



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y**  
**AUDITORÍA**



**SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y COSTOS DE PRODUCCIÓN**  
**PARA LA ASOCIACIÓN RANCHEROS DEL NORTE EN LA**  
**PARROQUIA EL CARMELO, CANTÓN TULCÁN,**  
**PROVINCIA DEL CARHI.**

**Requisito para la obtención del título de Magister en**  
**Contabilidad y Auditoría**

Autora: Mireya Liliana Cuasquer Cuasapud.


Tutor: Dr. CPA. Eduardo Lara V. Msc.

Octubre, 2017

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del trabajo de grado presentado por la Ingeniera Mireya Cuasquer Cuasapud para optar por el grado de Magister en Contabilidad y Auditoria, doy fe que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación del proyecto por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 5 días del mes de Octubre del 2017



Dr. CPA. Eduardo Lara V. Msc.  
C.I 1000748317  
**Tutor**

## APROBACION DEL JURADO EXAMINADOR

En calidad de jurado examinador del presente proyecto presentado por la Ing. Cuasquer Cuasapud Mireya Liliána, para optar por el título de MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA, cuyo tema es: "SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA LA ASOCIACIÓN RANCHEROS DEL NORTE EN LA PARROQUIA EL CARMELO, CANTÓN TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI", consideramos que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador.



Mgs. Edwin Rolando Soria Flores



PHD. Adelfa La Serna Gómez



Mgs. Rocio Guadalupe León Carlosama

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Mireya Liliana Cuasquer Cuasapud, con cédula de identidad Nro. 040154115-6; manifestó la voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado **"Sistema de Gestión Empresarial y Costos de producción para la Asociación Rancheros del Norte de la Parroquia el Carmelo, Cantón Tulcán, Provincia del Carchi"**, que ha sido desarrollada para optar por el título de Magister en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



.....  
Mireya Cuasquer Cuasapud  
C.C: 040154115-6

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

**1 IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

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

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:			
<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CEDULA DE IDENTIDAD</b>		040154115-6	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>		Cuasquer Cuasapud Mireya Liliana	
<b>DIRECCION</b>		Barrio Los Ceibos	
<b>EMAIL</b>		liliis_84@hotmail.com	
<b>TELEFONO FIJO</b>	062612-737	<b>TELEFONO MÓVIL</b>	0997415545

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TITULO</b>	“Diseño de un sistema de gestión empresarial y costos de producción para la Asociación Rancheros del Norte, en la Parroquia el Carmelo, Cantón Tulcán, Provincia del Carchi”
<b>AUTOR (ES)</b>	Mireya Liliana Cuasquer Cuasapud
<b>FECHA: AAAAMMDD</b>	2017-10-05
<b>PROGRAMA</b>	Postgrado
<b>TITULO POR EL QUE OPTA</b>	Magister en Contabilidad y Auditoria
<b>ASESOR/DIRECTOR</b>	Dr. CPA. Eduardo Lara V. Msc.

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

Yo, Mireya Liliana Cuasquer Cuasapud, con cédula de ciudadanía Nro.040154115-6, en calidad de autor (a) (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el repositorio digital institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la ley de Educación Superior Artículo 144.

### 2. Constancia

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y que la desarrollo, sin violar los derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es la 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.

En la ciudad de Ibarra, a los 5 días del mes de Octubre del 2017



Ing. Mireya Liliana Cuasquer Cuasapud

C.C. 0401541156

**DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo a Dios, a mi hija y mi familia por apoyarme en la consecución de una meta más en mi vida.*

*A mi hija Alejandra quien es el motor de mi vida y la persona que me impulsa para salir adelante en el ámbito personal y profesional, y es ella quien ha logrado en mí el deseo de superación.*

*A mi familia, principalmente a mis padres, por darme todo el cariño e impulsarme para seguir adelante cumpliendo todos mis objetivos*

*Mireya C.*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a DIOS, por haberme dado la vida, la sabiduría y la fortaleza necesarias para culminar esta etapa de mi vida. A mi hija por su comprensión y apoyo, sin ellos no hubiera sido posibles la culminación de este objetivo.

De manera especial a la Asociación Rancheros del Norte, por brindarme la oportunidad de desarrollar el presente trabajo de grado en su prestigiosa institución.



## INDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
APROBACION DEL JURADO EXAMINADOR .....	iii
CESIÓN DE DERECHOS .....	iv
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	v
<i>DEDICATORIA</i> .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	viii
INDICE GENERAL .....	ix
LISTA DE TABLAS .....	xvi
LISTA DE FIGURAS .....	xix
RESUMEN .....	xxi
SUMMARY .....	xxii
INTRODUCCIÓN.....	xxiii
CAPÍTULO I .....	26
1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	26
1.1.1 Antecedentes .....	26
1.1.2 Situación actual del problema .....	27
1.1.3 Situación Prospectiva .....	27
1.1.4 Identificación de las Causas y efectos .....	28
1.1.5 Identificación de elementos colaterales al objeto de investigación.	28
1.1.6 Determinación de criterio de inclusión y exclusión .....	28
1.2 Planteamiento del Problema .....	29

1.3 Formulación del Problema.....	30
1.4 Objetivos.....	30
1.4.1 Objetivo General .....	30
1.4.2 Objetivos Específicos .....	30
1.4.3 Interrogantes.....	30
1.5 Justificación .....	31
1.6 Viabilidad del estudio.....	32
1.6.1 Viabilidad política.....	32
1.6.2 Viabilidad Económica.....	32
1.6.3 Viabilidad Técnica .....	32
1.6.4 Viabilidad legal .....	33
CAPÍTULO II.....	34
2 MARCO REFERENCIAL .....	34
2.1 Gestión.....	34
2.1.1 Gestión Administrativa .....	34
2.1.2 Gestión Financiera.....	35
2.2 La empresa.....	36
2.2.1 Áreas funcionales de la empresa .....	36
2.3 La administración .....	37
2.3.1 Administración estratégica.....	37
2.3.2 Etapas del proceso administrativo.....	38
2.3.3 <i>Planificación estratégica</i> .....	39
2.3.4 Análisis FODA.....	40
2.3.5 Organigramas .....	40

2.4 Sistema de Costos .....	41
2.5 Contabilidad de Costos .....	41
2.5.1 Importancia de la contabilidad de costos .....	41
2.5.2 El Costo .....	42
2.5.3 Elementos del Costos .....	42
2.5.4 Clasificación del Costo .....	44
2.5.5 Valoración de los costos de Producción.....	45
2.6 Las asociaciones de economía popular y solidaria .....	45
2.7 Marco legal .....	46
2.7.1 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria .....	46
2.7.2 Ley de Régimen Tributario Interno.....	47
2.7.3 Reglamento de buenas prácticas de manufactura.....	47
CAPÍTULO III .....	48
3 METODOLOGÍA.....	48
3.1 Descripción del área de estudio .....	48
3.2 Tipos de Investigación.....	48
3.3 Tipos de Métodos .....	50
3.4 Población y Muestra .....	51
3.5 Diseño de investigación.....	52
3.5.1 Variables.....	52
3.6 Procedimientos .....	55
3.7 Técnicas e Instrumentos .....	56
3.8 Proceso para obtención de resultados .....	56
3.9 Proceso para construir la propuesta .....	56

3.10	Trascendencia científica o valor práctico del estudio.....	57
3.11	Resultados esperados o impactos .....	57
3.11.1	Impacto social .....	57
3.11.2	Impacto económico .....	57
3.11.3	Impacto educativo .....	58
3.11.4	Impacto ambiental .....	58
CAPITULO IV .....		59
4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....		59
4.1	Encuesta dirigida a los socios y empleados Rancheros del Norte .....	59
4.2	Discusión del resultado de Investigación .....	74
4.3	Contrastación de las preguntas de investigación con los resultados .....	74
CAPITULO V .....		78
5 PROPUESTA .....		78
5.1	Antecedentes.....	78
5.2	Justificación .....	78
5.3	Base teórica.....	79
5.3.1	Gestión estratégica .....	79
5.3.2	Sistema de Costos.....	79
5.4	Objetivos.....	80
5.4.1	Objetivo general .....	80
5.4.2	Objetivos específicos.....	80
5.5	Descripción de la propuesta.....	80
5.6	Beneficiarios .....	81
5.7	Diseño técnico de la propuesta .....	81

5.7.1 Diagnostico institucional.....	81
5.7.2 Plan estratégico .....	83
5.7.3 Estructura orgánica.....	85
5.7.4 Plan Operativo Anual .....	86
5.7.5 Manual de funciones .....	91
5.7.2 Asignación de Funciones .....	92
5.8 Manual de Procedimientos Administrativos.....	109
5.8.1 Procedimiento para la selección y contratación del personal.....	110
5.8.2 Procedimiento para el control de asistencia del personal.....	112
5.8.3 Procedimiento para Capacitación del personal y socios .....	113
5.8.4 Proceso para la producción de queso .....	115
5.9 Reglamento Interno .....	117
5.9.1 <i>CAPITULO I. De la Asociación en general</i> .....	117
5.9.2 <i>CAPITULO II. De los ingresos de los socios</i> .....	117
5.9.3 <i>CAPITULO III. De los derechos y deberes de los socios</i> .....	118
5.9.4 <i>CAPITULO IV. De la pérdida de calidad de socio</i> .....	119
5.9.5 <i>CAPITULO V. De la Junta Directiva</i> . .....	120
5.9.6 <i>CAPITULO VI. De la Asamblea General</i> .....	120
5.9.7 <i>CAPITULO VII. Del Proceso Electoral</i> .....	123
5.9.8 <i>CAPITULO VIII. De la Disolución</i> . .....	123
5.9.9 <i>CAPITULO IX. De la reforma de Los Estatutos y del reglamento Interno</i> .....	124
5.10 Reglamento Interno de Trabajo .....	125
5.10.1 <i>CAPITULO I Generalidades</i> .....	125

5.10.2	CAPITULO II Del Contrato de Trabajo .....	126
5.10.3	CAPITULO III De las faltas, sanciones y obligaciones de los trabajadores. ....	128
5.10.4	CAPITULO IV De las Remuneraciones. ....	131
5.10.5	CAPITULO V De los derechos y beneficios de los trabajadores. .....	132
5.10.6	CAPITULO VI De las obligaciones del Trabajador. ....	132
5.10.7	CAPITULO VII De las Obligaciones del Empleador .....	133
5.10.8	CAPITULO VII Disposiciones finales. ....	133
5.11	Código de ética para la Asociación Rancheros del Norte .....	135
5.11.1	Mensaje del presidente de la Asociación .....	135
5.11.2	Filosofía.....	135
5.12	Sistema de Costos .....	144
5.12.1	Sistema de Costeo .....	144
5.12.2	Descripción del proceso de producción de Quesos .....	144
5.12.3	Formatos y documentos para el control de costos.....	145
5.12.4	Proceso y asignación de costos de producción.....	155
5.12.5	Punto de equilibrio .....	176
5.13	Determinación de impactos .....	179
5.13.1	Impacto social .....	180
5.13.2	Impacto económico .....	181
5.13.3	Impacto educativo .....	181
5.13.4	Impacto Ambiental.....	182
5.13.5	Impacto General .....	183
5.14	Validación de la propuesta .....	184

5.14.1 Resultados obtenidos de la aplicación de encuestas para la validación de la propuesta.....	184
CAPITULO VI.....	189
6 Conclusiones y Recomendaciones.....	189
6.1 Conclusiones.....	189
6.2 Recomendaciones .....	191
BIBLIOGRAFÍA .....	192

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz Metodológica.....	54
Tabla 2 Misión y Visión definida .....	60
Tabla 3 Lineamientos de Misión y Visión .....	61
Tabla 4 Valores y principios .....	62
Tabla 5 Funciones, atribuciones y responsabilidades de los niveles organizacionales .....	63
Tabla 6 Estructura orgánica .....	64
Tabla 7 Manual de funciones .....	65
Tabla 8 Manual de Procedimientos.....	66
Tabla 9 Reglamento Interno.....	67
Tabla 10 Código de ética.....	68
Tabla 11 Sistema de Gestión Empresarial .....	69
Tabla 12 Costos de producción .....	70
Tabla 13 Sistemas de costeo .....	71
Tabla 14 Sistemas de costos actual .....	72
Tabla 15 Nuevo sistema de costos .....	73
Tabla 16 Análisis FODA.....	81
Tabla 17 Plan operativo anual 2017-2018 .....	87
Tabla 18 Funciones de la Junta General de Socios .....	92
Tabla 19 Funciones de la Junta Directiva .....	94
Tabla 20 Funciones de la Junta de Vigilancia.....	96
Tabla 21 Funciones del Presidente.....	97
Tabla 22 Funciones del Secretario/a .....	98
Tabla 23 Funciones del Administrador .....	99
Tabla 24 Funciones del Contador/a.....	101
Tabla 25 Funciones del Auxiliar contable .....	103
Tabla 26 Funciones del personal de ventas.....	105
Tabla 27 Funciones del Chofer Profesional .....	106
Tabla 28 Funciones del Jefe de producción .....	107



Tabla 29 Funciones de los Operarios de producción .....	108
Tabla 30 Selección y contratación del personal .....	110
Tabla 31 Control de asistencia del personal.....	112
Tabla 32 Capacitación del personal y socios .....	113
Tabla 33 Proceso de producción de Queso .....	115
Tabla 34 Costo de transporte, Proceso 1 .....	160
Tabla 35 Costo de Materia prima, Proceso 1 .....	161
Tabla 36 Cálculo del costo hora MOD Operario 1, Proceso 1.....	163
Tabla 37 Cálculo del costo hora MOD Jefe de producción, Proceso 1.....	163
Tabla 38 Cálculo del costo x minuto MOD, Proceso 1.....	164
Tabla 39 Cálculo del costo CIF Proceso 1.....	165
Tabla 40 Cálculo del Depreciación AF.....	165
Tabla 41 Costo total proceso 1.....	166
Tabla 42 Asientos contables M.P.D, Proceso 1 .....	166
Tabla 43 Asientos contables M.O.D, Proceso 1.....	167
Tabla 44 Asientos contables CIF, Proceso 1.....	167
Tabla 45 M.P.D, Proceso 2 .....	168
Tabla 46 M.O.D, Proceso 2.....	168
Tabla 47 CIF, Proceso 2.....	169
Tabla 48 Depreciación, Proceso 2.....	169
Tabla 49 Resumen Costo total Proceso 2.....	169
Tabla 50 Asientos contables M.P.D , Proceso 2 .....	170
Tabla 51 Asientos contables M.O.D, Proceso 2.....	170
Tabla 52 Asientos contables CIF Proceso 2.....	171
Tabla 53 M.P.D, Proceso 3 .....	171
Tabla 54 M.O.D, Proceso 3.....	172
Tabla 55 C.I.F Proceso 3.....	172
Tabla 56 Costo total proceso 3.....	173
Tabla 57 Asientos contables M.P.D, Proceso 3 .....	173
Tabla 58 Asientos contables M.O.D, Proceso 3.....	173

Tabla 59 Asientos contables M.O.D, Proceso 3.....	174
Tabla 60 Informe general de cálculos costo por procesos .....	174
Tabla 61 Costos fijos y Variables .....	177
Tabla 62 Determinación de impactos.....	180
Tabla 63 Impacto social .....	180
Tabla 64 Impacto económico .....	181
Tabla 65 Impacto educativo .....	181
Tabla 66 Impacto Ambiental.....	182
Tabla 67 Impacto General.....	183
Tabla 68 Términos de la propuesta .....	184
Tabla 69 Requerimientos de la propuesta .....	185
Tabla 70 Aspectos filosóficos .....	185
Tabla 71 Estructura jerárquica .....	186
Tabla 72 Herramientas organizacionales .....	186
Tabla 73 Procedimiento de costos.....	187
Tabla 74 Factibilidad de la propuesta .....	187

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Misión y Visión definida .....	60
Figura 2 Lineamientos de Misión y Visión.....	61
Figura 3 Principios y valores.....	62
Figura 4 Funciones, atribuciones y responsabilidades de los niveles organizacionales .....	63
Figura 5 Estructura orgánica .....	64
Figura 6 Manual de funciones.....	65
Figura 7 Manual de Procedimientos .....	66
Figura 8 Reglamento Interno .....	67
Figura 9 Código de ética .....	68
Figura 10 Gestión empresarial .....	69
Figura 11 Costos de producción.....	70
Figura 12 Sistema de Costeo.....	71
Figura 13 Sistema de costos actual .....	72
Figura 14 Nuevo sistema de costos.....	73
Figura 15 Organigrama estructural .....	86
Figura 16 Diagrama de Flujo para la selección y contratación del personal .....	111
Figura 17 Diagrama de Flujo para control de asistencia.....	112
Figura 18 Diagrama de Flujo para control de asistencia.....	114
Figura 19 Diagrama de Flujo proceso de producción de queso .....	116
Figura 20 Formato planificación de producción .....	145
Figura 21 Solicitud de compra .....	146
Figura 22 Formato recepción de materiales .....	147
Figura 23 Formato requisición de materiales.....	148
Figura 24 Formato de orden de despacho .....	149
Figura 25 Formato de kardex .....	150
Figura 26 Formato de control de tiempo empleados.....	151
Figura 27 Formato de hoja de costos .....	153
Figura 28 Formato ficha técnica .....	154

Figura 29 Planificación de producción aplicada .....	156
Figura 30 Solicitud de orden de compra .....	157
Figura 31 Recepción de materiales .....	158
Figura 32 Tarjeta de control de asistencia.....	162
Figura 33 Hoja de costos.....	175
Figura 34 Punto de equilibrio.....	178
Figura 35 Estado de costos de producción.....	179

**SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y COSTOS DE PRODUCCIÓN  
PARA LA ASOCIACIÓN RANCHEROS DEL NORTE EN LA  
PARROQUIA EL CARMELO, CANTÓN TULCÁN,  
PROVINCIA DEL CARHI.**

Autora: Mireya Liliana Cuasquer Cuasapud

Tutor. Dr. CPA. Eduardo Lara V.Msc

**RESUMEN**

La presente investigación, se desarrolló con el fin de solucionar las diferentes dificultades, que se presentan en el ámbito de gestión administrativa y costos de producción, de la Asociación Rancheros del Norte, mediante la utilización de la técnica e instrumentos se pudo obtener un diagnóstico situacional, definiendo así el problema que afectaba a dicha entidad y de esta manera se logró tener un enfoque más exacto, para el desarrollo de la propuesta. Sistema de gestión empresarial y costos de producción, la misma que a través de la adaptación de varias herramientas como: un plan estratégico, manual de funciones, procedimientos reglamento interno, código de ética y proceso de costos permitirá a los directivos tener mayores directrices del cómo implementar y aplicar una administración estratégica que les brinde mayores y mejores resultados, de igual manera, el manejo estratégico de: recursos, comunicación interna, control en todas sus áreas, fijación y consecución de objetivos, es decir que estos instrumentos favorecerán la ejecución del proceso administrativos en sus diferentes etapas como: planificación, organización, control y evaluación. En lo referente al sistema de costos se plantea un proceso sistemático y ordenado que coadyuve a la obtención de datos exactos y reales de todos los costos incurridos, dejando atrás la forma empírica de obtención de datos aproximados, de ahí que esta herramienta constituirá en un elemento básico para mejora la calidad del productos mejorando la satisfacción y necesidades del cliente; transformándose en un incremento sustancial de la demanda como resultado positivo para la asociación.

**SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y COSTOS DE PRODUCCIÓN  
PARA LA ASOCIACIÓN RANCHEROS DEL NORTE EN LA  
PARROQUIA EL CARMELO, CANTÓN TULCÁN,  
PROVINCIA DEL CARHI.**

Autora: Mireya Liliana Cuasquer Cuasapud

Tutor. Dr. CPA. Eduardo Lara V.Msc

**SUMMARY**

This research was developed in order to solve the different difficulties that arose in the area of administrative management and production costs of the Rancheros del Norte Association; through the use of the technique and instruments, it was possible to obtain a situational diagnosis, thus defining the problem that affected that entity, and in this way a more accurate approach was achieved for the development of the proposal, Business Management System and Costs of production, the same as through the adaptation of various tools such as; a strategic plan, functions manual, internal regulation procedures, code of ethics and cost process will allow managers to have greater guidelines on how to implement and apply strategic management that provides them with greater and better results, as well as the strategic management of: Resources, internal communication, control in all its areas, fixing and achieving objectives is to say that these instruments will favor the execution of the administrative process in its different stages as: Planning, organization, control and evaluation. With regard to the cost system, a systematic and orderly process is proposed that contributes to obtaining accurate and real data of all costs incurred, leaving behind the empirical way of obtaining approximate data, hence this tool will constitute an element basic to improve product quality by improving customer satisfaction and needs; becoming a substantial increase in demand as a positive result for the association.

## INTRODUCCIÓN

En la provincia del Carchi desde el año 2002, se han venido constituyendo una serie de asociaciones cuyo propósito ha sido el de mejorar la situación económica y social, debido a que la economía carchense está basada en la agricultura y ganadería, en su inicio estas asociaciones, estaban reguladas por MAGAP pero desde el año 2011, se reconoce a la Economía Popular y Solidaria, como una forma de organización económica, en la que sus integrantes se organizan y desarrollan proyectos de producción, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, con el propósito de mejorar la calidad de vida de las familias ecuatorianas, enfocada especialmente a los sectores rurales que hasta ese entonces habían sido totalmente desatendidos, según el catastro levantado por la Secretaria de Economía Popular y Solidaria al año 2016 existen 141 asociaciones Activas en esta provincia.

En el cantón Tulcán, actualmente constan 64 asociaciones activas, dedicadas a diversas actividades entre las cuales se destacan las de Agricultura, Transporte y textiles, cuya finalidad es el fortalecimiento productivo, comercial y económico del cantón.

La parroquia El Carmelo, es conocida por ser un sector productor de leche por tal razón, algunos de sus pobladores decidieron organizarse y formar la Asociación Rancheros del Norte, dedicada a la compra y venta de Leche, productos agropecuarios veterinarios, producción y comercialización de carne de res, cerdo y quesos; sin embargo, el manejo administrativo financiero no ha sido el más adecuado, por lo que no poseen un sistema idóneo de administración y costeo de producción que les permita establecer estrategias que fortalezcan el crecimiento de la organización.

Por ello, es necesaria la implementación de un Sistema de costos y Gestión empresarial, que les permitirá crecer y lograr los objetivos propuestos a través de la maximización de la productividad, a través del manejo idóneo de recurso y lograr así competitividad en el mercado local y regional.

La presente investigación contempla seis capítulos, los que se describen a continuación:

En el Capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema, los antecedentes la formulación del problema, justificación, objetivos general y específicos e interrogantes.

El capítulo II, se detalla el marco teórico en donde se destacan temas como la Contabilidad de costos, elementos del costo, sistema de costos, gestión empresarial, funciones de la gestión empresarial, asociaciones de economía popular y solidaria, marco legal, entre otros que permitirán fortalecer el trabajo de investigación y cumplir con los objetivos planteados.

El capítulo III, se refiere a la metodología y describe los tipos de investigación, métodos, técnicas y los instrumentos que ayudarán al desarrollo del tema a ser investigado.

En el capítulo IV, se describe el análisis e Interpretación de datos obtenidos mediante técnicas e instrumentos, utilizados a lo largo del desarrollo de la presente investigación, presentando así los resultados que permiten la verificación de las interrogantes planteadas.

En el capítulo V, presenta la propuesta de Sistema de Gestión empresarial y Costos de producción para la asociación Rancheros del Norte, el cual contiene el objetivo de la propuesta, direccionamiento estratégico, fortalecimiento de la gestión empresarial,



propuesta de sistema costos que ayudaran para tomar decisiones eficientes y efectivas.

Por último capítulo VI el cual plantea las conclusiones, recomendaciones, anexos, y finalmente la bibliografía

## **CAPÍTULO I**

### **1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Este capítulo contiene los antecedentes, donde se especifica como surgieron las asociaciones en el Ecuador y la ley que las regula desde el 2011, también se describe la justificación, donde se narra la necesidad de llevar a cabo la presente investigación, los objetivos general y específicos que permitirán medir el cumplimiento de la investigación y finalmente las interrogantes que ayudan a establecer los elementos para dar solución al problema planteado.

#### **1.1.1 Antecedentes**

El Carmelo, es una parroquia del cantón Tulcán, ubicada a 200 km de la ciudad de Tulcán; en esta parroquia, el 13 de junio del 2002 tal como consta en la escritura pública, se constituyó la asociación Agroindustrial Rancheros del Norte donde constan como socios fundadores 12 personas.

El objeto de esta organización fue la comercialización de leche, carne, productos agropecuarios y la producción de queso amasado, de esta manera brindar un servicio a la población de la parroquia y parte del corregimiento la Victoria perteneciente a Colombia, llegando a obtener a través de estas actividades resultados satisfactorios para todos sus socios.

En su inicio las actividades comerciales, solo se centraban entre los socios que la conformaban, con el pasar del tiempo la visión fue creciendo y lograron incorporar a más personas interesadas en este proyecto, es así que, actualmente su nómina es de

38 socios activos, que pertenecen a diferentes comunidades de la parroquia, los cuales han visto en ésta una oportunidad de negocio económicamente rentable.

### **1.1.2 Situación actual del problema**

La asociación ha tenido un crecimiento limitado durante todos estos años, situación derivada del manejo empírico de la administración, organización, costos de producción y comercialización, circunstancias que han generado confusión y en algunos casos conflictos internos entre socios, directivos y empleados, problemática desencadenada por no ejecutar lo dispuesto de forma general, en los estatutos de la Asociación y por no poseer herramientas administrativas específicas, donde se describan disposiciones claras de responsabilidades, deberes, obligaciones, normas y ejecución de actividades con procesos definidos, para cada una de las personas que integran la organización, tampoco cuentan con un sistema de costos adecuado que les permita saber el costo real de lo que producen, todo esto ha generado inconvenientes al momento de tomar decisiones.

### **1.1.3 Situación Prospectiva**

En lo futuro es preciso que quienes conformen la parte directiva de la asociación, controlen, supervisen y evalúen, el cumplimiento de objetivos de manera idónea y técnica, de tal forma que garanticen el crecimiento organizacional de la asociación.

Aplicando una administración adecuada, les permitirá optimizar recursos y planear estrategias para competir en el mercado local y regional.

#### **1.1.4 Identificación de las Causas y efectos**

Esta Asociación no dispone de herramientas administrativas adecuadas que le permita organizarse de mejor manera, esto se debe a falta de conocimiento y asesoramiento profesional, debido a que está conformada en su mayor parte por personas del sector rural, los mismos que, a través de estos años han utilizado su experticia en el negocio para sacar adelante su Asociación. En los dos últimos años han contratado una persona como Administrador y un profesional del área contable; sin embargo, no se ha llevado a cabo aun ningún procedimiento técnico que facilite su administración y método de costeo para los productos que elaboran.

#### **1.1.5 Identificación de elementos colaterales al objeto de investigación**

Para que la asociación logre cumplir con todos los objetivos y metas propuestas, debe disponer de una herramienta de gestión empresarial y costeo de productos, que les permita a los directivos y socios tomar decisiones acertadas y plantearse estrategias encaminadas al crecimiento del ente económico que representan y forman parte.

La provincia del Carchi, es conocida por ser gran productora agrícola y ganadera, aspecto que debería ser aprovechado para crecer en el mercado y posesionarse con una marca que los identifique, esto les permitiría generar más plazas de trabajo.

#### **1.1.6 Determinación de criterio de inclusión y exclusión**

Para una correcta administración, es necesario implementar un organigrama que permita identificar los niveles jerárquicos y en base a esto sus responsabilidades, por tal razón, el Administrador será la persona encargada del cumplimiento de todas las actividades de ejecución según el proceso administrativo; es decir, será el

responsable de que todas las personas cumplan con el rol que se les ha asignado y que estas estén encaminadas de acuerdo a los objetivos de la asociación.

Ante lo expresado anteriormente surge la problemática que continuación se detalla.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

La Asociación Rancheros del Norte desde su inicio ha venido arrastrando algunos problemas e inconvenientes de tipo administrativo y de control de producción, factores que han restringido o han hecho que el crecimiento organizacional y económico sea muy limitado, principalmente y entre los aspectos más evidentes se presentan: el no tener lineamientos claros de funciones, obligaciones, responsabilidades, normas y procedimientos que deberían ser aplicados por cada uno de los socios, directivos y empleados que conforman la Asociación Rancheros del Norte, estos inconvenientes o problemas han entorpecido los canales de comunicación internos, limitado la gestión y capacidad de mando de las personas que están al frente de la entidad.

La Asociación ha sido manejada a lo largo de su existencia de forma empírica, por lo que no cuentan con un sistema de costos de producción idóneo, que les permita tener datos exactos del costo, originando dificultades o toma de decisiones poco acertadas, para crecer competitivamente en el mercado local.

La presente investigación contribuirá a solucionar problemas de tipo administrativo y de producción, que han venido suscitándose en la Asociación; es así que se propone: el diseño de un Sistema de Gestión Empresarial y Costos de Producción, que permita fortalecer al área administrativa y de producción, para lograr resultados positivos en el manejo de los recursos.

### **1.3 Formulación del Problema**

¿Cómo contribuirá un Sistema de Gestión Empresarial y Costos de Producción al fortalecimiento del proceso administrativo y de producción en la Asociación Rancheros del Norte?

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar un Sistema de Gestión empresarial y Costos de producción para la Asociación Rancheros de Norte, y mejorar la calidad administrativa e institucional.

Para cumplir con este objetivo, se presentan los siguientes objetivos específicos:

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación organizacional, gestión y manejo de costos de producción de la Asociación Rancheros del Norte.
2. Elaborar un sistema de gestión empresarial y costos de producción para la asociación Rancheros del Norte.
3. Socializar el sistema de gestión empresarial y costos de producción para la Asociación Rancheros del Norte en la Parroquia el Carmelo, Cantón Tulcán.

#### **1.4.3 Interrogantes**

1. ¿De qué manera influirá el diseño de un Sistema de Gestión empresarial y costos de producción en la Asociación Rancheros del Norte?

2. ¿Cómo realizar el análisis de la gestión administrativa y costos de producción actual de la asociación rancheros del Norte?
3. ¿Cuál sería la herramienta idónea que se debería elaborar para facilitar el manejo administrativo y control de costos de producción, de manera que esta se adopte a las necesidades de la Asociación?
4. ¿Cómo definir el sistema de gestión empresarial y costos de producción que esté acorde a las necesidades de la Asociación y que contribuya al manejo eficiente y eficaz de los recursos?
5. ¿Mediante que táctica se expondrá y se dará a conocer el sistema de gestión empresarial y costos de producción a todos los miembros y directivos de la asociación Rancheros del Norte?

### **1.5 Justificación**

La Asociación Rancheros del Norte, tiene como finalidad el progreso socio económico de todos quienes la conforman; por tal razón, la presente investigación les servirá como base para el fortalecimiento de la estructura administrativa, financiera y organizacional, lo que permitirá a la parte directiva tomar decisiones adecuadas de acuerdo a las necesidades de la organización.

Con la implementación del sistema de Gestión Empresarial, todos los socios podrán tener de forma clara cuál es la misión, visión institucional de tal forma que ellos se transformen en parte integral y ayuden a la consecución y ejecución de las metas y objetivos para los cuales fue creada la asociación Rancheros del Norte. De igual manera, la implementación de un sistema de costos de producción les permitirá saber el costo real que tienen todas sus operaciones y a si adoptar estrategias para poder competir con sus productos en el mercado.

La presente investigación cuenta con el apoyo de los socios, por ser los beneficiarios directos y debidos a que, esta herramienta les servirá como base para afianzar el crecimiento administrativo, contable y de costos

Es oportuno mencionar, que esta investigación está relacionado con la especialidad de Contabilidad y Auditoría, además que es un estudio basado en la realidad de la Asociación Rancheros del Norte y también contribuye con el desarrollo económico social de nuestro país.

## **1.6 Viabilidad del estudio**

### **1.6.1 Viabilidad política**

La Asociación Rancheros del norte está bajo el control de la superintendencia de economía popular y solidaria, por tal razón, su crecimiento debe estar basado en lo social, es por eso que los socios y directivos brindan todo el apoyo y colaboración necesaria para conseguir los objetivos planteados en la investigación.

### **1.6.2 Viabilidad Económica**

Todos los recursos económicos necesarios para realizar la investigación se realizó con fondos propios de la investigadora por lo tanto es económicamente viable.

### **1.6.3 Viabilidad Técnica**

Para realizar la presente investigación se dispone de los conocimientos, habilidades, destrezas y experticia necesarios para ejecutar el desarrollo del trabajo investigativo; de igual manera, la organización dispone de la infraestructura y maquinaria para adoptar los nuevos procesos que le permita optimizar recursos humanos, materiales, y económicos.



#### **1.6.4 Viabilidad legal**

La asociación debe cumplir con ciertas normas, leyes y reglamentos impuestas en el país, las mismas que deben ser de pleno conocimiento de quienes conforman la asociación en todos sus niveles jerárquicos, lo cual permitirá que la investigación sea fundamentada y sustentada en una base legal.

## CAPÍTULO II

### 2 MARCO REFERENCIAL

En este capítulo, se argumenta de forma teórica los conceptos por medio de los cuales se brinda una visión completa del tema presentado, entre esos mencionamos los siguientes.

#### 2.1 Gestión

Muñiz, L (2013) Define a la gestión como: “El nivel administrativo que consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”(p.32).

Es decir, la gestión estaría enfocada a todos los niveles tanto directivos como operativos y de apoyo para que se fusionen y trabajen entre sí como un solo equipo con visión a todos los objetivos propuestos. De esta manera se logrará optimizar recursos y maximizar la productividad en todas las áreas, posesionando a la Asociación en un mercado competitivo.

##### 2.1.1 Gestión Administrativa

Sánchez, D. M. (2014) Señala: “Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p.35).

La gestión administrativa, establece directrices para el cumplimiento y ejecución adecuada de todas las fases del proceso administrativo

### **2.1.2 Gestión Financiera**

La gestión financiera según Córdoba, P. M. (2012) la define: “Se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control” (p.3).

La gestión financiera, abarca la administración de los recursos económicos y financieros de forma eficiente y eficaz con el fin de cubrir todas las necesidades de la empresa u organización y así lograr la consecución de todos sus objetivos.

#### ***2.1.2.1 Importancia de la gestión financiera.***

Como manifiesta ob cit, (2012). “Es importante para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (p.6).

A través de la gestión financiera, se logra un control total sobre todas las actividades operacionales, lo que permitirá tomar decisiones acertadas, para que la empresa siga funcionando y creciendo de manera adecuada.

## **2.2 La empresa**

Como manifiesta Bustamante (2009) la empresa es: “La institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado” (p.4).

La empresa, es un ente económico que está constituido de forma legal cuyos objetivos estarían estandarizados para todos quienes la conforman sea a corto o a largo plazo.

### **2.2.1 Áreas funcionales de la empresa**

Según Soriano, L. J. M., García, P. M. C., & Torrents, A. J. A. (2012) manifiesta: “La identificación de unas áreas u otras está condicionada por los objetivos perseguidos con el análisis, por lo que se convierte en una cuestión de conveniencia es así que se pueden identificar las siguientes funciones, producción, comercialización, y finanzas” (P.18).

Una empresa está dividida en algunas áreas; entre las más importantes como cita el autor antes mencionado son: el área de producción, donde se establecen algunos parámetros importantes como: el tipo de proceso que se va a realizar, la capacidad para generar su producción, el recurso humano y los materiales que van a utilizarse.

En el área de comercialización según ob cit, (2012) afirma: “Es el estudio de las oportunidades de mercado y el establecimiento de un plan de actuación, para que el aprovechamiento de dichas oportunidades permita cumplir los objetivos comerciales” (p.19). Es decir, el área comercial está encargada netamente de poner los productos o servicios en el mercado estableciendo algunas estrategias para satisfacer la demanda y así cumplir con los objetivos meta.

Área de Finanzas, la cual se encarga del el manejo económico y financiero de la empresa, estableciendo algunas políticas de costeo, márgenes de utilidades, manejo de forma eficiente y eficaz todos los recursos de la empresa.

## **2.3 La administración**

La administración según Sánchez, D. M. (2014) la define como. “El proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas laboren o trabajen en grupos, y alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Con administración, las personas realizan funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control” (p.12).

Cada una de las etapas de la administración, permite a una empresa lograr los objetivos y metas para la cual fue creada, una adecuada administración se basa en el trabajo en equipo y que cada una de los trabajadores, tengan claro cuál es la misión y visión de la organización a la cual pertenecen.

### **2.3.1 Administración estratégica**

Torres, H. Z. (2014) afirma:

La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos. Se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la I y D, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (p.37)

Como menciona el autor en el párrafo anterior, una buena administración permite lograr los objetivos planteados a corto y largo plazo, a través de estrategias bien definidas teniendo en cuenta todos los recursos que conforman la empresa.

### **2.3.2 Etapas del proceso administrativo**

Existen algunas etapas para cumplir con el proceso administrativo, las mismas que se detallan a continuación.

#### **2.3.2.1 Planeación**

Las actividades de planificación ob cit, (2014) afirma:

Indican qué se desea lograr en la empresa y con qué medios se planea alcanzarlo. Conoce con claridad los propósitos de la empresa, orienta las actividades del empresario en las cuatro áreas funcionales, reduce el desperdicio de recursos en actividades ineficaces, permite tomar decisiones sobre formas alternas de realizar algunas actividades y elimina los efectos del azar derivados de la improvisación. (p.80)

Esta etapa es primordial en el proceso administrativo, ya que es aquí donde se define los propósitos de la empresa y lo que desea lograr en un futuro, esta etapa permitirá optimizar recursos y utilizarlos de forma adecuada.

#### **2.3.2.2 Organización**

Hernández Ortiz, M. J. (2014) afirma:

La organización se debe diseñar para clarificar quien tiene que hacer cada tarea y quien tiene la responsabilidad de los resultados, para eliminar obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de las asignaciones y proporcionar redes de decisiones y de comunicaciones que reflejen y respalden los objetivos de la empresa. (p. 322)

La organización, es una etapa en la cual se establece funciones y responsabilidades en todos los niveles: directivo, operativo y de apoyo y de esta manera evitar duplicidad de funciones y errores de comunicación ya que al jerarquizar los niveles se lograra dividir el trabajo de forma adecuada y ordenada.

### ***2.3.2.3 Dirección***

Sánchez, D. M. (2015) Menciona: “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” (p.102).

Esta etapa, permite la consecución de lo planeado a través del administrador y de la cooperación de todos quienes conforman el ente, de la acertada toma de decisiones dependerá el buen funcionamiento de la empresa.

### ***2.3.2.4 Control***

Tal como manifiesta Sánchez, D. M. (2015)” El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos (p.106).

El control, es una etapa donde se procede a evaluar todo lo planificado y organizado y corregir errores para que los objetivos y metas propuestos por la empresa sean alcanzados.

### ***2.3.3 Planificación estratégica***

Rojas, L. M. D., & Medina, M. L. J. (2011) Menciona: “EL concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos” (p.47).

La planeación estratégica como se menciona anteriormente, es un proceso sistemático de actividades en un lapso de tiempo, donde se establece objetivos y la

manera como cumplirlos; es decir, es una herramienta que proporciona directrices para lograr el desarrollo y crecimiento económico de la empresa.

#### **2.3.4 Análisis FODA**

García, N. J. A., & Paredes, H. L. M. (2014) menciona: “El análisis FODA es una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas” (p.9).

Este análisis, permitirá obtener de forma general la información de la situación de una empresa y de esta manera poder establecer estrategias para mitigar los riesgos en el caso de que sus debilidades y amenazas fueran altamente influyentes en el crecimiento de la empresa.

#### **2.3.5 Organigramas**

Según Sánchez, D. M. (2014) manifiesta que los organigramas son: “Uno de los medios para la visualización de las interrelaciones entre los cuatro elementos básicos de la estructura organizacional se representa gráficamente las relaciones de información entre funciones, departamentos e individuos en una organización” (p.93).

Los organigramas, son representaciones graficas donde muestran como está estructurada una empresa de acuerdo a los niveles jerárquicos, área de responsabilidad y función, facilitan la comprensión visual de cómo está organizada una empresa.



## **2.4 Sistema de Costos**

Pastrana (2012) afirma:

Los sistemas de costos son un conjunto de métodos, normas y procedimientos, que rigen la planificación, determinación, y análisis del costo, así como el proceso de registro de gastos de una o varias actividades productivas en una empresa, de forma interrelacionada con los subsistemas que garantizan el control de la producción y/o servicios. (p.7)

Un sistema de costos, ayuda a simplificar de manera considerable todos los procesos de producción, que deben seguirse en las diferentes áreas de una empresa y así, saber cuál es el costo real en las operaciones, de manera que le permita tomar decisiones acertadas para el su desarrollo, crecimiento y competencia.

## **2.5 Contabilidad de Costos**

Tal como manifiesta Pastrana (2012) “La contabilidad de costos es un sistema de información que clasifica, asigna, acumula y controla los costos de actividades, procesos y productos, para facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo”(p.4).

La contabilidad de costos, es una herramienta que ayuda a recopilar toda la información necesaria para determinar de manera exacta cual es el costo o valor asignado a cada elemento del costo y el valor total que tendría cada bien o servicios que fabrica o produce una empresa.

### **2.5.1 Importancia de la contabilidad de costos**

Arredondo, G. M. M. (2015) Indica:

La contabilidad de costos debemos considerarla como elemento clave de la gerencia en todas las actividades de planeación, control y formulación de

estrategias ya que proporciona las herramientas contables indispensables para lograr el buen funcionamiento de algunas fases del proceso administrativo como son: la planeación, el control y la evaluación de las operaciones. (p.38)

La contabilidad de costos, es fundamental para tomar decisiones, ya que está es la que genera resultados exactos, a través de está, se ordenan y controla todos los recursos empleados en el proceso productivo.

### **2.5.2 El Costo**

“Son los valores que interfieren directamente en el proceso de elaboración de un producto o servicio” (Sarmiento, 2005, p12). Es decir que costo es el valor que refleja lo que realmente cuesta producir un bien o servicio.

El costo, es el valor que representa la producción de un bien o servicio teniendo en cuenta algunos elementos que intervienen directamente en su elaboración.

### **2.5.3 Elementos del Costos**

Los elementos del costo, son los que nos sirven como base para determinar los costos unitarios de producción o distribución entre los cuales tenemos:

#### **2.5.3.1 *Materia prima***

Sinisterra, V. G. (2011). Manifiesta:

Las materias primas representan los materiales que, una vez sometidos a un proceso de transformación, se convierten en productos terminados. La materia prima se suele clasificar en materia prima directa e indirecta. La materia prima directa hace referencia a todos los materiales que integran físicamente el producto terminado o que se pueden asociar fácilmente con él. La materia prima indirecta se entiende aquellos materiales que integran

físicamente el producto perdiendo su identidad, o que por efectos de materialidad se toman como indirectos. (p.14)

Este elemento es parte esencial del producto y está compuesto por los insumos necesarios para su fabricación.

### ***2.5.3.2 Mano de obra directa***

ob. Cit, (2011) Explica:

La mano de obra representa el esfuerzo del trabajo humano que se aplica en la elaboración del producto. La mano de obra directa constituye el esfuerzo laboral que aplican los trabajadores que están físicamente relacionados con el proceso productivo, sea por acción manual u operando una máquina La parte del costo de la mano de obra que no se puede razonablemente asociar con el producto terminado o que no participa estrechamente en la conversión de los materiales en producto terminado se clasifica como mano de obra indirecta. (p.14)

Este elemento está involucrado de forma directa con la elaboración y fabricación de un producto, se refiera al pago que se realiza a las personas que ponen su esfuerzo físico e intelectual.

### ***2.5.3.3 Costos indirectos de fabricación***

Según Cuicar, O. (2009) manifiesta: “Estos costos se utilizan para acumular los materiales indirectos la mano de obra indirecta y los demás costos indirectos de fabricación que no pueden identificarse directamente con los productos específicos”(p.12).

Son rubros que no se pueden identificar de manera directa, pero se vuelven esencialmente necesarios en la fabricación o elaboración de un producto o servicio entre estos podemos tener los servicios básicos etc.

## **2.5.4 Clasificación del Costo**

### ***2.5.4.1 Costos por procesos***

Pastrana (2012) afirma:

Los costos por procesos se aplican en las empresas o en las industrias de elaboración continua o en masa, donde se producen unidades iguales sometidas a los mismos procesos de producción. El mismo constituye un costo promedio, donde a cada unidad física de producción se le asigna una parte del todo que representa el costo de producción. Se utiliza cuando los productos se hacen mediante técnicas de producción en gran volumen procesamiento continuo. (p.8)

Este tipo de costeo es recomendable utilizar cuando el volumen de producción sea significativo y a gran escala.

### ***2.5.4.2 Costos por órdenes de producción***

Los costos por órdenes de producción de acuerdo ob.cit, (2012) expresa: “Este sistema es más adecuado donde un solo producto o un grupo de productos se hacen de acuerdo con las especificaciones de los clientes, es decir, que cada trabajo es hecho a la medida” (p.8).

Los costos por órdenes de producción, permite planificar anticipadamente los productos que se van a elaborar, comenzando por el control de órdenes y las hojas de trabajo y los productos serán elaborados de acuerdo a las especificaciones que necesite el cliente.

### ***2.5.4.3 Características de los costos por procesos***

Sinisterra, V. G. (2011) afirma:

En el sistema de costos por procesos se supone un flujo continuo de la producción que puede durar todo el año o más, sin interrupción. Este sistema

de acumulación de costos se adapta a empresas cuya producción se desarrolla en serie, a gran escala de unidades y con productos más o menos estandarizados; es decir, que el sistema de costos por procesos se utiliza para calcular costos unitarios de productos manufacturados a través de un proceso continuo de producción. El sistema de costos por procesos es factible en operaciones en las cuales cada unidad de producto terminado demanda esencialmente la misma cantidad de materias primas, mano de obra y costos indirectos. (p.289)

El sistema de costos por procesos se caracteriza por cargar sus costos por departamento o por centro de costos y como menciona el autor este tipo de costeo se aplica cuando hay producción de bienes estandarizados.

## **2.5.5 Valoración de los costos de Producción**

### ***2.6.5.1 Costos estándar***

Según Checo Elvira (2009) dice. “El sistema de costos estándar consiste en establecer los costos unitarios y totales de los artículos a elaborar para cada centro de producción, previamente a su fabricación” (P.5).

Es decir, este sistema de costeo permite parametrizar los costos antes del proceso de fabricación de cada uno de los productos, permitiendo obtener una idea anticipada de cual va hacer el valor en dinero que va necesitar esa producción.

## **2.6 Las asociaciones de economía popular y solidaria**

Coraggio, J. (2011) manifiesta:

Las organizaciones de la economía social pueden ser denominadas empresas”, pero no son empresas capitalistas “Con rostro social o humano”. Su lógica es otra: contribuir a asegurar la reproducción con calidad creciente de la vida de sus miembros y sus comunidades de pertenencia o, por extensión, de toda la humanidad. (p.46)

Se puede señalar, que desde la creación de la ley de Economía Popular y Solidaria, las asociaciones, han podido constituirse y funcionar de mejor manera, debido a que, deben cumplir con ciertos requerimientos y normas exigidas por el órgano regulador que es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Las Asociaciones de economía popular y solidaria, son creadas con el fin de desarrollar el aspecto económico y social de las comunidades especialmente del sector rural, dichas organizaciones deben tener un objetivo en común, el cual es obtener mayores beneficios y que estos maximicen la posibilidad de brindar un mejor sustento para sus familias.

## **2.7 Marco legal**

### **2.7.1 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria**

La Asamblea Nacional del Ecuador, creó la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema financiero en donde en su artículo 1(2011), Manifiesta. *Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital.* (p.1)

Se señala que desde el 2011 con la disposición de la nueva ley todas las asociaciones pasan a ser controladas por la Secretaria de Economía Popular y Solidaria, ya que esta ley está orientada al proyecto del buen vivir.

#### **2.7.1.1 Principios**

Los principios son normas de conducta desarrollados por una persona o en este caso por un grupo de personas que forman una sociedad, Tal como menciona la ley citada anteriormente, *Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda: a) La búsqueda del buen vivir y del bien común; b) La prelación del*

*trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales; c) El comercio justo y consumo ético y responsable; d) La equidad de género; e) El respeto a la identidad cultural; f) La autogestión; g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y, h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes. (p.1)*

Es decir, todas las asociaciones deben estar enfocadas en el plan del buen vivir, en donde debe prevalecer los intereses colectivos sobre los individuales y sobre todo la distribución equitativa de las utilidades que perciban al final de las operaciones de producción o comercialización

### **2.7.2 Ley de Régimen Tributario Interno**

Congreso Nacional del Ecuador, Registro Oficial Suplemento 463 de 17 de Noviembre de 2004. Creo la ley de régimen tributario interno. La Asociación está obligada a realizar sus declaraciones de forma mensual por lo que está obligada a regirse por la ley de régimen tributario interno y su reglamento.

### **2.7.3 Reglamento de buenas prácticas de manufactura**

Resolución ARCSA-DE-042-2015-GGG Expídase la Norma Técnica Sustitutiva de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados, donde manifiestas: *la presente normativa técnica sanitaria establece las condiciones higiénico sanitarias y requisitos que deberán cumplir los procesos de fabricación, producción, elaboración, preparación, envasado, empacado, transporte y comercialización de alimentos para consumo humano, al igual que los requisitos para la obtención de la notificación sanitaria de alimentos procesados nacionales y extranjeros según el perfilador de riesgos, con el objeto de proteger la salud de la población, garantizar el suministro de productos sanos e inocuos. (p.1)*

Esta normativa regular la forma de manipulación de los procesos de producción, garantizando la calidad e higiene, para que dichos productos sean aptos para el consumo humano.

## **CAPÍTULO III**

### **3 METODOLOGÍA**

#### **3.1 Descripción del área de estudio**

En el presente capítulo se detalla los tipos de investigación, métodos, procedimientos, población y muestra, técnicas e instrumentos que se utilizará en el desarrollo del presente estudio.

La presente investigación estará dirigido al área administrativa y de producción, de la Asociación Rancheros del Norte de la parroquia el Carmelo. En estas áreas se aplicará la gestión empresarial y costos de producción, se diseñaran algunas herramientas básicas como: Manuales, reglamentos, procedimiento de cálculo de costos, las mismas que se utilizaran para mejorar procesos y funcionamiento, todo este desarrollo deberá seguir un proceso metodológico tal como se detalla continuación.

#### **3.2 Tipos de Investigación**

Dentro de los tipos de investigación a describir en este capítulo podemos mencionar las siguientes:

El campo de estudio de la presente investigación es administrativo; es así que se aplicara la investigación cualitativa, tal como señala, Hernández, Fernández y Baptista (2006) exponen: “La investigación cualitativa se fundamenta más en un



proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general” (p.8).

La investigación cualitativa, se aplicará en el desarrollo del diagnóstico situacional, iniciando con la recolección de datos, a través de las técnicas encuesta y observación directa, las mismas que permitirán un análisis de la situación actual de la asociación, basado en criterios y perspectivas personales de los encuestados. Lo que facilita proponer soluciones a la problemática planteada.

Arias, F (2006) define:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p.31)

Este tipo de investigación se aplicará para evaluar directamente la realidad por la que está atravesando la Asociación Rancheros del Norte; es decir, ayudará a establecer el diagnóstico situacional permitiendo comprender de mejor manera el problema y brindar una solución viable y factible

Morales,( 2016), manifiesta que :

En el proceso de investigación documental se dispone, esencialmente, de documentos, que son el resultado de otras investigaciones, de reflexiones de teóricos, lo cual representa la base teórica del área objeto de investigación, el conocimiento se construye a partir de su lectura, análisis, reflexión e interpretación de dichos documentos. (p 2)

Esta Investigación, permitirá analizar toda la información escrita disponible acerca de un tema específico a estudiar y estar expuesta en: libros, revistas científicas, internet, entre otras. Y esta información servirá como base de análisis para exponer y desarrollar los temas que dan viabilidad al estudio que se esté realizando respaldándolo teórica y científicamente.

Behar, R (2013), afirma:

La investigación descriptiva es el tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. (p.21)

Es decir, se aplicará esta investigación con el propósito de desarrollar y describir como incide la ausencia de un Sistema de Gestión empresarial y costos de producción en el desarrollo y crecimiento de la organización para de esta manera plantear las soluciones adecuadas y acertadas que permitirán establecer los procesos más adecuados y de fácil comprensión y dar una salida al problema.

Una vez descrito los tipos de investigación también es necesario mencionar los tipos de métodos que se utilizarán para el desarrollo del tema investigado.

### **3.3 Tipos de Métodos**

El método analítico tal como lo define, Lenin, N (2014) es: “Un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio al separar cada parte del todo para estudiarla de manera individual” (P.195).

Es así que en este estudio el método analítico, se aplicará en la realización del diagnóstico situacional a través de la observación directa y aplicación de encuestas, procesos que permitirán determinar las causas de los problemas las consecuencias que han ocasionado y el planteamiento y análisis de las posibles soluciones.

El método sintético según ob cit, (2014) manifiesta. “Estudia los hechos, al partir de la descomposición del objeto de estudio en sus partes para estudiarlas de manera

individual (análisis) y luego se integran para estudiarlas de manera holística e integral” (p.195)

Una vez analizado las partes en el diagnóstico, el método sintético permitirá unir cada una de las mismas e integrarlas para obtener un resultado, que definirá un conjunto de estrategias para el diseño de la propuesta.

El método Propositivo según (Correa y Jaramillo, 2007, p.44). “utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas fundamentales, encontrar respuestas a preguntas científicamente preparadas estudiar la relación entre factores y acontecimientos o generar conocimientos científicos, tiene por objeto fomentar y propiciar la investigación científica, como elemento para la formación integral de los profesionales Es un mecanismo de conocimiento de las potencialidades de la región.

La propuesta de un sistema de gestión empresarial y costos de producción, pretende solucionar los diferentes problemas de índole administrativo, que se ha venido presentando a lo largo de la vida jurídica de la asociación, contribuirá a mejorar procedimientos y a facilitar la toma de decisiones.

### **3.4 Población y Muestra**

La población objeto de este estudio son 38 socios y 8 empleados de la Asociación Rancheros del Norte al ser una población pequeña no hace falta tomar una muestra. Por lo que se procede con la aplicación del censo.

### **3.5 Diseño de investigación**

El diseño se fundamenta en la investigación cualitativa y de campo, ya que se realizó un análisis directo y en tiempo real, pudiendo de esta manera identificar los principales problemas procediendo a sí a seleccionar las variables objeto de estudio y recabar información pertinente a través de la encuesta.

#### **3.5.1 Variables**

Las variables a utilizarse en el desarrollo de la investigación son las siguientes:

##### ***3.5.1.1 Descriptiva.***

La gestión empresarial de la Asociación Rancheros del Norte, se ha venido aplicando de una forma no profesional, lo que ha impedido un mayor crecimiento y desarrollo encaminados al logro de objetivos.

##### ***3.5.1.2 Propositiva.***

La gestión empresarial y costos de producción establecen procesos que contribuirán a solucionar inconvenientes y a mejorar las actividades para tomar decisiones acertadas.



**Tabla 1****Matriz Metodológica**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Métodos</b>	<b>Tipo de Investigación</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumentos</b>
Diagnosticar la situación organizacional, gestión y manejo de costos de producción de la Asociación Rancheros del Norte.	Organización	Misión Visión Valores  Principios  Estructura orgánica funcional Reglamento y Código ético Costos de producción	Deductivo Inductivo	Campo Documental Descriptiva	Encuesta Observación directa  Recolección de información	Cuestionario estructurado con preguntas cerradas Libreta de notas
Elaborar un sistema de gestión empresarial y costos de producción para la asociación Rancheros del Norte.	Gestión empresarial  Costos	Organigrama Filosofía Manual de funciones Manual de procedimientos Reglamento Interno Código de ética Costos por procesos	Propositivo Analítico	Documental Descriptiva	Revisión documental Organización de información	Libro digitales y físicos, Excel y Word
Socializar el sistema de gestión empresarial y costos de producción para la Asociación Rancheros del Norte en la Parroquia el Carmelo, Cantón Tulcán	Socialización	Viabilidad de la propuesta			Encuesta  Agenda	Cuestionario estructurado con preguntas cerradas Seminario

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación

### **3.6 Procedimientos**

Para llevar a cabo la presente investigación, se procederá a la recolección de datos, utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario, que estará compuesto de preguntas cerradas, que serán aplicadas a los socios y empleados que integran la Asociación Rancheros del Norte en la Parroquia el Carmelo.

Otra técnica a utilizarse para verificar la situación organizacional y manejo de costos actual, será la observación directa, la misma que permitirá evidenciar cual es el estado en el que se encuentran las instalaciones, maquinaria, equipos y de forma general la organización interna, a través de un análisis del: Acta de constitución, estatutos, filosofía entre otros aspectos administrativos relevantes para una buena gestión, teniendo a sí, una base sólida y un diagnóstico del funcionamiento actual de la asociación.

Para el diseño del Sistema de Gestión empresarial y Costos de producción tomarán en cuenta las principales funciones de la gestión, empezando por la planificación, donde se elaborará un plan operativo, que le permita a la asociación plantearse metas y objetivos; en la etapa de la organización, a través, de un organigrama establecer responsabilidades, tareas y obligaciones de todos quienes conformar el ente. La dirección, será orientada a la parte directiva encargada de la toma de decisiones y la ejecutora de la movilización y coordinación de recursos y por último el control, es una herramienta que permitirá evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos previstos alcanzar en un tiempo determinado.

Para socializar el sistema utilizaremos la validación de la propuesta a través de una encuesta a las principales autoridades de la Asociación, una vez aprobado esta validación, se procederá con una agenda de trabajo en la que se establecerá diferentes parámetros hacer utilizados, para dar a conocer de forma fácil y sencilla a todos los

socios y empleados; se planteará un seminario taller para dar a conocer de forma general el contenido de la propuesta.

### **3.7 Técnicas e Instrumentos**

Las técnicas a utilizar son encuesta estructurada y la observación directa participativa

La encuesta tal como manifiesta Baray, H (2006) es: “Considerada como una rama de la investigación social científica orientada a la valoración de la población mediante el análisis de la muestra representativa de la misma, se caracteriza por la recopilación de testimonios oral o escritos (p.120).

La encuesta, será aplicada a socios y empleados de la Asociación Rancheros del Norte, mediante un cuestionario, el mismo que estará estructurado con preguntas cerradas y de selección múltiple, de donde se extraerá resultados hacer analizados; de igual manera, la observación directa en el sitio que se está desarrollando la investigación.

### **3.8 Proceso para obtención de resultados**

La población que fue analizada y de la cual se obtuvo los resultados para el análisis fueron los 38 socios y 8 empleados de diferentes áreas de la Asociación Rancheros del Norte, a los cuales se les aplicó una encuesta con preguntas cerradas y de selección múltiple.

### **3.9 Proceso para construir la propuesta**

Para la construcción de la propuesta, se tomó en consideración el criterio de la Asamblea General, principales directivos empleados de la Asociación y criterio de expertos en gestión empresarial



### **3.10 Trascendencia científica o valor práctico del estudio**

Con la propuesta del diseño de gestión empresarial y costos de producción se pretende solucionar todos los problemas de duplicidad de funciones y toma de decisiones inadecuadas, este sistema permitirá tener una visión más amplia de los parámetros a seguir para asegurar su futuro institucional; también, les proporcionará lineamientos a seguir de forma adecuada, que les permita implementar para cumplir con la misión y visión adoptadas como filosofía de la organización.

### **3.11 Resultados esperados o impactos**

#### **3.11.1 Impacto social**

La presente investigación tiene trascendencia social, ya que es una asociación que agrupa a varias personas del sector rural, dedicadas a las actividades agrícolas y ganaderas, por lo tanto, el sistema de gestión empresarial ayudará al crecimiento institucional y también al de cada uno de sus socios.

Fomentara el trabajo en equipo lo que generara que todos persigan un objetivo en común

#### **3.11.2 Impacto económico**

El sistema de gestión empresarial y costos de producción en la Asociación Rancheros del Norte, permitirá que la administración se maneje de manera estratégica, debido a que se suprimirá doble funcionalidad, duplicidad de procesos y optimización de recursos obteniendo resultados efectivos, maximizando la rentabilidad y crecimiento económico de la asociación.

### **3.11.3 Impacto educativo**

La presente investigación, será una herramienta eficaz para todo el personal y socios de la misma ya que perfeccionará los conocimientos y ayudará a asumir de manera eficaz las responsabilidades, deberes y derechos de cada uno.

Con las funciones procedimientos claramente definidos personal y socios estarán preparados para trabajar conjuntamente y habrán obtenido un nivel de instrucción más amplio.

### **3.11.4 Impacto ambiental**

El sistema de gestión empresarial costos de producción, ayudará a minimizar los riesgos de contaminación, utilizando un correcto tratamiento de residuos, ya que este sistema permitirá delegar responsabilidades a cada área.

## CAPITULO IV

### 4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para la presente Investigación por el tamaño de la población no se tomó una muestra y procedió a aplicar el censo, la técnica para recolección de información que se utilizó fue la encuesta, la misma que fue aplicada a los 38 socios y 8 empleados de la Asociación Rancheros del Norte, utilizando como instrumento el cuestionario, el mismo que consta de 14 preguntas entre cerradas y de selección múltiple.

Una vez recopilada la información, se procedió a la tabulación de resultados y representarlos de forma gráfica para facilitar la interpretación y análisis de los mismos.

#### **4.1 Encuesta dirigida a los socios y empleados Rancheros del Norte**

Como se menciona anteriormente la encuesta fue aplicada a todos los socios y empleados de la Asociación, preliminarmente se hace referencia a algunos datos básicos de los encuestados, donde podemos verificar que todos son mayores de 35 años y que el nivel de escolaridad en mayor porcentaje se sitúa en nivel primario, esta tendencia se da debido a que la asociación está situada en una parroquia rural del Cantón Tulcán y la actividad a la que se dedican sus pobladores es netamente agrícola y ganadera.

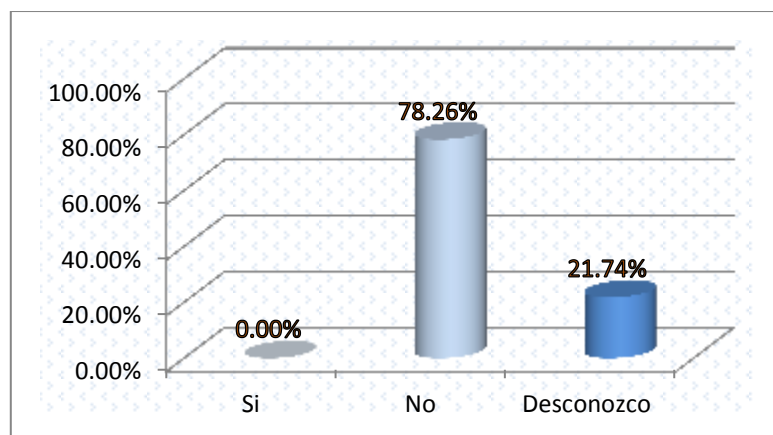
#### 4.1.1 ¿Sabe usted si existe definido la Misión y Visión de la Asociación?

**Tabla 2**

**Misión y Visión definida**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0.00%
No	36	78.26%
Desconozco	10	21.74%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por la autora  
Fuente: La investigación



**Figura 1 Misión y Visión definida**

Elaborado por la Autora  
Fuente: La investigación

#### **Análisis e interpretación**

Se puede observar que los encuestados en su mayoría han manifestado que la asociación no cuenta con la misión y visión establecidas, por lo que puede analizar que no tienen metas claras del por qué y para qué, existe la Asociación obtenido ya una perspectiva del diagnóstico situacional.

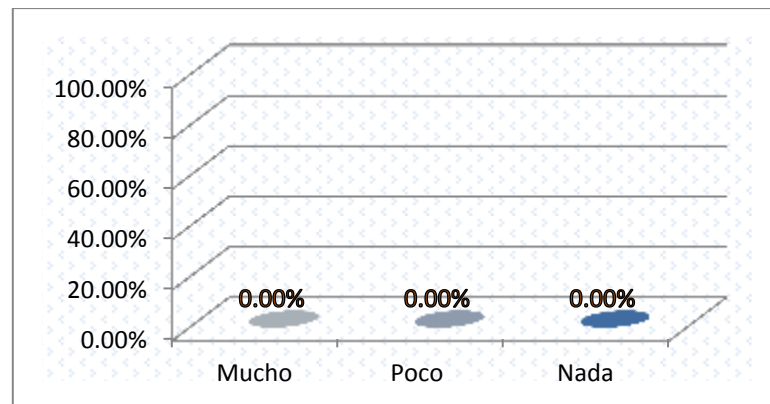
**4.1.2 Si su respuesta a la anterior pregunta fue sí. ¿Usted cree que la Misión y visión cumplen con los lineamientos y objetivos de la asociación?.**

**Tabla 3**

**Lineamientos de Misión y Visión**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	0	0.00%
Poco	0	0.00%
Nada	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>

Elaborado por: La Autora  
Fuente: La investigación



**Figura 2 Lineamientos de Misión y Visión**

Elaborado por: La Autora  
Fuente: La investigación

### **Análisis e interpretación**

En esta pregunta ninguno de los encuestados respondió debido a que en la pregunta anterior la respuesta fue que la asociación no tenía definido misión y visión, por lo que es eminente la formulación de estos aspectos filosóficos.

#### 4.1.3 ¿Conoce usted si existen planteados los valores, principios que rigen a la asociación?.

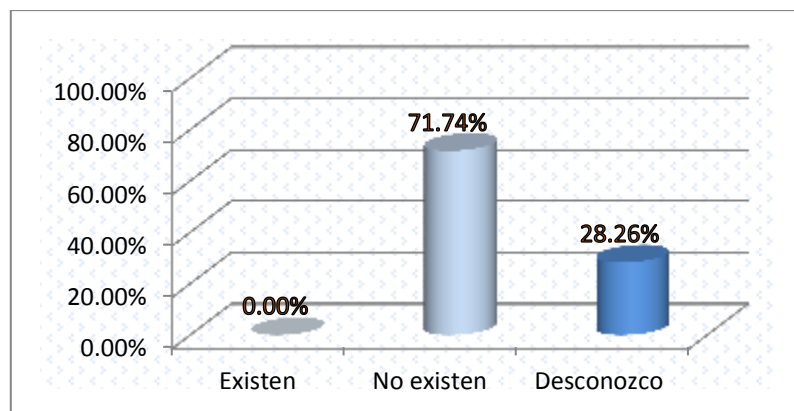
**Tabla 4**

**Valores y principios**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Existen	0	0.00%
No existe	33	71.74%
Desconozco	13	28.26%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación



**Figura 3 Principios y valores**

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación

#### **Análisis e interpretación**

El mayor porcentaje expone que no existe establecidos en la Asociación valores y principios por lo que consideran que es uno de los principales inconvenientes para delinear el comportamiento de todos quienes conforman la organización.

#### 4.1.4 ¿Considera que las funciones, atribuciones y responsabilidades tanto de los niveles directivos y operativos están debidamente definidos?

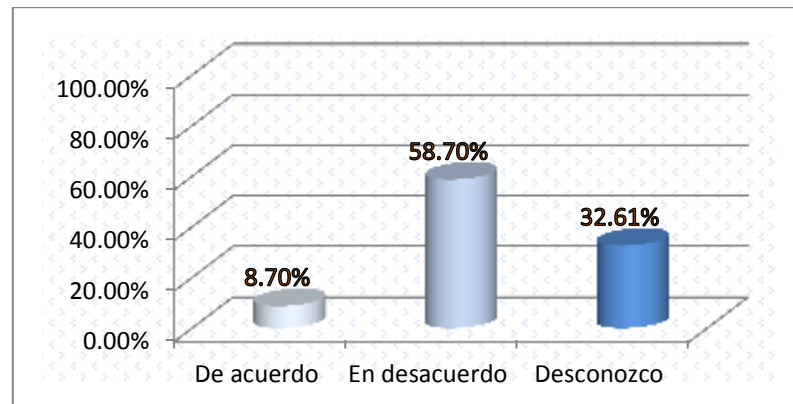
*Tabla 5*

*Funciones, atribuciones y responsabilidades de los niveles organizacionales*

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	4	8.70%
En desacuerdo	27	58.70%
Desconozco	15	32.61%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación



*Figura 4 Funciones, atribuciones y responsabilidades de los niveles organizacionales*

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación

### **Análisis e interpretación**

Como se puede observar, los porcentajes más altos se inclinan por estar en desacuerdo y el desconocimiento, por lo que se puede interpretar que la mayoría no están de acuerdo con las funciones y responsabilidades que tienen cada uno o que estas no están debidamente definidas. Por lo que, tendría una pauta para desarrollar herramientas necesarias que regulen el buen funcionamiento y organización de la entidad.

#### 4.1.5 Sabe usted ¿Cuál es la estructura orgánica de la asociación?

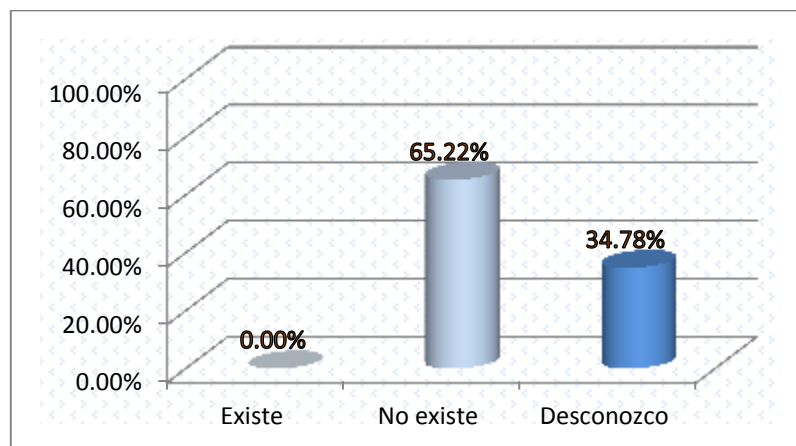
**Tabla 6**

**Estructura orgánica**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0.00%
No	30	65.22%
Desconozco	16	34.78%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación



**Figura 5 Estructura orgánica**

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación

#### **Análisis e interpretación**

Como muestra la figura, en un mayor porcentaje los encuestados han manifestado que no existe definida una estructura orgánica, por lo que se puede deducir que la asociación no cuenta con directrices correctamente establecidas y niveles claramente definidos y que es necesaria la elaboración de esta herramienta.



#### 4.1.6 ¿La asociación cuenta con un manual de funciones?

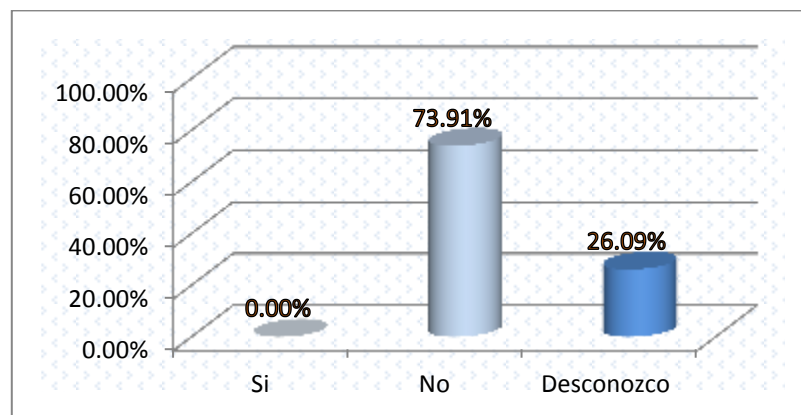
**Tabla 7**

**Manual de funciones**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0.00%
No	34	73.91%
Desconozco	12	26.09%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación



**Figura 6 Manual de funciones**

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación

#### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a los resultados, la asociación no cuenta con un manual de funciones, por lo que es imprescindible la implementación de esta herramienta para que les facilite la organización y como investigadora me permita cumplir uno de mis objetivos propuestos

#### 4.1.7 ¿Se aplica un Manual de procedimiento en el desarrollo de las actividades administrativas de la asociación?.

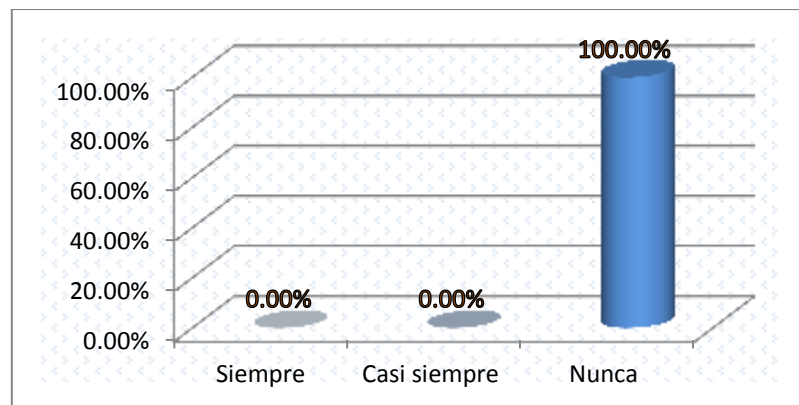
*Tabla 8*

*Manual de Procedimientos*

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.00%
Casi siempre	0	0.00%
Nunca	46	100.00%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación



*Figura 7 Manual de Procedimientos*

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación

#### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a los resultados, la totalidad de los encuestados ha expuesto que la asociación nunca aplicado procedimientos técnicos en sus actividades de tal manera que no cuenta un manual de procedimientos administrativos por lo que se deduce que sería factible implementarlo.

#### 4.1.8 ¿La asociación cuenta actualmente con un Reglamento Interno que norme sus actividades?

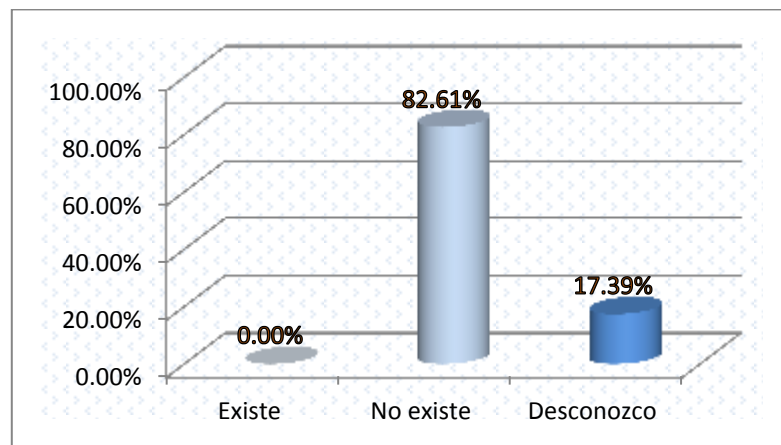
**Tabla 9**

**Reglamento Interno**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Existe	0	0.00%
No existe	38	82.61%
Desconozco	8	17.39%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación



**Figura 8 Reglamento Interno**

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación

#### **Análisis e interpretación**

Del total de encuestados, el más alto porcentaje expone que en la Asociación no cuentan con un Reglamento Interno, por lo que se considera que es una más de las debilidades que se pueden corregir mediante la implementación de un sistema de gestión empresarial.

#### 4.1.9 ¿Conoce usted si la asociación dispone de una herramienta técnica (código de ética) que regule la disciplina de los empleados

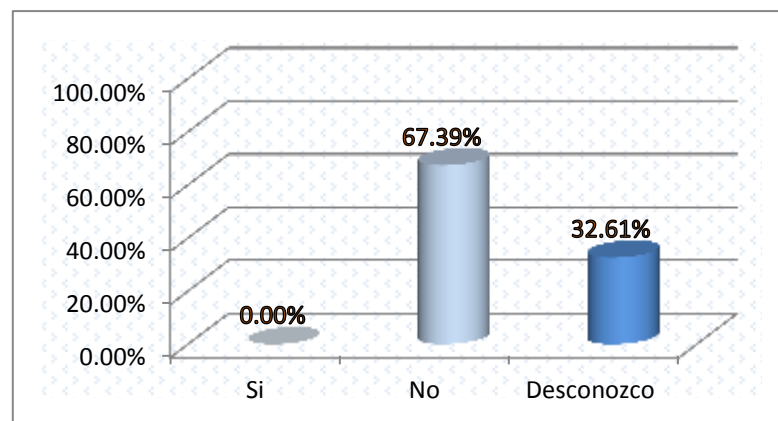
**Tabla 10**

**Código de ética**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0.00%
No	31	67.39%
Desconozco	15	32.61%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación



**Figura 9 Código de ética**

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación

#### **Análisis e interpretación**

Se puede evidenciar, de acuerdo al resultado del gráfico que la Asociación no cuenta con un código de ética, como herramienta que guíe el comportamiento ético, de todos los integrantes de la Asociación, este instrumento debe estar basado en valores, principios y reglas que normen la conducta de las personas y sea un reflejo de la cultura organizacional e imagen de la Asociación.

#### 4.1.10 ¿Estaría usted de acuerdo, con que se elabore un sistema de gestión empresarial para la asociación?

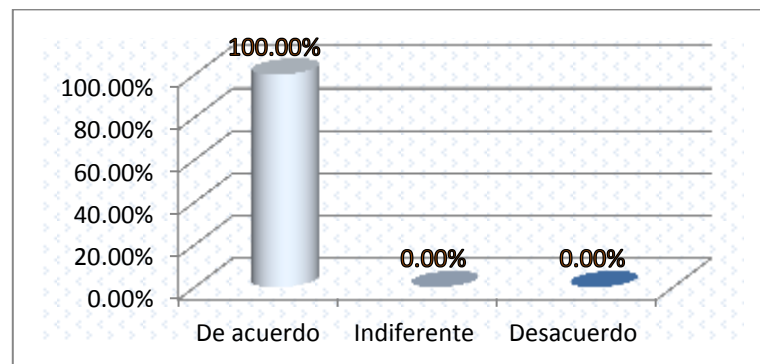
**Tabla 11**

**Sistema de Gestión Empresarial**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	46	100.00%
Indiferente	0	0.00%
Desacuerdo	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación



**Figura 10 Gestión empresarial**

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación

#### **Análisis e interpretación**

Todos los socios, administrativos y empleados han manifestado que estarían totalmente de acuerdo con el diseño de un sistema de gestión empresarial, ya que están seguros que dicho sistema les facilitara y ayudara a mejorar su organización y por ende les permitirá un mayor crecimiento y rentabilidad a través de la optimización de recursos.

#### 4.1.11 ¿La asociación dispone de un sistema de costos eficaz para la producción de quesos

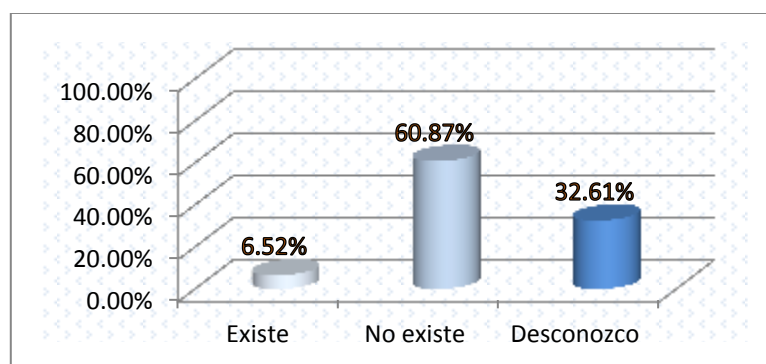
*Tabla 12*

*Costos de producción*

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	6.52%
No	28	60.87%
Desconozco	15	32.61%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación



*Figura 11 Costos de producción*

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación

#### **Análisis e interpretación**

Se puede observar que en un mínimo porcentaje manifiestan que en la asociación si existe un sistema de costos, debido a que la parte administrativa manejan una hoja de cálculo donde se exponen algunos rubros que les permitan establecer un costo aproximado de la producción de queso, pero la mayoría que manifiesta que no existe un sistema de costos adecuado que les permita saber con exactitud, cuál es el costo real en que se incurre para la elaboración de cada queso.

#### 4.1.12 Si su respuesta es sí en la anterior pregunta ¿qué sistema de costeo utilizan en la asociación?

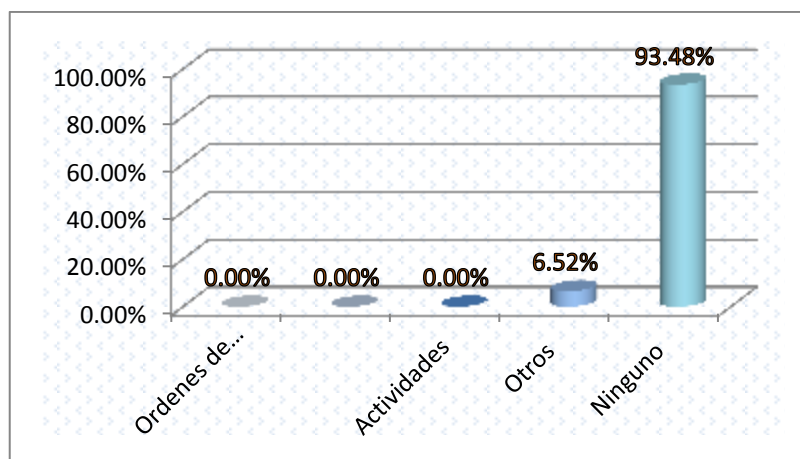
**Tabla 13**

**Sistemas de costeo**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Ordenes de Producción	0	0.00%
Procesos de producción	0	0.00%
Actividades	0	0.00%
Otros	3	6.52%
Ninguno	43	93.48%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación



**Figura 12 Sistema de Costeo**

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación

### Análisis e interpretación

Como se evidencio en la pregunta anterior, la asociación no cuenta con un sistema de costos adecuado, que lo permita saber el valor real de producción; sin embargo, en esta pregunta se expone que utilizan otro tipo de costo haciendo referencia a los

cálculos manuales que realizan para obtener un costo aproximado, sin tener en cuenta todos los elementos del costo.

#### 4.1.12 13.- ¿Usted cree que el sistema actual de costos es el más idóneo para el desarrollo de la asociación?

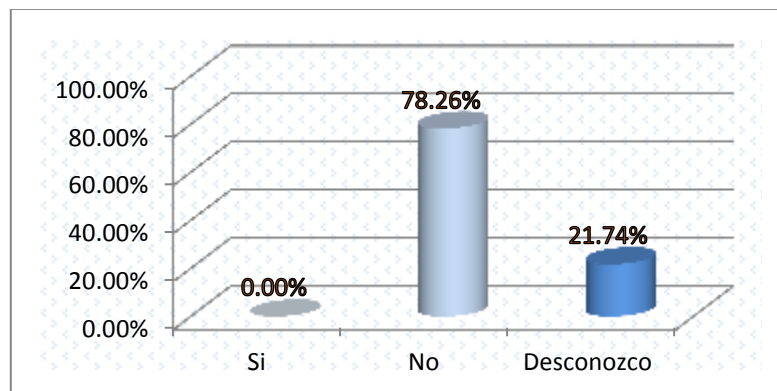
**Tabla 14**

**Sistemas de costo actual**

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0.00%
No	36	78.26%
Desconozco	10	21.74%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación



**Figura 13 Sistema de costos actual**

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación

#### **Análisis e interpretación**

La totalidad de encuestados han expresado, que el sistema actual de costos no es el más idóneo, debido a que no se ponen en consideración todos los rubros lo que dificulta saber con exactitud el costos y margen de rentabilidad que obtienen.



#### 4.1.14 ¿Cree que es conveniente la implementación de un nuevo sistema de costos?

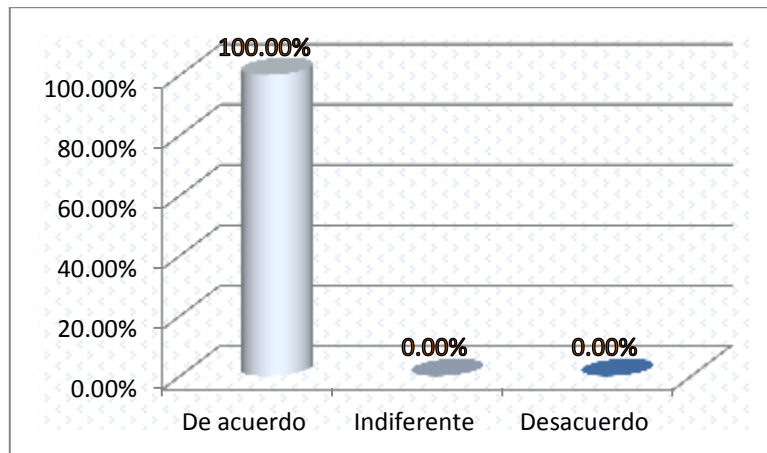
*Tabla 15*

*Nuevo sistema de costos*

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	46	100.00%
Indiferente	0	0.00%
Desacuerdo	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación



*Figura 14 Nuevo sistema de costos*

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación

#### **Análisis e interpretación**

Según el análisis respectivo, se puede determinar que la totalidad de los encuestados; es decir, de las cuarenta y seis personas que conforman la asociación están totalmente de acuerdo en que se diseñe un nuevo sistema de costos para la producción de quesos, ya que éste les permitirá calcular con exactitud el costo de los

insumos que intervienen en la elaboración de cada unidad de queso producida y el margen de rentabilidad que tienen al vender cada queso.

## **4.2 Discusión del resultado de Investigación**

De acuerdo al análisis e interpretación de los resultados de esta investigación, se puede determinar que: la Asociación Rancheros del Norte, no dispone de un plan estratégico, ya que no tienen definido misión y visión, valores, principios y objetivos estratégicos que les permita orientarse y afianzar su crecimiento.

Tampoco disponen de una estructura orgánica y las funciones no se encuentra delegadas adecuadamente; es decir, no existe un manual de funciones que les permitan identificar de forma clara las funciones y responsabilidades de cada empleado y miembro del directorio, no poseen un manual de procedimientos en el área de producción de quesos, no tiene un sistema de costos, el presidente del Directorio y la parte administrativa están de acuerdo en que todas estas deficiencias han ocasionado inconvenientes y estancamiento en el crecimiento de la Institución, por lo que están dispuestos a colaborar con la información necesaria para lograr diseñar un sistema de gestión empresarial ya que para ellos, significa un paso más hacia el progreso de la asociación.

## **4.3 Contrastación de las preguntas de investigación con los resultados**

### **4.3.1 ¿De qué manera influirá el diseño de un Sistema de Gestión empresarial y costos de producción en la Asociación Rancheros del Norte?**

El impacto será positivo, ya que permitirá a la parte administrativa organizarse de mejor manera, con la implementación de nuevas herramientas como el manual de funciones y procedimientos logran una estructuración adecuada y eficiente

reduciendo recursos. De igual manera, el sistema de costos proporcionará datos reales y exactos por cada proceso de producción lo que ayudara a identificar los márgenes de rentabilidad verídicos. Todo esto en conjunto ayudará a tomar decisiones oportunas y acertadas, generando mejores resultados.

#### **4.3.2 ¿Cómo realizar el análisis de la gestión administrativa y costos de producción actual de la asociación rancheros del Norte?**

El análisis de la actual gestión administrativa, se la realizo a través del diagnóstico situacional, en cuyo proceso se aplicó a más de la observación directa, una encuesta a socios y empleados que por medio de preguntas estructuradas se pudo extraer resultados de la actual situación de la entidad, donde se pudo evidenciar dentro de los principales problemas el que no cuentan con una estructura orgánica, existe doble funcionalidad y en algunos casos distorsión en la comunicación, debido a que no cuentan con un manual de funciones, internamente no poseen un control que les permita normar el comportamiento de los miembros de la asociación y desarrollo de las actividades en cada una de sus áreas, tampoco se muestra un control adecuado de los costos, por lo que se deduce que es necesario la implementación de herramientas técnicas que permitan establecer mecanismos de cómo mejorar la gestión administrativa y diseñar un sistema de costos adecuado a las necesidades.

#### **4.3.3 ¿Cuál sería la herramienta idónea que se debería elaborar para facilitar el manejo administrativo y control de costos de producción, de manera que ésta se adopte a las necesidades de la Asociación?.**

La herramienta que ayudara a solucionar los problemas será un sistema de gestión empresarial, ya que, dentro de este se desarrolla un plan estratégico en el cual se describirán los aspectos filosóficos como la misión, visión, valores, principios que regirán a la asociación, se adjuntara manual de funciones que permitirá reducir la doble funcionalidad, optimización de recursos y fortalecimiento del trabajo en

equipo. Igualmente se elaborara un manual de procedimientos donde cada persona responsable de una actividad seguirá un procedimiento adecuado hasta la ejecución de la misma, al igual que se redactara un Reglamento interno y código de ética que regulen el normal desenvolvimiento de las labores de cada uno de los miembros de la asociación

De igual forma, el diseño de un sistema de costos de producción elaborado de acuerdo a las necesidades que tiene la asociación, será de gran ayuda, porque les permitirá organizarse y controlar de mejor manera tiempo, recurso humano y material.

#### **4.3.4 ¿Cómo definir el sistema de gestión empresarial y costos de producción que esté acorde a las necesidades de la Asociación y que contribuya al manejo eficiente y eficaz de los recursos?**

Se definió mediante los criterios profesionales de los encargados de la dirección, administración y expertos en el área, se analizó las necesidades básicas y los problemas eminentes que se suscitan en el normal desarrollo de las actividades de trabajo y se concluyó que era fundamental el diseño de un plan estratégico, donde se establecen los aspectos filosóficos como: misión, visión, objetivos, principios y valores que le permitirán a la administración enfocarse estratégicamente para cumplir sus metas y objetivos, se diseñó un manual de funciones y procedimientos, reglamento interno, código de ética y costos de producción, con estas herramientas se lograra minimizar riesgos y fortalecer la gestión administrativa de la asociación Rancheros del Norte.

**4.3.5 ¿Mediante que táctica se expondrá y se dará a conocer el sistema de Gestión empresarial y costos de producción a todos los miembros y directivos de la asociación Rancheros del Norte?**

Una vez diseñado el sistema de gestión empresarial y costos de producción será necesario una validación de la propuesta, misma que se aplicó mediante una encuesta con un cuestionario de preguntas cerradas, dirigida a los principales directivos de la Asociación Rancheros del Norte, posteriormente en una asamblea de socios se procedió a explicar de manera general la funcionalidad y operatividad todo el sistema de Gestión y serán ellos quienes decidan la posterior implantación.

## **CAPITULO V**

### **5 PROPUESTA**

#### **5.1 Antecedentes**

En este capítulo, se desarrollara la propuesta en base al análisis realizado en los anteriores capítulos, donde se identificaron los problemas que posee la Asociación Rancheros del Norte, tales como: el no tener implantado un plan estratégico, manuales de funciones, manual de procedimientos, e inadecuado sistema de costos de producción, dificultades que han generado un estancamiento en el crecimiento y limitación para diseñar estrategias que les permitan establecer y alcanzar objetivos.

Por tal razón, el diseño de un sistema de gestión empresarial y costos de producción es una propuesta que va a permitir los directivos de la institución toma de decisiones adecuadas y acertadas optimizando recursos de forma eficiente y eficaz.

#### **5.2 Justificación**

En la actualidad debido a la exigencias del mercado es necesario que una empresa se encuentre bien estructurada y organizada para de esta manera tener competitividad, ya que tendrán objetivos y metas claras, por tal razón, un sistema de gestión empresarial y costos de producción como el que se propone será de gran utilidad, ya facilitará la estructuración y organización de la entidad, estableciendo directrices que permitirán a los administradores tener ideas claras de lo que es la asociación y a dónde quiere llegar. Y de esta manera, orientar a los socios para que puedan tener una visión de lo que podría llegar a ser la Asociación en un futuro.

### **5.3 Base teórica**

#### **5.3.1 Gestión estratégica**

Prieto, H. J. E. (2009) manifiesta que la gestión estratégica, “Es una técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización ser proactiva en la formulación de su futuro. Se utiliza el término gestión para dar la idea de un proceso participativo donde se rige y se decide para beneficio común (p.81)

La Administración es la base fundamental en toda empresa y enmarca una serie de procesos que están ligados al correcto funcionamiento de la misma, permite establecer estrategias y toma de decisiones oportunas y eficaces que aceleraran el crecimiento a través de la consecución de metas y objetivos propuestos.

#### **5.3.2 Sistema de Costos**

Pastrana (2012) afirma:

Los sistemas de costos son un conjunto de métodos, normas y procedimientos, que rigen la planificación, determinación, y análisis del costo, así como el proceso de registro de gastos de una o varias actividades productivas en una empresa, de forma interrelacionada con los subsistemas que garantizan el control de la producción y/o servicios. (p.7)

Un sistema de costos adecuado y acorde a las necesidades de una entidad ayudara a sistematizar y simplificar procesos, obteniendo resultados confiables y reales de todo el proceso productivo, permitiendo el reconocimiento de todos sus rubros como: Mano de obra directa, materia prima directa y costos indirectos de fabricación en sus diferentes etapas, de manera que facilite el control y toma de decisiones correctivas y acertadas para mejorar la competitividad y producción.

## **5.4 Objetivos**

### **5.4.1 Objetivo general**

Diseñar un Sistema de Gestión Empresarial y costos de producción para la Asociación Rancheros de Norte.

### **5.4.2 Objetivos específicos**

1. Elaborar el plan estratégico de acuerdo a las necesidades de la Asociación
2. Identificar los procesos de la asociación para elaborar un manual de funciones y procedimientos
3. Proporcionar una herramienta que permita optimizar recursos y reducción de costos para toma de decisiones.

## **5.5 Descripción de la propuesta**

La propuesta del diseño de un sistema de gestión empresarial y costos de producción, servirá como una herramienta para solucionar los problemas tales como: el no tener establecido metas y objetivos claros, doble funcionalidad, manejo de procesos inadecuados, no poseer normas que regulen el desempeño y labor de cada uno de los empleados y directivos y no poseer un control sobre costos de producción, todos estos inconvenientes que se han venido suscitando en la asociación desde su creación, el sistema permitirá a socios y administrativos obtener una mejor organización estructural y funcional y por ende facilitara la toma de decisiones en los aspecto que consideren necesarios para el crecimiento de la asociación; el sistema de costos parame trisará y optimizar recursos, para que no existan desperdicios, establecerá un punto de equilibrio y márgenes de rentabilidad que al ser manejados con eficiencia y eficacia mejorara la productividad.



## 5.6 Beneficiarios

Los principales beneficiarios serán los socios y administradores de la Asociación Rancheros del Norte, ya que este sistema les permitirá plantear estrategias para cumplir crecer y cumplir con los objetivos que los tienen todos quienes conforman esta entidad.

## 5.7 Diseño técnico de la propuesta

El diseño de la gestión empresarial y costos de producción contara de las siguientes herramientas

### 5.7.1 Diagnostico institucional

Para realizar el diagnostico institucional se procedió con el análisis FODA, donde se puede obtener las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que giran en el entorno de la asociación. Este análisis permite realizar el diseño del plan estratégico.

**Tabla 16**

**Análisis FODA**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la única asociación autorizada en la parroquia del Carmelo.</li> <li>• Disposición de instalaciones y equipamiento propio para el funcionamiento y operación</li> <li>• Está situada en un lugar privilegiado dedicado a la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene establecido Misión y Visión institucional.</li> <li>• No poseen un manual de funciones y procedimientos.</li> <li>• Inadecuada comunicación entre directivos y Socios</li> </ul>

producción de leche.

- Disposición por parte de los socios y Administradores para mejorar la gestión administrativa
- No disponen de un sistema de costos adecuado

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de crecimiento en el mercado local.</li> <li>• Plan de gobierno enmarcado al crecimiento de la pequeña empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal por estar situada en zona fronteriza</li> <li>• Cambio de políticas, y decisiones del gobierno que pueden afectar a este tipo de asociaciones.</li> <li>• Cambios climáticos que puedan afectar la producción de leche y producto agrícolas que comercializan .</li> </ul>

Elaborado por: La Autora  
Fuente: La investigación

Después del análisis FODA realizado a la Asociación Rancheros del Norte, se pudo determinar que la situación organizacional presenta muchas deficiencias, es evidente que no cuentan con ninguna herramienta que les ayude y facilite el manejo de todos los recursos y si no se enfrenta o se da solución a estos problemas de una forma técnica no podrán alcanzar las oportunidades de crecimiento que se les presenten. De este análisis se desprende los objetivos estratégicos que más adelante se detallan.

La gestión empresarial en la actualidad se ha convertido en un tema de gran relevancia para todas las empresas, su aplicación permite buscar el manejo eficiente y eficaz de los recursos que disponen las organizaciones; sin embargo, en el caso de la Asociación Rancheros del Norte, este tema dependerá mucho de la destreza, habilidad y capacidad de liderazgo que tenga el Administrador para conseguir los resultados deseados y mejorar la productividad y competitividad de la asociación.

Entre las herramientas que ayudaran a parametrizar la gestión tenemos: el manual de funciones, procedimientos, reglamento interno, código de ética; los cuales, servirán como guía y soporte para que todos los funcionarios trabajen para un solo objetivo común.

### **5.7.2 Plan estratégico**

El plan estratégico servirá para la asociación Rancheros del Norte, como una herramienta administrativa que facilite la organización y el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos estratégicos.

Para que una empresa sea competitiva, es necesario fijar metas y objetivos claros, alcanzables y realizables y es la parte administrativa la encargada de establecer y ejecutarlos, lo que les permitirá establecer estrategias innovadoras para optimizar y manejar eficiente y eficazmente los recursos.

#### ***5.7.2.1 Misión***

Rancheros del Norte, es una Asociación destinada a desarrollar actividades que contribuyen con el progreso social y económico de la comunidad, a través, de la producción y comercialización de productos y servicios de calidad que satisfacen las necesidades y requerimientos del cliente.

#### ***5.7.2.2 Visión***

Para el año 2019, ser una asociación líder y reconocida a nivel provincial por su excelente organización y productos de alta calidad, referente de progreso social y expansión en los principales mercados regionales.

### **5.7.2.3 Objetivos estratégicos**

- a) Promover la mejora continua de los productos y servicios e incrementar su reconocimiento social.
- b) Contribuir con el desarrollo económico social de la comunidad ofreciendo productos y servicios de alta calidad.
- c) Hasta el año 2019 captar el 50% del mercado local en recepción de leche.
- d) Mejorar la Competitividad y productividad de la asociación en un 15% hasta fin del segundo semestre del año 2019
- e) Fortalecer y mejorar el ambiente laboral e institucional
- f) Promover convenios públicos y privados para situar los productos y captar mercado.

### **5.7.2.3 Valores**

**Responsabilidad:** cumplir con todas las obligaciones, deberes y derechos de forma responsable para garantizar el crecimiento de la asociación.

**Lealtad:** La lealtad es una virtud que debe ser practicada por todas las personas, especialmente por quienes conforman la asociación, demostrando fidelidad y compromiso para enfrentar juntos adversidades y logros en el camino así el crecimiento de la organización.

**Calidad:** Ofrecer el mejor producto y servicios de calidad tratando de superar las expectativas de los clientes.

**Trabajo en equipo:** Consolidar las actividades de todos los miembros de la asociación para facilitar el cumplimiento de objetivos y metas aumentando la eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos.

**Identidad:** Reconocernos como una asociación comprometida no solo con el desarrollo institucional si no también con el desarrollo social de la parroquia el Carmelo.

**Puntualidad:** Es la condición que nos permite respetar las normas establecidas por horarios, siendo cuidadosos y cumpliendo con las actividades o tareas a su debido tiempo y momento.

**Honradez:** Es la cualidad con la que una persona demuestra su forma de trabajo, con rectitud, integridad y justicia.

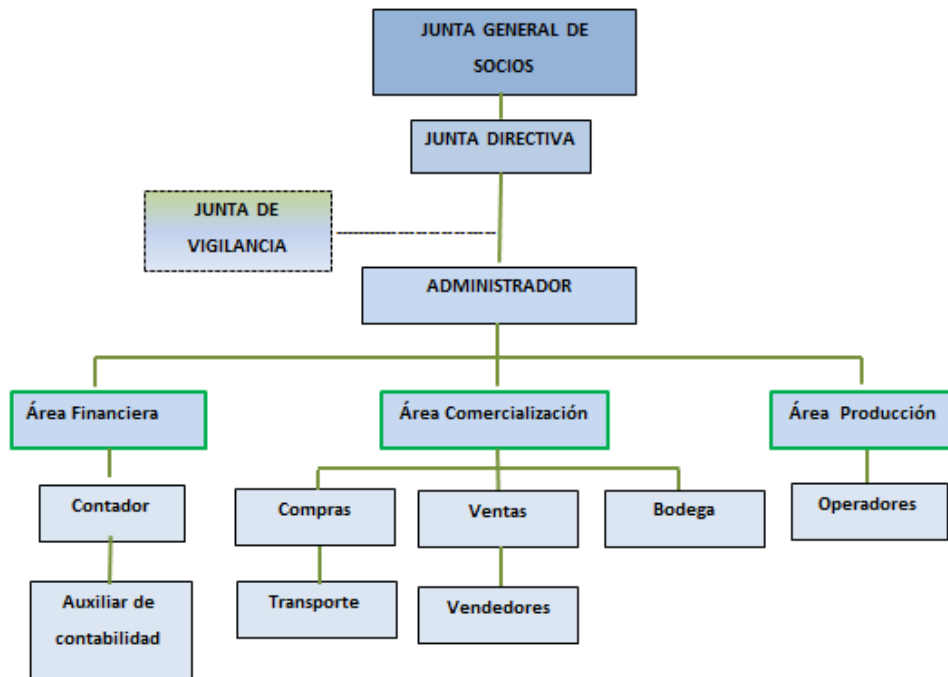
**Perseverancia:** La perseverancia se mide por la constancia que se pone en cada actividad, meta u objetivo a alcanzar.

#### **5.7.2.4 Principios**

- a) La alta calidad de los productos siempre será un factor primordial para garantizar la fidelidad y captación de nuevos clientes.
- b) Fortalecimiento del Trabajo en equipo y armonización del clima laboral entre socios, directivos y empleados de la asociación.
- c) Capacitación permanente a directivos y empleados para lograr un mejor servicio a los clientes.
- d) Ética basada en principios morales y responsabilidades específicas de la asociación.

#### **5.7.3 Estructura orgánica**

La presente figura es una estructura organizacional básica, donde están representados los diferentes niveles que tiene la Asociación Rancheros del Norte.



*Figura 15 Organigrama estructural*

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación

#### 5.7.4 Plan Operativo Anual

En este plan se expondrá las estrategias que los directivos o persona responsable llevara a cabo para cumplir los objetivos estratégicos los cuales serán a corto plazo.

Tabla 17

## Plan operativo anual 2017-2018

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Acciones Estratégicas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Logro esperado</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
Promover la mejora continua de los productos y servicios e incrementar su reconocimiento social.	Mejorar el ambiente organizacional para brindar mayores beneficios a los socios y clientes	Desarrollar herramientas básicas para dinamizar la gestión empresarial	Implementar un sistema de gestión empresarial y costos de producción en la Aso. Rancheros del Norte	En Diciembre del 2017 se socializara el sistema de gestión empresarial	Administrador	200.00
Contribuir con el desarrollo económico social del sector rural.	Establecer políticas de crédito de insumos agrícolas y ganaderos para ayudar a la dinamización de la actividad logrando un crecimiento sostenible de la comunidad	Elaborar un plan de crédito para los mejores clientes y garantizar su fidelización	Planificación crediticia	Hasta Diciembre del 2019	Administrador y Contador	200.00
Hasta el año 2019 captar el 50% del	Ofrecer mayores beneficios a los	Planificar de forma adecuada las	programa de planificación de nuevos	Hasta finales de diciembre del 2019	Administrador y Auxiliar administrativo	500.00

mercado local en recepción de leche	clientes Brindar asesoramiento técnico profesional.	actividades para incrementar más servicios en beneficio de los clientes	servicios	ejecutar la planificación de nuevos servicios	o		
Mejorar la Competitividad y productividad de la asociación en un 15% a fin de 2do semestre del 2019	Implementar un Manual de funciones, manual de procedimientos, reglamento Interno y código de ética	Realizar reuniones de equipos de trabajo, para asignación de puestos y delegación de funciones. Definir los procesos mediante flujogramas.	Manual de funciones Manual de procedimientos Reglamento Interno Código de Ética Sistema de costeo	Hasta diciembre del 2019 ejecutar el 95% de todas las herramientas de gestión empresarial	Administrador		500.00
Fortalecer y mejorar el ambiente laboral e institucional	Identificar los problemas que tiene cada área y fortalecer el trabajo en equipo	Realizar reuniones de trabajo cada fin de mes para fortalecer lazos de compañerismo laboral. Capacitar de forma permanente a	Charlas de motivación laboral Capacitación en temas de mayor importancia	En diciembre del 2017 analizar el resultado de las charlas motivacionales y Capacitaciones	Administrador		900.00



todos los  
empleados

Promover convenios públicos y privados para situar los productos y captar mercado.	Planificar acciones para dar a conocer los productos Gestionar de manera eficiente ante los órganos públicos para ayudas y donaciones	Participar en las casas abiertas y demás programas de emprendimiento que auspicia el Municipio de Tulcán o gobierno Provincial del Carchi	Que los productos sean reconocidos	Hasta diciembre del 2019 realizar informe de todos los logros alcanzados	Administrador	300.00
<b>Total</b>						<b>2,600.00</b>

Elaborado por: La Autora  
Fuente: La investigación



### **5.7.5 Manual de funciones**

El Manual orgánico funcional servirá para la asociación Rancheros del Norte como una herramienta administrativa que facilite la organización y el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos estratégicos.

El manual contiene una estructura jerárquica básica por el tamaño de la asociación, donde se definen los diferentes niveles y se detallan las funciones, responsabilidades, que cada uno de los funcionarios desempeñan en sus labores diarias de trabajo. Esta estructura facilitara la gestión administrativa debido a que fortalecerá la comunicación interna evitando duplicidad de funciones.

Este manual será flexible a los cambios, ya que a medida que evoluciones la asociación en tamaño y tiempo se deberá incorporar nuevos requerimientos y parámetros de acuerdo a la situación y entorno.

Este manual de funciones está diseñado para que sea una herramienta técnica para la asociación Rancheros del Norte, la misma que facilite la gestión eficiente y eficaz de los recursos humanos.

#### ***5.7.5.1 Asignaciones de unidades de trabajo***

- *Alta dirección*
  - Junta General de socios
  - Junta Directiva
- *Nivel Asesor*
  - Junta de Vigilancia
- *Nivel Administrativo*
  - Administrador
  - Contador

- Nivel Operativo
  - Dpto. Comercial
    - . Compras
    - . Ventas
    - . Bodega
  - Dpto. Producción
    - . Operarios

### 5.7.2 Asignación de Funciones

Cada una de las personas que integran la asociación de acuerdo al nivel organizacional se le asignara funciones de acuerdo a su perfil de trabajo de la siguiente manera.

#### 5.7.2.1 Junta General de Socios

*Tabla 18*

*Funciones de la Junta General de Socios*

<b>Definición del puesto</b>	<b>Junta General de Socios</b>
<b>Objetivo</b>	La Junta General es la máxima autoridad de la Asociación, estará integrada por todos los asociados, quienes tendrán derecho a un solo voto. Sus decisiones serán obligatorias para los órganos internos y sus asociados, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la ley, al reglamento o su estatuto social
<b>Perfil del Puesto</b>	Ser socio activo de la Asociación
<b>Atribuciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar y reformar el Estatuto Social y el Reglamento Interno;</li> </ul>

- 
- Elegir y remover a los miembros de las Juntas Directiva y de Vigilancia y al Administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes
  - Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables;
  - Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la Junta Directiva;
  - Aprobar los estados financieros y el balance social de la Asociación;
  - Aprobar o rechazar los informes de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administrador;
  - Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual, con sus presupuestos, presentados por la Junta Directiva;
  - Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación, de la Asociación en Junta General extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados.

### 5.7.2.2 Junta Directiva

*Tabla 19 Funciones de la Junta Directiva*

<b>Definición del puesto</b>	<b>Junta Directiva</b>
<b>Objetivo</b>	<p>La Junta Directiva estará integrada por el Presidente, el Secretario y Vocal(es) principal(es), con sus respectivos suplentes, elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Asociación.</p> <p>Los miembros de la Junta Directiva durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de 2 años.</p>
<b>Perfil del Puesto</b>	Ser socio Activo de la Asociación y no estar en mora en las aportaciones
<b>Atribuciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dictar las normas de funcionamiento y operación de la Asociación;</li> <li>• Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados;</li> <li>• Autorizar la celebración de contratos en los que intervenga la Asociación, hasta por el 30% del presupuesto anual;</li> <li>• Sancionar a los asociados de acuerdo con las causas y el procedimiento</li> </ul>

---

establecidos en el Reglamento Interno;

- Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación, con sus respectivos presupuestos;
- Presentar, para aprobación de la Junta General, los estados financieros, balance social y su informe de labores;
- Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la Junta General.

### 5.7.2.3 Junta de Vigilancia

**Tabla 20**

**Funciones de la Junta de Vigilancia**

<b>Definición del puesto</b>	<b>Junta de Vigilancia</b>
<b>Objetivo</b>	<p>La Junta de Vigilancia supervisará las actividades económicas y el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General y la Junta Directiva. Estará integrada por vocal(es) principal(es) con sus respectivo(s) suplente(s), elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos constantes en el Reglamento Interno.</p> <p>Los miembros de la Junta de Vigilancia durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de 2 años.</p>
<b>Perfil profesional</b>	Ser socio Activo
<b>Atribuciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar los gastos económicos que realice la Asociación</li> <li>• Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada</li> <li>• Conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el Administrador</li> <li>• Presentar su Informe anual de labores a la Junta General.</li> </ul>



### 5.7.2.4 El Presidente

*Tabla 21*

*Funciones del Presidente*

<b>Definición del puesto</b>	<b>El Presidente</b>
<b>Objetivo</b>	El Presidente de la Junta Directiva presidirá también la Asociación y la Junta General, durará 2 años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal de la Junta Directiva.
<b>Perfil del puesto</b>	<p><b>Título profesional: No indispensable-</b> Ser socio Activo de la Asociación</p> <p><b>Experiencia:</b> Tener experticia y conocimientos esenciales para ejercer el cargo.</p> <p><b>Competencias y habilidades:</b> el presidente deberá ser una persona ejemplar, honesta, responsable, imparcial con facilidad de palabra y manejo de equipos de trabajo.</p>
<b>Atribuciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar y presidir las Juntas Generales y sesiones de Junta Directiva;</li> <li>• Firmar, conjuntamente con el Secretario, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;</li> <li>• Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la Asociación;</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y demás disposiciones emitidas por la Junta General y la Junta Directiva</li> </ul>
<b>Autoridad ala que reporta</b>	Junta General

Elaborado por: La Autora  
Fuente: LOEPS

### 5.7.2.5 El Secretario

Tabla 22

*Funciones del Secretario/a*

<b>Definición del puesto</b>	<b>El Secretario/a</b>
<b>Objetivo</b>	El Secretario de la Asociación, será la misma persona que ejerce el cargo de Auxiliar Contable Administrativo además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes
<b>Perfil del puesto</b>	<p><b>Título:</b> Bachiller en Contabilidad o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> Experiencia laboral mínimo de 1 año.</p> <p><b>Habilidades:</b> La persona a ocupar este cargo debe tener capacidad de trabajo en equipo, responsable, dinámica, poli funcional.</p>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar las actas de las sesiones de Junta General y Junta Directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación;</li> <li>• Firmar, conjuntamente con el Presidente, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;</li> <li>• Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente;</li> <li>• Cumplir las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la Asociación;</li> <li>• Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;</li> <li>• Entregar a los asociados, previa autorización del Presidente, la información que esté a su cargo y que le sea requerida;</li> </ul>

- Notificar las resoluciones;
- Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados, con sus datos personales.

<b>Autoridad ala que reporta</b>	Junta general
	Junta directiva
	Administrado
	Contador

---

Elaborado por: La Autora  
Fuente: LOEPS

### **5.7.2.6 Administrador**

El Administrador será elegido por la Junta General, por un período de 2 años y será la persona encargada de la gestión y administración de todos los recursos de la Asociación Rancheros del Norte.

**Tabla 23**

#### **Funciones del Administrador**

<b>Definición del puesto</b>	Administrador
<b>Objetivo</b>	Gestionar y coordinar estrategias para fortalecer el trabajo en equipo y lograr que todas las áreas de la asociación trabajen en forma conjunta en cumplimiento de un mismo objetivo.
<b>Perfil profesional</b>	<p><b>Título:</b> Tercer nivel en Administración de empresas o áreas afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> Experiencia laboral de un año en funciones similares.</p> <p><b>Habilidades:</b> El profesional a ocupar este cargo debe ser una persona, responsable, con dominio de trabajo en equipo, capacidad de gestión y liderazgo.</p>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legalmente a la Asociación</li> </ul>

- 
- Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por las Juntas General y Directiva
  - Administrar la Asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados
  - Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General
  - Ser responsable del control adecuado de los aspectos financieros, infraestructura y equipos de la asociación.
  - Velar que los fondos de la asociación sean utilizados de manera eficiente y transparente.
  - Promover actividades motivacionales y de integración que fomenten una buena comunicación y relación profesional entre trabajadores y directivos de la asociación.
  - Realizar reuniones de planificación y evaluación de las labores con el equipo de trabajo a su cargo.
  - Vigilar el cumplimiento de todos los compromisos fiscales y laborales de la asociación.
  - Realizar cursos de capacitación al personal que labora en la asociación
  - Mantener sigilo profesional sobre el que hacer contable y administrativo de la asociación.
  - Velar para que los empleados a su cargo, laboren

---

	bajo condiciones adecuadas de seguridad y ambiente laboral.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar pago de proveedores y demás obligaciones inherentes al normal ejercicio de la asociación.</li> <li>• Analizar la necesidad que tiene la asociación para la contratación de un nuevo empleado y proceder a su contratación.</li> <li>• Aprobar la planificación de producción.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	Cumplir con todas las funciones encomendadas para la ejecución de su trabajo
<b>Autoridad ala que reporta</b>	Junta general, Junta directiva, Junta de vigilancia

---

Elaborado por: La Autora  
Fuente: LOEPS

#### **5.7.2.7 Contador**

En la actualidad el contador es considerado como un asesor financiero, por tal razón en la asociación a más de cumplir con las tareas inherentes a su cargo, la persona encargada de la contabilidad brindara asesoramiento con el fin de implementar mecanismos de apoyo para la toma de decisiones.

**Tabla 24**

#### **Funciones del Contador/a**

---

<b>Definición del puesto</b>	Contador General
<b>Objetivo</b>	Asesoramiento Contable, financiero, Tributario y emitir criterios profesionales con el fin de colaborar con el crecimiento institucional.
<b>Perfil profesional</b>	<p><b>Título:</b> Tercer nivel en Contabilidad CPA.</p> <p><b>Experiencia:</b> Experiencia laboral mínimo de 2 años.</p> <p><b>Habilidades:</b> La persona a ocupar este cargo debe</p>

---

ser una persona, éticamente profesional, con conocimientos sólidos en el área, actitud positiva, capacidad de análisis, crítica, ordenada y proactiva,

---

**Funciones**

- Verificar la legitimidad de los comprobantes de ingresos y egresos y que estos cumplan con los requisitos que establece la Ley de Régimen tributario Interno y reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.
- Procesar y contabilizar las operaciones de ingresos, egresos
- Elaborar conciliaciones bancarias
- Elaborar informes financieros periódicos; Balance General, Balance de Pérdidas y Ganancias, flujos de efectivo.
- Realizar declaraciones mensuales y todas las obligaciones tributarias a las que está obligada la asociación.
- Realizar las declaraciones anuales de Impuestos a la renta.
- Elaborar roles de pago
- Presentar Informes a la Superintendencia de Economía Popular y solidaria
- Responder a cualquier consulta que se requiera e información Contable por parte de la Junta General y Junta Directiva.
- Mantener sigilo profesional sobre el que hacer contable de la asociación.
- Guardar respaldos de base de datos de la

---

	información contable de la asociación
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y actualizar inventarios 2 veces al año, de forma semestral</li> <li>• Regirse por los principios de Contabilidad Generalmente aceptados, Ley de régimen tributario interno y su reglamento y Normas Internacionales de Contabilidad.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	Cumplir con los PCGA, y normas de Contabilidad resguardar y mantener la confidencialidad de la información financiera de la asociación
<b>Autoridad ala que reporta</b>	Junta general, Junta directiva, Administrador

---

Elaborado por: La Autora  
Fuente: La investigación

#### *5.7.2.8 Auxiliar de Contabilidad*

El auxiliar Contable es la persona que presta ayuda al contador general por ende debe poseer conocimientos básicos de contabilidad

*Tabla 25*

#### *Funciones del Auxiliar contable*

---

<b>Definición del puesto</b>	Auxiliar Contable
<b>Objetivo</b>	Archivo de documentos
<b>Perfil profesional</b>	<p><b>Título:</b> Bachiller en Contabilidad o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> Experiencia laboral mínimo de 1 año.</p> <p><b>Habilidades:</b> La persona a ocupar este cargo debe tener capacidad de trabajo en equipo, responsable, dinámica, poli funcional.</p>

---

<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el soporte de los comprobantes de pago con todos sus documentos (facturas, recibos, liquidaciones de compra, etc.) debidamente contabilizados y firmados.</li> <li>• Realizar cierres de caja de forma diaria</li> <li>• Tener conocimiento del proceso contable de la asociación.</li> <li>• Archivar información contable.</li> <li>• Elaborar cheques previa autorización del Administrador</li> <li>• Manejar de manera adecuada los fondos de caja chica</li> <li>• Mantener sigilo y lealtad profesional</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	Cumplir con todas las funciones de su cargo
<b>Autoridad ala que reporta</b>	Junta general, Junta directiva, Junta de vigilancia, Administrador, contador

Elaborado por: La Autora  
Fuente: La investigación

### **5.7.2.9 Vendedores**

Para comercializar sus productos la asociación necesita de personas capacitadas en ventas o con deseos de superación, que logren con su carisma establecer un vínculo entre la asociación y el cliente y de esta manera seguir creciendo en el mercado.



**Tabla 26**

**Funciones del personal de ventas**

<b>Definición del puesto</b>	Vendedor/ar
<b>Objetivo</b>	Determinar segmentos de mercado, que permita llegar
<b>Perfil profesional</b>	<p><b>Título:</b> Bachiller.</p> <p><b>Experiencia:</b> Experiencia laboral mínimo de 1 año.</p> <p><b>Habilidades:</b> La persona a ocupar este cargo debe tener capacidad de trabajo en equipo, honesto, responsable, actitud positiva, emprendedor y tener facilidad de palabra.</p>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener un lazo activo con los clientes</li> <li>• Captar nuevos clientes</li> <li>• Alcanzar metas en volúmenes de ventas</li> <li>• Contribuir y dar solución a problemas que se presente</li> <li>• Ayudar en la revisión de stock y caducidad de productos</li> <li>• Lograr la ampliación en el mercado</li> <li>• Facultad para ventas a crédito, previa autorización del administrador</li> <li>• Responsable del manejo de dinero de las ventas diarias</li> <li>• Ser custodio del inventario</li> <li>• Facturar la venta de productos</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	Cumplir con todas las funciones de su cargo antes mencionadas
<b>Autoridad ala que reporta</b>	Administrador

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** La investigación

### 5.7.2.10 Chofer Profesional

Esta persona debe ser un profesional capacitado para conducir un vehículo para transporte de mercadería.

**Tabla 27**

#### **Funciones del Chofer Profesional**

<b>Definición del puesto</b>	Chofer profesional
<b>Objetivo</b>	Facilitar el transporte de las mercaderías optimizando tiempo y recursos debido a la distancia donde se encuentra situada la asociación.
<b>Perfil profesional</b>	<p><b>Título:</b> Chofer profesional licencia tipo D.</p> <p><b>Experiencia:</b> Experiencia laboral mínimo de 1 año.</p> <p><b>Habilidades:</b> La persona a ocupar este cargo debe tener habilidad para conducir un vehículo en todo terreno, paciencia, confianza en sí mismo, conocimiento de la leyes de tránsito.</p>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir vehículos de carga para transporte de leche y productos agrícolas.</li> <li>• Mantener documentos habilitantes en perfectas condiciones licencia tipo D o E.</li> <li>• Conducir sin infringir las leyes de tránsito.</li> <li>• Llevar hoja de ruta diaria</li> <li>• Contribuir un el desarrollo de un buen ambiente laboral</li> <li>• Participar de forma activa en todas las actividades que realice la Asociación.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	Cumplir a cabalidad con las funciones y ley de transito
<b>Autoridad ala que reporta</b>	Administrador

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación

### 5.7.2.11 Jefe de Producción

Es necesario que en el departamento de Producción, exista un profesional responsable encargado de garantizar la ejecución de actividades y proceso productivo que garantice la buena calidad del producto final.

*Tabla 28 Funciones del Jefe de producción*

<b>Definición del puesto</b>	<b>Jefe de producción</b>
<b>Objetivo</b>	Garantizar que el proceso de producción sea el adecuado para obtener un producto final de alta calidad.
<b>Perfil profesional</b>	<p><b>Título:</b> De tercer nivel en Ing. En Agroindustrias o tener Experticia en el tema</p> <p><b>Experiencia:</b> Experiencia laboral mínimo de 1 año en funciones similares</p> <p><b>Habilidades:</b> La persona a ocupar este cargo debe tener conocimientos solidos de agroindustrias, responsable, emprendedora, proactiva, capacidad de mando, capacidad de trabajo en equipo, colaboradora, solidaria.</p>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a las personas que están a su cargo acerca del puesto que desempeñan las responsabilidades y obligaciones.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir las normas de higiene y sanidad.</li> <li>• Supervisar al personal a su cargo</li> <li>• Presentar informe diario al Administrador de todas las actividades de producción</li> <li>• Solicitar materia prima con anterioridad al proceso de producción</li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar la producción diaria en conjunto con el administrador</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones
<b>Autoridad ala que reporta</b>	Administrador/a

---

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** La investigación

### 5.7.2.12 Operadores

Los operadores de la asociación serán las personas encargadas de ejecutar el proceso de producción.

**Tabla 29**

#### **Funciones de los Operarios de producción**

---

Definición del puesto	Operadores
Objetivo	Ejecutar el proceso productivo y garantizar la calidad del producto final.
Perfil profesional	<p><b>Título:</b> Bachiller</p> <p><b>Experiencia:</b> Experiencia mínimo de 2 años.</p> <p><b>Habilidades:</b> La persona a ocupar este cargo debe tener conocimientos solidos de proceso de enfriamiento de leche agroindustrias, responsable, emprendedora, proactiva, capacidad de mando, capacidad de trabajo en equipo, colaboradora, solidaria.</p>
<i>Funciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar instrucciones recibidas por parte de supervisor. Quien es el profesional especializado en elaborar los productos.</li> <li>Verificar que el proceso de producción no sea interrumpido por falta de mantenimiento en las</li> </ul>

---

---

maquinas.

- Aplicar técnicas apropiadas como: condiciones de higiene, sanidad y temperatura para mantener la leche en buen estado.
- Aplicar una adecuada limpieza de las maquinas utilizadas en el proceso de producción.
- Valorar el funcionamiento y mantenimiento de los equipos e instalaciones del proceso productivo.
- Entregar el producto final del acuerdo a las especificaciones emitidas por el jefe inmediato superior.

---

Responsabilidades	Cumplir con todas sus funciones y lograr que el producto final cumpla con los requerimientos a satisfacción del cliente. .
-------------------	--

---

Autoridad ala que reporta	Administrador, Jefe de producción
---------------------------	-----------------------------------

---

**Elaborado por:** La Autora  
**Fuente:** La investigación

El Manual de funciones para la Asociación Rancheros del Norte, se convertirá en una herramienta imprescindible para el administrador ya que podrá maximizar su nivel de gestión, ya que, el mayor problema sin duda alguna era la duplicidad de funciones. A partir de esta implementación el Administrador se enfocará en el trabajo en equipo y el fortalecimiento y creación de estrategias para conseguir que la asociación Rancheros del Norte logre un nivel alto de competitividad.

### **5.8 Manual de Procedimientos Administrativos**

Para que los procesos administrativos en cada área de la asociación tengan la viabilidad correcta, control adecuado, información detallada y un orden sistemático,

es necesaria la inserción de un manual de procedimientos el cual facilitara el desenvolvimiento de las actividades diarias.

### 5.8.1 Procedimiento para la selección y contratación del personal.

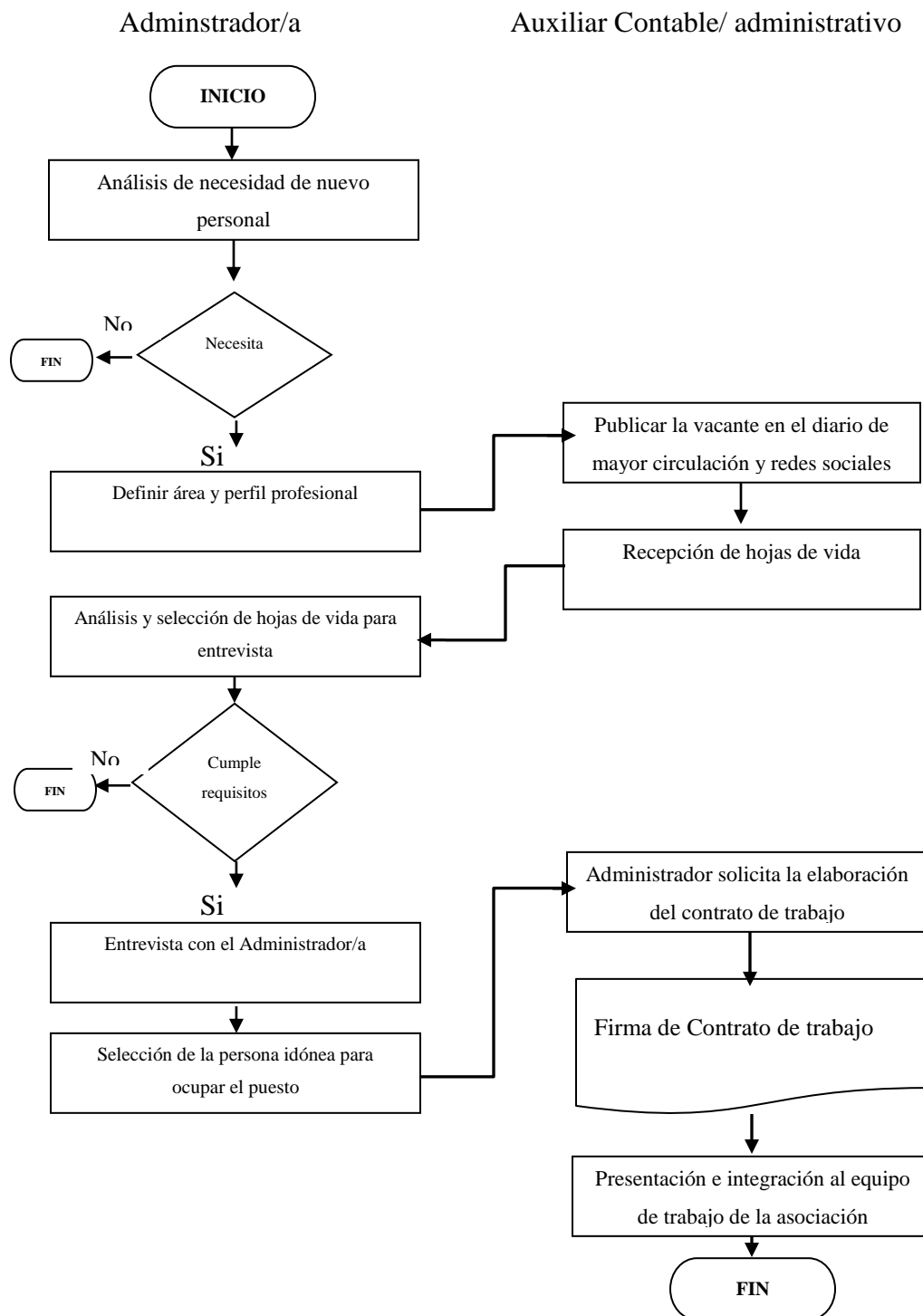
*Tabla 30*

#### *Selección y contratación del personal*

<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
1. Analizar la necesidad que tiene la asociación para la contratación de un nuevo empleado	Administrador/a
2. Si la Asociación requiere de personal, identificar el área para la cual se necesita y establecer el perfil profesional.	Administrador/a
3. Anunciar y publicar la vacante en el diario de mayor circulación y en redes sociales	Auxiliar contable y administrativo
4. Recepción de hojas de vida	Auxiliar contable y administrativo
5. Análisis de documentos y selección de hojas de vida	Administrador/a
6. Contactar a las personas seleccionadas para fijar fecha y hora para la entrevista personal.	Auxiliar contable y administrativo
7. Ejecutar la entrevista de acuerdo al horario establecido	Administrador/a
8. Seleccionar a la persona idónea para ocupar el puesto de trabajo	Administrador/a
9. Proceder a la elaboración y la firma del contrato de trabajo	Auxiliar contable y administrativo
10. Realizar la integración al equipo de trabajo, y delegar funciones de acuerdo al puesto laboral	Auxiliar contable y administrativo

Elaborado por la Autora  
Fuente: La investigación

### 5.8.1.1 Diagrama de Flujo para la selección y contratación del personal



**Figura 16 Diagrama de Flujo para la selección y contratación del personal**

Elaborado por: la Autora  
Fuente: La investigación

### 5.8.2 Procedimiento para el control de asistencia del personal

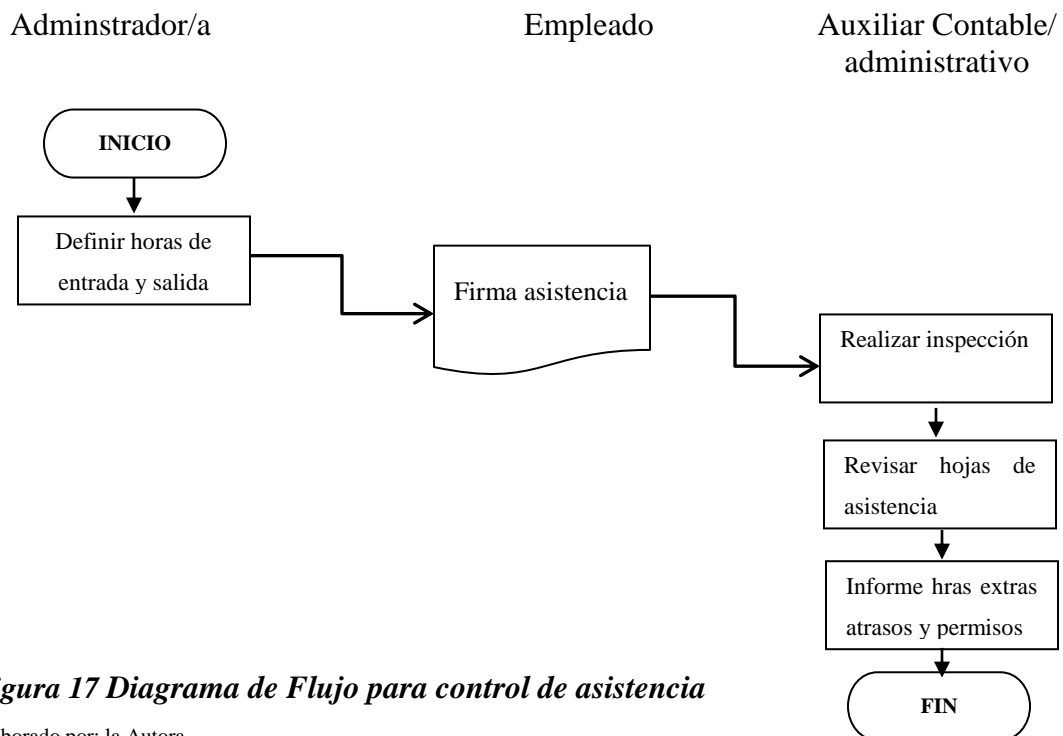
**Tabla 31**

**Control de asistencia del personal**

Descripción	Responsable
1. Definir horas de entrada, receso por almuerzo y hora de salida cumpliendo el tiempo estipulado en el contrato de trabajo	Administrador/a
2. Firmar la hoja de control de asistencia diaria	Empleados
3. Realizar inspección diaria y constatar que cada empleado se encuentre laborando en su puesto de trabajo.	Auxiliar contable y administrativa
4. Revisar las hojas de asistencia para contralar las horas trabajadas	Auxiliar contable y administrativo
5. Realizar informe periódico a contabilidad especificando horas extras, atrasos y permisos.	Auxiliar contable y administrativa

Elaborado por la Autora  
Fuente: La investigación

#### 5.8.2.1 Diagrama de Flujo para control de asistencia



**Figura 17 Diagrama de Flujo para control de asistencia**

Elaborado por: la Autora  
Fuente: La investigación



### 5.8.3 Procedimiento para Capacitación del personal y socios

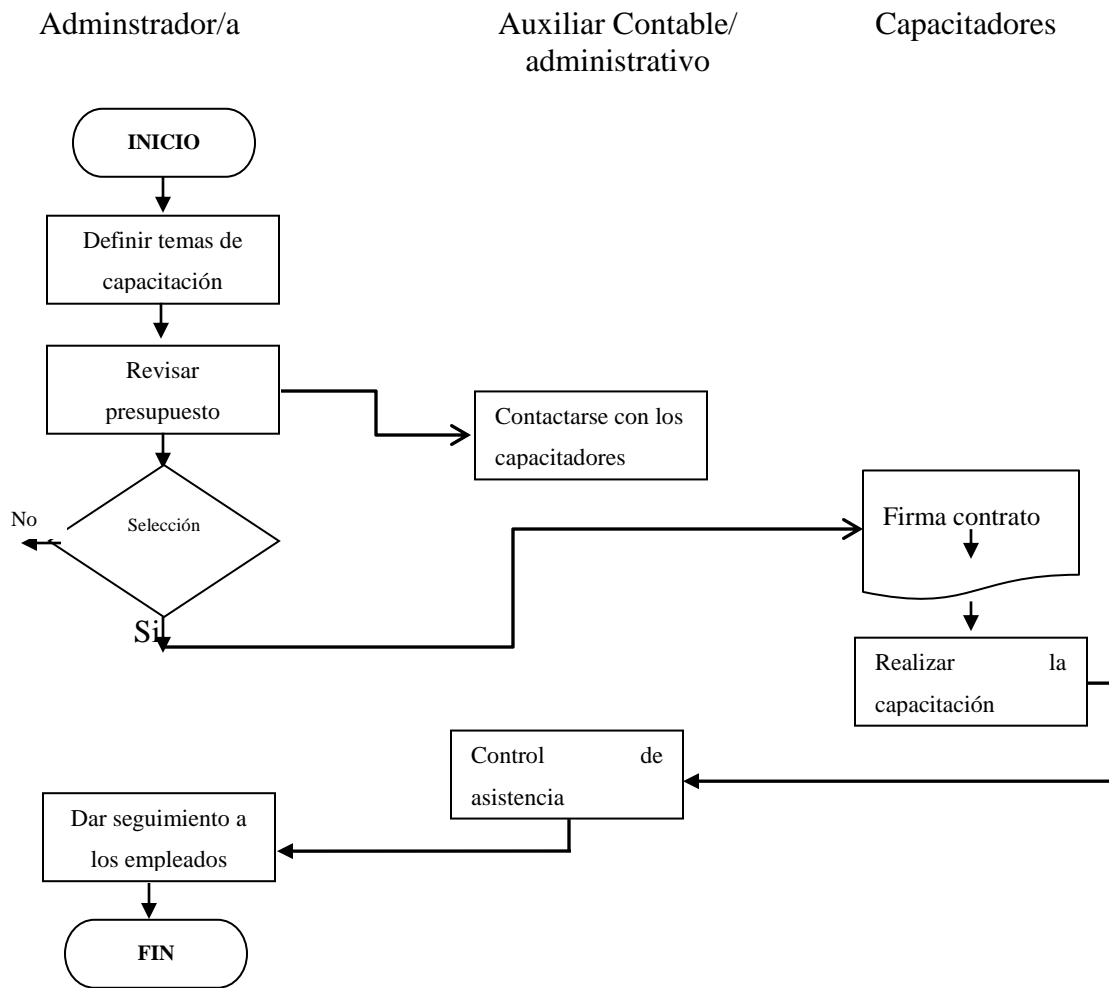
*Tabla 32*

*Capacitación del personal y socios*

<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
1. Definir temas de capacitación de acuerdo a las necesidades y áreas de trabajo	Administrador/a
2. Revisar y establecer el presupuesto asignado para capacitaciones	Administrador/a
3. Contactarse con los posibles capacitadores y cotizar costos	Auxiliar contable y administrativa
4. Elegir y Contratar a los profesionales que van a dictar la capacitación y determinando hora y fecha	Administrador/a
5. Realizar la capacitación al personal y/o socios en la fecha y hora estipulada	Capacitadores
6. Realizar control de asistencia a la capacitación	Auxiliar contable y administrativa
7. Dar seguimiento continuo a los empleados	Administrador/a y Auxiliar contable y administrativa

Elaborado por la Autora  
Fuente: La investigación

### 5.8.3.1 Diagrama de Flujo para control de asistencia



**Figura 18 Diagrama de Flujo para control de asistencia**

Elaborado por: la Autora  
Fuente: La investigación

### 5.8.4 Proceso para la producción de queso

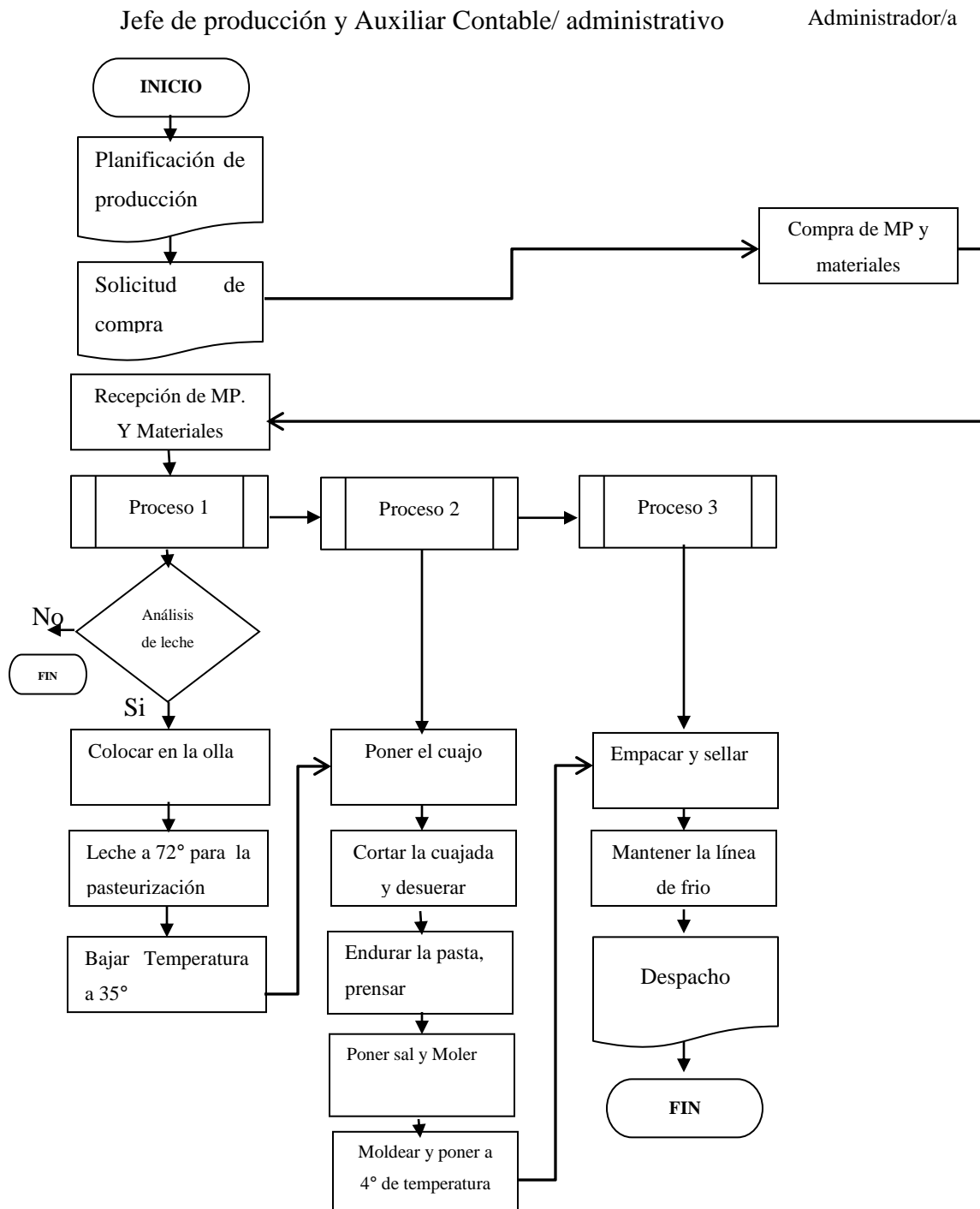
**Tabla 33**

***Proceso de producción de Queso***

<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
1. Realizar la planificación de producción	Jefe de producción
2. Enviar solicitud de compra de insumos y materiales para la producción planificada	Jefe de producción
3. Compra de Materia prima e insumos solicitados	Administrador/a
4. Recepción de Materia prima y Materiales	Jefe de producción Operarios
5. Análisis de leche Cruda	Jefe de producción Operarios
6. Poner en la olla utilizando un cedazo para evitar residuos	Jefe de producción Operarios 1
7. Una vez receptada la leche en la olla poner a una temperatura de 72 grados para la pasteurización por el lapso de 30 minutos	Jefe de producción Operarios
8. Enfriar la leche a 35 grados por 15 minutos	Jefe de producción Operarios
9. Poner el cuajo	Jefe de producción Operarios
10. Cortar la cuajada en partes iguales	Jefe de producción Operarios
11. Desuerar	Jefe de producción Operarios
12. Endurar la pasta	Jefe de producción Operarios
13. Trasladar a la mesa para prensar y poner sal	Jefe de producción Operarios
14. Moler	Jefe de producción Operarios
16. Moldear	Jefe de producción Operarios
17. Empacar, sellar y poner en un enfriador a 4 grados manteniendo la línea de frio	Jefe de producción Operarios
18. Despachar el queso	Jefe de producción Operarios

Elaborado por la Autora  
Fuente: La investigación

### 5.8.4.1 Diagrama de Flujo de proceso de producción de quesos



**Figura 19 Diagrama de Flujo proceso de producción de queso**

Elaborado por: la Autora  
Fuente: La investigación

## **5.9 Reglamento Interno**

Tal como expone la Ley Orgánica de Economía Popular y solidaria (2011):

### **5.9.1 CAPITULO I. De la Asociación en general**

*Artículo 1. La Asociación Rancheros del Norte constituida al amparo de la legislación vigente se regirá por los Estatutos de la Asociación aprobados con fecha, 29 de Agosto del 2012, por el presente Reglamento de Régimen Interno y por todas aquellas normas que establezca la reglamentación que le sea de aplicación según las leyes.*

*Artículo 2. El presente Reglamento desarrolla los contenidos expresados en los Estatutos de la asociación y en ningún caso podrá ir contra la filosofía y articulado de los citados Estatutos.*

*Artículo 3. El domicilio social se establece según se marque en los Estatutos de la asociación. La Junta Directiva, en su caso, podrá adoptar los cambios que estime oportunos en el cambio del domicilio de la asociación, dando la correspondiente notificación a las autoridades competentes y a los socios de la entidad.*

### **5.9.2 CAPITULO II. De los ingresos de los socios.**

*Artículo 5. Podrán ingresar en la asociación todas aquellas personas mayores de 18 años que así lo soliciten expresamente y cuya actividad sea productor agropecuario y según lo que estipulen los estatutos y el presente Reglamento.*

*Artículo 6. La solicitud de ingreso deberá ser tratada en reunión de la Junta Directiva que deberá verificar la solicitud dando necesariamente un informe positivo o negativo. En caso de dar un informe negativo deberá de especificar las causas y dar un plazo de diez días al solicitante para reparar las causas del rechazo de su ingreso.*

*Artículo 7. Una vez admitido el nuevo socio, el Secretario/a procederá a darlo/a de alta en el libro de registro de socios de la asociación y a facilitar el carnet de afiliado al socio, en su caso.*

*Artículo 8. La Junta Directiva presentará anualmente un informe a la Asamblea General sobre las altas y bajas de socios producidas en dicho periodo.*

### **5.9.3 CAPITULO III. De los derechos y deberes de los socios**

*Artículo 9. Los socios tendrán los siguientes derechos en la asociación:*

- a) Participar en las actividades y actos sociales de la asociación.*
- b) Asistir con voz y voto a las Asambleas generales, pudiendo delegar su voto, conforme a las normas establecidas al efecto por la Junta Directiva.*
- c) Elegir y ser elegido.*
- d) Poseer un ejemplar de los estatutos y del presente reglamento desde su ingreso en la asociación.*
- e) Tener el conocimiento oportuno de los acuerdos adoptados por los órganos de la asociación.*
- f) Solicitar, mediante petición razonada, el acceso a la documentación interna de la asociación.*
- g) En caso de enfermedad o calamidad doméstica, la asociación prestara su ayuda económica de acuerdo a la gravedad de la misma y al presupuesto aprobado en junta general.*
- h) Solicitar cuando se estime conveniente para la asociación una fiscalización o auditoria de fondos mediante oficio al presidente de la Junta General.*
- i) Solicitar las reformas del estatuto y sus reglamento cuando se estime necesario y conveniente.*

*Artículo 10. Los socios tendrán las siguientes obligaciones:*

- a) *Cumplir los preceptos que marcan los estatutos y el presente reglamento, así como los acuerdos adoptados por los órganos de la asociación.*
- b) *Pagar las cuotas que se determinen en tiempo y forma.*
- c) *Cooperar en el desarrollo del trabajo de la asociación y en la buena ejecución de las actividades que se determinen.*
- d) *Desempeñar las funciones que les sean encomendadas por la Junta Directiva para la buena marcha de la asociación.*

#### **5.9.4 CAPITULO IV. De la pérdida de calidad de socio.**

*Artículo 11. Los socios podrán solicitar en cualquier momento su baja voluntaria en la asociación. Esta petición deberá realizarse por escrito y deberá tratarse en reunión de la Junta Directiva que acordará la baja sin más trámites.*

*Artículo 12. Los socios podrán ser dados de baja en la asociación por alguna de las siguientes causas:*

- a) *Cuando exista incumplimiento grave de los estatutos y del presente reglamento, a criterio de la Junta Directiva.*
- b) *Cuando el socio impida deliberadamente el cumplimiento de los fines de la asociación.*
- c) *Cuando su conducta vaya contra los principios sociales o dañen gravemente la imagen de la asociación.*
- d) *Cuando deje de asistir injustificadamente a más de ocho Asambleas Generales.*

*Artículo 13. En cualquier caso, los expedientes de expulsión deberán ser tratados por un Comité de Conflictos creado al efecto que estará compuesto por dos miembros de la Junta Directiva, el Presidente de la Asociación y dos socios elegidos por sorteo, actuando uno de ellos como instructor, y garantizando la audiencia al interesado.*

*La Asamblea General será la encargada de ratificar o denegar el informe realizado por la Comisión, siendo necesario en todo caso al apoyo de 2/3 de los socios presentes para que se apruebe la moción de expulsión.*

*El Comité de Conflictos se auto disolverá una vez emitido su informe.*

#### **5.9.5 CAPITULO V. De la Junta Directiva.**

*Artículo 14. La Junta Directiva se reunirá una vez al mes de forma ordinaria, excepción hecha del mes de agosto, y cuantas veces sea necesaria de forma extraordinaria a petición del Presidente o de 1/3 de sus miembros.*

*Artículo 15. La Junta Directiva podrá separar de sus funciones a uno de sus miembros si éste falta a ocho reuniones de la misma.*

*En todo caso será la Asamblea General quien decida la separación o no del miembro de la Junta y deberá cubrir está vacante en el más breve espacio posible y a propuesta de la Junta Directiva.*

*Artículo 16. Para que exista quorum en las reuniones de la Junta Directiva deberán asistir la mitad más uno de sus miembros. La Junta Directiva quedará válidamente constituida a la media hora de su convocatoria con la asistencia de 1/3 de sus miembros, siempre que entre ellos se encuentre el Presidente.*

*Artículo 17. La Junta Directiva podrá incorporar, por las necesidades de la asociación, a nuevos vocales a las tareas de la misma, funcionando estos de forma interina hasta que no sean ratificados por la Asamblea General.*

#### **5.9.6 CAPITULO VI. De la Asamblea General.**

*Artículo 18. La Asamblea General quedará válidamente constituida en primera convocatoria con la presencia de la mitad más uno de los socios y en segunda con la presencia de 1/3 de los mismos.*



*Artículo 19. El derecho a voto en la Asamblea está condicionado a tener abonadas las cuotas correspondientes.*

*Artículo 20. La Asamblea General elegirá entre sus miembros a un moderador que será el responsable del orden de la misma.*

*El moderador tendrá las siguientes funciones:*

- a) Dar el cierre de palabras solicitadas sobre un tema.*
- b) Someter a votación los puntos del orden del día.*
- c) Posponer la reunión, dividirla en comisiones o dar recesos.*
- d) Interpretar los estatutos y el presente reglamento y solventar todas aquellas dudas reglamentarias.*

*Si la discusión es sobre una decisión del moderador, la Asamblea General decidirá por mayoría simple la decisión final. Se podrá retirar la confianza al moderador por una cuestión de orden de uno de los socios que tendrá que ser secundada por alguien más necesariamente.*

*Artículo 21. El orden del día es realizado por el Presidente, oída la Junta Directiva y las peticiones de los socios. El orden del día será enviado a todos los socios con una antelación mínima de ocho días a la celebración de la Asamblea.*

*En todo caso éste deberá ser ratificado por la Asamblea al comienzo de la misma.*

*Artículo 22. Las resoluciones que se presenten a la Asamblea habrán de presentarse con una antelación de cinco días.*

*Las resoluciones deberán estar presentadas por un socio que actuará de proponente y deberán estar secundadas por alguien más. Las presentadas por la Junta Directiva no necesitarán este requisito.*

*Artículo 23. Las enmiendas presentadas por parte de los socios a las resoluciones no deben suponer en ningún caso una negativa directa a la resolución presentada. La enmienda será incorporada al texto si el proponente la acepta.*

*Artículo 24. Sólo el proponente de una resolución tiene derecho a réplica al final del debate.*

*Artículo 25. El tiempo máximo de exposición durante la Asamblea será de diez minutos, salvo la presentación de informes por parte de la Junta Directiva y aquellos temas de interés, a criterio del moderador.*

*Artículo 26. El procedimiento de votación será el votar en primer lugar la enmienda más alejada a la resolución y en último lugar el texto completo.*

*Artículo 27. Durante la celebración de la Asamblea podrá existir cuestiones de orden que podrán ser solicitados por aquellos asistentes con derechos a voto y que tendrá prioridad frente a lo que se esté tratando, excepto durante una votación, salvo que dicha cuestión de orden se refiera a la votación en curso.*

*Las cuestiones de orden se referirán a los siguientes temas:*

- a) Al funcionamiento de la Asamblea o al debate y no al tema que se debate.*
- b) Revisión de una decisión del moderador.*
- c) Moción de censura contra el moderador, la cual ha de estar secundada.*

*Artículo 28. Las cuestiones de información son aquellas que se utilizan para aclarar, solicitar información puntual o explicar un punto y se escucharán a criterio del moderador.*

*Artículo 29. Todos los acuerdos de la Asamblea General se toman por mayoría absoluta en primera votación y simple en la segunda, salvo en los casos establecidos*

*en los estatutos y en el presente reglamento. En caso de que exista empate tras la tercera votación permanecerá el status quo.*

#### **5.9.7 CAPITULO VII. Del Proceso Electoral.**

*Artículo 30. En caso de realizarse elecciones a cargos podrán concurrir a las mismas cualquier socio de la asociación con derecho a voto y que esté al corriente de las cuotas establecidas.*

*Artículo 31. A tal fin se constituirá una Mesa Electoral formada por el socio de mayor edad y los dos de menor edad actuando uno de estos como secretario de la Mesa. En cualquier caso los miembros de la Mesa Electoral no podrán concurrir a cargo alguno. La Mesa Electoral realizará el recuento y levantará acta del proceso, incorporándose ésta al acta de la Asamblea.*

*Artículo 32. Las votaciones serán secretas y se realizarán en las papeletas que facilite la Mesa Electoral. Los candidatos a cargos podrán presentar programa electoral, garantizándose el tiempo suficiente de exposición de cada uno de los programas.*

*Artículo 33. Las candidaturas serán abiertas en cada cargo, resultando elegidos aquellos que obtengan la mayoría absoluta de votos en primera votación y la mayoría simple en segunda. En caso de existir más de dos candidatos a un cargo y ninguno obtenga mayoría absoluta en primera votación, concurrirán a la segunda votación los dos candidatos al cargo más votados.*

#### **5.9.8 CAPITULO VIII. De la Disolución.**

*Artículo 34. En caso de disolución de la entidad la Comisión Liquidadora estará compuesta por La Junta Directiva y tres socios elegidos en reunión de la Asamblea General.*

*Artículo 35. El haber resultante, si lo hubiera, se destinará a una asociación de nuestro entorno con fines similares a la nuestra.*

### **5.9.9 CAPITULO IX. De la reforma de Los Estatutos y del reglamento Interno**

*Artículo 36. La modificación de estatutos o del presente reglamento podrá realizarse a iniciativa de la Junta Directiva o de 1/3 de los socios.*

*Artículo 37. En cualquier caso para que la modificación se lleve a efecto será necesario el voto favorable de 2/3 de los socios presentes en la Asamblea General Extraordinaria convocada al efecto.*

*Artículo 38. La Junta Directiva procederá a establecer un periodo de enmiendas al texto, las cuales deberán ser enviadas a la Secretaría con una antelación de quince días y difundidas a todos los socios.*

*Artículo 39. En caso de reforma de estatutos, las modificaciones deberán ser enviadas de forma inmediata al Registro de Asociaciones para que se proceda al cambio oportuno.*

*Artículo 40. Una vez reformados los estatutos o el presente reglamento, en su caso, la Junta Directiva deberá facilitar a los socios los textos reformados.*

---

Presidente de la Asociación

---

Administrador /a

---

Secretario

## **5.10 Reglamento Interno de Trabajo**

De acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo (2015):

### **5.10.1 CAPITULO I Generalidades**

*Artículo 1. La Asociación Rancheros del Norte, tiene su domicilio en la Parroquia el Carmelo del Cantón Tulcán, Provincia del Carchi, y su actividad es la comercialización y producción de leche y productos agrícolas y de ganadería, para mejorar la calidad de vida de los habitantes del sector.*

*Artículo 2. El presente reglamento, regula las actividades entre empleados y patronos de la Asociación Rancheros del Norte, en consecuencia las normas estipuladas en este documento serán de estricto cumplimiento.*

*Para efectos de denominación en lo sucesivo se reconocerá a la Asociación Rancheros del Norte, como: EL EMPLEADOR y al personal de trabajadores simplemente como: EL TRABAJADOR.*

*Artículo 3. El presente Reglamento Interno será de aplicación obligatoria y para cumplir con lo dispuesto en el art. 64 del Código de Trabajo, la administración dispondrá de un lugar fijo para exhibición de una copia autentica de este documento; Con el objeto de que los trabajadores conozcan las disposiciones prescritas.*

*Artículo 4. Se consideran trabajadores de la Asociación Rancheros del Norte, a todas las personas que presten sus servicios lícitos y personales para la Asociación, en relación a sus contratos de trabajo.*

*Artículo 5. Autoridad y Políticas: La admisión de los trabajadores, es protestad del administrador/a ya que actuara como representante de la Asociación, y pondrá en conocimiento de los trabajadores las disposiciones internas que regulan y*

*controlan las actividades de la Asociación de acuerdo a la necesidad de vacante al puesto y área de trabajo.*

*Artículo 6. Variación en la modalidad de prestación de tareas: todos los empleados están contratados con la modalidad de servicio general, excepto que se requiera de conocimientos técnicos, en consecuencia pueden trabajar en cualquier área que se le asigne un superior, sin que esto implique variación de sueldo o ejecutar labores distintas a las de su contrato.*

### **5.10.2 CAPITULO II Del Contrato de Trabajo**

*Artículo 7 Clases de Contrato: De acuerdo a las necesidades de la Asociación se podrá celebrar contratos individuales de las siguientes clases:*

- a) De plazo indefinido con periodo de prueba.*
- b) Eventuales. Ocasionales o Temporales*
- c) De tiempo parcial.*

*Artículo 8. El contrato de trabajo se realizara por escrito, el trabajador que ingrese por primera vez a prestar sus servicios lícitos y personales en la Asociación Rancheros del Norte, deberán suscribir un contrato con período de prueba de acuerdo a lo estipulado en el Art. 15 del Código de trabajo dentro de este periodo cualquiera de las partes dará por terminada la relación laboral sin indemnización alguna, mediante simple notificación.*

*Artículo 9. Para celebrar contratos por obra cierta, ocasionales, eventuales, cuando sea necesario su contratación para el desarrollo de sus actividades en estos casos los contratados no serán considerados como empleados de la Asociación.*

*Artículo 10. La Asociación Rancheros del Norte se reserva la protestad de solicitar y admitir nuevos empleados.*

*Artículo 11. Requisitos para la contratación:*

- a) Presentar la documentación que le acredite, viabilidad para ocupar el cargo a disposición*
- b) Cédula de ciudadanía,*
- c) Título profesional en caso de que el puesto sea para funcionario en áreas técnicas, certificados de trabajo.*
- d) Record policía y otros requisitos legales de conformidad con el cargo al que aspire.*
- c) Hoja de Vida*
- e) Solicitud de Empleo.*

*Artículo 12. En caso de que hubiere y se comprobara falsedad en la información o documentos presentados, después de haber celebrado el contrato de trabajo, dicho trabajador será separado inmediatamente de la Asociación, de acuerdo a lo estipulado en el art. 310 del Código de Trabajo.*

*Artículo 13. Los empleados tienen la obligación de reportar por escrito:*

- a) Estado Civil*
- b) Dirección exacta del domicilio y número de teléfono.*
- c) Cargas Familiares.*

*Artículo 14. Horarios y jornadas de trabajo: Los horarios se establecerán de acuerdo al Art. 47 del Código de trabajo. Ocho horas diarias, 40 horas a la semana, de lunes a viernes.*

*Artículo 15. Todos los trabajadores están en la obligación de firmar su registro de entrada y salida de labores diarias.*

*Artículo 16. El sobretiempo, sea ordinario o extraordinario, se pagaran de acuerdo al Art. 55 del Código de trabajo. Siempre y cuando la labor de sobretiempo haya sido autorizada por las personas con facultad y competencia para ello.*

*Artículo 17. Funciones de Confianza: El trabajador que celebre su contrato con la denominación funciones de confianza, considerara como jornada ordinaria asi supere las 8 horas diarias y 40 semanales, estos trabajadores por lo general ejercen actividades de dirección, o lo que contempla el Art. 58 del Código de trabajo.*

*Artículo 18. Permisos de Trabajo: El o los Trabajadores no podrán abandonar su puesto de trabajo sin permiso de un jefe inmediato.*

*Artículo 19. De acuerdo a lo estipulado en el Art. 42 del Código de Trabajo, La Asociación concederá permisos remunerados.*

*Artículo 20. Se concederán permisos no remunerados, cuando se trate de asuntos personales y que no tengan ninguna relación con la Asociación.*

### **5.10.3 CAPITULO III De las faltas, sanciones y obligaciones de los trabajadores.**

*.Artículo 21. El incumplimiento por parte de los trabajadores a las disposiciones de este Reglamento Interno serán sancionados con multas y/o terminación del contrato según fuere el caso,*

*Artículo 22. Para la aplicación de sanciones se divide en faltas graves y faltas leves.*



*Artículo 23. Se consideran faltas leves, todas las transgresiones a las obligaciones que tienen los trabajadores según el Art. 45 del Código de Trabajo y las que se estipulan en este reglamento. , estas faltas leves podrán ser sancionadas con una multa de hasta el 10 % de la remuneración mensual, de acuerdo al Art. 44 del Código de Trabajo la acumulación de tres faltas leves, será considerada como falta grave y la Asociación procederá a solicitar el visto bueno ante la Inspección del Ministerio de Trabajo. Las faltas leves prescribirán en un mes.*

*Artículo 24. Faltas consideradas como leves.*

- a) El incumplimiento de las disposiciones del Art. 45 del Código de trabajo, así como el desacato a las disposiciones que se establecen en este documento.*
- b) Que en horario de trabajo el empleado, realice labores u otras actividades que no sean para las cuales fue contratado, salvo que tenga autorización de una persona facultada para ello*
- c) Injustificadamente no asistir puntualmente e incumplir con el horario de trabajo establecido y no encontrarse en su respectiva área de trabajo asignada a la hora exacta de inicio de labores. En este caso al tercer atraso se impondrá una multa del 10% sobre su remuneración mensual.*
- d) El trabajador deberá ser meticuloso en el trato con sus compañeros, y mantener la disciplina dentro de la Asociación*
- f) Cumplir con el horario de salida y permanecer en las instalaciones de la Asociación una vez que haya terminado con las labores diarias, salvo que tenga una autorización de un superior para retirarse antes del horario establecido.*

- g) *Realizar proselitismo político o religioso dentro de las instalaciones de la Asociación*
- h) *Sacar objetos o bienes de las instalaciones de la Asociación sin autorización.*
- i) *En caso de faltar al trabajo por enfermedad o calamidad doméstica, deberá obligatoriamente comunicar a la administración dentro de 24 horas de ocurrido el hecho, cumpliendo con el Art. 176, 177 ,178 y en su defecto el Art. 42, numeral 30 del Código de Trabajo.*
- j) *las sanciones para las faltas leves serán impuestas por el Administrador de la Asociación de forma directa o mediante solicitud al jefe inmediato superior del trabajador que haya incurrido en la falta.*

*Artículo 25. Las faltas graves facultaran a la Asociación para dar por terminado el contrato de trabajo previo visto bueno otorgado por el Inspector provincial del Ministerio de Trabajo. Se considerará faltas graves las establecidas en el Art. 172 del Código de trabajo.*

- a) *La acumulación de tres faltas leves.*
- b) *Suspender total o parcialmente las labores sin autorización o designar a otro trabajador las labores que fueren de su responsabilidad o abandonar su puesto de trabajo durante la jornada laboral.*
- c) *Hacer funcionar maquinarias que no estén en condiciones técnicas y que estas pongan en peligro a sus compañeros de trabajo.*
- d) *Resistencia sin justa causa al cumplimiento de cualquier orden impartida por un superior.*

- f) Recibir de personas naturales o jurídicas, retribuciones o pagos mientras el trabajador realice actividades por las cuales le paga la Asociación.*
- g) Utilizar los equipos de computación para actos delictuosos o videos pornográficos.*
- h) Dormir durante el horario de trabajo.*
- i) Utilizar información confidencial de la Asociación, para beneficio personal o de terceros.*
- j) No sujetarse a las medidas higiénicas de salud estipuladas por la Asociación.*
- k) Introducir e ingerir bebidas alcohólicas en las Instalaciones de la Asociación en jornadas de trabajo y horario laboral.*
- l) presentarse a su trabajo en estado de embriaguez o bajo el consumo de otras sustancias nocivas.*

#### **5.10.4 CAPITULO IV De las Remuneraciones.**

*Artículo 26. De los sueldos o remuneraciones de acuerdo al Art. 81 del Código de Trabajo.*

- a) La remuneración se calculará de acuerdo al tiempo laborado, el mismo que será verificado en el registro de asistencia.*
- b) De la remuneración se deducirá los descuentos establecidos por la ley y los descuentos que tengan previa autorización del trabajador.*

- c) *La remuneración se pagar de forma directa al trabajador y en casos especiales a una persona que tenga una autorización expresa por escrito para recibir la remuneración.*
- d) *El trabajador deberá firmar el rol de pagos correspondiente, donde admite estar de acuerdo con la remuneración recibida, de no estar conforme tendrá 24 horas para expresar su inconformidad, caso contrario se asumirá que esta de acuerdo.*

#### **5.10.5 CAPITULO V De los derechos y beneficios de los trabajadores.**

*Artículo 27. Todos los trabajadores tendrán derecho a percibir beneficios de ley entre los cuales se detallan:*

- a) *Vacaciones: El cálculo y pago de estos beneficios se realizara de acuerdo a lo expuesto en los Art. 69 al 76 del Código de Trabajo.*
- b) *Décimo tercero y Decima Cuarta remuneración: Se procederá de acuerdo a lo señalado en los Art. 111, 112, 113 del Código de Trabajo.*
- c) *Utilidades o Excedentes. Se distribuirán de acuerdo a lo citado en los Art. 97 y 98 del Código de Trabajo.*

#### **5.10.6 CAPITULO VI De las obligaciones del Trabajador.**

*Artículo 28 Se consideran obligaciones del trabajador todas las disposiciones expuestas en el Art. 45 del Código de Trabajo, las que se mencionan en este documento.*

*a) Cumplir con las disposiciones expuestas en el Código de Trabajo y Reglamento Interno de la Asociación.*

*b) En caso de existir duda o no comprender las disposiciones del Código de trabajo y Reglamento Interno, el empleado debe acudir a su jefe inmediato para su explicación.*

*c) Mantener la higiene y salubridad del lugar de trabajo.*

*d) Hacer uso de los uniformes y dotación de herramientas que le han sido asignadas de acuerdo al área de trabajo.*

*e) Asistir puntualmente y de forma obligatoria a los eventos organizados por la Asociación.*

#### **5.10.7 CAPITULO VII De las Obligaciones del Empleador**

*Artículo 29. Son obligaciones del empleador las disposiciones del Art. 42 del Código de Trabajo.*

#### **5.10.8 CAPITULO VII Disposiciones finales.**

*Art. 30 Ningún trabajador podrá considerarse despedido si no existe una notificación por escrito de la Administración.*

*Artículo 31. Si el trabajador es notificado por escrito de la aceptación de renuncia voluntaria o separación definitiva de sus labores por despido deberá entregar mediante acta todos los bienes e inventarios que han estado bajo su custodia.*

*Artículo 32. La empresa se reserva el derecho incorporar, cambiar o quitar cláusulas que contiene el presente Reglamento Interno, y aprobar los cambios mediante junta General.*

---

Presidente de la Asociación

---

Administrador /a

---

Secretario

## **5.11 Código de ética para la Asociación Rancheros del Norte**

### **5.11.1 Mensaje del presidente de la Asociación**

La Asociación Rancheros del Norte, fue creada con la finalidad de promover la integración de la comunidad Carmelita, procurando el mejoramiento social y económico de sus asociados y empleados, para ello, es necesario tener una guía que rijan el comportamiento dentro y fuera de la organización.

Es así que se crea el código de ética, que servirá como guía y control de las acciones en las labores diarias de trabajo, ya que, todos representamos la imagen de la asociación

Todos quienes conformamos la Asociación partiendo desde la junta de socios, vocales presidente, administrador, contador y demás trabajadores debemos tener en cuenta que la forma en que desempeñemos el trabajo será el reflejo de nuestra conducta y disciplina, por lo tanto, el cumplimiento de este código de ética es de carácter obligatorio para todos los miembros de la asociación y deber ser respetados por los agentes externos, tales como clientes y proveedores.

Si existe el compromiso firme de adoptar la ética como parte de nuestra vida diaria y en función de nuestro trabajo lograremos el éxito organizacional.

### **5.11.2 Filosofía**

Rancheros de Norte, es una asociación creada el 13 de junio del 2002, se dedica a la actividad de comercialización e insumos agrícolas y producción de queso amasado, es la primera organización creada en la parroquia el Carmelo y poco a poco ha ido

creciendo en infraestructura y organización logrando cumplir con sus principales metas y objetivos.

#### ***5.11.2.1 Misión***

Rancheros del Norte, es una Asociación destinada a desarrollar actividades que contribuyen con el progreso social y económico de la comunidad, a través, de la producción y comercialización de productos y servicios de calidad que satisfacen las necesidades y requerimientos del cliente.

#### ***5.11.2.2 Visión***

Para el año 2019, ser una asociación líder y reconocida a nivel provincial por su excelente organización y productos de alta calidad, referente de progreso social y expansión en los principales mercados regionales.

#### ***5.11.2.3 Valores***

a) **Responsabilidad:** cumplir con todas las obligaciones, deberes y derechos de forma responsable para garantizar el crecimiento de la asociación.

b) **Lealtad:** La lealtad es una virtud que debe ser practicada por todas las personas, especialmente por quienes conforman la asociación, demostrando fidelidad y compromiso para enfrentar juntos adversidades y logros en el camino así el crecimiento de la organización.

c) **Calidad:** Ofrecer el mejor producto y servicios de calidad tratando de superar las expectativas de los clientes.



d) **Trabajo en equipo:** Consolidar las actividades de todos los miembros de la asociación para facilitar el cumplimiento de objetivos y metas aumentando la eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos.

e) **Identidad:** Reconocernos como una asociación comprometida no solo con el desarrollo institucional si no también con el desarrollo social de la parroquia el Carmelo.

f) **Puntualidad:** Es la condición que nos permite respetar las normas establecidas por horarios, siendo cuidadosos y cumpliendo con las actividades o tareas a su debido tiempo y momento.

g) **Honradez:** Es la cualidad con la que una persona demuestra su forma de trabajo, con rectitud, integridad y justicia.

h) **Perseverancia:** La perseverancia se mide por la constancia que se pone en cada actividad, meta u objetivo a alcanzar.

#### ***5.10.2.4 Principios***

a) La alta calidad de los productos siempre será un factor primordial para garantizar la fidelidad y captación de nuevos clientes.

b) Fortalecimiento del Trabajo en equipo y armonización del clima laboral entre socios, directivos y empleados de la asociación.

c) Capacitación permanente a directivos y empleados para lograr un mejor servicio a los clientes.

- d) Ética basada en principios morales y responsabilidades específicas de la asociación.

#### ***5.11.2.5 Relaciones entre el personal***

Mediante el código de ética, se guiará el comportamiento adecuado de todos los miembros de la asociación, el cual deberá estar basado en el respeto mutuo que promueva el trabajo en equipo y el desarrollo de un buen clima laboral.

La cabeza de la Asociación es el Administrador por tanto será el encargado de los siguientes puntos:

- a) Garantizar que los trabajadores que estén a su cargo conozcan sus responsabilidades según lo que establece el código de ética.
- b) Generar confianza para que los empleados no tengan temor a represalias en caso de que tuviesen que presentar alguna inquietud o denuncia.
- c) No ser participe o dar órdenes al personal a su cargo para obtener resultados de índole comercial y estos requiera de una conducta inapropiada o vaya en contra de alguna ley establecida.
- d) No permitir que exista algún tipo de discriminación o acoso entre los miembros de la asociación.

#### ***5.11.2.6 Personal administrativo***

- a) Los trabajadores de la Asociación Rancheros del Norte, deben ser personas multidisciplinarias, comprometidas con el trabajo individual y colectivo con espíritu de colaboración y responsabilidad de su trabajo.

- b) Expondrán su capacidad intelectual y profesional en cada una de las áreas para las cuales fueron contratadas y aprovecharán las oportunidades de capacitación y perfeccionamiento que les brinde la organización.
- c) Los empleados están obligados a crear un buen ambiente laboral, donde cada uno se muestre a gusto con su trabajo, y que esto sea el reflejo de los valores de la empresa.
- d) La asociación para la que trabajan también será recíproca con el comportamiento ético brindándoles oportunidades de crecimiento personal y profesional.
- e) La asociación brindará apoyo a todos sus trabajadores en el caso de problemas familiares ya que este factor influye directamente en el trabajador y por ende en el rendimiento laboral.

#### ***5.11.2.7 Registros contables***

El registro y proceso contable no solo será responsabilidad del área de contabilidad sino de todos quienes conforman la asociación.

- a) De acuerdo al puesto que ocupe deberá llevar toda la documentación legal e información correcta y exacta para que se registre las transacciones en el periodo contable que corresponde para que los resultados del ejercicio se presenten de forma razonable.
- b) No se deberá adulterar, falsificar ningún documento o distorsionar la verdadera naturaleza de la transacción.

- c) No ser participe, fomentar o dar órdenes para evadir impuestos u omitir leyes que deban cumplirse.

#### ***5.11.2.8 Bienes de la empresa***

- a) Los bienes de la asociación no deben de ser utilizados para beneficio personal o de otra persona que no tenga ninguna relación con la organización.
- b) No realizar actividades personales durante el horario laboral que obstaculicen el cumplimiento de sus labores diarias.
- c) No utilizar los equipos de computación de la asociación para hechos dolosos o actividades impropias para el comportamiento de un trabajador.

#### ***5.11.2.9 Sistema de fortalecimiento y control ético***

Rancheros del Norte, es una asociación que fomenta los valores éticos y aunque sabemos que el personal que labora en nuestra institución cumple con todos los valores de ética y moral sin embargo sabemos que existe una diversidad de criterios, por tal razón, nos vemos en la obligación de dar a conocer los medios necesarios para realizar cualquier denuncia de comportamientos indebidos dentro de la asociación.

#### ***5.11.2.10 Relaciones con cliente y proveedores***

La asociación a más de velar por el comportamiento interno, también debe mantener una relación de armonía con sus clientes y proveedores, ofreciéndoles un adecuado trato y serio compromiso en las negociaciones de compra venta.

- a) Dichas negociaciones con los clientes deben ser específicas, procurando siempre que se encuentre satisfecho con el producto vendido, no realizar comparaciones falsas o engañosas con los productos que ofrecen la competencia.
- b) Las negociaciones con los proveedores, se deben realizar previo un análisis de precios y calidad de productos.
- c) Se tendrá un trato equitativo con todos los proveedores y se deberá ser imparcial al momento de su selección teniendo en cuentas aspectos como: calidad, rentabilidad y servicio.
- d) No se debe comentar las debilidades o problemas observados en otro proveedor.
- e) Se considera como falta al código o falta de ética el solicitar o recibir algún incentivo por parte de los proveedores para garantizar su selección.

#### ***5.11.2.11 Conflictos de interés***

Para que no se genere el tipo de inconveniente donde la persona no pueda ejercer una acción debido a un interés secundario sea este económico o personal dentro de la asociación se establecen algunas normas

#### ***5.10.2.12 Familiares y amigos***

Los trabajadores de la asociación pueden tener familiares que laboren dentro la misma entidad o bien sean nuestros clientes o proveedores, siempre y cuando se cumpla con los siguientes pasos:

- a) Poseer autoridad imparcial para negociar con cualquiera de estas personas como parte de su trabajo.
- b) Las relaciones personales en el trabajo no deben influir en su capacidad para actuar en el mejor interés de la Asociación y no deben afectar ninguna relación laboral.

#### ***5.11.2.13 Regalos, comidas y coimas***

La aceptación de regalos, comidas y coimas ofrecidas por los clientes o proveedores; se entendería como un favor que puede comprometer la capacidad para tomar decisiones objetivas, en perjuicio para la asociación, por tal razón, se exponen algunos puntos que el trabajador debe aplicar para evitar esta clase de inconvenientes.

- a) No aceptar regalos comidas o atenciones a cambio de realizar algo en beneficio o hacer promesas para un cliente o proveedor.
- b) Se pueden aceptar los obsequios o regalos de valor simbólico como: medallas o trofeos en reconocimiento a la relación comercial u objetos por fechas importantes, siempre y cuando estas estén a nombre de la asociación no en forma personal.
- c) Restricción absoluta en todos los niveles para exigir o recibir cualquier clase de coimas y sobornos poniendo en riesgo el buen nombre de la asociación.

#### ***5.11.2.14 Relación con la sociedad y Competencia***

Las buenas relaciones que se maneje con la sociedad y el resto de grupos sociales, es primordial siendo una base fundamental para la formación de fortalezas y clave para alcanzar el éxito de la Asociación

#### ***5.11.2.15 Relación con la comunidad***

Para Rancheros del Norte, la comunidad, corresponde a un grupo de personas asociadas con el objeto de llevar una vida en común, basada en una permanente ayuda

mutua, pretendiendo mejorar la calidad de vida las personas que residen en esta parroquia, fomentando el empleo e ingresos familiares.

#### ***5.11.2.16 Relación con la competencia***

La competencia, es uno de los desafíos diarios a enfrentar por ello es necesario competir con inteligencia y afrontarla de forma limpia y sana

#### ***5.11.2.17 Investigaciones y sanciones***

Si usted, como empleado de la asociación observa algo acto indebido dentro de la entidad, debería informarlo a cualquiera de sus superiores, de lo contrario se convertiría en cómplice, dicha denuncia se realizara en forma escrita y anónimo para así poder desarrollar las evaluaciones adecuadas y garantizar la confidencialidad.

La asociación considerara seriamente todas las denuncias de posible mala conducta y procederá a investigar de forma confidencial, se determina si se ha violado el reglamento interno, código de ética o la ley y se toma la medida correctiva correspondiente.

La Asociación garantizara a los denunciantes confidencialidad u evitara toda clase de represarías.

---

Presidente de la Asociación

---

Administrador /a

---

Secretario

## **5.12 Sistema de Costos**

El desarrollo de un sistema de costos para la Asociación Rancheros del Norte, constituye una herramienta primordial ya que facilitara el manejo correcto de insumos y gastos utilizados en el proceso de producción. Este sistema permitirá un control adecuado de todos los recursos minimizando riesgos, evitando desperdicios y disminución de tiempo ocioso.

### **5.12.1 Sistema de Costeo**

Después de analizar los diferentes sistemas de costeo y enfatizado las diferencias que existe entre cada uno, se pudo determinar que la forma más acertada de costeo para aplicar en la Asociación Rancheros del Norte, sería el Costeo por procesos debido a que la actividad de la asociación se basa en un proceso continuo de producción, de productos homogéneos y destinados para venta general.

Es así que se identificó el siguiente proceso de producción:

### **5.12.2 Descripción del proceso de producción de Quesos**

Como se menciona anteriormente, el sistema de costeo a utilizarse será el de Costos por procesos, debido a que la actividad de producción es constante, por ende se ha identificado tres procesos para la contabilización adecuada de la producción que son los siguientes:

- a) Proceso 1- Costo del Proceso de Recepción, análisis y pasteurización de leche.
- b) Proceso 2- Costo del Proceso de Cuajo y moldeado del queso amasado
- c) Proceso 3- Costo del proceso de empacado, embodegado y despacho del queso amasado.



### 5.12.3 Formatos y documentos para el control de costos

#### 5.12.3.1 Planificación de producción.

En este formato se definirá el volumen de producción de acuerdo a la capacidad instalada y demanda del mercado, se detallaran la materia prima e insumos y materiales que se utilizaran para dicha producción.

	<p>Asociación Rancheros del Norte RUC: 0491504455001 Dirección: Calle Sucre- Parroquia el Carmelo</p> <p><b>Planificación de producción</b></p>	
Fecha: .....	Cantidad de producto:.....	
Producto: .....	Lote de Producción Nro.: .....	
Fecha de Inicio: .....	Fecha de terminación: .....	
<b>Materia Prima directa</b>		
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>
<b>Insumos y materiales indirectos</b>		
<b>Fecha</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>

**Figura 20 Formato planificación de producción**

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** La investigación

#### 5.12.3.2 Solicitud de orden de compra.

En este formato se detallaran, cantidades y productos que se van a necesitar para la producción del queso amasado, esta solicitud la realizara el jefe de producción que

es la persona encargada de mantener un stock mínimo de los productos perecibles y no perecibles.

<b>Asociación Rancheros del Norte</b>		
RUC:0491504455001		
Dirección: Calle Sucre- Parroquia el Carmelo		
<b>solicitud de orden de compra</b>		
		
Fecha: .....		Solicitud Nro.: .....
Sección: .....		
Señor:.....		
Solicito tramitar la siguiente adquisición:		
Cantidad	Unidad	Descripción
autorizado:		
_____		_____
<b>Jefe de sección</b>		<b>Administrador</b>


*Figura 21 Solicitud de compra*

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** La investigación

### 5.12.3.3 Recepción de materia prima y materiales.

La persona encargada de esta área, verificara cantidades, medidas y pesos de los productos o artículos que esté recibiendo, comprobando que lo que le entregan es lo que se solicitó y a través de este esquema podrá describir exactamente de qué productos se está haciendo responsable.

Asociación Rancheros del Norte					
					
<b>Recepción de materiales</b>					
Fecha: .....					
Nombre del proveedor:.....				Nro.: .....	
Guía de Remisión Nro.:.....				Factura Nro.:.....	
Código	Descripción	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
Observaciones:					
.....					
.....					
.....					
.....					
.....					
_____ Elaborado por:			_____ Revisado por.		
_____ Recibido por.					

**Figura 22 Formato recepción de materiales**

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** La investigación

### 5.12.3.4 Requisición de materiales.

Este formato es de carácter interno y servirá como constancia de entrega de materia prima al departamento de producción desde la bodega general,

	<b>Asociación Rancheros del Norte</b>	
	RUC: 0491504455001 Dirección: Calle Sucre- Parroquia el Carmelo	
<b>Requisición de materiales</b>		
Fecha: .....	Nro.: .....	
Materiales indirectos:.....	Si ----	no ----
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
Aprobado por:		
Recibido por:		Fecha.


**Figura 23 Formato requisición de materiales**

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** La investigación

### 5.12.3.5 Orden de despacho.

Este esquema se utilizara cuando los productos vayan hacer transportados a otro lugar, en este se detallaran específicamente la cantidad y descripción de la mercancía que sale de las instalaciones de la asociación.

	
<b>Asociación Rancheros del Norte</b> RUC: 0491504455001 Dirección: Calle Sucre- Parroquia el Carmelo <b>Orden de despacho</b>	
Fecha: .....	Orden Nro.: .....
Entregado a: .....	Lote de Producción:.....
Cantidad	Detalle
Recibido por:	Entregado por:


**Figura 24 Formato de orden de despacho**

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** La investigación

### 5.12.3.6 Kardex.

Es un control que se lleva contablemente, este formato facilitara el control de inventarios ya que se detalla las entradas, salidas y stock.

		<b>Asociación Rancheros del Norte</b> <b>RUC: 0491504455001</b> <b>Dirección: Calle Sucre- Parroquia el Carmelo</b>														
<b>Kardex</b>																
Producto:.....						Código de Referencia:.....										
Unidad de medida:.....						Método de valoración:.....										
Fecha	Detalle	Entradas			Salidas			Saldos								
		Cant. unid	Precio Unid	Precio Total	Cant. unid	Precio Unid	Precio Total	Cant. unid	Precio Unid	Precio Total						
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%; text-align: center;">           _____  <b>Elaborado por:</b> </td> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 40%; text-align: center;">           _____  <b>Revisado por.</b> </td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">           _____  <b>Aprobado por:</b> </td> </tr> </table>											_____ <b>Elaborado por:</b>		_____ <b>Revisado por.</b>	_____ <b>Aprobado por:</b>		
_____ <b>Elaborado por:</b>		_____ <b>Revisado por.</b>														
_____ <b>Aprobado por:</b>																


**Figura 25 Formato de kardex**

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** La investigación

### 5.12.3.7 Control de asistencia y horas de trabajo.

Mediante esta tarjeta se controla las horas de trabajo, puntualidad y asistencia de cada empleado, permitiendo el cálculo exacto de cada trabajador en cada proceso de producción.

 <b>Asociación Rancheros del Norte</b> RUC: 0491504455001 Dirección: Calle Sucre- Parroquia el Carmelo <b>Tarjeta de control de tiempo empleados</b>					
Nombre: .....			Ocupación: .....		
Fecha de inicio de labores:.....					
Fecha: Del ..... Hasta .....					
Día	Hora de entrada	hora de salida	Horas suplementarias	Horas extras	Total horas trabajadas
Lunes					
Martes					
Miércoles					
Jueves					
Viernes					
Sábado					
Domingo					
Observaciones: .....					
.....					
.....					
_____ <b>Jefe de Producción</b>					

**Figura 26 Formato de control de tiempo- empleados**


**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** La investigación

#### ***5.12.3.8 Hoja de costos.***

Este documento contiene el resumen de los costos incurridos en cada proceso de producción MPD,MOD y CIF, donde se obtiene como resultado un costo total y unitario, lo cual permitirá establecer un margen de utilidad del producto elaborado.





**Asociación Rancheros del Norte**  
 RUC: 0491504455001  
 Dirección: Calle Sucre- Parroquia el Carmelo

## Hoja de costos

Fecha: ..... Hoja de costos Nro: .....

Producto:..... Lote de producción Nro:.....

Fecha de Inicio:..... Fecha de Culminación:.....

Supervisor: .....

Fecha	Detalle	Materia prima			Mano de obra indirecta			Costos Indirectos de Fabricación (CIF)		
		Cant. unid	Precio Unid	Total	Cant. unid	Precio Unid	Total	Cant. unid	Precio Unid	Total
		<b>Total</b>		<b>(A)</b>	<b>Total</b>		<b>(B)</b>	<b>Total</b>		<b>(C)</b>

**Resumen:**

MP: (A)

MOD: (B)

CIF: (C)

(= )Costo de Producción: (A+B+C)

Unidades Producidas

Precio Unitario

\_\_\_\_\_

**Elaborado por:**

\_\_\_\_\_

**Revisado por.**

\_\_\_\_\_


**Aprobado por:**

**Figura 27 Formato de hoja de costos**

**Elaborado por:** La Autora  
**Fuente:** La investigación

### 5.12.3.9 Ficha de producción.

Contiene la descripción y las características específicas del producto elaborado, de acuerdo a las especificaciones del INEN.

 <p><b>Asociación Rancheros del Norte</b>  RUC: 0491504455001  Dirección: Calle Sucre- Parroquia el Carmelo</p> <p><b>Ficha técnica de producción</b></p>
<b>Ficha técnica de producción de queso</b>
Nombre del Producto Descripción Física del producto Empaque y rotulado Composición Nutricional Características sensoriales Requisitos y normativa Ingredientes Condiciones de almacenamiento Ingredientes Instrucciones de consumo Vida útil Peso

**Figura 28 Formato ficha técnica**

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** La investigación


#### **5.12.4 Proceso y asignación de costos de producción**

Para la producción de queso la Asociación Rancheros del Norte, desarrolla un proceso productivo que se divide en tres etapas básicas; en cada fase se especifica los costos en los que se incurre, tales como Materia prima directa, Mano de obra directa y Gastos indirectos de fabricación.

Antes de comenzar la ejecución del proceso de producción, se tendrán en cuenta algunos aspectos fundamentales como: la planificación de producción, la solicitud de compra y la recepción de materiales,

El proceso de producción está planificado para la transformación de 1200 litros de leche, en queso amasado. Y como se expone anteriormente se iniciara con los tres primeros pasos tal como se detalla a continuación.

### 5.12.4.1 Planificación de producción.

	Asociación Rancheros del Norte RUC: 0491504455001 Dirección: Calle Sucre- Parroquia el Carmelo <b>Planificación de producción</b>	
	Fecha: 29/06/2017 Producto: Queso amasados	Cantidad de producto: 380 lote de Producción Nro.: 0001 Fecha de terminación: 30 de Junio 5:pm
Fecha de Inicio: 30 de junio 8:am		
Materia Prima directa		
Fecha	Cantidad	Detalle
30/06/2017	1200	Litros de leche
30/06/2017	1.5	litros de cuajo
Insumos y materiales indirectos		
Fecha	Cantidad	Detalle



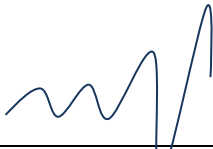
**Figura 29 Planificación de producción aplicada**

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** La investigación

Como segundo paso planificado el volumen de producción y la materia prima e insumos que se necesitaran en la misma, es necesario realizar una orden de compra de los productos e insumos que se necesitaran para la producción.

### 5.12.4.2 Solicitud de compra.



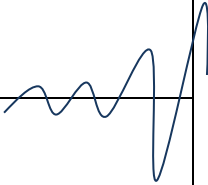
	<b>Asociación Rancheros del Norte</b> RUC: 0491504455001 Dirección: Calle Sucre- Parroquia el Carmelo <b>solicitud de orden de compra</b>													
	Fecha: 29 de Junio del 2017 Sección: Producción	Solicitud Nro.: 00001												
Señora: Adela Hernández Solicito tramitar la siguiente adquisición:														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Cantidad</th> <th>Unidad</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1200</td> <td style="text-align: center;">litros</td> <td style="text-align: center;">leche</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1.5</td> <td style="text-align: center;">litros</td> <td style="text-align: center;">cuajo</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Cantidad	Unidad	Descripción	1200	litros	leche	1.5	litros	cuajo					
Cantidad	Unidad	Descripción												
1200	litros	leche												
1.5	litros	cuajo												
autorizado:  <hr/> <b>Jefe de sección</b>	 <hr/> <b>Administrador</b>													

**Figura 30 Solicitud de orden de compra**

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación

Una vez realizado la compra de materia prima, materiales e insumos para la producción, el departamento de producción o a su vez la persona encargada de la recepción estará facultada para firmar bajo responsabilidad el documento de recepción de materiales que se utilizaran en la ejecución del proceso de producción.

Código	Descripción	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo Total
0001	Leche incluido transporte	1200	litro	0.43	516
0002	Cuajo	1.2	litro	15	18
0003	Fundas para empaque	375	unidad	0.012	4.50
0004	Cinta adhesiva	20	metros	0.01	0.2
Observaciones: .....					
.....					
.....					
.....					
 _____ <b>Elaborado por:</b>		 _____ <b>Recibido por.</b>		 _____ <b>Revisado por.</b>	

**Figura 31 Recepción de materiales**

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** La investigación

Una vez cumplido con los tres pasos iniciales se procederá a ejecutar el proceso de producción en tres etapas a las cuales se las denominara, Proceso 1, proceso 2 y proceso 3.

**5.12.4.3 Proceso 1- Costo del Proceso de Recepción, análisis y pasteurización de Leche.**

a) Materia prima

Para el proceso de recepción y análisis de leche la materia prima es la leche, cuyo costo en finca es de 0.42 precio fijado por el MAGAP, según boletín emitido en enero del 2017, cabe indicar que a pesar de existir un precio mínimo este tiende a cambiar según la oferta y la demanda del mercado local.

A este valor de 0.42 se le suma el costo directo del transporte, aquí se presentan dos escenarios: Cuando el productor de leche personalmente entrega en planta, el costo del litro de leche es de 0.44 y cuando el comprador recolecta en finca y usa un medio de transporte propio, en este caso el costo adicional se calcula tal como se demuestra en la tabla adjunta.

*Tabla 34 Costo de transporte, Proceso 1*

<b>Costo adicional de transporte de leche proceso 1</b>			
<b>Costo Generado por Chofer Profesional</b>			
<b>Descripción</b>	<b>costo mensual</b>	<b>40% del total</b>	<b>valor diario</b>
Sueldo Chofer	576.37	230.55	7.68
Aporte patronal al IESS	70.03	28.01	0.93
Decimo 4to	31.25	12.50	0.42
Decimo 3ro	48.03	19.21	0.64
vacaciones	24.02	9.61	0.32
<b>TOTAL</b>	<b>749.70</b>	<b>299.88</b>	<b>10.00</b>
<b>(+) Costo Generado por Vehículo</b>			
		Costo diario	40% del costo diario
Costos del vehículo			
Alquiler de vehículo		15.00	6.00
<b>TOTAL</b>		<b>15.00</b>	<b>6.00</b>
<b>Total Costo del Transporte</b>			<b>16.00</b>
<b>Total litros de leche</b>			<b>1200</b>
<b>Costo por cada litro de leche</b>			<b>0.01</b>

Elaborado por la Autora  
Fuente: Aso. Rancheros del Norte

Como se puede observar el costo directo adicional al litro de leche seria dos centavos de dólar, lo que quiere decir que el costo total del litro de leche es de cuarenta y cuatro centavos de dólar.



*Tabla 35*

*Costo de Materia prima, Proceso 1*

<b>Costo total de Materia prima</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo litro leche</b>	<b>Costo transporte x litro de leche</b>	<b>Total costo x litro de leche</b>	<b>Costo total</b>
Leche	1200	0.42	0.01	0.43	516.00
<b>Total</b>	<b>1200</b>			<b>0.43</b>	<b>516.00</b>

Elaborado por la Autora

Fuente: Asoc. Rancheros del Norte

b) Mano de obra directa

Para el proceso 1, el operario deberá revisar la calidad de la leche, principalmente debe considerar tres aspectos: el estado de higiénico, el nivel de pureza y el peso, la misión principal de esta persona será, controlar que esto esté dentro de los parámetros normales establecidos, para que sea considerada materia prima óptima para el proceso de producción, continuando con el proceso y una vez verificado lo mencionado anteriormente se procederá al llenado en la olla de pasteurización.

El mismo operario realizara el proceso de pasteurización y se encargara de vigilar y controlar la elevación máxima de temperatura 72 grados y luego bajarla a un nivel de 35 grados para garantizar un nivel de pasteurización adecuado.

Para determinar el costo de mano de obra en este proceso se considerara el sueldo y beneficios de ley que percibe el Operario 1 y el jefe de producción, obteniéndose el costo por minuto operación que permitirá tener el costo más exacto en cada etapa del proceso. Hay que contemplar que el proceso de recepción, análisis y pasteurización tardara 45 minutos: 15 minutos en la recepción y análisis y 30 minutos en la pasteurización.



**Tabla 36****Cálculo del costo hora MOD Operario 1, Proceso 1**

<b>Operario 1 Proceso 1</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor x día</b>
Sueldo Operario 1	389.66	12.99
Decimo 3ro	32.47	1.08
Decimo 4to	31.25	1.04
Vacaciones	16.24	0.54
Aporte patronal al IESS	49.10	1.64
Fondos de reserva	32.47	1.08
<b>TOTAL</b>	<b>518.71</b>	<b>17.29</b>
<b>Costo por hora</b>		<b>2.16</b>

Elaborado por la Autora  
Fuente: Asoc. Rancheros del Norte

**Tabla 37****Cálculo del costo hora MOD Jefe de producción, Proceso 1**

<b>Jefe de producción Proceso 1</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor x día</b>
Sueldo Supervisor	392.46	13.08
Decimo 3ro	32.71	1.09
Decimo 4to	31.25	1.04
Vacaciones	16.35	0.55
Aporte patronal al IESS	49.45	1.65
<b>TOTAL</b>	<b>522.22</b>	<b>17.41</b>
<b>Costo por hora</b>		<b>2.18</b>

Elaborado por la Autora  
Fuente: Asoc. Rancheros del Norte

Realizando los diferentes cálculos se obtiene el costo por minuto de trabajo de un operario y como en este departamento laboran dos personas se valoriza de forma equitativa.

**Tabla 38**

**Cálculo del costo x minuto MOD, Proceso 1**

<b>Costo MOD Proceso 1</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Costo hora</b>	<b>Costo minuto</b>	<b>Total minutos en proceso A</b>	<b>TOTAL COSTO MOD</b>
Costo MOD Operador 1	2.16	0.0360	45	1.62
Costo MOD Supervisor	2.18	0.0363	45	1.635
<b>TOTAL</b>				<b>3.255</b>

Elaborado por la Autora

Fuente: Asoc. Rancheros del Norte

c) Costos indirectos de fabricación

Los costos indirectos de fabricación son aquellos rubros que no intervienen directamente en la producción como es el caso de: la MP Y MOD, pero que son indispensables, ya que complementan el proceso y la terminación del productos, entre los principales rubros tenemos: servicios básicos, depreciación de la maquinaria, suministros, utensilios etc.

Se ha establecido porcentajes de acuerdo al consumo aproximado de cada proceso, es así que, en el proceso A, se considera un porcentaje del 40% del total de los costos incurridos, el cálculo se lo realizara de forma daría

**Tabla 39****Cálculo del costo CIF Proceso 1.**

<b>CIF Proceso 1</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor diario</b>	<b>40% En proceso A</b>	
Energía eléctrica	66.00	2.20	0.88	
Agua potable	15.00	0.50	0.20	
Combustible caldero	210.00	7.00	2.80	
Útiles de aseo	40.00	1.33	0.53	
Utensilios	45.00	1.50	0.60	
Arriendo	50.00	1.67	0.67	
Mantenimiento	50.00	1.67	0.67	
<b>TOTAL</b>	<b>476.00</b>	<b>15.87</b>	<b>6.35</b>	

Elaborado por la Autora  
Fuente: Asoc. Rancheros del Norte

Para la depreciación se toma en cuenta los activos fijos utilizados en este proceso y se les transforma en costos diarios

**Tabla 40****Cálculo del Depreciación AF.**

<b>Depreciación de Activos fijos proceso 1</b>				
<b>Descripción</b>	<b>valor</b>	<b>Valor de depreciación mensual</b>	<b>Valor de depreciación diaria</b>	<b>50% utilizado en proceso A</b>
Maquinaria y equipo	30,000.00	250.00	8.33	4.17
<b>TOTAL</b>	<b>30,000.00</b>	<b>250.00</b>	<b>8.33</b>	<b>4.17</b>

Elaborado por la Autora  
Fuente: Asoc. Rancheros del Norte

En esta tabla se realiza un resumen preliminar de los costos totales del proceso 1

**Tabla 41****Costo total proceso 1.**

<b>Costo total del proceso 1</b>	
Descripción	Costo
MP	516.00
MOD	3.26
CIF	10.51
<b>TOTAL</b>	<b>529.77</b>

Elaborado por la Autora

Fuente: Aso. Rancheros del Norte

**5.12.4.4 Contabilización**

Se describe como irán los asientos contables en el libro diario siguiendo las normas contables.

- a) Contabilización materia prima

**Tabla 42****Asientos contables M.P.D, Proceso 1**

Fecha	Detalle	Debe	Haber
30/06/2017	..... <b>01</b> .....		
	Inventario Materia prima	516.00	
	Cuentas por pagar proveedores		516.00
	v/ Registro compra de Materia prima proceso		
30/06/2017	..... <b>02</b> .....		
	Inventario de productos en Proceso - MP	516.00	
	Inventario Materia prima		516.00
	v/ Registro de traspaso de materia prima a producción según orden de requisición Nro ....		

Elaborado por la Autora

Fuente: Aso. Rancheros del Norte

## b) Mano de obra directa

**Tabla 43****Asientos contables M.O.D, Proceso 1**

<b>Fecha</b>	<b>Detalle</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>
30/06/2017	.....03.....		
	Inventario de productos en Proceso - MOD	3.26	
	Sueldos por pagar		3.26
	v/ Registro de Mano de obra directa en proceso A		

Elaborado por la Autora  
Fuente: Aso. Rancheros del Norte

c) *Costos indirectos de fabricación***Tabla 44****Asientos contables CIF, Proceso 1**

<b>Fecha</b>	<b>Detalle</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>
30/06/2017	.....04.....		
	Inventario de productos en Proceso - CIF	10.51	
	CIF presupuestados		10.51
	v/ Registro de CIF presupuestados		

Elaborado por la Autora  
Fuente: Aso. Rancheros del Norte

**5.12.4.5 Proceso 2- Costo del Proceso de Cuajo y moldeado.**

- a) Material directo

**Tabla 45**

**M.P.D, Proceso 2**

<b>Costo directo Proceso 2</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cant. MP</b>	<b>Costo en ml de cuajo</b>	<b>Costo Total</b>
Cuajo	1200	0.015	18.00
<b>TOTAL</b>	<b>1200</b>	<b>0.015</b>	<b>18.00</b>

Elaborado por la Autora  
Fuente: Asoc. Rancheros del Norte

- b) Mano de obra directa

**Tabla 46**

**M.O.D, Proceso 2**

<b>Costo MOD Proceso 2</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Costo hora</b>	<b>Costo minuto</b>	<b>Total minutos en proceso B</b>	<b>TOTAL COSTO MOD</b>
Costo MOD Operador 1	2.16	0.0360	285	10.26
Costo MOD Jefe de Producción	2.18	0.0363	285	10.355
<b>TOTAL</b>	<b>4.34</b>	<b>0.07233333</b>	<b>570</b>	<b>20.615</b>

Elaborado por la Autora  
Fuente: Asoc. Rancheros del Norte

- c) Costos indirectos de fabricación



**Tabla 47****CIF, Proceso 2**

<b>CIF Proceso 2</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor diario</b>	<b>40% En proceso B</b>
Energía eléctrica	66.00	2.20	0.88
Agua potable	15.00	0.50	0.20
Combustible caldero	210.00	7.00	2.80
Útiles de aseo	40.00	1.33	0.53
Utensilios	45.00	1.50	0.60
Arriendo	50.00	1.67	0.67
Mantenimiento	50.00	1.67	0.67
<b>TOTAL</b>	<b>476.00</b>	<b>15.87</b>	<b>6.35</b>

Elaborado por la Autora

Fuente: Aso. Rancheros del Norte

**Tabla 48****Depreciación, Proceso 2**

<b>Depreciación de Activos fijos proceso 2</b>				
<b>Descripción</b>	<b>valor</b>	<b>Valor de depreciación mensual</b>	<b>Valor de depreciación diaria</b>	<b>50% utilizado en proceso A</b>
Maquinaria y equipo		250.00	8.33	4.17
<b>TOTAL</b>		<b>250.00</b>	<b>8.33</b>	<b>4.17</b>

Elaborado por la Autora

Fuente: Aso. Rancheros del Norte

**Tabla 49****Resumen Costo total Proceso 2**

<b>Costo total del proceso 2</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
CDF	18.00
MOD	20.62
CIF	10.51
<b>TOTAL</b>	<b>49.13</b>

Elaborado por la Autora

Fuente: Aso. Rancheros del Norte

### 5.12.4.6 Contabilización

- a) Materia prima – Materiales directos

**Tabla 50**

**Asientos contables M.P.D , Proceso 2**

<b>Fecha</b>	<b>Detalle</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>
30/06/2017	.....05..... Inventario de productos en Proceso - Materiales directos	18.00	
	Materiales directos		18.00
	v/ Registro de Costo de materiales directos proceso 2		

---

Elaborado por la Autora  
Fuente: La investigación

- b) Mano de obra directa

**Tabla 51**

**Asientos contables M.O.D, Proceso 2**

<b>Fecha</b>	<b>Detalle</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>
30/06/2017	.....06..... Inventario de productos en Proceso – MOD	20.62	
	Sueldos por pagar		20.62
	v/ Registro de Costo MOD proceso 2		

---

Elaborado por la Autora  
Fuente: La investigación

c) *Costos indirectos de fabricación***Tabla 52****Asientos contables CIF Proceso 2**

<b>Fecha</b>	<b>Detalle</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>
30/06/2017	.....07.....		
	Inventario de productos en Proceso - CIF	10.51	
	CIF presupuestados		10.51
	v/ Registro de Costo Indirectos de Fabricación proceso B		

Elaborado por la Autora  
Fuente: La investigación

**5.12.4.7 Proceso 3- Costo del proceso de empaqueo y bodega.**

## a) Material directo

**Tabla 53****M.P.D, Proceso 3**

<b>Material Directo Proceso 3</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Fundas	370	0.020	7.40
Cinta adhesiva	20	0.010	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>390</b>	<b>0.030</b>	<b>7.60</b>

Elaborado por la Autora  
Fuente: La investigación

- b) Mano de obra directa

**Tabla 54**

**M.O.D, Proceso 3**

<b>Costo MOD Proceso C</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Costo hora</b>	<b>Costo minuto</b>	<b>Total minutos en proceso A</b>	<b>TOTAL COSTO MOD</b>
Costo MOD Operador 1	2.16	0.0360	90	3.24
Costo MOD Jefe de Producción	2.18	0.0363	90	3.27
<b>TOTAL</b>	<b>4.34</b>	<b>0.07233333</b>	<b>180</b>	<b>6.51</b>

Elaborado por la Autora  
Fuente: La investigación

- c) Costos indirectos de fabricación

**Tabla 55**

**C.I.F Proceso 3**

<b>CIF Proceso 3</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor diario</b>	<b>20% En proceso C</b>
Energía eléctrica	66.00	2.20	0.44
Agua potable	15.00	0.50	0.10
Combustible caldero	210.00	7.00	1.40
Útiles de aseo	40.00	1.33	0.27
Utensilios	45.00	1.50	0.30
Arriendo	40.00	1.67	0.33
Mantenimiento	60.00	1.67	0.33
<b>TOTAL</b>	<b>476.00</b>	<b>15.87</b>	<b>3.17</b>

Elaborado por la Autora  
Fuente: La investigación

**Tabla 56****Costo total proceso 3**

<b>Costo total del proceso 3</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
CDF	4.70
MOD	6.51
CIF	3.17
<b>TOTAL</b>	<b>14.38</b>

Elaborado por la Autora  
Fuente: La investigación

**5.12.4.8 Contabilización proceso 3**

## a) Materia prima

**Tabla 57****Asientos contables M.P.D, Proceso 3**

<b>Fecha</b>	<b>Detalle</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>
30/06/2017	.....08..... Inventario de productos en Proceso - Materiales directos	4.70	
	Materiales directos		4.70
	v/ Registro de Costo de materiales directos proceso 3		

Elaborado por la Autora  
Fuente: La investigación

## b) Mano de obra directa

**Tabla 58****Asientos contables M.O.D, Proceso 3**

<b>Fecha</b>	<b>Detalle</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>
30/06/2017	.....09..... Inventario de productos en Proceso - MOD	6.51	
	Sueldos por pagar		6.51
	v/ Registro de Costo MOD proceso C		

Elaborado por la Autora  
Fuente: La investigación

c) Costos indirectos de fabricación

**Tabla 59**

**Asientos contables M.O.D, Proceso 3**

<b>Fecha</b>	<b>Detalle</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>
30/06/2017	.....10..... Inventario de productos en Proceso – MOD	3.17	
	Sueldos por pagar		3.17
	v/ Registro de Costo MOD proceso C		

Elaborado por la Autora  
Fuente: La investigación

#### **5.12.4.9 Cálculos generales**


A continuación se detalla los costos en los que se ha incurrido en cada proceso hasta llegar al producto final.

**Tabla 60**

**Informe general de cálculos costo por procesos**

<b>INFORME GENERAL DE COSTOS POR PROCESOS</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Proceso 1</b>	<b>Proceso 2</b>	<b>Proceso 3</b>	<b>TOTAL</b>
MP	516.00	18.00	4.70	538.70
MOD	3.26	20.62	6.51	30.39
CIF	10.51	10.51	3.17	24.20
<b>Total costos de producción</b>				<b>593.29</b>

Elaborado por la Autora  
Fuente: La investigación

 <b>Asociación Rancheros del Norte</b> RUC: 0431504455001 Dirección: Calle Sucre- Parroquia el Carmelo <b>Hoja de costos</b>																								
Fecha:	30/06/2017				Hoja de costos Nro:	001																		
Producto:	Queso amezado de 300 gr				Lote de producción Nro:	001																		
Fecha de Inicio:	30/06/2017				Fecha de Culminación:	30/06/2017																		
Supervisor:	Mariano P.																							
Fecha	Detalle	Materia prima			Mano de obra indirecta			Costos indirectos de																
		Cant.	unid	precio Unid	Total	Costo x minuto	Total	Cant.	unid	precio Unid	Total													
30/06/2017	Leche + transporte	1200		0.430	516.00																			
	Cuajo	1500		0.012	18.00																			
	Fundas	375		0.012	4.50																			
	Cinta adhesiva	20		0.010	0.20																			
	Costo MOD Operador 1				0.00	420	0.0360	15.12																
	Costo MOD Jefe de Producción					420	0.0363	15.27																
	Energía eléctrica										2.20													
	Agua potable										0.50													
	Combustible caldero										7.00													
	Utiles de aseo										1.33													
	Utencilios										1.50													
	Arriendo										1.67													
	Mantenimiento										1.66													
	Maquinaria y equipo										8.33													
	<b>Total</b>				<b>538.70</b>	<b>Total</b>		<b>30.39</b>	<b>Total</b>		<b>24.20</b>													
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Resumen:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MP:</td> <td>538.70</td> </tr> <tr> <td>MOD:</td> <td>30.39</td> </tr> <tr> <td>CIF:</td> <td>24.20</td> </tr> <tr> <td>(=) Costo de Producción:</td> <td>593.29</td> </tr> <tr> <td>Unidades Producidas:</td> <td>375</td> </tr> <tr> <td>Precio Unitario:</td> <td>1.58</td> </tr> </tbody> </table>											Resumen:		MP:	538.70	MOD:	30.39	CIF:	24.20	(=) Costo de Producción:	593.29	Unidades Producidas:	375	Precio Unitario:	1.58
Resumen:																								
MP:	538.70																							
MOD:	30.39																							
CIF:	24.20																							
(=) Costo de Producción:	593.29																							
Unidades Producidas:	375																							
Precio Unitario:	1.58																							
Elaborado por:					Revisado por:																			
					Aprobado por:																			

**Figura 33 Hoja de costos**

Elaborado por la Autora  
 Fuente: Aso. Rancheros del Norte

La información que proporciona la hoja de costos detalla que al procesar 1200 litros de leche, resulta como producto terminado queso amasado, el costo es de 593.29 y de dicho proceso se obtiene una producción de 375 quesos de 500gr, cuyo costo unitario sería de 1.58 y tomando en cuenta: la calidad, oferta, demanda y competencia se afijado un precio de venta de 1.80; es decir, que de cada queso se obtendrá una rentabilidad de 0.22 centavos de dólar, en porcentaje sería el 13.92% en unidad vendida, resultado que es muy favorable para el proceso productivo y que fortalece la sostenibilidad y crecimiento de la asociación.

#### **5.12.5 Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio nos muestra el nivel de ingresos es igual al de los costos y los gastos es decir donde no hay ni ganancia ni pérdida.

A continuación, a través de cálculos matemáticos, se calculará el Punto de equilibrio en el proceso de producción de queso amasado de la Asociación Rancheros del Norte.



**Tabla 61****Costos fijos y Variables**

Elementos	Costo Total	Costo Fijo	Costo Variable
Leche	504.00	504.00	0.00
Cuajo	18.00		18.00
Fundas	4.44		4.44
Cinta adhesiva	0.20		0.20
Energía eléctrica	2.20	2.20	
Agua potable	0.50	0.50	
Combustible caldero	7.00	7.00	
Transporte	12.00	12.00	
Costo MOD Operador 1	15.12	15.12	
Costo MOD Jefe de Producción	15.27	15.27	
Útiles de aseo	1.33	1.33	
Utensilios	1.50	1.50	
Arriendo	1.67	1.67	
Mantenimiento	1.66	1.66	
Dep. Maquinaria y equipo	8.33	8.33	
<b>Total</b>	<b>593.23</b>	<b>570.59</b>	<b>22.64</b>

Elaborado por la Autora  
Fuente: La investigación

Fórmula para cálculo de punto de equilibrio

$$PE = \frac{CF}{PVu - CVu}$$

CF = Costo Fijo

PVu = Precio de Venta Unitario

CVu = Costo Variable Unitario

Tenemos que los costos fijos son 570.59 y los costos variables son de 22.64 y un precio de venta Unitario de 1.80 , al reemplazar valore en la formula tendríamos lo siguiente:

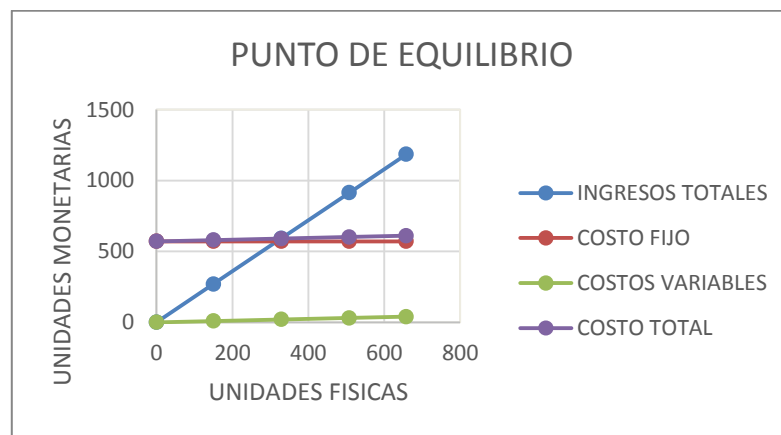
$$PE = \frac{570.59}{1.80 - 0.060373333333}$$

$$PE = 329.572222222$$

Es decir que debe producir mínimo 330 unidades de queso para cubrir los costos y gastos incurridos en el proceso de producción

Ventas (329.5722*1.80)	593.23
-Costo Variables	22.64
= Margen de contribución	570.59
-Costos fijos	570.59


*Como se puede observar los ingresos cubren los costos fijos y variables es decir no hay margen de utilidad ni pérdida.*



**Figura 34 Punto de equilibrio**

Elaborado por la Autora  
Fuente: Asoc. Rancheros del Norte

### 5.11.6 Estado de costos de producción

 <b>Asociación Rancheros del Norte</b> Estado de Costos al 30 de junio del 2017		
	<b>Inventario inicial de Materia prima</b>	<b>0.00</b>
(+)	Compras netas de Materia prima	538.70
(=)	<b>Materia prima disponible para la producción</b>	<b>538.70</b>
(-)	Inventario final de Materia prima	0.00
(=)	<b>Materia prima directa consumida</b>	<b>538.70</b>
(+)	Mano de obra directa	30.39
(+)	Cargos indirectos	24.20
(=)	<b>Costos incurridos</b>	<b>593.29</b>
(+)	Inventario inicial de productos en proceso	0.00
(=)	<b>Total procesado</b>	<b>593.29</b>
(-)	Inventario final de productos en proceso	0.00
(=)	<b>Costo de laproduccion terminada</b>	<b>593.29</b>
(+)	Inventario inicial de productos terminados	0.00
(=)	<b>produccion terminada disponible para la venta</b>	<b>593.29</b>
(-)	Inventario final de productos terminados	
(=)	<b>costo de produccion</b>	<b>593.29</b>

Elaborado

**Figura 35 Estado de costos de producción**

Elaborado por la Autora  
 Fuente: Aso. Rancheros del Norte

### 5.13 Determinación de impactos

La presente investigación ha generado algunos impactos entre los cuales tenemos el social, económicos, educativo y ambiental, estos impactos según el estudio pueden ser positivos o negativos, para lo cual se utilizara la medición según niveles de impactos que van desde -3 a +3

**Tabla 62****Determinación de impactos**

<b>Apreciación</b>	<b>Escala de valores Impactos</b>
Impacto alto negativo	-3
Impacto medio negativo	-2
Impacto bajo negativo	-1
Nulo	0
Impacto bajo positivo	1
Impacto medio positivo	2
Impacto bajo positivo	3

Elaborado por: La Autora  
Fuente: La investigación

**5.13.1 Impacto social****Tabla 63****Impacto social**

<b>INDICADORES</b>	<b>Nivel de impacto</b>							<b>Total</b>
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Crecimiento institucional							x	2
Calidad de vida de los socios						x		3
Trabajo en equipo							x	3
<b>TOTAL</b>								<b>8</b>

Elaborado por: La Autora  
Fuente: La investigación

Impacto social = 8/3

Nivel de impacto = 2.67 Alto positivo

El nivel de impacto social es alto positivo, es decir que con la implementación del el sistema de gestión se lograra un crecimiento institucional, lo que conllevara a una mejor calidad de vida de los socios, también fortalecerá el trabajo en equipo de todos quien conforma la asociación Rancheros del Norte

### 5.13.2 Impacto económico

**Tabla 64**

**Impacto económico**

INDICADORES	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Nivel de rentabilidad						x		2
Optimización de recursos							x	3
Crecimiento económico						x		2
<b>TOTAL</b>								<b>7</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación

Impacto Económico = 7/3

Nivel de impacto = 2.33 Medio positivo

El impacto económico tiene una valoración Medio positivo, en consecuencia el sistema de gestión y costos de producción maximizara gradualmente la rentabilidad, permitirá controlar recursos, minimizar desperdicios y tiempo ocioso beneficiando directamente a la asociación.

### 5.13.3 Impacto educativo

**Tabla 65**

**Impacto educativo**

INDICADORES	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Mejorar el conocimiento							x	3
Eficiencia en el trabajo							x	3
Funciones definidas							x	3
<b>TOTAL</b>								<b>9</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación

Impacto Educativo = 9/3  
 Nivel de impacto = 3 Alto positivo

Con la implementación del sistema de gestión de empresarial y costos se logra un nivel de impacto alto positivo, debido a que es evidente que dicho sistema mejorar el nivel de conocimientos de todos quienes conforma la asociación, de igual manera ayudara a la eficiencia en las tareas encomendadas a cada uno de sus miembros.

#### 5.13.4 Impacto Ambiental

*Tabla 66*

*Impacto Ambiental*

INDICADORES	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Tratamiento de residuos					x			1
Limpieza de maquinaria					x			1
Contaminación ambiental					x			1
<b>TOTAL</b>								<b>3</b>

Elaborado por: La Autora  
 Fuente: La investigación

Impacto Educativo = 3/3  
 Nivel de impacto = 1 Bajo positivo

El nivel de impacto que se genera es bajo positivo, debido a que la ejecución del sistema ayudara a la conservación del medio ambiente estableciendo un control adecuado al momento de realizar la limpieza de la maquinaria y un tratamiento de residuos evitando de esta manera la contaminación ambiental.

### 5.13.5 Impacto General

*Tabla 67*

*Impacto General*

INDICADORES	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Impacto social							x	3
Impacto económico						x		2
Impacto educativo							x	3
Impacto ambiental					x			1
<b>TOTAL</b>								<b>9</b>

Elaborado por: La Autora  
Fuente: La investigación

Impacto general = 9/4

Nivel de impacto = 2.25 Medio positivo

Considerando el nivel de todos los impactos en forma general se obtiene que su incidencia es de 2,25 Impacto medio positivo, lo que quiere decir, el sistema de gestión empresarial y costos de producción es viable y netamente necesario para mejorar la situación en la asociación Rancheros del Norte

## 5.14 Validación de la propuesta

Para la validación de la Propuesta GESTIÓN EMPRESARIAL Y COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA LA ASOCIACIÓN RANCHEROS DEL NORTE, se tomó en cuenta a funcionarios que laboran por algún tiempo en esta institución y que están empapados de la realidad y necesidades que tiene la misma.

Ing, Adela Montenegro; Cargo: Administradora

Ing. Víctor Tusa: Cargo Contador

Sr. Silvio Rayo Cargo: Presidente de la Asociación

### 5.14.1 Resultados obtenidos de la aplicación de encuestas para la validación de la propuesta.

a) ¿considera que la presente propuesta esta descrita en términos claros y de fácil comprensión?

Totalmente claros

**Tabla 68**

#### *Términos de la propuesta*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente claros	3	100%
Poco claros		
Inconsistentes		
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación

En la opinión de los tres señores encuestados después de revisar y analizar el contenido de la propuesta, manifiestan que los términos en que esta descrita y desarrollada la propuesta son de fácil comprensión y aplicación, por lo que consideran que es totalmente viable exponerla a la Junta general para la resolución de su implementación.



b) La propuesta cumple con los requerimientos y necesidades expuestos por la Asociación

**Tabla 69**

**Requerimientos de la propuesta**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Cumple a cabalidad	3	100%
Cumple		
No cumple		
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora  
Fuente: La investigación

Como se puede observar en los resultados de la encuesta se demuestra, que están totalmente satisfechos con todo lo expuesto en la propuesta, estos son aspectos totalmente necesarios y con los que no contaba la institución y están seguros que la aplicación de todas estas herramientas coadyuvara con el crecimiento institucional a través de una excelente gestión administrativa.

c) ¿Los aspectos filosóficos presentados, cumple con las necesidades y están enmarcados a la realidad de la Asociación?

**Tabla 70**

**Aspectos filosóficos**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	3	100%
De acuerdo		
No de acuerdo		
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora  
Fuente: La investigación

Los principales Directivos a los cuales se les aplico la encuesta, expresan total aceptación en lo referente a los aspectos filosóficos propuestos, debido a que no

tenían una orientación clara de cuál era su misión, visión, objetivos y valores, y estos son primordiales en cualquier institución, ya que enmarcan y fijan un camino hacia el crecimiento.

d) Considera que una la estructura jerárquica expuesta es indispensable para la organización de la Asociación?

**Tabla 71**

***Estructura jerárquica***

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy imprescindible	3	100%
Imprescindible		
Poco imprescindible		
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora  
Fuente: La investigación

Los resultados en esta pregunta exponen, que el organigrama presentado es totalmente factible de implementación ya que se puede visualizar de manera fácil cual es el orden jerárquico de los niveles de autoridad y el órgano regular a seguir para tener una mejor comunicación.

e) Las herramientas proporcionadas entre estas el Manual de funciones y procedimientos es:

**Tabla 72**

***Herramientas organizacionales***

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy necesario	3	100%
Necesario		
Poco necesario		
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora  
Fuente: La investigación

Atraves de la encuesta se puede evidencia que, es indispensable para la asociación la ejecución de las herramientas proporcionadas, fundamentalmente el Manual de funciones debido a que en este se describe con exactitud las responsabilidades y funciones que tiene cada persona de acuerdo a su autoridad o puesto de trabajo, ayudando a fortalecer la unión interna y al cumplimiento de objetivos propuestos.

f) El procedimiento de costos propuesto considera que es.

**Tabla 73**

***Procedimiento de costos***

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy útil	3	100%
Útil		
Poco útil		
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación

Se considera que el sistema de costos planteado es muy útil, debido a que proporciona información real acerca de todos los costos en que se incurre para la elaboración del queso y datos exactos del margen de utilidad por unidad producida.

g) De acuerdo al análisis anterior considera que la propuesta es factible de implementación en la Asociación Rancheros del norte?

**Tabla 74**

***Factibilidad de la propuesta***

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	3	100%
No		
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: La Autora

Fuente: La investigación

La totalidad de los encuestados están de acuerdo que en la propuesta Gestión empresarial y costos de producción es factible de implementación, ya que cuenta con todos los lineamientos técnicos necesarios para fortalecer el desenvolvimiento administrativo y de producción mejorando la calidad organizacional y de servicio al cliente.

## CAPITULO VI

### 6 Conclusiones y Recomendaciones

#### 6.1 Conclusiones

1. Existe un inadecuado manejo Administrativo, ya que todos los procesos se los ha venido manejando de forma empírica o de acuerdo a la experticia de las personas en cargos Administrativos, la comunicación entre socios, directivos y empleados no es efectiva, lo que ha provocado malas interpretaciones y divergencia de criterios, al no existir un control adecuado de costos no se optimiza recursos por ende la rentabilidad no es la esperada, en consecuencia la asociación no tiene establecido estrategias idóneas para acelerar su crecimiento y desarrollo institucional.

2. El sistema de gestión empresarial y costos de producción propuesta se convertirá en una herramienta elemental para la Asociación Rancheros del Norte, ya que ayudará a la administración y a todos sus directivos a tomar decisiones acertadas basadas en directrices estratégicas y optimización de recursos, que le permitirán lograr sus objetivos y metas a corto plazo.

3. Siempre ha existido duplicidad de funciones e inviabilidad de procesos lo que ha generado un mal ambiente laboral, por lo que el manual de funciones será de gran ayuda para terminar con estos inconvenientes y lograr el fortalecimiento de un buen equipo de trabajo.

4. El sistema actual de costos no es el más adecuado, ya que presenta problemas en relación a la asignación de los elemento del costo, en cada fase del proceso de producción, obtenido un valor errado como costos por unidad producida, limitando la

capacidad de decisión en la formulación de estrategias permitan competir en el mercado.

## 6.2 Recomendaciones

1. A los directivos de la asociación Rancheros del Norte se le recomienda implementar el sistema de gestión empresarial y costos de producción propuesto para que les sirva como una herramienta de apoyo que les ayude a solucionar los problemas expuestos, obtener mayores resultados y mejoren las estrategias administrativas.

2. Capacitar frecuentemente en temas referentes a trabajo en equipo y liderazgo a todos los miembros de la asociación Rancheros del Norte, especialmente a los empleados y directivos para que fomenten, verdaderos lazos de amistad y compañerismo en el ámbito laboral y personal, debido a que el bienestar de los empleados y la armonía en que desenvuelvan sus tareas, influyen altamente en la productividad de la organización, este aspecto lograra mayores resultados y facilitara la gestión administrativa.

3. Poner en práctica el sistema de costeo, ya que les ayudara a optimizar costos, establecer márgenes de rentabilidad y evitar mal manejo de los recursos, hacer énfasis en incrementar nuevos productos para aprovechar la capacidad instalada.

4. Dar seguimiento a los manuales de funciones y procesos, reglamento interno y código de ética, actualizarlos en la medida que la asociación lo amerite de acuerdo al crecimiento, necesidades y disposiciones expuestas por los órganos de control y la ley.

5. A pesar que no se realiza un análisis exhaustivo del gasto administrativo, se puede evidenciar que los valores acreditados a dicha cuenta son razonables por lo que se recomienda mantener el volumen de operaciones y el número actual de empleados para no elevar o variar el valor del gasto en esta área. Se sugiere y que los sueldos sean fijados de acuerdo al grado de responsabilidad, sin que estos difieran de la tabla de sueldos sectorial que emite anualmente el Ministerio de Trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amorós Eduardo y Becerra José, (2007). Gestión empresarial para agro negocios, Editorial B- EUMED
- Arredondo, G. M. M. (2015). Contabilidad y análisis de costos. Distrito Federal, MÉXICO: Grupo Editorial Patria.
- Asamblea Nacional del Ecuador, (2011) *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema financiero, Registro oficial 444 del 10 de Mayo*. Quito:
- Baldwin Carlos, (2001). Gestión empresarial, Editorial FIRMAS Press
- Arias, F. G. (2006). El proyecto de investigación, Introducción a la metodología Caracas – Venezuela, Quinta edición: Editorial episteme.
- Behar Rivero, (2013). Metodología de la investigación , Edición A. Rubeira. Editorial Shalom
- Checo Paulino, Elvira, (2009). Costos Estándares aplicados al establecimiento de los estándares de los tres elementos básicos del costo, Editorial El Cid Editor I apuntes
- Córdoba, P. M. (2012). Gestión financiera. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones.
- Correa y Jaramillo (2007). Procesos de Investigación Científica: Editado por el Consejo de Publicaciones; Colombia



- Cuicar, O. (2009). Costos industriales. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes.
- Coraggio, J. (2011). Economía Social y solidaria , Quito: 1era. Edición, Ediciones Abya-Yala
- García, N. J. A., & Paredes, H. L. M. (2014). Estrategias financieras empresariales. México, D.F., MX: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Hernández, Fernández y Baptista (2006). Metodología de la investigación: McGraw Hill, Mexico; Cuarta edición.
- Hernández Ortiz, M. J. (2014). Administración de empresas (2a. ed.) Madrid, ESPAÑA: Larousse - Ediciones Pirámide.
- Morales, O. A. (2016). Revista. Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía. Departamento de Investigación.
- Muñiz, L (2013). Gestión empresarial, Madrid: Días Santos
- Lujan Luis, (2009). Contabilidad de Costos: Primera edición
- Lenin, N. C. J. C. (2014). Epistemología y metodología. México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria.
- Pastrana Adolfo, (2012). Contabilidad de Costos, Editorial El Cid Editor I apuntes
- .Pastrana, P. A. J. (2012). Contabilidad de costos. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes.
- Prieto, H. J. E. (2009). Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial (3a. ed.). Bogotá, CO: Ecoe Ediciones

Rojas, L. M. D., & Medina, M. L. J. (2011). Planeación estratégica: fundamentos y casos. Bogotá, CO: Ediciones de la U.

Sarmiento Rubén, (2005) Contabilidad de Costos, Primera Edición, Editorial Voluntad; Quito

Sánchez, D. M. (2014). Administración 1. México, D.F., MX: Larousse - Grupo Editorial Patria.

Sánchez, D. M. (2015). Administration 1 (2a. ed.). Distrito Federal, MÉXICO: Grupo Editorial Patria.

Sinisterra, V. G. (2011). Contabilidad de costos. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones.

Soriano, L. J. M., García, P. M. C., & Torrents, A. J. A. (2012). Economía de la empresa. Barcelona, ES: Universitat Politècnica de Catalunya.

Torres, H. Z. (2014). Administración estratégica. México, D.F., MX: Larousse - Grupo Editorial Patria.

# ANEXOS

## Anexo 1

### Proceso de producción de quesos

#### Recolección de leche



#### Recepción y análisis de leche



#### Pasteurización



**Cuajo**



**Corte****Desuerado****Molido**

**Moldeado**



**Empacado**



## Anexo 2



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACION RANCHEROS  
 DEL NORTE**

**Objetivo:** Obtener la información idónea para un previo análisis diseñar el sistema de gestión empresarial y costos de producción para la asociación rancheros del norte.

**Instrucciones:** Marque con una X la respuesta que para usted sea la correcta.

**Datos de la persona encuestada**

**Edad:**

22 a 27 años  28 a 35 años  Más de 35 años

**Formación profesional:**

Primaria  Secundaria  Tercer nivel  Cuarto nivel

**1. ¿Sabe usted cuál es la Misión y Visión de la Asociación?**

Si  No  Desconozco

**2. Si su respuesta a la anterior pregunta fue sí. ¿Usted cree que la Misión y visión cumplen con los lineamientos y objetivos de la asociación?.**

Mucho  Poco  Nada

**3. ¿Conoce usted si existen planteados los valores, principios que rigen a la asociación?.**

Existen  No existe  Desconozco



**4. ¿Considera que las funciones, atribuciones y responsabilidades tanto de los niveles directivos y operativos están debidamente definidos?**

De acuerdo       En desacuerdo       Desconozco

**5. Sabe usted ¿Cuál es la estructura orgánica de la asociación?**

Existe       No existe       Desconozco

**6. ¿La asociación cuenta con un manual de funciones?**

Si       No       Desconozco

**7. ¿Se aplica un Manual de procedimiento en el desarrollo de las actividades administrativas de la asociación?.**

Siempre       Casi siempre       Nunca

**8. ¿La asociación cuenta actualmente con un Reglamento Interno que norme sus actividades?**

Existe       No existe       Desconozco

**9. ¿Conoce usted si la asociación dispone de una herramienta técnica (código de ética) que regule la disciplina de los empleados**

Si       No       Desconozco

**10. ¿Estaría usted de acuerdo, con que se elabore un sistema de gestión empresarial para la asociación?**

De acuerdo  Indiferente  Desacuerdo

**11. ¿La asociación dispone de un sistema de costos eficaz para la producción de quesos**

Existe  No existe  Desconozco

**12 Si su respuesta es sí en la anterior pregunta ¿qué sistema de costeo utilizan en la asociación?**

Ordenes de Producción  Actividades  Ninguno   
Procesos de producción  Otros

**13. ¿Usted cree que el sistema actual de costos es el más idóneo para el desarrollo de la asociación?**


Si  No  Desconozco

**14. ¿Cree que es conveniente la implementación de un nuevo sistema de costos?**


De acuerdo  Indiferente  Desacuerdo

**GRACIAS**

## Anexo 3



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



**ENCUESTA**

La presente encuesta está estructurada con el fin de saber cuál es su opinión acerca de la propuesta planteada, Sistema de Gestión Empresarial y Cotos de producción para la Asociación Rancheros del Norte.

1) ¿considera que la presente propuesta esta descrita en términos claros y de fácil comprensión?

Totalmente claros  Poco claros  Inconsistentes

2) La propuesta cumple con los requerimientos y necesidades expuestos por la Asociación

Cumple a cabalidad  Cumple  No cumple

3) ¿Los aspectos filosóficos presentados, cumple con las necesidades y están enmarcados a la realidad de la Asociación?

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  No de acuerdo

4) Considera que una la estructura jerárquica expuesta es indispensable para la organización de la Asociación?

Muy imprescindible  Imprescindible  Poco imprescindible

5) Las herramientas proporcionadas entre estas el Manual de funciones y procedimientos es.

Muy necesario  Necesario  Poco necesario

6) El procedimiento de costos propuesto considera que es.

Muy útil  Útil  Poco útil

7) De acuerdo al análisis anterior considera que la propuesta es factible de implementación en la Asociación Rancheros del norte?

Si  No



Firma



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



ENCUESTA

La presente encuesta está estructurada con el fin de saber cuál es su opinión acerca de la propuesta planteada, Sistema de Gestión Empresarial y Cotos de producción para la Asociación Rancheros del Norte.

1) ¿considera que la presente propuesta esta descrita en términos claros y de fácil comprensión?

Totalmente claros  Poco claros  Inconsistentes

2) La propuesta cumple con los requerimientos y necesidades expuestos por la Asociación

Cumple a cabalidad  Cumple  No cumple

3) ¿Los aspectos filosóficos presentados, cumple con las necesidades y están enmarcados a la realidad de la Asociación?

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  No de acuerdo

4) Considera que una la estructura jerárquica expuesta es indispensable para la organización de la Asociación?

Muy imprescindible  Imprescindible  Poco imprescindible

5) Las herramientas proporcionadas entre estas el Manual de funciones y procedimientos es.

Muy necesario  Necesario  Poco necesario

6) El procedimiento de costos propuesto considera que es.

Muy útil  Útil  Poco útil

7) De acuerdo al análisis anterior considera que la propuesta es factible de implementación en la Asociación Rancheros del norte?

Si  No



Firma



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



ENCUESTA

La presente encuesta está estructurada con el fin de saber cuál es su opinión acerca de la propuesta planteada, Sistema de Gestión Empresarial y Cotos de producción para la Asociación Rancheros del Norte.

1) ¿considera que la presente propuesta esta descrita en términos claros y de fácil comprensión?

Totalmente claros  Poco claros  Inconsistentes

2) La propuesta cumple con los requerimientos y necesidades expuestos por la Asociación

Cumple a cabalidad  Cumple  No cumple

3) ¿Los aspectos filosóficos presentados, cumple con las necesidades y están enmarcados a la realidad de la Asociación?

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  No de acuerdo

4) Considera que una la estructura jerárquica expuesta es indispensable para la organización de la Asociación?

Muy imprescindible  Imprescindible  Poco imprescindible

5) Las herramientas proporcionadas entre estas el Manual de funciones y procedimientos es.

Muy necesario  Necesario  Poco necesario

6) El procedimiento de costos propuesto considera que es.

Muy útil  Útil  Poco útil

7) De acuerdo al análisis anterior considera que la propuesta es factible de implementación en la Asociación Rancheros del norte?

Sí  No



Firma



## Anexo 4

## ACTA CONSTITUTIVA

En la comunidad de Aguafuerte, parroquia El Carmelo, cantón Tulcán, provincia del Carchi, el día 13 de junio del 2002, a las 13h00, se reúnen los señores:

JORGE HUMBERTO BENAVIDES BENAVIDES, EDGAR ROLANDO ROSALES, DARWIN FAUSTO BENAVIDES ROSALES, LUIS GERMÁN MORÁN ARCOS, JORGE OSWALDO BENAVIDES ROSALES, JULIO ANÍBAL QUISTIAL NARVÁEZ, SILVIO GUILLERMO BENAVIDES BENAVIDES, HOLGER GUSTAVO BENAVIDES ROSALES, EDGAR BERNARDO MORAN CUASQUER, LANDER GUILLERMO BENAVIDES ROSALES, BERNARDO GRACIANO MORÁN ARCOS, HERNÁN RIGOBERTO BENAVIDES ROSALES.

El señor Hernán Rigoberto Benavides Rosales, da la bienvenida a los concurrentes y les agradece por su presencia, manifestando que el propósito de esta reunión es cruzar ideas para formar la Asociación Agroindustrial y Ecológica "Rancheros del Norte", entidad de derecho privado, enfocada a lograr el desarrollo agropecuario con proyectos que sean socialmente justos, económicamente rentables y ambientalmente sustentables, para mejorar la calidad de vida de los habitantes del sector.

Interviene el señor Edgar Rolando Rosales y manifiesta que este tipo de asociación es muy importante ya que es la única manera de que la voz de los pequeños productores agropecuarios sea escuchada.

Solicita la intervención el señor Graciano Morán quien manifiesta su preocupación por el deterioro ambiental que esta sufriendo nuestra comunidad, causado por la ampliación progresiva de la frontera agrícola, la baja de los caudales en las vertientes de agua, el uso excesivo de agroquímicos, etc. Por lo que considera necesario que se organice un grupo de personas y si es posible todas las moradoras de las comunidades para velar por el buen uso y manejo de los recursos naturales.

Pide la palabra el señor Fausto Benavides señalando el compromiso que se adquiere al formar una organización, pidiendo a todos tomar esta resolución con la seriedad que lo amerita para poder lograr los fines y objetivos que se propongan.

Existiendo el interés y apoyo de todos los presentes para formar la Asociación el señor Hernán Benavides somete a votación su aprobación, siendo aprobada por unanimidad de los asambleístas la constitución de la Asociación Agroindustrial y Ecológica "Rancheros del Norte".

Para proceder con los aspectos legales el señor Jorge Benavides mociona que se designe la Directiva Provisional de la Organización, facultándosele realizar todos los trámites hasta obtener personería jurídica, moción que siendo apoyada por el señor Holger Benavides y Germán Morán es aprobada por todos los presentes.

Realizadas las elecciones, la Directiva Provisional queda integrada por:


PRESIDENTE	DARWIN FAUSTO BENAVIDES ROSALES
VICEPRESIDENTE	JORGE OSWALDO BENAVIDES ROSALES
SECRETARIO	HERNÁN RIGOBERTO BENAVIDES ROSALES
TESORERO	LUIS GERMÁN MORÁN ARCOS
PRIMER VOCAL	ROLANDO ROSALES
SEGUNDO VOCAL	HOLGER GUSTAVO BENAVIDES ROSALES
TERCER VOCAL	LANDER GUILLERMO BENAVIDES ROSALES

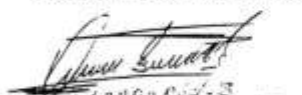
El señor Jorge Humberto Benavides Benavides toma la promesa de rigor a los directivos, quienes prometen desempeñar legalmente sus funciones.

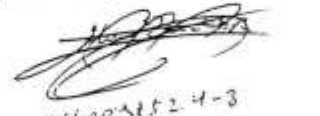
El presidente electo de la Asociación da un receso de 20 minutos para redactar la presente acta, la que es aprobada por los concurrentes.

Siendo las 16.00h, el Presidente de la Asamblea declara terminada la sesión, firmando para constancia los asistentes.

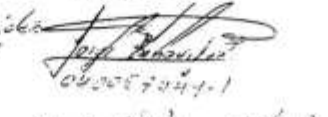
  
040033725-3  
Fausto D. Benavides R.

  
100207449-6  
LINOCE B. BENAVIDES R.

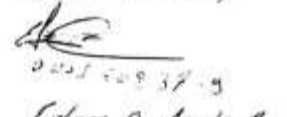
  
040022504-3  
Hector S. Benavides R.


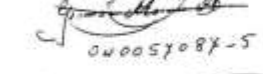
  
040038524-3  
Hernán Benavides R.

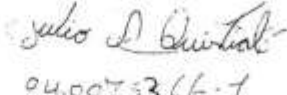
  
040013188-4  
Silvio Guillermo Benavides R.

  
040057447-1  
Jorge Benavides R.

  
040029704-9  
Ricardo Rosales

  
040010917-7  
Edgar O. Morán C.

  
040076274-6  
  
040057087-5

  
040075366-7  
Julio D. Quintal



Ing. Darwin Fausto Benavides Rosales  
PRESIDENTE



Ing. Hernán Rigoberto Benavides Rosales  
SECRETARIO

CERTIFICA  
SECRETARIA  
AAGRIERN.