



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**

**ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:** “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN CONTABLE, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC, DEL CANTÓN PIMAMPIRO, PROVINCIA DE IMBABURA”

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**AUTORA:**  
**ARCOS GAÓN MARÍA ALEXANDRA**

**DIRECTOR:**  
**Ing. Merizalde, Carlos**

**IBARRA, NOVIEMBRE, 2016**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero se efectuó en la planta de lácteos Fresquilac que se encuentra ubicada en la provincia de Imbabura, cantón Pimampiro. Formalizó sus actividades el 1 de diciembre del 2004, es decir hace 12 años. Los productos lácteos que se producen y comercializan en la entidad son: mantequilla y quesos (de mesa, amasado, mozzarella y picado). Mediante el diagnóstico situacional aplicado y por medio de instrumentos de recolección de información primarios y secundarios se determinó que la entidad carece de políticas y objetivos organizacionales a más de las diferentes herramientas administrativas, contables y financieras, lo que dificulta el control de sus actividades de manera eficiente y oportuna. Por tal razón es necesario adaptar el diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero en la entidad, con el objetivo de mejorar las deficiencias que ha venido arrastrando desde el inicio de sus actividades, y por ende lograr una mayor competitividad en el mercado, inducir a la administración a la toma de decisiones oportunas para el mejoramiento continuo y optimización de los recursos. Para sustentar y desarrollar el diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero se utilizaron fuentes de información bibliográficas y linkográficas, las que se encuentran plasmadas en el marco teórico. En la estructura de la propuesta se empleó información del marco teórico y de las debilidades administrativas, contables y financieras encontradas en el diagnóstico situacional y se procedió a establecer: la Filosofía institucional, objetivos, políticas, estructura organizacional, descripción de funciones y procedimientos, reglamento interno, proceso contable, plan de cuentas, presupuesto e indicadores financieros, de forma que permitan a la entidad mejorar su gestión y la toma de decisiones. Además, se realizó un análisis de los impactos que acarrea la implementación del diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero en la planta de lácteos Fresquilac en el ámbito organizacional, económico, social, educativo y ambiental, obteniendo como resultado un impacto general medio positivo.

## EXECUTIVE SUMMARY

The present design of an accounting, administrative and financial management system was carried out at the Fresquilac dairy plant, which is located in the province of Imbabura, Pimampiro canton. It formalized its activities on December 1, 2004, that is 12 years ago. The dairy products that are produced and marketed in the entity are: butter and cheeses (table, kneaded, mozzarella and chopped). Through the situational diagnosis applied and through primary and secondary information collection instruments, it was determined that the entity lacks organizational policies and objectives in addition to the different administrative, accounting and financial tools, which makes it difficult to control its activities in a manner Efficient and timely manner. For this reason it is necessary to adapt the design of an accounting, administrative and financial management system in the entity, with the aim of improving the deficiencies that it has been dragging since the beginning of its activities, and thus to achieve a greater competitiveness in the market , To induce management to make timely decisions for continuous improvement and optimization of resources. To support and develop the design of an accounting, administrative and financial management system, bibliographical and linkographic information sources were used, which are embodied in the theoretical framework. The structure of the proposal used information from the theoretical framework and the administrative, accounting and financial weaknesses found in the situational diagnosis and proceeded to establish: Institutional Philosophy, objectives, policies, organizational structure, description of functions and procedures, regulation Internal, accounting process, chart of accounts, budget and financial indicators, in a way that allows the entity to improve its management and decision making. In addition, an analysis was carried out of the impacts of the implementation of the design of an accounting, administrative and financial management system at the Fresquilac dairy plant in the organizational, economic, social, educational and environmental fields, resulting in a general impact Half positive.

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo ARCOS GAÓN MARÍA ALEXANDRA, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1003810056, declaro bajo juramento que la tesis titulada: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN CONTABLE, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC, DEL CANTÓN PIMAMPIRO, PROVINCIA DE IMBABURA" es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he respetado y consultado las diferentes fuentes de información que se incluyen en este documento.



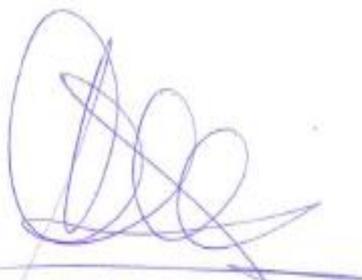
Arcos Gaón María Alexandra

C.C. 100381005-6

## CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado certifico que el presente trabajo fue desarrollado y presentado por la señorita ARCOS GAÓN MARÍA ALEXANDRA, bajo mi supervisión para optar por el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., cuyo tema es "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN CONTABLE, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC, DEL CANTÓN PIMAMPIRO, PROVINCIA DE IMBABURA". Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 26 días del mes de Julio de 2016.



Ing. Carlos Merizalde

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

c.c. 1001635853

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

Yo, ARCOS GAÓN MARÍA ALEXANDRA, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100381005-6, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, Artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN CONTABLE, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC, DEL CANTÓN PIMAMPIRO, PROVINCIA DE IMBABURA", que ha sido desarrollado para optar el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad en la facultad para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

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

En la ciudad de Ibarra, a los 22 días del mes de Noviembre de 2016.



Arcos Gaón María Alexandra

C.C.: 100381005-6



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

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

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

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

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

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Arcos Gaón María Alexandra		
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100381005-6		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Pimampiro, Parroquia San Francisco de Sigsipamba		
<b>EMAIL:</b>	arcos22alexa@gmail.com		
<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0989139820		
<b>DATOS DE LA OBRA</b>			
<b>TÍTULO:</b>	Diseño de un Sistema de Gestión Contable, Administrativo y Financiero para la Planta de Lácteos Fresquilac, del Cantón Pimampiro, Provincia de Imbabura.		
<b>AUTORA:</b>	Arcos Gaón María Alexandra		
<b>FECHA:</b>	2016-11-22		
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/> PREGRADO	<input type="checkbox"/> POSGRADO
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.		
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Ing. Carlos Merizalde		

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

Yo, ARCOS GAÓN MARÍA ALEXANDRA, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100381005-6, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación,

investigación y extensión; en concordancia con la Ley Orgánica de Educación Superior, artículo 144.

### 3. CONSTANCIAS

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

Ibarra, a los 22 días del mes de noviembre de 2016

**LA AUTORA:**



---

Arcos Gaón María Alexandra

C.C.: 100381005-6

**ACEPTACIÓN:**



---

Ing. Bethy Chavez

JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario

## AGRADECIMIENTO

*Al todo poderoso por las bendiciones recibidas, quien me provee la fuerza necesaria para luchar con cada obstáculo, fortaleciéndome y permitiéndome ser mejor cada día.*

*A mis padres quienes son mi inspiración a seguir, que con su trabajo, esfuerzo y consejos permitieron mi formación académica y personal. Además, a mis hermanos y familiares que constantemente me incentivaron día a día a seguir batallando hasta culminar la presente meta.*

*A la Universidad Técnica del Norte que en sus aulas posibilita a miles de estudiantes formarse como profesionales de excelencia. También una gratitud enorme a todos los docentes que me transmitieron sus conocimientos y experiencias, permitiéndome acumular saberes para emprender una nueva etapa en mi vida.*

*Alexandra Arcos*

## DEDICATORIA

*Este presente trabajo de grado se los dedico humildemente a mis padres; Floresmiro Arcos y Nuvia Gaón, a mis tres hermanos; Diana, Edison y Mauricio y demás familiares quienes no desistieron con su apoyo incondicional y gracias a ello he culminado esta etapa de mi vida. Los admiro y los amo.*

*A mis amigas y amigos quienes me brindaron su amistad sincera, a través de sus palabras motivadoras, sus actos y su presencia en todo momento. Los quiero mucho.*

*Alexandra Arcos*

## PRESENTACIÓN

El diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero realizado en la planta de lácteos Fresquilac, surge con el objetivo de aportar con los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria a la entidad, para que esta se desarrolle y crezca en el mercado de manera tecnificada. Este se encuentra conformando de la siguiente manera:

En el Capítulo I se llevó a cabo un diagnóstico situacional, que consistió en la recolección de información mediante la aplicación de instrumentos primarios y secundarios con la finalidad de elaborar una matriz FODA y determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que actualmente posee la planta de lácteos. Gracias a esto se logró determinar el problema central y dar solución al mismo.

En el Capítulo II se estructuró el marco teórico, con la finalidad de dar sustento al diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero mediante la conceptualización de terminología científica y técnica de sus componentes. Además, permite enriquecer los conocimientos a los lectores con una información confiable y actualizada de diferentes fuentes bibliográficas y linkográficas.

En el Capítulo III se elaboró la propuesta, que consistió en desarrollar los subsistemas de gestión administrativo, contable y financiera para Fresquilac, para ello se tomó en cuenta la información obtenida en el diagnóstico situacional y el marco teórico. En el subsistema de gestión administrativo se establece la filosofía institucional que ayuda a direccionar la entidad hacia un propósito, también se propicia a los empleados un manual de funciones y procedimientos de modo que permita el cumplimiento de tareas de forma eficiente y eficaz y además se implanta un reglamento interno en donde se regulan las actitudes y actividades de los integrantes de Fresquilac. En el subsistema de gestión contable se establece el proceso que se debe seguir sucesivamente, de modo que se controlen las transacciones diarias que se generan en Fresquilac, para así obtener una información contable fiable. Y en el subsistema financiero se plantean modelos de presupuestos para que de esta manera se lleve un control de los recursos económicos tanto de ingresos como de egresos, además se exponen indicadores financieros que permiten analizar la información obtenida en los estados financieros.

En el Capítulo IV se analizaron los impactos positivos y negativos que tendrá la aplicación del diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero en

Fresquilac tanto internos como externos. Estas consecuencias futuras tienen incidencia en el ámbito organizacional, económico, social, educativo y ambiental.

El diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero tiene como objetivo fundamental servir de guía a Fresquilac para lograr mejorar sus procesos, proporcionar a la administración un conocimiento amplio en el control de la entidad y el equipo de trabajo y además reducir sus costos y gastos.

## ANTECEDENTES

Ecuador es un país diverso, cuenta con las condiciones adecuadas para emprender cualquier tipo de negocio, los mismos que se pueden apreciar en todo el territorio. Según datos proporcionados por la Agencia de Regulación de Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), en Imbabura existen 100 industrias entre microempresa, pequeñas industrias y artesanos que elaboran alimentos procesados para el consumo humano. En el cantón Pimampiro las actividades de sus habitantes se ven reflejadas en ganadería, agricultura, silvicultura y pesca, las mismas que se encuentran complementadas con las industrias manufactureras y el comercio.

La planta de lácteos Fresquilac se encuentra ubicada en el cantón Pimampiro, provincia de Imbabura. Esta empresa se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos. Empezó sus actividades el 1 de diciembre del año 2004, procesando alrededor de 200 litros de leche diarios. Poco a poco fue incrementando la cantidad de materia prima y por ende la producción, factores que incidieron en la ampliación de su infraestructura, equipo de trabajo y mejoramiento de sus procesos productivos. Actualmente se encuentra conformada por el gerente-propietario y nueve trabajadores.

Desde el inicio de sus operaciones Fresquilac ha venido siendo manejada de forma tradicional, sin una organización administrativa, ni un control eficiente de sus recursos de manera que se incorporen a las operaciones técnicas y métodos tecnificados. Si la situación actual de la entidad no es corregida a tiempo puede ocasionarse la disminución de ingresos, a tal punto que no pueda seguir en el mercado. Ante lo mencionado anteriormente es necesario un diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero, el mismo que le permitirá mejorar las deficiencias que ha venido manteniendo desde el inicio de sus actividades y por ende ser más competitiva en el mercado.

## JUSTIFICACIÓN

El diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero se justifica en la implicación práctica, utilidad metodológica, valor teórico y relevancia social. Estos aspectos mencionados permitieron y contribuyeron al desarrollo de la presente propuesta.

El diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero se elaboró utilizando información real acerca de la planta Fresquilac. Además, se aplicó métodos, técnicas y procedimientos, los mismos que servirán de guía para que la administración pueda dirigir, controlar y evaluar el desempeño de la entidad.

Además, se aplicaron conocimientos teóricos y científicos que permitieron el desarrollo del diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero. También se contó con la colaboración de todos los involucrados quienes facilitaron el acceso y la recolección de la información necesaria para la estructura del mismo.

El diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero beneficiará directamente a Fresquilac, por cuanto se propiciará una guía para el buen manejo del negocio. Además, los empleados podrán desarrollar mejor sus actividades, ya que cada uno se orientará de mejor manera a las funciones designadas. También se logrará el mejoramiento continuo y la optimización de recursos, facilitándole a la entidad su crecimiento y desarrollo.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un sistema de gestión contable, administrativo y financiero para la planta de lácteos Fresquilac, del cantón Pimampiro, provincia de Imbabura.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el diagnóstico situacional para la determinación de la realidad actual de la planta de lácteos Fresquilac.
- Estructurar el marco teórico mediante la investigación bibliográfica y linkográfica, para sustentar el diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero para la planta de lácteos Fresquilac.
- Elaborar un diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero acorde a las necesidades de la planta de lácteos Fresquilac, para la mejora de sus procedimientos y efectividad en sus operaciones.
- Analizar los principales impactos que genera la aplicación del sistema contable, administrativo y financiero en Fresquilac y en su entorno, en el ámbito organizacional, económico, social, educativo y ambiental.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	II
EXECUTIVE SUMMARY .....	III
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
CERTIFICACIÓN .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	VII
AGRADECIMIENTO.....	IX
DEDICATORIA .....	X
PRESENTACIÓN.....	XI
ANTECEDENTES.....	XIII
JUSTIFICACIÓN .....	XIV
OBJETIVOS .....	XV
OBJETIVO GENERAL.....	XV
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	XV
ÍNDICE .....	XVI
ÍNDICE DE TABLAS .....	XXI
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XXI
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XXII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XXIII
ÍNDICE DE ABREVIATURAS .....	XXIIIV
CAPÍTULO I.....	25
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	25
1.1. Antecedentes del diagnóstico.....	25
1.2. Objetivos del diagnóstico.....	25
1.3. Variables diagnósticas .....	25
1.4. Indicadores.....	26
1.5. Matriz de relación diagnóstica.....	28
1.6. Mecánica operativa .....	31

1.7. Tabulación y análisis de la información .....	33
1.8. Matriz FODA.....	53
1.9. Cruces estratégicos .....	54
1.10. Identificación del problema de diagnóstico.....	56
CAPÍTULO II.....	57
MARCO TEÓRICO.....	57
2.1. Introducción.....	57
2.2. Conceptos generales .....	57
2.3. Conceptualización de términos administrativos .....	59
2.4. Conceptualización de términos contables.....	65
2.5. Conceptualización de términos financieros .....	69
CAPÍTULO III.....	73
3. PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN CONTABLE, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC DEL CANTÓN PIMAMPIRO, PROVINCIA DE IMBABURA.....	73
3.1. Introducción.....	73
3.2. Objetivos.....	74
3.3. Subsistema de Gestión Administrativo.....	75
3.4. Subsistema de Gestión Contable .....	130
3.5. Subsistema de Gestión financiero.....	156
CAPÍTULO VI .....	171
4. ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	171
4.1. Introducción.....	171
4.2. Objetivos.....	171
4.3. Impacto Organizacional.....	172
4.4. Impacto Económico .....	173
4.5. Impacto Social .....	174
4.6. Impacto Educativo .....	175
4.7. Impacto Ambiental .....	176
4.8. Impacto general .....	177
CONCLUSIONES .....	178
RECOMENDACIONES.....	179
BIBLIOGRAFÍA .....	180
LINKOGRAFÍA .....	182

ANEXOS.....	187
-------------	-----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Matriz de relación diagnóstica administrativa.....	28
Tabla N° 2 Matriz de relación diagnóstica contable .....	29
Tabla N° 3 Matriz de relación diagnóstica financiera.....	30
Tabla N° 4 Matriz de relación diagnóstica satisfacción del cliente –análisis externo .....	30
Tabla N° 5 Talento humano de Fresquilac.....	31
Tabla N° 6 Clientes mayoristas de Fresquilac .....	31
Tabla N° 7 Edad.....	36
Tabla N° 8 Nivel de instrucción.....	37
Tabla N° 9 Años de servicio .....	38
Tabla N° 10 Capacitación .....	39
Tabla N° 11 Instalaciones adecuadas .....	40
Tabla N° 12 Comportamiento patronal .....	41
Tabla N° 13 Ambiente de trabajo.....	42
Tabla N° 14 Pago oportuno de salarios.....	43
Tabla N° 15 Control de actividades .....	44
Tabla N° 16 Frecuencia de compra.....	48
Tabla N° 17 Calidad del servicio .....	49
Tabla N° 18 Promociones o descuentos.....	50
Tabla N° 19 Razón de compra .....	51
Tabla N° 20 Imagen .....	52
Tabla N° 21 Matriz FODA.....	53
Tabla N° 22 Cruce estratégico FO y FA .....	54
Tabla N° 23 Cruce estratégico DO y DA .....	55
Tabla N° 24 Simbología de los flujogramas .....	64
Tabla N° 25 Razones de rentabilidad.....	71
Tabla N° 26 Razones de liquidez .....	71
Tabla N° 27 Razones de actividad .....	72
Tabla N° 28 Razones de endeudamiento.....	72
Tabla N° 2922 Objetivos estratégicos.....	79
Tabla N° 230 Descripción del puesto y funciones del Gerente.....	81

Tabla N° 31 Descripción del puesto y funciones del contador/ra.....	83
Tabla N° 32 Descripción del puesto y funciones del vendedor/ra.....	85
Tabla N° 33 Descripción del puesto y funciones del chofer.....	87
Tabla N° 34 Descripción del puesto y funciones de los operarios .....	89
Tabla N° 35 Flujograma del procedimiento de selección del personal .....	91
Tabla N° 36 Procedimiento de selección del personal.....	92
Tabla N° 247 Flujograma del procedimiento de capacitación del personal .....	93
Tabla N° 258 Procedimiento de capacitación del personal .....	94
Tabla N° 3926 Flujograma del procedimiento de producción del queso de mesa .....	95
Tabla N° 40 Procedimiento de producción del queso de mesa.....	97
Tabla N° 271 Flujograma del procedimiento de producción de la mantequilla .....	99
Tabla N° 42 Procedimiento de producción de la mantequilla .....	101
Tabla N° 283 Flujograma del procedimiento de producción del queso amasado .....	103
Tabla N° 294 Procedimiento de producción del queso amasado.....	105
Tabla N° 45 Flujograma del procedimiento de producción de queso mozzarella .....	107
Tabla N° 46 Procedimiento de producción de queso mozzarella .....	109
Tabla N° 307 Flujograma del procedimiento de producción de queso picado .....	111
Tabla N° 48 Procedimiento de producción de queso picado .....	113
Tabla N° 4931 Flujograma del procedimiento de ventas .....	115
Tabla N° 320 Procedimiento de ventas.....	117
Tabla N° 51 Orden de compra .....	134
Tabla N° 33 Orden de producción .....	135
Tabla N° 34 Informe de ventas .....	136
Tabla N° 35 Informe de producción .....	137
Tabla N° 36 Kardex .....	138
Tabla N° 37 Plan de cuentas .....	139
Tabla N° 38 Dinámica de efectivo y equivalentes al efectivo .....	145
Tabla N° 39 Dinámica de activos financieros .....	145
Tabla N° 40 Dinámica de inventarios.....	146
Tabla N° 41 Dinámica de servicios y otros pagos anticipados.....	146
Tabla N° 42 Dinámica de activos por impuestos corrientes .....	146
Tabla N° 43 Dinámica de propiedad planta y equipo .....	147
Tabla N° 44 Dinámica de depreciación de propiedad planta y equipo.....	147
Tabla N° 45 Dinámica de cuentas y documentos por pagar .....	148

Tabla N° 46 Dinámica de obligaciones con instituciones financieras .....	148
Tabla N° 47 Dinámica del pasivo diferido.....	148
Tabla N° 48 Dinámica de ingresos.....	149
Tabla N° 49 Dinámica de gastos .....	149
Tabla N° 50 Libro diario .....	149
Tabla N° 51 Libro mayor .....	150
Tabla N° 52 Estado de situación financiera .....	151
Tabla N° 53 Estado de costos de productos vendidos.....	152
Tabla N° 54 Estado de resultado integral.....	153
Tabla N° 56 Estado de flujo de efectivo .....	155
Tabla N° 57 Presupuesto de ventas .....	159
Tabla N° 58 Presupuesto de producción .....	160
Tabla N° 59 Presupuesto de mano de obra directa.....	161
Tabla N° 60 Presupuesto de materia prima directa .....	162
Tabla N° 61 Presupuesto de costos indirectos de fabricación.....	163
Tabla N° 62 Presupuesto de gastos de administración y ventas .....	163
Tabla N° 63 Escala de ponderación de impactos .....	171
Tabla N° 64 Impacto organizacional.....	172
Tabla N° 65 Impacto económico.....	173
Tabla N° 66 Impacto social.....	174
Tabla N° 67 Impacto educativo.....	175
Tabla N° 68 Impacto ambiental .....	176
Tabla N° 69 Impacto general .....	177

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1 Edad.....	36
Gráfico N° 2 Nivel de instrucción .....	37
Gráfico N° 3 Años de servicio .....	38
Gráfico N° 4 Capacitación .....	39
Gráfico N° 5 Instalaciones adecuadas .....	40
Gráfico N° 6 Comportamiento patronal.....	41
Gráfico N° 7 Ambiente de trabajo .....	42
Gráfico N° 8 Pago oportuno de salarios .....	43
Gráfico N° 9 Control de actividades .....	44
Gráfico N° 10 Frecuencia de compra.....	48
Gráfico N° 11 Calidad del servicio .....	49
Gráfico N° 12 Promociones o descuentos .....	50
Gráfico N° 13 Razón de compra.....	51
Gráfico N° 14 Imagen.....	50

**ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 Organigrama estructural de la planta de lácteos Fresquilac .....	34
Ilustración 2 Estrategia esquemática del sistema de gestión de Fresquilac .....	73
Ilustración 3 Organigrama estructural reformado de Fresquilac .....	80
Ilustración 4 Proceso contable Fresquilac.....	133

**ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo N° 1 Entrevista dirigida al propietario de FRESQUILAC.....	187
Anexo N° 2 Encuesta dirigida a empleados.....	189
Anexo N° 3 Encuesta dirigida a clientes de la entidad .....	191
Anexo N° 4 Productos de la empresa .....	193
Anexo N° 5 Distribución de la planta.....	194

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

**C.P.A.:** Contador público autorizado

**FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

**SRI:** Servicio de Rentas Internas

**IESS:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

**IVA:** Impuesto al Valor Agregado

**IR:** Impuesto a la Renta

**NIIIF:** Normas internacionales de información financiera

**PYMES:** Pequeñas y medianas empresas

**MOD:** Mano de obra directa

**MPD:** Materia prima directa

**CIF:** Costos indirectos de fabricación

## CAPÍTULO I

### 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 1.1. Antecedentes del diagnóstico.

Fresquilac es una planta de lácteos que se encuentra ubicada en el cantón Pimampiro, las actividades que desempeña son la producción y comercialización de productos lácteos como son la mantequilla y una variedad de quesos. Inició sus funciones el 1 de diciembre del 2004, con alrededor de 200 litros de leche diarios procesados, poco a poco incrementa la cantidad de materia prima y por ende la producción, estos factores incidieron en la necesidad de ampliar su infraestructura, equipo de trabajo y mejora de los procesos productivos. Actualmente se encuentra conformada por el gerente-propietario y nueve trabajadores.

Para conocer de forma profunda la realidad de la entidad se llevó a cabo el diagnóstico situacional. Se comenzó planteando los objetivos, los cuales indican las actividades que se desempeñaron en este capítulo. Luego se procedió a recolectar de datos y para ello se aplicaron instrumentos tanto primarios como secundarios. Los hallazgos encontrados tanto internos como externos son reflejados en una matriz FODA. Inmediatamente se realizó un cruce estratégico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas. Y se finalizó con la determinación del problema de Fresquilac y se plasmó su respectiva solución.

#### 1.2. Objetivos del diagnóstico

##### 1.2.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico situacional a la Planta de Lácteos Fresquilac mediante métodos científicos para la identificación y determinación de las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas.

##### 1.2.2. Objetivos específicos

- Examinar la gestión administrativa de la Planta de Lácteos Fresquilac.
- Analizar el proceso contable de la Planta de Lácteos Fresquilac.
- Inspeccionar el análisis financiero de la Planta de Lácteos Fresquilac.
- Identificar la satisfacción de los clientes – Análisis externo de la Planta de Lácteos Fresquilac.

#### 1.3. Variables diagnósticas

Para recolectar información con relación a los objetivos específicos del diagnóstico se establecieron las siguientes variables:

- Gestión administrativa
- Proceso contable
- Análisis financiero
- Satisfacción del cliente – Análisis externo

#### **1.4. Indicadores**

Se determinaron los siguientes indicadores, los cuales permitieron un mejor análisis de las variables diagnósticas.

- Gestión administrativa
- Políticas y valores
- Misión, visión y objetivos institucionales
- Organigrama
- Manual de funciones;
- Manual de procedimientos
- Reglamento interno
- Base legal
- Edad de los trabajadores
- Instrucción de los trabajadores
- Años de servicio de los trabajadores
- Capacitaciones
- Instalaciones adecuadas
- Comportamiento patronal
- Ambiente de trabajo
- Pago oportuno de salarios
- Control del trabajo;
- Proceso contable
- Registros contables
- Políticas contables
- Estados financieros
- NIIF para Pymes
- Inventarios
- Obligaciones con el Estado
- Plan de cuentas

- Sistema contable
- Análisis financiero
- Políticas financieras
- Indicadores financieros
- Presupuesto
- Análisis financieros
- Préstamos bancarios
- Créditos a proveedores
- Créditos a clientes
- ✓ Satisfacción del cliente – Análisis externo
- Frecuencia de compra
- Calidad del servicio
- Promociones o descuentos
- Razón de compra
- Imagen

### 1.5. Matriz de relación diagnóstica

**Tabla N° 1 Matriz de relación diagnóstica administrativa**

OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLE	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTE
<b>Examinar la gestión administrativa de la Planta de Lácteos Fresquilac.</b>	Gestión administrativa	Políticas y valores	Entrevista	Propietario
		Misión, Visión y objetivos organizacionales	Entrevista	Propietario
		Organigrama	Entrevista	Propietario
		Manual de funciones	Entrevista	Propietario
		Manual de procedimientos	Entrevista	Propietario
		Reglamento interno	Entrevista	Propietario
		Base legal	Entrevista	Propietario
		Edad	Encuesta	Trabajadores
		Instrucción	Encuesta	Trabajadores
		Años de servicio	Encuesta	Trabajadores
		Capacitación	Encuesta	Trabajadores
		Instalaciones adecuadas	Encuesta	Trabajadores
		Comportamiento patronal	Encuesta	Trabajadores
		Ambiente de trabajo	Encuesta	Trabajadores
		Pago oportuno de salarios	Encuesta	Trabajadores
Control del trabajo	Encuesta	Trabajadores		

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Investigación Directa

**Tabla N° 2 Matriz de relación diagnóstica contable**

<b>OBJETIVO ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>FUENTE</b>
<b>Analizar el proceso contable de la Planta de Lácteos Fresquilac.</b>	Proceso contable	Registros contables	Entrevista	Propietario
		Políticas contables	Observación	Documentación
		Estados Financieros	Entrevista	Propietario
		NIF para Pymes	Observación	Documentación
		Inventarios	Entrevista	Propietario
		Obligaciones con el Estado	Entrevista	Propietario
		Plan de cuentas	Observación	Documentación
		Sistema contable	Observación	Programa

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Investigación Directa

**Tabla N° 3 Matriz de relación diagnóstica financiera**

OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLE	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTE
<b>Inspeccionar el análisis financiero de la Planta de Lácteos Fresquilac.</b>	Análisis Financiero	Políticas Financieras	Observación	Documentación
		Indicadores Financieros	Observación	Documentación
		Presupuesto	Entrevista	Propietario
		Análisis financiero	Entrevista	Propietario
		Préstamos bancarios	Entrevista	Propietario
		Créditos proveedores	Entrevista	Propietario
		Créditos clientes	Entrevista	Propietario

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Investigación Directa

**Tabla N° 4 Matriz de relación diagnóstica satisfacción del cliente –análisis externo**

OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLE	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTE
<b>Identificar la satisfacción de los clientes de la Planta de Lácteos Fresquilac.</b>	Satisfacción del cliente	Frecuencia de compra	Encuesta	Clientes
		Calidad del servicio	Encuesta	Clientes
		Promociones o descuentos	Encuesta	Clientes
		Razón de compra	Encuesta	Clientes
		Imagen	Encuesta	Clientes

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Investigación Directa

## 1.6. Mecánica operativa

Para el desarrollo del diagnóstico situacional se aplicó técnicas de investigación como son las encuestas, las entrevistas y la observación directa, las mismas que sirven para recolectar información confiable.

### 1.6.1. Identificación de la población

Los instrumentos de recolección de información se aplicaron al Gerente-propietario, a los empleados y a los clientes de la planta de lácteos Fresquilac, los mismos que se encuentran cumpliendo las siguientes funciones:

**Tabla N° 5 Talento humano de Fresquilac**

N°	EMPLEADOS	NÚMERO
1	Propietario	1
2	Vendedora	1
3	Chofer	1
4	Operarios	7
TOTAL		<b>10</b>

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Investigación Directa

**Tabla N° 6 Clientes mayoristas de Fresquilac**

N°	CLIENTES	NÚMERO
1	Clientes de Pimampiro	5
2	Clientes de Ibarra	9
3	Clientes de Quito	1
TOTAL		<b>15</b>

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Investigación Directa

### 1.6.2. Información primaria

Para la recolección de información se aplicaron los siguientes instrumentos:

#### 1.6.2.1. Encuestas

Las encuestas permiten obtener datos cualitativos y cuantitativos de la población estudiada. Este instrumento fue aplicado a los empleados y clientes de la planta de lácteos y los resultados arrojados mediante este medio fueron analizados para conocer la situación real de Fresquilac.

### **1.6.2.2. Entrevistas**

La entrevista es una técnica para la recolección de datos, que se la realiza por medio de una conversación directa. Este instrumento se aplicó al propietario de la entidad. La información obtenida ayudó a identificar claramente las fortalezas y debilidades que la planta de lácteos posee actualmente.

### **1.6.2.3. Ficha de observación**

Esta técnica recolecta información a través de la observación directa en el campo estudiado. Este instrumento se empleó en la inspección de documentación y activos de la planta de lácteos.

### **1.6.3. Información secundaria**

Para el desarrollo del diagnóstico situacional fue necesario apoyar la investigación en leyes, reglamentos, revistas, internet y en otros materiales que sirvieron para obtener información relacionada al desarrollo de las MIPYMES. Estos datos sirvieron para analizar y determinar las oportunidades y amenazas que posee actualmente la planta de lácteos. Y de esta manera construir un análisis FODA en base a la realidad suscitada actualmente en el país.

## 1.7. Tabulación y análisis de la información

### 1.7.1. Desarrollo de la matriz diagnóstica administrativa

#### 1.7.1.1. Entrevista aplicada al Sr. Floresmiro Arcos propietario de la planta de lácteos Fresquilac.

##### 1. ¿Se han definido las políticas y valores en la entidad?

No se ha definido políticas en la entidad, pero recientemente se definió los valores de la entidad en el plan de negocios para obtener el título de artesano en la rama de productos lácteos, los mismos que se encuentran solo en documentación.

Los valores que se encontraron en la planta de lácteos Fresquilac son los siguientes:

- **Responsabilidad:** en cada una de nuestras acciones al elaborar los productos.
- **Confiabilidad:** en nuestro servicio con los clientes.
- **Honestidad:** con cada uno de nuestros clientes, así como también con los colaboradores.
- **Puntualidad:** en las entregas de los pedidos brindando atención personalizada.
- **Respeto:** con nuestros clientes y colaboradores.
- **Perseverancia:** constancia en nuestras actividades realizadas diariamente.
- **Organización:** durante toda la cadena de producción y comercialización evitando contratiempos.
- **Lealtad:** entre colaboradores y clientes.
- **Innovación:** basándonos en las exigencias de los clientes y de la competencia, asegurando de esta manera nuestros nichos de mercado ya establecidos.
- **Flexibilidad:** en base a los precios.

##### 2. ¿Cuenta con misión, visión y objetivos organizacionales la planta de lácteos?

Como antes se ha mencionado se ha realizado un plan de negocios y ahí se ha establecido una misión y una visión para la planta de lácteos, pero no se han definido los objetivos organizacionales.

La misión y la visión de Fresquilac son:

**Misión:** “Somos un taller artesanal responsable dedicado a la elaboración y comercialización de productos lácteos en el Cantón Pimampiro de la provincia de Imbabura, ofertamos quesos en varias presentaciones de calidad, fresca y sabor único.”

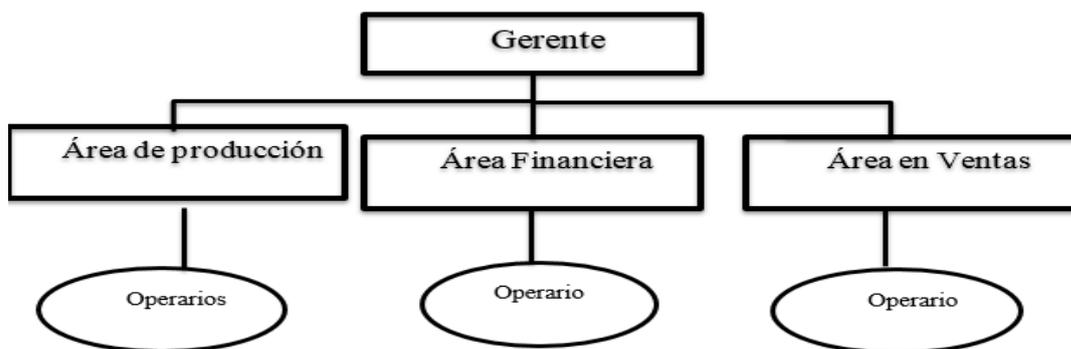
**Visión:** “ Lograr en unos cinco años, ser una empresa líder en la elaboración y comercialización de productos lácteos, distribuyendo a nivel local, provincial y nacional nuestros quesos en distintas variedades que acompañen en la dieta diaria de la población y que se caractericen por su sabor, fresca y calidad insuperable para lograr la satisfacción

de los clientes a través del trabajo en equipo, la innovación constante, pensando siempre en la satisfacción de los gustos y preferencias de los consumidores.”

### 3. ¿La planta de lácteos cuenta con un organigrama estructurado?

La entidad si cuenta con un organigrama estructurado de igual manera este solo se encuentra documentado.

El organigrama estructural de la planta de lácteos es el siguiente:



**Ilustración 1 Organigrama estructural de la planta de lácteos Fresquilac**

Elaborado por: Autora

Fuente: Investigación Directa

### 4. ¿La entidad cuenta con un manual de funciones en donde se plasme las actividades que debe realizar cada trabajador?

No, la entidad no cuenta con un manual de funciones, pero antes de ingresar a trabajar se le explica sus actividades a realizar.

### 5. ¿La planta de lácteos cuenta con un manual de procedimientos en donde se plasme los procesos de la misma?

No se ha estructurado ningún manual de procedimientos en la empresa.

### 6. ¿La entidad cuenta con un reglamento interno?

No se ha diseñado ningún reglamento interno para la entidad.

### 7. ¿Cuál es la base legal que regula a la planta de lácteos actualmente?

Las leyes a las cuales está regida la planta de lácteos son: la ley orgánica de régimen tributario interno, ordenanzas municipales, código de trabajo, entre otras.

#### **Análisis.**

De acuerdo a la entrevista aplicada al propietario de la planta de lácteos Fresquilac se desprende lo siguiente:

La entidad cuenta con valores, misión, visión y un organigrama estructurado, aunque estos solo se encuentran documentados, convirtiéndose sus fortalezas en debilidades. Por otro lado, la misma carece de políticas y objetivos organizacionales, los cuáles deberían ser

diseñados e implementados en la entidad para ayudarle al propietario a tener un mejor direccionamiento de la misma.

Otras debilidades que se dieron a conocer mediante esta entrevista fue la carencia de manuales como es el de funciones y procedimientos, así como también un reglamento interno. Estas herramientas contribuyen a que se maneje de mejor manera cada actividad de la entidad. Por lo cual se mira la necesidad del diseño de los mismos para un mejor control de cada proceso en la planta de lácteos.

### 1.7.1.2. Encuesta aplicada a los trabajadores de la planta de lácteos Fresquilac.

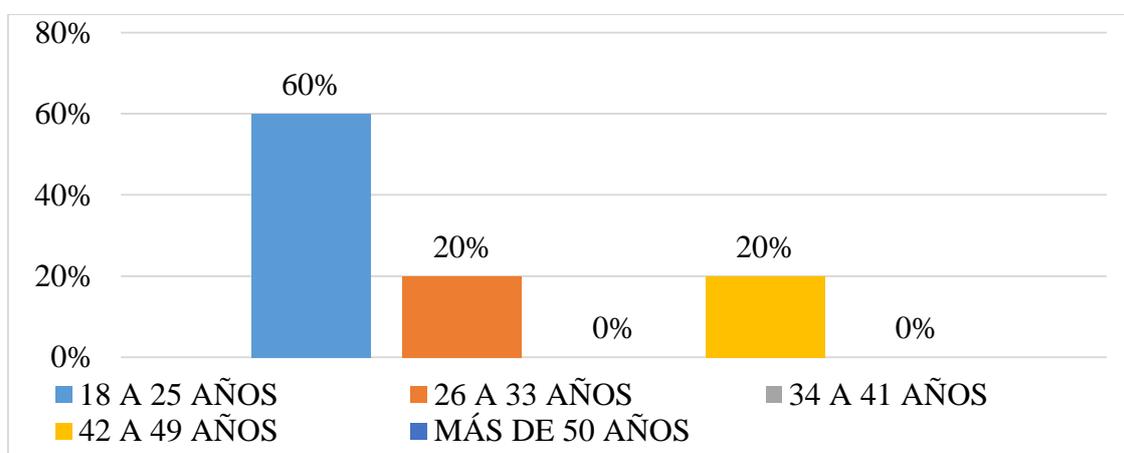
#### 1. ¿Qué edad tiene?

**Tabla N° 7 Edad**

CATEGORÍA	F	%
18 a 25 años	6	60%
26 a 33 años	2	20%
34 a 41 años	0	0%
42 a 49 años	2	20%
Más de 50 años	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a trabajadores



**Gráfico N° 1 Edad**

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a trabajadores

#### **Análisis**

El 60% trabajadores se encuentran en una edad adulta joven activa, mientras que el 20% del personal se haya en una edad adulta intermedia y el 20% restante de los empleados posee una edad adulta más madura. Se puede evidenciar claramente que la entidad cuenta con una fuerza laboral muy productiva, la misma que puede seguir aportando en la producción de lácteos un tiempo prolongado.

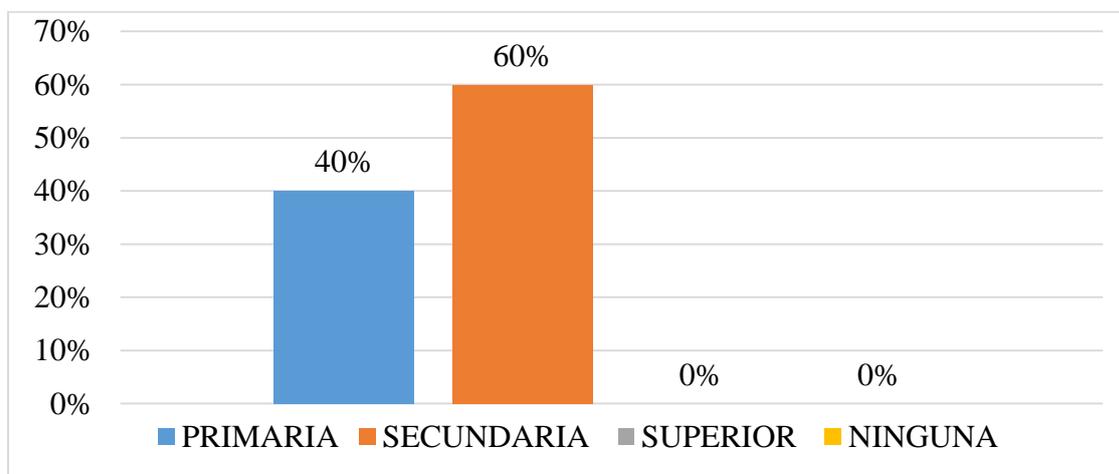
## 2. ¿Cuál es el nivel de instrucción que usted posee?

**Tabla N° 8 Nivel de instrucción**

CATEGORÍA	F	%
Primaria	4	40%
Secundaria	6	60%
Superior	0	0%
Ninguna	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a trabajadores



**Gráfico N° 2 Nivel de instrucción**

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a trabajadores

### Análisis

El 60% de los trabajadores ha obtenido un nivel de secundaria, mientras que el 40% del personal posee una instrucción básica. Estos datos demuestran que ningún empleado de la entidad posee un nivel de instrucción superior. Dando a conocer el grado de importancia del manejo de capacitaciones frecuentes, para que los procesos sean más tecnificados y con ello lograr un producto de mayor calidad.

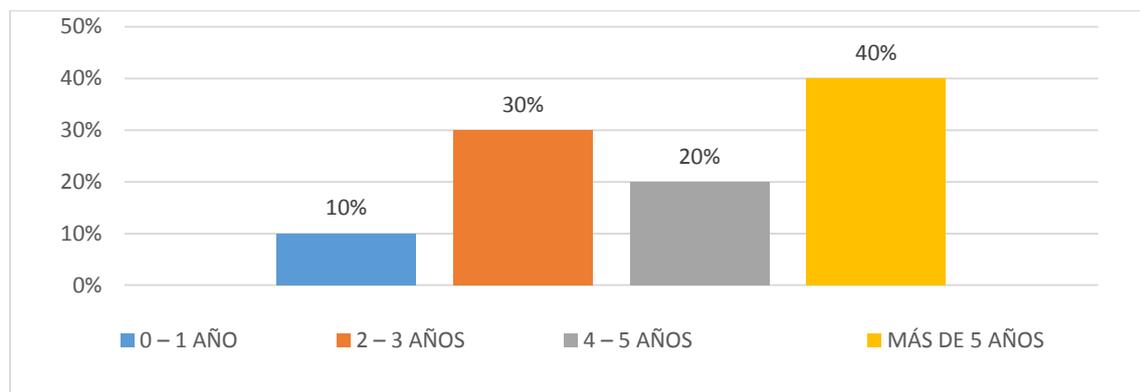
### 3. ¿Cuál es el tiempo que usted labora en la entidad?

**Tabla N° 9 Años de servicio**

CATEGORÍA	F	%
0 – 1 año	1	10%
2 – 3 años	3	30%
4 – 5 años	2	20%
Más de 5 años	4	40%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a trabajadores



**Gráfico N° 3 Años de servicio**

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a trabajadores

#### Análisis

En la entidad se encuentran trabajadores con más de 5 años, siendo estos un 40%, seguidos de los empleados que integran un periodo de tiempo de labor entre 2 a 3 años en un 30%, mientras que el 20% del personal ha prestado sus servicios entre 4 a 5 años y el 10% se ha integrado a la empresa en el último año. Esta información da a conocer que la entidad cuenta con una fuerza laboral con suficiente experiencia en cada actividad desarrollada por los mismos. Por lo tanto, el personal de trabajo se encuentra apto para la producción de los productos lácteos. También estos datos dan a conocer la estabilidad laboral existente en la entidad por cuanto a la permanencia de algunos empleados en la misma.

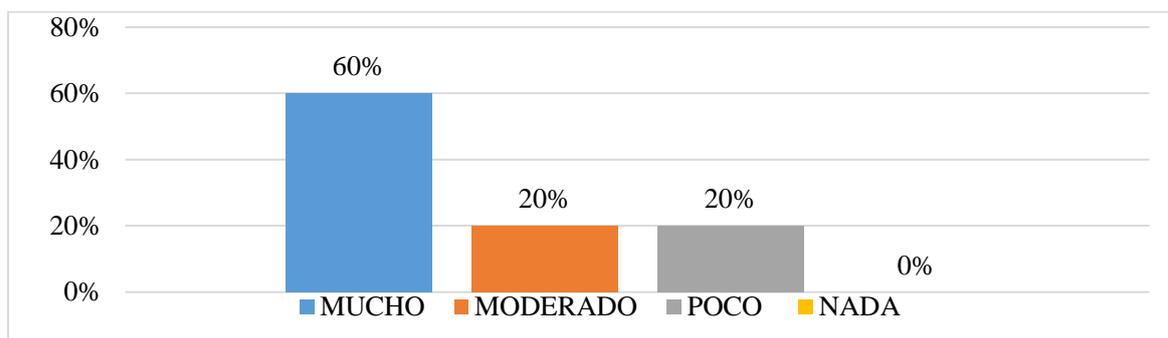
#### 4. ¿Ha recibido usted capacitación antes de realizar sus actividades en la entidad?

**Tabla N° 10 Capacitación**

CATEGORÍA	F	%
Mucho	6	60%
Moderado	4	40%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a trabajadores



**Gráfico N° 4 Capacitación**

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a trabajadores

#### Análisis

El 60% de los trabajadores afirman haber recibido capacitaciones antes de empezar a realizar las actividades en la planta de lácteos de manera abundante, el 20% consideran que ha sido de forma moderada y el otro 20% opina que es muy poca la capacitación recibida. Estos datos muestran que se ejecutan capacitaciones al personal antes de ingresar a laborar en la entidad, pero se debería establecer un control a los trabajadores para revisar el grado de comprensión de los conocimientos expuestos. Por lo tanto, se puede decir que los empleados empiezan a ejercer sus actividades en Fresquilac con conocimientos básicos, logrando un mejor desempeño de los mismos.

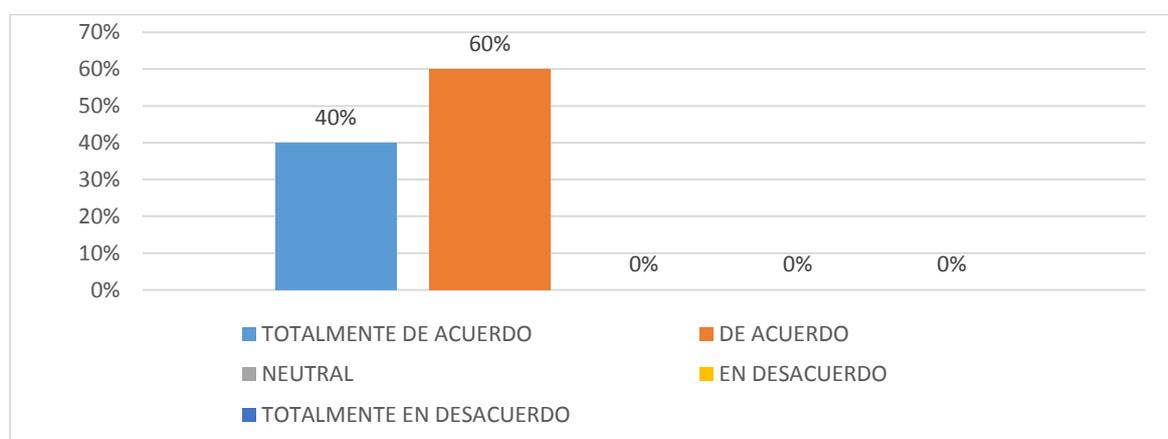
## 5. Las instalaciones de la entidad son adecuadas para el buen desarrollo de sus actividades.

**Tabla N° 11 Instalaciones adecuadas**

CATEGORÍA	F	%
Totalmente de acuerdo	6	40%
De acuerdo	9	60%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a trabajadores



**Gráfico N° 5 Instalaciones adecuadas**

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a trabajadores

### Análisis

El 60% del personal de la entidad está totalmente de acuerdo que las instalaciones de la planta de lácteos son adecuadas para realizar su trabajo, mientras el 40% se encuentra de acuerdo con lo mencionado. Esto indica que todos los trabajadores se encuentran conformes con las instalaciones de la entidad para ejecutar su trabajo normalmente. Por lo tanto, el trabajo realizado por el empleado es más ameno, logrando obtener un mejor desarrollo de sus actividades.

Por ello, se presenta en el anexo N° 4 las imágenes de las instalaciones y parte del proceso productivo, observadas en Fresquilac.

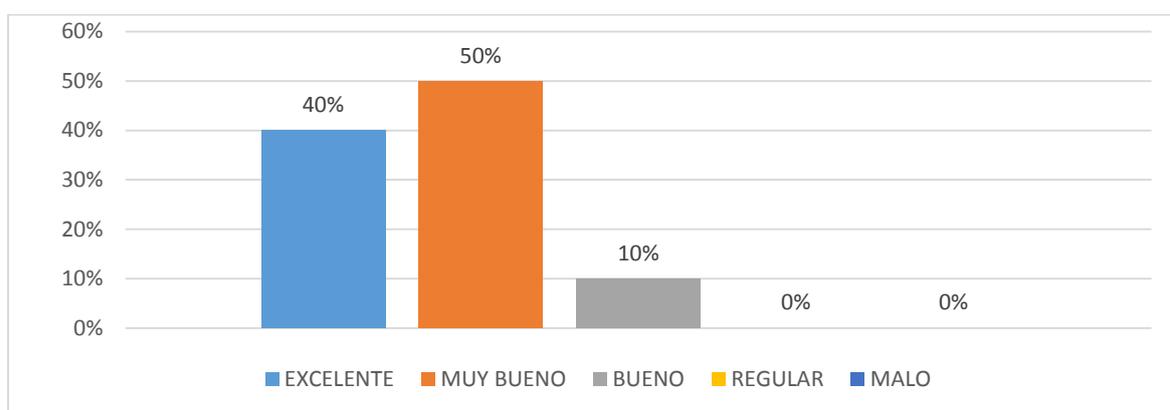
## 6. ¿Cómo considera el trato de su jefe hacia usted?

**Tabla N° 12 Comportamiento patronal**

CATEGORÍA	F	%
Excelente	4	40%
Muy bueno	5	50%
Bueno	1	10%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a trabajadores



**Gráfico N° 6 Comportamiento patronal**

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a trabajadores

### Análisis

El 50% de los empleados manifestaron que el trato del jefe hacia los trabajadores es muy bueno, mientras que el 40% lo considera excelente y el 10% menciona que es bueno. Esta información da a conocer que el trato del jefe hacia sus trabajadores es correcto. Por ello se puede decir que existe una buena relación entre empleador y empleado, lo cual genera un buen ambiente laboral y un buen desenvolvimiento en sus puestos de trabajo.

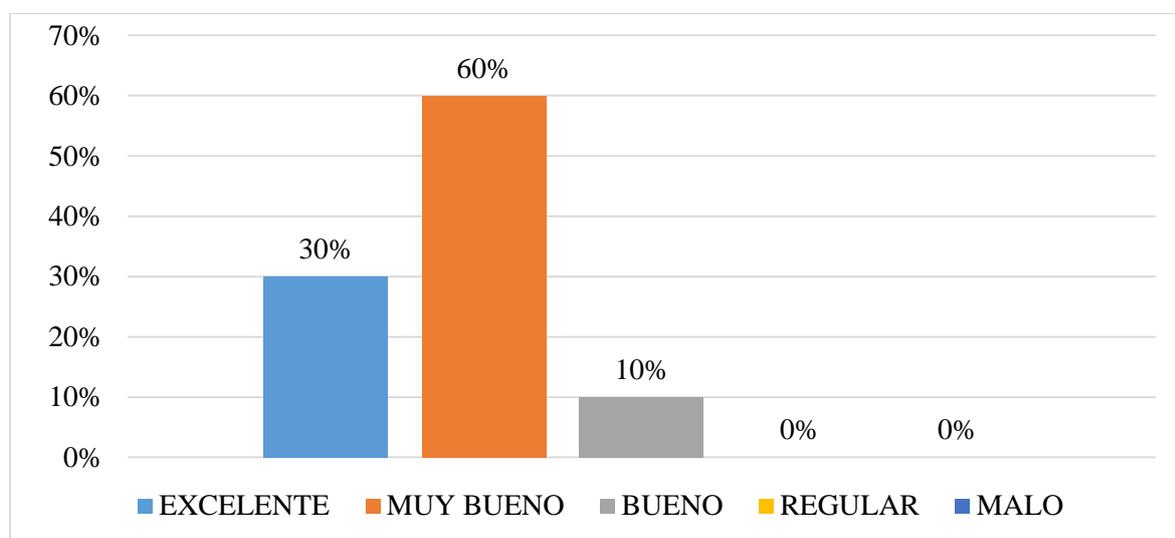
## 7. El ambiente de trabajo en la planta de lácteos para usted es:

**Tabla N° 13 Ambiente de trabajo**

CATEGORÍA	F	%
Excelente	3	30%
Muy bueno	6	60%
Bueno	1	10%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a trabajadores



**Gráfico N° 7 Ambiente de trabajo**

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a trabajadores

### Análisis

El 60% de los trabajadores consideran que el ambiente laboral es muy bueno, el 30% lo define excelente y el 10% opina que es bueno. Esto indica que existe compañerismo con todos los trabajadores. Por lo cual los empleados tienden a ser más productivos en sus labores diarias al no presentarse conflicto alguno.

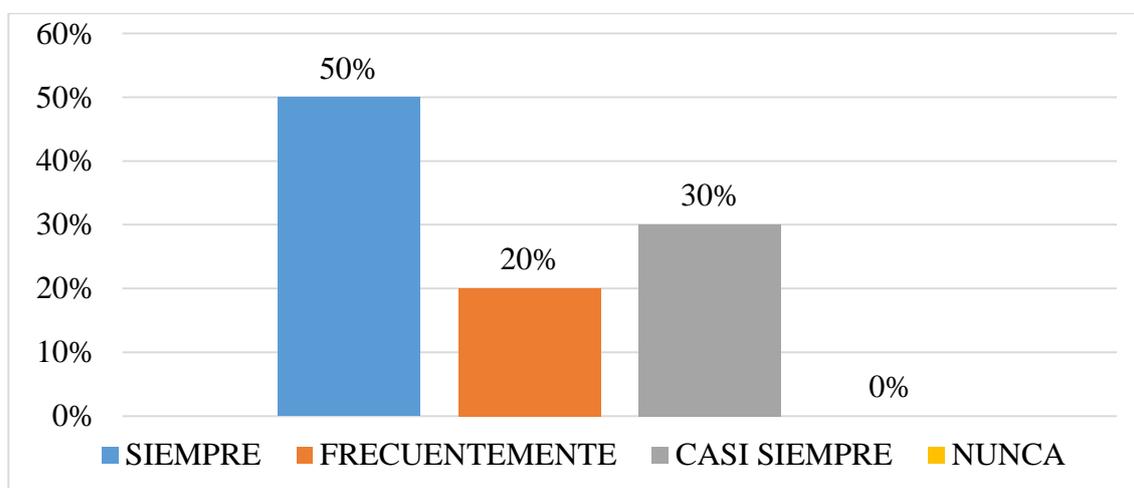
## 8. ¿El pago de su salario es cancelado oportunamente?

**Tabla N° 14 Pago oportuno de salarios**

CATEGORÍA	F	%
Siempre	5	50%
Frecuentemente	2	20%
Casi siempre	3	30%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a trabajadores



**Gráfico N° 8 Pago oportuno de salarios**

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a trabajadores

### Análisis

El 50% de los empleados de la entidad consideran que el pago de su trabajo es cancelado oportunamente, mientras que un 20% indicó que se lo realiza frecuentemente y el 30% del personal considera que se lo realiza casi siempre. Por lo tanto, el pago oportuno genera una satisfacción por parte de los trabajadores de brindar sus esfuerzos físicos e intelectual hacia la entidad. Esto también representa la estabilidad económica que ofrece Fresquilac.

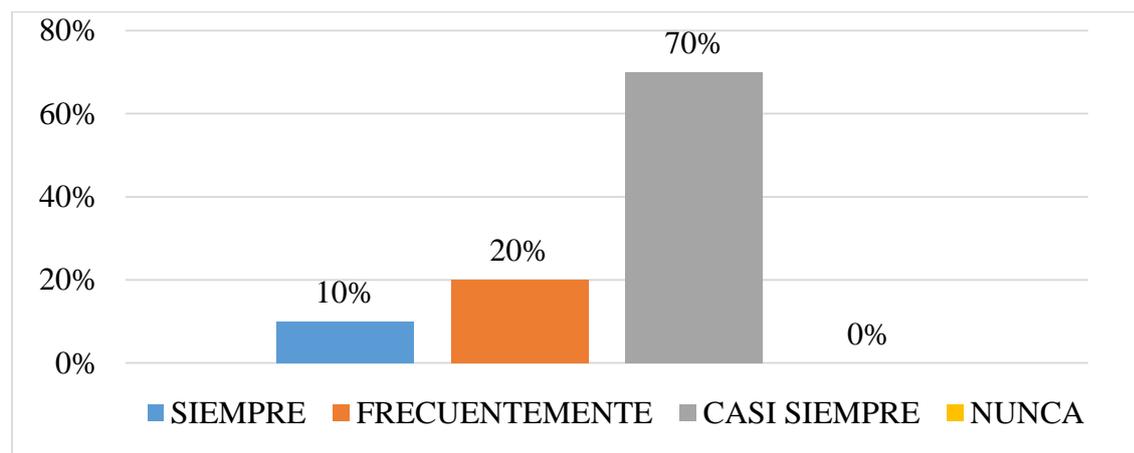
## 9. ¿Su jefe controla las actividades que usted realizada en la entidad?

**Tabla N° 15 Control de actividades**

CATEGORÍA	F	%
Siempre	1	10%
Frecuentemente	2	20%
Casi siempre	7	70%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a trabajadores



**Gráfico N° 9 Control de actividades**

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a trabajadores

### Análisis

El 70% de los empleados han manifestado que las actividades se controlan casi siempre, mientras que el 20% considera que se lo ejecuta frecuentemente y el 10% del personal opina que esto siempre se lo realiza. Esto indica que el propietario hace un control a las labores realizadas en la entidad, pero el mismo debe ser constante, por lo cual se debe establecer un proceso de control en base a las actividades que se ejecuta en el Fresquilac.

## **1.7.2. Desarrollo de la matriz diagnóstica contable**

### **1.7.2.1. Entrevista realizada al propietario de la planta de lácteos.**

#### **1. ¿Se realizan registros contables en la planta de lácteos?**

Se registra contablemente los ingresos y egresos de forma manual, los mismos que son utilizados solo para la declaración tributaria.

#### **2. ¿Cómo controla usted el inventario?**

La entidad no se encuentra bien organizada, por lo cual no se maneja un sistema de inventarios. Para la adquisición de insumos se realiza una inspección para conocer los que ya se van a terminar para realizar la respectiva compra, para lo cual, los trabajadores son los encargados de informar cuales de ello se debe adquirir.

#### **3. ¿Las obligaciones con el Estado se realizan de acuerdo a los plazos establecidos en la ley?**

Si, actualmente la planta de lácteos ha cancelado oportunamente todos los pagos a las entidades del estado. Ya que si no se cancela en la fecha establecida estos van generando interés por mora, lo cual representa un gasto más para la empresa.

#### **4. ¿Con qué frecuencia organiza los estados financieros?**

En la entidad no se realizan los estados financieros ya que la planta de lácteos no es obligada a llevar contabilidad.

### **Análisis**

Del cuestionario aplicado al propietario de la planta de lácteos se desprende lo siguiente:

Una debilidad encontrada en el aspecto contable es que Fresquilac carece de un manejo de inventarios, lo cual puede ocasionar el desabastecimiento de insumos, incremento de costos y cambio en la calidad de los productos lácteos. Por lo tanto, se debe establecer un control de inventarios de manera que se manejen de forma correcta.

Otra debilidad encontrada es la falta de estados financieros que ayudan a la toma de decisiones tanto económicas como financieras. Por lo tanto, se debe diseñar un modelo de estados financieros para que el propietario pueda tomar decisiones oportunas.

Una fortaleza encontrada en la entidad son los pagos oportunos con las instituciones del estado, evitando a Fresquilac problemas futuros. También se debe exaltar que la entidad realiza los registros contables que contribuyen al cálculo de la obligación tributaria.

### **1.7.3. Desarrollo de la matriz diagnóstica financiera**

#### **1.7.3.1. Entrevista aplicada al propietario de la planta de lácteos.**

##### **1. ¿Realiza usted un presupuesto anual para las futuras inversiones en la planta?**

No se realiza ningún presupuesto para invertir, las adquisiciones de los activos fijos se los realiza en base a las necesidades que tenga la planta, según el incremento de la materia prima.

##### **2. ¿Realiza usted un análisis financiero de la planta?**

No se realiza ningún análisis financiero en la planta, ya que como se mencionó antes no se realizan los estados financieros.

##### **3. ¿Actualmente la planta cuenta con algún préstamo bancario?**

Si, recientemente se adquirió un préstamo para comprar un vehículo para realizar las entregas de los productos de mejor manera a los clientes.

##### **4. ¿Se realiza un análisis a los proveedores antes de adquirir los productos? ¿Cómo maneja usted los créditos con los proveedores?**

No se realiza un análisis a los vendedores antes de adquirir los insumos, solo se compra lo necesario para la planta a los proveedores conocidos. En cambio, a los proveedores de la materia prima si se les realiza un análisis de la calidad de leche antes de adquirirla, para verificar si esta no ha sido alterada con otros agentes como agua o suero.

Los pagos a los proveedores de leche se los realiza semanalmente y quincenalmente. En cambio, con los proveedores de insumos no se manejan créditos, todo es al contado.

##### **5. ¿Cómo maneja usted los créditos con los clientes?**

Si los clientes adquieren un crédito, estos son cobrados semanalmente o a la próxima entrega del producto.

#### **Análisis**

De acuerdo a la entrevista realizada al propietario de la planta de lácteos se desprende lo siguiente:

Una de las debilidades encontradas es que el propietario de la entidad toma decisiones para invertir sin un previo análisis de los resultados económicos obtenidos. Se adquiere maquinaria en función necesidades que se cree convenientes. La falta de un análisis financiero hace que se desconozca las necesidades reales de la planta. Por ello se debe diseñar un modelo de estados financieros y con sus respectivos índices financieros, que le ayude al propietario a tomar decisiones enfocadas a los resultados obtenidos.

Otra debilidad encontrada es la carencia de políticas de crédito. Ya que estas solo son dadas de manera verbal y no hay un documento que las respalde. Estas políticas ayudan al

propietario para que tenga un mejor control sobre los créditos otorgados a los clientes. Se debe destacar que no hay créditos con proveedores, ya que todos los pagos se los realiza al contado.

### 1.7.4. Desarrollo de la matriz diagnóstica satisfacción al cliente-análisis externo

#### 1.7.4.1. Encuesta aplicada a los clientes de la planta de lácteos Fresquilac.

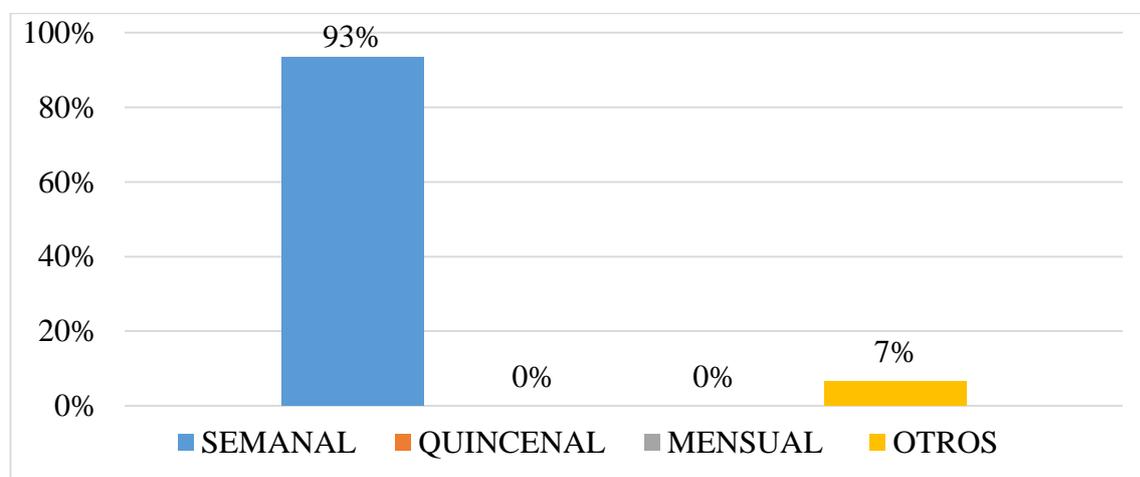
#### 1. ¿Con qué frecuencia adquiere usted productos a la entidad?

**Tabla N° 16 Frecuencia de compra**

CATEGORÍA	F	%
Semanal	14	93%
Quincenal	0	0%
Mensual	0	0%
Otros	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a clientes



**Gráfico N° 10 Frecuencia de compra**

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a clientes

#### **Análisis**

El 93% de los clientes de la empresa adquieren los productos a la entidad semanalmente, mientras que el 7% realiza adquisiciones inusualmente. Estos datos indican que hay demanda frecuente del producto. Por lo cual se puede decir que los clientes son fijos y que el producto ya tiene reconocimiento en el mercado.

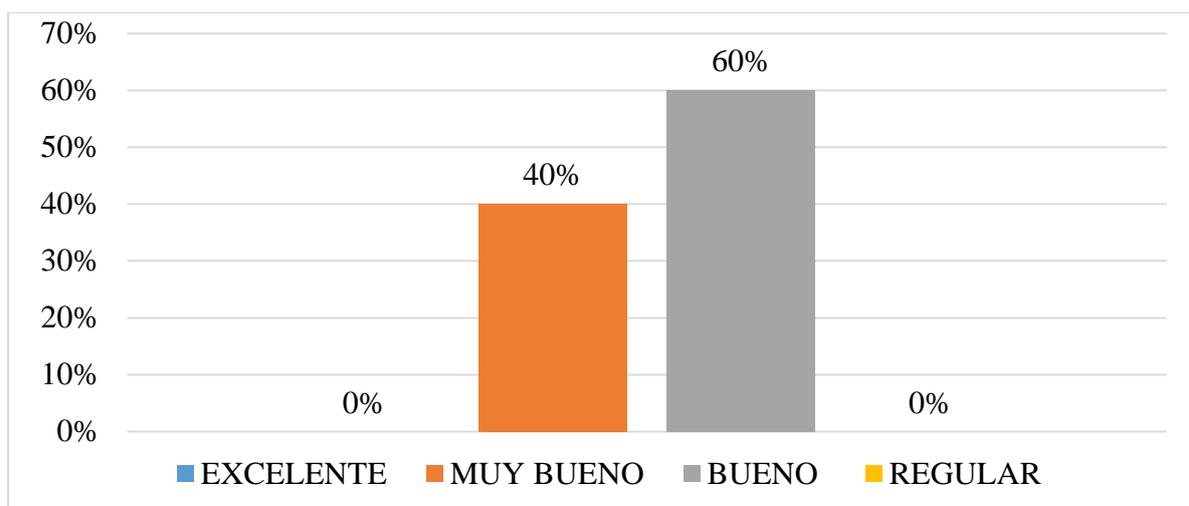
## 2. ¿Cómo le califica usted al servicio que le brinda la entidad?

**Tabla N° 17 Calidad del servicio**

CATEGORÍA	F	%
Excelente	0	0%
Muy bueno	6	40%
Bueno	9	60%
Regular	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a clientes



**Gráfico N° 11 Calidad del servicio**

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a clientes

### Análisis

El 60% de los clientes indicaron que el servicio es bueno, mientras que el 40% lo catalogaron como muy bueno. Esto quiere decir que cada cliente tiene diferente apreciación al servicio que le brinda la entidad. Por tal razón Fresquilac debe otorgar mayor información de los productos lácteos.

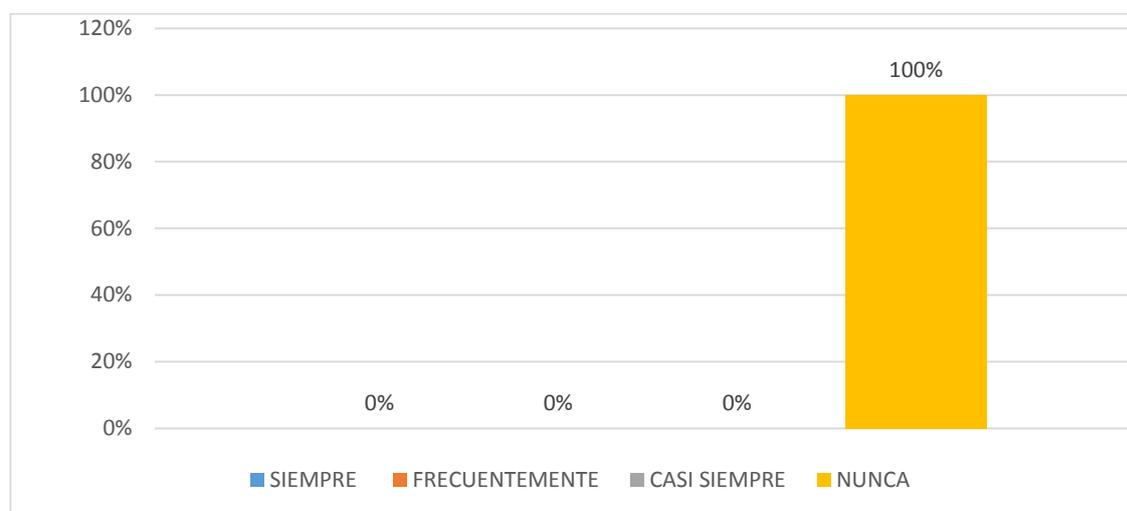
### 3. ¿Usted ha recibido promociones y descuentos al momento de adquirir los productos?

**Tabla N° 18 Promociones o descuentos**

CATEGORÍA	F	%
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Casi siempre	0	0%
Nunca	15	100%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a clientes



**Gráfico N° 12 Promociones o descuentos**

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a clientes

### Análisis

Todos los clientes han manifestado que nunca han recibido promociones ni descuentos de la planta de lácteos. Esto indica que la entidad se maneja a precios fijos en todo el volumen de ventas. Fresquilac debería brindar a sus clientes promociones y descuentos, para que así ellos tengan un nivel mayor de fidelidad a la entidad y de alguna manera aumentar sus ventas.

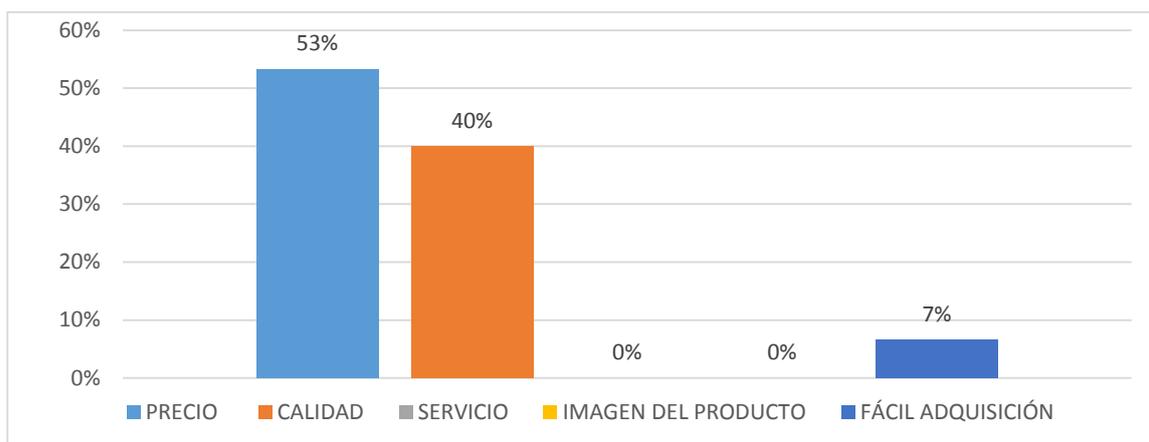
#### 4. ¿Por qué usted adquiere productos en la planta de lácteos Fresquilac?

**Tabla N° 19 Razón de compra**

CATEGORÍA	F	%
Precio	8	53%
Calidad	6	40%
Servicio	0	0%
Imagen del producto	0	0%
Fácil adquisición	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a clientes



**Gráfico N° 13 Razón de compra**

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a clientes

#### Análisis

El 53% de los clientes adquieren los productos lácteos a la entidad por sus precios, mientras que el 40% lo hacen por la calidad de los mismos y el 7% manifiesta que lo realizan por su fácil adquisición. Las distintas razones que mueven a los clientes a realizar compras de productos lácteos en Fresquilac son las que ayudan a está permanezca en el mercado. También esto nos indica que la entidad ofrece a sus clientes precios accesibles y calidad de sus productos razones que permiten mantener clientes leales.

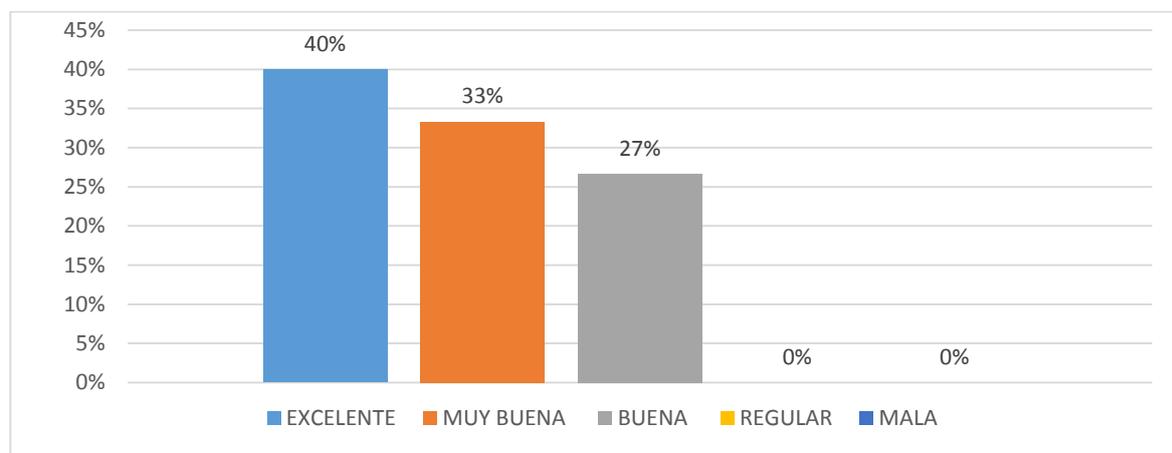
## 5. ¿Cuál es la imagen que tiene los productos Fresquilac ante sus clientes?

**Tabla N° 20 Imagen**

CATEGORÍA	F	%
Excelente	6	40%
Muy buena	5	33%
Buena	4	27%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autora

**Fuente:** Encuesta a clientes



**Gráfico N° 1421 Imagen**

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Encuesta a clientes

### Análisis

El 40% han manifestado que la imagen de los productos Fresquilac es excelente, mientras que el 33% opina que esta es muy buena y el 27% indicó que es buena. Por tal razón se puede decir que la entidad tiene un buen posicionamiento en el mercado, ya que los consumidores identifican su marca. Esto indica que existen clientes fieles ante los productos que oferta Fresquilac.

## 1.8. Matriz FODA

**Tabla N° 21 Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>F1.</b> Instalaciones adecuadas.	<b>O1.</b> Ampliación de la línea de productos.
<b>F2.</b> Cumplimiento de obligaciones legales.	<b>O2.</b> Nuevos mercados.
<b>F3.</b> Buen ambiente de trabajo.	<b>O3.</b> Clientes fijos.
<b>F4.</b> Satisfacción del cliente con el producto.	<b>O4.</b> Fácil acceso a redes sociales.
<b>F5.</b> Fuerza laboral productiva.	<b>O5.</b> Ubicación cercana a la materia prima.
<b>F6.</b> Pago oportuno de sus obligaciones.	<b>O6.</b> Oferta de cursos y capacitaciones para mejorar la calidad de los productos.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>D1.</b> Inexistencia de herramientas e información contable y financiera.	<b>A1.</b> Crisis económica del país.
<b>D2.</b> Ausencia de políticas y objetivos organizacionales.	<b>A2.</b> Incremento del desempleo.
<b>D3.</b> No existe un control de inventarios.	<b>A3.</b> Competencia de industrias lácteas.
<b>D4.</b> Carece de un reglamento interno de trabajo.	<b>A4.</b> Cambios en las políticas tributarias
<b>D5.</b> Falta de manuales de procedimientos y funciones.	<b>A5.</b> Reformas laborales.
<b>D6.</b> Desconocimiento de la misión, visión y valores de la entidad por parte del personal.	<b>A6.</b> Cambios en los hábitos del consumidor

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Investigación directa

### 1.9. Cruces estratégicos

**Tabla N° 22 Cruce estratégico FO y FA**

<b>FO</b>	
<b>CRUCES ESTRATÉGICOS</b>	<b>ESTRATÉGIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• F1. Instalaciones adecuadas.</li> <li>• O1. Ampliación de la línea de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las preferencias de los consumidores y en base a los resultados obtenidos implantar productos que satisfagan sus necesidades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• F6. Fuerza laboral productiva.</li> <li>• O5. Oferta de cursos y capacitaciones para mejorar la calidad de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un sondeo de los mejores cursos y capacitaciones que se oferten en el mercado, verificando precios y tomando en cuenta los procedimientos productivos que se requieran fortalecer en la entidad.</li> </ul>
<b>FA</b>	
<b>CRUCES ESTRATÉGICOS</b>	<b>ESTRATÉGIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• F5. Satisfacción del cliente con el producto.</li> <li>• A5. Cambios en los hábitos del consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelizar más clientes, buscando siempre innovar los productos según los hábitos actuales de los consumidores y de esta manera lograr permanecer en el mercado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• F7. Pago oportuno de sus obligaciones.</li> <li>• A3. Cambios en las políticas tributarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar proveedores que ofrezcan promociones o descuentos de los insumos necesarios para la producción, para lograr mantener los precios.</li> </ul>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Investigación directa

Tabla N° 23 Cruce estratégico DO y DA

<b>DO</b>	
<b>CRUCES ESTRATÉGICOS</b>	<b>ESTRATÉGIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• D2. Ausencia de políticas y objetivos organizacionales</li> <li>• O1. Ampliación de la línea de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar políticas y objetivos organizacionales, en los cuales se enmarquen nuevos proyectos en beneficio de la entidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• D6. Desconocimiento de la misión, visión y valores de la entidad por parte del personal.</li> <li>• O2. Nuevos mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una socialización al personal sobre la misión, visión y valores de la entidad, para lograr que la entidad tenga un direccionamiento hacia el futuro.</li> </ul>
<b>DA</b>	
<b>CRUCES ESTRATÉGICOS</b>	<b>ESTRATÉGIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• D1. Inexistencia de herramientas contables y financieras.</li> <li>• A1. Crisis económica del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar un sistema de gestión administrativo, contable y financiero que abarque herramientas que permitan controlar a la entidad, así como también procedimientos que proyecten resultados dando a conocer la situación real económica y financiera de la entidad y con ello establecer estrategias que ayuden enfrentar los desequilibrios económicos por los cuales atraviesa el país.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• D4. Carece de un reglamento interno.</li> <li>• A4. Reformas laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar un reglamento interno, en donde se establezcan algunas normas en base al marco normativo ecuatoriano, para de esta manera lograr adaptarse a las recientes reformas legales implementadas en el país.</li> </ul>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Investigación directa

### **1.10. Identificación del problema de diagnóstico**

Mediante el diagnóstico situacional aplicado a la planta de lácteos Fresquilac ubicada en el cantón Pimampiro y mediante el uso de instrumentos de recolección de datos, permitieron conocer de forma más profunda la realidad de la entidad. Los hallazgos encontrados tanto internos como externos fueron plasmados en una matriz FODA. Al final se concluyó con estrategias enfocadas al mejoramiento de la entidad.

Todo este proceso ayudó a identificar que la planta de lácteos carece de una buena gestión administrativa, contable y financiera. A pesar de su crecimiento y permanecía en el mercado ésta es manejada de manera tradicional sin un buen manejo de sus actividades de manera tecnificada.

Si la ausencia de una gestión eficiente en Fresquilac no es abordada, puede llevarle a la empresa a una situación crítica poniéndose en desventaja con el mercado, ya que sus debilidades son oportunidades para otros negocios. Al no tener un control sobre los procesos y recursos de la planta puede ocasionarse atribuciones no competentes del personal de trabajo.

Ante lo expuesto anteriormente se hace necesario un **SISTEMA DE GESTIÓN CONTABLE, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO** para la planta de lácteos Fresquilac. El mismo que contiene procedimientos y herramientas, que le permitirán a la administración el buen manejo del negocio mediante la toma de decisiones más óptimas y oportunas, así como también propiciará a los trabajadores mejorar sus actividades, ya que cada uno se orientará de mejor manera a las funciones designadas. Mediante la aplicación de la presente propuesta se podrá corregir las deficiencias existentes y de esta manera contribuir en su crecimiento y desarrollo.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Introducción

Este capítulo sirvió de referencia para diseñar el sistema de gestión contable, administrativo y financiero, además se conceptualizan términos que facilitan su comprensión. La recopilación de información se realizó a través de textos, páginas web, y demás fuentes de consulta que permitieron su desarrollo.

#### 2.2. Conceptos generales

##### 2.2.1. Empresa

“La palabra “empresa” proviene del vocablo “emprender” es decir iniciar algo; empezar, un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado” (Luna, 2014, p.6).

Se concibe a la empresa como una unidad económica productiva conformada por recursos humanos, materiales (factores de la producción) y técnicos que interactúan con los procesos productivos, relaciones humanas y relaciones técnicas y sociales de producción, con el objeto de transformar insumos en bienes y servicios destinados al intercambio con otras unidades económicas. (Méndez, 2012, p. 8)

Agregando a las definiciones anteriores una empresa, entidad u organización se encuentra conformada por distintos recursos y se constituye con el fin de conseguir beneficios económicos, a cambio ésta brinda bienes o servicios, satisfaciendo las necesidades de un mercado determinado.

##### 2.2.2. Planta

“Establecimiento con las instalaciones y la maquinaria necesaria para fabricar, confeccionar, elaborar u obtener un producto” (Vox, 2011, p. 834).

“Instalaciones en la que (...) se fabrican ciertos productos” (Lara, 2011, p.271).

“Es un establecimiento en el que fundamentalmente se realizan las operaciones de fabricación” (García, Aguilar, & Flores, 2014, p. 150).

Añadiendo a lo anterior, una planta se considera al espacio físico donde se han instalado un conjunto de recursos que intervienen en la transformación de materia prima para obtener un producto final. Fresquilac es considerada una planta ya que en sus actividades diarias transforma la materia prima leche en una variedad de productos lácteos.

### **2.2.3. Producto lácteo**

“Se consigue mediante cualquier elaboración de la leche, que puede contener aditivos alimentarios y otros ingredientes funcionalmente necesarios para la elaboración” (Gigli, 2014, p.91).

“Son el grupo de alimentos formados por la leche, normalmente de vaca, pero también de otros animales como la cabra y la oveja” (Estivill & Domènech, 2012, p. 60).

Por ende, un producto lácteo representa el resultado final del proceso de transformación de la materia prima leche. Fresquilac, recolecta la leche de distintos proveedores que se encuentran ubicados alrededor de la misma, luego la materia prima es almacenada y procesarla para obtener los distintos productos lácteos como son la mantequilla y una variedad de quesos.

### **2.2.4. Sistema**

“Conjunto de normas, políticas y procedimientos sobre una materia en particular, racionalmente enlazados entre sí, y que contribuyen a alcanzar un objetivo” (Alles, 2011, p.378).

“Sistema es el conjunto de partes que interactúan entre sí para lograr un objetivo” (Dougglas, 2011, p. 12).

“Un sistema es un conjunto de componentes que interactúan entre sí, para alcanzar unos objetivos previamente determinados” (Fuentes, 2011, p. 15).

“Consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen cada una límites claros y precisos” (Werther, Davis, & Guzmán, 2014, p. 387).

Por lo tanto, un sistema agrupa a un conjunto ordenado de elementos, los mismos que están conexos unos con otros, para alcanzar un fin específico de una entidad. Este sistema contribuirá a la gestión adecuada la planta de lácteos Fresquilac, de los aspectos administrativos, contables y financieros logrando tener un mejor control de estos.

### **2.2.5. Gestión**

“Acción y efecto de administrar; esto es equivalente a gestionar, que es asignar recursos y controlar y evaluar su utilización de acuerdo con el cumplimiento de objetivos y siguiendo estrategias y políticas que pueden no estar cuantificadas ni explícitas” (Greco, 2013, p.128).

“Acción y efecto de administrar o de gestionar el funcionamiento de un sistema organizacional” (Gimenez, 2014, p. 65).

La gestión, por lo tanto, controla todos los recursos que integran una entidad, con el fin de lograr un propósito y encontrar soluciones a los diferentes problemas que ésta se encuentre atravesando. Una buena gestión en la planta de lácteos Fresquilac contribuirá a

que sus debilidades se conviertan en fortalezas, obteniendo resultados fructíferos para hacer frente a la competencia.

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

### **2.3.1. Administración**

“Consiste en efectuar acciones mediante las que se orienta la utilización de recursos materiales, humanos, financieros y técnicos de una empresa hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales” (Blas, 2014, p. 42).

“Constituye el proceso de conseguir que las cosas se hagan, de manera eficiente y eficaz, con y a través de las personas” (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, p. 6).

“Es una actividad indispensable en cualquier organización, de hecho es la manera más efectiva para garantizar su competitividad” (Münch, 2014, p. 21).

Añadiendo a lo anterior, la administración vigila y maneja tanto a los recursos como al talento humano de una entidad, con el fin de obtener rendimiento y bienestar de los empleados, rentabilidad económica y dar un direccionamiento al cumplimiento de objetivos preestablecidos. Una buena administración en la planta de lácteos contribuirá al desempeño eficaz y eficiente de las actividades que se desarrollan en la misma y al control de todos los recursos que en ella se utilizan.

### **2.3.2. Proceso administrativo**

Sierra y Bernal (2013) define: “Comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo” (p.16). El proceso administrativo está comprendido por:

#### **2.3.2.1. Planeación:**

Proceso mediante el cual se revisa la filosofía organizacional (misión, visión, valores, políticas y cultura organizacional), se definen los objetivos organizacionales o corporativos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan los planes de acción para integrar y coordinar las actividades. (Sierra & Bernal, 2013, p. 204)

“Plan general organizado y frecuentemente de gran amplitud para obtener un objetivo determinado” (Guirao, 2014, p. 132).

De acuerdo con lo anterior expuesto la planeación se considera la primera fase del proceso administrativo, en el cual se establece un direccionamiento de lo que se quiere alcanzar en un determinado tiempo.

#### **2.3.2.2. Organización:**

“Consiste en distribuir el trabajo entre los trabajadores y fijar las tareas de cada uno” (Sánchez P., 2014, p. 70).

“El primer aspecto relevante de esta función directiva es la identificación y elección de los recursos y actividades que la empresa ha de poner en funcionamiento para lograr sus objetivos” (González & Ganaza, 2015, p. 57).

Por lo tanto, en la organización se determinan de manera clara las funciones pertinentes a cada trabajador, de acuerdo a cada cargo designado, con ello se pretende evitar atribuciones no competentes de cada trabajador y lograr que la entidad tenga una estructura bien definida.

#### **2.3.2.3. Dirección:**

“Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base en sus decisiones” (Sánchez M., 2014, p. 97).

“Esta función consiste en ejercer la influencia, la autoridad y el poder para alcanzar los objetivos mediante una oportuna, precisa, veraz y adecuada comunicación, motivación, integración y liderazgo” (Prieto J., 2014, p. 132).

Agregando a lo anterior, la dirección representa la tercera fase en donde se ejecutan las actividades propuestas en la planeación, para ello es necesario que el talento humano tenga un conjunto de cualidades que influyan en la consecución de los objetivos establecidos en la entidad.

#### **2.3.2.4. Control:**

“Es el proceso de conocer qué actividades se están llevando a cabo, con el fin de minimizar el riesgo de errores en la ejecución de los planes” (Gómez & Palafox, 2014, pág. 87).

“Se refiere a todas las actividades de la gerencia dirigidas hacia la obtención de resultados reales que concuerden con los resultados planeados” (Torres, 2014, p. 334).

Por lo tanto, el control es la última fase del proceso administrativo en donde se evalúan los resultados esperados de una entidad y de acuerdo a ellos realiza una mejora continua.

### **2.3.3. Manuales organizacionales**

“Los manuales organizacionales son documentos normativos e instructivos en los que se procura describir y explicar, detallada y objetivamente, cómo está organizada una institución y cómo debe operar para lograr eficacia y eficiencia.” (Louffat, 2012, p.131).

Un manual organizacional se constituye como una herramienta documentada que ayuda a la entidad a mejorar su organización, así como también sus actividades diarias, a través de una serie de especificaciones que se detallan en este.

#### **2.3.3.1. Principales manuales según el contenido**

Los manuales administrativos requeridos en Fresquilac son:

#### **2.3.3.1.1. Manual de organización y funciones (MOF)**

“Documento que recoge las descripciones de los puestos que existen en una organización (o en una determinada parte de ella) y las relaciones que se dan entre ellos” (De la Cruz, 2015, p. 15).

“Consiste en detallar las funciones, tareas, actividades (...) que se emplean en que cada uno de estos, especificando la formación y experiencia necesarias, responsabilidades, etc.” (Rios, 2013, p. 47).

En esta herramienta administrativa se establece los límites de las áreas de trabajo como también de los procesos productivos encomendados a cada empleado de una entidad. Mediante el diseño de éste instrumento, la administración de Fresquilac podrá llevar un control de las actividades designadas a cada uno de sus trabajadores.

#### **2.3.3.1.2. Manual de procedimientos (MP)**

Un manual de procedimiento permite la estandarización del conocimiento de la operación de la organización y un lenguaje común alrededor de ella, convirtiéndose en un instrumento guía de la acción individual y colectiva de la entidad, fomentando el autocontrol y la autorregulación. (Mejía, Montes, & Montilla, 2014, p. 134)

“El Manual de Procedimientos es la fuente de información que permite al personal de una Organización la ejecución de tareas normalizadas y la comunicación con las diversas áreas de la empresa y con entidades externas” (Fernández & Navarro, 2014, p. 375).

Esta herramienta administrativa contiene los procedimientos o pasos que se deben seguir para obtener el producto o servicio que oferta una entidad. El diseño de éste contribuirá a la administración de Fresquilac a tener un mayor control sobre los procesos productivos para obtener productos de mayor calidad.

#### **2.3.4. Matriz FODA**

“Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización” (Martínez, 2015, p.178).

“Es el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, considerando los factores externos de la empresa, por ejemplo, los factores económicos, sociales y culturales” (Hernández, 2014, p. 84).

Esta herramienta de análisis ayuda a determinar factores internos como también externos que influyen en el desarrollo de una entidad, con el fin de conocer de forma esquematizada la situación actual en la que ésta se encuentra, estos hallazgos permiten establecer estrategias que ayuden a la entidad a mejorar su realidad actual.

### **2.3.4.1. Elementos de la matriz FODA**

Para el análisis FODA se utilizan las siguientes variables:

#### **2.3.4.1.1. Las fortalezas**

“Las fortalezas son las fuerzas internas que posee nuestra organización, y que la hacen distinta a las demás. Por ejemplo, poseer personal capacitado en nuevas tecnologías nos coloca en una situación ventajosa, si nuestros competidores no lo tienen” (Gallardo & Maldonado, 2016, p. 24).

En fin, las fortalezas contienen los aspectos positivos internos de una entidad, los cuales hacen que se diferencie de las demás y estas cualidades hacen que la empresa permanezca en el mercado.

#### **2.3.4.1.2. Las debilidades**

“Pueden encontrarse como limitaciones internas que se convierten en desventajas al contrastar ciertas áreas de la empresa con respecto de otras empresas” (Lerma y Kirchner & Bárcena, 2012, p. 51).

Por lo tanto, las debilidades engloban a los factores negativos internos que una entidad posee, los cuales requieren ser eliminados lo más pronto posible para poder competir con la competencia y permanecer en el mercado.

#### **2.3.4.1.3. Las oportunidades**

“Las oportunidades son factores que resultan positivos, favorables, aprovechables y explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas” (García V., 2015, p. 423).

Añadiendo a lo expuesto anteriormente, las oportunidades muestran las situaciones positivas que se presentan en un ambiente externo a la entidad. Para encontrar estos escenarios se debe realizar un análisis al entorno, los mismos que siendo aprovechados se convierten en ventajas que permiten hacer crecer el negocio y tener mayor éxito en el mercado.

#### **2.3.4.1.4. Las amenazas,**

“Una amenaza es un factor o más en el ambiente externo de una compañía, que ofrece la posibilidad de una evolución desfavorable en la rentabilidad o en la posición de mercado de ésta” (Feijoó, 2012, p. 55).

Por lo tanto, las amenazas abarcan escenarios externos que se presentan en el entorno de una entidad, estas situaciones afectan al crecimiento y desarrollo de la misma.

### **2.3.4.2. Estrategias FODA**

De la matriz FODA se desprenden las siguientes estrategias:

#### **2.3.4.2.1. La estrategia DA**

“Busca minimizar las debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mínima (por minimizar-minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.138).

Por lo tanto, esta estrategia ayuda a una entidad a fortalecer aspectos negativos que debilitan a una entidad, para que esta pueda crecer y desarrollarse en el mercado.

#### **2.3.4.2.2. La estrategia DO**

“Tienen como propósito la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas” (Álvarez, 2015, p. 219).

La estrategia Do, aprovecha las oportunidades para hacer frente a las debilidades de la entidad. Estas ayudan a que una empresa permanezca en el mercado utilizando ventajas que el entorno le ofrece.

#### **2.3.5.3.3. La estrategia FA**

“En cuanto al cruce Fortalezas y Amenazas (FA, por sus siglas) se deben planear y ejecutar acciones que sostengan las fortalezas y minimicen las amenazas” (Guarneros, 2014, p. 173).

Las estrategias FA, utiliza los aspectos positivos internos de la entidad para combatir a las amenazas del medio en que esta labora. Estas ayudan que una entidad permanezca en el mercado pese a los constantes cambio del entorno externo.

#### **2.3.5.3.4. La estrategia FO,**

“Estrategias ofensivas, basadas en apuntalar y apalancarnos en los efectos positivos de las fortalezas y oportunidades” (Colom, 2015, p. 41).

Las estrategias FO, utiliza los aspectos positivos internos para aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno. Estas ayudan a que un negocio prospere en el mercado frente a la competencia.

#### **2.3.5. Diagrama de flujo**

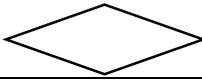
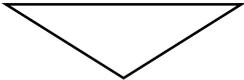
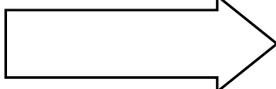
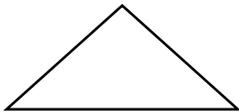
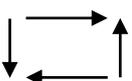
“Diagrama que traza el flujo de información, clientes, equipo o materiales a través de los pasos de un proceso” (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2013, p. 621).

“Dibujo en que se muestran las relaciones lógicas entre las diferentes partes de un conjunto o sistema (proceso), mediante la representación gráfica de una sucesión de hechos u operaciones (procedimientos)” (Gómez, 2012, p. 46).

Esta herramienta permite esquematizar la estructura de un proceso que se maneja en una entidad para darlo a conocer y entender de una forma más clara y rápida. En este se utilizan símbolos que ayudan a desarrollar paso a paso las operaciones de una empresa.

### 2.3.5.1. Simbología de los flujogramas

**Tabla N° 24 Simbología de los flujogramas**

Símbolo	Nombre	Representa
	Inicio o término.	Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento	Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Entrada de bienes	Productos o material que ingresa al proceso.
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Demora	Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Transportación	Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Almacenamiento	Depósito y/o resguardado de información o productos.
	Conector de página	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Dirección del flujo o línea de unión	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** (Benjamín y Fincowsky, 2014)

### 2.3.6. Reglamento

“Colección ordenada de reglas o preceptos, que por la autoridad competente se da para la ejecución de una ley o para el régimen de una corporación, una dependencia o un servicio” (Guerrero, 2014, p.73).

Esto significa que un reglamento contiene normas que regulan las acciones de un grupo de personas pertenecientes a una misma entidad. Con esta herramienta Fresquilac podrá garantizar una buena convivencia con todos sus empleados.

## **2.4. Conceptualización de términos contables**

### **2.4.1. Contabilidad**

“Recolectar, identificar, medir, clasificar, codificar, acumular, registrar, emitir estados financieros, interpretar, analizar, evaluar e informar, y hacer el seguimiento al desarrollo de las operaciones de un ente económico, en forma clara, completa y fidedigna” (Fierro, 2011, p.21).

“La contabilidad es la parte fundamental del subsistema de información que posee una empresa y es la que va a permitir informar de la situación económica que ésta posee” (Morueco, 2014, p. 38).

Agregando a lo anterior expuesto, la contabilidad sirve para registrar todas las transacciones que se generen en una entidad, para luego brindar información económica y financiera de la misma a todos los usuarios interesados y con ello poder tomar decisiones oportunas. También con esta herramienta las entidades pueden controlar de manera adecuada todos los recursos y obligaciones que la misma haya obtenido durante el transcurso de su funcionamiento.

### **2.4.2. Proceso contable**

“El proceso contable general o ciclo contable es un conjunto de tareas u operaciones que se repite sistemáticamente a lo largo de cada ejercicio económico con la finalidad de determinar el resultado y la situación económico-financiera” (Albelda & Sierra, 2014, p. 121).

“Secuencia de procedimientos contables que se inicia con el surgimiento de los hechos económicos y termina con la elaboración de los estados financieros” (Polanco, Sinisterra y Harvey, 2011, p.51).

Se puede decir que el proceso contable se define como una serie ordenada de pasos conexos entre sí. Este proceso ayuda a la obtención de la información financiera de una entidad, el mismo que empieza en la apertura de los registros contables, seguido de ello se plasman operaciones que se generan en un periodo económico y al final se concluye con el cierre de los registros contables.

### **2.4.3. Manual contable**

“Documento independiente en el que se describe de manera detallada lo que debe registrarse en cada cuenta, junto con los documentos que dan soporte a la transacción, así como lo que representa su saldo” (Guajardo y Andrade, 2014, p.68).

Añadiendo a la anterior, esta herramienta contiene la descripción de aspectos contables que debe llevar una entidad. Este documento prescrito contribuye a mejorar el manejo y

control de los recursos de una empresa y favorece a la toma de decisiones en base a sus necesidades.

#### **2.4.4. Control de existencias**

“Se denomina también tarjetas de kardex y consiste en hojas separadas donde se anotan todos los registros (entradas, salidas y saldos de almacén) respecto a los bienes materias primas, repuestos, artículos para la venta, semovientes para la venta y productos de la cosecha” (Fierro y Fierro, 2015, p.171).

El control de existencia hace referencia al buen manejo de inventarios, el cual utiliza como herramienta el kardex. Esta herramienta en la planta de lácteos contribuiría a una buena gestión de existencias, para conocer la cantidad de insumos que se tienen disponibles y poder adquirir lo necesario según los requerimientos del proceso productivo y controlar que estos no se malgasten.

#### **2.4.5. Cuenta**

“Cuenta es el nombre que se utiliza para registrar en forma ordenada, las operaciones que se realizan una empresa” (Coral & Gudiño, 2014, p. 21).

“Es un instrumento de representación y medida de un elemento patrimonial, que capta la situación inicial de éste y las variaciones que se vayan produciendo” (Prieto, 2015, p. 32).

Se puede decir que una cuenta representa a una transacción, donde se detalla la fecha y razón del hecho económico con su respectivo saldo que se acredita o debita. Esta cuenta ayuda a que se registre con facilidad las operaciones contables que se generan en una entidad.

#### **2.4.6. Plan de cuentas**

“Es un listado oficial donde se muestran codificadas y clasificadas todas las cuentas, tanto nominales, reales o de orden, que utiliza una determinada empresa” (Gonzalez, 2012, p. 10).

“Conjunto de cuentas que se manejan en un ente económico” (Moreno, 2014, p. 25).

Por tal razón, el plan de cuentas se considera un instrumento en el cual se detalla una lista de cuentas las mismas que se encuentran ordenadas y clasificadas en grupos y subgrupos y cada una de ellas se halla identificada por un código. Este listado sirve para el desarrollo normal del proceso contable de una entidad.

#### **2.4.7. Estados financieros**

“Los estados financieros son la herramienta que nos permite conocer la información contable de un organismo económico” (Peña, 2014, p. 349).

“Los Estados Financieros es información integrada que forzosamente produce la contabilidad, indispensable para la administración, desarrollo de las organizaciones y obligada por algunas legislaciones” (Guerrero & Galindo, 2014, p. 46).

De acuerdo con los autores se puede decir que los estados financieros representan el producto final del proceso contable que se genera en un periodo determinado de una entidad. Este informe se lo elabora con la finalidad de conocer la situación tanto económica como financiera de una empresa, para luego con la información generada poder tomar decisiones adecuadas en beneficio de la misma.

#### **2.4.7.1. Características de los estados financieros**

Las características de los estados financieros según Zapata (2011) lo define así:

**Comprensibilidad.** - cualidad esencial que facilitará comprender los aspectos más importantes sin mayor dificultad, aun a usuarios que no tengan cultura contable.

**Relevancia.** - la información que proporcionan debe permitir a los usuarios identificar los datos más importantes, a partir de los cuales se tomarán decisiones.

**Confiabilidad.** - Las cifras que corresponden a los conceptos expuestos deben ser suficientemente razonables, es decir, pueden ser comprobables.

**Comparabilidad.** - Las cifras estarán expresadas en monedas de un mismo poder adquisitivo, a fin de hacerlas comparables al momento de establecer diferencias de un periodo a otro. (p.61)

#### **2.4.7.2. Componentes de los Estados Financieros**

El conjunto de estados financieros comprende los siguientes:

##### **2.4.7.2.1. Estado de situación financiera. –**

“Equilibrio entre Activos y Pasivos más Patrimonio” (Hansen-Holm & Chávez, 2012, p. 219).

“El estado de situación financiera muestra, en unidades monetarias, la situación financiera de una empresa o entidad económica en una fecha determinada” (Moreno J., 2014, p. 172).

Este documento que se genera al final de un periodo contable, muestra la situación financiera de una entidad. Se encuentra conformado por el activo que es la representación de los recursos disponibles de una entidad para su normal funcionamiento, por el pasivo que son todas las obligaciones y deudas que ha ido adquiriendo la empresa a lo largo de sus operaciones y por el patrimonio que es el resultado que le queda al negocio después de haber restado los activos menos los pasivos.

#### **2.4.7.2.2. Estado de costos de productos vendidos. -**

“Este estado financiero específico, para industrias y otros entes que requieren un sistema de costos, se lo prepara mensualmente” (Zapata P., 2015, p. 192).

“Este informe enviado al departamento de contabilidad general permitirá la formulación del Estado de Ganancias o Pérdidas” (Rojas D., 2015, p. 507).

Este documento también se elabora al finalizar el periodo contable, donde se muestra los costos empleados en la producción de un producto y en la venta, se utiliza solo en las empresas industriales.

#### **2.4.7.2.3. Estado del Resultado integral. –**

“Es el estado contable que informa del resultado obtenido por la entidad económica a lo largo de un período de tiempo con indicación de los ingresos y gastos que lo conforman” (Archel & Lizarraga, 2012, p. 319).

“Este estado muestra las utilidades obtenidas por la empresa en un periodo determinado, después de haber deducido de los ingresos por ventas los costos de los productos vendidos, gastos de operación, gastos financieros e impuestos” (Chu Rubio, 2014, p. 50).

Al finalizar el periodo contable de una entidad se debe elaborar este documento, el presente estado muestra si las operaciones que se generaron en un negocio produjeron beneficios económicos o caso contrario pérdida. Este se encuentra representado por los ingresos que percibe una empresa ya sea por los servicios o bienes que la misma ofrezca y por los gastos que se eroguen para el desarrollo normal de sus operaciones diarias.

#### **2.4.7.2.4. Estado de cambios en el patrimonio.**

“El estado de cambios en el patrimonio neto es un estado financiero a través del cual se informa detalladamente las causas que pueden motivar una variación en el patrimonio neto” (Escribano & Jiménez, 2011, p. 113).

“Este estado informa de las variaciones producidas en el patrimonio neto” (Amat, 2013, p. 44).

Este estado se elabora con la finalidad de dar a conocer las variaciones que han venido sufriendo las distintas partidas del patrimonio en un periodo contable de un negocio. Para la preparación de este estado se requiere el estado de situación financiera y el estado del resultado integral.

#### **2.4.7.2.5. Estado de flujos de efectivo.**

“El estado de flujos de efectivo es un estado contable explicativo de las variaciones de efectivo en un ejercicio económico, mostrando los cobros y los pagos realizados en el año” (Garrido, 2012, p. 210).

El estado de flujos de efectivo es un documento que informa sobre el origen y la utilización de los activos monetarios representativos de efectivo y otros activos líquidos equivalentes, clasificando los movimientos por actividades e indicando la variación neta de dicha magnitud en el ejercicio. (Cano & Sánchez, 2015, p. 232)

Este documento tiene el objetivo de presentar los ingresos y egresos de efectivo durante un periodo contable de una entidad. Este estado ayuda a la administración a tomar decisiones económicas. La estructura del presente estado se encuentra conformado por: la actividad de operación, que tiene relación directa con la operación de un negocio, ya sea para producir un bien o brindar un servicio, la actividad de inversión, que se encuentra vincula con los activos fijos y las inversiones que no conforman el equivalente de efectivo y por último se encuentra la actividad de financiamiento, en la cual se encuentran los distintos cambios surgidos tanto en el pasivo como en el patrimonio.

#### **2.4.7.2.6. Notas.**

“Amplían la información sobre las políticas y el sistema contable, además del manejo y detalle de cuentas principales y auxiliares reportadas” (Gudiño, 2014, p. 300).

Las notas contienen información adicional que se agrega cuando se elaboran los estados financieros. El contenido de estas tiene relación con las normas contables utilizadas, métodos aplicados y demás detalles que ayudan a entender a los entes interesados como se desarrolló dichos estados.

#### **2.4.8. Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)**

Estupiñán (2012) afirma: “NIIF las siglas en español y IFRS las siglas en inglés (International Financial Reporting Standards), son estándares contables de aplicación mundial orientados a asemejar las prácticas contables entre las empresas de los distintos países” (p.7).

Estas normas ayudan a reconocer las cuentas contables para el registro adecuado de todas las transacciones que se generen en una entidad y a la presentación de estados financieros confiables que cumplan con todas las características requeridas por los entes tanto internos como externos al negocio.

### **2.5. Conceptualización de términos financieros**

#### **2.5.1. Finanzas**

“Esta ciencia busca ante todo maximizar la rentabilidad de las organizaciones, esto mediante la optimización de los recursos que posee la empresa” (Rojas & Ruiz, 2011, p. 24).

“Estudian cómo obtener el mejor provecho de recursos financieros escasos” (ACCID, 2013, P. 12).

Por lo tanto, las finanzas ayudan a manejar los recursos mediante herramientas de técnicas e instrumentos financieros. Gracias a esta se puede evaluar y controlar todos los aspectos económicos y financieros de una entidad.

### **2.5.2. Presupuesto**

“Se entiende el presupuesto como una estimación del coste de una acción, producto o conjunción de ambos referido a un periodo determinado o a un proyecto concreto” (Checa, 2014, p.84).

“Herramienta de gestión que se utiliza para planificar el futuro a corto plazo de la empresa y también para coordinar, informar, controlar, incentivar y para tomar las medidas correctoras necesarias que aseguren que se consigan los objetivos marcados” (Oriol & Campa, 2011, p. 368).

“El presupuesto ha de considerarse como un eslabón integrado dentro del proceso de planificación de la empresa; viene influido por decisiones de periodos anteriores y tiene implicaciones sobre las actividades de años venideros” (Pérez, 2013, p. 135).

De acuerdo a lo mencionado, el presupuesto contiene un cálculo anticipado de lo que se espera obtener de los ingresos y de lo que se desea erogar de los costos y gastos. Además, esta herramienta permite que los recursos económicos de la entidad se distribuyan de forma equitativa, se priorice necesidades y se alcancen los objetivos planteados en un periodo determinado.

### **2.5.3. Razones financieras**

Las razones financieras son indicadores útiles para efectuar el análisis financiero de una organización, pues proveen información que permite comparar sus valores con los de periodos anteriores, o bien, con otras organizaciones del mismo sector en el participa la empresa, con la finalidad de diagnosticar adecuadamente su situación y desempeño financiero. (Izar J. M., 2013, p. 19)

“Son cocientes entre masas patrimoniales que tienen algún tipo de relación” (Bahillo, Pérez, & Escribano, 2013, p. 389).

Esto quiere decir que las razones financieras permiten medir aspectos financieros relacionados con una entidad, para la toma de decisiones. Estas herramientas financieras analizan distintos elementos que conforman los estados financieros y es por ello que se dividen en los siguientes grupos:

#### **2.5.3.1. Razones de rentabilidad.**

“Los ratios de rentabilidad se relacionan cuentas del Estado de Resultados para medir la eficiencia en la utilización de recursos de la empresa” (Herz, 2015, p. 304).

Estos índices ayudan al administrador a medir la eficiencia con la que se ha operado para obtener beneficios económicos. Este permite controlar y gestionar de mejor manera los costos y gastos. El siguiente cuadro muestra las razones financieras que ayudan a realizar un análisis de rentabilidad:

**Tabla N° 25 Razones de rentabilidad**

<b>RAZÓN DE RENTABILIDAD</b>	<b>FORMULA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Rentabilidad neta.	Utilidad neta / Ventas	Mide qué porcentaje de ganancia queda de cada unidad monetaria vendida, después de haberse cubierto los costos y gastos de la empresa.
Rentabilidad sobre los gastos o costos.	Costo de ventas / Ventas netas. Gastos operativos / Ventas netas.	En este caso se relacionarán los gastos o costos con las ventas netas, para medir en qué proporción se han destinado ventas para cubrirlos.

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** (Herz, 2015)

### 2.5.3.2. Razones de liquidez.

Los indicadores de liquidez son importantes para las empresas, porque los indicadores de rentabilidad pueden mostrar grandes utilidades, pero si la empresa no tiene esas utilidades en dinero para poder seguir comprando materiales, pagando al personal, sino que se encuentra en cartera o compra de activos fijos, es muy posible que estas empresas pasen por procesos de debilidad operativa y de gestión, buscando continuamente prestamos financieros para poder sobrevivir. (Rincón, 2011, p. 42)

De acuerdo con los autores esto nos indica que las razones de liquidez ayudan al administrador a conocer si la empresa cuenta con el dinero suficiente para solventar sus deudas de corto plazo y gracias a este análisis poder proyectar planes de acción en beneficio del negocio. El siguiente cuadro contiene las distintas razones de liquidez que ayudan a la realización de los análisis financieros:

**Tabla N° 26 Razones de liquidez**

<b>RAZÓN DE LIQUIDEZ</b>	<b>FORMULA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	Muestra el flujo de efectivo que la empresa tiene para pagar sus pasivos próximos.
Prueba ácida	(Activo corriente – inventario) / Pasivo corriente	Intenta mostrar de manera compleja, en qué situación estaría la organización con respecto a su pasivo corriente, sino contará con la venta de los inventarios.

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** (Rincón, 2011)

### 2.5.3.3. Razones de actividad.

“Son las que establecen la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa” (Córdoba, 2012, p102).

Esta herramienta financiera ayuda al administrador a medir la eficiencia de los activos de la empresa para producir ingresos esperados. En el siguiente cuadro se muestran las distintas razones financieras para generar los análisis de actividad:

**Tabla N° 27 Razones de actividad**

<b>RAZÓN DE ACTIVIDAD</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Rotación de inventarios	$\text{Inventario} * 360 / \text{Costo de venta}$	Mide la actividad o liquidez del inventario.
Rotación de cartera	$\text{Cuentas por cobrar} * 360 / \text{Ventas}$	Mide el número de veces que las cuentas por cobrar retornan, en promedio, en un período determinado.
Rotación de activos fijos	$\text{Ventas} / \text{Activos fijos}$	Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos fijos para generar ventas.

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** (Córdoba, 2012)

### 2.5.3.4. Razones de endeudamiento.

“Las razones de endeudamiento indican qué proporción del capital de la compañía se deriva de deuda en comparación con otras fuentes de capital como el capital social (acciones comunes) y las utilidades retenidas” (Chapa, Gámez, Ramírez, & Treviño, 2012, p. 80).

Estas razones financieras ayudan al administrador a conocer la cantidad de dinero de terceros que la empresa ha adquirido para su normal funcionamiento, con ello tomar decisiones para pagar las deudas a largo plazo. El siguiente cuadro muestra la clasificación de las razones de endeudamientos para realizar su respectivo análisis:

**Tabla N° 28 Razones de endeudamiento**

<b>RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Razón de deuda total a capital total.	$\text{Pasivo total} / \text{Activo total}$	Esta es una razón general para medir la relación entre la deuda total y el capital total.
Razón de deuda total a capital contable.	$\text{Pasivo total} / \text{Capital}$	Otra medida de la relación de deuda a fuentes de capital.

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** (Chapa, Gámez, Ramírez, & Treviño, 2012,)

## CAPÍTULO III

### 3. PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN CONTABLE, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC DEL CANTÓN PIMAMPIRO, PROVINCIA DE IMBABURA

#### 3.1. Introducción

El presente capítulo contendrá aspectos administrativos, contables y financieros, que ayuden a la administración de Fresquilac a mejorar la gestión de los recursos requeridos para su operación, así como también del talento humano que conforma dicha entidad. Además, contribuirá a la integración de todas las áreas de la planta direccionándoles hacia objetivos establecidos, a un mejor desempeño de las labores encomendadas a los trabajadores y a la toma de decisiones en beneficio de la entidad.

Los tres elementos que conforman la presente propuesta son los siguientes:



#### **Ilustración 2 Estrategia esquemática del sistema de gestión de Fresquilac**

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

**Subsistema de Gestión Administrativo.** – Esta es la primera parte, aquí se establece la filosofía institucional que es un direccionamiento hacia el futuro, en si este, da a conocer a donde se dirige la entidad. Además, contiene un conjunto de normas y procedimientos que se deben seguir para obtener un mejor desarrollo de las operaciones que se realicen en la entidad.

**Subsistema de Gestión Contable.** – El contenido de esta segunda parte hace referencia al conjunto de herramientas y procedimientos contables que se deben aplicar y seguir para obtener una información financiera fiable, que cumpla todas las expectativas de los entes

tanto internos como externos de la entidad. La importancia tras la aplicación de una buena gestión contable radica en los resultados obtenidos, ya que de ello depende la toma de decisiones oportunas para la entidad.

**Subsistema de Gestión financiera.** – Es la última parte de la presenta propuesta, la cual contiene un conjunto de herramientas y procedimientos financieros. Este es de gran importancia ya que permitirá a la gerencia de Fresquilac realizar análisis de los resultados obtenidos durante un periodo económico y mediante este llegue a tomar las mejores decisiones tanto económicas como financieras que favorezcan a la entidad.

#### **Datos informativos**

<b>Nombre de la empresa:</b>	Fresquilac
<b>Representante legal:</b>	Sr. Floresmiro Arcos
<b>Ruc:</b>	1002246336001
<b>Tipo de contribuyente:</b>	Persona natural
<b>Dirección:</b>	San Francisco de Sigsipamba
<b>Cantón:</b>	Pimampiro
<b>Provincia:</b>	Imbabura
<b>Teléfonos:</b>	0998142622 / 063017601
<b>Tipo de empresa:</b>	Industrial
<b>Características:</b>	Producción y comercialización de productos lácteos
<b>E-mail:</b>	floresmiroarcos2014@gmail.com

### **3.2. Objetivos**

#### **3.3.1. Objetivo general**

Estructurar la propuesta del sistema de gestión contable, administrativo y financiero para la planta de lácteos Fresquilac.

#### **3.3.2. Objetivos específicos**

- Formular la estructura de la propuesta del subsistema de gestión administrativo para la planta de lácteos Fresquilac.
- Formular la estructura de la propuesta del subsistema de gestión contable para la planta de lácteos Fresquilac.
- Formular la estructura de la propuesta del subsistema de gestión financiero para la planta de lácteos Fresquilac.

### 3.3. Subsistema de Gestión Administrativo

# FRESQUILAC



## **SUBSISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO**

### **3.3.1. Introducción**

El presente subsistema de gestión administrativo está enfocado en disminuir las debilidades de este ámbito halladas en el diagnóstico situacional, para mejorar las actividades que se desarrollan en la entidad, conjugando las necesidades de la misma y las del mercado actual. Para ello se establece la filosofía institucional que sirve para direccionar a la entidad hacia un futuro deseado, también se reestablece la estructura organizacional actualizándola a la realidad actual de Fresquilac, además incorpora la descripción de puestos y funciones, descripción de procedimientos y un reglamento interno, los mismos que sirven para normar las operaciones que se realizan en Fresquilac.

A más de lo mencionado este permitirá fomentar el trabajo en equipo, de tal forma que se integren y se conjuguen esfuerzos en todas las áreas de Fresquilac hacia una misma dirección, para cumplir con los objetivos planteados. También se refuerza los valores éticos y morales que contribuyan al desarrollo de cada una de las actividades con mayor eficiencia, eficacia y productividad y se accione hacia una mayor satisfacción del cliente.

### 3.3.2. Filosofía institucional

La filosofía institucional representa el comportamiento de los integrantes de la entidad y lo que quiere lograr en un determinado tiempo, contiene la misión, visión, valores y principios. Estos elementos sirven de base para la elaboración de las estrategias administrativas.

#### 3.3.2.1. Misión

Mediante el diagnóstico aplicado se determinó que la entidad cuenta con una misión, la cual se la ha reestructurado de forma que se integre expectativas que busca el mercado actual, como son los elementos económicos, sociales y ambientales, con ello lograr motivarle al cliente a ser parte de la entidad y promover el progreso de la localidad. La misión que se propone es la siguiente:

Fresquilac es una planta dedicada a la elaboración y comercialización de productos lácteos, orientada a satisfacer las necesidades alimenticias y nutricionales de la comunidad en general, predispuesta a brindar un servicio y atención de calidad. Promoviendo el mejoramiento social, económico y ambiental en el Cantón Pimampiro.

#### 3.3.2.2. Visión

Mediante el diagnóstico aplicado se determinó que la entidad cuenta con una visión, la misma que se la ha reestructurado de forma que se proyecte a un tiempo específico, con ello lograr un mayor direccionamiento de los integrantes de la entidad para el cumplimiento de la misma. La visión que se propone es la siguiente:

En el año 2021 la planta de lácteos “Fresquilac”, será una de las pasteurizadoras de renombre en la provincia de Imbabura, por la calidad de sus productos, el servicio óptimo, amplia cobertura en mercados nacionales y una alta rentabilidad, generando confiabilidad, preferencia y fidelidad de los clientes.

#### 3.3.2.3. Valores

Mediante el diagnóstico aplicado se determinó que la entidad cuenta con valores, los cuales se les ha reestructurado de forma que sean más explícitos para desarrollarlos, con ello lograr el entendimiento y el cumplimiento de los mismos. Los valores reformados son los siguientes:

- **Confianza:** Brindar seguridad de nuestros productos y servicio a los clientes.
- **Flexibilidad:** Estar en constante cambio ante situaciones internas y externas que se presenten en Fresquilac, para actuar frente a ellas en beneficio de la entidad.
- **Honestidad:** Ser transparente con cada uno de nuestros clientes, así como también con el personal que integra Fresquilac.

- **Innovación:** Estar ligados al mercado, creado o modificando productos lácteos que cumpla las constantes exigencias de nuestros clientes y de la competencia.
- **Lealtad:** Respetar la confianza entre nuestros colaboradores y clientes.
- **Organización:** Cumplir con toda la cadena de producción y comercialización evitando contratiempos.
- **Perseverancia:** Ser constantes en nuestras actividades realizadas diariamente, enfocados en el direccionamiento establecido en Fresquilac.
- **Puntualidad:** Llegar a Fresquilac en el horario establecido y cumplir con las entregas de los pedidos puntualmente.
- **Respeto:** Valorar el trato respetuoso con nuestros clientes y colaboradores.
- **Responsabilidad:** Cumplir y actuar con cada una de nuestras actividades para elaborar productos de calidad.

#### **3.3.2.4. Principios**

Los principios contienen normas que controlan los actos de los integrantes de la entidad, para lograr la integración de toda la estructura organizacional y generar un buen ambiente laboral. Los principios propuestos son los siguientes:

- **Esfuerzo propio**

Contar con voluntad y energía para realizar todas las funciones designadas a cada integrante de Fresquilac. Las actividades de la entidad deben estar encaminadas a cumplir los objetivos planteados.

- **Ética profesional**

Tener un buen trato por parte de los colaboradores de la entidad hacia los clientes. La buena conducta debe prevalecer siempre con todos los compañeros de trabajo.

- **Trabajo en equipo**

En todo el proceso productivo de la entidad se debe realizar con unión, para lograr satisfacción en cada tarea que se ejecute. Se debe actuar con compañerismo para lograr los objetivos establecidos de Fresquilac.

#### **3.3.2.5. Estrategias para el cumplimiento de la filosofía institucional**

Las estrategias representan el camino para la consecución y efectividad de la filosofía institucional de Fresquilac. Para ello se propone las siguientes:

\* Difundir la filosofía institucional mediante materiales informativos como: carteles, folletos, etc., de forma que sea visible y de fácil acceso para todos los integrantes de Fresquilac.

\* Recordar la filosofía institucional de forma oral en: las reuniones, capacitación, etc. de modo que esta no sea olvidada fácilmente.

\* Verificar el cumplimiento de la filosofía institucional de forma permanente.

### 3.3.2. Políticas administrativas

FRESQUILAC, cotidianamente impulsará un proceso de mejora continua, buscando siempre estar a vanguardia del mercado, enfocándose a conseguir los objetivos propuestos de la entidad, así como también, buscar métodos para que cada integrante que conforma la planta de lácteos desarrolle sus actividades de forma segura y en un buen ambiente laboral.

FRESQUILAC, establecerá parámetros de selección y contratación del personal que se justen a los requerimientos de la planta de lácteos, con el fin de cumplir con los objetivos establecidos.

FRESQUILAC, fomentará el desarrollo en cada uno de sus trabajadores, a través de capacitaciones que contribuyan al mejoramiento de las actividades designadas

### 3.3.3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos contienen un conjunto de acciones que serán logradas en un tiempo determinado, para conseguir el crecimiento y desarrollo de la entidad. Los objetivos y metas propuestas son:

**Tabla N° 2922 Objetivos estratégicos**

OBJETIVOS	METAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la capacidad de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las preferencias de los consumidores, aplicando encuestas.</li> <li>• Implantar productos lácteos que satisfagan las necesidades de los clientes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesar productos lácteos con mayor calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el proceso productivo que requiera ser fortalecido.</li> <li>• Realizar un sondeo de los mejores cursos y capacitaciones que ofrezca el mercado, verificando sus precios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr maximizar la rentabilidad de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelizar a más consumidores.</li> <li>• Buscar proveedores que ofrezcan promociones o descuentos de los insumos necesarios para la producción.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una eficiente organización en todas las operaciones de la planta de lácteos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar el modelo de gestión contable, administrativo y financiero en la entidad.</li> <li>• Realizar una socialización del modelo de gestión contable, administrativo y financiero con todo personal.</li> <li>• Verificar el cumplimiento del modelo de gestión contable, administrativo y financiero establecido.</li> </ul>

Elaborado por: La autora

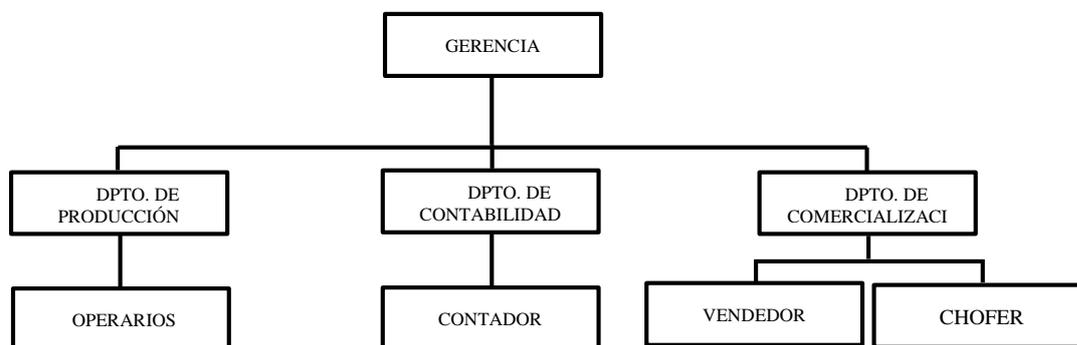
Año: 2016

### 3.3.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional representa las unidades de las cuales se encuentra conformado Fresquilac. Además, se delimitan o se enmarcan los niveles de autoridad a quienes se deben regir los niveles inferiores para el cumplimiento de las órdenes.

#### 3.3.4.1. Organigrama estructural

Mediante el diagnóstico aplicado se encontró que Fresquilac cuenta con un organigrama estructural, el mismo que ha sido reestructurado de forma que se esquematice a todos los niveles de la entidad con una denominación correcta. El organigrama estructural reformado para la planta de lácteos es el siguiente:



### Ilustración 3 Organigrama estructural reformado de Fresquilac

Elaborado por: Autora

Año: 2016

En el organigrama propuesto se le ha incrementado el departamento de contabilidad, ya que es de vital importancia este departamento en la entidad para un mejor control y manejo de las operaciones contables. Por lo tanto, la planta de lácteos Fresquilac estaría compuesta por los siguientes niveles:

- ✓ **Nivel Administrativo.** – Está integrado por la máxima autoridad, liderado por el Sr. Floresmiro Arcos.
- ✓ **Nivel operativo.** – Está conformado por los siguientes departamentos: contabilidad, producción y comercialización.

### 3.3.5. Descripción de puestos y funciones

Este es un documento donde se establece las funciones y responsabilidades que debe desempeñar cada empleado en cada área de trabajo designada. Por lo tanto, este instrumento beneficiará a cada integrante de Fresquilac a desarrollar sus actividades de forma más óptima.

Tabla N° 230 Descripción del puesto y funciones del Gerente

		<b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com	
<b>Cargo:</b> Gerente	<b>Nivel:</b> Administrativo	<b>Departamento:</b> Gerencia	
<b>Cargo a quien reporta:</b> Ninguno		<b>Personal a su mando:</b> Contador/ra, Vendedor/ra, Chofer y Operarios	
<b>Relaciones internas:</b> Empleados		<b>Relaciones externas:</b> Clientes, Proveedores y Entidades financieras	
<b>Objetivo del cargo:</b>			
Planificar, dirigir y controlar que las actividades se desarrollen normalmente, optimizando los recursos de Fresquilac.			
<b>Funciones:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Representar judicialmente y legalmente a Fresquilac.</li> <li>❖ Diseñar y aplicar políticas y objetivos.</li> <li>❖ Planear, coordinar, vigilar y evaluar las acciones que se realicen en la entidad.</li> <li>❖ Resolver conflictos internos y externos.</li> <li>❖ Toma de decisiones.</li> <li>❖ Reclutar, seleccionar, contratar y delegar al personal de la entidad.</li> <li>❖ Fijar precios de los productos lácteos.</li> </ul>			
<b>Perfil del cargo</b>			
<b>Sexo:</b>	Indistinto		
<b>Formación académica:</b>	Estudios profesionales en administración de empresas, o carreras afines con alto conocimientos en producción y comercialización de productos lácteos.		
<b>Experiencia laboral:</b>	3 años en adelante en cargos similares.		

<b>Competencias:</b>	Responsabilidad Liderazgo Amabilidad Disciplina Capacidad de negociación Habilidad en las relaciones interpersonales Honradez Ética profesional
<b>Esfuerzo físico y mental</b>	
<b>Esfuerzo Físico:</b>	Bajo
<b>Esfuerzo Mental:</b>	Alto
<b>Riesgo laboral</b>	Bajo
<b>Ubicación jerárquica del puesto:</b>	
<pre> graph TD     A[GERENCIA] --- B[ ]     B --- C[DPTO. DE CONTABILIDAD]     style B width:0px,height:0px       </pre>	

**Elaborado por:** Autora  
**Año:** 2016

Tabla N° 31 Descripción del puesto y funciones del contador/ra

 <b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com		
<b>Cargo:</b> Contador/ra	<b>Nivel:</b> Operativo	<b>Departamento:</b> Contabilidad
<b>Cargo a quien reporta:</b> Gerente		<b>Personal a su mando:</b> Ninguno
<b>Relaciones internas:</b> Gerente, Personal de ventas, Chofer y Operarios		<b>Relaciones externas:</b> Clientes, Proveedores S.R.I. IESS y Ministerio de trabajo.
<b>Objetivo del cargo:</b>		
Ejecutar, organizar y controlar las operaciones contables con sujeción a normas, principios contables vigentes y leyes, para obtener una información financiera confiable y brindar asesoramiento a gerencia.		
<b>Funciones:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mantener la contabilidad de Fresquilac de manera organizada y actualizada.</li> <li>❖ Elaborar, analizar e interpretar los estados financieros de la entidad.</li> <li>❖ Asesoramiento a gerencia.</li> <li>❖ Velar que se manejen de forma adecuada los recursos materiales y económicos de la entidad.</li> <li>❖ Cumplir con las leyes, normas, reglamentos y disposiciones legales vigentes que rigen a la entidad.</li> <li>❖ Realizar las declaraciones y trámites solicitados por el S.R.I. y otros organismos de control.</li> <li>❖ Las demás funciones asignadas por el gerente, de acuerdo al área que desempeña.</li> </ul>		

<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Sexo:</b>	Indistinto
<b>Formación académica:</b>	Estudios de tercer nivel en ingeniería en contabilidad y auditoría C.P.A.
<b>Experiencia laboral:</b>	2 años en adelante en cargos similares.
<b>Competencias:</b>	Responsabilidad Honestidad Amabilidad Puntualidad Orden Compromiso Ética profesional Facilidad para análisis numérico
<b>Esfuerzo físico y mental</b>	
<b>Esfuerzo Físico:</b>	Bajo
<b>Esfuerzo Mental:</b>	Alto
<b>Riesgo laboral</b>	Bajo
<b>Ubicación jerárquica del puesto:</b>	
<pre> graph TD     A[DPTO. DE CONTABILIDAD] --- B[CONTADOR] </pre>	

**Elaborado por:** Autora

**Año:** 2016

Tabla N° 32 Descripción del puesto y funciones del vendedor/ra

		<b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com	
<b>Cargo:</b> Vendedor/ra	<b>Nivel:</b> Operativo	<b>Departamento:</b> Comercialización	
<b>Cargo a quien reporta:</b> Gerente		<b>Personal a su mando:</b> Chofer	
<b>Relaciones internas:</b> Gerente, Contador/ra, Chofer y Operarios		<b>Relaciones externas:</b> Clientes	
<b>Objetivo del cargo:</b>			
Gestionar la venta de los productos lácteos, incrementando los clientes y manteniendo los antiguos, para alcanzar una mayor participación en el mercado y despachar con mayor rapidez los volúmenes de producción semanales de la entidad.			
<b>Funciones:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocer los productos lácteos que oferta la planta de lácteos, así como la forma y precios de los mismos.</li> <li>❖ Atender quejas y solicitudes de los clientes.</li> <li>❖ Emitir comprobantes de ventas respectivos que se manejen en la entidad.</li> <li>❖ Mantener un control de los productos lácteos.</li> <li>❖ Tomar pedidos de los clientes.</li> <li>❖ Realizar la entrega de los productos lácteos.</li> <li>❖ Buscar nuevos clientes.</li> <li>❖ Las demás funciones asignadas por el gerente, de acuerdo al área que desempeña.</li> </ul>			
<b>Perfil del cargo</b>			
<b>Sexo:</b>	Indistinto		
<b>Formación académica:</b>	Mínimo bachiller.		
<b>Experiencia laboral:</b>	Mínimo 1 año en cargos similares.		

<b>Competencias:</b>	Responsabilidad Honestidad Amabilidad Puntualidad Respeto Facilidad para comunicarse Liderazgo Orden
<b>Esfuerzo físico y mental</b>	
<b>Esfuerzo Físico:</b> Medio	
<b>Esfuerzo Mental:</b> Alto	
<b>Riesgo laboral</b>	Medio
<b>Ubicación jerárquica del puesto:</b>	
<pre> graph TD     A[DPTO. DE COMERCIALIZACIÓN] --- B[VENDEDOR]     A --- C[CHOFER] </pre>	

**Elaborado por:** Autora  
**Año:** 2016

Tabla N° 33 Descripción del puesto y funciones del chofer

		<b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com	
		<b>Cargo:</b> Chofer	<b>Nivel:</b> Operativo
<b>Cargo a quien reporta:</b> Gerente, Vendedor/ra y Operarios		<b>Personal a su mando:</b> Ninguno	
<b>Relaciones internas:</b> Gerente, Contador/ra, Vendedor/ra y Operarios		<b>Relaciones externas:</b> Clientes y Proveedores de materia prima.	
<b>Objetivo del cargo:</b> Verificar y controlar el buen funcionamiento del vehículo en todos sus aspectos, operando de mejor manera para el buen mantenimiento del mismo.			
<b>Funciones:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Transportar la materia prima de los proveedores hacia Fresquilac.</li> <li>❖ Transportar los productos lácteos a los clientes.</li> <li>❖ Verificar el normal funcionamiento del vehículo.</li> <li>❖ Hacer buen uso del vehículo.</li> <li>❖ Reportar a la gerencia los repuestos y el mantenimiento necesario del vehículo.</li> <li>❖ Realizar cualquier actividad designada por el jefe inmediato, acorde al área desempeñada.</li> </ul>			
<b>Perfil del cargo</b>			
<b>Sexo:</b>	Indistinto		
<b>Formación académica:</b>	Mínimo bachiller. Tener licencia de conducir tipo E		

<b>Experiencia laboral:</b>	Mínimo 1 año en cargos similares.
<b>Competencias:</b>	Responsabilidad Honestidad Amabilidad Puntualidad Respeto Facilidad para comunicarse Compromiso
<b>Esfuerzo físico y mental</b>	
<b>Esfuerzo Físico:</b>	Alto
<b>Esfuerzo Mental:</b>	Medio
<b>Riesgo laboral</b>	Alto
<b>Ubicación jerárquica del puesto:</b>	
<pre> graph TD     A[DPTO. DE COMERCIALIZACIÓN] --- B[VENDEDOR]     A --- C[CHOFER]   </pre>	

**Elaborado por:** Autora

**Año:** 2016

Tabla N° 34 Descripción del puesto y funciones de los operarios

 <b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com		
<b>Cargo:</b> Operarios	<b>Nivel:</b> Operativo	<b>Departamento:</b> Producción
<b>Cargo a quien reporta:</b> Gerente	<b>Personal a su mando:</b> Ninguno	
<b>Relaciones internas:</b> Gerente, Contador/ra, Vendedor/ra y Operarios	<b>Relaciones externas:</b>  Ninguno	
<b>Objetivo del cargo:</b>		
Desarrollar y cuidar que los productos lácteos cumplan con las especificaciones indicadas, para satisfacción de los clientes.		
<b>Funciones:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Manejo de materia prima y productos lácteos.</li> <li>❖ Inspeccionar la calidad de la materia prima</li> <li>❖ Cumplir con las normas de seguridad e higiene industrial establecidas en la entidad.</li> <li>❖ Elaborar los productos lácteos cumpliendo con los procesos establecidos.</li> <li>❖ Mantener el buen uso de los equipos y maquinaria de la entidad.</li> <li>❖ Elaborar informes de la producción.</li> <li>❖ Verificar, controlar y reportar a gerencia el funcionamiento de los equipos y maquinaria.</li> <li>❖ Realizar cualquier actividad designada por el jefe inmediato, acorde al área desempeñada.</li> </ul>		
<b>Perfil del cargo</b>		
<b>Sexo:</b>	Indistinto	

<b>Formación académica:</b>	Estudios de tercer nivel en ingeniería industrial o carreras afines.
<b>Experiencia laboral:</b>	Mínimo 1 año en cargos similares.
<b>Competencias:</b>	Responsabilidad Honestidad Amabilidad Puntualidad Respeto Trabajo en equipo Capacidad de comunicación Manejo de relaciones humanas
<b>Esfuerzo físico y mental</b>	
<b>Esfuerzo Físico:</b>	Alto
<b>Esfuerzo Mental:</b>	Medio
<b>Riesgo laboral</b>	Alto
<b>Ubicación jerárquica del puesto:</b>	
<pre> graph TD     A[DPTO. DE PRODUCCIÓN] --- B[OPERARIOS]     A --- C[ ]     style C width:0px,height:0px   </pre>	

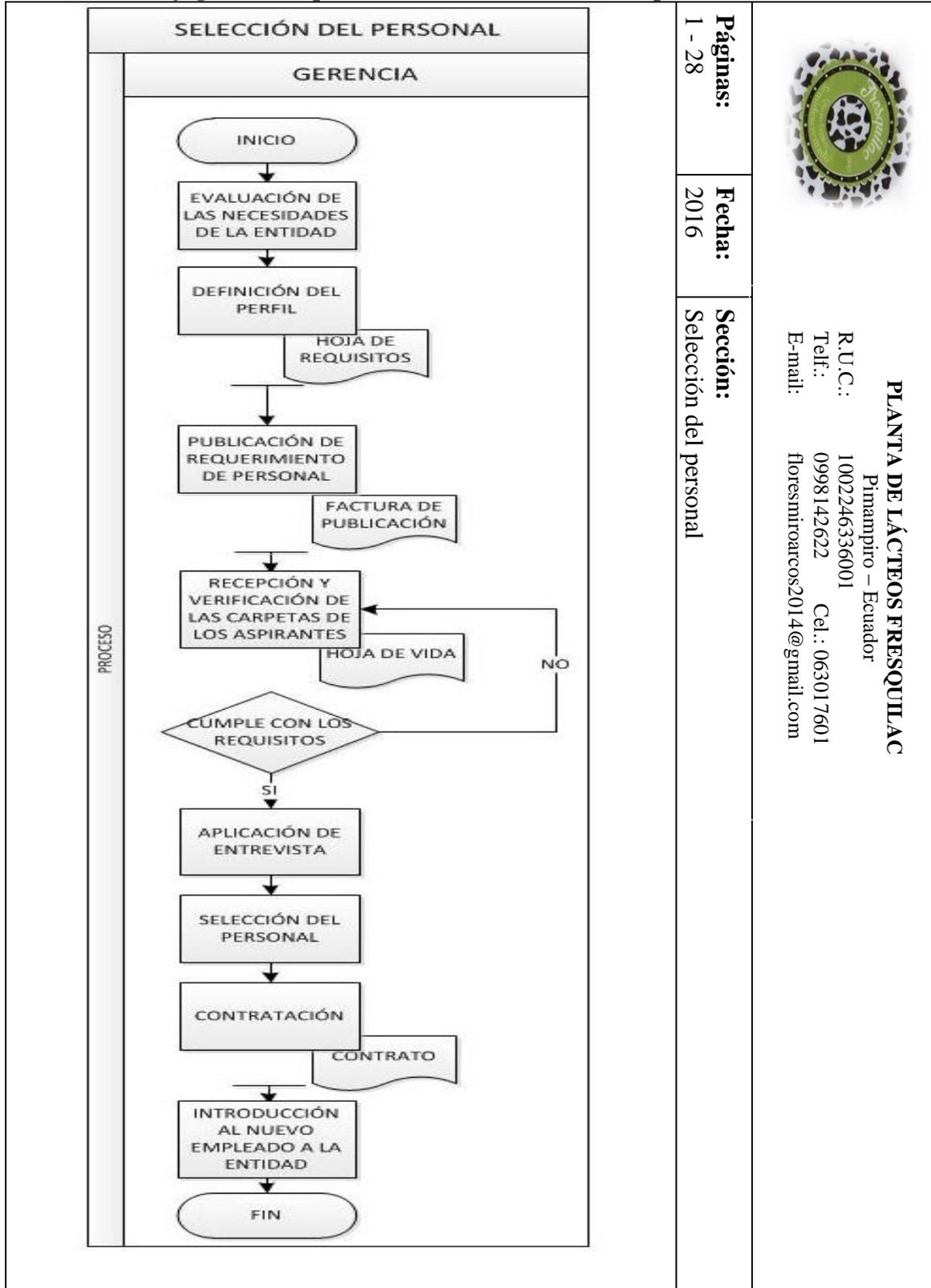
**Elaborado por:** Autora

**Año:** 2016

### 3.3.6. Descripción de procedimientos

El manual de procedimientos es una herramienta que tiene la finalidad de normar los procesos que se desarrollan en Fresquilac, garantizando el buen funcionamiento de la entidad. Esta guía también, contribuye a que los trabajadores desempeñen las tareas de manera ordenada, obtener un mayor desempeño dentro de la empresa y maximizar la utilización de recursos de manera eficaz y eficiente.

**Tabla N° 35** Flujograma del procedimiento de selección del personal



**Elaborado por:** Autora  
**Año:** 2016

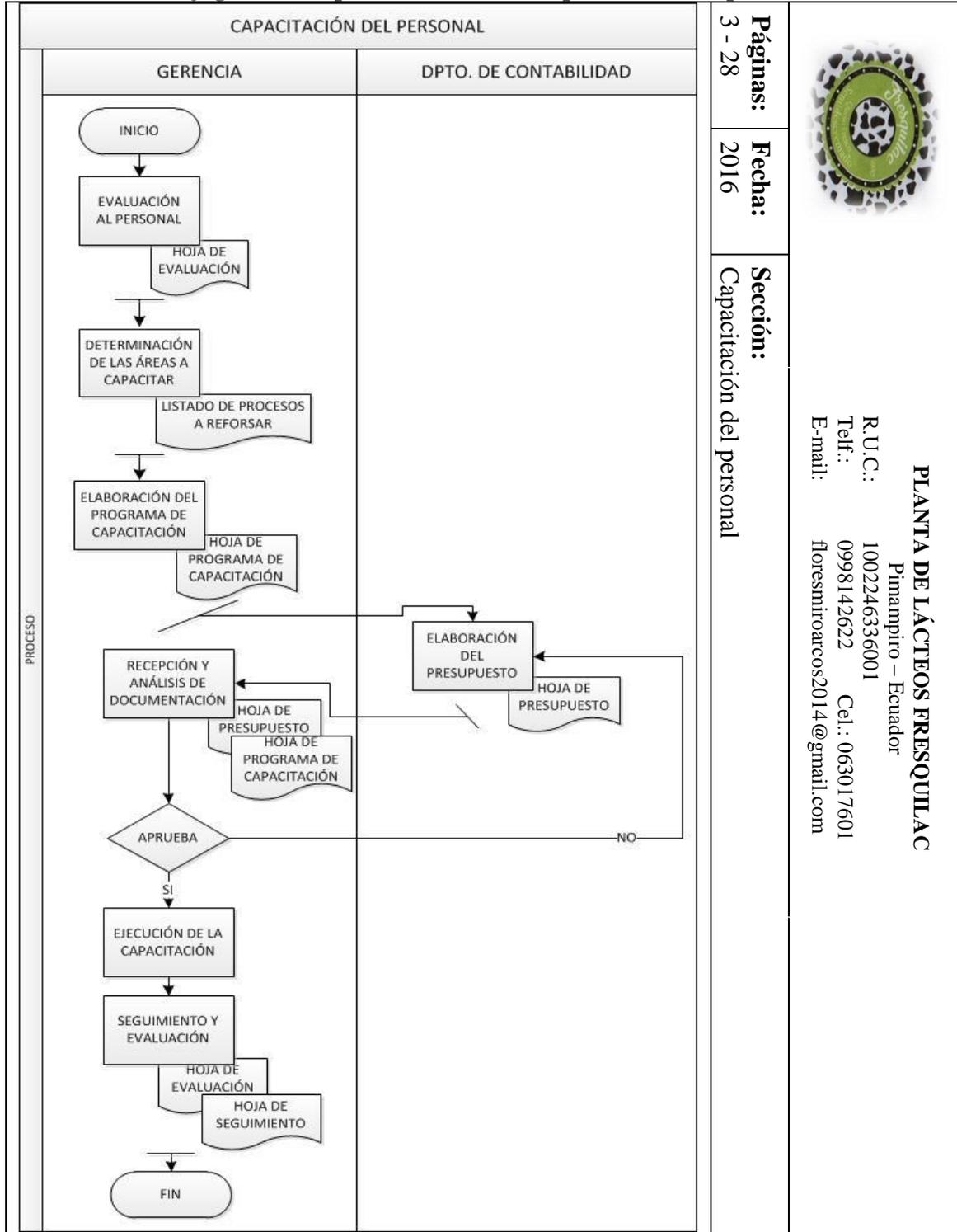
Tabla N° 36 Procedimiento de selección del personal

 <b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com		
<b>Páginas:</b> 2 – 28	<b>Fecha:</b> 2016	<b>Sección:</b> Selección del personal
<b>Objetivo:</b> Establecer un adecuado proceso para la selección y contratación de aspirantes que cumplan con los requisitos necesarios para puestos de trabajo en Fresquilac.		
<b>Procedimiento:</b>		
Descripción de actividades	Responsable	Documentos
1) Evaluación de las necesidades de la entidad.	Gerencia	
2) Definición de perfil.	Gerencia	Hoja de requisitos
3) Publicación en los medios de comunicación del requerimiento de personal en la entidad.	Gerencia	Factura de publicación
4) Recepción y verificación de las carpetas de los aspirantes.	Gerencia	Hoja de vida
5) Si el aspirante cumple con los requisitos se aplica una entrevista.	Gerencia	
6) Selección del personal idóneo al puesto de trabajo.	Gerencia	
7) Contratación del nuevo integrante de Fresquilac.	Gerencia	Contrato.
8) Introducción del nuevo empleado a la entidad.	Gerencia	
<b>Fin de la actividad.</b>		

Elaborado por: Autora

Año: 2016

**Tabla N° 247 Flujoograma del procedimiento de capacitación del personal**



**Elaborado por:** Autora  
**Año:** 2016

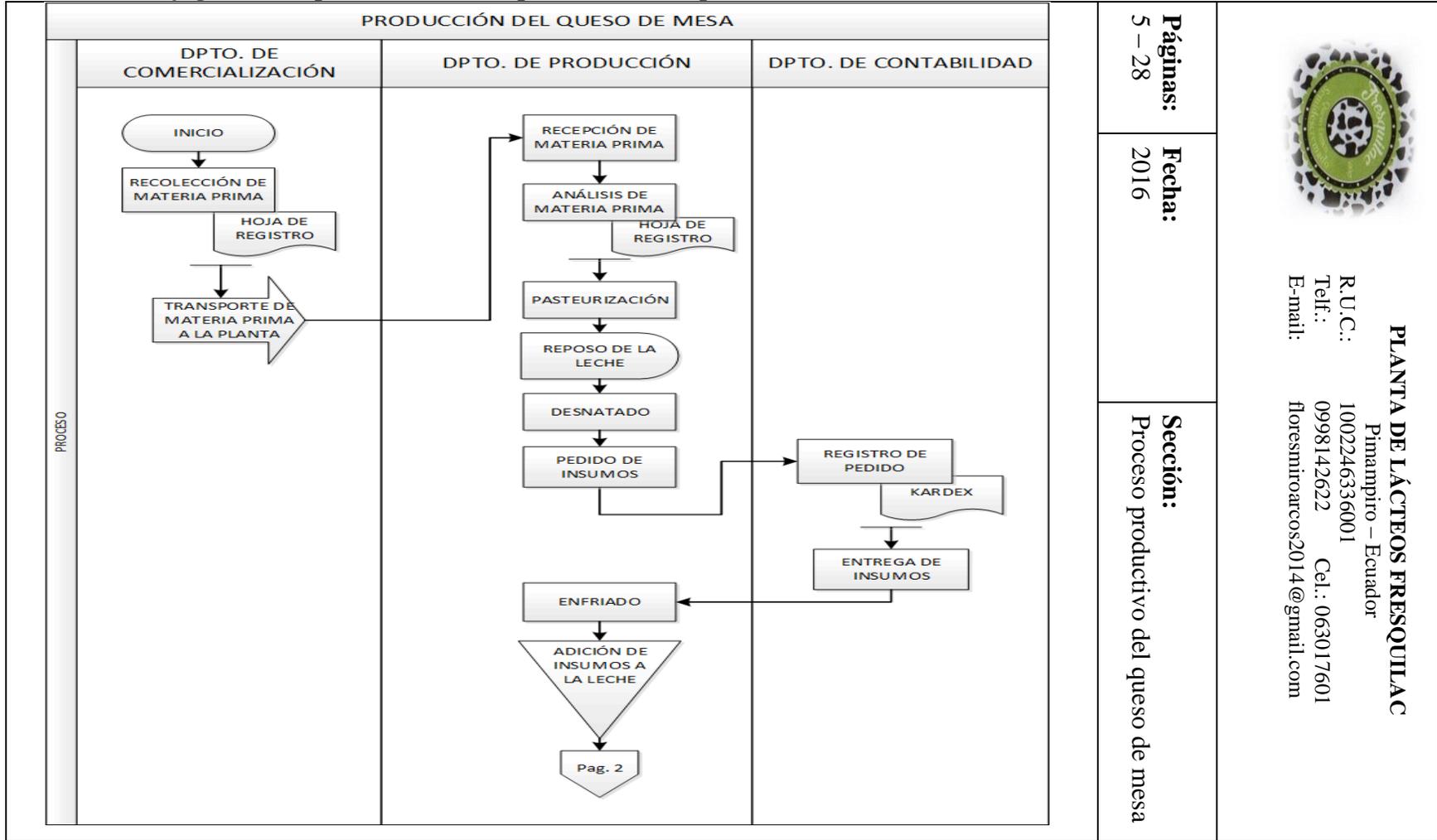
Tabla N° 258 Procedimiento de capacitación del personal

 <p><b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador</p> <p>R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com</p>		
<b>Páginas:</b> 4 – 28	<b>Fecha:</b> 2016	<b>Sección:</b> Capacitación del personal
<b>Objetivo:</b> Establecer un adecuado proceso para proveer al personal mayores conocimientos en cada área de la entidad.		
<b>Procedimiento:</b>		
<b>Descripción de actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
1) Evaluación del personal de la entidad.	Gerencia	Elabora la hoja de resultados de evaluación.
2) Determinación de las áreas a capacitar de acuerdo a los resultados obtenidos.	Gerencia	Elabora un listado de procesos que requieren ser reforzados.
3) Elaboración del programa de capacitación.	Gerencia	Elabora la hoja del programa de capacitación.
4) Elaboración del presupuesto.	Dpto. de contabilidad	Recibe el programa de capacitación y elabora el presupuesto.
5) Recepción y análisis de la documentación.	Gerencia	Recibe la hoja del presupuesto.
6) Si se aprueba el presupuesto para la capacitación se procede a la ejecución de la misma.	Gerencia	
7) Seguimiento y evaluación a los empleados capacitados.	Gerencia	Elabora y maneja la hoja de evaluación y de seguimiento.
<b>Fin de la actividad.</b>		

Elaborado por: Autora

Año: 2016

Tabla N° 3926 Flujograma del procedimiento de producción del queso de mesa



Páginas:  
5 – 28

Fecha:  
2016

Sección:  
Proceso productivo del queso de mesa



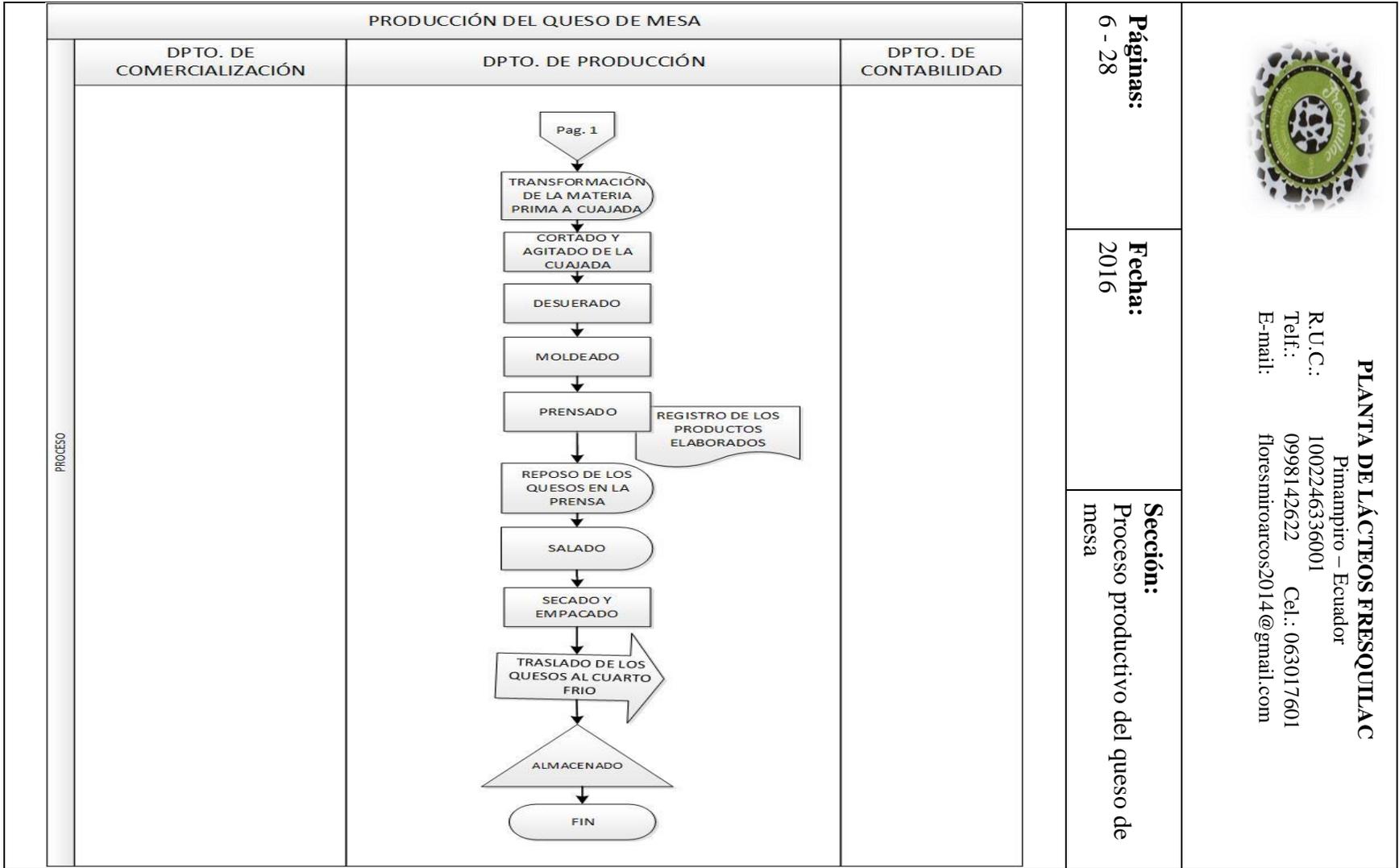
**PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC**

Pimampiro – Ecuador

R.U.C.: 1002246336001

Tel.: 0998142622 Cel.: 063017601

E-mail: floresmirarcos2014@gmail.com



**Elaborado por:** Autora  
**Año:** 2016

Tabla N° 40 Procedimiento de producción del queso de mesa

 <b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com		
<b>Páginas:</b> 7 – 28	<b>Fecha:</b> 2016	<b>Sección:</b> Proceso productivo del queso de mesa
<b>Objetivo:</b> Establecer un adecuado proceso productivo del queso de mesa que cumpla con las especificaciones requeridas de Fresquilac, para que el personal elabora productos lácteos de acuerdo a lo establecido.		
<b>Procedimiento:</b>		
<b>Descripción de actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
1) Recolección de la materia prima de los proveedores la localidad.	Dpto. de comercialización (Chofer)	Registra la cantidad de litros entregados.
2) Transporte de la materia prima a la planta.	Dpto. de comercialización (Chofer)	
3) Recepción de la materia prima.	Dpto. de producción	
4) Análisis de la materia prima.	Dpto. de producción	Registra los componentes de la leche.
5) Pasteurización de la materia prima a 68°.	Dpto. de producción	
6) Reposo de la leche por 30 minutos.	Dpto. de producción	
7) Desnatado de la leche.	Dpto. de producción	
8) Pedido de insumos al dpto. de contabilidad de acuerdo a la cantidad de materia prima.	Dpto. de producción	
9) Registro de los insumos y materiales a utilizar en todo el proceso productivo.	Dpto. de contabilidad	Registro en el Kardex
10) Entrega de insumos al dpto. de producción. (Calcio, sal, cuajo y fundas plásticas)	Dpto. de contabilidad	
11) Enfriado de la leche.	Dpto. de producción	

Elaborado por: Autora

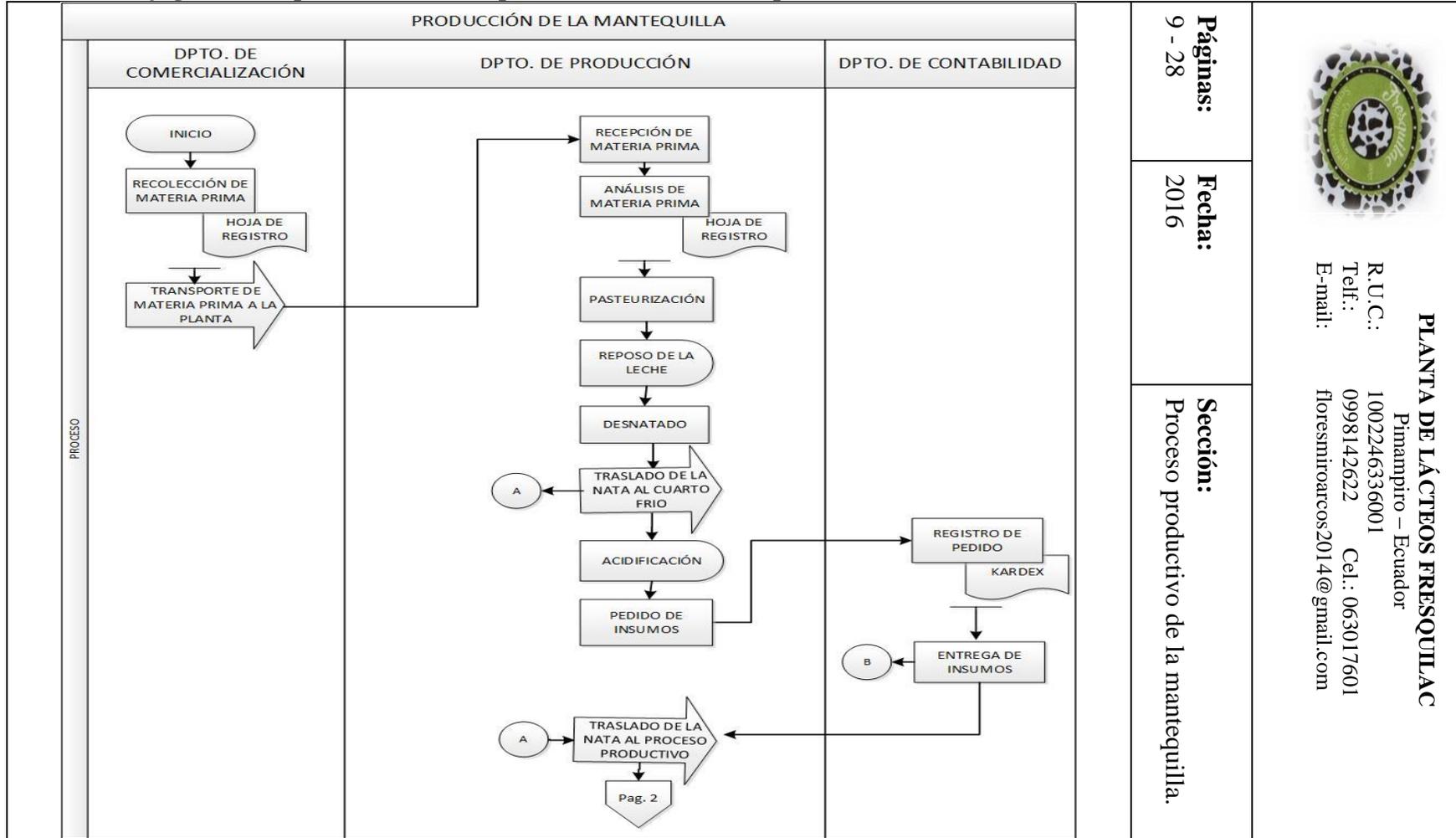
Año: 2016

 <b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com		
<b>Páginas:</b> 8 – 28	<b>Fecha:</b> 2016	<b>Sección:</b> Proceso productivo del queso de mesa
<b>Descripción de actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
12) Adición de insumos a la leche. (Calcio en 50°, Sal en 42° y Cuajo en 38°)	Dpto. de producción	
13) Reposo de la materia prima por 30 minutos hasta que se convierta en cuajada.	Dpto. de producción	
14) Cortado de la cuajada en partes iguales de forma lenta, luego se procede a agitarla hasta que se obtenga una contextura dura granulada.	Dpto. de producción	
15) Una vez obtenida la consistencia del queso deseada se procede al desuerado.	Dpto. de producción	
16) En seguida se procede al moldado del queso.	Dpto. de producción	
17) Posteriormente de darle forma al queso, se procede con el prensado.	Dpto. de producción	Registro de quesos producidos.
18) El queso se lo dejada en la prensa hasta que se haya desuerado completamente.	Dpto. de producción	
19) Al queso prensado se lo coloca en las piscinas de sal, por 1 hora y 30 minutos.	Dpto. de producción	
20) Después el queso es secado y empacado en fundas plásticas.	Dpto. de producción	
21) Y por último se traslada y almacena los quesos producidos en el cuarto frío.	Dpto. de producción	
<b>Fin de la actividad.</b>		

**Elaborado por:** Autora

**Año:** 2016

**Tabla N° 271** Flujograma del procedimiento de producción de la mantequilla



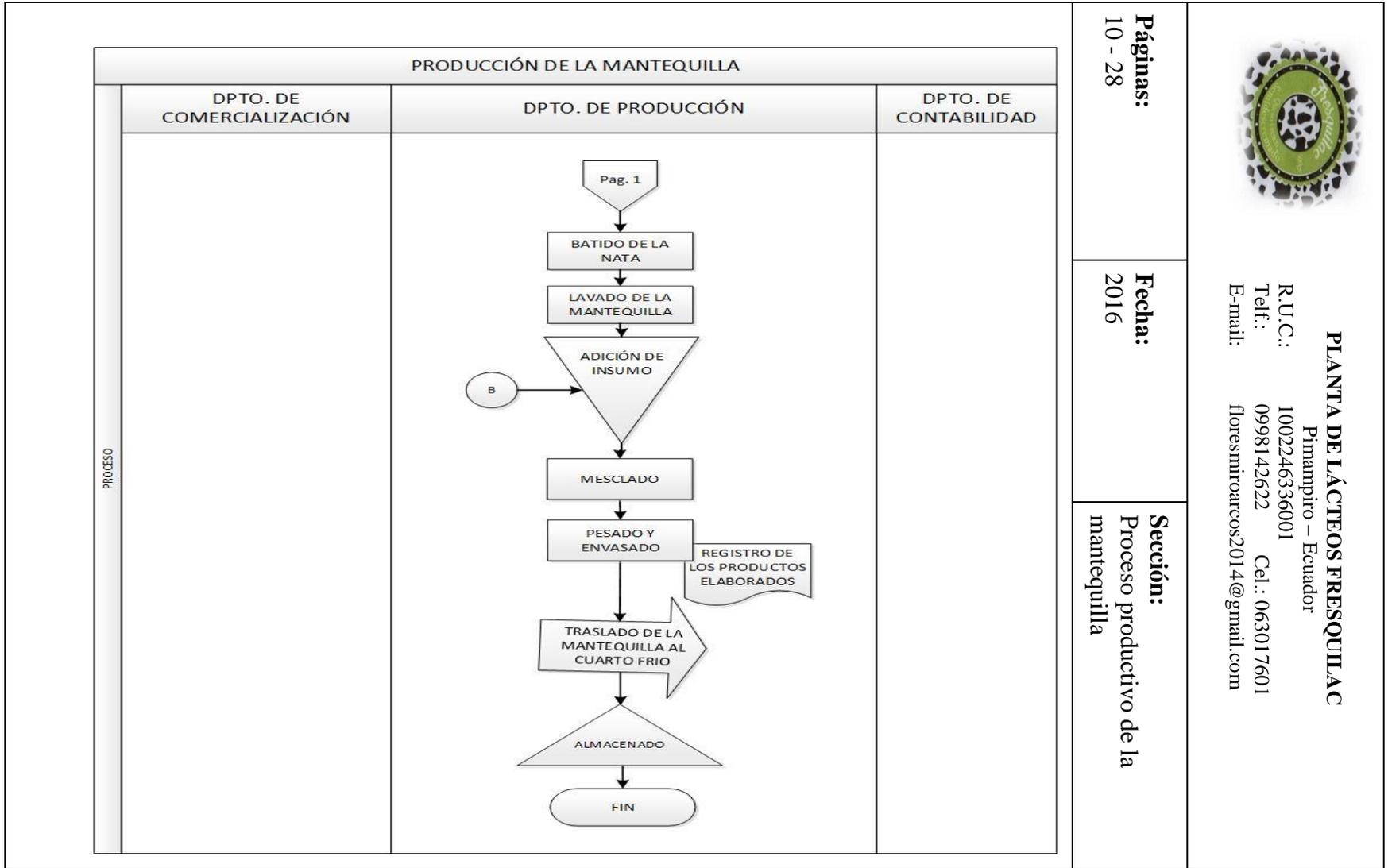
**PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC**  
 Pimampiro – Ecuador  
 R.U.C.: 1002246336001  
 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601  
 E-mail: floresmirarcos2014@gmail.com

**Páginas:**  
9 - 28

**Fecha:**  
2016

**Sección:**  
Proceso productivo de la mantequilla.

Elaborado por: Autora  
 Año: 2016



**PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILLAC**

Pimampiro – Ecuador

R.U.C.: 1002246336001

Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601

E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com

**Páginas:**  
10 - 28

**Fecha:**  
2016

**Sección:**  
Proceso productivo de la  
mantequilla

Tabla N° 42 Procedimiento de producción de la mantequilla

 <b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com		
<b>Páginas:</b> 11 – 28	<b>Fecha:</b> 2016	<b>Sección:</b> Proceso productivo de la mantequilla.
<b>Objetivo:</b> Establecer un adecuado proceso productivo de la mantequilla que cumpla con las especificaciones requeridas de Fresquilac, para que el personal elabora productos lácteos de acuerdo a lo establecido.		
Descripción de actividades	Responsable	Documentos
1) Recolección de la materia prima de los proveedores la localidad.	Dpto. de comercialización (Chofer)	Registra la cantidad de litros entregados.
2) Transporte de la materia prima a la planta.	Dpto. de comercialización (Chofer)	
3) Recepción de la materia prima.	Dpto. de producción	
4) Análisis de la materia prima.	Dpto. de producción	Registra los componentes de la leche.
5) Pasteurización de la materia prima a 68°.	Dpto. de producción	
6) Reposo de la leche por 30 minutos.	Dpto. de producción	
7) Desnatado de la leche.	Dpto. de producción	
8) Traslado de la nata al cuarto frío. (Continúa num.13)	Dpto. de producción	
9) Se espera 4 días hasta obtener ácidos grasos que ayuden a la formación de la mantequilla.	Dpto. de producción	
10) Pedido de insumos al dpto. de contabilidad de acuerdo a la cantidad de materia prima.	Dpto. de producción	
11) Registro de los insumos y materiales a utilizar en todo el proceso productivo.	Dpto. de contabilidad	Registro en el Kardex

Elaborado por: Autora

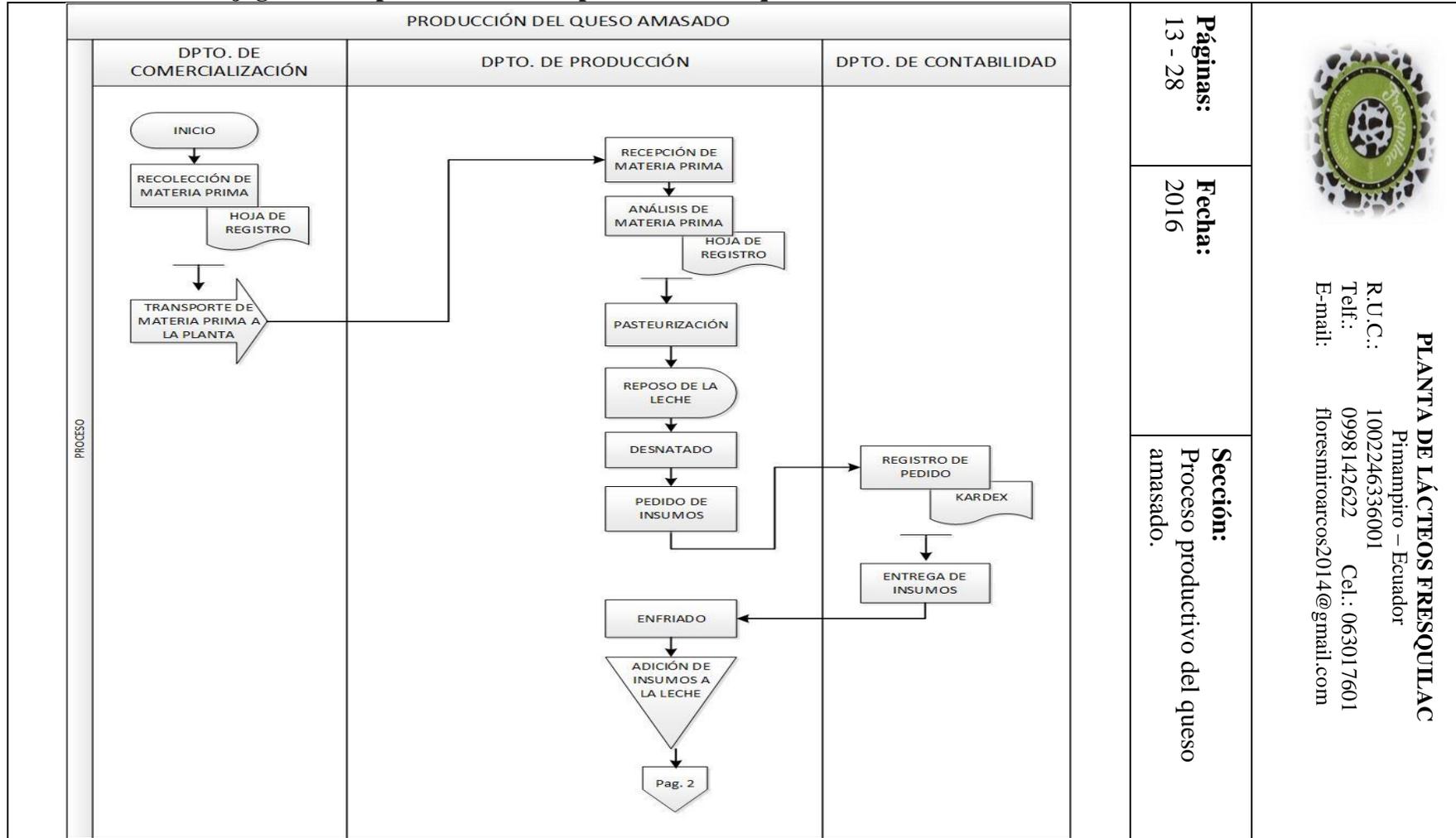
Año: 2016

		<b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador	
		R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com	Cel.: 063017601
<b>Páginas:</b> 12 – 28	<b>Fecha:</b> 2016	<b>Sección:</b> Proceso productivo de la mantequilla.	
<b>Descripción de actividades</b>		<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
12) Entrega de insumos al dpto. de producción. (Continua num.16) (Sal y fundas plásticas)		Dpto. de contabilidad	
13) Incorporación de la nata al proceso productivo.		Dpto. de producción	
14) Se bate la nata hasta obtener grumos de mantequilla.		Dpto. de producción	
15) Luego se separa la mantequilla de la lechosa que se genera y se procede al lavado de la mantequilla, hasta que quede totalmente limpia.		Dpto. de producción	
16) Adición de insumo a la mantequilla. (Sal)		Dpto. de producción	
16) Se mezcla el insumo.			
17) Luego se procede a pesar y envasar la mantequilla en fundas plásticas.		Dpto. de producción	Registro de los productos elaborados.
18) Se traslada y almacena las mantequillas producidas en el cuarto frio.		Dpto. de producción	
<b>Fin de la actividad.</b>			

**Elaborado por:** Autora

**Año:** 2016

**Tabla N° 283 Flujograma del procedimiento de producción del queso amasado**



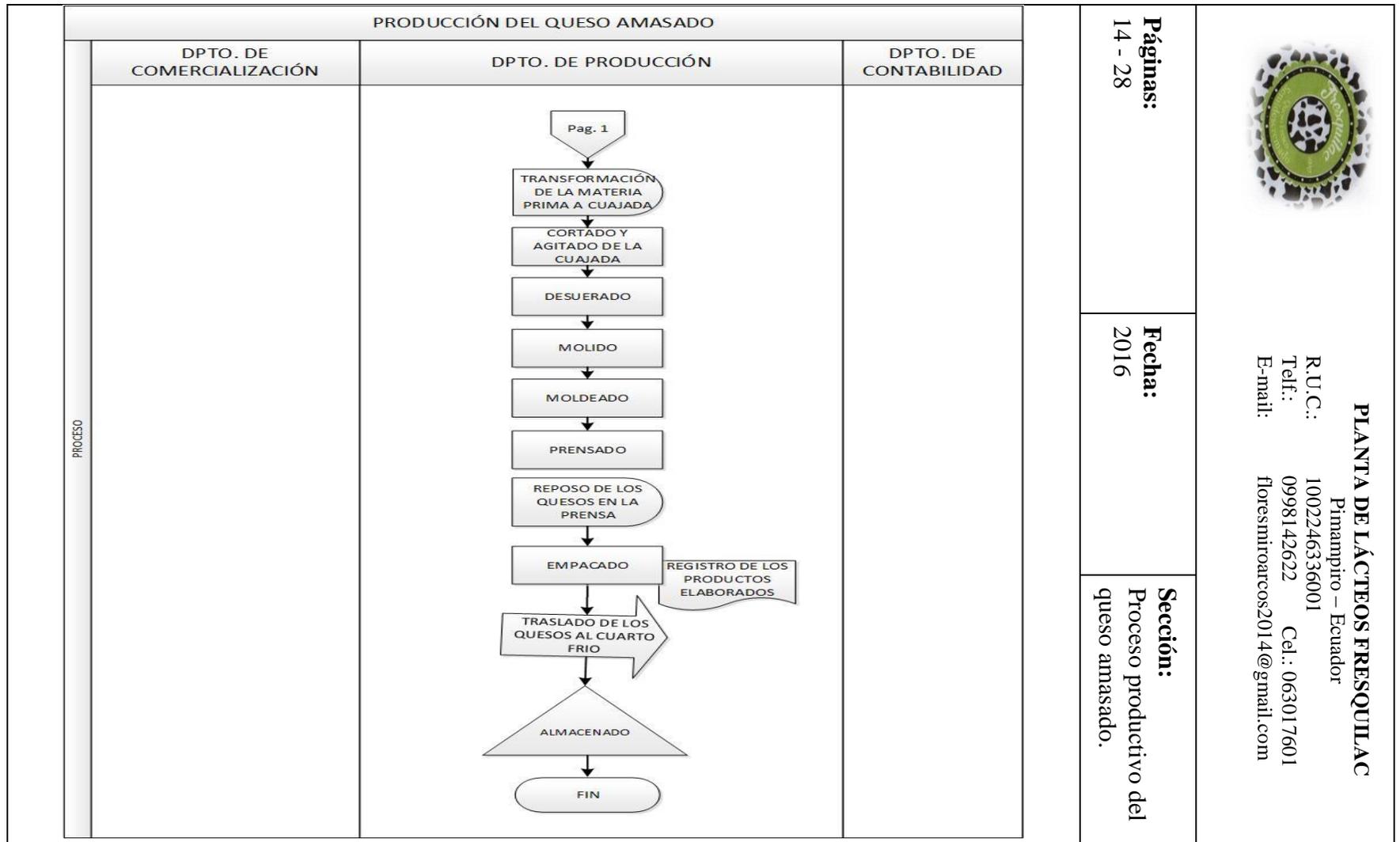
**PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILLAC**

Pimampiro – Ecuador  
 R.U.C.: 1002246336001  
 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601  
 E-mail: floresmroarcos2014@gmail.com

**Páginas:**  
13 - 28

**Fecha:**  
2016

**Sección:**  
Proceso productivo del queso amasado.



**PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILLAC**

Pimampiro – Ecuador  
 R.U.C.: 1002246336001  
 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601  
 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com

Elaborado por: Autora  
 Año: 2016

Tabla N° 294 Procedimiento de producción del queso amasado

 <b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com		
<b>Páginas:</b> 15 – 28	<b>Fecha:</b> 2016	<b>Sección:</b> Proceso productivo del queso amasado.
<b>Objetivo:</b> Establecer un adecuado proceso productivo del queso de mesa que cumpla con las especificaciones requeridas de Fresquilac, para que el personal elabora productos lácteos de acuerdo a lo establecido.		
<b>Procedimiento:</b>		
Descripción de actividades	Responsable	Documentos
1) Recolección de la materia prima de los proveedores la localidad.	Dpto. de comercialización (Chofer)	Registra la cantidad de litros entregados.
2) Transporte de la materia prima a la planta.	Dpto. de comercialización (Chofer)	
3) Recepción de la materia prima.	Dpto. de producción	
4) Análisis de la materia prima.	Dpto. de producción	Registra los componentes de la leche.
5) Pasteurización de la materia prima a 68°.	Dpto. de producción	
6) Reposo de la leche por 30 minutos.	Dpto. de producción	
7) Desnatado de la leche.	Dpto. de producción	
8) Pedido de insumos al dpto. de contabilidad de acuerdo a la cantidad de materia prima.	Dpto. de producción	
9) Registro de los insumos y materiales a utilizar en todo el proceso productivo.	Dpto. de contabilidad	Registro en el Kardex
10) Entrega de insumos al dpto. de producción. (Sal, calcio, cuajo y fundas plásticas)	Dpto. de contabilidad	
11) Enfriado de la leche.	Dpto. de producción	

Elaborado por: Autora

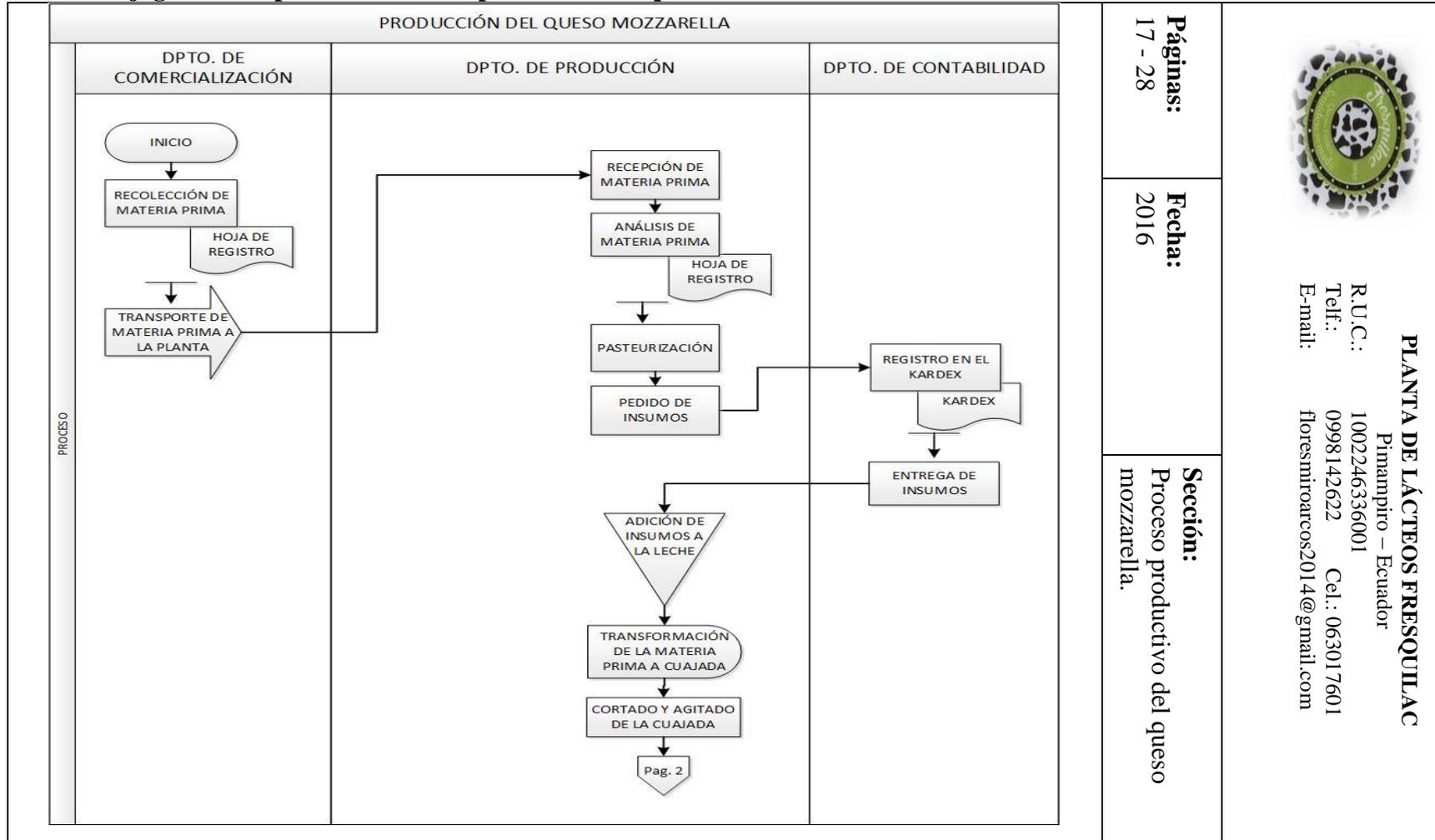
Año: 2016

 <p><b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador</p> <p>R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com</p>		
<b>Páginas:</b> 16 - 28	<b>Fecha:</b> 2016	<b>Sección:</b> Proceso productivo del queso amasado.
<b>Descripción de actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
12) Adición de insumos a la leche. (Calcio en 50°, Sal en 42° y Cuajo en 38°)	Dpto. de producción	
13) Reposo de la materia prima por 30 minutos hasta que se convierta en cuajada.	Dpto. de producción	
14) Cortado de la cuajada en partes iguales de forma lenta, luego se procede a agitarla hasta que se obtenga una contextura dura granulada.	Dpto. de producción	
15) Una vez obtenida la consistencia del queso deseada se procede al desuerado.	Dpto. de producción	
16) Luego del desuerado, el queso es molido.	Dpto. de producción	
17) En seguida se procede al moldado del queso.	Dpto. de producción	
18) Posteriormente de darle forma al queso, se procede con el prensado.	Dpto. de producción	
19) El queso se lo dejada en la prensa hasta que se haya desuerado completamente.	Dpto. de producción	
20) Después el queso es empacado en fundas plásticas.	Dpto. de producción	Registro de quesos producidos.
21) Y por último se traslada y almacena los quesos producidos en el cuarto frío.	Dpto. de producción	
<b>Fin de la actividad.</b>		

**Elaborado por:** Autora

**Año:** 2016

**Tabla N° 45** Flujograma del procedimiento de producción de queso mozzarella



**Páginas:**  
17 - 28

**Fecha:**  
2016

**Sección:**  
Proceso productivo del queso mozzarella.



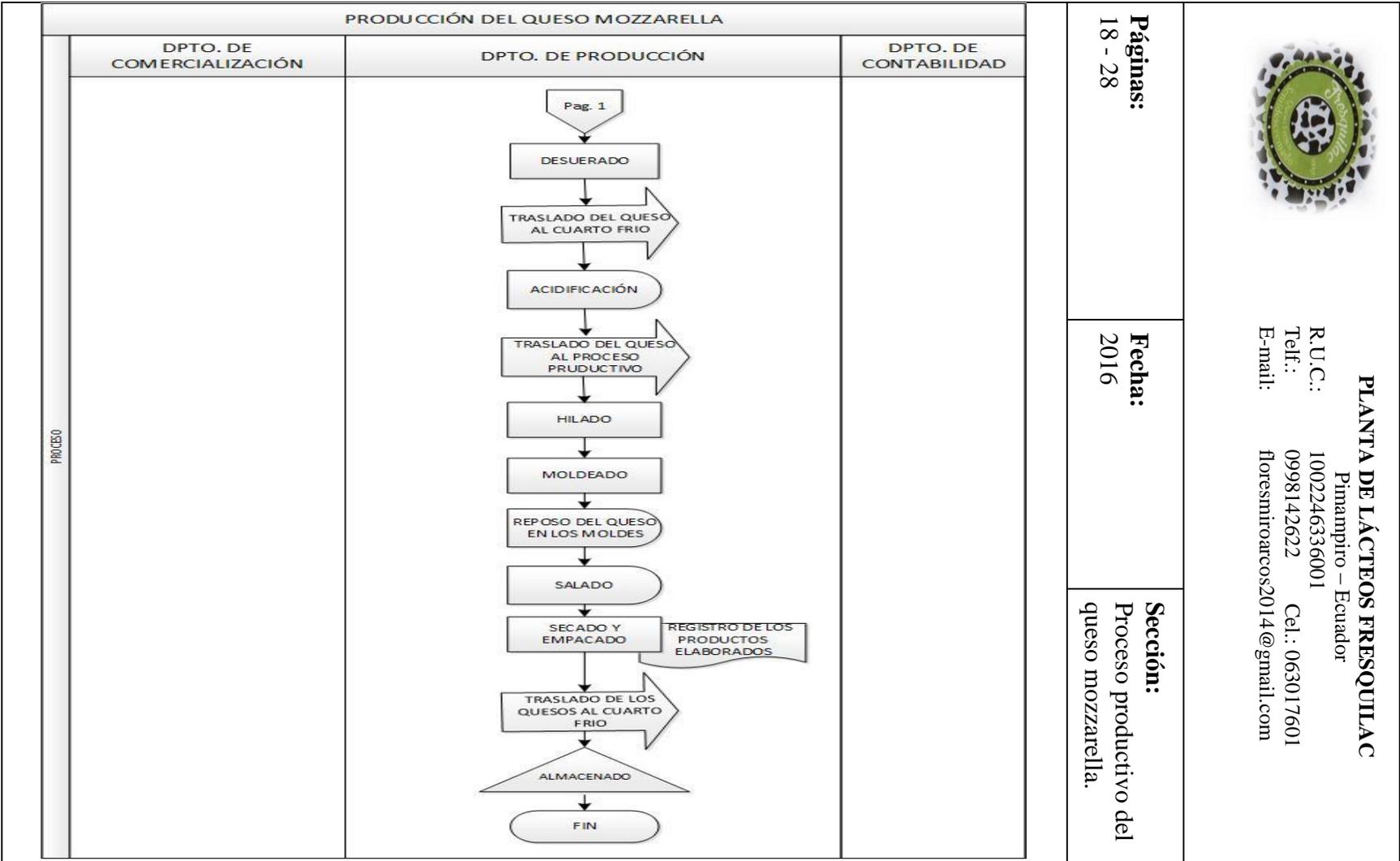
**PLANTA DE LÁCTEOS FREQUILLAC**

Pimampiro – Ecuador

R.U.C.: 1002246336001

Tel.: 0998142622 Cel.: 063017601

E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com



**PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILLAC**  
 Pimampiro – Ecuador  
 R.U.C.: 1002246336001  
 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601  
 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com

**Elaborado por:** Autora  
**Año:** 2016

Tabla N° 46 Procedimiento de producción de queso mozzarella

 <b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com		
<b>Páginas:</b> 19 - 28	<b>Fecha:</b> 2016	<b>Sección:</b> Proceso productivo del queso mozzarella.
<b>Objetivo:</b> Establecer un adecuado proceso productivo del queso mozzarella que cumpla con las especificaciones requeridas de Fresquilac, para que el personal elabora productos lácteos de acuerdo a lo establecido.		
<b>Procedimiento:</b>		
<b>Descripción de actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
1) Recolección de la materia prima de los proveedores la localidad.	Dpto. de comercialización (Chofer)	Registra la cantidad de litros entregados.
2) Transporte de la materia prima a la planta.	Dpto. de comercialización (Chofer)	
3) Recepción de la materia prima.	Dpto. de producción	
4) Análisis de la materia prima.	Dpto. de producción	Registra los componentes de la leche.
5) Pasteurización de la materia prima.	Dpto. de producción	
6) Pedido de insumos al dpto. de contabilidad de acuerdo a la cantidad de materia prima.	Dpto. de producción	
7) Registro de los insumos y materiales a utilizar en todo el proceso productivo.	Dpto. de contabilidad	Registro en el Kardex
8) Entrega de insumos al dpto. de producción. (Sal, cuajo y fundas plásticas)	Dpto. de contabilidad	
9) Adición de insumos a la leche. (Sal en 30° y Cuajo en 35°)	Dpto. de producción	
10) Reposo de la materia prima por 30 minutos hasta que se convierta en cuajada.	Dpto. de producción	
11) Cortado de la cuajada en partes iguales de forma lenta, luego se procede a agitarla hasta que se obtenga una contextura dura granulada.	Dpto. de producción	

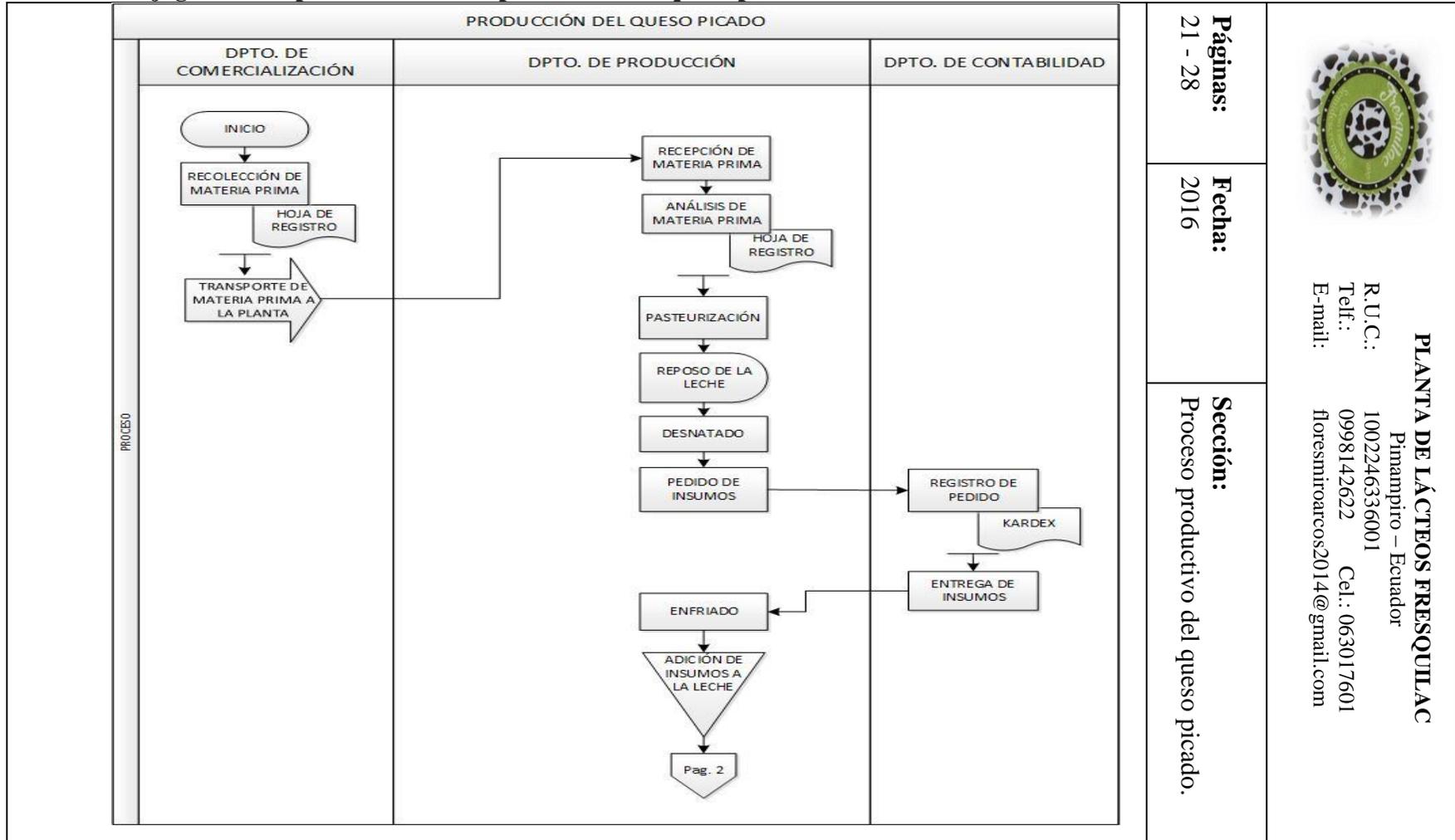
Elaborado por: Autora

Año: 2016

 <b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com		
<b>Páginas:</b> 20 - 28	<b>Fecha:</b> 2016	<b>Sección:</b> Proceso productivo del queso mozzarella.
<b>Descripción de actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
12) Una vez obtenida la consistencia del queso deseada se procede al desuerado.	Dpto. de producción	
13) El queso es trasladado y almacenado por tres días en el cuarto frío.	Dpto. de producción	
14) Luego se incorpora el queso al proceso productivo.	Dpto. de producción	
15) Después se procede al hilado del queso.	Dpto. de producción	
16) En seguida se procede al moldado del queso.	Dpto. de producción	
17) El queso se lo dejada en los moldes por 45 minutos.	Dpto. de producción	
18) Posteriormente el queso es colocado en las piscinas de sal, por 1 hora y 30 minutos.	Dpto. de producción	
19) Después el queso es secado y empacado en fundas plásticas.	Dpto. de producción	Registro de quesos producidos.
20) Y por último se traslada y almacena los quesos producidos en el cuarto frío.	Dpto. de producción	
<b>Fin de la actividad.</b>		

**Elaborado por:** Autora  
**Año:** 2016

Tabla N° 307 Flujograma del procedimiento de producción de queso picado



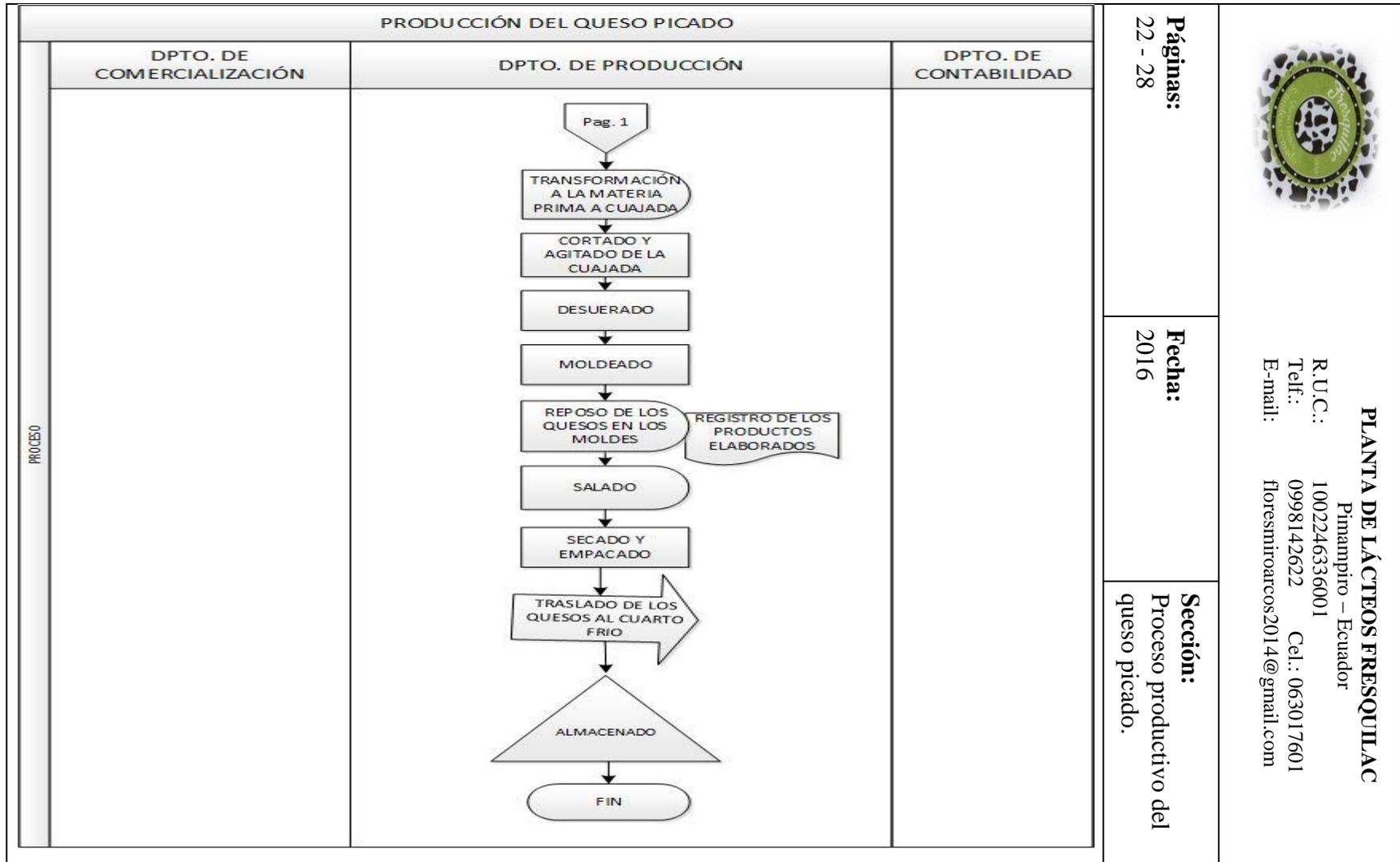
**Páginas:**  
21 - 28

**Fecha:**  
2016

**Sección:**  
Proceso productivo del queso picado.



**PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC**  
Pimampiro – Ecuador  
R.U.C.: 1002246336001  
Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601  
E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com



**Elaborado por:** Autora  
**Año:** 2016

Tabla N° 48 Procedimiento de producción de queso picado

 <b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com		
<b>Páginas:</b> 23 – 28	<b>Fecha:</b> 2016	<b>Sección:</b> Proceso productivo del queso picado
<b>Objetivo:</b> Establecer un adecuado proceso productivo del queso picado que cumpla con las especificaciones requeridas de Fresquilac, para que el personal elabora productos lácteos de acuerdo a lo establecido.		
<b>Procedimiento:</b>		
<b>Descripción de actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
1) Recolección de la materia prima de los proveedores la localidad.	Dpto. de comercialización (Chofer)	Registra la cantidad de litros entregados.
2) Transporte de la materia prima a la planta.	Dpto. de comercialización (Chofer)	
3) Recepción de la materia prima.	Dpto. de producción	
4) Análisis de la materia prima.	Dpto. de producción	Registra los componentes de la leche.
5) Pasteurización de la materia prima a 68°.	Dpto. de producción	
6) Reposo de la leche por 30 minutos.	Dpto. de producción	
7) Desnatado de la leche.	Dpto. de producción	
8) Pedido de insumos al dpto. de contabilidad de acuerdo a la cantidad de materia prima.	Dpto. de producción	
9) Registro de los insumos y materiales a utilizar en todo el proceso productivo.	Dpto. de contabilidad	Registro en el Kardex
10) Entrega de insumos al dpto. de producción. (Sal, calcio, cuajo y fundas plásticas)	Dpto. de contabilidad	
11) Enfriado de la leche.	Dpto. de producción	

Elaborado por: Autora

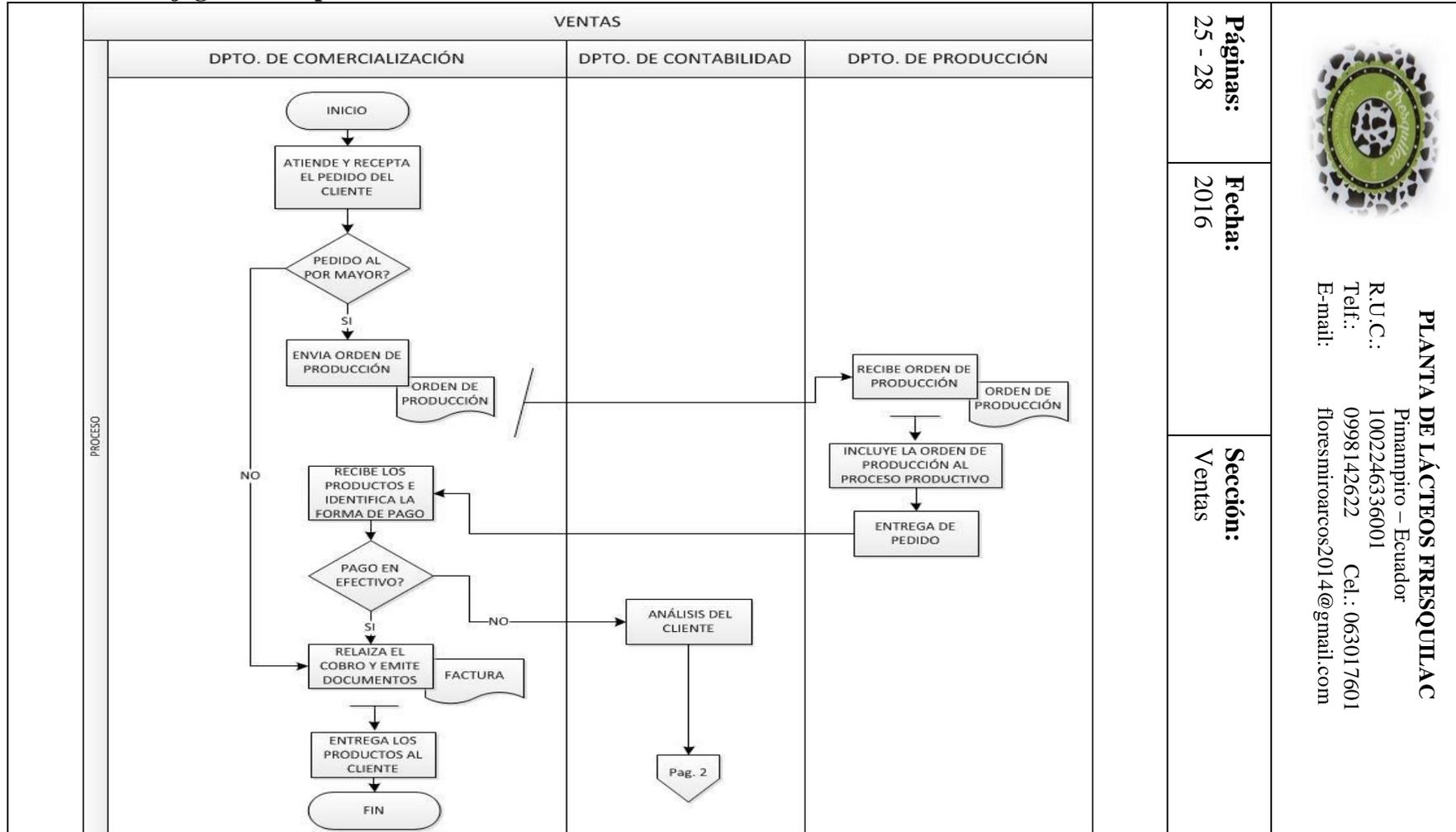
Año: 2016

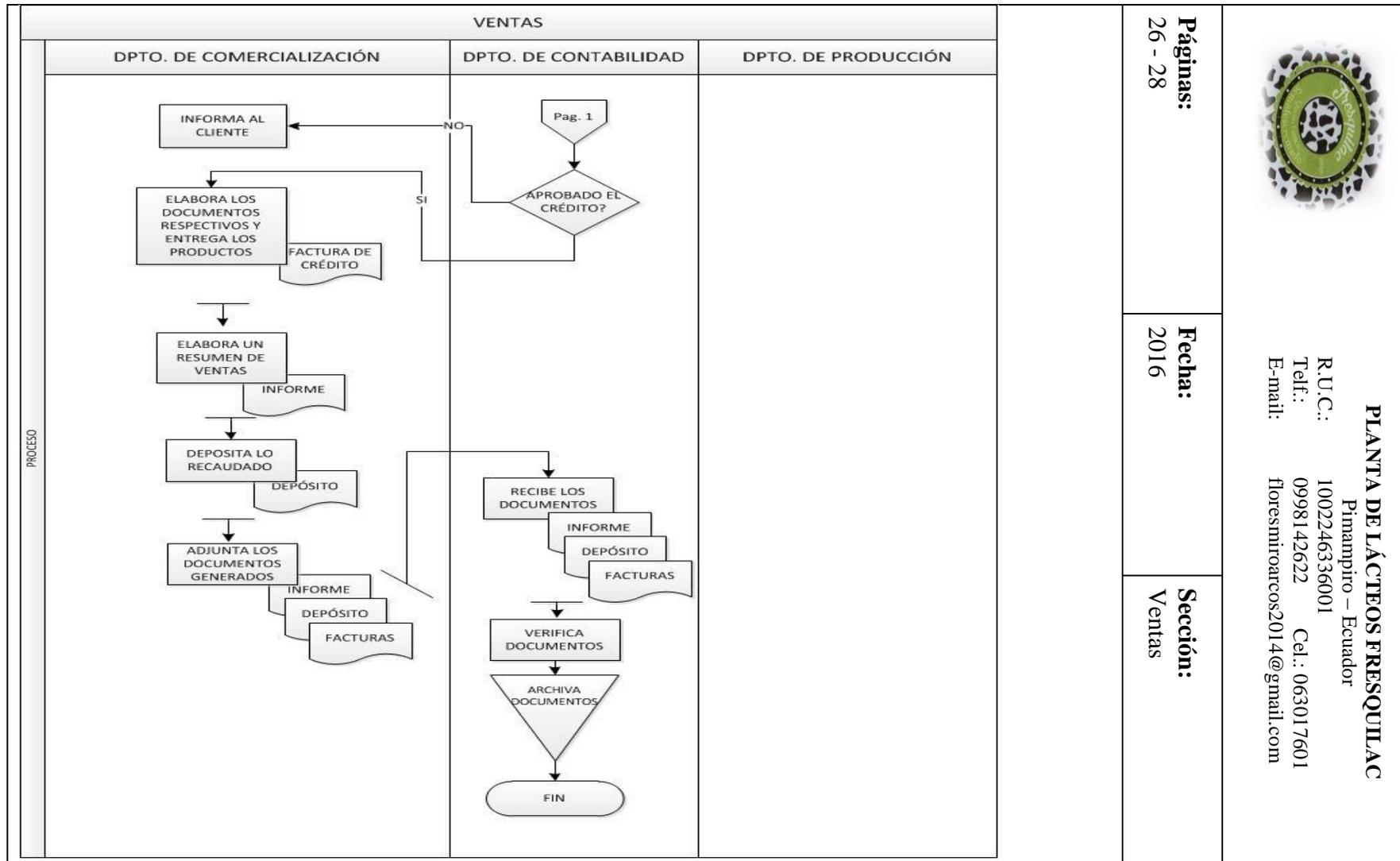
 <b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com		
<b>Páginas:</b> 24 - 28	<b>Fecha:</b> 2016	<b>Sección:</b> Proceso productivo picado de sal
<b>Descripción de actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
12) Adición de insumos a la leche. (Calcio en 50°, Sal en 42° y Cuajo en 38°)	Dpto. de producción	
13) Reposo de la materia prima por 30 minutos hasta que se convierta en cuajada.	Dpto. de producción	
14) Cortado de la cuajada en partes iguales de forma lenta, luego se procede a agitarla hasta que se obtenga una contextura dura granulada.	Dpto. de producción	
15) Una vez obtenida la consistencia del queso deseada se procede al desuerado.	Dpto. de producción	
16) En seguida se procede al moldado del queso.	Dpto. de producción	
17) Posteriormente el queso se lo deja en reposo por 3 horas.	Dpto. de producción	Registro de quesos producidos.
18) El queso picado se lo coloca en las piscinas de sal, por 30 minutos. (En caso de que el queso se requiera sin sal se procede al paso siguiente)	Dpto. de producción	
19) Después el queso es secado y empacado en fundas plásticas.	Dpto. de producción	
20) Y por último se traslada y almacena los quesos producidos en el cuarto frío.	Dpto. de producción	
<b>Fin de la actividad.</b>		

**Elaborado por:** Autora

**Año:** 2016

Tabla N° 4931 Flujograma del procedimiento de ventas





**PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILLAC**  
 Pimampiro – Ecuador  
 R.U.C.: 1002246336001  
 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601  
 E-mail: floresmirarcos2014@gmail.com

**Páginas:**  
26 - 28

**Fecha:**  
2016

**Sección:**  
Ventas

**Elaborado por:** Autora  
**Año:** 2016

Tabla N° 320 Procedimiento de ventas

 <b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com		
<b>Páginas:</b> 27 - 28	<b>Fecha:</b> 2016	<b>Sección:</b> Ventas
<b>Objetivo:</b> Establecer un adecuado proceso de ventas, para satisfacer al cliente y controlar el manejo de los ingresos.		
<b>Procedimiento:</b>		
<b>Descripción de actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
1) Atiende y realiza el pedido al cliente	Dpto. de comercialización (Vendedor/ra)	
2) Receta y analiza el pedido del cliente.	Dpto. de comercialización (Vendedor/ra)	
3) Si la venta es al consumidor final (Continua num.9)	Dpto. de comercialización (Vendedor/ra)	
4) Si la venta es al cliente mayorista se envía el pedido al dpto. de producción.	Dpto. de comercialización (Vendedor/ra)	Elabora la orden de producción.
5) Receta la orden de producción	Dpto. de producción	Recibe la orden de producción.
6) Incluye la orden de producción en el proceso productivo.	Dpto. de producción	
7) Entrega el pedido al dpto. de comercialización.	Dpto. de producción	
8) Identifica la forma de pago del cliente.	Dpto. de comercialización (Vendedor/ra)	
9) Si la venta es en efectivo cobra el valor correspondiente y emite factura.	Dpto. de comercialización (Vendedor/ra)	
10) Entrega los productos al cliente. (Fin)	Dpto. de comercialización (Vendedor/ra)	
11) Si la venta es a crédito solicita al contador/ra realizar un análisis al cliente.	Dpto. de comercialización (Vendedor/ra)	

		
<b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com		
<b>Páginas:</b> 28 - 28	<b>Fecha:</b> 2016	<b>Sección:</b> Ventas
<b>Descripción de actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documentos</b>
12) Recibe la solicitud y analiza al cliente.	Dpto. de contabilidad	
13) Si no es aprobado el crédito se le informa al cliente los motivos por los cuales no se le ha aprobado el crédito y se termina el proceso de venta.	Dpto. de comercialización (Vendedor/ra)	
14) Si es aprobado el crédito se emite los documentos respectivos, fija plazo de pago y entrega los productos al cliente.	Dpto. de comercialización (Vendedor/ra)	Facturas a crédito
15) Elabora un resumen de ventas.	Dpto. de comercialización (Vendedor/ra)	Informe
16) Deposita lo recaudado.	Dpto. de comercialización (Vendedor/ra)	Deposito
17) Entrega al dpto. de contabilidad los respectivos documentos.	Dpto. de comercialización (Vendedor/ra)	Resumen de ventas Depósito. Facturas emitidas.
18) Recibe los documentos.	Dpto. de contabilidad	Resumen de ventas Depósito. Facturas emitidas.
19) Verifica y archiva los documentos.	Dpto. de contabilidad	
<b>Fin de la actividad.</b>		

**Elaborado por:** Autora

**Año:** 2016

### **3.3.7. Reglamento interno**

Es un documento que contiene normas que regulan las actitudes y actividades de los integrantes de una entidad, con el fin de mantener el orden y un ambiente armónico. Además, sirve para tratar problemas internos que se generen en la entidad. Rigiéndose en el art. 64 del código de trabajo se establece el siguiente reglamento interno de trabajo:

#### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO PARA LA PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC**

La planta de lácteos “ FRESQUILAC”, legalmente constituida, con domicilio principal en el cantón Pimampiro, en aplicación de lo que dispone el artículo 64 del Código del Trabajo y con el fin de que surta los efectos legales previstos en el numeral 12 del artículo 42; letra a) del artículo 44; y numeral 2º del artículo 172 del mismo Cuerpo de Leyes, aplicará, de forma complementaria a las disposiciones del Código del Trabajo, el siguiente reglamento interno en su matriz y con el carácter de obligatorio para la gerencia, empleados y trabajadores de la entidad.

#### **CAPÍTULO I**

#### **OBJETO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVO DEL REGLAMENTO**

**Art.- 1. OBJETO GENERAL.** – FRESQUILAC, tiene como objetivo principal la producción y comercialización de productos lácteos y sus derivados, de conformidad con lo dispuesto en el Registro Único de Contribuyentes; objeto que lo realiza acatando estrictamente todas las disposiciones legales vigentes.

**Art.- 2. OBJETO DEL REGLAMENTO.** - El presente Reglamento, complementario a las disposiciones del Código del Trabajo, tiene por objeto clarificar y regular en forma justa los intereses y las relaciones laborales, existentes entre FRESQUILAC, y SUS EMPLEADOS O TRABAJADORES. Estas normas, tienen fuerza obligatoria para ambas partes.

#### **CAPÍTULO II**

#### **VIGENCIA, CONOCIMIENTO, DIFUSIÓN, ALCANCE Y AMBITO DE APLICACIÓN**

**Art.- 3. VIGENCIA.** - Este reglamento Interno comenzará a regir desde su aprobación respectiva.

**Art.- 4. CONOCIMIENTO Y DIFUSIÓN.** - FRESQUILAC dará a conocer y difundirá este Reglamento Interno a todos sus trabajadores, para lo cual, se entregará un

ejemplar a cada uno de sus trabajadores y otro se colocará en un lugar visible de forma permanente.

**Art.- 5. ORDENES LEGÍTIMAS.** - Los trabajadores obedecerán y respetarán las ordenes, ya sean verbales o escritas recibidas de sus superiores de acuerdo a las jerarquías establecidas en el organigrama estructural de FRESQUILAC, a más de las responsabilidades que debe cumplir en el puesto designado.

**Art.- 6. ÁMBITO DE APLICACIÓN.** - El presente Reglamento Interno es de aplicación obligatoria para la administración, empleados y trabajadores, que actualmente o a futuro laboren para la planta de lácteos FRESQUILAC.

### **CAPÍTULO III**

#### **DE LA GERENCIA DEL LA ENTIDAD**

**Art.- 7.** La Gerencia es la autoridad ejecutiva de FRESQUILAC, por consiguiente, le corresponde ejercer la dirección de la misma y de su talento humano, teniendo la atribución para contratar, promover o terminar las relaciones laborales con los empleados o trabajadores, respetando las normas legales vigentes.

**Art.- 8.** Se considerarán oficiales los avisos suscritos por la gerencia.

### **CAPÍTULO IV**

#### **DE LOS TRABAJADORES, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

**Art.- 9.** Se consideran empleados o trabajadores de FRESQUILAC a las personas que cumplan con los requisitos para desempeñar el puesto de trabajo, de acuerdo con el manual de funciones de la entidad y hayan pasado por el proceso de selección y contratación establecido por la entidad y las leyes correspondientes.

**Art.- 10.** La contratación e incorporación de nuevos trabajadores a FRESQUILAC es de exclusiva potestad de la gerencia.

La entidad en el proceso de selección de personal podrá exigir a los aspirantes cualquier tipo de rendición de pruebas teóricas o prácticas, con el fin, de conocer sus capacidades y conocimientos para desempeñar el puesto de trabajo.

El contrato de trabajo, será el único documento que autoriza al trabajador a ejecutar las funciones inherentes al puesto de trabajo designado en FRESQUILAC, antes de dicha suscripción será considerado aspirante a ingresar.

**Art.- 11.** El aspirante haya pasado por el proceso de selección y cumpla con los requisitos solicitados para desempeñar dicho puesto de trabajo, deberá presentar los siguientes documentos actualizados, para proceder con el proceso de contratación:

- a) Hoja de vida actualizada.

b) Presentar originales y entregar 2 copias a color de la cédula de ciudadanía; certificado de votación; y, licencia de manejo cuando corresponda.

c) Exhibir los originales y entregar copias de los certificados o títulos legalmente conferidos.

d) Dos fotografías actualizadas tamaño carné.

e) Certificados de trabajo.

f) Certificados de honorabilidad.

**Art.- 12.** Si el trabajador recibiere bienes de la entidad, para el desempeño de sus actividades, firmará un acta de recepción, aceptando la responsabilidad y cuidado de los mismos; cuando se concluya la relación laboral, FRESQUILAC verificará que los bienes otorgados al trabajador presenten condiciones adecuadas, de acuerdo al deterioro causado por el tiempo. La pérdida o destrucción de los bienes entregados; por culpa comprobada; será de responsabilidad del trabajador.

## **CAPÍTULO V**

### **DE LOS CONTRATOS**

**Art.- 13. CONTRATO ESCRITO.** – Los contratos de trabajo que se generen en FRESQUILAC lácteos deberán ser realizados por escrito; y hasta treinta días máximo suscritos ante el Inspector de Trabajo.

**Art.- 14. PERIODO DE PRUEBA.** – Se celebrarán contratos de prueba; con los aspirantes que ingresen por primera vez a FRESQUILAC, el mismo que estará sujeto al tiempo y condiciones establecidos en el Código del Trabajo.

**Art.- 15. TIPOS DE CONTRATO.** - De acuerdo con sus necesidades, FRESQUILAC celebrará cualquier tipo de contratos de trabajo.

## **CAPÍTULO VI**

### **JORNADA DE TRABAJO, REGISTRO Y ASISTENCIA DEL PERSONAL**

**Art.- 16.** En concordancia con la ley, los trabajadores de FRESQUILAC se sujetarán a la jornada máxima de trabajo de 8 horas diarias, de manera que no se exceda de las 40 horas semanales.

En conformidad con lo establecido la hora de entrada y salida de los trabajadores o empleados serán las siguientes:

Hora de entrada: 08:00

Hora de almuerzo: 1:00 a 1:30

Hora de salida: 16:30

**Art.- 17.** Los trabajadores o empleados deberán registrar su asistencia al trabajo, a la hora de entrada y salida de la entidad; en cualquier mecanismo de control establecido en FRESQUILAC. Se considerará como falta leve, el no registro de asistencia.

**Art.- 18.** Si el trabajador requiere ausentarse del trabajo en una jornada normal, deberá solicitar un permiso a la gerencia. Se sancionará como falta leve, el incumplimiento de este artículo.

**Art.- 19.** El trabajador deberá comunicar a la gerencia; si faltare a sus labores por fuerza mayor o caso fortuito. Superado el motivo de su ausencia, se presentará a la gerencia las justificaciones que correspondan,

**Art.- 20.** La manipulación por parte del trabajador al registro de asistencia establecido por la entidad se considerará falta grave al presente Reglamento.

**Art.- 21.** Solo las horas suplementarias o extraordinarias acordadas con el trabajador; serán canceladas de acuerdo a lo establecido en el código de trabajo. No se considerarán horas suplementarias o extraordinarias en los siguientes casos:

- a) Recuperar permios o descansos ordenados por el gobierno, o por FRESQUILAC.
- b) Recuperar por las interrupciones del trabajo, de acuerdo al artículo 60 del Código de Trabajo.

**Art.- 22.** De acuerdo a las necesidades que surjan de la entidad, la gerencia podrá modificar el horario de salida al almuerzo de sus trabajadores.

## **CAPÍTULO VII**

### **DE LAS VACACIONES, LICENCIAS, FALTAS, PERMISOS Y JUSTIFICACIONES**

**Art.- 23.** El trabajador podrá gozar de 15 días de vacaciones anuales de acuerdo a lo estipulado en artículo 69 del Código del Trabajo; las fechas de salida de vacaciones se acordarán entre la gerencia y trabajador, si no se llegare a un acuerdo mutuo, la gerencia especificará las fechas que deberá tomar dicho trabajador.

**Art.- 24.** El trabajador podrá hacer uso de sus vacaciones cuando realice la entrega de bienes y documentos a su cargo a la persona que remplazará sus funciones.

**Art.- 25.** Las licencias deberán ser solicitadas por escrito y llevar la firma de la gerencia.

Se otorgará licencias con sueldo en los casos siguientes:

- a. Por maternidad y paternidad
- b. Por capacitación debidamente autorizada por FRESQUILAC.
- c. Por calamidad doméstica comprobada, tres días.

d. Cualquier otra licencia predicha en el Código del Trabajo.

**Art.- 26.** Si el trabajador no justifica su ausencia en el trabajo por el lapso de 24 horas, se procederá al descuento respectivo y a una amonestación por escrito.

## **CAPÍTULO VIII**

### **DE LA REMUNERACIÓN Y PERÍODOS DE PAGO**

**Art.- 27.** Para la fijación de las remuneraciones, FRESQUILAC y el trabajador podrán acordar libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, pero considerando y respetando siempre el salario básico unificado según el Art. 82 del código del trabajo.

**Art.- 28.** La empresa pagará la remuneración semanalmente directamente a sus trabajadores, en efectivo.

**Art.- 29.** FRESQUILAC efectuará descuentos a la remuneración del trabajador en los siguientes casos:

- a) Aportes al IESS;
- b) Intereses de préstamos hipotecarios o quirografarios del IESS;
- c) Ordenados por autoridades judiciales.
- d) Préstamos o compras otorgados por FRESQUILAC al trabajador.
- e) Multas establecidas en este Reglamento

## **CAPÍTULO IX**

### **LUGAR LIBRE DE ACOSO**

**Art.- 30.** El trabajador que cometa acoso y discriminación verbal y física a cualquier integrante de FRESQUILAC; será sancionado de acuerdo al presente reglamento.

**Art.- 31.** FRESQUILAC prohíbe todo tipo de acoso sexual en el lugar de trabajo, si se llevare a cabo se constituirá causal de Visto Bueno.

**Art.- 32.** Queda prohibido todo tipo de actos que destruyan el orden y la disciplina interna de la entidad.

## **CAPÍTULO X**

### **SERVICIO MÉDICO, SEGURIDAD E HIGIENE**

**Art.- 33.** FRESQUILAC velará por la salud, seguridad e higiene de sus trabajadores. Además, implementará medidas de higiene y seguridad industrial, para prevenir los posibles riesgos, rigiéndose en las leyes y normas vigentes.

**Art.- 34.** Los trabajadores de FRESQUILAC deberán acudir a los servicios médicos del IESS y solicitar un respectivo certificado que será presentado y validado para justificación ante la gerencia.

**Art.- 35.** Los trabajadores deberán acatar las medidas de higiene y seguridad establecidas en la entidad, para prevenir cualquier tipo de enfermedades y accidentes laborales.

**Art.- 36.** FRESQUILAC deberá llevar un registro de las enfermedades y accidentes laborales, con el fin de incorporar medidas preventivas que ayuden a reducir los riesgos futuros.

## **CAPÍTULO XI**

### **OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR**

#### **DE LAS OBLIGACIONES**

**Art.- 37.** A más de las obligaciones prescritas en el artículo 45 del Código de Trabajo, las del Contrato de Trabajo y este Reglamento, son obligaciones del Trabajador las siguientes:

1. Cumplir las leyes, reglamentos, instructivos, políticas y disposiciones vigentes de FRESQUILAC; que no contravengan al presente reglamento.
2. Realizar sus labores de acuerdo a lo establecido en el contrato de trabajo, y el manual de funciones.
3. Actuar de forma armónica, respetuosa, con todos los integrantes de la entidad.
4. Informar cualquier cambio de sus datos personales entregados a la entidad.
5. Cuidar por los bienes de FRESQUILAC.
6. Informar y justificar las faltas a gerencia.
7. No revelar formulas y técnicas de fabricación de los productos lácteos y sus derivados.
8. Registrar su ingreso y la salida de la entidad en el mecanismo de control de asistencia establecido.
9. Respetar el horario de trabajo.
10. Resguardar información confidencial
11. Mantenerse capacitado.
12. Mantener una actitud positiva frente al cliente.
13. Mantener el orden y limpieza en los lugares de trabajo, así como los documentos, correspondientes y todo el material usado para desempeñar su trabajo.
14. Cumplir con las medidas sanitarias e higiénicas establecidas en la entidad.

15. Hacer el uso correcto de aparatos y medios de protección otorgados por la entidad.

16. Cumplir puntualmente en la entrega de reportes e informes que solicite FRESQUILAC.

17. Firmar los roles de pago percibidos por FRESQUILAC.

### **DE LOS DERECHOS**

**Art.- 38.** Serán derechos de los trabajadores de FRESQUILAC

- a) Percibir la remuneración semanal.
- b) Hacer uso de las vacaciones anuales.
- c) Ejercer el derecho a reclamo.
- d) Recibir capacitación de acuerdo con los programas que determine FRESQUILAC.
- e) Recibir un buen trato.
- f) Las demás que se establezcan en el Código del Trabajo, reglamento y normas de

FRESQUILAC.

### **DE LAS PROHIBICIONES**

**Art.- 39.** A más de las prohibiciones establecidas en el artículo 46 del Código del Trabajo, las del presente Reglamento, y las determinadas por otras Leyes, está prohibido al Trabajador:

- a) Alterar los precios de los productos que ofrece FRESQUILAC.
- b) Cambiar la jornada de trabajo o suspenderla sin la justificación respectiva.
- c) Encomendar su trabajo a terceras personas sin una previa autorización.
- d) Causar pérdidas, daño o destrucción, a los bienes de la entidad.
- e) Ocupar el tiempo de trabajo en actividades ajenas a FRESQUILAC.
- f) Divulgar información sobre la disponibilidad económica y movimientos que realice FRESQUILAC.
- g) Divulgar la información de los clientes de FRESQUILAC.
- h) Mantener una actitud negativa con los integrantes de FRESQUILAC.
- i) Presentarse a trabajar en estado de embriaguez o bajo los efectos de estupefacientes prohibidos por la Ley.
- j) Consumir alimentos o bebidas en las áreas que pongan en peligro los productos lácteos.
- k) Fumar en el interior de la entidad.
- l) No cumplir con las medidas sanitarias, higiénicos de prevención y seguridad impartidas por FRESQUILAC.
- m) Portar cualquier tipo de arma en FRESQUILAC.

- n) Alterar las comunicaciones dadas por FRESQUILAC.
- o) Permitir que personas ajenas a FRESQUILAC permanezcan en las instalaciones de la misma, sin justificación o causa para ello.

## **CAPÍTULO XII**

### **DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO**

**Art.- 40.** A los trabajadores que infrinjan las disposiciones legales o reglamentarias de FRESQUILAC se les aplicará las sanciones establecidas en el Código del Trabajo, en las del presente reglamento y las demás normas aplicables.

**Art.- 41.** En caso de que el trabajador faltare injustificadamente a sus labores, se le descontará una parte proporcional de su remuneración, conforme lo establecido en el Código del Trabajo.

**Art.- 42.** En el caso, de que el trabajador cometiera una falta y esta se reincidiera, se aplicará una de las sanciones siguientes:

- a) Amonestaciones Verbales;
- b) Amonestaciones Escritas;
- c) Multas, hasta el 10% de la remuneración del trabajador;
- d) Terminación de la relación laboral, previo visto bueno expedido conforme dicta la Ley.

#### **DE LAS SANCIONES PECUNIARIAS – MULTAS**

**Art.- 43.** Las amonestaciones escritas deberán contener la firma de recibido del trabajador y adjuntarse al expediente del mismo.

Si el trabajador recibiere tres amonestaciones escritas en un periodo de 90 días, será considerada falta grave.

**Art.- 44.** Si el trabajador hubiere cometido faltas leves, la gerencia procederá a la sanción pecuniaria.

**Art.- 45.** A más de lo señalado en el presente reglamento se aplicará multas, en los casos siguientes:

1. Generar un ambiente de conflicto entre los integrantes de FRESQUILAC;
2. No obedecer órdenes y disposiciones establecidas en la entidad;
3. Negarse a ejecutar sus labores, en casos de emergencia de la entidad;
4. Ejecutar actividades no inherentes al puesto de trabajo;
5. Realizar reclamos mal intencionados o injustificados;
6. Tener una actitud negativa frente a los clientes.

7. Desconocer las leyes, normas, reglamentos y políticas que se impartan en FRESQUILAC.

8. No registrar su asistencia en el mecanismo de control preestablecido.

#### **DE LAS FALTAS EN GENERAL**

**Art.- 46.** Las faltas serán consideradas como leves y graves, sin perjuicio de las multas a las que se describe en el artículo anterior.

#### **DE LAS FALTAS LEVES**

**Art.- 47.** Se considerarán faltas leves el incumplimiento de lo siguiente:

a) Cuando el trabajador recibe por más de tres veces una amonestación verbal dentro de un mes. Se procederá a una amonestación escrita la reincidencia del presente literal.

b) Negarse a utilizar los materiales, herramientas y equipos otorgados por FRESQUILAC.

c) No realizarse los controles médicos.

d) Cualquier otro incumplimiento del presente reglamento y que no se considere como falta grave.

#### **DE LAS FALTAS GRAVES**

**Art.- 48.** Si un trabajador cometiere faltas graves se procederá a la terminación del contrato de trabajo. Se considerarán faltas graves las siguientes conductas:

a) Presentar información o documentación falsa.

b) Sustraerse o intentar sustraerse cualquier tipo de bien que le pertenezca a la entidad.

c) Ocultar la falta de algún trabajador.

d) Hacer mal uso de los bienes de FRESQUILAC o clientes.

e) Revelar información confidencial de la entidad.

f) Realizar actividades que representen competencia para la entidad.

g) Trabajadores tengan más de 2 amonestaciones verbales y 1 escrita.

h) Cometer cualquier tipo de actos prohibidos por la ley, con el fin de perjudicar a la entidad.

i) Portar armas.

j) Detener las labores de la entidad.

k) Cualquier tipo de sentencia dictada por la autoridad competente, que condene al trabajador con pena privativa de libertad.

### CAPÍTULO XIII

#### DE LA CESACIÓN DE FUNCIONES O TERMINACIÓN DE CONTRATOS

**Art.- 49.** Se procederá a terminar los contratos de trabajo con los trabajadores de la entidad, por las siguientes razones, estipuladas en el artículo 169 del Código del Trabajo:

- a) Por razones predichas en el contrato
- b) Por mutuo acuerdo de las partes relacionadas.
- c) Por muerte o incapacidad de ejecutar sus labores.
- d) Por fuerza mayor o caso fortuito que imposibiliten operar normalmente.
- e) Por suscripción del visto bueno.
- f) Por las demás señaladas en las disposiciones del Reglamento Interno y Código del Trabajo.

**Art.- 50.** El trabajador que termine las relaciones laborales con FRESQUILAC, se le liquidará los valores correspondientes por medio del acta de finiquito, de acuerdo a lo establecidos en el Código del Trabajo.

### CAPÍTULO XIV

#### OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA FRESQUILAC

**Art.- 51.** Las obligaciones de FRESQUILAC, a parte de las establecidas en el Código de Trabajo, son las siguientes:

- a) Propiciar a los trabajadores instalaciones adecuadas para el desempeño de sus actividades, con las respectivas medidas de seguridad e higiene.
- b) Llevar un registro actualizado de los datos personales de cada uno de los integrantes de FRESQUILAC y, de los hechos generados en relación a la prestación de sus servicios.
- c) Proporcionar implementos e instrumentos necesarios a todos los trabajadores.
- d) Tratar a los trabajadores con respeto y consideración.
- e) Atender las inquietudes y reclamos de los trabajadores.
- f) Permitir a las autoridades competentes las inspecciones del cumplimiento del Código del Trabajo y del presente Reglamento.
- g) Dar a conocer y otorgar un ejemplar del presente Reglamento Interno a todos los integrantes de FRESQUILAC.

**Art.- 52.** Son prohibiciones de FRESQUILAC, a parte de las señaladas en el Código de Trabajo, las siguientes:

- a) Retener por concepto de multas, más del 10% de la remuneración percibida por el trabajador;
- b) Exigir a los trabajadores que compren sus productos lácteos;

- c) Aplicar colectas a los trabajadores;
- d) Difundir propaganda religiosa o política;
- e) Negarse a las inspecciones de las autoridades reguladores.

## **CAPÍTULO XV**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**Art.- 53.** Los trabajadores tienen derecho a conocer todos los instrumentos que normen sus actitudes y actividades dentro de la entidad, los mismos que deben estar sujetos al contrato de trabajo o reglamento interno.

**Art.- 54.** Cualquier reforma o añadidura que se realice al presente Reglamento, se deberá aprobar en la Dirección Regional del Trabajo.

**Art.- 55.** FRESQUILAC estimulará a sus trabajadores a cumplir el presente reglamento, a evitar y denunciar la infracción de los artículos contenido en el mismo, con el fin de construir un ambiente más armónico.

### 3.4. Subsistema de Gestión Contable

# FRESQUILAC



## **SUBSISTEMA DE GESTIÓN CONTABLE**

### **3.4.1. Introducción**

El presente subsistema de gestión contable está enfocado en disminuir las debilidades de este ámbito encontradas en el diagnóstico situacional, mediante diferentes herramientas que permitan un proceso contable adecuado, con el fin, de presentar una información contable entendible, completa y fiable para la toma de decisiones.

A más de lo mencionado este permitirá conocer los costos reales que se incurren en la producción de los productos lácteos y así poder reducir costos y gastos, aprovechar los recursos y hacer planes futuros, de tal forma que permita obtener una mayor rentabilidad a Fresquilac, y de esta manera direccionar a la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

### 3.4.3. Políticas Contables

**El dpto. de Contabilidad** proporcionará información fiable referente a la situación económica y financiera de Fresquilac cumpliendo con toda la normativa legal y proveerá asesoramiento a gerencia para la toma de decisiones.

**El dpto. de Contabilidad** mantendrá el control de las existencias que se manejan en la entidad, para minimizar los riesgos de pérdida o deterioro de los mismos.

**El dpto. de Contabilidad** gestionará la adecuada adquisición de bienes o servicios necesarios para el buen funcionamiento de la entidad.

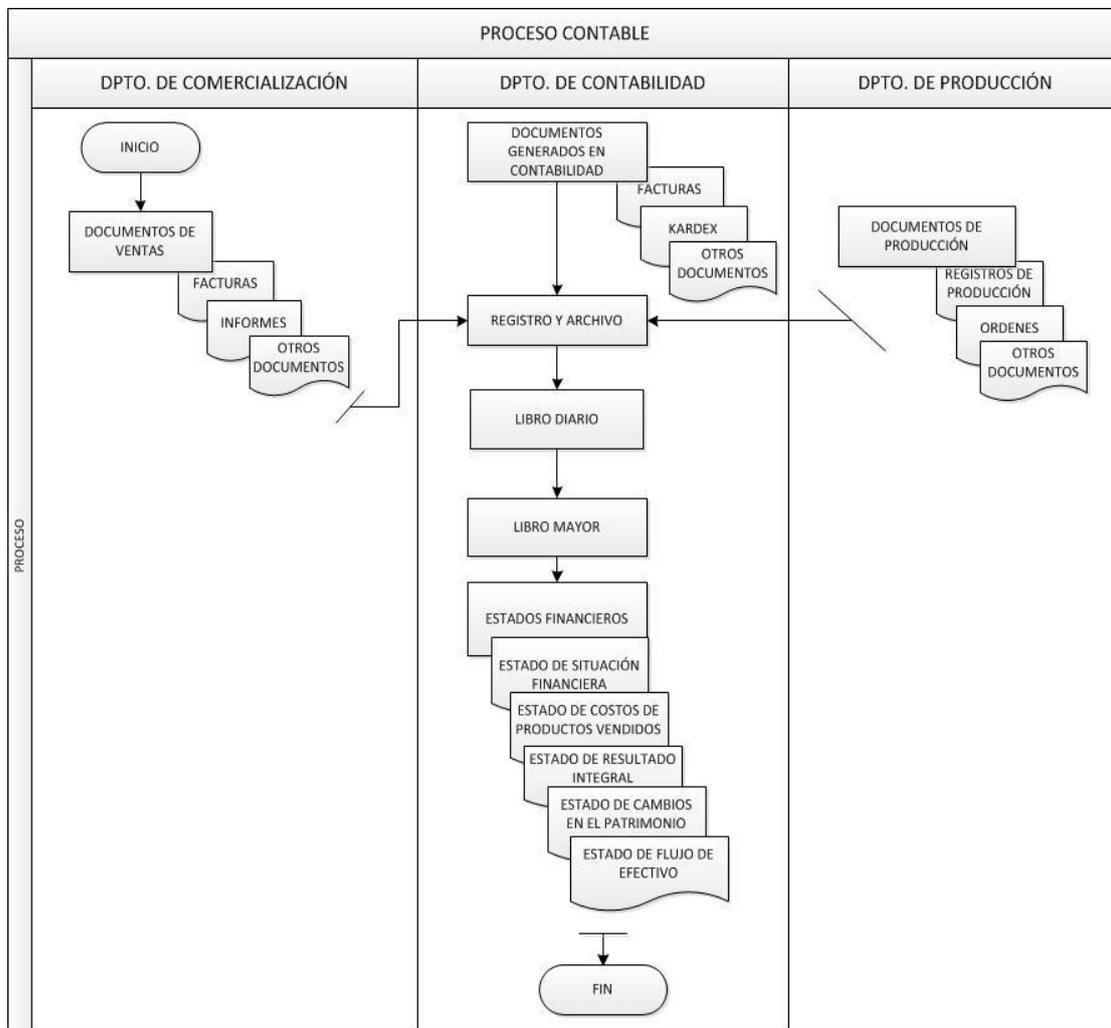
**El dpto. de Contabilidad** analizará al cliente antes de otorgar un crédito, a fin de minimizar los riesgos y maximizar la rentabilidad.

**El dpto. de Ventas** controlará la comercialización de los productos lácteos, a fin de que se cumpla con las expectativas de los clientes y se alcance los objetivos propuestos de la entidad.

**El dpto. de Ventas** otorgará préstamos a los clientes a un plazo de 15 días.

### 3.4.2. Proceso contable

El proceso contable es una serie ordenada de pasos conectados entre sí. De acuerdo con la información contable obtenida mediante este proceso se elaboran los estados financieros de la entidad. El proceso contable que se debe cumplir en Fresquilac es el siguiente:



**Ilustración 4 Proceso contable Fresquilac**

Elaborado por: La autora

Año: 2016

### 3.4.2.1. Documentación generada de las operaciones.

En la entidad se generan transacciones comerciales diarias, tanto de compras como de ventas, estas deben estar legalizadas mediante documentos, que representan una prueba o un respaldo de las operaciones realizadas. Los documentos externos que debe manejar Fresquilac son: las facturas (compra y venta), comprobantes de retención, cheques, etc.

También, en el interior de la empresa se manejan documentos que permiten llevar un adecuado control de las operaciones internas. Los documentos más principales que debe llevar Fresquilac son: órdenes de compra, ordenes de producción, kardex e informes. Dichos documentos se presentan a continuación:

#### 3.4.2.1.1. Órdenes de compra

Es una solicitud que se realiza a los vendedores, la cual contiene una cierta cantidad de productos que requiere adquirir la entidad para seguir operando normalmente. Para ello se establece el siguiente formato:

**Tabla N° 51 Orden de compra**

	<b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador			
	R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com	Cel.: 063017601		
<b>ORDEN DE COMPRA</b>			<b>N° 001</b>	
<b>Proveedor:</b> .....				
<b>Fecha de pedido:</b> .....			<b>Fecha de pago:</b> .....	
<b>Términos de entrega:</b> .....				
Sírvase por este medio a remitirnos lo siguiente:				
N°	Artículo	Cantidad	Precio unitario	Precio total
<b>TOTAL</b>				
<b>Elaborado por:..... Autorizado por:..... Recibido por:.....</b>				

**Elaborado por:** Autora

**Año:** 2016

Para realizar el pedido se debe llenar lo siguiente:

- \* La razón social del proveedor.
- \* La fecha en que se realizó el pedido y fecha que se cancelará.

- \* Las condiciones o términos de entrega que se han establecido.
- \* Código o número del artículo.
- \* Descripción o detalle del artículo
- \* Cantidad requerida
- \* Precio del artículo
- \* Personas responsables de la transacción.

### 3.4.2.1.2. Órdenes de producción

Es una solicitud de fabricación que está dirigida a los operarios, la cual contiene una cierta cantidad de productos que se requieren para la venta. Para ello se establece el siguiente formato:

**Tabla N° 33 Orden de producción**

	<b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com												
<b>ORDEN DE PRODUCCIÓN</b>	<b>N° 001</b>												
<b>Fecha de pedido:</b> .....													
<b>Observaciones:</b> .....													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Código</th> <th style="width: 25%;">Cantidad</th> <th style="width: 60%;">Descripción del pedido</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		Código	Cantidad	Descripción del pedido									
Código	Cantidad	Descripción del pedido											
<b>Elaborado por:</b> .....	<b>Recibido por:</b> .....												

**Elaborado por:** Autora  
**Año:** 2016

Para realizar el pedido se debe llenar lo siguiente:

- \* La fecha en que se realizó el pedido.
- \* Observaciones o detalles del pedido.
- \* Código o número del artículo.
- \* Cantidad requerida
- \* Descripción o detalle del artículo
- \* Personas responsables de la transacción.

### 3.4.2.1.3. Informes

Son documentos que se realizan para presentar un resumen de las operaciones generadas en ventas y producción. Para ello se establece el siguiente formato:

Tabla N° 34 Informe de ventas

		<b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b>				
		Pimampiro – Ecuador				
		R.U.C.:	1002246336001		Cel.: 063017601	
		Telf.:	0998142622		E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com	
<b>INFORME DE VENTAS</b>					<b>N° 001</b>	
<b>Fecha:</b> ..... <b>Responsable:</b> ..... <b>Observaciones:</b> .....						
<b>Código</b>	<b>Entradas de productos</b>		<b>Salida de productos</b>			
	<b>Cantidad</b>	<b>Producto</b>	<b>N° factura</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Producto</b>	<b>Total</b>
						<b>TOTAL RECAUDADO</b>
<hr/> <b>Responsable</b>			<b>Recibido por:.....</b>			

Elaborado por: Autora

Año: 2016

Para realizar el pedido se debe llenar lo siguiente:

- \* La fecha en la cual se realizó el informe.
- \* Nombre del responsable
- \* Observaciones o detalles del informe.
- \* Código o número del artículo.
- \* Cantidad de ingreso de productos y la descripción o detalle de los mismos.
- \* Número de la factura, cantidad, descripción y el valor de la factura.
- \* El total recaudado en el día.
- \* Personas responsables de la transacción.



### 3.4.2.1.3. Kardex

Es una tarjeta de registro para controlar los productos producidos de la entidad. Para ello se establece el siguiente formato:

**Tabla N° 36 Kardex**

PRODUCTO:										
FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIA		
		Cant	C/unit	C/total	Cant	C/unit	C/total	Cant	C/unit	C/total
01/01/11	Inventario							60	31	1.860
01/02/11	Producción	30	33	990				90	31,67	2.850
01/06/11	Producción	20	35	700				110	32,27	3.550
01/11/11	Producción	50	37	1850				160	33,75	5.400
01/21/11	Ventas				87	33,75	2.936,25			
<b>31/12/11</b>	<b>Saldo final</b>							<b>73</b>	<b>33,75</b>	<b>2,463,75</b>

Elaborado por: La autora

Año: 2016

El kardex anterior se presenta un modelo de registro calculado por el método promedio ponderado. En el detalle se encuentra el inventario, que representa las unidades existentes producidas y no vendidas, la producción hace referencia al ingreso de los productos que se han fabricado y las ventas que son las salidas de los productos de la entidad. El cálculo es el siguiente:

**Inventarios en existencias** 60 unidades \*31 costo unitario= 1.860 costo promedio total

**Producción de entradas** 30 unidades \*33 costo = 700 costo promedio total

Afectando a existencia

60+30= 90 unidades 700 + 1.860 = 2.850 costo promedio total

2.850 costo promedio total / 90 unidades = 31,67 costo unitario del producto.

**Ventas salidas** 87 unidades\* 33,75 costo promedio = 2.936,25 costo promedio total

Afectando a existencia

160 - 87= 73 unidades 5.400 – 2.936,25 = 2.463,75 costo promedio total

2.463,75 costo promedio total / 73 unidades = 33,75 costo unitario del producto.

### 3.4.2.2. Registro y archivo

El archivo de documentos permite resguardar la información que sirve de prueba o evidencia ante los entes que regulan la entidad. Además, el archivo de los documentos tanto internos como externos debe llevarse de forma ordenada y clasificada de modo que permita la fácil búsqueda de los mismos. Estos documentos deben conservarse al menos por 7 años.

Los registros contables contienen información de los hechos económicos generados en la entidad y afecta tanto al debe como al haber. Además, los registros contables se realizan en el libro diario, para ello se utiliza un plan de cuentas.

### 3.4.2.2.1. Plan de cuentas

El plan de cuentas es un instrumento contable en el que se detalla de forma ordenada y clasificada mediante un grupo de códigos un listado de cuentas. Este listado sirve para facilitar el registro de los hechos económicos de la entidad. Por ello, se presenta el siguiente plan de cuentas elaborado en base a los formularios e instructivos de estados financieros NIIF de la Superintendencia de Compañías:

Nivel	Se identifica por
Clase	Un dígito
Grupo	Dos o tres dígitos
Cuenta	Cuatro o cinco dígitos
Subcuenta	Seis o siete dígitos
Auxiliares	De siete dígitos en adelante

**Tabla N° 37 Plan de cuentas**

 <b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com									
<b>PLAN DE CUENTAS</b>									
<b>CÓDIGO</b>									<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>									
1									<b>ACTIVO</b>
1	0	1							<b>ACTIVO CORRIENTE</b>
1	0	1	0	1					CAJA
1	0	1	0	1	0	1			Caja General
1	0	1	0	1	0	2			Caja Chica
1	0	1	0	2					BANCOS
1	0	1	0	2	0	1			Banco Pichincha
1	0	1	0	3					INVERSIONES TEMPORALES CON PLAZO NO MAYOR A 90 DÍAS
1	0	1	0	4					CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR
1	0	1	0	4	0	1			Clientes
1	0	1	0	4	0	1			Empleados
1	0	1	0	5					(-) PROVISIÓN POR CUENTAS INCOBRABLES
1	0	1	0	6					INVENTARIOS
1	0	1	0	6	0	1			INVENTARIO DE MATERIA PRIMA
1	0	1	0	6	0	1	0	1	Inventario de Calcio
1	0	1	0	6	0	1	0	2	Inventario de Cuajo
1	0	1	0	6	0	2			INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS
1	0	1	0	6	0	2	0	1	Inventario de Mantequilla
1	0	1	0	6	0	2	0	2	Inventario de Queso Amasado
1	0	1	0	6	0	2	0	3	Inventario de Queso de Mesa Cuadrado 500g

1	0	1	0	6	0	2	0	4	Inventario de Queso de Mesa Pequeño 125g
1	0	1	0	6	0	2	0	5	Inventario de Queso de Mesa Redondo 500g
1	0	1	0	6	0	2	0	6	Inventario de Queso Picado con Sal
1	0	1	0	6	0	2	0	7	Inventario de Queso Picado sin Sal
1	0	1	0	6	0	2	0	8	Inventario de Queso Mozzarella
1	0	1	0	6	0	3			INVENTARIO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
1	0	1	0	6	0	3	0	1	Aceite
1	0	1	0	6	0	3	0	2	Diésel
1	0	1	0	6	0	4			INVENTARIO DE REPUESTOS
1	0	1	0	6	0	5			INVENTARIO DE INDUMENTARIA
1	0	1	0	6	0	5	0	1	Delantales de caucho color banco
1	0	1	0	6	0	5	0	2	Mandiles de tela
1	0	1	0	6	0	5	0	3	Mascarillas
1	0	1	0	6	0	6			INVENTARIO UTENSILIOS INDUSTRIALES
1	0	1	0	6	0	6	0	1	Cubetas
1	0	1	0	6	0	6	0	2	Coladeras medianas
1	0	1	0	6	0	6	0	3	Charolas
1	0	1	0	6	0	7			INVENTARIO DE SUMINISTROS DE OFICINA
1	0	1	0	6	0	8			INVENTARIO DE SUMINISTROS DE LIMPIEZA
1	0	1	0	6	0	8	0	1	Detergente
1	0	1	0	6	0	8	0	2	Cloro
1	0	1	0	6	0	8	0	3	Escobas
1	0	1	0	6	0	9			INVENTARIO DE HERRAMIENTAS
1	0	1	0	6	0	9	0	1	Agitador
1	0	1	0	6	0	9	0	2	Moldes rectangulares
1	0	1	0	6	0	9	0	3	Moldes redondos
1	0	1	0	6	1	0			OTROS INVENTARIOS
1	0	1	0	6	1	1			(-) PROVISIÓN DEL VALOR NETO DE REALIZACION Y OTRAS PERDIDAS EN EL INVENTARIO
1	0	1	0	7					SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS
1	0	1	0	7	0	1			SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO
1	0	1	0	7	0	2			ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO
1	0	1	0	7	0	3			ANTICIPOS A PROVEEDORES
1	0	1	0	7	0	4			OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS
1	0	1	0	8					ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES
1	0	1	0	8	0	1			CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)
1	0	1	0	8	0	1	0	1	IVA en Compras
1	0	1	0	8	0	2			CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)
1	0	1	0	8	0	3			ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA
1	0	1	0	8	0	3	0	1	Anticipo Retención en la Fuente
<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>							<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>
1	0	2	0	1					PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO
1	0	2	0	1	0	1			TERRENOS
1	0	2	0	1	0	2			INSTALACIONES

1	0	2	0	1	0	3			MUEBLES Y ENSERES
1	0	2	0	1	0	3	0	1	Escritorio tipo secretaria
1	0	2	0	1	0	3	0	2	Sillas
1	0	2	0	1	0	4			MAQUINARIA Y EQUIPO
1	0	2	0	1	0	4	0	1	Tinas de Queso de Doble fondo
1	0	2	0	1	0	4	0	2	Caldero
1	0	2	0	1	0	4	0	3	Cámara de Frío
1	0	2	0	1	0	4	0	4	Prensa
1	0	2	0	1	0	4	0	5	Tanque de recepción
1	0	2	0	1	0	4	0	6	Mesas de moldeo
1	0	2	0	1	0	5			EQUIPO DE COMPUTACIÓN
1	0	2	0	1	0	6			VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL
1	0	2	0	1	0	6	0	1	Camioneta
1	0	2	0	1	0	7			(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO
1	0	2	0	1	0	8			(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO
<b>2</b>									<b>PASIVO</b>
<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>							<b>PASIVO CORRIENTE</b>
2	0	1	0	1					CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR
2	0	1	0	1	0	1			Proveedores
2	0	1	0	1	0	2			Sueldos por pagar
2	0	1	0	2					OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS
2	0	1	0	3					PROVISIONES
2	0	1	0	4					OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES
2	0	1	0	4	0	1			IVA en Ventas
2	0	1	0	4	0	2			Impuesto a la Renta por Pagar del ejercicio
2	0	1	0	4	0	3			IESS por Pagar
<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>							<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>
2	0	2	0	1					CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR
2	0	2	0	2					OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS
<b>3</b>									<b>PATRIMONIO NETO</b>
3	0	1							CAPITAL
3	0	2							RESULTADOS ACUMULADOS
3	0	2	0	1					Ganancias Acumuladas
3	0	2	0	2					(-) Pérdidas Acumuladas
3	0	3							RESULTADOS DEL EJERCICIO
3	0	3	0	1					Ganancia Neta del Periodo
3	0	3	0	2					(-) Pérdida Neta del Periodo
<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES</b>									
<b>4</b>									<b>INGRESOS</b>
<b>4</b>	<b>1</b>								<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>
4	1	0	1						VENTAS
4	1	0	2						INTERESES

4	1	0	4						OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS
4	1	0	5						(-) DESCUENTO EN VENTAS
4	1	0	6						(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS
<b>4</b>	<b>2</b>								<b>GANANCIA BRUTA</b>
<b>4</b>	<b>3</b>								<b>OTROS INGRESOS</b>
<b>5</b>	<b>1</b>								<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>
5	1	0	1						MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS
5	1	0	1	0	1				Mantequilla
5	1	0	1	0	2				Queso Amasado
5	1	0	1	0	3				Queso de Mesa Cuadrado 500g
5	1	0	1	0	4				Queso de Mesa Pequeño 50g
5	1	0	1	0	5				Queso de Mesa Redondo 500g
5	1	0	1	0	6				Queso Picado con Sal
5	1	0	1	0	7				Queso Picado sin Sal
5	1	0	1	0	8				Queso Mozzarella
5	1	0	1	0	9				(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA
5	1	0	1	1	0				(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA
5	1	0	1	1	1				(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA
5	1	0	1	1	2				(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO
5	1	0	1	1	3				(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO
5	1	0	1	1	4				(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS
5	1	0	1	1	5				(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS
5	1	0	2						(+) MANO DE OBRA DIRECTA
5	1	0	2						SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES
5	1	0	3						(+) MANO DE OBRA INDIRECTA
5	1	0	3	0	1				SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES
5	1	0	4						(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN
5	1	0	4	0	1				DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO
5	1	0	4	0	2				DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO
5	1	0	4	0	3				MANTENIMIENTO Y REPARACIONES
5	1	0	4	0	4				SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS
<b>5</b>	<b>2</b>								<b>GASTOS</b>
<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>						<b>GASTOS DE VENTA</b>
5	2	0	1	0	1				SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES
5	2	0	1	0	2				APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)
5	2	0	1	0	3				BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES
5	2	0	1	0	4				MANTENIMIENTO Y REPARACIONES
5	2	0	1	0	5				PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

5	2	0	1	0	6				COMBUSTIBLES
5	2	0	1	0	7				LUBRICANTES
5	2	0	1	0	8				SEGUROS Y REASEGUROS
5	2	0	1	0	9				TRANSPORTE
5	2	0	1	1	0				GASTOS DE GESTIÓN
5	2	0	1	1	1				GASTOS DE VIAJE
5	2	0	1	1	2				AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES
5	2	0	1	1	3				DEPRECIACIONES
5	2	0	1	1	4				AMORTIZACIONES
5	2	0	1	1	5				GASTO DETERIORO
<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>						<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>
5	2	0	2	0	1				SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES
5	2	0	2	0	2				APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)
5	2	0	2	0	3				BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES
5	2	0	2	0	4				MANTENIMIENTO Y REPARACIONES
5	2	0	2	0	5				COMBUSTIBLES
5	2	0	2	0	6				LUBRICANTES
5	2	0	2	0	7				SEGUROS Y REASEGUROS
5	2	0	2	0	8				TRANSPORTE
5	2	0	2	0	9				GASTOS DE GESTIÓN
5	2	0	2	1	0				GASTOS DE VIAJE
5	2	0	2	1	1				AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES
5	2	0	2	1	2				IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS
5	2	0	2	1	3				DEPRECIACIONES
5	2	0	2	1	4				AMORTIZACIONES
5	2	0	2	1	5				GASTO DETERIORO
5	2	0	2	1	6				GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)
5	2	0	2	1	7				OTROS GASTOS
<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>						<b>GASTOS FINANCIEROS</b>
5	2	0	3	0	1				INTERESES
<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>						<b>OTROS GASTOS</b>
6	0								GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA OPERACIONES CONTINUAS
6	3								IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO
<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>									
<b>9</b>	<b>5</b>								<b>INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE LOS CAMBIOS EN LA TASA DE CAMBIO</b>
<b>9</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>						<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>

9	5	0	1	0	1				CLASES DE COBROS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN
9	5	0	1	0	1	0	1		Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios
9	5	0	1	0	1	0	2		Cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos de actividades ordinarias
9	5	0	1	0	1	0	3		Cobros procedentes de primas y prestaciones, anualidades y otros beneficios de pólizas suscritas
9	5	0	1	0	1	0	4		Otros cobros por actividades de operación
9	5	0	1	0	2				CLASES DE PAGOS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN
9	5	0	1	0	2	0	1		Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios
9	5	0	1	0	2	0	2		Pagos a los empleados
9	5	0	1	0	2	0	3		Otros pagos por actividades de operación
9	5	0	1	0	3				Intereses pagados
9	5	0	1	0	4				Intereses recibidos
9	5	0	1	0	5				Otras entradas (salidas) de efectivo
9	5	0	2						<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>
9	5	0	2	0	1				Importes procedentes por la venta de propiedades, planta y equipo
9	5	0	2	0	2				Adquisiciones de propiedades, planta y equipo
9	5	0	2	0	3				Anticipos de efectivo efectuados a terceros
9	5	0	2	0	4				Otras entradas (salidas) de efectivo
9	5	0	3						<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>
9	5	0	3	0	1				Pagos de préstamos
9	5	0	5						<b>INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO</b>
9	5	0	6						<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO</b>
9	5	0	7						<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO</b>
<b>ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO</b>									
9	9								<b>SALDO AL FINAL DEL PERÍODO</b>
9	9	0	1						SALDO REEXPRESADO DEL PERIODO INMEDIATO ANTERIOR
9	9	0	2						CAMBIOS DEL AÑO EN EL PATRIMONIO
9	9	0	2	0	1				Aumento de capital
9	9	0	2	0	2				Reserva legal
9	9	0	2	0	3				Realización de la Reserva por Valuación de Propiedades, planta y equipo
9	9	0	2	0	4				Resultado Integral Total del Año

Elaborado por: La autora

Año: 2016

### 3.4.2.2. Dinámica de cuentas de las principales cuentas

#### 3.4.2.2.1. Efectivo y equivalentes al efectivo

Está compuesto de recursos líquidos, que permiten operar normalmente a la entidad. Se encuentra integrado por partidas de: caja, depósitos bancarios de las diferentes instituciones financieras e inversiones a corto plazo que son fácilmente convertibles en efectivo y que se encuentran en un periodo menor de 3 meses. Esa cuenta puede sufrir un riesgo bajo, ya su valor puede variar. Se encuentra regulada por NIIF PARA PYMES secc. 7

**Tabla N° 38 Dinámica de efectivo y equivalentes al efectivo**

<b>Debita por:</b>	<b>Acredita por:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Entradas de dinero de las ventas efectuadas u otros servicios prestados.</li> <li>* Depósitos de cheques.</li> <li>* Venta de propiedad, planta y equipo.</li> <li>* Rendimientos financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Salida de efectivo de las compras de bienes y servicios a favor de terceros.</li> <li>* Pagos efectuados a través de las instituciones financieras.</li> </ul>

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

#### 3.4.2.2.2. Activos financieros

Está compuesto de activos que representan un derecho contractual a recibir dinero, o a intercambiar activos y pasivos financieros o instrumentos del patrimonio con una determinada entidad. Esta cuenta se encuentra integrada por las siguientes partidas: depósitos a plazo, acciones y bonos de otras entidades, cuentas y documentos por cobrar, etc. Se encuentra regulada por NIIF PARA PYMES secc. 11

**Tabla N° 39 Dinámica de activos financieros**

<b>Debita por:</b>	<b>Acredita por:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Entradas de ventas realizadas pendiente de cobro.</li> <li>* Ajuste a las cuentas castigadas como incobrables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cobro de los derechos contractuales.</li> <li>* Castigo de las cuentas y documentos incobrables.</li> </ul>

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

#### 3.4.2.2.3. Inventarios

Está compuesto de materiales y suministros para el proceso de producción y por productos disponibles para la venta. Esta cuenta se encuentra integrada por las siguientes partidas: inventarios de herramientas, materiales, suministros, productos terminados, etc. Los inventarios deben ser medios al costo. Se encuentra regulada por NIIF PARA PYMES secc. 13

**Tabla N° 40 Dinámica de inventarios**

<b>Debita por:</b>	<b>Acredita por:</b>
* Entrada de mercadería.	* Salida de mercadería. * Devoluciones de mercadería al proveedor. * Reconocimiento de la pérdida por deterioro.

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

#### 3.4.2.2.4. Servicios y otros pagos anticipados

Representa pagos efectuados por adelantado. Esta cuenta se encuentra integrada por las siguientes partidas: arriendos, seguros, cualquier tipo de pagos efectuados anticipadamente que no haya sido devengados al cierre del periodo contable.

**Tabla N° 41 Dinámica de servicios y otros pagos anticipados**

<b>Debita por:</b>	<b>Acredita por:</b>
* Pagos efectuados por adelantado. * Cancelación de los contratos de servicios.	* Consumo de los servicios contratados.

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

#### 3.4.2.2.5. Activos por impuestos corrientes

Está compuesto de los importes tributarios que se generan en la entidad. Esta cuenta se encuentra integrada por las siguientes partidas: crédito tributario por impuesto al valor agregado e impuesto a la renta y los anticipos del impuesto a la renta. Se encuentra regulada por NIIF PARA PYMES secc. 29

**Tabla N° 42 Dinámica de activos por impuestos corrientes**

<b>Debita por:</b>	<b>Acredita por:</b>
*El importe del activo originado en el ejercicio por cambios en la legislación por las diferencias temporarias deducibles, perdidas arrastrables o. * Intereses no devengados. * El importe del activo por una transacción perteneciente al patrimonio neto.	* Reducciones de los activos por diferencias temporarias deducibles retenidas en el ejercicio y por cambios en la legislación. * Intereses devengados. * Las reducciones de activos por una transacción perteneciente al patrimonio neto.

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

### 3.4.2.2.6. Propiedad planta y equipo

Representan todos los activos tangibles que la entidad posee y se espera que se los utilice por más de un periodo. Esta cuenta se encuentra integrada por las siguientes partidas: terrenos, edificios, maquinaria y equipo, muebles de oficina, vehículos, etc. Se encuentra regulada por NIIF PARA PYMES secc. 17

**Tabla N° 43 Dinámica de propiedad planta y equipo**

<b>Debita por:</b>	<b>Acredita por:</b>
* Las adquisiciones de activos fijos.	* Venta de activos fijos.
* Mejoras, montajes, etc.	* Donaciones.
* Revaluaciones de los activos.	* Desvalorizaciones de los activos fijos.
	* Baja de activos fijos

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

### 3.4.2.2.7. Depreciación propiedad planta y equipo

Representan el saldo que ha venido acumulando el activo fijo durante su vida útil. Para ello se considera un periodo determinado de tiempo, en el cual, se espera utilizar el activo. Se encuentra regulada por NIIF PARA PYMES secc. 17

Para las depreciaciones de los activos fijos se debe tomar en cuenta los siguientes porcentajes:

Edificio	5%
Instalaciones, equipo, maquinaria y muebles	10%
Vehículos	20%
Equipos de cómputo y software	33%

**Tabla N° 44 Dinámica de depreciación de propiedad planta y equipo**

<b>Debita por:</b>	<b>Acredita por:</b>
* Reducción de las depreciaciones acumuladas de los activos vendidos.	* Valores depreciados de los activos.

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

### 3.4.2.2.8. Cuentas y documentos por pagar

Representan las obligaciones contraídas en favor de terceros a corto plazo. Esta cuenta se encuentra integrada por las siguientes partidas: proveedores, sueldos por pagar, etc. Se encuentra regulada por NIIF PARA PYMES secc. 11

**Tabla N° 45 Dinámica de cuentas y documentos por pagar**

<b>Debita por:</b>	<b>Acredita por:</b>
* Pagos de las obligaciones pendientes de pago.	* Obligaciones contraídas y no canceladas.

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

### 3.4.2.2.9. Obligaciones con instituciones financieras

Representan las obligaciones contraídas con bancos y otras instituciones financieras. Para ello se establecen plazos de vencimiento e intereses. Se encuentra regulada por NIIF PARA PYMES secc. 11 y 12.

**Tabla N° 46 Dinámica de obligaciones con instituciones financieras**

<b>Debita por:</b>	<b>Acredita por:</b>
* Pagos de préstamos. * Pago de costos financieros.	* Préstamos y otras de financiación con entidades financieras. * Costos de financiación devengados.

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

### 3.4.2.2.10. Pasivo diferido

Representan los valores recibidos anticipadamente, que van a ser en un futuro reconocidos como un ingreso o como un derecho para la compensación tributaria. Se encuentra regulada por NIIF PARA PYMES secc. 29

**Tabla N° 47 Dinámica del pasivo diferido**

<b>Debita por:</b>	<b>Acredita por:</b>
* Ingresos devengados. * Disminución del impuesto a la renta y participación de los trabajadores diferidos.	* Ingresos diferidos. * Impuesto a la renta y participación de los trabajadores diferidos.

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

### 3.4.2.2.11. Ingresos

Representan los valores recibidos por las actividades ordinarias de la entidad. Engloba venta de bienes o servicios, honorarios, intereses dividendos y alquileres recibidos. Se encuentra regulada por NIIF PARA PYMES secc. 2, 23 y 24

**Tabla N° 48 Dinámica de ingresos**

<b>Debita por:</b>	<b>Acredita por:</b>
* Los descuentos concedidos a los clientes.	* Ingresos percibidos de las ventas que realice la entidad.

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

### 3.4.2.2.12. Gastos

Representan los valores de las pérdidas y gastos surgidos por las actividades ordinarias de la entidad. Engloba los costos de venta, salarios, depreciaciones, etc. Se encuentra regulada por NIIF PARA PYMES secc. 2

**Tabla N° 49 Dinámica de gastos**

<b>Debita por:</b>	<b>Acredita por:</b>
* Pagos en remuneración, benéficos sociales, etc.	* Incremento de valor de los activos previamente deteriorados.
* Gastos financieros.	
* Gastos de venta.	

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

### 3.4.2.3. Libro diario.

Es un documento donde recoge todas las transacciones generadas en la entidad. Al finalizar el mes las cuentas obtenidas en el libro diario se trasladan al libro mayor. Para registrar las transacciones de Fresquilac se establece el siguiente formato:

**Tabla N° 50 Libro diario**

 <b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 E-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com				
<b>FECHA</b>	<b>COD.</b>	<b>DETALLE</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>
		-1-		
1/01/2016	10102 1010101 10101 10101 1010101	BANCOS Banco Pichincha EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO CAJA Caja General V/R por el depósito de lo recaudado del día. Depósito N° 1129876232	300,00	300,00

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

\* Fecha: Se coloca la fecha origen de la transacción.

\* Cód.: Se registra el código de las transacciones generadas en base al plan de cuentas.

\* Detalle: Se describe la transacción generada utilizando el plan de cuentas.

\* Debe: Hace referencia al recibo o ingreso de valores monetarios.

\* Haber: Hace referencia a la entrega o salida de valores monetarios.

**Nota:** Las columnas del debe con la del haber deben representar los mismos valores de la transacción generada.

#### 3.4.2.4. Libro mayor

Es una ficha representada por una cuenta, en la cual, se registran los movimientos generados en ella. Para la elaboración del libro mayor se trasladan los valores del libro diario generados en el periodo. Para registrar las transacciones de Fresquilac se establece el siguiente formato:

**Tabla N° 51 Libro mayor**

<b>Cuenta</b>	ACTIVO CORRIENTE		
<b>Subcuenta</b>	BANCOS		
<b>Auxiliares</b>	Banco Pichincha		
	<b>DEBE</b>		<b>HABER</b>
	300,00		
<b>SUMA DEBE</b>	300,00	<b>SUMA HABER</b>	
	<b>SALDO: 300,00</b>		<b>SALDO:</b>

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

\* Cuenta: Representan las cuentas agrupadas por cuatro o cinco dígitos

\* Subcuenta: Representan las cuentas agrupadas por seis o siete dígitos

\* Auxiliares: Representan las cuentas agrupadas de siete dígitos en adelante.

\* Debe: Hace referencia a los recibos o ingresos registrados en el libro diario.

\* Haber: Hace referencia a las entregas o salidas registrados en el libro diario.

\* Saldo: Representa la diferencia entre la suma del debe y del haber.

#### 3.4.2.5. Estados financieros

Los estados financieros son documentos que contienen información resumida de las operaciones contables que se han generado en un periodo tiempo determinado. Esta información es la base fundamental para que la administración tome decisiones en beneficio de la entidad. Al finalizar un periodo contable la planta de lácteos Fresquilac debe elaborar los siguientes estados:

\* Estado de situación financiera;

\* Estado de resultado integral;

\* Estado de cambios en el patrimonio;

\* Estado de flujo de efectivo;

\* Y al final de los estados mencionados debe constar las notas a los estados financieros.

**Estado de situación financiera. -**

Este es un documento contable que muestra la situación financiera de la empresa, se encuentra conformado por el activo, pasivo y patrimonio.

**Tabla N° 52 Estado de situación financiera**

		<b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b>	
		ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
		AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX	
		(Expresado en dólares)	
1	<b>ACTIVO</b>		<u>XXX</u>
<b>101</b>	<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>		<b><u>XXX</u></b>
10101	CAJA	XXX	
10102	BANCOS	XXX	
10104	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	XXX	
10105	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	XXX	
10106	INVENTARIOS	XXX	
<b>102</b>	<b><u>ACTIVOS NO CORRIENTES</u></b>		<b><u>XXX</u></b>
1020102	INSTALACIONES	XXX	
1020104	MAQUINARIA Y EQUIPO	XXX	
1020107	(-) DEP. ACUM. PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	(XXX)	
2	<b>PASIVO</b>		<u>XXX</u>
<b>20101</b>	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>		<b>XXX</b>
<b>20103</b>	<b>(-) PROVISIONES</b>		<b>(XXX)</b>
<b>202</b>	<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>		<b><u>XXX</u></b>
<b>20202</b>	<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>		<b>XXX</b>
301	CAPITAL		XXX
304	RESULTADOS ACUMULADOS		XXX
305	RESULTADOS DEL EJERCICIO		XXX
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>			<b><u>XXX</u></b>
<b>FIRMA DE LA GERENCIA</b>		<b>FIRMA DEL CONTADOR</b>	
NOMBRE:		NOMBRE:	
CI:		CI:	

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

**Estado de costos de productos vendidos. -**

Este es un documento contable muestra los costos incurridos tanto en producción como en la de venta. A continuación, se representa un modelo de presente estado:

**Tabla N° 53 Estado de costos de productos vendidos**

		<b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> <b>ESTADO DE COSTOS DE PRODUCTOS VENDIDOS</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX</b> (Expresado en dólares)	
<b>MATERIA PRIMA</b>			<b>XXX</b>
Inventario Inicial Materia Prima	XXX		
(+) Compra	XXX		
(+) Transporte en compras	XXX		
(=) COMPRAS NETAS	XXX		
(-) Devolución en compras	XXX		
(-) Descuento en compras	XXX		
(=) COMPRAS NETAS DE MATERIA PRIMA	XXX		
(+) Materia prima disponible	XXX		
(-) Inventario final de materia prima	XXX		
(=) Materia prima disponible			XXX
<b>MANO DE OBRA</b>			
<b>COSTOS GENERALES DE FABRICACIÓN</b>			<b>XXX</b>
Materia prima directa	XXX		
(+) Mano de obra indirecta	XXX		
(+) Costos indirectos de fabricación	XXX		
(=) COSTOS GENERALES DE FABRICACIÓN			XXX
(=) COSTOS DE PRODUCCIÓN			XXX
(+) Inventario inicial productos en proceso			XXX
(=) PRODUCTOS EN PROCESO			XXX
(-) Inventario final de productos en proceso			XXX
(=) PRODUCTOS TERMINADOS			XXX
(+) Inventario inicial productos terminados			XXX
(=) PRODUCTOS TERMINADOS DISPONIBLES			XXX
(-) Inventario final productos terminados			XXX
(=) <b>COSTOS DE VENTA</b>			<b>XXX</b>
<b>FIRMA DE LA GERENCIA</b>		<b>FIRMA DEL CONTADOR</b>	
<b>NOMBRE:</b>		<b>NOMBRE:</b>	
<b>CI:</b>		<b>CI:</b>	

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

**Estado de resultado integral. -**

Este es un documento contable que muestra de forma ordenada y detallada como se obtuvo la ganancia o pérdida de la entidad de un periodo determinado. Se encuentre representado por los ingresos, costos y gastos. A continuación, se representa un modelo del presente estado:

**Tabla N° 54 Estado de resultado integral**

		<b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b>	
		ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX (Expresado en dólares)	
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>		
41	<b><u>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</u></b>		<b><u>XXX</u></b>
40101	VENTA DE BIENES	XXX	
51	<b><u>COSTO DE VENTA Y PRODUCCIÓN</u></b>		<b><u>XXX</u></b>
42	<b><u>GANANCIA BRUTA</u></b>		<b><u>XXX</u></b>
52	<b>GASTOS</b>		<b><u>(XXX)</u></b>
5201	<b><u>GASTOS DE VENTA</u></b>		<b><u>(XXX)</u></b>
520101	SUELDOS Y SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	XXX	
520117	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	XXX	
5202	<b><u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u></b>		<b><u>(XXX)</u></b>
520201	SUELDOS Y SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	XXX	
520216	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	XXX	
5203	<b><u>GASTOS FINANCIEROS</u></b>		<b><u>(XXX)</u></b>
520301	INTERESES	XXX	
78	<b><u>GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO</u></b>		<b><u>XXX</u></b>
<b>FIRMA DE LA GERENCIA</b>		<b>FIRMA DEL CONTADOR</b>	
NOMBRE:		NOMBRE:	
CI:		CI:	

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

### Estado de cambios en el patrimonio. -

Este es un documento contable que muestra las variaciones de las distintas partidas del patrimonio en un periodo contable. Para la elaboración del presente estado es necesario el estado de situación financiera y el estado del resultado integral. A continuación, se representa un modelo del presente estado:

**Tabla N° 55 Estado de cambios en el patrimonio**

CONCEPTO	CAPITAL	RESERVA LEGAL	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	RESULTADOS ACUMULADOS	TOTAL PATRIMONIO	CÓD
SALDO AL FINAL DEL PERIODO	XX	XX	XX	XX	<u>XX</u>	99
AUMENTO (DISMINUCIÓN) DE CAPITAL	XX				XX	990201
RESERVA LEGAL						990202
REALIZACIÓN DE LA RESERVA POR VALUACIÓN DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			XX	XX	XX	990203
RESULTADO DEL AÑO (GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO)				XX	XX	990204

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

**Estado de flujos de efectivo.** – Este es un documento contable que muestra los ingresos y egresos de efectivo durante un periodo contable de la entidad. Se encuentre conformado por actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiamiento. A continuación, se representa un modelo del presente estado:

Estado de flujo de efectivo método directo

**Tabla N° 55 Estado de flujo de efectivo**

 <b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX (Expresado en dólares)		
	TOTAL PATRIMONIO	CÓD
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		
<b>INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL DE EFECTIVO, ANTES DEL EFECTIVO DE LOS CAMBIOS EN LA TASA DE CAMBIO)</b>	<u>XXX</u>	95
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<u>XXX</u>	9501
<b>Clases de cobros pro actividades de operación</b>	<u>XXX</u>	950101
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	XXX	95010101
Cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos de actividades ordinarias	XXX	95010102
<b>Clases de pagos por actividades de operación</b>	<u>XXX</u>	950102
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	XXX	95010201
Otros pagos por actividades de operación	XXX	95010205
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<u>XXX</u>	9502
Importes procedentes de ventas de propiedad, planta y equipo	XXX	950208
Adquisiciones de propiedad, planta y equipo	XXX	950209
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>		
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<u>XXX</u>	9503
Financiación por préstamos a largo plazo	XXX	950304
Pagos de préstamos	XXX	950305
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO</b>	<u>XXX</u>	9507
FIRMA DE LA GERENCIA NOMBRE: CI:	FIRMA DEL CONTADOR NOMBRE: CI:	

Elaborado por: La autora

Año: 2016

**Notas a los estados financieros.** - Es la información adicional para comprender de mejor manera los estados financieros. Estas narrativas de las partidas presentadas en los estados financieros pueden contener políticas aplicadas, métodos utilizados y demás detalles que se requiera revelar.

3.5. Subsistema de Gestión financiero

# FRESQUILAC



## **SUBSISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERO**

### **3.5.1.1. Introducción**

El presente subsistema de gestión financiero está enfocado en disminuir las debilidades de este ámbito halladas en el diagnóstico situacional, mediante dos herramientas financieras como son el presupuesto y los indicadores financieros, para que la información arrojada en el subsistema de gestión contable sirva para proyectar los ingresos y egresos y tomar decisiones de manera que beneficie a la entidad.

A más de lo mencionado este permitirá analizar los riesgos económicos y financieros que pueden presentarse en cualquier momento, a determinar los precios de los productos lácteos en base al mercado actual y a proyectar inversiones futuras.

### **3.5.2. Políticas Financieras**

**Gerencia** proporcionará lineamientos para el control de los recursos financieros y económicos, además establecerá estrategias que permitan a Fresquilac obtener una mayor rentabilidad.

**El dpto. de Contabilidad** planificará el presupuesto de la entidad, a fin de que se controle y se distribuya de forma eficaz los recursos monetarios.

### **3.5.3. Presupuestos**

El presupuesto es una herramienta que permitirá proyectar, coordinar y controlar los ingresos y gastos que se generan en la planta de lácteos. Además, ayudará a prevenir el despilfarro de dinero y tener un mayor control sobre este.

La importancia de llevar un presupuesto en la entidad radica en la determinación anticipada de las prioridades para operar normalmente y la distribución correcta de los recursos monetarios. Este presupuesto debe ser elaborado en el mes de diciembre usando los resultados obtenidos durante el periodo económico de la entidad y se lo debe proyectar a un año. Es por ello, que se establecen los formatos de presupuesto de ventas, producción, MOD, MPD, CIF y gastos administrativos y de ventas, para hacer referencia su importancia y elaboración de los mismos.

#### **3.5.3.1. Presupuesto de ventas**

La elaboración y aplicación del presupuesto de ventas tiene como objetivo estimar los ingresos, para tomar decisiones de compra y producción. El siguiente cuadro se presenta un modelo de presupuesto de ventas, donde se debe colocar la cantidad proyectada por producto y multiplicarla por el precio unitario promedio, para obtener finalmente los valores proyectados.

Tabla N° 56 Presupuesto de ventas

 <b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 e-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com				
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>
Cant. Queso de mesa redondo 500g	XX	XX	XX	XX
Precio	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL</b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>
Cant. Queso de mesa cuadrado 500g.	XX	XX	XX	XX
Precio	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL</b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>
Cant. Queso de mesa redondo peq.125g	XX	XX	XX	XX
Precio	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL</b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>
Cant. Queso amasado.	XX	XX	XX	XX
Precio	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL</b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>
Cant. Queso mozzarella.	XX	XX	XX	XX
Precio	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL</b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>
Cant. Mantequilla	XX	XX	XX	XX
Precio	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL</b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>
<b>RESUMEN VENTAS</b>				
Queso de mesa redondo 500g.	XX	XX	XX	XX
Queso de mesa cuadrado 500g.	XX	XX	XX	XX
Queso de mesa redondo pequeño 125g.	XX	XX	XX	XX
Queso amasado.	XX	XX	XX	XX
Queso mozzarella.	XX	XX	XX	XX
Mantequilla.	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL MES</b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>

Elaborado por: La autora

Año: 2016

### 3.5.3.2. Presupuesto de producción

El presupuesto de producción es el punto de partida en el proceso productivo. Este tiene por objetivo estimar la cantidad de productos a producir para solventar las ventas esperadas. En el siguiente cuadro se presenta un modelo de presupuesto de producción, donde se debe colocar las ventas proyectadas, sumar el inventario final deseado y restar el inventario inicial obtenido del año anterior para obtener finalmente los valores proyectados.

Tabla N° 57 Presupuesto de producción

 <b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 e-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com				
<b>PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>
<b>Queso de mesa redondo</b>				
Ventas presupuestadas	XX	XX	XX	XX
(+) Inv. Final deseado	XX	XX	XX	XX
(-) Inv. Inicial año anterior	XX	XX	XX	XX
<b>(=) PROD. REQ</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>
<b>Queso de mesa cuadrado</b>				
Ventas presupuestadas	XX	XX	XX	XX
(+) Inv. Final deseado	XX	XX	XX	XX
(-) Inv. Inicial año anterior	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>
<b>Queso de mesa redondo pequeño</b>				
Ventas presupuestadas	XX	XX	XX	XX
(+) Inv. Final deseado	XX	XX	XX	XX
(-) Inv. Inicial año anterior	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>
<b>Queso amasado</b>				
Ventas presupuestadas	XX	XX	XX	XX
(+) Inv. Final deseado	XX	XX	XX	XX
(-) Inv. Inicial año anterior	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>
<b>Queso de mozzarella</b>				
Ventas presupuestadas	XX	XX	XX	XX
(+) Inv. Final deseado	XX	XX	XX	XX
(-) Inv. Inicial año anterior	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>
<b>Mantequilla</b>				
Ventas presupuestadas	XX	XX	XX	XX
(+) Inv. Final deseado	XX	XX	XX	XX
(-) Inv. Inicial año anterior	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>
<b>RESUMEN DE PRODUCCIÓN</b>				
Queso de mesa redondo 500g.	XX	XX	XX	XX
Queso de mesa cuadrado 500g.	XX	XX	XX	XX
Queso de mesa redondo pequeño 125g.	XX	XX	XX	XX
Queso amasado.	XX	XX	XX	XX
Queso mozzarella.	XX	XX	XX	XX
Mantequilla.	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL MES</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>

Elaborado por: La autora

Año: 2016

**3.5.3.3. Presupuesto de mano de obra directa**

El presupuesto de mano de obra permite estimar el costo del recurso humano para llevar a cabo la producción. En el siguiente cuadro se presenta un modelo de presupuesto de MOD,

donde se debe colocar la producción presupuestada, multiplicarla por las horas de mano de obra requerida por producto y al valor resultante multiplicarle por el costo hora de la MOD.

**Tabla N° 58 Presupuesto de mano de obra directa**

 <b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 e-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com Cel.: 063017601				
<b>PRESUPUESTO DE MOD</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>
<b>Queso de mesa redondo</b>				
Producción presupuestada	XX	XX	XX	XX
(*) Horas de fabricación del producto	XX	XX	XX	XX
(=) Horas requeridas	XX	XX	XX	XX
(*) Costo Hora MOD	XX	XX	XX	XX
(=) Presupuesto MOD	XX	XX	XX	XX
<b>(=) PROD. REQ</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>
<b>Queso de mesa cuadrado</b>				
Producción presupuestada	XX	XX	XX	XX
(*) Horas de fabricación del producto	XX	XX	XX	XX
(=) Horas requeridas	XX	XX	XX	XX
(*) Costo Hora MOD	XX	XX	XX	XX
(=) Presupuesto MOD	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>
<b>Queso de mesa redondo pequeño</b>				
Producción presupuestada	XX	XX	XX	XX
(*) Horas de fabricación del producto	XX	XX	XX	XX
(=) Horas requeridas	XX	XX	XX	XX
(*) Costo Hora MOD	XX	XX	XX	XX
(=) Presupuesto MOD	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>
<b>Queso amasado</b>				
Producción presupuestada	XX	XX	XX	XX
(*) Horas de fabricación del producto	XX	XX	XX	XX
(=) Horas requeridas	XX	XX	XX	XX
(*) Costo Hora MOD	XX	XX	XX	XX
(=) Presupuesto MOD	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>
<b>Queso de mozzarella</b>				
Producción presupuestada	XX	XX	XX	XX
(*) Horas de fabricación del producto	XX	XX	XX	XX
(=) Horas requeridas	XX	XX	XX	XX
(*) Costo Hora MOD	XX	XX	XX	XX
(=) Presupuesto MOD	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>
<b>Mantequilla</b>				
Producción presupuestada	XX	XX	XX	XX
(*) Horas de fabricación del producto	XX	XX	XX	XX
(=) Horas requeridas	XX	XX	XX	XX
(*) Costo Hora MOD	XX	XX	XX	XX
(=) Presupuesto MOD	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>
<b>RESUMEN DE MOD</b>				
Queso de mesa redondo 500g.	XX	XX	XX	XX
Queso de mesa cuadrado 500g.	XX	XX	XX	XX
Queso de mesa redondo pequeño 125g.	XX	XX	XX	XX
Queso amasado.	XX	XX	XX	XX
Queso mozzarella.	XX	XX	XX	XX
Mantequilla.	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL MES</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

### 3.5.3.4. Presupuesto de materia prima directa

El presupuesto de materia prima directa permite estimar la cantidad de materiales o insumos que se requieren para la producción estimada. En el siguiente cuadro se presenta un modelo de presupuesto de MPD, donde se debe colocar la producción presupuestada de los diferentes productos lácteos, multiplicarla por la cantidad de materia prima requerida, el resultado obtenido se debe restar al inventario del año anterior y el valor resultante multiplicarle por el precio de la materia prima.

**Tabla N° 59 Presupuesto de materia prima directa**

 <b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 e-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com				
<b>PRESUPUESTO DE MPD</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>
<b>Cuajo</b>				
Producción presupuestada	XX	XX	XX	XX
(*) Cantidad de MP	XX	XX	XX	XX
(=) Presupuesto de MP	XX	XX	XX	XX
(-) Inv. Inicial obtenido	XX	XX	XX	XX
(=) Cantidad Requerida	XX	XX	XX	XX
(*) Precio	XX	XX	XX	XX
(=) Presupuesto de MPD	XX	XX	XX	XX
<b>(=) PROD. REQ</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>
<b>Calcio</b>				
Producción presupuestada	XX	XX	XX	XX
(*) Cantidad de MP	XX	XX	XX	XX
(=) Presupuesto de MP	XX	XX	XX	XX
(-) Inv. Inicial obtenido	XX	XX	XX	XX
(=) Cantidad Requerida	XX	XX	XX	XX
(*) Precio	XX	XX	XX	XX
(=) Presupuesto de MPD	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>
<b>SAL</b>				
Producción presupuestada	XX	XX	XX	XX
(*) Cantidad de MP	XX	XX	XX	XX
(=) Presupuesto de MP	XX	XX	XX	XX
(-) Inv. Inicial obtenido	XX	XX	XX	XX
(=) Cantidad Requerida	XX	XX	XX	XX
(*) Precio	XX	XX	XX	XX
(=) Presupuesto de MPD	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>
<b>RESUMEN DE MOD</b>				
Cuajo	XX	XX	XX	XX
Calcio	XX	XX	XX	XX
Sal	XX	XX	XX	XX
<b>TOTAL MES</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>

Elaborado por: La autora

Año: 2016

### 3.5.3.5. Presupuesto de costos indirectos de fabricación

El presupuesto de costos indirectos de fabricación permite estimar los costos fijos y variables que no están relacionados directamente en la producción de los productos lácteos. En el siguiente cuadro se presenta un modelo de presupuesto de CIF, donde se debe colocar los valores de los costos fijos que se va a requerir.

**Tabla N° 60 Presupuesto de costos indirectos de fabricación**

 <b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 e-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com				
<b>PRESUPUESTO DE CIF</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>
Sueldos	XX	XX	XX	XX
Servicios básicos	XX	XX	XX	XX
Depreciaciones	XX	XX	XX	XX
Materiales indirectos				
<b>TOTAL MES</b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

### 3.5.3.6. Presupuesto de gastos administrativos y de ventas

Este presupuesto permite estimar los gastos que surgen tanto en las operaciones administrativas como en las de ventas. En el siguiente cuadro se presenta un modelo de presupuesto de gastos administrativos y financieros, donde se debe colocar los valores estimados esperados para que la entidad opere normalmente.

**Tabla N° 61 Presupuesto de gastos de administración y ventas**

 <b>PLANTA DE LÁCTEOS FRESQUILAC</b> Pimampiro – Ecuador R.U.C.: 1002246336001 Telf.: 0998142622 Cel.: 063017601 e-mail: floresmiroarcos2014@gmail.com				
<b>PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>
Sueldos	XX	XX	XX	XX
Suministros y materiales	XX	XX	XX	XX
Depreciaciones	XX	XX	XX	XX
Servicios básicos				
<b>TOTAL MES</b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>	<b><u>XX</u></b>

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

### 3.5.4. Indicadores financieros

Los indicadores financieros son herramientas que permiten medir y analizar los estados financieros de la entidad, para la toma de decisiones. A continuación, se muestra datos de ejemplo para una mejor comprensión del análisis de los indicadores financieros:

#### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>		<b>324.345,67</b>
101	<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>		<b>187.875,85</b>
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	<b>97.987,70</b>	
1010101	CAJA	37.897,87	
1010102	BANCOS	60.089,83	
1010201	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	<b>47.520,54</b>	
101020101	Clientes	40.285,73	
101020101	Empleados	7.234,81	
1010202	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	<b>(1.867,20)</b>	
10103	INVENTARIOS	<b>44.234,81</b>	
102	<b><u>ACTIVOS NO CORRIENTES</u></b>		<b>136.469,82</b>
10201	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	<b>126.400,48</b>	
1020109	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES	<b>10.069,34</b>	
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>		<b>160.988,86</b>
201	<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>		<b>135.987,98</b>
20101	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	<b>100.567,45</b>	
2010101	Proveedores	79.869,67	
2010101	Sueldos por pagar	20.697,78	
20104	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	<b>35.420,53</b>	
2010401	IVA en ventas	10.454,78	
2010402	Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	24.965,75	
202	<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>		<b>25.000,88</b>
20202	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	<b>25.000,98</b>	
2020201	Préstamo bancario Banco del Pichincha	25.000,88	
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>		<b>163.356,81</b>
30	<b><u>PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LA ADMINISTRACIÓN</u></b>		<b>163.356,81</b>
301	CAPITAL	<b>24.898,87</b>	
304	RESULTADOS ACUMULADOS	<b>138.457,94</b>	
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>324.345,67</b>

## ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

### 4 INGRESOS

41	<b><u>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</u></b>	<b>378.876,91</b>
40101	VENTA DE BIENES	419.376,91
40105	(-) DESCUENTO EN VENTAS	40.500,00
51	<b><u>COSTO DE VENTA Y PRODUCCIÓN</u></b>	<b>165.632,89</b>
50101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	112.933,73
5010101	(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	44.234,81
5010102	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	99.899,12
5010104	(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	31.200,20
50102	(+) MANO DE OBRA DIRECTA	33.160,42
50103	(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	1.169,40
50104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	18.069,34
42	<b><u>GANANCIA BRUTA</u></b>	<b>213.244,02</b>
52	<b>GASTOS</b>	<b>43576.31</b>
5201	<b><u>GASTOS DE VENTA</u></b>	<b>16.007,98</b>
520101	SUELDOS Y SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	11.989,52
520117	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	4.018,46
5202	<b><u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u></b>	<b>19.000,88</b>
520201	SUELDOS Y SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	16.567,45
520216	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	2.433,43
5203	<b><u>GASTOS FINANCIEROS</u></b>	<b>8.567,45</b>
520301	INTERESES	8.567,45
60	<b><u>GANANCIA ANTES DE 15% A TRAB. E I. R.</u></b>	<b>169.667,71</b>
61	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	25.450,16
62	<b><u>GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS</u></b>	<b>144.217,55</b>
63	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	31.727,86
78	<b><u>GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO</u></b>	<b><u>112.489,69</u></b>

### 3.5.4.1. Indicadores de rentabilidad.

Esta herramienta financiera ayuda a la gerencia a medir la eficiencia con la que se ha venido operando en la entidad para obtener beneficios económicos. Este indicador permite gestionar de mejor manera los costos y gastos. Para realizar los respectivos análisis se usarán los siguientes indicadores:

**a) Rentabilidad neta.** – Este indicador permite conocer a la gerencia de la entidad el porcentaje que le queda en cada venta después de deducir impuestos y gastos. Para ello se usará la siguiente formula:

$$\text{Formula: } \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Formula: } \frac{112.489,69}{378.876,91} = 0,30$$

#### Interpretación:

La entidad tiene una adecuada retribución durante el periodo, por lo tanto, a la administración de la entidad ha puesto sus mejores esfuerzos en sus operaciones. El resultado indica que la entidad genero una utilidad del 30% en el periodo.

**b) Rentabilidad sobre los gastos o costos.** – Este indicador permite conocer a la administración de la entidad la proporción de las ventas que se ha destinado para cubrir los costos y gastos. Para ello se usaran las siguientes formulas:

$$\text{Formula: } \frac{\text{Costos de ventas}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Formula: } \frac{165.632,89}{378.876,91} = 0,44$$

$$\text{Formula: } \frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Formula: } \frac{43.576,31}{378.876,91} = 0,12$$

#### Interpretación:

La entidad ha distribuido el 44% de los ingresos para cubrir sus costos y el 12% para cubrir sus gastos. Estos resultados indican que se debe aplicar un mejor control a sus costos y gastos de modo que cada año este índice sea menor a comparación del año anterior.

### 3.5.4.2. Indicadores de liquidez

Este indicador muestra la capacidad de un negocio para enfrentar sus obligaciones contraídas a corto plazo. Cuando este indicador de liquidez es elevado quiere decir que la entidad tiene mayor posibilidad de cancelar sus deudas. Para realizar este análisis se usarán los siguientes indicadores:

**a) Liquidez corriente.** – Este indicador permite a la administración de la entidad conocer la capacidad que tiene el negocio para cumplir con las obligaciones del pasivo corriente. Para ello se usará la siguiente formula:

$$\text{Formula: } \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Formula: } \frac{187.875,85}{135.987,98} = 1,38$$

**Interpretación:**

La empresa tiene la capacidad de endeudamiento, porque los activos corrientes de la entidad son mayores que sus pasivos corrientes. El resultado indica que por cada (\$1) de deuda que la entidad posee a corto plazo cuenta con \$1,38 para cancelar las obligaciones.

**b) Prueba ácida.** – Este indicador permite a la gerencia de la entidad conocer la capacidad que tiene el negocio para cumplir con las obligaciones del pasivo corriente sin depender de la venta de inventarios. Para ello se usará la siguiente formula:

$$\text{Formula: } \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Formula: } \frac{187.875,85 - 44.234,81}{135.987,98} = 1,06$$

**Interpretación:**

Se observa que la entidad cuenta con los recursos para solventar las deudas. El resultado indica que por cada (\$1) de deuda que la entidad tiene a corto plazo dispone de \$1,06 para cancelar las obligaciones, a pesar de que los inventarios no se los llegara a vender.

**3.5.4.3. Indicadores de actividad.**

Esta herramienta financiera ayuda a la gerencia de la entidad medir la efectividad de la gestión de los recursos. Este indicador ayuda a completar el análisis de liquidez. Para realizar los respectivos análisis se usarán los siguientes indicadores:

**a) Rotación de inventarios.** – Este indicador permite conocer a la gerencia de la entidad el número de veces que el inventario rota en un periodo. Para ello se usará la siguiente formula:

$$\text{Formula: } \frac{\text{Inventario} * 360}{\text{Costo de venta}}$$

$$\text{Formula: } \frac{(44.234,81 * 360)}{165.632,89} = 96$$

**Interpretación:**

La entidad tiene una baja rotación en sus inventarios porque tarda muchos días para transformarse en efectivo o cuentas por cobrar. El resultado indica que el inventario va al mercado cada 96 días.

**b) Rotación de cartera.** – Este indicador permite conocer a la gerencia de la entidad el tiempo en días que tarda en recuperar las cuentas por cobrar a clientes. Para ello se usará la siguiente formula:

$$\text{Formula: } \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Formula: } \frac{(40.285,73 * 360)}{378.876,91} = 38$$

#### **Interpretación:**

La entidad tiene una normal rotación en sus cuentas por cobrar porque recupera el dinero de las ventas en un tiempo prudente. El resultado indica que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo en 38 días.

**c) Rotación de activos fijos.** – Este indicador permite medir a la gerencia la eficiencia del uso de sus instalaciones y equipos de la entidad. Para ello se usará la siguiente formula:

$$\text{Formula: } \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$$

$$\text{Formula: } \frac{378.876,91}{126.400,48} = 3$$

#### **Interpretación:**

La entidad tiene una favorable eficiencia en el uso de las instalaciones y equipos, porque estos están generando beneficios económicos a la entidad. El resultado indica que por cada \$1 invertido en activos fijos se genera \$3 en ventas.

#### **3.5.4.4. Indicadores de endeudamiento.**

Esta herramienta financiera ayuda a la administración a medir el grado en que la entidad ha sido financiada a través de deudas. Este indicador permite conocer el nivel de riesgo del negocio. Para realizar los respectivos análisis se usarán los siguientes indicadores:

**a) Razón de deuda total a capital total.** – Este indicador permite conocer a la administración de la entidad el porcentaje de participación que tienen los acreedores dentro del negocio. Para ello se usará la siguiente formula:

$$\text{Formula: } \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Formula: } \frac{160.988,86}{324.345,67} = 0,50$$

**Interpretación:**

El resultado indica que el 50% de los activos totales es financiado por acreedores. Si se liquidaran sus pasivos la entidad contaría con la mitad de sus activos para seguir operando normalmente.

**b) Razón de deuda total a capital contable.** – Este indicador permite conocer a la administración de la entidad la cantidad de dinero que aportan los acreedores en relación de la contribución del propietario. Para ello se usará la siguiente fórmula:

$$\text{Formula: } \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital}}$$

$$\text{Formula: } \frac{160.988,86}{24.898,87} = 6,47$$

**Interpretación:**

El negocio tiene un alto nivel de endeudamiento y su capital se encuentra comprometido con los acreedores. El resultado indica que los acreedores han aportado 6 veces más que el propietario de la entidad.



## CAPÍTULO VI

### 4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

#### 4.1. Introducción

En el presente capítulo se analizarán las posibles incidencias o consecuencias futuras que trae consigo la aplicación del diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero en la planta de lácteos Fresquilac, en el cantón Pimampiro. Estos impactos se los ha identificado como: organizacionales, económicos, sociales, educativos y ambientales.

Una vez identificados los impactos se construye una matriz y de acuerdo a la siguiente escala se asigna una ponderación valorada a cada uno de ellos:

**Tabla N° 62 Escala de ponderación de impactos**

Impacto	Escala de ponderación
Alto negativo	-1
Medio negativo	-2
Bajo negativo	-3
No hay impacto	0
Bajo positivo	1
Medio positivo	2
Alto positivo	3

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación propia

A continuación, se realiza la sumatoria ( $\Sigma$ ) a la ponderación realizada en cada matriz y se divide para el total de indicadores establecidos de acuerdo a la categoría de impacto correspondiente. Luego se realiza un análisis justificando las razones por las cuales se asignó la ponderación a cada impacto. Para finalizar se elabora una matriz general, la cual contiene los resultados obtenidos de cada uno de los indicadores establecidos, mediante ésta se obtiene el impacto global que acarrea la implementación del presente diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero.

#### 4.2. Objetivos

- Analizar la incidencia del impacto organizacional que traerá consigo la aplicación del diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero.
- Analizar la incidencia del impacto económico que traerá consigo la aplicación del del diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero.
- Analizar la incidencia del impacto social que traerá consigo la aplicación del diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero.

- Analizar la incidencia del impacto educativo que traerá consigo la aplicación del diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero.
- Analizar la incidencia del impacto ambiental que traerá consigo la aplicación del diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero.

### 4.3. Impacto Organizacional

**Tabla N° 63 Impacto organizacional**

IMPACTO INDICADOR	NIVEL DE NEGATIVO			POSITIVO			TOTAL	
	-3	-2	-1	0	1	2		3
Creación de instrumentos de gestión							X	3
Procesos fortalecidos							X	3
Estructura organizacional							X	3
<b>TOTAL</b>							<b>9</b>	<b>Σ = 9</b>
<b>NIVEL DE IMPACTO</b>	$\frac{9}{3} = 3$			<b>TIPO DE IMPACTO</b>			Alto positivo	

**Elaborado por:** La autora

**Año:** 2016

#### Análisis

Con la implementación del presente diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero se mejorará la estructura organizacional que posee la planta de lácteos Fresquilac, originando un cambio en las actividades que se desempeñan en la entidad, esto provocará un impacto alto positivo Dentro de impacto organizacional se ha considerado los siguientes indicadores:

\* **Creación de instrumentos de gestión.** – Mediante la aplicación de la filosofía institucional, las políticas, el reglamento interno, la descripción de funciones y de procesos se mejorará el control y manejo de los recursos materiales y económicos, así como también del talento humano. Además, la especial asignación de puestos y funciones, contribuye a que las actividades de la entidad se desarrollen de manera ordenada y coordinada. En consecuencia, producirá un impacto alto positivo.

\* **Procesos fortalecidos.** – La aplicación de procedimientos adecuados en cada proceso productivo trae consigo el desarrollo de actividades ordenadas y eficientes. Además, cada trabajador se debe regirse a múltiples normas a la hora de realizar su labor, aumentado su responsabilidad en producir los mejores productos lácteos. Es por ello que su ponderación tiene un impacto alto positivo.

\***Estructura organizacional**– El fortalecimiento organizacional de la entidad permitirá el cumplimiento de los objetivos preestablecidos. Además, se logrará coordinar de mejor manera las actividades de la entidad. Por ello, se valora como un impacto alto positivo.

#### 4.4. Impacto Económico

Tabla N° 64 Impacto económico

IMPACTO INDICADOR	NIVEL DE	NEGATIVO				POSITIVO			TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
Optimización de recursos								X	3
Control financiero								X	3
Incremento de la rentabilidad							X		2
<b>TOTAL</b>							2	6	$\Sigma = 8$
<b>NIVEL DE IMPACTO</b>	$\frac{8}{3} = 2,6 = 3$				<b>TIPO DE IMPACTO</b>			Alto positivo	

Elaborado por: La autora

Año: 2016

#### Análisis

La implementación del presente diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero en Fresquilac trae consigo un cambio en el control y manejo de los recursos monetarios, por lo cual, esto generará un impacto alto positivo. Dentro del impacto económico se ha considerado los siguientes indicadores:

\***Optimización de recursos.** – Mediante la aplicación de políticas y procedimientos contables se logra gestionar los recursos, incurrir en menores costos y gastos y evitar desperdicios de insumos y materiales. Por lo cual, a este indicador se le ha valorado como un impacto alto positivo.

\* **Control financiero.** – Atraves del cumplimiento de las políticas, procedimientos y un riguroso análisis financiero se logra manejar y controlar los recursos económicos permitiendo el crecimiento y desarrollo del negocio. Por ello, se ha considerado a este indicador como un impacto alto positivo.

\* **Incremento de la rentabilidad.** – Mediante la correcta toma de decisiones se optimiza y ahorra recursos, se invierte en lo necesario, permitiendo que la entidad tenga mayores beneficios económicos. Además, el mejoramiento a los procesos productivos permite ampliar la cobertura en el mercado y tener mayor número de clientes satisfechos, favoreciendo a la estabilidad del negocio. Por esto, se considera que el presente indicador trae consigo un impacto medio positivo.

#### 4.5. Impacto Social

Tabla N° 65 Impacto social

IMPACTO INDICADOR	NIVEL DE	NEGATIVO			POSITIVO			TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	
Buenas relaciones internas y externas							X	3
Estabilidad laboral						X		2
Desarrollo socioeconómico de la localidad					X			1
<b>TOTAL</b>					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Σ = 6</b>
<b>NIVEL DE IMPACTO</b>	$\frac{6}{3} = 2$			<b>TIPO DE IMPACTO</b>			Medio positivo	

Elaborado por: La autora

Año: 2016

#### Análisis

La implementación del presente diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero en Fresquilac trae consigo un cambio social tanto interno como externo, esto generará un impacto medio positivo. Dentro del presente impacto se ha considerado los siguientes indicadores:

\* **Buenas relaciones internas y externas.** – El cumplimiento de las obligaciones externas genera confianza y una buena reputación del negocio, también, el cumplimiento de responsabilidades y políticas establecidas permiten llegar al consumidor de una forma más atractiva, satisfaciendo sus necesidades y manteniéndolo fiel a la institución. Además, internamente se genera un buen ambiente laboral. Es por ello que a este indicador se lo valora como impacto alto positivo.

\* **Estabilidad laboral.** – Mediante cumplimiento de la normativa legal vigente del país y de la entidad, se garantiza que se cumplan los deberes y obligaciones tanto del empleador como del empleado. Esto permite que los integrantes de la entidad cumplan con sus actividades de manera más óptima. Este indicador se lo pondera como un impacto medio positivo.

\* **Desarrollo socioeconómico de la localidad.** – La planta de lácteos utiliza materia prima de proveedores externos, pero de acuerdo a la necesidad de producción que el mercado requiere, por esto, si se cumple con las funciones, políticas y procedimientos establecidos, se generará una ampliación del mercado permitiendo que más proveedores se integren a la entidad. También, existe una contribución a las familias de la localidad gracias a la generación de empleo que ofrece esta entidad y permitiendo ser una fuente de sustento al núcleo familiar. Por todo ello, se considera a este indicador como un impacto bajo positivo.

#### 4.6. Impacto Educativo

Tabla N° 66 Impacto educativo

IMPACTO INDICADOR	NIVEL DE	NEGATIVO				POSITIVO			TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
Fortalecimiento de capacidades						X		2	
Mejoramiento de las competencias							X	3	
Mejoramiento en la atención al cliente							X	3	
<b>TOTAL</b>						2	6	$\Sigma = 8$	
<b>NIVEL DE IMPACTO</b>	$\frac{8}{3} = 2,6 = 3$				<b>TIPO DE IMPACTO</b>			Alto positivo	

Elaborado por: La autora

Año: 2016

#### Análisis

La implementación del presente diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero trae consigo un cambio educativo en todos los integrantes de Fresquilac, esto provoca un impacto alto positivo. Dentro del presente impacto se ha considerado los siguientes indicadores:

\* **Fortalecimiento de capacidades.** – Atraves del cumplimiento de las obligaciones por parte de entidad, se proveerá a todos los trabajadores capacitaciones que permitan cubrir falencias existentes en los conocimientos, para que así, puedan aplicar de mejor manera sus actividades designadas. Esto conlleva lograr los objetivos que se han establecido en el negocio. Por tales razones, se pondera a este indicador como impacto medio positivo.

\* **Mejoramiento de las competencias.** – Mediante la aplicación y cumplimiento de los manuales de funciones, políticas y procedimientos establecidos, ayudará a un mejor desempeño de las funciones designadas a cada trabajador. Además, las guías proporcionadas permitirán a la administración tener un mejor control sobre el talento humano. Es por ello, que a este indicador se lo pondera como impacto alto positivo.

\* **Mejoramiento en la atención al cliente.** – Los lineamientos establecidos para el proceso de venta de productos lácteos garantice la satisfacción al cliente, fuente de ser de todo negocio. También, el cumplimiento de las funciones que debe desempeñar el área de ventas, contribuyen a que se solventen todos los requerimientos de los clientes y así mantener una buena relación con los mismos. Razones por las cuales se considera a este indicador como impacto alto positivo.

#### 4.7. Impacto Ambiental

**Tabla N° 67 Impacto ambiental**

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO NEGATIVO				POSITIVO			TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Contaminación del agua			X					-1
Contaminación del suelo	X							-3
Contaminación del aire	X							-3
<b>TOTAL</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>					<b>Σ = - 7</b>
<b>NIVEL DE IMPACTO</b>	$\frac{-7}{3} = 2,33 = - 2$			<b>TIPO DE IMPACTO</b>				Medio negativo

Elaborado por: La autora

Año: 2016

#### Análisis

El nivel del impacto ambiental que genera Fresquilac es un impacto medio negativo. Dentro del presente impacto se ha considerado los siguientes indicadores:

**\* Contaminación del agua. –**

Tras el proceso de producción de los productos lácteos trae consigo el derrame de suero, produciendo una contaminación del agua poniendo en peligro a los animales acuáticos. A este indicador se lo pondera como bajo negativo, ya que la entidad realiza la venta del suero a los proveedores de leche.

**\* Contaminación del suelo. –**

El mal majeo del combustible en la entidad genera una contaminación al suelo. Aunque la entidad no realiza ninguna actividad para reducir este impacto, éste se lo puede disminuir a través de capacitaciones, es por ello que se lo ha ponderado como un impacto alto negativo.

**\* Contaminación del aire. –**

Tras las emisiones generadas por el caldero trae consigo una contaminación al aire. En la entidad no se aplica ninguna medida para disminuir las emisiones generadas por esta máquina. Es por ello que se pondera a este indicador como un impacto alto negativo.

#### 4.8. Impacto general

Tabla N° 68 Impacto general

IMPACTO INDICADOR	NIVEL DE	NEGATIVO				POSITIVO			TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
Impacto Organizacional								X	3
Impacto Económico								X	3
Impacto Social							X		2
Impacto Educativo								X	3
Impacto Ambiental			X						-2
<b>TOTAL</b>			-2				2	9	$\Sigma = 9$
<b>NIVEL DE IMPACTO</b>		$\frac{9}{5} = 1,8 = 2$			<b>TIPO DE IMPACTO</b>			Medio positivo	

Elaborado por: La autora

Año: 2016

#### Análisis

La implementación del presente diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero en la planta de lácteos Fresquilac trae consigo múltiples impactos, los mismos que se han ponderado individualmente en cada matriz. En la presente matriz se puede observar que se ha obtenido un promedio general de 2 puntos, esto indica que su impacto es medio positivo.

## CONCLUSIONES

1. En el diagnóstico situacional aplicado a Fresquilac y mediante el uso de herramientas adecuadas de recolección de datos se llegó a determinar que la entidad es manejada tradicionalmente. Las debilidades encontradas en la entidad le ponen en desventaja ante la competencia, impidiéndole el desarrollo y crecimiento de forma rápida.

2. El marco teórico contiene los elementos conceptuales que permiten a los lectores ampliar los conocimientos administrativos, contables y financieros. Además, las bases teóricas y científicas de las diferentes fuentes bibliográficas y linkográficas contribuyeron a conceptualizar información para desarrollar y formular el presente trabajo.

3. En la propuesta se define el direccionamiento de la entidad. Además, contiene normas, políticas, funciones, procedimientos administrativos, contables y financieros que permitirán el cumplimiento de los objetivos establecidos.

4. La aplicación del diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero generará impactos positivos y negativos en Fresquilac, tanto internos como externos.

## RECOMENDACIONES

1. Aplicación y ejecución del presente diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero, permitirá a la administración de Fresquilac corregir las deficiencias existentes, para mejorar control y uso de los recursos de la entidad, así como también, lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones desarrolladas en la entidad. Con el mejoramiento continuo la empresa podrá llegar a altos niveles competitivos en el mercado.

2. Revisar la terminología expuesta en el marco teórico para aumentar los conocimientos administrativos, contables y financieros. Además de la información expuesta en el presente trabajo se debe mantener en constante actualización de modo que permita a la entidad estar a la vanguardia del mercado.

3. La administración de Fresquilac debe difundir y verificar el cumplimiento del diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero. Además, se debe capacitar al talento humano y actualizar la información que tenga relación con el negocio, de modo que se alcancen los objetivos propuesto, se obtenga un mejor desenvolvimiento en el mercado y una mayor productividad de las operaciones de la entidad.

4. Hacer un seguimiento constante a las operaciones de la entidad, de modo que cada integrante de Fresquilac aplique el diseño de un sistema de gestión contable, administrativo y financiero para mejorar sus actividades. Además, la práctica diaria del mismo contribuirá a fortalecer las debilidades de la entidad, de modo que estas se conviertan en fortalezas y ayuden al crecimiento y desarrollo de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Amat, O. (2013). *Análisis integral de empresas*. Barcelona: Profit.
- Bahillo, E., Pérez, C., & Escribano, G. (2013). *Gestión financiera*. Madrid: Paraninfo.
- Chu, M. (2014). *Finanzas para no financieros*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Coral, L., & Gudiño, E. (2014). *Contabilidad universitaria*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fierro, Á. (2011). *Contabilidad general*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fierro, Á., & Fierro, F. (2015). *Contabilidad general con enfoque NIIF para pymes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- García, A., Aguilar, J., & Flores, P. (2014). *Áreas exentas: Beneficios fiscales y comerciales*.
- Greco, O. (2013). *Diccionario preciso de Economía*. Florida: Valletta Ediciones.
- Guajardo, G., & Andrade, N. (2014). *Contabilidad financiera*. Perú: McGraw-Hill.
- Guarneros, I. (2014). *Más competitivas que pequeñas: imagen corporativa a la medida de su empresa*.
- Hansen-Holm, M., & Chávez, L. (2012). *NIIF para PYMES: teoría y práctica*. Guayaquil: Hansen - Holm.
- Izar, J. (2013). *Ingeniería económica y financiera*. México: Trillas.
- Izar, M. (2013). *Ingeniería económica y financiera*. México: Trillas.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México D. F.: McGraw-Hill.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2013). *Administración de operaciones: Procesos y cadena de suministro*. México: Pearson.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales: guía práctica*. México: Alfaomega.
- Louffat, E. (2012). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo*. Argentina: Buenos Aires: Cengage Learning.
- Martínez, V. (2015). *Diagnóstico administrativo holístico: Planeación estratégica y metodología de análisis*. México: Trillas.
- Mejía, E., Montes, C., & Montilla, O. (2014). *Control y evaluación de la gestión organizacional*. Bogotá: Alfaomega.
- Méndez, J. (2012). *Economía de la empresa*. México: McGraw-Hill.

- Morueco, R. (2014). *Manual práctico de administración*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Münch, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Oriol, A., & Campa, F. (2011). *Contabilidad, control de gestión y finanzas de Hoteles*. Barcelona: Profit.
- Peña, L. (2014). *De las sociedades comerciales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pérez, J. (2013). *Control de gestión empresarial*. Colombia: Alfaomega.
- Polanco, L., Sinisterra, G., & Harvey, H. (2011). *Contabilidad: Sistema de información para las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Rincón, C. (2011). *Costos para Pyme*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rios, R. (2013). *El talento humano en los sistemas de gestión*. Bogotá: Icontec.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración*. México: Pearson .
- Rojas, D. (2015). *Manual de contabilidad y costos*. España: Lexus.
- Sierra, H., & Bernal, C. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Colombia: Pearson.
- Vox. (2011). *Diccionario de lengua española general*. Barcelona: Larousse editorial.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*. México: McGraw Hill.
- Zapata, S. (2011). *Contabilidad General: Con base en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)*. Madrid: McGraw-Hill.
- Zapata, P. (2015). *Contabilidad de costos*. Bogotá: Alfaomega.

## LINKOGRAFÍA

- ACCID. (2013). *Nuevas tendencias en finanzas corporativas: Bases conceptuales aplicaciones prácticas*. Recuperado el 26 de 10 de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=OJWfR\\_WFM5kC&pg=PA8&dq=en+finanzas+corporativas:+Bases+conceptuales+AUTOR&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi2n52pyoPQAhVLMYKHKQ01AuAQ6AEIzAA#v=onepage&q=en%20finanzas%20corporativas%3A%20Bases%20conceptuales%20AUTOR&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=OJWfR_WFM5kC&pg=PA8&dq=en+finanzas+corporativas:+Bases+conceptuales+AUTOR&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi2n52pyoPQAhVLMYKHKQ01AuAQ6AEIzAA#v=onepage&q=en%20finanzas%20corporativas%3A%20Bases%20conceptuales%20AUTOR&f=false)
- Albelda, E., & Sierra, L. (2014). *Introducción a la contabilidad financiera: ejercicios básicos*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11126485>
- Álvarez, F. (2015). *Calidad y auditoría en salud*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11162320>
- Archel, P., & Lizarraga, F. (2012). *Estados contables: elaboración, análisis e interpretación*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11059695>
- Blas, P. (2014). *Diccionario de Administración y finanzas*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=jokFBAAAQBAJ&pg=PT6&dq=diccionario&hl=es-419&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwiL8rCr1vjPAhVLRcYKHfmXCIsQ6AEIWjAJ#v=onepage&q=diccionario&f=false>
- Cano, M., & Sánchez, S. (2015). *Estados contables: elaboración, análisis e interpretación*. Recuperado el 27 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11245477>
- Chapa, J., Gámez, C., Ramírez, K., & Treviño, M. (2012). *Guía financiera para PYMES: análisis, diagnóstico y soluciones*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=10889602>
- Colom, A. (2015). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial.: Aplicación multisectorial*. Recuperado el 23 de 10 de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=2zHwCgAAQBAJ&pg=PA41&dq=estrategias+fo&hl=es->

- 419&sa=X&ved=0ahUKEwiUuqOCh\_7PAhUF6CYKHdnJBngQ6AEIOTAG#v=onepage&q=estrategias%20fo&f=false
- De la Cruz, I. (2015). *Gestión del equipo de trabajo del almacén*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11046278&ppg=4>
- Douglas, C. (2011). *Teoría general de sistemas: Un enfoque hacia la ingeniería de sistemas 2ed.* Recuperado el 22 de 10 de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=Ww41AwAAQBAJ&pg=PA12&dq=el+sistema+es+un+conjunto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiasNad4PTPAhULxVQKHqAYgQ6AEIGjAA#v=onepage&q=el%20sistema%20es%20un%20conjunto&f=false>
- Escribano, M., & Jiménez, A. (2011). *Análisis contable y financiero*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=10693093#>
- Estivill, E., & Domènech, M. (2012). *Solos en casa: Respuestas rápidas para padres con dudas*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=7Yt6XoX8nigC&pg=PT56&dq=1%C3%A1cteos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwib\\_4LA1PbPAhXMbD4KHUdCBBkQ6AEIRDAAH#v=onepage&q=1%C3%A1cteos&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=7Yt6XoX8nigC&pg=PT56&dq=1%C3%A1cteos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwib_4LA1PbPAhXMbD4KHUdCBBkQ6AEIRDAAH#v=onepage&q=1%C3%A1cteos&f=false)
- Estupiñán Gaitán, R. (2012). *Estados financieros básicos bajo NIC/NIIF*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 15 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=10625681&ppg=23>
- Feijóo, J. (2012). *El planeamiento estratégico en hotelería*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=10625446>
- Fernández, M., & Navarro, M. (2014). *Sistemas de información en la Empresa*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11002132&ppg=8#>
- Fuentes, A. (2011). *Aplicación gerencial: Sistema empresarial prospectivo*. Recuperado el 24 de 10 de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=btWSAwAAQBAJ&pg=PA14&dq=el+sistema+es+un+conjunto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiEoIzW5\\_TPAhUE6SYKHcd8AFUQ6AEIUjAI](https://books.google.com.ec/books?id=btWSAwAAQBAJ&pg=PA14&dq=el+sistema+es+un+conjunto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiEoIzW5_TPAhUE6SYKHcd8AFUQ6AEIUjAI)
- Gallardo, D., & Maldonado, V. (2016). *Proyectos organizacionales*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11217372>

- García, V. (2015). *Análisis financiero: un enfoque integral*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11230897>
- Garrido, P. (2012). *Análisis de estados contables: elaboración e interpretación de la información financiera*. Recuperado el 25 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11046326&ppg=209>
- Gigli, I. (2014). *La buena leche: aspectos biológicos y su industrialización*. Buenos Aires: Maipue. Recuperado el 26 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11072516&ppg=28>
- Gimenez, P. (2014). *Terminología conceptual para docentes de nivel inicial*. Recuperado el 25 de 10 de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=4BiHBAAQBAJ&pg=PA65&dq=gestion+es+Acci%C3%B3n+y+efecto+de+administrar&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj5s\\_mV-PTPAhVC4iYKHQwVAHMQ6AEIGjAA#v=onepage&q=gestion%20es%20Acci%C3%B3n%20y%20efecto%20de%20administrar&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=4BiHBAAQBAJ&pg=PA65&dq=gestion+es+Acci%C3%B3n+y+efecto+de+administrar&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj5s_mV-PTPAhVC4iYKHQwVAHMQ6AEIGjAA#v=onepage&q=gestion%20es%20Acci%C3%B3n%20y%20efecto%20de%20administrar&f=false)
- Gómez, V., & Palafox, G. (2014). *Ética: la persona y la generación de riqueza en la empresa*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11013546&ppg=8>
- Gómez, W. (2012). *Prácticas empresariales*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=10566093>
- Gonzalez, D. (2012). *Introducción a la contabilidad*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=10609487>
- González, F., & Ganaza, J. (2015). *Fundamentos de economía de la empresa*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11231139&ppg=10>
- Gudiño, J. (2014). *Glosario contable y financiero*. Recuperado el 23 de 10 de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=vmIhAwwAAQBAJ&pg=PT14&dq=notas+a+los+estados+financieros&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiApenUvPzPAhWDPCYKHapmDEYQ6AEIKDAC#v=onepage&q=notas%20a%20los%20estados%20financieros&f=false>
- Guerrero, J. (2014). *Contabilidad I*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11046024>
- Guerrero, J., & Galindo, J. (2014). *Contabilidad para administradores*. Recuperado el 16 de 8 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11013489>

- Guirao, M. (2014). *Técnicas administrativas básicas de oficina: manual*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11205508>
- Hernández, E. (2014). *Eres único e imprescindible*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=d2OWBQAAQBAJ&pg=PT29&dq=foda&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwin-ejw5fjPAhXKWT4KHazxBvQQ6AEISTAI#v=onepage&q=foda&f=false>
- Herz, J. (2015). *Apuntes de contabilidad financiera*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11127095>
- Lara, L. (2011). *Diccionario del español de México*. México: El colegio de México. Recuperado el 14 de 8 de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=iaDQCgAAQBAJ&pg=PA271&dq=planta+industrial+diccionario&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjrn4vs\\_cDNAhWIdR4KHekyAIAQ6AEINzAC#v=onepage&q=planta%20industrial%20diccionario&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=iaDQCgAAQBAJ&pg=PA271&dq=planta+industrial+diccionario&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjrn4vs_cDNAhWIdR4KHekyAIAQ6AEINzAC#v=onepage&q=planta%20industrial%20diccionario&f=false)
- Luna, A. (2014). *Proceso administrativo*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11038651#>
- Luna, C. (2014). *Proceso administrativo*. México: Patria. Recuperado el 22 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11038651>
- Moreno, J. (2014). *Contabilidad básica*. Recuperado el 23 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11038690>
- Moreno, J. (2014). *Contabilidad superior*. Recuperado el 23 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11013285>
- Prieto, J. (2014). *Proyectos: enfoque gerencial*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11162313>
- Prieto, R. (2015). *Técnica contable: técnico en gestión administrativa*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11126683#>
- Rojas, M., & Ruiz, C. (2011). *Introducción a la ingeniería*. Recuperado el 20 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=10560188#>
- Sánchez, M. (2014). *Administración I*. Recuperado el 24 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11046105>
- Sánchez, P. (2014). *Gestión administrativa de la actividad comercial*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11148710&ppg=8>

Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. Recuperado el 28 de 10 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/reader.action?docID=11013242&ppg=4#>

Vidal, M. S., & Ronco, M. A. (2013). *Análisis económico-financiero: supuestos prácticos: supuestos prácticos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado el 12 de 8 de 2016, de <http://site.ebrary.com/lib/utnortesp/detail.action?docID=10853772&p00=An%C3%A1lisis+econ%C3%B3mico-financiero%3A+supuestos>

## ANEXOS

### Anexo N° 1 Entrevista dirigida al propietario de FRESQUILAC

#### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**Objetivo:** Realizar un diagnóstico situacional a la Planta de Lácteos Fresquilac mediante métodos científicos para identificar y determinar las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas.

**Indicaciones:** Responder las preguntas formuladas de forma precisa para obtener una información confiable

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE FRESQUILAC

#### CUESTIONARIO

- 1.- ¿Se han definido las políticas y valores en la entidad?
- 2.- ¿Cuenta con misión, visión y objetivos organizacionales la planta de lácteos?
- 3.- ¿La planta de lácteos cuenta con un organigrama estructurado?
- 4.- ¿La entidad cuenta con un manual de funciones en donde se plasme las actividades que debe realizar cada trabajador?
- 5.- ¿La planta de lácteos cuenta con un manual de procedimientos en donde se plasme los procesos de la misma?
- 6.- ¿La entidad cuenta con un reglamento interno?
- 7.- ¿Cuál es la base legal que regula a la planta de lácteos actualmente?
- 8.- ¿Se realizan registros contables en la planta de lácteos?
- 9.- ¿Cómo controla usted el inventario?
- 10.- ¿Las obligaciones con el Estado se realizan de acuerdo a los plazos establecidos en la ley?

- 11.- ¿Con qué frecuencia organiza los estados financieros?
- 12.- ¿Realiza usted un presupuesto anual para las futuras inversiones en la planta?
- 13.- ¿Realiza usted un análisis financiero de la planta?
- 14.- ¿Actualmente la planta cuenta con algún préstamo bancario?
- 15.- ¿Se realiza un análisis a los proveedores antes de adquirir los productos? ¿Cómo maneja usted los créditos con los proveedores?
- 16.- ¿Cómo maneja usted los créditos con los clientes?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo N° 2 Encuesta dirigida a empleados

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**Objetivo:** Realizar un diagnóstico situacional a la Planta de Lácteos Fresquilac mediante métodos científicos para identificar y determinar las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas.

**Instrucción:**

- Lea detenidamente la pregunta antes de contestarla.
- Marque con una X en el paréntesis en donde corresponda su respuesta.

### ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS

#### CUESTIONARIO

1.- ¿Qué edad tiene?

2.- ¿Cuál es el nivel de instrucción que usted posee?

3.- ¿Cuál es el tiempo que usted labora en la entidad?

0 - 1 años (.....)

2 – 3 años (.....)

4 – 5 años (.....)

Más de 5 años (.....)

4.- ¿Ha recibido usted capacitación antes de realizar sus actividades en la entidad?

Mucho (.....)

Moderado (.....)

Poco (.....)

Nada (.....)

5.- Las instalaciones de la entidad son adecuadas para el buen desarrollo de sus actividades.

Totalmente de acuerdo (.....)

De acuerdo (.....)

Neutral (.....)

En desacuerdo (.....)

Totalmente en desacuerdo (.....)

6.- ¿Cómo considera el trato de su jefe hacia usted?

Excelente (.....)

Muy bueno (.....)

Bueno (.....)

Regular (.....)

Malo (.....)

7.- El ambiente de trabajo en la planta de lácteos para usted es:

Excelente (.....)

Muy bueno (.....)

Bueno (.....)

Regular (.....)

Malo (.....)

8.- ¿El pago de su salario es cancelado oportunamente?

Siempre (.....)

Frecuentemente (.....)

Casi siempre (.....)

Nunca (.....)

9.- ¿Su jefe controla las actividades que usted realiza en la entidad?

Siempre (.....)

Frecuentemente (.....)

Casi siempre (.....)

Nunca (.....)

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### Anexo N° 3 Encuesta dirigida a clientes de la entidad

#### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**Objetivo:** Realizar un diagnóstico situacional a la Planta de Lácteos Fresquilac mediante métodos científicos para identificar y determinar las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas.

#### **B. INSTRUCCIÓN:**

- Lea detenidamente la pregunta antes de contestarla.
- Marque con una X en el paréntesis en donde corresponda su respuesta.

#### ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA ENTIDAD CUESTIONARIO

1.- ¿Con qué frecuencia adquiere usted productos a la entidad?

- |           |         |
|-----------|---------|
| Semanal   | (.....) |
| Quincenal | (.....) |
| Mensual   | (.....) |
| Otros     | (.....) |

2.- ¿Cómo le califica usted al servicio que le brinda la entidad?

- |           |         |
|-----------|---------|
| Excelente | (.....) |
| Muy bueno | (.....) |
| Bueno     | (.....) |
| Regular   | (.....) |

3.- ¿Usted ha recibido promociones y descuentos al momento de adquirir los productos?

- |                |         |
|----------------|---------|
| Siempre        | (.....) |
| Frecuentemente | (.....) |
| Casi siempre   | (.....) |
| Nunca          | (.....) |

4.- ¿Por qué usted adquiere productos en la planta de lácteos Fresquilac?

- |         |         |
|---------|---------|
| Precio  | (.....) |
| Calidad | (.....) |

Servicio (.....)

Imagen del producto (.....)

Fácil adquisición (.....)

5.- ¿Cuál es la imagen que tiene los productos Fresquilac ante sus clientes?

Excelente (.....)

Muy buena (.....)

Buena (.....)

Regular (.....)

Mala (.....)

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo N° 4 Productos de la empresa**



**Logotipo de la entidad**



**Señalética**



**Manejo de registros**



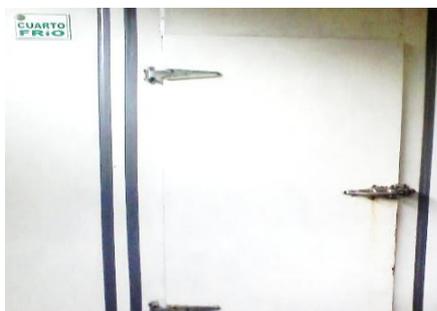
**Proceso productivo**



**Mesa y tina de proceso**

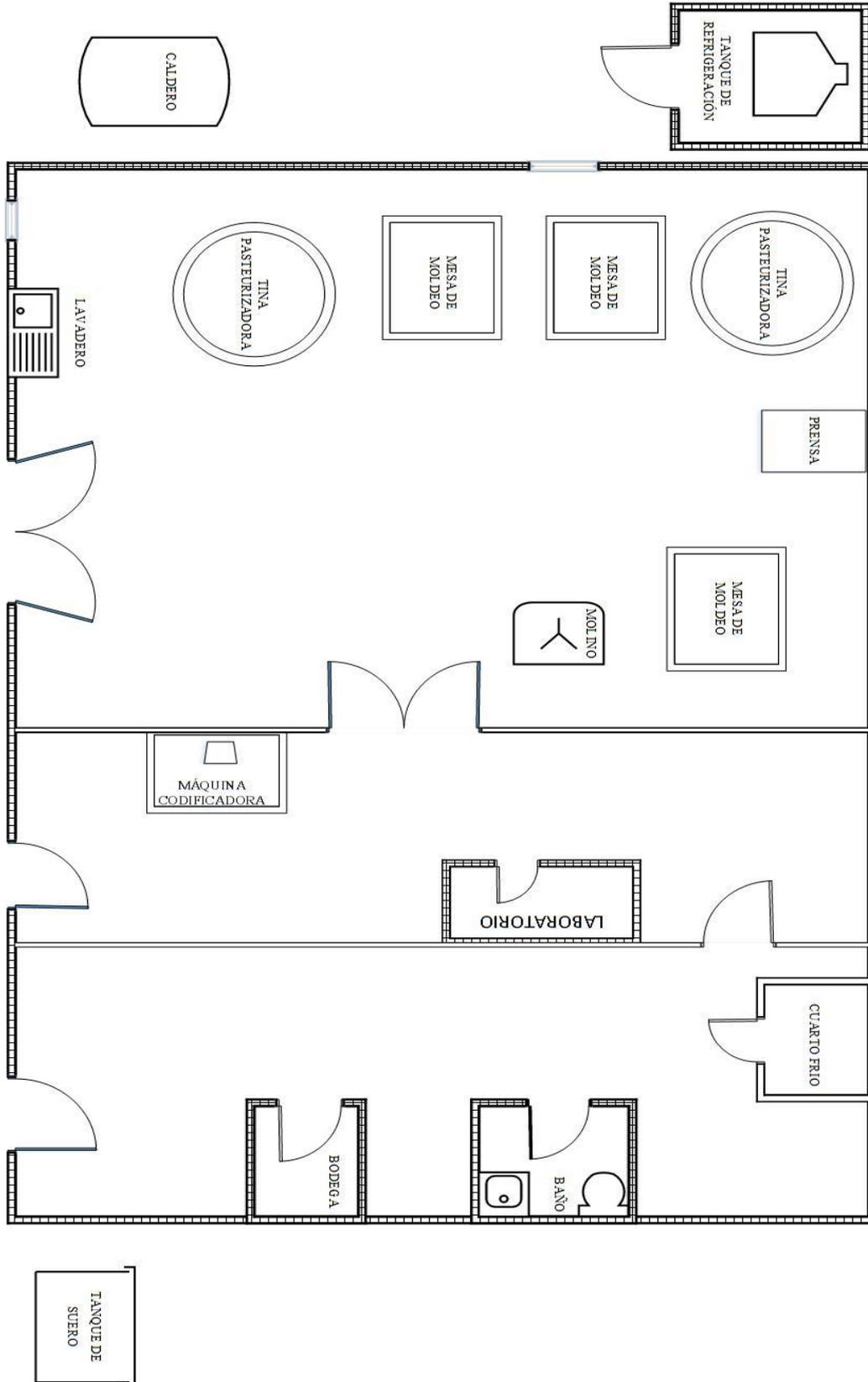


**Producción**



**Cuarto frio**

Anexo N° 5 Distribución de la planta



Elaborado por: Autora  
 Año: 2016