecer claramente los niveles de coordinación interna.
- 4.4.3. Establecer los sistemas de administración y el control de los recursos.
- 4.4.4. Lograr que los miembros y funcionarios asuman responsabilidad por sus decisiones y acciones.

- 4.4.5.** Generar información útil, oportuna y confiable para la elaboración de informes económicos y de gestión para la toma de decisiones y planificación de nuevas actividades.

El Manual de Funciones parte del organigrama previamente estructurado, en el cual se deben encontrar señaladas, cada una de las dependencias y los cargos que correspondan a asesoría, ejecución productiva, administración, apoyo logístico, comercialización (cada uno de los cargos definidos dentro de un orden de intervención).

El Manual debe definir el grupo mínimo posible con el cual se puedan llevar a cabo todas las actividades inherentes al área, de manera ordenada y eficiente, identificando los niveles de control y precautelando evitar:

- 4.4.6.** Omisión de funciones.
- 4.4.7.** Responsabilidades sobre entendidas.
- 4.4.8.** Duplicación de cargos y de funciones.
- 4.4.9.** Cargos figurativos y funciones innecesarias.
- 4.4.10.** Coordinación o dependencia poco clara o ambigua.
- 4.4.11.** Establecimiento de operaciones aisladas.
- 4.4.12.** Restricciones al flujo de comunicación o información.

En la práctica, cuando se estén definiendo los cargos dentro de la estructura organizativa y por ende en su Manual, éstos deben ser designados con nombres claros.

De igual manera, se debe tratar de no dar demasiada importancia a la nominación del título, por la existencia de sinónimos, sino de enfocarse más bien en las funciones que se le asigne a cada cargo.

En la elaboración de este Manual se contemplaron aspectos que están estrictamente vinculados con la actividad de lácteos propiamente dicha, así como también con otras disposiciones que norman y regularizan el desarrollo y comportamiento de las operaciones y transacciones económicas.

**Cuadro No 59**  
**FUNCIONES POR NIVELES**

<b>CÓDIGO</b>	<b>NIVEL</b>	<b>DESIGNACIÓN</b>
<b>CG</b>	1	Toma de Decisiones
<b>DR</b>	2	Dirección
<b>CF</b>	3	Control y Fiscalización
<b>OA</b>	4	Operativo y Administrativo

Elaboración: El Autor

#### 4.4.13. ÁREA ADMINISTRATIVA

	<p><b>COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO</b> <b>“CARLOS UBIDIA ALBUJA”</b></p>
<p><b>COMITÉ DE GESTIÓN</b></p>	
<p><b>CG1: Toma de Decisiones</b></p>	
<p><b>Depende de:</b></p> <p>El Comité de Gestión es el órgano máximo de autoridad del Colegio y en ella reside su soberanía. Las resoluciones del Comité tendrán carácter obligatorio para todos los miembros que participen o no de ella, mientras no sean revocadas en Asamblea.</p>	
<p><b>Controla a:</b></p> <p>Departamento de Producción, Departamento Administrativo, Departamento de Comercialización.</p>	
<p><b>Responsable de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y definir la política general del área de lácteos.</li> </ul>	

- Revisar y fiscalizar las operaciones del área de lácteos.
- Elegir a los jefes y miembros de los departamentos en concordancia con el Director Rector.
- Determinar las respectivas funciones de organización administrativa y hacer cumplir con los reglamentos que se dictaren.

**Funciones:**

- Considerar y aprobar el balance económico y el informe de actividades de la gestión.
- Aprobar o modificar el presupuesto y el plan general de actividades propuesto por el Director Rector o el Comité de Gestión.
- Acordar la distribución de utilidades o beneficios y pérdidas de la gestión concluida.
- Elaborar o modificar los reglamentos para el normal funcionamiento del área de lácteos.
- Controlar la administración total de los recursos existentes.
- Mejorar constantemente los sistemas de dirección.
- Coordinar la implementación de planes estratégicos.



**COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO  
"CARLOS UBIDIA ALBUJA"**

**RECTOR DIRECTOR**

**DR2: Dirección**

**Unidad: Nivel Directivo**

**Reporta a:**

Comité de Gestión

**Naturaleza del Cargo:**

Manejo de las políticas internas del área, además será el responsable ante organismos de control, así como de la implementación de propuestas para el desarrollo del área de lácteos. Será el encargado del manejo de las operaciones directivas, administrativas y financieras.

**Funciones:**

- Controlar la administración del área de producción, administrativa y de comercialización.
- Mejorar constantemente los sistemas organizativos y administrativos de dirección.
- Evaluar las políticas entregadas a su cargo para un mejor desempeño.
- Coordinar con el Comité de Gestión la implementación de planes estratégicos.
- Establecer las remuneraciones extras de ser necesario de los empleados, tomando en cuenta las capacidades y funciones de cada uno.
- Plantear actividades tanto a corto como a largo plazo
- Maximizar la rentabilidad de la empresa, si fuere lógico y posible para su sustentabilidad.
- Contratar personal nuevo en caso de ser necesario, previa autorización del Comité de Gestión.
- Buscar potenciales clientes.

**Perfil:**

- Experiencia en comunicación, negociación y manejo de recursos.
- Liderazgo.
- Iniciativa y creatividad.
- Trabajo bajo presión en la consecución de objetivos.
- Ética profesional



**COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO  
“CARLOS UBIDIA ALBUJA”**

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**CF3: Control y Fiscalización**

**Unidad: Nivel de Control y Fiscalización**

**Cargo:**

Jefe del Departamento Administrativo

**Reporta a:**

Rector Director

**Naturaleza del Cargo:**

Ejecutar todas las decisiones tomadas Director Rector e implementar procesos administrativos financieros, tendientes a optimizar los ingresos y racionalizar los gastos del área, además de elaborar el programa operativo anual, la programación presupuestaria y preparar los estados financieros.

**Funciones:**

- Elaborar y presentar al Rector y/o Comité de Gestión el Plan Operativo Anual, Presupuesto de Ingresos y Gastos para su aprobación.
- Controlar la ejecución del plan anual y presupuesto.
- Emitir informes de requerimiento al Rector y/o Comité de Gestión.
- Informar oportunamente al Rector o Comité sobre la situación financiera y sobre el análisis de la situación económica del área.
- Informar periódicamente del manejo de los recursos en relación con la producción.
- Establecer un sistema de información para asegurar el desarrollo eficiente de los procesos administrativos que garanticen los resultados planificados y tomar decisiones oportunas.
- Velar por la aplicación de los sistemas de procedimientos administrativos y de control interno.
- Revisar y presentar los estados financieros al Rector y/o Comité de gestión, para su aprobación.
- Informar a las máximas autoridades sobre sus actividades

**Perfil:**

- Ser profesional del áreas administrativa
- Experiencia en el trabajo de administración de módulos de producción.
- Experiencia en administración de procesos productivos y elaboración de planes y programas de producción de lácteos.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Criterio y ética profesional.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

#### 4.4.14. ÁREA DE PRODUCCIÓN

	<b>COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO "CARLOS UBIDIA ALBUJA"</b>
<b>DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>CF3: Control y Fiscalización</b>	
<b>Unidad: Nivel de Control y Fiscalización</b>	
<b>Cargo:</b> Jefe del Departamento de Producción	
<b>Reporta a:</b> Rector Director	
<b>Naturaleza del Cargo:</b> Será el encargado de todas las operaciones de producción mediante el cumplimiento de los procesos implementados técnicamente, manejará las relaciones internas con las personas de laboratorios y operadores y asistirá a cada uno de los procesos de los productos lácteos.	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ejecutar el Plan General de Manejo Productivo del Área de Lácteos y el adecuado manejo de los equipos.</li><li>• Elaborar Planes y programas de producción continua en coordinación de los estudiantes y sus respectivos logros de objetivos y resultados.</li><li>• Registro y custodia de archivo de los documentos de procesos independientemente.</li><li>• Informar de todas las actividades de laboratorio y seguimiento de los procesos (inventario, aprovechamiento y transformación) al Rector.</li><li>• Supervisar el trabajo de los responsables de cada área y el rendimiento de los prestadores de servicios, y obtener productos de calidad, higiene y seguridad.</li><li>• Elaborar planillas de cada uno de los prestadores de servicios (estudiantes).</li><li>• Capacitar a los operadores de los laboratorios en técnicas de aprovechamiento y mejoramiento continuo y planificar la producción.</li></ul>	
<b>Perfil:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ser profesional del área de lácteos.</li><li>• Experiencia en trabajo con agrupaciones comunitarias.</li><li>• Experiencia en inventarios, censos, elaboración de Planes y programas de producción de lácteos.</li><li>• Experiencia en aprovechamiento y manejo de recursos y equipos.</li><li>• Excelentes relaciones con los clientes internos y externos,</li><li>• Criterio y ética profesional.</li><li>• Capacidad para trabajar bajo presión.</li></ul>	



## COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO "CARLOS UBIDIA ALBUJA"

### DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

**OA4: Operativo Administrativo**  
**Unidad: Nivel Operativo Administrativo**

**Cargo:**  
Operadores

**Reporta a:**  
Jefe de Producción

**Naturaleza del Cargo:**  
Son los responsables del manejo de la maquinaria y de la producción del área. Deben solicitar la provisión de materia prima cuando ésta se haya terminado y manejar la maquinaria con cuidado y responsabilidad, deben reportar la falla o daño de la maquinaria que es utilizada en la producción, en este caso por lo general serán los señores estudiantes del área.

**Funciones:**

- Preparar la materia prima para la producción.
- Revisar que la maquinaria a utilizar se encuentren en buenas condiciones.
- Coordinar el trabajo con el profesor técnico.
- Mantener comunicación permanente con todos los compañeros.

**Perfil:**

- Ser estudiantes de la especialidad de Procesamiento de Lácteos del colegio.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Criterio y ética profesional.
- Capacidad para trabajar

#### 4.4.15. ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

	<b>COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO "CARLOS UBIDIA ALBUJA"</b>
<b>DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN</b>	
<b>CF3: Control y Fiscalización</b> <b>Unidad: Nivel de Control y Fiscalización</b>	
<b>Cargo:</b> Jefe del Departamento de Comercialización	
<b>Reporta a:</b> Rector Director	
<b>Naturaleza del Cargo:</b> Es el responsable de proponer políticas de comercialización, estrategias de negociación y definición de ventas. Asimismo está a cargo del manejo de instrumentos de comercialización (contratos, precios referenciales, costos de operación, mantenimiento de calidad, mercadeo y otros). Debe velar por la provisión de materia prima bajo los términos de contrato, la recepción y entrega de productos, así como las conciliaciones con el Rector.	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar nuevos clientes potenciales y prestadores de servicios.</li><li>• Preparar oferta de productos y carpetas de promoción.</li><li>• Supervisar la recepción y entrega de productos con los prestadores de servicios y clientes.</li><li>• Coordinar y conciliar el flujo de materia prima y productos con compradores y prestadores.</li><li>• Generar una base de datos con precios referenciales.</li><li>• Recopilar información del mercado local y la actividad de lácteos local y regional.</li><li>• Mantener comunicación permanente con todos los clientes y prestadores potenciales.</li></ul>	
<b>Perfil:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ser profesional del área de comercialización o administrativa.</li><li>• Experiencia en trabajo de distribución y canales de compra y venta de productos y materia prima.</li><li>• Experiencia en compras y ventas de productos y materias primas y elaboración de Planes y programas de ventas y comercialización.</li><li>• Excelentes relaciones interpersonales.</li><li>• Criterio y ética profesional.</li><li>• Capacidad para trabajar bajo presión.</li></ul>	

#### 4.5. PROPUESTA FINANCIERA Y PRODUCCIÓN

Luego del estudio de mercado en base a las encuestas realizadas en el cantón Otavalo, en sus parroquias urbanas y rurales respectivamente, para comercializar los productos lácteos que se elaboran en el colegio Carlos Ubidia Albuja y en vista de que el área de Procesamiento de Lácteos no es muy amplia y la producción que la realizan los señores estudiantes es en horario de clases y específicamente en las prácticas diarias y pasantías en vacaciones, de acuerdo a los resultados obtenidos se determina lo siguiente.

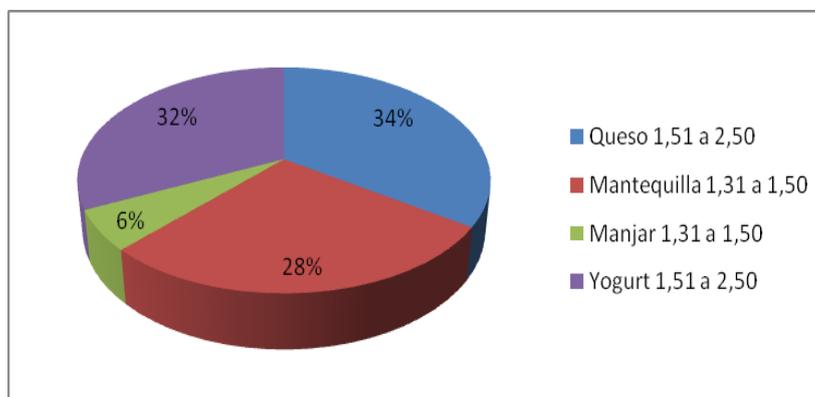
El **precio** que más paga el consumidor por producto de acuerdo al estudio de mercado realizado servirá como referencia para el precio de venta de nuestros productos, siendo el resultado el siguiente:

##### ¿Qué precio paga usted por estos productos?

Queso	1 a 1,30	1,31 a 1,50	1,51 a 2,50	mas de 2
Mantequilla	1 a 1,30	1,31 a 1,50	1,51 a 2,50	mas de 2
Manjar	1 a 1,30	1,31 a 1,50	1,51 a 2,50	mas de 2
Yogurt	1 a 1,30	1,31 a 1,50	1,51 a 2,50	mas de 2

#### RESULTADO DE ENCUESTAS

##### PRECIO QUE MÁS PAGA EL CONSUMIDOR POR PRODUCTO



Fuente: Estudio de Mercado

**Cuadro No 60**  
**PRECIO QUE MÁS PAGA EL CONSUMIDOR POR PRODUCTO**

PRODUCTOS	PRECIOS USD	CLIENTES	%
<b>Queso</b>	1,51 a 2,50	144	34%
<b>Mantequilla</b>	1,31 a 1,50	116	28%
<b>Manjar</b>	1,31 a 1,50	24	6%
<b>Yogurt</b>	1,51 a 2,50	134	32%
		408	100%

**Fuente:** Estudio de Mercado (cuadros 39, 40, 42 y 43)

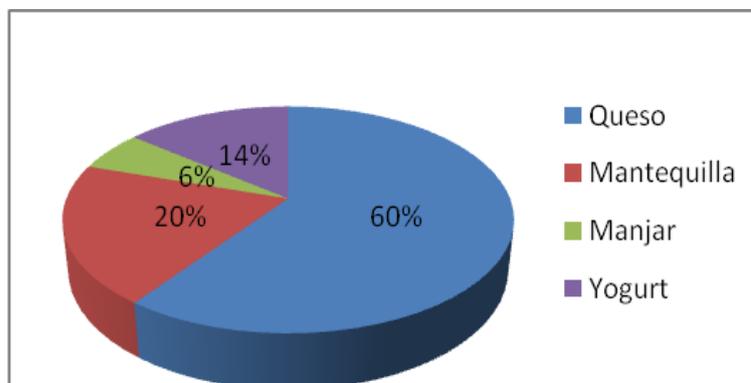
**Elaboración:** El Autor

De acuerdo al estudio de mercado y de las 380 encuestas realizadas, el consumidor tiene las **marcas** de su preferencia de los productos que consume, siendo un poco difícil competir con las mismas, pero también hay personas que compran productos de **otras marcas** que no son muy conocidas, lo cual permitirá adentrarse a competir con las mismas, obteniendo el siguiente resultado tal como lo apreciamos en el siguiente gráfico y cuadro:

**¿Qué marca compra usted con mayor frecuencia?**

Queso	Tony	Dulác's,	San Carlos	Otros
Mantequilla	Klar	Bonella	Regia	Otros
Manjar	Kiosco	Dulác's	Alpina	Otros
Yogurt	Tony	Alpina	Dulác's	Otros

**RESULTADO DE ENCUESTAS  
OTRAS MARCAS DE PREFERENCIA DEL CONSUMIDOR**



**Fuente:** Estudio de Mercado  
**Elaboración:** El Autor

**Cuadro No 61  
OTRAS MARCAS QUE ADQUIERE EL CONSUMIDOR POR  
PRODUCTO**

PRODUCTOS	CLIENTES	
	OTRA MARCA	%
<b>Queso</b>	114	60%
<b>Mantequilla</b>	38	20%
<b>Manjar</b>	11	6%
<b>Yogurt</b>	27	14%
	190	100%

**Fuente:** Estudio de Mercado (cuadros 31,32, 33 y 34)  
**Elaboración:** El Autor

La **cantidad** de productos a producir, se la realiza de acuerdo a la capacidad de producción del área de Lácteos y planificada de acuerdo a la materia prima primordial que es la leche que se utiliza para elaborar cada producto, es decir que es de acuerdo al número de litros de leche que se adquiere por producto y se obtiene el número a producir.

**Cuadro No 62**  
**CANTIDAD DE LECHE REQUERIDA POR PRODUCTO**

PRODUCTOS	CANTIDAD REQUERIDA	UNIDADES A OBTENER
<b>Queso</b>	700 LT	212 de 500 gr
<b>Mantequilla</b>	300 LT	960 de 240 gr
<b>Manjar</b>	100 LT	280 de 250 gr
<b>Yogurt</b>	100 LT	139 de 1 lt

**Fuente:** Propuesta de Mercadeo

**Elaboración:** El Autor

Luego del análisis respectivo y de acuerdo a la capacidad de producción del área de Lácteos, se ha visto conveniente seguir elaborando los siguientes productos: queso, yogurt, mantequilla y manjar, ya que de acuerdo a las encuestas son los más demandados por el consumidor y se tomará en cuenta los precios que actualmente se pagan por cada producto.

La **comercialización** de los productos se la realizará al por mayor y menor y serán promocionados en el mercado local, ya que allí existe una buena demanda de compradores y de ser posible se tratará de ingresarlos mediante convenios a los micro mercados y supermercados de Otavalo.

#### **4.5.1. INVERSIÓN INICIAL**

La inversión de un proyecto básicamente es de dos tipos: inversión fija e inversión variable.

La inversión fija corresponde a los activos productivos sujetos a depreciación y los gastos de constitución, investigación, patentes y otros.

La inversión variable se refiere a los activos menores que forman el capital de trabajo, mismo que debe estimarse para iniciar el proyecto. A continuación se detalla la inversión inicial

#### 4.5.1.1. Activos fijos

Para el presente proyecto el área de Procesamiento de Lácteos cuenta con los siguientes activos fijos en detalle:

**Cuadro No 63**  
**INVENTARIO DE MAQUINARIA Y EQUIPO**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	VALOR USD
1	Tanque de recepción		1.617,02
1	Motobomba centrífuga sanitaria		883,97
1	Desnatadora centrífuga		2.900,50
1	Tanque auto refrigerante		2.875,13
1	Pasteurizador autónomo de leche		5.100,00
1	Compresor de aire		620,25
1	Cuba quesera artesanal		1.730,23
1	Mesa auxiliar de moldeo		658,79
1	Prensa neumática de quesos		967,22
2	Depósito atóxico capacidad 600 litros	158,71	317,41
1	Equipo para enfriamiento de salmuera		1.269,90
1	Motobomba centrífuga para recirculación de bajo caudal		883,97
1	Lacto fermentador		2.418,66
1	Estufa de incubación refrigerada		1.829,79
1	Mantequera eléctrica		1.124,29
1	Equipo completo de elementos		3.539,63
	<b>TOTAL</b>		<b>28.736,72</b>

**Fuente:** Base de datos

**Elaboración:** El Autor

**Cuadro No 64**

**INVENTARIO DE BIENES MUEBLES**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>V.UNITARIO</b>	<b>VALOR USD</b>
2	Archivadores metálicos	120,00	240,00
1	Escritorio metálico	110,00	110,00
2	Estanterías metálicas	100,00	200,00
1	Mesa para Computadora	80,00	80,00
5	Sillas	20,00	100,00
	<b>TOTAL</b>		<b>730,00</b>

**Fuente:** Base de datos

**Elaboración:** El Autor

**Cuadro No 65**

**INVENTARIO DE EQUIPOS INFORMÁTICOS**

<b>CANT</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>V.UNITARIO</b>	<b>VALOR USD</b>
1	Computadora marca Compaq	350,00	350,00
1	Impresora	110,00	110,00
	<b>TOTAL</b>		<b>460,00</b>

**Fuente:** Base de datos

**Elaboración:** El Autor

**Cuadro No 66**

**RESUMEN DE INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR USD</b>
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	28.736,72
<b>BIENES MUEBLES</b>	730,00
<b>EQUIPOS INFORMATICOS</b>	460,00
<b>TOTAL</b>	<b>29.926,72</b>

**Fuente:** Base de datos (cuadros 63,64 y 65)

**Elaboración:** El Autor

**4.5.1.2. ACTIVOS DIFERIDOS**

En el presente cuadro se observa el rubro referente a los activos diferidos que el área tendrá como son: Gastos de Constitución (Gasto de registro de calidad) por el valor de USD 1.200,00

**Cuadro No 67**  
**ACTIVOS DIFERIDOS**

CONCEPTO	COSTO TOTAL \$
Gastos de Constitución(registro de calidad)	1.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.200,00</b>

**Fuente:** Base de datos

**Elaboración:** El autor

**4.5.2. COSTOS Y GASTOS**

**4.5.2.1. Materia Prima Directa**

Para la ejecución del proyecto la materia prima directa primordial que se va a utilizar es la leche y otras materias primas estimadas para la ejecución del proyecto.

**Cuadro No 68**  
**MATERIA PRIMA DIRECTA PARA YOGURT**

PARA ELABORAR 139 YOGURES DE 1 LITRO POR MES				
INSUMOS	UNIDADES	CANTIDAD	COSTO/U	COSTO TOTAL
Leche	Litros	100,00	0,42	42,00
Fermento	Litros	3,00	2,00	6,00
Azúcar	Kg	20,00	0,70	14,00
Fruta	Kg	14,00	1,00	14,00
<b>TOTAL USD</b>				<b>76,00</b>

**Fuente:** Base de datos

**Elaboración:** El Autor

**Cuadro No 69****MATERIA PRIMA DIRECTA PARA QUESO**

<b>PARA ELABORAR 212 QUESOS DE 500 GR POR MES</b>				
<b>INSUMOS</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO/U</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Leche	Litros	700,00	0,42	294,00
Sal	Kg	4,20	0,60	2,52
Cuajo	MI	350,00	0,004	1,40
<b>TOTAL USD</b>				<b>297,92</b>

Fuente: Base de datos

Elaboración: El Autor

**Cuadro No 70****MATERIA PRIMA DIRECTA PARA MANTEQUILLA**

<b>PARA ELABORAR 960 DE MANTEQUILLA DE 240 GR POR UN MES</b>				
<b>INSUMOS</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO/U</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Crema de leche	Litros	300	1,00	300,00
Sal	Kg	60	0,55	33,00
<b>TOTAL USD</b>				<b>333,00</b>

Fuente: Base de datos

Elaboración: El Autor

**Cuadro No 71****MATERIA PRIMA DIRECTA PARA MANJAR**

<b>PARA ELABORAR 280 UNIDADES DE MANJAR DE 250 GR POR UN MES</b>				
<b>INSUMOS</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO/U</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Leche	Litros	100	0,42	42,00
Azúcar	kg	2,20	0,70	1,54
Mantequilla	Gramos	0,25	0,50	0,13
<b>TOTAL USD</b>				<b>43,67</b>

Fuente: Base de datos

Elaboración: El Autor

El siguiente cuadro presenta la inversión de la materia prima directa a requerir para el presente proyecto en el primer año de funcionamiento, cuyo valor asciende a USD 9.007,05 anual, para el capital de trabajo se tomará en cuenta la inversión inicial de USD 750,59 para un periodo de un mes, tiempo en el cual se tendrá las primeras ventas del producto.

**Cuadro No 72**  
**MATERIA PRIMA DIRECTA TOTAL POR PRODUCTOS**

RESUMEN DE MATERIA PRIMA DIRECTA PRODUCTO ANUAL				
INSUMOS	UNIDADES	COSTO/U	MENSUAL	ANUAL
Yogurt	1.668	0,55	76,00	912,00
Queso	2.544	1,41	297,92	3.575,04
Mantequilla	11.520	0,35	333,00	3.996,00
Manjar	3.360	0,16	43,67	524,01
<b>TOTAL USD</b>			<b>750,59</b>	<b>9.007,05</b>

**Fuente:** Base de datos (cuadros 68, 69, 70 y 71)

**Elaboración:** El Autor

El área de lácteos requiere contratar un obrero en este campo, el cual va a recibir una remuneración mensual de \$ 329.15 y anual USD 3.949,82, que comprende: salario y los componentes salariales como: Aporte Patronal, Fondo de Reserva, Décimo Tercer Sueldo, Décimo Cuarto Sueldo, el cual laborará en la planta con un horario de 8 horas diarias, las cuales serán de acuerdo a los requerimientos de producción.

#### 4.5.2.2. Mano de Obra Directa

**Cuadro No 73**  
**MANO DE OBRA DIRECTA**

<b>MANO DE OBRA DIRECTA PRODUCCION</b>							
<b>NRO.</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>SUELDO</b>	<b>APORTE PAT</b>	<b>FONDO DE RESERVA</b>	<b>DECIMO TERCERO</b>	<b>DECIMO CUARTO</b>	<b>TOTAL</b>
1	Obrero	240,00	29,16	19,992	20,00	20,00	329,15
	<b>MENSUAL</b>	<b>240,00</b>	<b>29,16</b>	<b>19,992</b>	<b>20,00.</b>	<b>20,00</b>	<b>329,15</b>

Fuente: Base de datos

Elaboración: El Autor

#### 4.5.2.3. Materia Prima Indirecta

**Cuadro No 74**  
**MATERIALES INDIRECTOS DE FABRICACION**

<b>MATERIALES INDIRECTOS FABRICACION</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>COSTO/U</b>	<b>MENSUAL</b>
Envases Yogurt	139	0,08	11,12
Fundas para queso	212	0,02	4,24
Envases mantequilla	960	0,05	48,00
Envases manjar	280	0,05	14,00
<b>TOTAL USD</b>			<b>77,36</b>

Fuente: Base de datos

Elaboración: El Autor

**Cuadro No 75**  
**GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN**

<b>OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>AÑO 1</b>
Energía eléctrica	75,00	900,00
Agua	20,00	240,00
<b>TOTAL USD</b>	<b>95,00</b>	<b>1.140,00</b>

Fuente: Base de datos

Elaboración: El Autor

## **4.6. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO**

### **4.6.1. INTRODUCCIÓN**

El estudio Económico financiero es la sistematización contable, financiera y económica de las investigaciones efectuadas en los estudios de mercado y técnico, que facilitan la verificación de los resultados que genera el proyecto, al igual que la liquidez para cumplir con sus obligaciones operacionales y finalmente la organización financiera.

### **4.6.2. DEFINICIÓN DE ESTUDIO FINANCIERO**

Aquí se demuestra lo importante: ¿La idea es rentable? para saberlo se tienen tres presupuestos: ventas, inversión, gastos. Que salieron de los estudios anteriores. Con esto se decidirá si el proyecto es viable, o si se necesita cambios, como por ejemplo, si se debe vender más, comprar máquinas más baratas o gastar menos.

Hay que recordar que cualquier cambio en los presupuestos debe ser realista y alcanzable, si la ganancia no puede ser satisfactoria, ni considerando todos los cambios y opciones posibles entonces el proyecto será no viable y es necesario encontrar otra idea de inversión.

Así, después de modificaciones y cambios, y una vez seguro de que la idea es viable, entonces, se pasará al último estudio.

### **4.6.3. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN ECONÓMICA**

Este aspecto es muy importante para determinar el grado de rentabilidad del presente proyecto, en base a la evaluación económica de factores como son: el valor actual neto (VAN), la tasa interna de

retorno (TIR), punto de equilibrio (PE) entre otros, con el propósito de determinar la factibilidad económica del proyecto.

**Cuadro No 76**  
**PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL EN DÓLARES**

DESCRIPCIÓN	RECURSOS PROPIOS	FINANCIADO	VALOR TOTAL
<b>INVERSIÓN FIJA</b>			
Maquinaria y Equipo	28.736,72		
Bienes Muebles	730,00		
Equipos Informáticos	460,00		
Gasto de Constitución (Registro de Calidad)	1.200,00		
			31.126,72
<b>INVERSIÓN VARIABLE</b>			
Capital de Trabajo	1.252,10		1.252,10
<b>TOTAL USD</b>			<b>32.378,82</b>

**Fuente:** Base de datos (cuadros 66, 67 y 77)

**Elaboración:** El Autor

#### 4.6.4. CAPITAL DE TRABAJO

El financiamiento de los colegios técnicos proviene del presupuesto que asigna el estado, el cual es reducido, pero hace factible el inicio del presente proyecto y también se buscaría financiamiento en organismos privados.

Estos recursos que se podrían obtener de estos organismos, serían de carácter no reembolsable, pero bajo una supervisión permanente y con la obtención de resultados.

El Capital de Trabajo Inicial para el presente proyecto es el valor de USD 1.252,10 y los rubros que intervienen en el mismo o que el área de Procesamiento de Lácteos requerirá para desarrollar las actividades son la materia prima directa, mano de obra directa, materiales indirectos y gastos indirectos de fabricación.

**Cuadro No 77**  
**CAPITAL DE TRABAJO**

<b>CAPITAL DE TRABAJO INICIAL PARA UN MES</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>COSTOS PRODUCCIÓN</b>	
Materia Prima Directa	750,59
Mano de Obra Directa	329,15
Materiales Indirectos	77,36
Gastos Indirectos de Fabricación	95,00
<b>TOTAL USD</b>	<b>1.252,10</b>

**Fuente:** Base de datos (cuadros 72, 73, 74 y 75)

**Elaboración:** El Autor

Capital de Trabajo Mensual = USD 1.252,10

Capital de Trabajo Anual = USD 1.252,10 x 12 = USD 15.025,20

**4.6.5. PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADOS**

El presupuesto de los ingresos proyectados se encuentra planificado en base a las ventas de los productos que realizará el área de Lácteos, de acuerdo a la capacidad de producción; para la cantidad a producir se ha tomado en cuenta el 2,40% del crecimiento anual de la población del cantón y para el precio de igual manera y para su precio de venta, los valores que paga el consumidor por producto de acuerdo al estudio de mercado realizado.

**Cuadro No 78**  
**PROYECCIÓN DE VENTAS**

<b>PROYECCIÓN DE VENTAS</b>					
<b>DESCRIPCION</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>1.- Yogurt</b>					
Cantidad	1.668,00	1.708,03	1.749,02	1.791,00	1.833,99
Precio	2,00	2,05	2,10	2,15	2,20
<b>ingreso</b>	<b>3.336,00</b>	<b>3.498,05</b>	<b>3.667,97</b>	<b>3.846,15</b>	<b>4.032,98</b>

<b>2.-Queso</b>					
Cantidad	2.544,00	2.605,06	2.667,58	2.731,60	2.797,16
Precio	2,00	2,05	2,10	2,15	2,20
<b>ingreso</b>	<b>5.088,00</b>	<b>5.335,15</b>	<b>5.594,32</b>	<b>5.866,06</b>	<b>6.151,01</b>
<b>3.- Mantequilla</b>					
Cantidad	11.520,00	11.796,48	12.079,60	12.369,51	12.666,37
Precio	1,50	1,54	1,57	1,61	1,65
<b>ingreso</b>	<b>17.280,00</b>	<b>18.119,39</b>	<b>18.999,56</b>	<b>19.922,48</b>	<b>20.890,24</b>
<b>4.- Manjar</b>					
Cantidad	3.360,00	3.440,64	3.523,22	3.607,77	3.694,36
Precio	1,50	1,54	1,57	1,61	1,65
<b>ingreso</b>	<b>5.040,00</b>	<b>5.284,82</b>	<b>5.541,54</b>	<b>5.810,72</b>	<b>6.092,99</b>

Fuente: Base de datos (Estudio de Mercado)

Elaboración: El Autor

### Cuadro No 79 RESUMEN DE PROYECCIÓN DE VENTAS

RESUMEN DE PROYECCIÓN DE VENTAS					
DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1.- Yogurt	3.336,00	3.498,05	3.667,97	3.846,15	4.032,98
2.-Queso	5.088,00	5.335,15	5.594,32	5.866,06	6.151,01
3.- Mantequilla	17.280,00	18.119,39	18.999,56	19.922,48	20.890,24
4.- Manjar	5.040,00	5.284,82	5.541,54	5.810,72	6.092,99
<b>TOTAL Usd.</b>	<b>30.744,00</b>	<b>32.237,42</b>	<b>33.803,39</b>	<b>35.445,42</b>	<b>37.167,22</b>

Fuente: Base de datos (cuadro No 78)

Elaboración: El Autor

#### 4.6.6. PRESUPUESTO DE EGRESOS PROYECTADOS

Los egresos que el área debe afrontar durante su vida útil, están basados en rubros como: costo de personal, materia prima directa, suministros, servicios, capital de trabajo, depreciaciones y demás costos que son necesarios para el funcionamiento del presente proyecto.

#### 4.6.6.1. Materia Prima Directa

También se ha tomado en cuenta para la proyección de materia prima directa a requerir para los cinco años del presente proyecto el 2,40% por crecimiento anual de la población de Otavalo (cantidad y precio), obteniendo los siguientes resultados:

**Cuadro No 80**  
**MATERIA PRIMA DIRECTA PROYECTADA**

PROYECCIÓN DE MATERIA PRIMA DIRECTA					
DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>1.- Yogurt</b>					
Cantidad	1.668	1.708	1.749	1.791	1.834
Precio	0,55	0,56	0,57	0,59	0,60
<b>ingreso</b>	<b>912,00</b>	<b>956,30</b>	<b>1.002,75</b>	<b>1.051,46</b>	<b>1.102,54</b>
<b>2.-Queso</b>					
Cantidad	2.544	2.605	2.668	2.732	2.797
Precio	1,41	1,44	1,47	1,51	1,55
<b>ingreso</b>	<b>3.575,04</b>	<b>3.748,70</b>	<b>3.930,80</b>	<b>4.121,74</b>	<b>4.321,96</b>
<b>3.- Mantequilla</b>					
Cantidad	11.520	11.796	12.080	12.370	12.666
Precio	0,35	0,36	0,36	0,37	0,38
<b>ingreso</b>	<b>3.996,00</b>	<b>4.190,11</b>	<b>4.393,65</b>	<b>4.607,07</b>	<b>4.830,87</b>
<b>4.- Manjar</b>					
Cantidad	3.360,00	3.440,64	3.523,22	3.607,77	3.694,36
Precio	0,16	0,16	0,16	0,17	0,17
<b>ingreso</b>	<b>524,01</b>	<b>549,46</b>	<b>576,16</b>	<b>604,14</b>	<b>633,49</b>

**Fuente:** Base de datos (cuadro 72)

**Elaboración:** El Autor

### Cuadro No 81

#### RESUMEN DE PROYECCIÓN DE MATERIA PRIMA PROYECTADA

RESUMEN DE MATERIA PRIMA DIRECTA					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1.- Yogurt	912,00	956,30	1.002,75	1.051,46	1.102,54
2.-Queso	3.575,04	3.748,70	3.930,80	4.121,74	4.321,96
3.- Mantequilla	3.996,00	4.190,11	4.393,65	4.607,07	4.830,87
4.- Manjar	524,01	549,46	576,16	604,14	633,49
<b>TOTAL Usd.</b>	<b>9.007,05</b>	<b>9.444,58</b>	<b>9.903,36</b>	<b>10.384,42</b>	<b>10.888,86</b>

Fuente: Base de datos (cuadro 80)

Elaboración: El Autor

#### 4.6.6.2. Gastos de Administración

Dentro de los gastos administrativos se ha tomado en cuenta los siguientes rubros: suministros de oficina, útiles de aseo y los servicios básicos requeridos para el área administrativa.

### Cuadro No 82

#### GASTO DE SUMINISTROS DE OFICINA PROYECTADO

SUMINISTROS OFICINA					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	VALOR TOTAL				
Papel bond (500 h)	86,40	88,47	90,60	92,77	95,00
Esferos	18,00	18,43	18,87	19,33	19,79
Tonner de tinta	162,00	165,89	169,87	173,95	178,12
Papel Fax	8,40	8,60	8,81	9,02	9,24
Sello automáticos	27,00	27,65	28,31	28,99	29,69
Marcadores gruesos	24,00	24,58	25,17	25,77	26,39
Carpetas folder	72,00	73,73	75,50	77,31	79,16
Corrector líquido	18,00	18,43	18,87	19,33	19,79
Cinta Scotch	9,60	9,83	10,07	10,31	10,56
Grapadoras	21,60	22,12	22,65	23,19	23,75
Grapas x cajas peq	12,24	12,53	12,83	13,14	13,46
Perforadoras	30,00	30,72	31,46	32,21	32,99
Clips x cajas pequeñas	12,60	12,90	13,21	13,53	13,85

Cuadernos 100 h	12,00	12,29	12,58	12,88	13,19
Lápices	30,00	30,72	31,46	32,21	32,99
Borradores	5,76	5,90	6,04	6,18	6,33
Carpetas archivadoras	96,00	98,30	100,66	103,08	105,55
<b>TOTAL USD</b>	<b>645,60</b>	<b>661,09</b>	<b>676,96</b>	<b>693,21</b>	<b>709,84</b>

**Fuente:** Base de datos (anexo H)

**Elaboración:** El Autor

### Cuadro No 83

#### GASTO DE ÚTILES DE ASEO PROYECTADO

ÚTILES DE ASEO					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Escobas de plástico	72,00	73,73	75,50	77,31	79,16
Trapeadores grandes	36,00	36,86	37,75	38,65	39,58
Limpiones	36,00	36,86	37,75	38,65	39,58
Cloro x galón	96,00	98,30	100,66	103,08	105,55
Desinfectante x 1/2 gl	48,00	49,15	50,33	51,54	52,78
<b>TOTAL USD</b>	<b>288,00</b>	<b>294,91</b>	<b>301,99</b>	<b>309,24</b>	<b>316,66</b>

**Fuente:** Base de datos (anexo I)

**Elaboración:** El Autor

### Cuadro No 84

#### GASTOS DE SERVICIOS BÁSICOS PARA ADMINISTRACIÓN PROYECTADO

SERVICIO BÁSICOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Luz	360,00	368,64	377,49	386,55	395,82
Agua	120,00	122,88	125,83	128,85	131,94
Teléfono	360,00	368,64	377,49	386,55	395,82
Internet	300,00	307,20	314,57	322,12	329,85
<b>TOTAL USD</b>	<b>1.140,00</b>	<b>1.167,36</b>	<b>1.195,38</b>	<b>1.224,07</b>	<b>1.253,44</b>

**Fuente:** Base de datos (anexo K)

**Elaboración:** El Autor

**Cuadro No 85**  
**GASTOS ADMINISTRATIVOS PROYECTADO**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Suministros Oficina	645,60	661,09	676,96	693,21	709,84
Útiles Aseo	288,00	294,91	301,99	309,24	316,66
Servicios Básicos	1.140,00	1.167,36	1.195,38	1.224,07	1.253,44
<b>TOTAL USD</b>	<b>2.073,60</b>	<b>2.123,37</b>	<b>2.174,33</b>	<b>2.226,51</b>	<b>2.279,95</b>

**Fuente:** Base de datos (cuadros 82, 83 y 84)

**Elaboración:** El Autor

**4.6.6.3. Sueldos y Salarios**

El Rector, Colectora y Jefe de Planta son cargos cuyos sueldos paga el estado de su presupuesto, por lo tanto no intervienen en la mano de obra a requerir, únicamente del presente proyecto se cancelará un sueldo o salario a un trabajador a contrato para la planta de lácteos.

**Cuadro No 86**  
**GASTO SUELDOS Y SALARIOS PROYECTADO**

<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>						
<b>NRO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
1	Obrero	3949,82	4044,62	4141,69	4241,09	4342,88
	<b>TOTAL USD</b>	<b>3.949,82</b>	<b>4.044,62</b>	<b>4.141,69</b>	<b>4.241,09</b>	<b>4.342,88</b>

**Fuente:** Base de datos (cuadro 73)

**Elaboración:** El Autor

**4.6.6.4. Gastos para Ventas**

Para el gasto de ventas se ha tomado en cuenta el gasto por publicidad para promocionar los productos por un valor de USD 140,00 anual, la publicidad será mediante afiches, trípticos entre otros y la

movilización para vender los productos en el mercado será por USD 100,00, también los productos serán vendidos en el colegio mediante ferias exposición que se harían dentro del establecimiento.

**Cuadro No 87**  
**GASTOS DE VENTAS PROYECTADO**

<b>GASTOS PARA VENTAS</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Publicidad	500,00	512,00	524,29	536,87	549,76
Movilización	250,00	256,00	262,14	268,44	274,88
<b>TOTAL USD</b>	<b>750,00</b>	<b>768,00</b>	<b>786,43</b>	<b>805,31</b>	<b>824,63</b>

**Fuente:** Base de datos (anexo J)

**Elaboración:** El Autor

#### 4.6.6.5. Depreciación de Activos

La depreciación consiste en la pérdida del valor de los activos fijos, usados por la empresa y sobre los cuales tiene propiedad y se calculará de acuerdo a lo que establece la Ley de Régimen Tributario Interno en el artículo 25 numeral 6 así: 10% para maquinaria y equipo, 10% para muebles y enseres y el 33,33% para equipos informáticos anualmente.

**Cuadro No 88**  
**DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS**

<b>GASTO DE DEPRECIACIONES</b>					
<b>DESCRIPCION</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPO	2.873,67	2.873,67	2.873,67	2.873,67	2.873,67
BIENES MUEBLES	73,00	73,00	73,00	73,00	73,00
EQUIPOS INFORMATICOS	153,33	153,33	153,33		
EQUIP. INF. REINVERSION			-	153,34	153,34
<b>TOTAL</b>	<b>3.100,00</b>	<b>3.100,00</b>	<b>3.100,00</b>	<b>3.100,01</b>	<b>3.100,01</b>

**Fuente:** Base de datos (anexos L, M, N)

**Elaboración:** El Autor

**Cuadro No 89**  
**COSTOS DE PRODUCCIÓN PROYECTADO**

RESUMEN DE COSTOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTOS PRODUCCIÓN</b>					
Materia Prima Directa	9.007,05	9.223,22	9.444,58	9.671,25	9.903,36
Mano de Obra Directa	3.949,82	4.044,62	4.141,69	4.241,09	4.342,88
Materiales Indirectos	928,32	950,60	973,41	996,78	1.020,70
Gastos Indirec. Fabricación	1.140,00	1.167,36	1.195,38	1.224,07	1.253,44
<b>TOTAL USD</b>	<b>15.025,19</b>	<b>15.385,80</b>	<b>15.755,06</b>	<b>16.133,18</b>	<b>16.520,38</b>

**Fuente:** Base de datos (cuadro 77)

**Elaboración:** El Autor

#### 4.6.7. ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

Para el Balance General Inicial se consideró las cuentas de Activos así como las de Pasivos y Patrimonio que posee el área de lácteos.

**COLEGIO TÉCNICO “CARLOS UBIDIA ALBUJA”**  
**ÁREA PRODUCCIÓN LÁCTEOS**  
**BALANCE INICIAL**  
**AL 01 DE ENERO DEL AÑO XXXX**

<b>ACTIVO</b>		
<b>CORRIENTE</b>		<b>1.252,10</b>
BANCOS	1.252,10	
<b>FIJO</b>		<b>31.126,72</b>
MAQUINARIA Y EQUIPO	28.736,72	
MUEBLES Y ENSERES	730,00	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	460,00	
<b>DIFERIDO</b>		
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	1.200,00	
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b><u>32.378,82</u></b>
<b>PASIVO</b>		
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>		<b><u>0,00</u></b>
<b>PATRIMONIO</b>		<b>32.378,82</b>
INVERSIÓN PROPIA	32.378,82	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b><u>32.378,82</u></b>

---

RECTOR

---

COLECTORA

#### **4.6.8. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA**

A continuación se describen todas las cuentas y sub cuentas proyectadas, obteniéndose por diferencia la pérdida o ganancia neta que el área de Lácteos generará en cada año de la vida útil del proyecto. Cabe indicar que de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario del

Ecuador, la entidad pública, está exento de pagar el 25% de Impuesto a la Renta y el 15% de Utilidad a trabajadores, no se paga por cuanto los recursos a obtener como ganancias son para autogestión del plantel.

**Cuadro No 91**  
**BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**  
**Área de Lácteos del Colegio Carlos Ubidia Albuja**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO XXXX**

<b>BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>VENTAS PROYECTADAS</b>	30.744,00	32.237,42	33.803,39	35.445,42	37.167,22
(-) COSTOS DE PRODUCCION	15.025,19	15.672,78	16.348,28	17.052,89	17.787,87
<b>UTILIDAD BRUTA PROYECTADA</b>	<b>15.718,81</b>	<b>16.564,64</b>	<b>17.455,11</b>	<b>18.392,53</b>	<b>19.379,35</b>
(-) GASTOS VENTAS	750,00	768,00	786,43	805,31	824,63
(-)GASTOS ADMINISTRATIVOS	2.073,60	2.123,37	2.174,33	2.226,51	2.279,95
(-)IMPREVISTOS	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
(-)DEPRECIACION	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,01	3.100,01
(-) AMORTIZACION	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
<b>TOTAL DE GASTOS PROYECTADOS</b>	<b>6.463,60</b>	<b>6.531,37</b>	<b>6.600,76</b>	<b>6.671,83</b>	<b>6.744,59</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL PROYECTADO</b>	<b>9.255,20</b>	<b>10.033,27</b>	<b>10.854,35</b>	<b>11.720,70</b>	<b>12.634,76</b>
(-) GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD PROY. ANTES 15 %</b>	<b>9.255,20</b>	<b>10.033,27</b>	<b>10.854,35</b>	<b>11.720,70</b>	<b>12.634,76</b>
(-) 15 % TRABAJADORES	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD PROYECTADA ANTES IR</b>	<b>9.255,20</b>	<b>10.033,27</b>	<b>10.854,35</b>	<b>11.720,70</b>	<b>12.634,76</b>
(-) 25 % IMPUESTO A LA RENTA	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>9.255,20</b>	<b>10.033,27</b>	<b>10.854,35</b>	<b>11.720,70</b>	<b>12.634,76</b>

**Fuente:** Base de datos

**Elaboración:** El Autor

#### 4.6.9. FLUJO DE CAJA

El flujo de fondos mide los ingresos y egresos en efectivo que se estima tendrá el área de lácteos en un período determinado, permitiendo observar si realmente necesita financiamiento y obviamente va a contar con los recursos necesarios para pagar las diferentes obligaciones que mantiene.

**Cuadro No 92**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN	32.378,82					
UTILIDAD EJERCICIO		9.255,20	10.033,27	10.854,35	11.720,70	12.634,76
(+) Depreciaciones		3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,01	3.100,01
(+) Amortizaciones		240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
(-) Participación Trabajadores						
(-) Impuesto Renta		-	-	-	-	-
(-) Reinversión					460,00	
(+) Recuperación Venta Activos						15.653,36
(+) Recuperación Capital Trabajo						1.252,10
<b>FLUJO NETO</b>	<b>32.378,82</b>	<b>12.595,21</b>	<b>13.373,27</b>	<b>14.194,35</b>	<b>14.600,71</b>	<b>32.880,22</b>

**Fuente:** Base de datos (cuadro 91)

**Elaboración:** El Autor

La recuperación de la inversión es de USD. 15.653,36 en caso de que se desee vender los Activos fijos utilizados luego de su depreciación y USD 1.252,10 por recuperación de Capital de Trabajo a la finalización del proyecto.

La reinversión de USD. 460,00, para compra de una computadora, en razón de que en el año 3 termina su vida útil el equipo existente.

#### **4.6.10. DETERMINACIÓN DE LA TASA DE REDESCUENTO**

El costo de oportunidad de una inversión que es la erogación inicial del efectivo para comenzar un Proyecto, representa el sacrificio de rentabilidad cuando se analiza diferentes alternativas de colocación del dinero en el mercado financiero o en otras partes.

La tasa de descuento para un proyecto de inversión se denomina TRM que es la Tasa de rendimiento medio para el inversionista. La TRM tiene dos componentes:

Costo del capital (del inversionista y del Crédito)

Nivel de riesgo (expresado en una tasa)

Para este proyecto se ha fijado el costo de la inversión propia en un 6 % en función de las alternativas posibles de inversión establecidas en el mercado de capitales.

Se ha determinado como una medida aceptable el asumir que el inversionista por lo menos aspira que su dinero se mantenga intacto en el tiempo, por tanto, este concepto se puede relacionar con la Tasa de Inflación Global de la Economía que es el 10% anual.

Para determinar la Tasa de descuento para el inversionista (colegio) es necesario considerar los recursos propios y el préstamo al Banco, pero en el caso del presente proyecto no se procederá a realizar ningún crédito.

Los rendimientos del capital propio se han fijado en un 6%, mientras que el banco tiene un interés del 12%.

**Cuadro No 93**  
**TASA DE RENDIMIENTO MEDIO**

DESCRIPCIÓN	VALOR	%	TASA PONDE.	V. PROMEDIO
<b>INV. PROPIA</b>	55.000,00	100,00	6,00	600,00

i= Tasa de Rendimiento o redescuento

CK = Costo de Oportunidad = 6%

IF = Tasa de Inflación (Dic. 2009 = 4,31%)

Fórmula:

$i = CK + IF$

$\frac{6 + 4,31}{2}$

2

**$i = 5,15 \%$**

#### 4.6.11. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera de un proyecto es una técnica que nos permite disminuir el riesgo de la inversión, por lo que es muy indispensable conocer la tasa y valores que despliegan los siguientes indicadores.

##### 4.6.11.1. Valor actual neto (VAN)

JÁCOME Walter: 2005 dice "Representa la rentabilidad en términos de dinero con poder adquisitivo presente y permite autorizar si o no pertinente la inversión en el horizonte de la misma". (Pág. 87).

El **VAN** de un proyecto de inversión se define como la suma actualizada de los flujos de caja que esperamos genere a lo largo de su vida.

Es decir, es igual a “la diferencia entre el valor actual de sus cobros y el valor actual de sus pagos”. Se trata por tanto de una medida de la rentabilidad absoluta de una inversión.

FC.- Flujo de Caja

i.- Tasa de descuento

n.- Tiempo u horizonte de vida útil del proyecto de inversión.

VAN, positivo significa que existe rentabilidad.

VAN, Negativo inversión no rentable o no atractiva.

**Cuadro No 94**  
**VALOR PRESENTE NETO**

FLUJOS NETOS ACTUALIZADOS		
Años Flujos	FLUJOS NETOS.	FCA
1	12.595,21	11.978,32
2	13.373,27	12.095,37
3	14.194,35	12.209,21
4	14.600,71	11.943,65
5	32.880,22	25.579,28
	<b>87.643,77</b>	<b>73.805,84</b>

**Fuente:** Base de datos (cuadro 92)

**Elaboración:** El Autor

VAN = Flujos Netos actualizados – Inversión

VAN = 73.805,84 - 32.378,82 = **\$ 41.427,02**

Para el proyecto luego de los cálculos realizados se ha obtenido el VAN por un monto de USD 41.427,02 y es positivo lo que significa que supera a 0, y representa una ganancia dentro del período de los cinco años, que de acuerdo a lo anterior significa que el proyecto es rentable

#### 4.6.11.2. Periodo de Recuperación de la Inversión

Fórmula:

$$\frac{\text{Flujos Netos Actualizados}}{\text{Inversión}}$$

$$\frac{73.805,84}{32.378,82}$$

**2,28**

La recuperación de la inversión se lo hará a:

2 años

3 meses

1 día

#### 4.6.11.3. Tasa interna de retorno (TIR)

JÁCOME Walter: 2005 manifiesta “Es la rentabilidad que devuelve la inversión durante su vida útil, tomando en cuenta los flujos de caja proyectados o en el momento que el van es igual a cero”. (Pág. 85).

Por lo tanto se denomina **TIR** de un proyecto productivo a la tasa de descuento que hace su valor actual neto igual a cero. Se trata por tanto, de una medida de la rentabilidad relativa de una inversión.

La Tasa Interna de Retorno obtenida determina que existe rentabilidad en el proyecto a una tasa de 37,65 % positiva en los años de vigencia del proyecto, este indicador supera la tasa activa vigente para el sistema financiero, por lo tanto la inversión tiene un mínimo de riesgo y la misma es aceptable.

El TIR para el presente proyecto es de 37,65 %, tasa aceptable ya que supera la TRM que es del 5,15%.

Al obtener el TIR aceptable, cabe indicar que en una institución pública el estado es quien aporta al plantel con el capital, es decir la inversión es propia y no se mantiene una obligación financiera (deuda) y se equilibra el VAN en base a 0.

**Cuadro No 95**  
**TASA INTERNA DE RETORNO**

FLUJOS NETOS ACTUALIZADOS			
Años Flujos	FLUJOS NETOS	POSITIVO	NEGATIVO
0	- 32.378,82	- 32.378,82	- 32.378,82
1	12.595,21	9.261,18	9.126,96
2	13.373,27	7.230,36	7.022,30
3	14.194,35	5.642,85	5.401,05
4	14.600,71	4.267,94	4.025,85
5	32.880,22	7.067,08	6.569,61
	<b>87.643,77</b>	<b>1.090,60</b>	<b>- 233,05</b>

**Fuente:** Base de datos (cuadro 94)

**Elaboración:** El Autor

Fórmula:

$$TIR = Ti + (Ts - Ti) \left[ \frac{AN_{Ti}}{VAN_{Ti} - VAN_{Ts}} \right]$$

Donde:

Ti = Tasa inferior

Ts = Tasa Superior

VPNTi = Valor Presente Neto de la Tasa Inferior

VPNTs = Valor Presente Neto de la Tasa Superior

$$\begin{array}{rcl}
 & 1.090,60 & \text{Positivo} \\
 + & 233,05 & \text{Negativo} \\
 = & 1.323,65 & 
 \end{array}$$

$$2\% \quad 1.323,65$$

$$X \quad 1.090,60$$

$$\text{TIR FINANCIERO} = 2.181,20/1.323,65 = 1,648$$

$$\text{TIR} = 1,648 + 36,00$$

$$\text{TIR} = 37,648\% = \mathbf{37,65\%}$$

#### 4.6.11.4. Relación costo beneficio

Es la relación de los flujos de efectivo positivos con los negativos, los cuales sirven para determinar cómo retornan los ingresos en función de los egresos.

Si B/C es mayor que 1 tenemos un adecuado retorno; Si B/C es menor que 1, no existe un adecuado retorno, significa que no es conveniente la inversión; Si B/C es igual a 1, significa que no es aceptable, es decir equivale a no haber hecho nada.

Se puede demostrar que el retorno de los ingresos es favorable, ya que por cada dólar de gasto, el proyecto está generando USD 1,29 de ingresos o retorno de la inversión.

**Cuadro No 96**  
**COSTO BENEFICIO**

AÑOS	INGRESOS	EGRESOS	INGRESOS ACTUALIZADOS	EGRESOS ACTUALIZADOS
1	30.744,00	21.488,80	29.238,23	20.436,33
2	32.237,42	26.646,11	29.156,93	24.099,90
3	33.803,39	27.285,62	29.075,85	23.469,61
4	35.445,42	27.940,47	28.994,99	22.855,81
5	37.167,22	28.611,04	28.914,36	22.258,06
<b>TOTAL</b>	<b>169.397,44</b>	<b>131.972,04</b>	<b>145.380,36</b>	<b>113.119,71</b>

**Fuente:** Base de datos (cuadro 91)

**Elaboración:** El Autor

La fórmula para cálculo de costo beneficio es:

$\text{Beneficio Costo} = \frac{\sum \text{Ingresos Deflactados}}{\sum \text{Egresos Deflactados}}$
---

$$\text{Costo Beneficio} = \frac{145.380,36}{113.119,71}$$

$$\text{Costo Beneficio} = \text{USD } 1,29$$

#### 4.6.11.5. Punto de equilibrio

Es únicamente válido para el año 1 del proyecto, porque entre más tardío es el pronóstico es menos cierto.

Se refiere a la cantidad o el monto de ventas que hace que los ingresos totales sean iguales a los costos totales, en este caso la utilidad es cero.

$$\text{PuntodeEquilibrio} = \frac{\text{CostosFijos}}{1 - \frac{\text{CostosVariables}}{\text{Ingresos}}}$$

Para el presente análisis el punto de equilibrio se debe tomar en cuenta los siguientes rubros: Costos Fijos, Costos Variables y Ventas.

**Cuadro No 97**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>
<b>INGRESOS</b>	
VENTAS	30.744,00
<b>COSTOS FIJOS</b>	
Salarios Obrero	3.949,82
Gastos Administrativos	2.073,60
Gastos ventas	750,00
Gastos Indirectos Fabricación	1.140,00
Amortización Intangibles	240,00
Depreciación	3.100,00
<b>TOTAL COSTO FIJO</b>	<b>11.253,43</b>

<b>COSTOS VARIABLES</b>	
Materia Prima	9.007,05
Materiales Indirectos Fabricación	928,32
<b>TOTAL COSTO VARIABLE</b>	<b>9.935,37</b>
<b>PE DOLARES</b>	<b>16.626,53</b>

Fórmula para el cálculo de Punto de equilibrio es:

$$PE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - (\text{costos variable} / \text{venta})}$$

$$\frac{10.743,43}{1 - (9.935,37/30.744)}$$

Punto de Equilibrio = 15.873,03

**Cuadro No 98**  
**INDICADORES DE EVALUACIÓN**

INVERSION INICIAL	<32.378,82>
RENDIMIENTO AÑO 1	12.595,21
RENDIMIENTO AÑO 2	13.373,27
RENDIMIENTO AÑO 3	14.194,35
RENDIMIENTO AÑO 4	14.600,71
RENDIMIENTO AÑO 5	32.880,22
COSTO CAPITAL	0,0515
<b>VAN= \$ 41.427,02</b>	
<b>SI ACEPTA EL PROYECTO</b>	
<b>TIR= 37,64%</b>	

# CAPÍTULO V

## 5. IMPACTOS

### 5.1. PRINCIPALES IMPACTOS

La ejecución del presente proyecto genera una serie de impactos positivos en diferentes áreas y aspectos; los mismos que para una mejor comprensión e interpretación se ha visto conveniente analizarlos sobre la base de una matriz de impactos. Las matrices de impactos, su tabulación y análisis están realizados con una serie de indicadores por cada uno de los impactos. Los indicadores de cada impacto se los ha tabulado con ponderaciones altas, medias y bajas tanto positivo como negativamente de acuerdo a la siguiente puntuación:

- 3 Impacto alto positivo
- 2 Impacto medio positivo
- 1 Impacto bajo positivo
- 0 No hay impacto
- 1 Impacto bajo negativo
- 2 Impacto medio negativo
- 3 Impacto alto negativo

## 5.2 IMPACTO SOCIAL

CUADRO No 99

PONDERACIÓN >>>		-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
<b>INDICADORES</b>									
1	Mejorar las relaciones entre los empleados del área					x			
2	Estabilidad laboral de los empleados a contrato					x			
3	Evitar la migración al exterior de los estudiantes egresados						x		
4	Capacitación permanente a los trabajadores							x	
5	Brindar una buena atención a todos los clientes						x		
<b>TOTAL</b>					0	2	4	3	9
<b>PROMEDIO: 9/5 = 1.8</b>									<b>1.8</b>

Elaboración: El Autor

El proyecto tiene un impacto medio positivo porque la elaboración del presente manual no influye en la decisión de los estudiantes de salir fuera del país; si bien se recomienda una mejor organización dentro del área y se considera que las autoridades son quienes deben impulsar el desarrollo de su colegio.

Se considera que al producir los productos con mayor calidad y al atender mejor a los clientes, influirá en el aumento de las ventas, y por lo tanto se asegura estabilidad de los productos en el mercado así como también una mejor calidad de vida alimentaria para la comunidad.

La presencia de otras microempresas de procesamiento y distribuidoras de lácteos en la ciudad de Otavalo es baja, no existen industrias grandes en la ciudad. Lo que si ocurre es que las ventas se las realiza en el supermercado, mercado y tiendas de barrio.

La existencia de convenios con entidades de capacitación permite a los funcionarios y estudiantes mantener conocimientos al día en este campo productivo.

### 5.3 IMPACTO EMPRESARIAL

CUADRO No 100

PONDERACIÓN >>>		-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
<b>INDICADORES</b>									
1	Promover los productos en el mercado						x		
2	Aumentar la producción a futuro en el área							x	
3	Preservar e involucrar a los jóvenes en la creación de microempresas						x		
4	Generación de empleo							x	
5	Buscar distribuidores de los productos							x	
<b>TOTAL</b>					<b>0</b>		<b>4</b>	<b>9</b>	<b>13</b>
<b>PROMEDIO: 13/5 = 2.6</b>									<b>2.6</b>

Elaboración: El Autor

En el aspecto empresarial este proyecto tiene un impacto alto positivo porque tiende a mejorar la producción y comercialización de los productos del área de Procesamiento de Lácteos y que puedan ser competitivos en el mercado local.

A la vez permitirá incentivar a los señores estudiantes cuando egresen de esta especialidad crear su propia microempresa ya sea como productores o distribuidores de estos productos y generar empleo a la gente de la ciudad de Otavalo que tanto lo necesita.

## 5.4 IMPACTO ECONÓMICO

CUADRO No 101

PONDERACIÓN >>>		-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
<b>INDICADORES</b>									
1	Salarios adecuados de los empleados					x			
2	Optimizar costos de producción						x		
3	Mejoramiento de la rentabilidad							x	
4	Fijación de precios justos de los productos						x		
5	Aumento de fuentes de trabajo					x			
<b>TOTAL</b>					<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
<b>PROMEDIO: 9/5 = 1.8</b>									<b>1.8</b>

Elaboración: El Autor

En este aspecto se llega a un impacto medio positivo, se aspira que con la difusión del presente manual se optimice los costos de producción y que los precios de venta de los productos sean justos y determinados técnicamente y les genere una mejor rentabilidad, sin embargo es muy difícil que este instrumento genere la creación de fuentes de trabajo porque eso depende en gran parte de las autoridades del colegio más no de este manual.

El poner en práctica los mecanismos de promoción, aumentaría las ventas, por lo tanto un mejor nivel de ingresos para el colegio.

Dadas las circunstancias actuales del área de procesamiento de lácteos del colegio Carlos Ubidia Albuja, con el presente manual se aspira proporcionar una herramienta administrativa financiera que les permita determinar adecuadamente los costos de sus productos, con lo cual puedan fijar precios de venta justos que no perjudiquen al cliente, así como también los comerciantes e intermediarios paguen precios justos, sin que ninguna de las dos partes se sientan perjudicadas.

Concientizar a la autoridad del colegio fomentar varios aspectos de la actividad de producción de lácteos como son: crear fuentes de trabajo a futuro, producir productos de buena calidad, generando comercio con proveedores de materias primas e insumos, entre otros.

## 5.5 IMPACTO EDUCATIVO

CUADRO No 102

PONDERACIÓN >>>		-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
<b>INDICADORES</b>									
1	Generación de conocimientos sobre la producción de productos lácteos							X	
2	Diseño de procesos de control financiero							X	
3	Mejorar conocimientos administrativos, financieros, etc.							X	
4	Disminuir riesgos de accidentes de trabajo					X			
5	Mayor conocimiento de los clientes en calidad de los productos lácteos					X			
<b>TOTAL</b>					<b>0</b>	<b>2</b>		<b>9</b>	<b>11</b>
<b>PROMEDIO: 11/5 = 2.2</b>									<b>2.2</b>

Elaboración: El Autor

En este tema se determina un impacto medio positivo porque permitirá que las autoridades del colegio Carlos Ubidia Albuja conozcan temas relacionados con el control financiero y administrativo del área de Procesamiento de Lácteos.

Es necesario dar a conocer al consumidor que este producto es natural ya que un 95% se utilizan productos naturales y un 5% productos procesados y la producción es limpia y reduce al mínimo los residuos.

Es importante educar al estudiante y funcionarios del área, para que tengan cuidado en el manejo de la maquinaria que se utiliza en el trabajo diario para evitar accidentes de trabajo.

## 5.6. IMPACTO AMBIENTAL

CUADRO No 103

PONDERACIÓN >>>		-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
<b>INDICADORES</b>									
1	Mejorar el manejo de desperdicios			x					
2	Fijar sitios adecuados para desechos de derivados de los productos a elaborar		x						
3	Disminuir la contaminación al interior del colegio		x						
4	Disminuir que el agua lluvia arrastre desperdicios por alcantarillas		x						
5	Prevenir enfermedades profesionales		x						
<b>TOTAL</b>									<b>-9</b>
<b>PROMEDIO: <math>-9/5 = -1.8</math></b>									<b>-1.8</b>

Elaboración: El Autor

El presente proyecto tiene un impacto alto negativo, debido a que no tiene un sistema de desagüe adecuado, tampoco se puede fijar sitios de destino final de esta basura. Lo que si se puede lograr es disminuir la contaminación interior del área, teniendo mayor cuidado con la ubicación física de los desperdicios y el poder de decisión para mejorar el manejo de los mismos.

La presencia de desperdicios en general originan olores desagradables, la forma de disminuir el impacto de esta situación sería ubicando los desechos en sitios alejados tanto del colegio como del área.

La infraestructura donde funciona el área de lácteos al no contar con un sistema apropiado para el desagüe de los líquidos en general y luego van a parar en los ríos que están cerca de la ciudad, y de hecho aumenta la contaminación.

Concientizar a las autoridades para que los desechos no se mezclen con la basura común del colegio, con la finalidad de que ésta sea recogida por

el personal de aseo de la ciudad. Pero sobre todo es indispensable la coordinación con el municipio y el personal de aseo de calles para que los residuos sean separados y depositados en botaderos exclusivos para reducir la contaminación.

## 5.7. IMPACTO COMERCIAL

CUADRO No 104

PONDERACIÓN >>>		-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
<b>INDICADORES</b>									
1	Incrementar las ventas						x		
2	Buscar más distribuidores para los productos							x	
3	Buscar alianzas con supermercados						x		
4	Mejorar la presentación del producto						x		
5	Perseverar la marca del CTA						x		
<b>TOTAL</b>							<b>8</b>	<b>3</b>	<b>11</b>
<b>PROMEDIO: 11/5 = 2.2</b>									<b>2.2</b>

Elaboración: El Autor

En el aspecto comercial este proyecto tiene un impacto alto positivo porque tiende a mejorar la comercialización y la imagen de sus productos en el mercado local y así poder competir con otras distribuidoras de estos productos.

Que se utilice las propuestas de promoción presentadas en el capítulo cuatro para una mejor organización del área de lácteos. Esto permitirá aumentar la rentabilidad y promoción del colegio en la región.

## 5.8. IMPACTO GENERAL

CUADRO No 105

PONDERACIÓN >>>		-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
<b>IMPACTOS:</b>									
1	Impacto Social					2	4	3	9
2	Impacto Empresarial						4	9	13
3	Impacto Económico					2	4	3	9
4	Impacto Educativo					2		9	11
5	Impacto Ambiental		-8	-1					-9
6	Impacto Comercial						8	3	11
<b>TOTAL</b>			-8	-1		6	12	27	44
<b>PROMEDIO: 44/30 = 1.47</b>									<b>3.14</b>

Elaboración: El Autor

Una vez realizado el análisis de los Impactos: Social, Empresarial, Económico, Educativo, Ambiental y Comercial con los promedios obtenidos en cada uno de ellos como lo demuestra el cuadro anterior, ha dado un promedio general de 1.47 positivo, lo que significa que el proyecto es viable su desarrollo.

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo a las encuestas realizadas, no existe en el colegio un sistema de producción y comercialización periódica del área de Lácteos, lo cual hace que se pierda la oportunidad de vender los productos en los diferentes sectores de Otavalo.
2. Falta de una coordinación de trabajo entre la autoridad y el personal que labora en el área de lácteos, lo cual ha dificultado la producción y comercialización de sus productos.
3. Los estudiantes y el personal del colegio manifiestan la falta de un manual de funciones específico dentro del área, lo cual ha dificultado su desarrollo y funcionamiento más eficaz dentro de la misma.
4. La población de Otavalo el 80% desconoce que en el colegio Carlos Ubidia Albuja se elaboran productos lácteos, es decir que los mismos no se ofertan a la comunidad en el mercado local.
5. Se ha reconocido que los productos que se elaboran en el área de Procesamiento de Lácteos, de acuerdo a las encuestas realizadas a la comunidad, son aceptados por los mismos y por lo tanto se los puede comercializar a nivel externo del colegio.
6. La falta de distribuidores de los productos para su venta, no ha permitido el conocimiento de los mismos en el mercado local.
7. De acuerdo al estudio realizado, se establece que el precio de los productos que el consumidor paga por cada uno de ellos en el mercado ya los tiene establecidos, es decir que los adquiere de acuerdo a su economía familiar.

8. De acuerdo a la Evaluación Financiera del presente proyecto, se ha obtenido un Valor Actual Neto (VAN) positivo de 41.427,02
9. Se ha determinado que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es por 37,65% en la duración del proyecto.
10. La recuperación de la inversión se la realizará a los dos años, cuatro meses y tres días.

## RECOMENDACIONES

1. Es muy necesario que los directivos tomen medidas y estrategias para mejorar el sistema de producción, tomando en cuenta los elementos de la administración como son: la organización, ejecución, control y evaluación.
2. También es muy importante que exista una planificación y coordinación más a fondo de trabajo entre la autoridad y el personal que labora en el área y así mejorar el sistema de producción y comercialización del área.
3. Con la implantación de este manual se pueda mejorar el sistema de producción y comercialización del área de Lácteos y cumplan así todas sus metas trazadas para el futuro.
4. Se recomienda utilizar el internet y los diferentes mecanismos de publicidad para dar a conocer a la región la existencia de los productos lácteos que produce el colegio Carlos Ubidia Albuja para la venta.
5. En vista que los productos tienen buena aceptación por parte de la población, es necesario potencializar la producción y satisfacer en parte la demanda de los mismos en el mercado.
6. Para poder potencializar las ventas de todos sus productos de procesamiento de lácteos es necesario acudir a organismos especializados como el MAG, esta institución dará una orientación eficaz sobre producción y comercialización de los mismos en el mercado local y regional.

7. El precio de venta de los productos se los comercialice de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado.
8. De acuerdo a los porcentajes obtenidos en el VAN, el colegio Carlos Ubidia Albuja debería proceder al desarrollo del proyecto.
9. Al tratarse de Institución educativa el colegio debe aprovechar su rentabilidad económica para brindar a la comunidad una rentabilidad social, con planes y proyectos que ayuden al desarrollo del estudiantado.
10. Ya que la recuperación de la inversión será en un tiempo aceptable, es procedente efectuar este proyecto.

Al definirse algunos aspectos como la misión del área de lácteos, se deberían tener presente estas recomendaciones, pero no es simplemente el hecho de producir, sino de generar el desarrollo institucional y la satisfacción de la comunidad de Otavalo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**BRAVO VALDIVIESO** Mercedes; Contabilidad General, Editorial Nuevo Día, Cuarta Edición, Quito Ecuador, 2001.

**CATACORA** Fernando; Sistemas y Procedimientos Contables, Editorial Mac Graw Hill Interamericana, México, 1985.

**ENCICLOPEDIA TERRANOVA**, Economía y Administración, Editorial Panamericana, Bogotá Colombia, 1998.

**FRANKLIN**, Benjamín Enrique; Organización de Empresas, Editorial Mac Graw Hill Interamericana, México, 2003.

**JÁCOME** Walter; Bases Teóricas y Prácticas para el Diseño y Evaluación de Proyectos Productivos y de Inversión, Editorial Universitaria UTN, Ibarra Ecuador, 2005.

**TERRY**, George R; Principios de la Administración”, Editorial Continental S.A, México, 2001.

**VASQUEZ**, Víctor Hugo; Organización Aplicada, Segunda Edición, Quito Ecuador, 2002.

## LINKOGRAFÍA

<http://www.empresaslacteos.com>

<http://www.cne.gov.ec>

<http://www.inec.gov.ec>

<http://www.monografias.com>

<http://www.wikipedia.org>

## ANEXO A

### ENCUESTA APLICADA EN LA CIUDAD DE OTAVALO PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE COMERCIALIZAR PRODUCTOS LACTEOS DEL COLEGIO CARLOS UBIDIA ALBUJA

- ¿De los siguientes productos, cuáles compra usted para su hogar cada semana?  
Queso ( ) Mantequilla ( ) Mermelada ( ) Yogurth ( ) Manjar de leche ( ) Flan ( )  
Crema de Leche ( )
- ¿Qué cantidad de productos compra usted cada semana?  
Queso: ½ ( ) 1 ( ) 1 ½ ( ) 2 ( ) + de 2 ( )  
Mantequilla: ½ lb ( ) 1 lb ( ) 1 ½ lb ( ) 2 lb ( ) + de 2 lb ( )  
Mermelada: ½ lt ( ) 1 lt ( ) 1 ½ lt ( ) 2 lt ( ) + de 2 lt ( )  
Yogurth: ½ lt ( ) 1 lt ( ) 1 ½ lt ( ) 2 lt ( ) + de 2 lt ( )  
Manjar de leche: ½ lt ( ) 1 lt ( ) 1 ½ lt ( ) 2 lt ( ) + de 2 lt ( )  
Flan: ½ lb ( ) 1 lb ( ) 1 ½ lb ( ) 2 lb ( ) + de 2 lb ( )  
Crema de leche: ½ lt ( ) 1 lt ( ) 1 ½ lt ( ) 2 lt ( ) + de 2 lt ( )
- ¿Qué marca compra usted con mayor frecuencia?  
Queso: Toni ( ) Dulác's ( ) San Carlos ( ) Otro ( ).....  
Mantequilla: Klar ( ) Bonella ( ) Regia ( ) Otro ( ).....  
Mermelada: Snob ( ) Aki ( ) Gustadina ( ) Exquisito ( ) Otro ( ).....  
Yogurth: Toni ( ) Alpina ( ) Dulác's ( ) Pura Crema ( ) Otro ( ).....  
Manjar de leche: Kiosko ( ) Dulác's ( ) Alpina ( ) Nestlé ( ) Otro ( ).....  
Flan: Royal ( ) Gel hada ( ) Kiosko ( ) Otro ( ).....  
Crema de leche: Toni ( ) Pura Crema ( ) Dulác's ( ) Otro ( ).....
- ¿Dónde acostumbra usted a comprar estos productos?  
Tienda del barrio ( ) Mercado ( ) Supermercado ( )
- ¿Qué precio paga usted por estos productos?  
Queso por unidad: Entre 1 a 1,30 ( ) 1,31 a 1,50 ( )  
1,51 a 2,50 ( ) + de 2,50 ( )  
Mantequilla por libra: Entre 1 a 1,30 ( ) 1,31 a 1,50 ( )  
1,51 a 2,50 ( ) + de 2,50 ( )  
Mermelada por libra: Entre 1 a 1,30 ( ) 1,31 a 1,50 ( )  
1,51 a 2,50 ( ) + de 2,50 ( )  
Yogurth por litro: Entre 1 a 1,30 ( ) 1,31 a 1,50 ( )  
1,51 a 2,50 ( ) + de 2,50 ( )  
Manjar de leche por libra: Entre 1 a 1,30 ( ) 1,31 a 1,50 ( )  
1,51 a 2,50 ( ) + de 2,50 ( )  
Flan: Entre 1 a 1,30 ( ) 1,31 a 1,50 ( )  
1,51 a 2,50 ( ) + de 2,50 ( )  
Crema de leche por libra: Entre 1 a 1,30 ( ) 1,31 a 1,50 ( )  
1,51 a 2,50 ( ) + de 2,50 ( )
- ¿Conoce usted que el Colegio Carlos Ubidia Albuja, realiza productos lácteos para la venta?  
Si ( ) No ( )

7. ¿Estaría usted de acuerdo que el Colegio Carlos Ubidia Albuja promocióne y venda al público en general estos productos?

Si ( ) No ( )

8. ¿En caso de convertirse en cliente fijo, de qué manera le gustaría que estos productos lleguen a usted?

Entrega a domicilio ( ) Entrega en el colegio ( )

Entrega en el mercado central ( )

**Datos del encuestado:**

Edad: ( ) años

Ocupación: Ama de casa ( ) Empleado Público o Privado ( ) Comerciante ( )

Nivel de Instrucción: Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior ( )

GRACIAS POR SU COLABORACION

## ANEXO B

### ENCUESTA APLICADA A LOS SEÑORES ESTUDIANTES DE LA ESPECIALIDAD DE PROCESAMIENTO DE LACTEOS Y FUNCIONARIOS EN GENERAL DEL COLEGIO “CARLOS UBIDIA ALBUJA”

Género: Masculino ( ) Femenino ( )                      Edad: ( ) años  
Funcionario ( )    Estudiante ( )

10. ¿Conoce usted que productos se elaboran en el área de Lácteos?
11. Los productos que se elaboran en el área de lácteos cumplen con las normas de calidad INEN:  
Si cumple.....                      No cumple....
12. En su opinión los productos lácteos que ofrece el plantel son:  
Muy buenos.....                      Buenos.....                      Regulares.....
13. ¿Usted cree que el personal que labora en el área de procesamiento de Lácteos es:  
Muy Confiable.....                      Confiable....                      Poco Confiable.....
14. El colegio promueve a la comunidad los productos que se elaboran en el área de lácteos:  
Si....                      No....
15. ¿Las normas de higiene que se aplican en la elaboración de los productos en su opinión, usted cree que son:  
Muy Buenas.....                      Buenas.....                      Regulares....
16. ¿Cree usted que se debería implementar mecanismos y procesos para el cumplimiento del objetivo del área?  
Si....                      No....
17. ¿Cree usted que la organización en el área de Lácteos del colegio hará que su producción mejore?  
Si....                      No....

18. ¿En su opinión usted cree conveniente elaborar los manuales necesarios, para mejorar el sistema de producción y comercialización en el área de lácteos?

SI.....

No.....

GRACIAS POR SU COLABORACION

## **ANEXO C**

### **ENTREVISTA APLICADA AL SEÑOR RECTOR DEL COLEGIO “CARLOS UBIDIA ALBUJA”**

- P1. ¿Cuanto tiempo se encuentra desempeñando las funciones de Rector?
- P2. ¿Que servicios y beneficios a parte de los educativos presta el Colegio?
- P3. ¿Como está organizada la estructura Jerárquica del Colegio, cuenta con un Plan Estratégico Institucional, un organigrama estructural, un Reglamento Interno y un Manual de Funciones y Procedimientos?
- P4. Mediante los convenios interinstitucionales que ha realizado el Colegio, en qué áreas se ha desarrollado este centro educativo
- P5. ¿La estructura física donde funciona el área de Procesamiento de Lácteos es Adecuada?
- P6. ¿Usted recibe los informes de producción y comercialización?
- P7. Supervisa usted personalmente las actividades que se realizan en el área?
- P8. ¿Quién realiza los arqueos económicos al área de Procesamiento de Lácteos?
- P9. ¿Usted cree conveniente crear un manual de Funciones y Procedimientos para el Área de Lácteos?
- P10. ¿Quién toma las decisiones de implementación de un manual administrativo financiero en el colegio?

## ANEXO D

### ENTREVISTA APLICADA A LA SEÑORA COLECTORA DEL COLEGIO “CARLOS UBIDIA ALBUJA”

- P1. Cree usted que el Sistema Contable con el que cuenta el colegio es Adecuado.
- P2. La información que otorga el sistema contable que mantiene el colegio es Confiable.
- P3. ¿Posee el colegio un plan de cuentas específico para el departamento de Lácteos?
- P4. ¿Los Informes Financieros cumplen con las expectativas del plantel?
- P5. ¿Los Estados Financieros son elaborados y presentados cada qué tiempo?
- P6. Se realiza el control de los recursos económicos?
- P7. ¿Existe un plan de financiamiento específico para el área de Lácteos?
- P8. ¿Dispone el colegio de un Manual de Funciones y Procedimientos actualizado de uso exclusivo del área de lácteos?

## **ANEXO E**

### **ENTREVISTA APLICADA AL PRESIDENTE DE LA COMISION ECONOMICA DEL COLEGIO "CARLOS UBIDIA ALBUJA"**

P1. ¿Como se realiza la coordinación de las actividades de producción con el Área de Lácteos?

P2. ¿Qué impresión tiene del sistema de producción en esta área?

P3. ¿El personal que labora en esta área es eficiente?

P4. ¿Los informes de producción y venta de los productos de esta área los emite el Jefe de Área, los Estudiantes o No emiten?

P5. ¿Cree usted conveniente reestructurar el proceso administrativo y financiero en esta área?

P6. ¿Cree que es necesaria la implementación de un manual Administrativo financiero para el área de lácteos?

**ANEXO H  
SUMINISTROS DE OFICINA**

<b>SUMINISTROS DE OFICINA</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Papel bond (500 h)	24	resma	3,60	86,40
Esferos	60	unidad	0,30	18,00
Tonner de tinta	6	unidad	27,00	162,00
Papel Fax	3	unidad	2,80	8,40
Sello automáticos	2	unidad	13,50	27,00
Marcadores gruesos	24	unidad	1,00	24,00
Carpetas folder	200	unidad	0,36	72,00
Corrector líquido	12	unidad	1,50	18,00
Cinta Scotch	12	unidad	0,80	9,60
Grapadoras	6	unidad	3,60	21,60
Grapas x cajas peq	36	unidad	0,34	12,24
Perforadoras	6	unidad	5,00	30,00
Clips x cajas pequeñas	36	unidad	0,35	12,60
Cuadernos 100 h	12	unidad	1,00	12,00
Lápices	60	unidad	0,50	30,00
Borradores	24	unidad	0,24	5,76
Carpetas archivadoras	24	unidad	4,00	96,00
<b>TOTAL USD</b>				<b>645,60</b>

**Fuente:** Base de datos

**Elaboración:** El Autor

**ANEXO I  
ÚTILES DE ASEO**

<b>ÚTILES DE ASEO</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Escobas de plástico	24	3,00	72,00
Trapeadores grandes	24	1,50	36,00
Limpiones	72	0,50	36,00
Cloro x galón	12	8,00	96,00
Desinfectante x 1/2 gl	12	4,00	48,00
<b>TOTAL USD</b>			<b>288,00</b>

**Fuente:** Base de datos

**Elaboración:** El Autor

**ANEXO J**  
**GASTO DE VENTAS**

<b>GASTOS PARA VENTAS DE LOS PRODUCTOS</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Trípticos y afiches	2.500	0,20	500,00
Movilización (carreras)	100	2,50	250,00
<b>TOTAL USD</b>			<b>750,00</b>

**Fuente:** Base de datos

**Elaboración:** El Autor

**ANEXO K**  
**GASTO DE SERVICIOS BASICOS ADMINISTRACION**

<b>SERVICIOS BASICOS PARA DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Luz	30,00	360,00
Agua	10,00	120,00
Teléfono	30,00	360,00
Internet	25,00	300,00
<b>TOTAL USD</b>		<b>1.140,00</b>

**Fuente:** Base de datos

**Elaboración:** El Autor

**ANEXO L**  
**DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO**

CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNITARIO	VALOR USD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Tanque de recepción		1.617,02	161,70	161,70	161,70	161,70	161,70
1	Motobomba centrífuga sanitaria		883,97	88,40	88,40	88,40	88,40	88,40
1	Desnatadora centrífuga		2.900,50	290,05	290,05	290,05	290,05	290,05
1	Tanque autorefrigerante		2.875,13	287,51	287,51	287,51	287,51	287,51
1	Pasteurizador autónomo de leche		5.100,00	510,00	510,00	510,00	510,00	510,00
1	Compresor de aire		620,25	62,03	62,03	62,03	62,03	62,03
1	Cuba quesera artesanal		1.730,23	173,02	173,02	173,02	173,02	173,02
1	Mesa auxiliar de moldeo		658,79	65,88	65,88	65,88	65,88	65,88
1	Prensa neumática de quesos		967,22	96,72	96,72	96,72	96,72	96,72
2	Depósito atóxico cap 600 lts	158,71	317,41	31,74	31,74	31,74	31,74	31,74
1	Equipo para enfriamiento de salmuera		1.269,90	126,99	126,99	126,99	126,99	126,99
1	Motobomba centrífuga para recirculación		883,97	88,40	88,40	88,40	88,40	88,40
	de bajo caudal		-	-	-	-	-	-
1	Lacto fermentador		2.418,66	241,87	241,87	241,87	241,87	241,87
1	Estufa de incubación refrigerada		1.829,79	182,98	182,98	182,98	182,98	182,98
1	Mantequera eléctrica		1.124,29	112,43	112,43	112,43	112,43	112,43
1	Equipo completo de elementos para		3.539,63	353,96	353,96	353,96	353,96	353,96
	laboratorio							
	<b>TOTAL</b>		<b>28.736,72</b>	<b>2.873,67</b>	<b>2.873,67</b>	<b>2.873,67</b>	<b>2.873,67</b>	<b>2.873,67</b>

**ANEXO M  
DEPRECIACIÓN BIENES MUEBLES**

CANTIDAD	DESCRIPCION	V.UNITARIO	VALOR USD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
2	Archivadores metálicos	120,00	240,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00
1	Escritorio metálico	110,00	110,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
2	Estanterías metálicas	100,00	200,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
1	Mesa para Computadora	80,00	80,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
5	Sillas	20,00	100,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
	<b>TOTAL</b>		<b>730,00</b>	<b>73,00</b>	<b>73,00</b>	<b>73,00</b>	<b>73,00</b>	<b>73,00</b>

**ANEXO N  
DEPRECIACION EQUIPOS INFORMATICOS**

CANTIDAD	DESCRIPCION	V.UNITARIO	VALOR USD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Computadora marca Compaq	350,00	350,00	116,67	116,67	116,67		
1	Impresora	110,00	110,00	36,67	36,67	36,67		
1	Computadora marca Compaq			-	-	-	116,67	116,67
1	Impresora			-	-	-	36,67	36,67
	<b>TOTAL</b>		<b>460,00</b>	<b>153,33</b>	<b>153,33</b>	<b>153,33</b>	<b>153,34</b>	<b>153,34</b>

**ANEXO O**  
VISTA EXTERIOR DEL AREA



**ANEXO P**  
VESTIDORES



**ANEXO Q**  
INFRAESTRUCTURA INTERNA



**ANEXO R**  
**IMPLEMENTO ANALIZADOR**



**ANEXO S**  
**MAQUINARIAS Y EQUIPOS DEL AREA**





**ANEXO T**  
**ESTUDIANTES EN PROCESO DE PRODUCCION**



