



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA HACIENDA “LA MAGDALENA”, DE LA COMUNIDAD MAGDALENA, CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, ECUADOR.

TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

**AUTORES:**

Mugmal Iles Melisa Carina

Santacruz Díaz Erika Silvana

**DIRECTOR:**

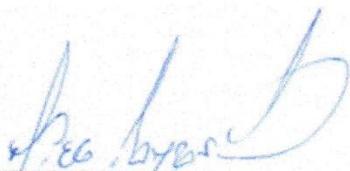
Ing. Rodríguez Yaselga Diego Fernando

Ibarra, 2021

## **APROBACIÓN DE TRABAJO DE GRADO**

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado presentados por **MELISA CARINA MUGMAL ILES** y **ERIKA SILVANA SANTACRUZ DÍAZ**, para optar por el título de **INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**, cuyo tema es **MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA HACIENDA “LA MAGDALENA”, DE LA COMUNIDAD MAGDALENA, CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, ECUADOR**, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a presentación y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 21 días del mes de abril 2021



---

Ing. Diego Rodríguez  
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

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

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	<b>DE</b>	1004685481	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	<b>Y</b>	Mugmal Iles Melisa Carina	
<b>DIRECCIÓN:</b>		Parroquia La Esperanza, comunidad Paniquindra.	
<b>EMAIL:</b>		mely19932010@hotmail.com	
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	*****	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0967191761

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA HACIENDA "LA MAGDALENA", DE LA COMUNIDAD MARGDALENA, CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, ECUADOR
<b>AUTORES:</b>	Mugmal Iles Melisa Carina Santacruz Díaz Erika Silvana
<b>FECHA:</b>	29 de junio del 2021
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	<b>INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA</b>
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	<b>Ing. Rodríguez Yaselga Diego Fernando</b>

## **2. CONSTANCIAS**

Los autores manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 15 días del mes de julio de 2021

### **EL AUTOR:**



Mugmal Iles Melisa Carina

C.C. 1004685481



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

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

**3. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	<b>DE</b>	1004447916	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	<b>Y</b>	Santacruz Díaz Erika Silvana	
<b>DIRECCIÓN:</b>	Urcuquí, Barrio San Blas.		
<b>EMAIL:</b>	eriksan93_@hotmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>		<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0993605902

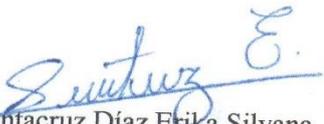
<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA HACIENDA "LA MAGDALENA", DE LA COMUNIDAD MARGDALENA, CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, ECUADOR
<b>AUTORES:</b>	Mugmal Iles Melisa Carina Santacruz Díaz Erika Silvana
<b>FECHA:</b>	29 de junio del 2021
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	<b>INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA</b>
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	<b>Ing. Rodríguez Yaselga Diego Fernando</b>

#### 4. CONSTANCIAS

Los autores manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 15 días del mes de julio de 2021

**EL AUTOR:**

  
Santacruz Díaz Erika Silvana

C.C. 1004447916

## DEDICATORIA

*Con mucho amor quiero dedicar todo mi esfuerzo y esmero en este trabajo de investigación, así como mi empeño durante mi carrera universitaria a mis padres Luis Mugmal y Matilde Iles, que, gracias a su sacrificio, ejemplo de perseverancia, valores, apoyo y palabras de aliento logré culminar mi carrera.*

*A mi hermano Ronaldo por ser un apoyo importante y ser parte fundamental durante mi formación profesional y lograr esta meta, a mi sobrino Jeremy por ser la fuente de inspiración para tener por qué luchar en la vida. A mis hermanos David y Andy que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo incondicional.*

*A mi novio Isaac por estar siempre conmigo sosteniéndome de las manos y ayudarme a cumplir mis sueños. A toda mi familia y amigos por brindarme siempre su confianza y la palabra correcta para alentarme y no rendirme nunca.*

***Melisa Carina Mugmal Iles***

## DEDICATORIA

*El presente trabajo de investigación lo dedico principalmente a Dios, por ser quien me ha dado salud y fuerza para continuar en este proceso de lograr una de las metas más deseadas.*

*A mis padres, por su amor y comprensión, ya que gracias a ellos he tenido la valentía de seguir adelante a pesar de los obstáculos que se han presentado. Son los mejores padres.*

*A mis hermanas (os) por incentivar me a crecer profesionalmente, y darme apoyo moral, ya que a lo largo de esta etapa me fue de mucha ayuda.*

*A todas las personas que me han apoyado y han permitido que el presente trabajo culmine con éxito, en especial a quienes impartieron sus conocimientos.*

*Erika Silvana Santacruz Díaz*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por darme la sabiduría, capacidad, fuerza, salud, y bendición cada día en el transcurso de mi carrera y mantener con vida a los seres que más amo, quienes con su afecto fueron parte indispensable del logro alcanzado.*

*Gracias a la Universidad Técnica Del Norte por abrirme las puertas para el aprendizaje, también a mis maestros que durante toda mi carrera universitaria aportaron con sus conocimientos y experiencias para formarme como una profesional con valores éticos.*

*También expreso mi agradecimiento sincero a mis profesores lectores de la tesis Dr. Vinicio Saráuz y Dr. Benito Scacco por su apoyo y paciencia en el desarrollo de este trabajo de titulación y el aporte con sus conocimientos científicos y ser una persona con principio y ética profesional.*

*Gracias a mis queridos Padres, hermanos y familia en general por su apoyo para culminar mi meta.*

***Melisa Carina Mugmal Iles***

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por bendecir mi vida, por ser el apoyo y fortaleza incluso en los momentos de dificultad.*

*Gracias a mis padres: Rafel Santacruz y Carmela Díaz, por ser los principales involucrados en este proceso, en especial a mi querida madre por ser una mujer humilde, fuerte, llena de virtudes, y sobre todo llena de amor para conmigo.*

*Agradezco a mi familia y amigos, quienes supieron apoyarme cuando más lo necesitaba, en especial a mi novio Santiago Delgado, quien supo impartir conocimiento y brindarme apoyo en el cumplimiento de mis objetivos.*

*A los docentes de La Universidad Técnica Del Norte, en especial al Dr. Vinicio Saráuz y Dr. Benito Scacco, quienes nos forjaron para ser buenos profesionales, éticos y con buenos principios.*

***Erika Silvana Santacruz Díaz***

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA</b> .....	vii
<b>DEDICATORIA</b> .....	viii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	ix
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	x
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	xi
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	xiv
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	xv
<b>RESUMEN</b> .....	xvi
<b>ABSTRACT</b> .....	xvii
<b>Objetivo General</b> .....	xviii
<b>Objetivos Específicos</b> .....	xviii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	xix
<b>CAPÍTULO I</b> .....	20
<b>1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	20
1.1 Introducción del capítulo .....	20
1.2 Objetivo del capítulo .....	21
<b>CAPÍTULO II</b> .....	37
<b>2. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	37
<b>2.1 Introducción</b> .....	37
<b>2.2 Objetivo</b> .....	37
<b>2.3 Tipo de Investigación</b> .....	37
<b>2.4 Métodos</b> .....	38
<b>2.4.1 Método inductivo</b> .....	38
<b>2.4.2 Método deductivo</b> .....	39
<b>2.5 Población</b> .....	39
<b>2.6 Técnicas e instrumentos</b> .....	39
<b>2.6.1. Técnicas</b> .....	39
<b>2.6.2. Instrumento</b> .....	40
<b>2.7. Definición de las Variables</b> .....	40
<b>2.7.1 Identificación de variables diagnósticas</b> .....	42
<b>2.7.4 Matriz de relación diagnóstica</b> .....	43
<b>CAPÍTULO III</b> .....	45

3. DIAGNÓSTICO .....	45
3.1 Introducción .....	45
3.2 Objetivo.....	45
<b>3.2.1 Objetivos específicos .....</b>	<b>45</b>
3.3 Desarrollo de variables.....	46
3.3.1 Entrevista realizada al Señor presidente de la Hacienda “La Magdalena”.....	46
3.3.2 Entrevista realizada a la administradora de la Hacienda “La Magdalena”.....	54
3.3.3 Entrevista realizada a la Contadora de la Hacienda “La Magdalena”.....	58
3.4.8 Matriz FODA .....	68
3.4.8.3 Cruce de la matriz FODA.....	69
3.4 Conclusión diagnóstica .....	71
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>75</b>
<b>4. PROPUESTA .....</b>	<b>75</b>
4.1 Introducción .....	75
4.2 Objetivo.....	75
4.3. Propuesta administrativa .....	75
4.3.1 Filosofía empresarial .....	75
4.3.1.6 Gestión de procesos.....	86
4.3.1.7 Manual de procedimientos .....	86
4.3.1.8 Gestión de riesgos .....	101
4.4 Propuesta Financiera .....	103
4.4.1 Manual contable y financiero.....	103
4.4.2 Catálogo de cuentas.....	104
4.4.3 Gestión contable.....	104
4.4.4 Dinámica de cuentas.....	106
4.4.5 Estructura de los estados financieros: .....	119
4.4.6 Ejercicio práctico.....	133
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>155</b>
<b>5. VALIDACIÓN.....</b>	<b>155</b>
<b>5.1 Introducción.....</b>	<b>155</b>
<b>5.2 Descripción del estudio .....</b>	<b>155</b>
<b>5.2.1 Objetivo .....</b>	<b>155</b>
<b>5.2.2 Equipo de Trabajo .....</b>	<b>156</b>
<b>5.3 Metodología de verificación.....</b>	<b>156</b>
<b>5.3.1 Factores a validar .....</b>	<b>156</b>
<b>5.3.2 Método de calificación .....</b>	<b>156</b>

<b>5.3.3 Rango de interpretación</b> .....	157
<b>5.4 Resultados</b> .....	157
<b>5.4.1 Calificación e interpretación</b> .....	163
<b>CONCLUSIONES</b> .....	165
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	166
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	167
<b>ANEXOS</b> .....	168
Anexo 1 .....	170
Matriz MEFE y MEFI .....	170
Matriz de estrategias factores externos (MEFE) .....	170
3.4.8.2 Matriz de estrategias factores internos (MEFI) .....	171
Código de ética de la Hacienda .....	173
Catálogo de cuentas .....	178
Fotografías del Trabajo de campo .....	191

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de relación diagnóstica .....	43
Tabla 2. Matriz FODA .....	68
Tabla 3. Cruce de la matriz FODA .....	69
Tabla 4. Simbología para identificación de flujogramas.....	87
Tabla 5. Manual de Procedimientos Producción de Leche .....	88
Tabla 6. Manual de Procedimientos Venta de Leche .....	90
Tabla 7. Procedimiento para la crianza de ganado.....	92
Tabla 8. Planificación Estratégica.....	94
Tabla 9. Evaluación del Desempeño del Talento Humano e Institucional.....	96
Tabla 10. Flujo Contable.....	98
Tabla 11. Control de calidad del producto .....	100
Tabla 12. Ficha de control de inventario.....	101
Tabla 13. Gestión de riesgos .....	102
Tabla 14.....	136
Tabla 15. Costos y Gastos de producción de leche .....	137
Tabla 16. Estado de Costo de Producción.....	138
Tabla 17.....	139
Tabla 18. Libro diario .....	140
Tabla 19. Balance de Comprobación .....	145
Tabla 20. Balance general .....	146
Tabla 21. Estado de resultados.....	147
Tabla 22. Cambios en el patrimonio .....	148
Tabla 23. Flujo de efectivo.....	149
Tabla 24. Equipo de Trabajo .....	156
Tabla 25. Método de calificación.....	156
Tabla 26. Rango de Calificación.....	157
Tabla 27. Rango de interpretación .....	157
Tabla 28. Calificación total .....	163
Tabla 29. Calificación obtenida .....	163

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Imagotipo de la hacienda .....	76
<i>Figura 2.</i> Mapa de procesos de la Hacienda La Magdalena .....	86
<i>Figura 3.</i> Flujograma Procedimientos Producción de Leche.....	89
<i>Figura 4.</i> Flujograma procedimientos de la venta de Leche.....	91
<i>Figura 5.</i> Flujograma de procedimiento para la crianza de ganado .....	93
<i>Figura 6.</i> Flujograma de la Planificación Estratégica.....	95
<i>Figura 7.</i> Evaluación del Desempeño del Talento Humano e Institucional.....	97
<i>Figura 8.</i> Proceso contable.....	99
<i>Figura 9.</i> Control de calidad del producto .....	100
<i>Figura 10.</i> Análisis vertical.....	130

## RESUMEN

El proyecto se dirige al desarrollo administrativo, contable y financiero de la Hacienda "La Magdalena", dedicada a la producción de Leche y a la siembra de diferentes productos agrícolas, además ofrece plazas de trabajo a los habitantes del sector. El presente proyecto se realiza con el fin de desarrollar un Manual de Procedimientos Administrativos, Contables y Financieros para la entidad; tiene como objeto principal impulsar mejoras para la organización de la empresa, tomando en cuenta las conceptualizaciones de los asuntos que abordan en el tema. La elaboración del diagnóstico situacional se realiza aplicando los métodos inductivo y deductivo, además de técnicas e instrumentos de investigación científica, como son la entrevista y la ficha de observación para obtener información relevante y precisa del problema principal. Como resultado se logró crear una opinión sostenida que contribuya al logro empresarial, proveyendo información sobre el desempeño diario de los empleados y los registros constantes de la producción, de manera que optimicen los recursos, financieros, humanos y el tiempo empleado en la ejecución de las actividades empresariales, logrando de esta manera cumplir con los estándares de calidad sugeridos por las empresas con las que se mantiene el vínculo comercial, y de igual manera obteniendo dinamizar la economía y mejorar la gestión para el cumplimiento de las metas planteadas.

**Palabras clave:** Manual administrativo, proceso financiero y contable, productos ganaderos, método inductivo, deductivo, calidad, procedimientos.

## ABSTRACT

The project is aimed at the administrative, accounting and financial development of the "La Magdalena" Ranch, dedicated to the production of milk and the sowing of different agricultural products, in addition to offering jobs to the inhabitants of the sector. This project is carried out in order to develop a Manual of Administrative, Accounting and Financial Procedures for the entity; Its main objective is to promote improvements for the organization of the company, taking into account the conceptualizations of the issues that address the subject. The elaboration of the situational diagnosis is carried out by applying inductive and deductive methods, as well as scientific research techniques and instruments, such as the interview and the observation sheet to obtain relevant and precise information on the main problem. As a result, it was possible to create a sustained opinion that contributes to business achievement, providing information on the daily performance of employees and the constant records of production, in a way that optimizes the resources, financial, human and the time used in the execution of the business activities, thus achieving compliance with the quality standards suggested by the companies with which the commercial link is maintained, and in the same way obtaining dynamizing the economy and improving management to meet the goals set.

**Keywords:** Administrative manual, financial and accounting process, livestock products, inductive, deductive method, quality, procedures.

## **Objetivo General**

Elaborar un manual administrativo, contable y financiero para la Hacienda La Magdalena de la comunidad Magdalena, cantón Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador.

## **Objetivos Específicos.**

- Sustentar teórica y científicamente el objeto de estudio para la elaboración de un manual administrativo contable y financiero para la Hacienda La Magdalena, de la comunidad Magdalena, cantón Ibarra, provincia de Imbabura.
- Determinar los referentes técnicos relacionados con el manual administrativo, financiero y contable de la Hacienda La MAGDALENA, comunidad Magdalena, Cantón Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador.
- Diagnosticar la situación relacionada con el funcionamiento administrativo, financiero y contable de la Hacienda La MAGDALENA, comunidad Magdalena, Cantón Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador.
- Diseñar el manual administrativo, financiero y contable de la Hacienda La MAGDALENA, comunidad Magdalena, Cantón Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador.
- Validar el manual administrativo, financiero y contable de la Hacienda La MAGDALENA, comunidad Magdalena, Cantón Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se la llevo a cabo en la Hacienda “La Magdalena” de la ciudad de Ibarra, el objetivo es el diseñar un manual administrativo, contable y financiero, partiendo desde el diagnóstico actual de la hacienda, lo cual permitirá organizar las actividades en función de la optimización de recursos brindando un servicio de calidad. El trabajo consta de 5 capítulos, la fundamentación teórica, procedimientos metodológicos diagnóstico, propuesta y validación, en cada uno de estos capítulos se desarrolla contenidos de suma importancia para la ejecución del mismo.

La fundamentación teórica permite sustentar la investigación teórica y bibliográficamente para ello se realiza la recopilación de varias fuentes bibliográficas como libros, revistas, artículos, internet, todo esto se lo realiza con la finalidad de conocer información elemental para la elaboración de manuales para el desarrollo del trabajo.

El diagnóstico es de vital importancia en la investigación ya que permite conocer la situación actual en la que se encuentra los procesos de la Hacienda “La Magdalena”, para ello se hizo uso de técnicas de investigación como la entrevista, encuesta, la observación directa, permitiendo conocer los percances en los procesos administrativos, contables y financieros de la empresa.

La propuesta dentro de ella se muestra lo que se realizará dando inicio en la elaboración de la estructura organizacional, determinar las funciones a desempeñar, los procesos administrativos, contables y financieros que contribuyan al progreso de la Hacienda.

Para dar por finalizado el trabajo de investigación se elaboran las conclusiones y recomendaciones, se adjuntando la bibliografía utilizada para el desarrollo del trabajo investigativo, de igual manera sus respectivos anexos.

## CAPÍTULO I

### 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 1.1 Introducción del capítulo

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc., como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (Enríquez, 2013).

Los manuales administrativos son una herramienta empresarial que permite mantener una adecuada sistematización de los procesos administrativos de una empresa, mediante la documentación de sus funciones, antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos, con el fin de orientar y uniformar la conducta y operatividad del personal en cada uno de sus departamentos.

La importancia de los manuales administrativos radica en que, facilita la toma de decisiones en la administración a través del aprendizaje y la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de cada uno de los empleados para lograr la adecuada realización de sus actividades.

El propósito de este capítulo es fundamentar el objeto del estudio cada uno de los contenidos para la elaboración de un manual administrativo, contable y financiero para la Hacienda La Magdalena, de la comunidad Magdalena, cantón Ibarra, provincia de Imbabura, por lo tanto se puntualizó en temas relacionados a: empresa, misión, visión, objetivos de una empresa, proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control, que dan a conocer criterios técnicos fundamentales que sirven para respaldar la efectividad de la actividad que se va a realizar.

## **1.2 Objetivo del capítulo**

Sustentar teórica y científicamente el objeto de estudio para la elaboración de un manual administrativo contable y financiero para la Hacienda La Magdalena, de la comunidad Magdalena, cantón Ibarra, provincia de Imbabura.

### **Los manuales de procedimientos como herramienta de control interno de una organización.**

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial se mueven mediante procesos y nace la necesidad de controlar cada proceso para que este se desarrolle de una manera eficiente por lo que es importante el control interno aplicado a manuales de procedimientos, los que al mismo tiempo son guías operativas para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización.

La necesidad de contar con manuales de procedimientos se ha hecho necesario no solo por un ordenamiento o por la moda, sino debido al creciente volumen de las operaciones, al incremento del personal, a la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras administrativas. Todo ello hace imprescindible el uso de instrumentos administrativos que faciliten la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones de la empresa, así como para proporcionar la información que requieren los administradores en el cumplimiento de sus obligaciones y deberes principales (Rodríguez, 2016).

Sin restar importancia a la diversidad de manuales procedimientos que pueden existir dentro de las empresas, para efectos de este trabajo de investigación se hará énfasis en los manuales de procedimientos, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio. Los manuales de procedimientos son por excelencia los documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizados para comunicar y documentar las actividades contables y no contables. Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados bajo el esquema de una especie de libro actualizable (Catacora, 2016).

Básicamente, un manual de procedimientos es un documento en el cual constan en forma

secuencial las actividades rutinarias que deben realizar las personas que trabajan en la empresa, así como también sus tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos y el método de trabajo y control que se utiliza para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. Por lo general en este tipo de manuales se debe reconocer la responsabilidad y participación de los diferentes departamentos o unidades administrativas que conforman la organización.

El Control Interno abarca el plan de la Organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuada y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia a la política establecida por la dirección (Cashin, Neuwirth & Levy, 2008).

El control Interno es una herramienta que garantiza a la alta gerencia el cumplimiento de los objetivos de la organización y el cumplimiento eficaz de las actividades asignadas a cada segmento que integra la misma. El objetivo primario del Control Interno es disminuir los riesgos internos que una entidad pueda ser afectada. En el presente artículo se mencionan dos tipos de control interno: control administrativo y contable. Los controles administrativos implican todas las medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

El manual de procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización (Palma, 2005).

De acuerdo con lo expuesto anteriormente se puede decir que un manual de procedimientos es un documento de apoyo para el personal de una entidad, en el cual contiene políticas, controles un detalle exhaustivo de todas las actividades a realizarse en una tarea específica. Los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos.

## **Los manuales como herramientas administrativas**

Muchas empresas cuando empiezan a operar consideran que las herramientas administrativas como medios de comunicación no son importantes para su buen funcionamiento, sin embargo, conforme van creciendo a pesar de contar con éstas, no les dan el uso adecuado por falta de conocimiento en su operación, por falta de tiempo para revisarlas, la inversión costosa para elaborarlas o actualizarlas, por la experiencia recabada durante los años de trabajo que consideran ya no son necesarios, entre otros factores. Estos documentos son de suma importancia debido a que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (González, 2012).

Los manuales son un instrumento importante en la administración, pues persiguen la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, así como la de las unidades administrativas que lo constituyen. En esencia, los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración concernientes a políticas, organización y procedimientos. En la moderna administración, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúan en aumento, las empresas poseen tres tipos de manuales para su correcto funcionamiento el manual administrativo, financiero y contable.

El manual administrativo sirve como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (Benjamín, 2014). Este permite a la empresa guiar las conductas del personal de la Hacienda La Magdalena para alcanzar los objetivos fijados por la administración, el cual es importante porque ayuda a realizar un mejor control de todos los aspectos administrativos de la empresa, este contendrá políticas, principios y valores, definición de funciones, organigramas y todos los aspectos necesarios para lograr una eficiente labor administrativa, la administración es de suma importancia en nuestro mundo ya que se encuentra en todos aspectos y niveles, es necesario administrar para

controlar los recursos, responsabilidades y habilidades todos los días de la vida cotidiana.

Tomando en cuenta que la administración es un proceso para mantener la armonía al interior de una organización para que las personas que laboren y puedan hacerlo con eficiencia en forma individual o trabajando en equipo. Consta de cuatro etapas que en conjunto logran optimizar y cuidar los recursos de la empresa, aumentar la productividad y mantener la competitividad dentro del mercado (Sánchez, 2015). El propósito de los manuales administrativos radica en que representan una guía práctica muy útil para lograr una eficiente administración ya que sirve como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa.

Mediante los manuales administrativos se puede detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además, son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

El uso del manual administrativo es tener una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración (Jones, 2014). Su finalidad es contribuir a la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

El control administrativo tiene la tarea planificar y evaluar los procesos operacionales y financieros, con la finalidad de ver los resultados positivos en la entidad. El proceso administrativo consta de 4 pasos, el primero es la planeación, en la práctica toda actividad debe tener una planeación adecuada si se desea llegar a un buen término, de lo contrario

se puede fracasar, asimismo sucede en la administración y el autor recomienda que debe hacerse de manera cronológica y sistemática para encontrar contestaciones acertadas actuales y poder anticiparse a decisiones futuras. Es un proceso para medir las actividades que desarrollan las organizaciones y que colaboren en trabajar en equipo para la consecución de los objetivos y metas planteadas por la organización.

### **Los organigramas y su importancia en el establecimiento de los canales jerárquicos**

La importancia del organigrama en la estructura de una empresa. Al planificar la comunicación interna y el flujo de trabajo, estructurar un organigrama es fundamental para agilizar los procesos. El organigrama tiene como objetivo presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa.

Al establecer la estructura organizacional de la empresa y hacerla visible a todos los cargos desde los directores hasta los trabajadores la empresa conquista ventajas importantes respecto a la organización interna. Una de estas es una mejor visualización de los cargos ocupados por cada uno, permitiendo que se sepa a quién está conectado jerárquicamente el empleador. Utilizado de manera estratégica, puede facilitar los procesos dentro de la empresa (Gullo, 2015).

Si no se implementa adecuadamente, un organigrama puede traer desventajas. Definir claramente la función de cada persona o cargo es importante, pero puede sofocar a los empleados, impidiendo la productividad dentro de la empresa y poniéndoles obstáculos burocráticos. Por eso, vale la pena revisar todos los tipos de organigrama, y cuál se adecúa mejor a cada empresa, ya que existen incluso modelos ideales para el trabajo colectivo.

Resulta de gran importancia que el personal de la organización tenga el suficiente conocimiento del organigrama al margen del nivel jerárquico al que pertenezca. En gran parte porque les proporcionará una idea más clara de la responsabilidad que debe asumir cada persona dentro de la entidad, además de formar una identificación entre el empleado y la compañía (Martínez, 2018).

La importancia de la jerarquía del organigrama debe tenerse en cuenta sobre todo para conocer la manera en que se toman las decisiones y por cómo fluye la información dentro

de la empresa. El flujo de información resulta esencial, sobre todo para la creación y desarrollo de nuevas ideas.

El organigrama de una empresa tiene la misión de presentar de manera clara y directa la estructura jerárquica de la organización. Desde el presidente hasta el último cargo, pasando por los directores, gerentes y empleados. Todos los trabajadores y miembros de la comunidad deben aparecer en él. Entre los beneficios de realizar un organigrama se encuentran entre otras cosas la ayuda a la división interna, la agilización de procesos y la disminución de obstáculos entre la compañía y agentes externos, como pueden ser socios y proveedores.

Los cambios empresariales derivados de la revolución digital han generado un nuevo escenario de responsabilidades y tareas en muchos casos difusas, que han alterado las responsabilidades y funciones básicas de los empleados. En este sentido, un organigrama es la herramienta indispensable que permite aclarar los roles profesionales de los trabajadores y departamentos y garantizar el avance colaborativo, organizado y óptimo de todos los departamentos de la empresa.

### **El manual contable en las empresas**

Es importante mencionar que la contabilidad es una disciplina que nos consiente llevar la vigilancia y el control financiero de una organización en un periodo determinado, con la finalidad de originar informes para ser analizados y ayuden la toma de decisiones. El manual contable o guía de políticas contables, es el documento que agrupa todos los procesos contables, como un mecanismo organizador interno de la organización, para dirigir el sistema de información contable (Flóres, Rincón, & Zamorano, 2014). De manera que sirve como herramienta influyente en la aplicabilidad de principios y normas aceptados por la entidad, convirtiéndose en un documentó de consulta para las personas que tengan que realizar una transacción, ya que podrán observar el proceso, registros, autorizaciones, documentos, políticas y demás estipulaciones.

El manual contable es considerado como herramienta fundamental para el control y toma de decisiones están los Manuales de Sistema de Contabilidad General, que contiene una

serie de actividades y tareas a seguir para la consecución de los objetivos de las organizaciones y basadas en los resultados tomar decisiones.

Como se mencionó anteriormente, los manuales de sistema de contabilidad general van a proporcionar a los diferentes usuarios la información relacionada con las funciones, políticas, normas y procedimientos para la ejecución de trabajo contable. Así, se puede decir, que éste es de gran importancia para la organización ya que se describen en forma clara las políticas establecidas de acuerdo a las normas estatutarias y legales existentes, así como también, los objetivos, las funciones del personal y los procedimientos a seguir en la ejecución del trabajo contable para así, alcanzar el logro de los mismos.

Se determina en forma clara, las funciones de cada uno de los miembros del personal, asignando así responsabilidades y deberes a cumplir por cada uno de ellos. Hay ahorro de tiempo en cuanto a que existen las instrucciones escritas para la ejecución del trabajo, trayendo como consecuencia que las labores no se realicen en forma repetida, que el adiestramiento del personal que ingresa al cargo, se desarrolle rápidamente ya que éste sabrá cuáles son sus funciones y cómo va a ejecutar el trabajo logrando así realizarlo en forma eficiente y eficaz.

Se puede analizar en forma rápida, si las funciones y los procedimientos seguidos en la ejecución del trabajo, son los más adecuados. De no ser así, se podrán establecer los correctivos y las modificaciones necesarias al referido manual. Sirve de guía tanto a los auditores internos como externos ya que, a través de los manuales, se familiarizan rápidamente con la organización, pudiendo establecer los procedimientos a seguir para la verificación de sus informes.

En apoyo a una eficiente y adecuada toma de decisiones, los Manuales de Sistema de Contabilidad se transforman en una herramienta útil para la gerencia y los diversos niveles jerárquicos de la organización, de manera de tener lineamientos claros, precisos y descriptivos sobre la forma de actuar ante situaciones diversas en el devenir de la organización y establecer de esta forma un desarrollo organizacional que de la ventaja competitiva a la organización para su subsistencia ante organizaciones similares.

Es importante un manual contable ya que contiene tener un conjunto de políticas, normas e instrucciones necesarias sobre el funcionamiento contable de la empresa, es un valioso instrumento técnico que facilita la elaboración y presentación de la información financiera puesto que brinda información detallada y clara de cómo llevar a cabo cada una de las actividades del personal encargado de realizar los respectivos procesos contables. Además, es importante porque funciona como una herramienta de control interno.

Las políticas contables son los principios, bases, acuerdos reglas y procedimientos específicos adoptados por la entidad en la elaboración y presentación de sus estados financieros. Flores (2014) manifiesta que “Las políticas contables serán estándares para la ejecución de las actividades; son una directriz que tiene que ver con las revelaciones contables, que para los empleados será una norma” (p. 59). Las políticas contables son adoptadas de acuerdo a las necesidades de la entidad ya que estas permitirán que la información financiera sea presentada en todos los periodos contables de una manera uniforme.

El plan de cuentas sirve de guía para realizar los registros contables de una empresa, ayudando a que exista evidencia de cada transacción que se ejecute dentro de la misma, colaborando a tener un ordenamiento de todas las cuentas como activos, pasivos y patrimonio (Bosch, 2013). Para ello se puede basar en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), promueven la uniformidad en el reconocimiento, valoración y presentación de los hechos económicos (transacciones) que ejecutan día a día las entidades. En todos los casos, planea la posibilidad de tomar más de una alternativa, dada la multiplicidad, circunstancias o momentos que pudieran estar atravesando. En estos casos, la entidad debe autorregularse a través de políticas contables que aseguren siempre la transparencia de la información (Zapata, 2017). El plan de cuentas, es considerado como una herramienta indispensable del contador, es el listado ordenado, clasificado y codificado de las cuentas y subcuentas que utilizará una empresa para el registro de sus operaciones recurrentes, eventuales y periódicas.

De acuerdo a lo expresado por los autores, el plan de cuentas es un listado unificado y codificado de las cuentas contables que se utilizan en una empresa, permite llevar un

control y registro adecuado de los recursos. Cada empresa hace uso de las cuentas contables necesarias, esto depende del tamaño o giro de la misma. El proceso contable es el registro de todas las operaciones o transacciones realizadas en un periodo hasta la obtención de los reportes financieros. La contabilidad cumple un proceso ordenado y sistematizado, en el cual el libro diario es el punto fundamental del cual se originan los libros mayores y los estados financieros pertinentes y así brindar información fiable y oportuna (Bravo, 2013). Las dinámicas de cuentas contienen descripciones detalladas acerca de las cuentas contables como los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos y gastos; además indican la forma como se debitan o acreditan, es decir cómo se afecta cada una; y así puede servir como medio de control interno.

### **Rol de importancia de los estados financieros en las empresas.**

Los estados financieros no solo son útiles para las entidades reguladoras; sino también para las mismas empresas. Gracias a ellos se pueden saber las variaciones y evoluciones que sufre una empresa durante un periodo específico. Así mismo, esta información también resulta útil para terceros, como inversores.

Los estados financieros son básicamente documentos o informes financieros que utilizan las empresas con el fin de conocer y dar a conocer la situación financiera a un determinado periodo. Los estados financieros deben ser elaborados de acuerdo a las normas contables, las cuales contienen directrices acerca de la presentación, estructura y requisitos, a fin de que la información contable sea comparable (Andrade, 2014).

De acuerdo al párrafo anterior, el estado financiero es importante ya que es un documento contable mediante el cual se refleja la situación financiera de una empresa a un determinado periodo, debido a que se puede conocer la situación actual de la empresa, ayuda a la máxima autoridad en la toma de decisiones. La estructura del estado de situación financiera se compone de cuentas de activo, pasivo y patrimonio. Para ello se puede utilizar un manual financiero como guía, este es un instrumento que contiene directrices financieras como índices financieros, que permiten interpretar los estados a fin de evaluar la situación financiera pasada y actual de la empresa y tomar acciones de mejora. Los Manuales Financieros son la evaluación de los estados financieros, así como de las instrucciones destinadas al correcto cumplimiento de los deberes del personal

encargado del manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

El análisis financiero es un proceso que consiste en analizar la información que contienen los estados financieros, a través de indicadores financieros con el objetivo de evaluar el desempeño financiero y tener fundamentos sólidos y analíticos en la toma de decisiones. Permite a los inversionistas conocer el rendimiento del capital invertido y los riesgos que conlleva, además permite al gerente tomar decisiones direccionadas a alcanzar los resultados esperados y permite a los acreedores a conocer la situación financiera de la empresa y los riesgos de realizar préstamos a la misma.

Según Córdova (2014), el análisis financiero es el estudio de los estados financieros de una organización, que permite evaluar su condición financiera, desempeño gestión financiera y tendencias generales y específicas para, así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos. A ello se puede mencionar que trata sobre el manejo de los activos para obtener fondos y maximizar el valor de una empresa. Esta teoría y sus componentes nos ayuda a establecer cómo asignar los recursos a través del tiempo, bajo condiciones de riesgo e incertidumbre y a conocer un grupo de modelos cuantitativos que nos permiten evaluar alternativas, adoptar decisiones y realizarlas.

Los estados financieros de una empresa deben presentarse un año contable después. Comúnmente este coincide con un año normal, es decir que empieza el 1 de enero y concluye el 31 de diciembre. En general, los estados financieros deben presentarse al cierre del año contable; por lo que las empresas que tienen cierres de año semestrales deben presentar sus estados financieros de manera independiente. Generalmente esta tarea se encarga a los contadores de cada empresa. No obstante, si no se cuenta con un contador fijo, este servicio puede tercerizarse, es decir contratarlo temporalmente.

Finalmente se puede mencionar que los estados financieros de una empresa proporcionan diversa información financiera que los inversores y acreedores utilizan para evaluar el desempeño financiero de una empresa. Los estados financieros también son importantes para los administradores de una empresa, porque mediante la publicación de los estados financieros, la administración puede comunicarse con las

partes interesadas externas sobre su realización y funcionamiento de la empresa. Los diferentes estados financieros se centran en diferentes áreas de desempeño financiero.

Es por ello que la importancia del manual financiero radica en que las técnicas de análisis financiero contribuyen a la consecución de las metas asignadas por la empresa y la toma de decisiones en los siguientes ámbitos:

- Evitar riesgos de pérdida o insolvencia.
- Competir eficientemente.
- Maximizar la participación en el mercado.
- Minimizar los costos.
- Maximizar las utilidades.
- Agregar valor a la empresa.
- Mantener un crecimiento uniforme en utilidades.
- Maximizar el valor unitario de las acciones.

Un manual financiero sirve para:

- Generar de información financiera verídica y oportuna para la toma de decisiones gerenciales.
- Planificar el uso y disponibilidad de recursos financieros para garantizar el adecuado funcionamiento de la organización y el cumplimiento de sus compromisos comerciales.
- Planificar y ordenar el crecimiento futuro de la organización.
- Maximizar la rentabilidad de tu organización.
- Gestionar recursos financieros, al más bajo costo posible, garantizando el adecuado funcionamiento de la organización.
- Invertir adecuadamente los excedentes de liquidez que la empresa genera para maximizar su beneficio.

### **Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente**

Actualmente el proceso de transformación que trae consigo los avances tecnológicos, la automatización de los procesos, el desarrollo económico, el crecimiento de muchas empresas, dificulta la permanencia y el progreso de los negocios en su entorno. Las exigencias implícitas en estos cambios hacen indispensable que las unidades empresariales estén preparadas para gestionar sus recursos financieros de manera adecuada; de forma tal, que se tomen decisiones financieras racionales acordes con los objetivos de la empresa.

Sin embargo, las organizaciones son vulnerables a sufrir algún desequilibrio financiero imprevisto, caracterizado por insolvencia y poca liquidez, como producto de políticas financieras poco efectivas o por deficiencias en el desempeño estratégico, administrativo, productivo o financiero; por lo tanto, toda empresa debe conocer su condición económica y financiera para identificar los problemas existentes, variaciones importantes y los factores que los ocasionan, para ello debe disponer de herramientas apropiadas que le permitan detectar los errores y aplicar los correctivos adecuados, predecir el futuro y lograr una planeación más idónea.

El análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien gerenciadas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados.

La importancia del análisis financiero radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial.

El análisis financiero debe ser aplicado por todo tipo de empresa, sea pequeña o grande, e indistintamente de su actividad productiva. Empresas comerciales, petroleras,

industriales, metalmecánicas, agropecuarias, turísticas, constructoras, entre otras, deben asumir el compromiso de llevarlo a cabo; puesto que constituye una medida de eficiencia operativa que permite evaluar el rendimiento de una empresa.

Esta herramienta facilita el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción, permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización así como realizar comparaciones con otros negocios, ya que aporta la información necesaria para conocer el comportamiento operativo de la empresa y su situación económica-financiera, para lo cual se fundamenta en los datos expuestos en los estados financieros, que son utilizados para calcular y examinar los indicadores financieros.

No obstante, el análisis financiero se debe realizar en forma sistemática de manera de determinar la liquidez y solvencia de la empresa, medir su actividad operativa, la eficiencia en la utilización de los activos, su capacidad de endeudamiento y de cancelación de las obligaciones contraídas, sus utilidades, las inversiones requeridas, su rendimiento y rentabilidad.

Los índices o indicadores financieros son herramientas que, mediante la información extraída de los estados financieros, permiten realizar un análisis de la situación financiera general de la empresa, en un determinado periodo. Existen diferentes indicadores financieros, tales como de solvencia, de liquidez, de gestión, entre otros. Mediante la aplicación de los indicadores financieros se determinará las acciones a implementar para mejorar la gestión de la empresa.

### **El diagnóstico en la investigación**

El diagnóstico corresponde a la fase de ejecución de la investigación y se desarrolla después del Marco Teórico, para conocer el estado o características del fenómeno u objeto de estudio del problema de investigación. Es decir, “conocer a través de” los hechos o situación. La matriz de operación de variables orienta la ejecución de todo el proceso de investigación. En la mencionada matriz se refleja la totalidad del proyecto de investigación: problema, objetivos, marco teórico, marco metodológico los indicadores son seleccionados por el investigador.

El diagnóstico nos sirve para identificar los elementos de posible mejora o solución al interior o en torno a un determinado problema. (Por ejemplo, la matriz FODA). Por tanto, diagnosticar es identificar las características, naturaleza o esencia de una situación dada o problema concreto (y/o de las causas posibles del mismo) (Sampieri, 2008).

El diagnóstico de un proyecto tiene por objetivo principal efectuar la identificación del problema y caracterizarlo, con la finalidad de identificar la solución que tiene el mayor impacto. Existen diversos tipos de diagnóstico entre los que se encuentran: institucional, pedagógico, curricular, de competencias, organizacional, administrativo, ambiental, entre otros, lo cual dependerá de la finalidad que se quiera lograr y del ámbito al que pertenezca la problemática localizada. Cabe mencionar que el propósito fundamental del diagnóstico es proveer de todos los insumos necesarios para el análisis y la toma de decisiones, existiendo diversos tipos de propósitos entre los que se encuentran y se pueden mencionar: los preventivos que tienen que ver con la búsqueda de elementos para que una situación no se vuelva un problema, también se encuentran correctivos que son los que una vez que se ha detectado un inconveniente, malestar o situación que no permite el correcto funcionamiento de algo, se buscan los mecanismos para solucionarlo, por lo tanto éste dependerá de las finalidades y objetivos que el investigador tenga para desarrollar en su trabajo.

Para realizar el diagnóstico de la investigación se emplea diferentes técnicas de recolección de datos que son los medios que utiliza el investigador para recopilar la información de su trabajo, entre ellas se encuentran:

- La observación: es el registro visual de una situación. En esta técnica se recopila la información según los tipos de datos que se desean conseguir. Es decir, se sigue una metodología.
- La encuesta: en esta técnica, la información de los sujetos de estudio es suministrada por ellos mismos. Es decir, se utilizan cuestionarios o encuestas para recopilar los datos.
- Entrevista: consiste en una comunicación verbal entre el sujeto y el investigador. Al igual que en las encuestas, este método se basa en una serie de preguntas.

### **Importancia de los métodos de investigación.**

De igual manera se hace uso de métodos de investigación, el método inductivo como el deductivo son estrategias de razonamiento lógico, siendo que el inductivo utiliza premisas particulares para llegar a una conclusión general, y el deductivo usa principios generales para llegar a una conclusión específica (Jurado, 2009). Ambos métodos son importantes en la producción de conocimiento. Durante una investigación científica es posible que se utilice uno u otro, o una combinación de ambos, dependiendo del campo de estudio en el que se realice.

El método deductivo es un tipo de razonamiento usado para aplicar leyes o teorías a casos singulares, este método es utilizado en las ciencias formales, como la lógica y la matemática. Además, el razonamiento deductivo es clave en la aplicación de leyes a fenómenos particulares que se estudian en la ciencia. Es una forma jerárquica de razonamiento, ya que se parte de generalizaciones, que poco a poco se aplican a casos particulares. Esto hace al método deductivo muy útil para producir conocimiento de conocimientos anteriores. También es práctico cuando es imposible o muy difícil observar las causas de un fenómeno, pero sí aquellas consecuencias que produce.

Método deductivo Es una forma de razonar partiendo de una serie de observaciones particulares que permiten la producción de leyes y conclusiones generales. Sus principales características son:

- Sigue la dirección de arriba hacia abajo, de lo general a lo particular.
- Es el método utilizado en las ciencias formales.
- Se basa en la teoría para predecir fenómenos observables por medio de hipótesis.
- La conclusión está contenida en las premisas.
- Si las premisas son válidas y verdaderas, la conclusión también lo es.
- Sus conclusiones deben llevar a consecuencias lógicas y rigurosas.
- Por sí mismo no produce nuevo conocimiento.

La observación es uno de los aspectos clave en el método inductivo. La experiencia de los fenómenos es importante en las áreas científicas donde se recolectan datos de hechos

y fenómenos observados, para llegar a una hipótesis o teoría general (Jurado, 2009). *Para* que el conocimiento científico tenga peso, es importante que se hagan numerosas observaciones sobre un hecho con la finalidad de conocer si se dan condiciones similares, se pueda hacer una generalización. Además de la observación, el método inductivo utiliza la experimentación para conseguir los datos necesarios que llevan al planteamiento de una conclusión general.

El razonamiento deductivo e inductivo es de gran utilidad para la investigación. La deducción permite establecer un vínculo de unión entre teoría y observación y permite deducir a partir de la teoría los fenómenos objeto de observación. La inducción conlleva a acumular conocimientos e informaciones aisladas (Jurado, 2009). Finalmente se puede mencionar que el estudio del diagnóstico son el o los resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo. El diagnóstico situacional es aquel por medio del cual se realiza la identificación, descripción, análisis y evaluación de la situación de una empresa u organización en un momento determinado. Como tal, considera los resultados obtenidos por la organización y los contrasta con los que esta se planteó inicialmente como misión. El objeto del diagnóstico situacional es detectar los aspectos que pueden o deben ser mejorados o fortalecidos, para adaptar la estrategia de la empresa y ajustar su funcionamiento.

Se elaborará la propuesta enfocada en los procedimientos administrativos, contables y financieros, la cual será una invitación de cambio para la Hacienda La Magdalena, al aportar con ideas nuevas al desarrollo y desenvolvimiento de las actividades afines a la hacienda, mediante la innovación en procesos y políticas empresariales, así como el incorporar en sus trabajadores y socios la motivación por su trabajo mediante una nueva visión y misión de lo que quieren alcanzar.

Importancia del uso de métodos, técnicas y procedimientos metodológicos para el desarrollo de la investigación.

## CAPÍTULO II

### 2. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

#### 2.1 Introducción

El presente capítulo está compuesto por referentes teóricos, que conforman la metodología de investigación compuestos de: tipos, métodos, instrumentos de investigación y variables diagnóstico, ayudando qué tipo de metodología se utilizará en la propuesta del tema de estudio.

#### 2.2 Objetivo

Establecer la metodología a ser utilizada en el estudio del manual administrativo, contable y financiero.

#### 2.3 Tipo de Investigación

La presente investigación es cualitativa y cuantitativa por la naturaleza de los datos, además es una investigación no experimental por su profundidad es exploratoria descriptiva y según el tipo de inferencia se lo ha realizado a nivel inductivo y deductivo.

##### 2.3.1 Por la naturaleza de los datos y la información

- **Cualitativa.** - Se la utilizará para recabar información de datos no numéricos para ello se hará uso de la entrevista, encuesta o técnicas de información observación
- **Cuantitativa.** - Permite determinar oportunidades y amenazas, este tipo de investigación se hará uso para realizar el análisis de los instrumentos de investigación y documental respecto al manejo administrativo, contable y financiero de la Hacienda La Magdalena, con la finalidad de llevar un control eficiente de la misma.

### 2.3.2 Por la manipulación de variables

No experimental por que la investigación se basa en la observación tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad.

### 2.3.3 Por su nivel de profundidad

- **Exploratoria.** - se la utilizó para estudiar un problema que tiene la hacienda en los procesos administrativos, contables y financieros que no está claramente definidos, por lo que se lleva a cabo para comprenderlo mejor, pero sin proporcionar resultados concluyentes.
- **Descriptiva.** - esta investigación se la utilizó puntualizar las características de la población que está estudiando

### 2.3.4 Según el tipo de inferencia

- **Deductiva.** - se la aplicó para analizar toda la información desarrollada en la fundamentación teórica de la investigación.
- **Inductivo.** - para determinar los parámetros necesarios para la elaboración del manual administrativo, contable y financiero.

## 2.4 Métodos.

Para la elaboración de este trabajo de investigación se ha utilizado métodos y técnicas que permitan recabar información requerida para la continuidad del proyecto, a continuación, se muestra como fueron aplicados los métodos y las técnicas utilizados en la investigación.

### 2.4.1 Método inductivo

El método inductivo está enfocado por entrevistas que se aplican al presidente, administrador, y contador de la Hacienda “La Magdalena”. Para recolectar información necesaria para realizar un diagnóstico situacional de la hacienda.

### **2.4.2 Método deductivo**

El método deductivo se basa en el enfoque cuantitativo, donde se aplica las entrevistas a los funcionarios de la Hacienda “La Magdalena” para registrar los aspectos importantes de la misma.

### **2.5 Población**

La población a investigarse en este estudio está delimitada a los directivos de la hacienda, por ello los instrumentos de investigación se aplicará a cada uno de los integrantes de la población, no se aplicará corrección de la muestra a la población ya que se trabajará con la totalidad de la misma, por lo tanto, se opta por realizar un censo.

### **2.6 Técnicas e instrumentos**

#### **2.6.1. Técnicas**

- **Observación**

La observación, es la mejor forma de constatación, ya que, al tener un acercamiento con el evento a investigar, permite verificar directamente si la información obtenida es real y si va en función de los objetivos planteados. La observación es de suma importancia en la investigación, ya que servirá para visualizar en el área de estudio los inconvenientes diagnosticados mediante la aplicación de instrumentos como la entrevista y la encuesta a la hacienda.

- **Entrevista**

La aplicación de esta técnica permitirá interactuar de manera personal con las personas de la hacienda, con el fin de plantear un cuestionario con preguntas semiestructuradas, para obtener la información específica del manejo administrativo, contable y financiero que contribuya con la investigación.

### **2.6.2. Instrumento.**

- **Cuestionario**

Se elaborará preguntas semi estructuradas con la finalidad de recabar toda la información respecto al manejo administro, contable y financiera de la Hacienda “La Magdalena”.

- **Guía de observación**

Se elabora un documento donde se da una valoración del 1 al 4 de menor a mayor grado de importancia donde se puede verificar los activos y bienes, servicios básicos y los procesos administrativos, contables y financieros de la Hacienda “La Magdalena”.

### **2.7. Definición de las Variables**

#### **Estructura Organizacional**

Se lo utiliza para identificar la forma de cómo está compuesta la entidad, las proyecciones planteadas con respecto a sus productos y servicio, por ello es de vital importancia realizar un análisis de esta variable que además permitirá identificar la estructura de la misión, visión, objetivos, talento humano y el organigrama estructural.

#### **Indicadores**

- Misión, Visión, Objetivos
- Organigrama estructural.
- Talento Humano

**Proceso administrativo**

Sirve para controlar todas las actividades planificadas a fin de conseguir los objetivos, además permitirá aprovechar los recursos humanos, materiales, técnicos, entre otros, con lo que posee la hacienda para optimizarlos, de tal forma que el desempeño laboral sea de forma eficiente y eficaz.

**Indicadores**

- Compra de insumos agrícolas
- Control de activos fijos

**Proceso contable**

Permite identificar los registros contables de las compras y ventas de los productos, es decir de todos los hechos económicos que mantiene la hacienda; es muy relevante examinar la presente variable para determinar los procesos de compra de insumos, adquisición de activos fijos, información contable y sus procesos.

**Indicadores**

- Registros contables
- Procedimientos contables

**Proceso financiero**

Con respecto a la parte financiera ayuda a conocer los cumplimientos tributarios, permite garantizar el cumplimiento de objetivos establecidos precedentemente, plazos, optimización de recursos, así también permite identificar las inversiones de renta fija, inversiones a corto o largo plazo, entre otros; es importante analizar esta variable puesto que facilitará una buena toma de decisiones financieras y así evitar el incumplimiento de los objetivos planteados.

**Indicadores**

- Políticas internas

- Seguimiento de actividades

### **Satisfacción al cliente**

Los clientes son fundamentales en el desarrollo de una empresa ya que de ellos dependen los ingresos económicos de la entidad, a cambio de un servicio u producto, por ello es importante analizar esta variable puesto que permite identificar el nivel de satisfacción, la confiabilidad de los clientes y la optación de una mejora continua.

### **Indicadores**

- Nivel de satisfacción
- Mejora continua
- Confiabilidad

#### **2.7.1 Identificación de variables diagnósticas**

- **Variables diagnósticas**
  - Estructura organizacional
  - Procesos administrativo
  - Procesos contable
  - Proceso financiero
  - Identificar la satisfacción del cliente.

#### 2.7.4 Matriz de relación diagnóstica

Tabla 1

*Matriz de relación diagnóstica*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE	TÉCNICA	INFORMANTES
Verificar si cuenta con una estructura organizacional para llevar a cabo sus funciones.	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misión, Visión, Objetivos</li> <li>Organigrama estructural.</li> <li>Talento Humano</li> </ul>	Primaria	Entrevista	Representante legal de la Hacienda “La Magdalena”
	Proceso administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra de insumos agrícolas</li> <li>Control de activos fijos</li> </ul>	Primaria y Secundaria	Entrevista	Representante legal y Administradora

---

	Proceso contable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros contables</li> <li>• Procedimientos contables</li> </ul>	Primaria	Entrevista	Contador
Determinar los procesos administrativos, contables y financieros para facilitar la toma de decisiones.	Proceso financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas internas</li> <li>• Seguimiento de actividades</li> <li>• Información y gestión financiera.</li> </ul>	Primaria y Secundaria	Entrevista	Representante legal
Identificar la satisfacción del cliente.	Satisfacción al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de satisfacción</li> <li>• Mejora continua</li> <li>• Confiabilidad</li> </ul>	Primaria	Entrevista	La Floralp

---

## **CAPÍTULO III**

### **3. DIAGNÓSTICO**

#### **3.1 Introducción**

El diagnóstico de la investigación es importante ya que permite conocer cómo se encuentra la hacienda en función a cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la misma, identificando los inconvenientes en cada una de las áreas de trabajo, para plantear una estrategia para solucionar dichos inconvenientes.

#### **3.2 Objetivo**

Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la Hacienda “La Magdalena” del cantón Ibarra provincia de Imbabura.

##### **3.2.1 Objetivos específicos**

- Identificar si cuenta con una estructura organizacional para llevar a cabo sus funciones.
- Determinar los procesos administrativos financieros para facilitar la toma de decisiones.
- Verificar los procesos contables para la llevar un orden cronológico de los hechos económicos de la hacienda.
- Identificar los procesos financieros para la cumplir con los objetivos planteados.
- Verificar la satisfacción del cliente para fidelizarlos.

### **3.3 Desarrollo de variables**

#### **3.3.1 Entrevista realizada al Señor presidente de la Hacienda “La Magdalena”**

**Nombre del entrevistado:** Ing. Edison Criollo

**Cargo:** Presidente de la Hacienda.

**Fecha:** 24 de agosto del 2020

##### **1. ¿La hacienda cuenta con un plan estratégico actualizado?**

**Respuesta:** No cuenta con un plan estratégico.

##### **2. ¿Las metas y objetivos están bien definidos?**

**Respuesta:** No existen por escrito, pero cuentan con metas y objetivos que cumplir.

##### **3. ¿Cuáles son los principios y valores bajo los que se rige la hacienda?**

**Respuesta:** No existen los principios ni valores, se solicita la colaboración de las estudiantes para la creación de la misma.

##### **4. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso administrativo en la hacienda?**

**Respuesta:** La hacienda lleva el proceso administrativo de manera empírica, no existe ningún proceso ni procedimientos.

##### **5. ¿La hacienda Magdalena cuenta con un organigrama claramente establecido?**

**Respuesta:** No, cuenta con un organigrama.

**6. ¿Existe un manual de funciones para cada trabajador?**

**Respuesta:** No existe ninguno

**7. ¿La hacienda cuenta con políticas de financiamiento?**

**Respuesta:** No cuenta con políticas escritas en un documento, pero lo manejan de manera empírica.

**8. ¿Se cumple con las políticas de financiamiento que se han fijado en la hacienda?**

**Respuesta:** Al no existir de manera escrita, se realiza en base las necesidades de la hacienda.

**9. ¿Cuáles son las políticas de gestión administrativa bajo las que se rige la hacienda?**

**Respuesta:** No hay políticas de administración, más bien manejan el tema del reglamento interno y el estatuto como instrumentos.

**10. ¿Existe en la hacienda un Código de ética actualizado?**

**Respuesta:** No existe ninguna.

**11. ¿Cuenta con un sistema de control interno para los aspectos administrativos de la hacienda?**

**Respuesta:** No, pero hay un reglamento interno donde están estipuladas políticas, pero inclusive el reglamento interno requiere de modificación porque no está apegado a la realidad de la hacienda.

**12. ¿Existe una gestión de responsabilidad social dentro de la hacienda?**

**Respuesta:** Si tienen el apoyo de la hacienda, todos sus miembros están comprometidos. Se puede asegurar que el 80% del personal mantiene una colaboración buena.

**13. ¿Existe una adecuada asignación de funciones para cada trabajador que labora en la hacienda?**

**Respuesta:** Si y no, el personal sabe lo que tiene que hacer, pero puesto que la mente es frágil es necesario que este por escrito cada función el cual no existe.

**14. ¿Se asegura de capacitar al personal para que hagan bien sus actividades?**

**Respuesta:** Si, se les instruye en las actividades que tienen que involucrarse, todo se maneja bajo resultados, pero cree que tal actividad debe estar plasmado en un manual de funciones, en un proceso, y eso no existe. Antes de tomar el mando de la presidencia, muchos procesos lo hacían de manera empírica y desordenada, hoy en día se ha tratado de direccionarles, obviamente no hay una certificación en al área administrativa, en el tema de la producción, se ha tratado de formar un esquema. En base a nuestro conocimiento se ha tratado de capacitarle al personal.

**15. ¿Ha contratado personal con alguna deficiencia física o intelectual?**

**Respuesta:** No, no son obligados a contratar personas con ese tipo de deficiencias debido a las actividades que hay que desempeñar en la hacienda y por el número de trabajadores que existen.

### **a) Análisis de la entrevista**

La hacienda “La Magdalena”, no cuenta con un plan estratégico, motivo por el cual no tienen en claro las acciones que se deben llevar a cabo y por ende no se afronta los retos, y objetivos que tiene que cumplir la hacienda, en vista de esta gran necesidad, es importante la implementación de un plan estratégico enfocado a la realidad actual, donde contenga estimaciones o previsiones sobre los niveles de producción y de venta, así como también los tiempo que se plantea para la consecución de metas, la utilización de recursos mediante estrategias o políticas que conduzcan al desarrollo óptimo de la hacienda .

Se pudo conocer que carece de metas y objetivos, claramente establecidos, motivo por el que todos los miembros de la hacienda, no mantienen una visualización creativa de manera satisfactoria en común, para el desarrollo de la hacienda, en vista de este faltante se ve la necesidad de crear metas y objetivos ya sean a corto o largo plazo. El punto es dar a conocer de manera concreta el fin que persigue la hacienda, así también, los propósitos específicos que se establecerá en cada área ya sea la agrícola o pecuaria, ya que mediante estos se podrán medir y evaluar los resultados para verificar si se está realizando un trabajo eficiente.

De igual manera se pudo determinar que no cuenta con principios y valores, por lo que es evidente algunas falencias, la creación de estos orientará y regulará el sustento de la hacienda, ya que mediante estos se podrá generar una cultura con buena conducta a fin de mantener una armonía laboral, en definitiva, serán normas que creen orden y disciplina que conduzcan a las personas a un desarrollo pleno de sus capacidades, se asegura en lo moral que si las personas practican buenos valores desempeñarán de forma justa su trabajo. En la hacienda se debe fomentar el trabajo en equipo por lo que es relevante poner en acción valores que permitan la unión y sobre todo la veracidad en cada acción.

La hacienda no cuenta con un sistema administrativo. Por tal motivo se ve la necesidad de crearlo para que todas las técnicas, métodos, procedimientos, elementos tales como: producto, mercado, tecnología, estructura financiera, sean analizados y se lleven a cabo, y posteriormente se extraiga información que será clasificada, interpretada y mediante

conclusiones de dicha información será expuesta en la junta general a fin de tomar las mejores decisiones, u opten por las mejores alternativas según amerite el caso, todo ello será planteado en base a la necesidad que requiera la hacienda.

Carece de la representación gráfica de la estructura organizacional de la hacienda, que muestre la línea de reporte de todos los puestos y empleados, así como la relación entre los diferentes departamentos. La inexistencia de dicho organigrama ha generado problemas de adaptación y pérdidas de conectividad con cada uno de los departamentos, o áreas que existen en la hacienda, además, no surge una colaboración entre los empleados, y ellos se limitan a tomar decisiones que evidentemente no requiere de tanto conocimiento o profesionalismo hacerlo, pero estos inconvenientes de generan por no mantener una estructura correctamente definida.

No existe un manual de procedimientos, por lo que es necesario crear este documento del sistema de Control Interno, el cual permite obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contenga todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones de los trabajadores. Una vez que se delimite funciones a cada miembro, se coordinará y organizará, habrá un mejor desempeño en cada una de las actividades de la hacienda, lo cual será beneficioso porque de esta forma se podrá detectar los factores de éxito tanto en la agricultura como en la ganadería.

No cuenta con políticas de financiamiento por escrito, pero actualmente mantiene financiamiento con una entidad, lo hacen en base a la necesidad de la hacienda, sin antes haber realizado una planificación, lo que en algunos casos dificulta a la hacienda en lo que respecta los lineamientos que les permita obtener fondos o recursos financieros realmente necesarios para llevar a cabo sus metas de crecimiento y progreso.

Las políticas de financiamiento tendrán que estar enfocadas en: la necesidad real, el capital de trabajo, mejor calificación de crédito, flujo de efectivo libre de deuda, facilidad en el proceso, oportunidades de crecimiento, entre otras, de tal forma que el financiamiento sea un mecanismo de crecimiento económico mas no un endeudamiento que a futuro se dificulte pagar.

Al no existir las políticas de financiamiento plasmadas en un documento, la hacienda ha realizado financiamientos basándose en el historial de las necesidades que sean suscitado anteriormente, actualmente este proceso lo hacen de manera empírica, es decir aplican los conocimientos que obtuvieron en otras entidades. En inevitable platearse políticas de financiamiento ya que con estos lineamientos será posible el crecimiento de la hacienda, pero para ello hay que considerar el cumplimiento de las obligaciones de pago a tiempo, concentrarse en los aspectos operativos de la hacienda para direccionarse hacia un buen desarrollo de éxito económico.

Actualmente no cuenta con las políticas de administración, sin embargo, las actividades son ejecutadas en función al reglamento interno y el estatuto por lo que es necesaria la creación de las mismos. Las políticas servirán como guías en la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que se lleven a cabo en la hacienda, además serán lineamientos para la correcta utilización de recursos económicos, materiales y humanos para alcanzar los objetivos, verificando si las actividades cumplidas están acordes con lo planificado.

La hacienda no cuenta con un código de ética por lo que es necesario realizar el mismo para orientar al trabajador en temas de valores como la honestidad, la libertad, la justicia, la verdad y principios como el respeto, la no discriminación, la imparcialidad, entre otras, cuyo conocimiento y observancia incrementan el mejor desempeño, además, permitirá conocer criterios imparciales e independientes, colaboración y motivación, proteger los intereses económicos y mejorar la calidad de los productos agrícolas y pecuarios, verificar la cultura de cumplimiento dentro de la hacienda , donde se genere un buen ambiente laboral.

No dispone de un sistema de control interno que apoye en el seguimiento de las actividades para reducir los riesgos generando seguridad y confianza de forma razonable sobre la idónea administración. El control interno permitirá el logro de metas y propósitos a tiempo, reducir el riesgo de producción, promover el desarrollo organizacional, asegurar el cumplimiento de todas las actividades, generar información confiable y oportuna,

incitar a una buena práctica de valores y principios, impulsar la rendición de cuentas de cada uno de los empleados en base a resultados, entre otros.

La gestión de responsabilidad social dentro de la hacienda es buena, sin embargo, se requiere mejorar varios aspectos para el cumplimiento eficiente de las actividades. Existe una buena relación entre los miembros de la hacienda, pero en algunos casos no se comprometen o no se ven totalmente obligados a cumplir todas las exigencias dentro de la hacienda. Por ellos es necesario impulsar dicha gestión a fin de mejorar la capacidad de desempeño laboral, reducir costos, mejorar la lealtad de los clientes, reformar la reputación que tiene la hacienda ante los clientes y competidores, y sostenibilidad permanente.

Es necesario estipular cada función por escrito. Se ha dado casos de duplicidad de funciones causando ineficiencia al desempeñar cada labor, mediante una adecuada asignación de funciones se logrará conseguir la participación, además tendrán conocimientos concretos de cada una de las operaciones asignadas, distribuir mejor el trabajo, exigir el cumplimiento a cada empleado, realizar rotación de personal identificando las aptitudes y fortalezas, incluso permitirá conocer el área donde requiera de capacitaciones.

La Hacienda mantiene una capacitación al personal en las actividades que desempeñan cada funcionario, pero se debería plantear un plan estratégico donde exista una planificación ordenada de las mismas y estar a la vanguardia en conocimientos mediante personal especializado en los temas a capacitar a fin de prevenir riesgos de trabajo, mejorar la moral del personal, mejorar la imagen de la hacienda, prevenir riesgos de trabajo, optimar la rentabilidad de la empresa, incentivar a mejorar la productividad y calidad de trabajo, impulsar al dialogo en la organización.

Según la normativa del código de trabajo la hacienda no está en la obligación de contratar un personal con ningún tipo de discapacidad, sin embargo, si superaría los veinticinco trabajadores realizarán la contratación previo informe a la Asamblea General. Al no ser obligados a este tipo de contrato, no lo hacen, pero cuando superen el número de empleados la hacienda por obligación tendrá que contratar personas y asignarles trabajo acorde a sus capacidades, hay que considerar que el trabajo en la hacienda exige de mucho esfuerzo físico.

### 3.3.2 Entrevista realizada a la administradora de la Hacienda “La Magdalena”.

**Nombre del entrevistado:** Ing. Adriana Guatemal

**Cargo:** Administradora

**Fecha:** 24 de agosto del 2020

**1. ¿Cuál es su criterio sobre la estructura organizacional de la hacienda?**

**Respuesta:** Hay que fortalecer y dejar claro el papel que desempeña cada uno.

**2. ¿La hacienda cuenta con Visión y Misión? ¿Coméntenos cómo están establecido?**

**Respuesta:** No existe una visión y misión escrita, pero lo que se quiere es aumentar la producción, y tener mejor rentabilidad.

**3. ¿Comente sobre los documentos que respaldan las diferentes actividades de la hacienda?**

**Respuesta:** Documentos de actividades diarias, hay un formato de una planificación semanal, también hay calendarios de vacunación, fumigación, entre otros, ya depende del área.

**4. ¿Qué tipos de control se realizan en las diferentes actividades de la hacienda?**

**Respuesta:** En el área de ganadería control de calidad y la cantidad. Índice reproductivo y de crianza ese es otro tipo de control. En la parte agrícola sería cuanto se cosecha cuanto se siembra, todo ese índice depende el cultivo.

**5. ¿Cuenta con un manual de procedimientos y funciones? ¿Cuál es su criterio a cerca de este?**

**Respuesta:** No existe un manual, se está estableciendo nuevos manejos, y una vez que se obtenga nuevos resultados, con pruebas y datos se podría establecer un manual, todo ello está en proceso.

**6. ¿Comente sobre la planificación de las diferentes actividades que realiza la hacienda?**

**Respuesta:** Se trata de planificar, pero uno se ajusta, dando prioridades, se siguen arrastrando ciertas cosas. Se trata de cumplir lo que más se puede.

**7. ¿Cuáles son los requerimientos para el reclutamiento del personal?**

**Respuesta:** Se cumplen con algunos requerimientos, lo que se toma en cuenta es la experiencia, pero no existen procesos por escrito.

**8. ¿Qué tipo de decisiones se toma en la hacienda en base a la información reflejada en los Estados Financieros?**

**Respuesta:** Se tiene cuidado, ahí es donde se compara los diferentes precios de los productos y se pretende disminuir costos sin reducir la calidad eso sería una.

**9. ¿Cuál es su apreciación sobre el proceso de capacitación y asesoramiento del personal de la hacienda para el desempeño de sus funciones?**

**Respuestas:** Está muy bien, en caso de la ganadería es constante siempre hacen lo mismo, es un camino que hay que seguir por lo que se ha visto toca ser una capacitación una tras otra un poco cansona hasta que sepan como el padre nuestro. En la agricultura conocer algo del cultivo tomar la decisión de acuerdo al estado del cultivo, pero ya se tiene una idea igual digamos el cultivo de la capacitación de la cosecha de maíz en cuales de las etapas de su crecimiento se aplica cierto producto, observación del proceso de crecimiento.

**10. ¿Cómo son las presentaciones de los informes a los socios en general de la Hacienda?**

**Respuestas:** Es un proceso en donde el informe general debe ser presentada a la junta administrativa, también tiene la potestad de cuando lo requiera la junta de Vigilancia, y todo eso una vez ya puesto de acuerdo ya se transmite a la asamblea general para su conocimiento de los socios.

### **a) Análisis de la entrevista aplicada a la administradora**

Respecto al criterio sobre la estructura organizacional de la hacienda, se debe fortalecer y dejar claro el papel que desempeña cada uno, delegando las tareas de la manera más lógica donde se agrupan todas aquellas actividades similares dando paso a la especialización. La importancia de la creación de una estructura organizacional es trabajar en conjunto de forma óptica, manteniendo un vínculo con cada departamento brindándose apoyo, identificar las capacidades y fortalezas de cada miembro para asignarles en el área que mejor desempeñen el trabajo para conseguir los objetivos y metas fijadas a corto y largo plazo. La hacienda no cuenta con Visión y Misión escrita, para la creación de las mismas se debe tener en cuenta dos parámetros importantes: aumentar la producción y tener mejor rentabilidad. La visión y misión es el centro estratégico para el crecimiento de la hacienda ya que cada oportunidad presentada es procedida a la realización en benéfico a los clientes, así como también a todos los miembros de la hacienda. Una vez ya implementado, cada miembro de la hacienda tiene que tener en claro el concepto de la misión y visión, y comprometerse para perseguir el mismo propósito que se ha planteado. Carece de un documento de respaldo de la asistencia, número de personas, donde se detalla las actividades diarias, hay un formato de una planificación semanal, cuentan con calendarios de vacunación, fumigación, entre otros, ya depende del área donde se desempeñen las actividades, a pesar del respaldo que se lleva hay cosas que se pasan por alto, caso por el que es necesario que se fomente la utilización de la tecnología, de tal manera que la información se imparta de forma más rápida y se tenga como respaldo en sus correos personales, en la nube, así se optimizaría recursos, sobre todo tiempo. El control se lo realiza en función al área de trabajo, en el área de ganadería se maneja la calidad y la cantidad. El índice reproductivo y de crianza de los animales es otro tipo de control. En la parte agrícola se lleva en función al volumen de producción. Existen controles que han sido de gran utilidad, sin embargo, se requiere de controles más específicos a fin de implantar procedimientos y protocolos, prevenir errores y fraudes, clasificar información de gestión, contable y financiera, de tal forma que se reduzcan sobre todo los costos de producción en cada una de las operaciones. En la actualidad la hacienda no cuenta con un manual, se están estableciendo nuevos manejos, y una vez que se obtenga nuevos resultados, con pruebas y datos se podría establecer un manual; se

han presentado deficiencias por ejemplo duplicidad de funciones, por este faltante, es necesario implementar un manual que sirva de guía para cada empleado, donde conste de manera detallada todas las actividades que se desarrollen en cada una de las áreas, los empleados será mejor adiestrados y capacitados, además conocerán el giro de negocio de la empresa de forma integral. Al no realizar la planificación de las diferentes actividades no podrán cumplir las metas y objetivos trazados por la institución ya sean metas semanales, mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, de la misma manera no se puede ejecutar todos los procesos o controlar los resultados de las mismas, priorizar no significa que otras actividades no sean relevantes es importante que exista un cronograma para no tener dificultades de incumplimiento.

El tema de la capacitación es una herramienta muy útil que muchas empresas lo han aplicado puesto que, permite al personal alimentarse de conocimientos nuevos y actuales que competen a los cargos encomendados, no solo eso, sino todos los empleados deben conocer temas de todas las actividades que ejecutan dentro de la empresa con el fin de que, si un empleado se ausente, otro funcionario pueda ejercer su cargo con plena seguridad y confianza. El informe general debe ser presentada a la junta administrativa, también tiene la potestad cuando lo requiera la junta de Vigilancia, una vez puesto de acuerdo se transmite a la asamblea general para su conocimiento. La comunicación es fundamental por ello se presenta los informes por escrito para el conocimiento de la marcha de la entidad, de la misma manera permite tomar las decisiones necesarias acorde a los resultados adquiridos en los estados financieros y las planificaciones plasmadas en función a dichos resultados.

### 3.3.3 Entrevista realizada a la Contadora de la Hacienda “La Magdalena”.

**Nombre del entrevistado:** Ing. Martha Farinango

**Cargo:** Contadora

**Fecha:** 24 de agosto del 2020

#### a) ¿Cómo es el manejo del proceso contable?

**Respuesta:** El proceso contable de la hacienda lo realizan de la siguiente manera: la facturación, el chequeo de una factura deberá cumplir con las características estipuladas por el SRI, que no estén caducadas, el tema de la retención, proceso de compras y pagos está a cargo de la auxiliar contable, una vez cumplido aquellos pasos le transfiere toda la información con sus documentos fuentes a la Contadora para que realice el registro en el sistema contable la misma se encarga de realizar las conciliaciones bancarias, conciliaciones de cuenta, cabe mencionar que todo estos procesos lo han estado llevando empíricamente.

#### 2. ¿Considera importante la política contable? ¿Por qué?

**Respuesta:** La hacienda no cuenta con ninguna política contable, pero se considera que es muy importante porque permite llevar ordenadamente los procesos hasta llegar a un producto final, por ejemplo; de un registro en el asiento contable se inicia con la revisión de las facturas y todas las características acordes a las disposiciones del SRI y los montos de los pagos, de cómo se va a realizar, cuando el monto a pagar es superior a 4 mil se realiza una transferencia.

#### 3. ¿Cómo realiza los registros contables?

**Respuesta:** Los registros contables se realizan en 3 comprobantes; comprobante diarios, comprobantes de egreso y comprobantes de venta.

#### 4. ¿Realiza el pago puntual de impuestos?

**Respuesta:** En este año 2020 si se han realizado los pagos de forma puntual.

**5. ¿La hacienda posee un plan de cuentas? ¿Explique de manera general como está estructurado este?**

**Respuesta:** Si cuenta, la hacienda se rige por la superintendencia de economía popular y solidaria en el cual ellos se encargan de emitir un plan de cuentas en el cual se debe cumplir de acuerdo a las estipulaciones que da la SEPS.

**6. ¿La hacienda mantiene un registro de todos los hechos contables de la empresa?**

**Respuesta:** En el año 2020 se cumple de manera constante.

**7. ¿Mencione algunas políticas contables que rigen en la hacienda?**

**Respuesta:** No existen políticas contables.

**8. ¿Qué tipo de reportes contables y financieros emite en la hacienda?**

**Respuesta:** Los reportes que realiza la hacienda son mensuales y trimestrales.

**9. ¿Se encuentra claramente definidas las funciones que debe desempeñar en la hacienda?**

**Respuesta:** No existe ningún manual de funciones en la hacienda.

**10. ¿Cuáles son los índices que aplica para el análisis de la información financiera? ¿mencione las más comunes?**

**Respuesta:** Actualmente no se ha hecho un análisis financiero por la ausencia de datos.

**11. ¿La información contable y financiera es confiable y oportuna? ¿De su criterio sobre la fiabilidad de esta?**

**Respuesta:** Se considera confiable y oportuna.

**12. ¿Con que frecuencia realiza el presupuesto que le permita prever el manejo de los recursos en la hacienda?**

**Respuesta:** Actualmente no se realiza el presupuesto.

**13. ¿Se elaboran anualmente los Estados Financieros? ¿Por qué?**

**Respuesta:** Los estados financieros se realiza de manera mensual para su archivo y la toma de decisiones útiles de la hacienda.

**14. ¿En la hacienda cuenta con indicadores para medir la eficiencia, eficacia y efectividad financiera? ¿Cuál su opinión acerca de estos?**

**Respuesta:** No cuenta con los indicadores financieros, pero es importante utilizar porque permite evaluar el rendimiento de distintas actividades.

**15. ¿Se han implementado políticas de gestión financiera? ¿Mencione alguna de ellas?**

**Respuesta:** No existe las políticas de gestión financiera.

**16. ¿Cuáles son las medidas de control interno financiero?**

**Respuesta:** El control interno en la actualidad al estar regulados por la SEPS se debe contratar un auditor externo para que haga la validación, pero no se ha contratado aún, se ha hecho una auditoría en años anteriores donde han evaluado cómo está la gobernabilidad, el proceso contable, manuales administrativos, elección administrativa,

en la cual se tiene algunos hallazgos que aún no se han cumplido, en si para el tema del control interno se debe hacer la normativa.

**17. ¿Cómo está estructurado el financiamiento de la hacienda?**

**Respuesta:** El 100% de la hacienda está financiada se mantiene una deuda de 1 millón 800 dólares, este financiamiento son pagos anuales.

**18. ¿Cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?**

**Respuesta:** La principal fuente de financiación es un crédito a una entidad financiera.

**19. ¿La hacienda actualmente cuenta con algún tipo de inversión?**

**Respuesta:** Si, Cuenta con las siguientes inversiones: Como inversión financiera existe una póliza de 20 mil dólares, también existe una inversión productiva (inversión de pinos) la misma que está por recuperarse a largo tiempo, inversión de cultivo (actualmente las hortalizas) como es un producto de ciclo corto está programado no más de tres meses para recuperar la inversión y la inversión ganadera.

**20. ¿Cuáles son los parámetros que usted considera al realizar los pagos a terceros?**

**Respuesta:** Se verifica primero la factura que cumpla con todos los requerimientos que dice el SRI una vez que cumpla con todos los requisitos se le hace la retención, luego se hace el cheque, en este caso, todos los pagos se realizan con cheques y próximamente mediante transferencias.

**21. ¿Considera usted que es necesario que la hacienda cuente con un manual en el cual, se establezca los procedimientos financieros y contables? ¿Por qué?**

**Respuesta:** Si, dentro de la planificación estaba realizar un manual contable, es necesario dejar estipulando algo con el fin de que cuando venga nuevo personal ya cuente con la

directriz de los procesos a seguir, que documentos se llevan, por ello es muy importante estipular dentro de un manual.

#### **a) Análisis de la contadora**

El proceso contable de la hacienda es realizado de manera empírica, no se encuentra plasmado en ningún documento, por tal motivo, se requiere tecnificar cada uno de los procesos en el ámbito contable, ya que ésta es una herramienta muy útil para cumplir de manera ordenada y correctamente todos los procesos contables, posterior a ellos obtener resultados exactos, claros, pertinentes, veraz y oportunos de los Estados Financieros de la hacienda.

No existe ninguna política contable, pero se considera que es muy importante porque permite llevar ordenadamente los procesos hasta llegar a un producto final, por ejemplo; de un registro en el asiento contable se inicia de la revisión de las facturas y todas las características acordes a las disposiciones del SRI y los montos de los pagos, de cómo se va a realizar, cuando el monto a pagar es superior a 4 mil se realiza una transferencia. Puesto que la hacienda no cuenta con ninguna política, es grato mencionar la importancia de contar con medidas, principios e instrucciones para la preparación y presentación de los Estados Financieros de manera eficiente y eficaz, de la misma manera el cumplimiento de estos procedimientos orientará en la obtención de buenos resultados de las gestiones, transacciones, registros y reportes contables ante la Asamblea General de la hacienda.

Los registros contables se realizan en comprobante diarios, comprobantes de egreso y comprobantes de venta. Es evidente que la Contadora de la hacienda realiza los registros contables de manera pertinente utilizando distintos tipos de comprobante, sin embargo, estas transacciones deberán ser ejecutadas adaptando a los principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas ya que es un pilar fundamental para el desarrollo de todos los procesos contables y llegar a una presentación de informes financieros eficiente ante la Junta directiva, administrativa, vigilancia, socios y la Asamblea General.

En este año 2020 si se han realizado los pagos de forma puntual para acceder a ciertos

beneficios. El pago de impuestos en los primeros meses es muy beneficioso para cualquier empresa debido a que reducen cierto porcentaje del valor total a pagar, este beneficio permite un ahorro significativo para la entidad y dinamizar la economía de la misma, mientras que, los pagos impuntuales de los procesos tributarios generarían gastos inesperados por multas o sanciones por parte del SRI, por tal razón, es relevante que las políticas de pagos anticipados o puntuales estén plasmadas por escrito.

Si cuenta, la hacienda se rige por la superintendencia de economía popular y solidaria en el cual ellos se encargan de emitir un plan de cuentas en la que debe cumplir de acuerdo a las estipulaciones que da la SEPS. El uso correcto del plan de cuenta dentro de una empresa es de vital importancia porque permite realizar los registros contables de manera ordenada y sistemática, este plan se encuentra dividida en la codificación de grupos, subgrupos, cuentas y subcuentas con el fin de reconocer las cuentas al momento de un registro de los hechos contables, generalmente los planes se encuentran ajustadas a un sistema contable de la entidad.

El registro de todos los hechos contables de la hacienda se cuenta solamente del año 2020, en la anterior administración no se llevaba ningún tipo de registro.

Al no cumplir con los registros de los hechos contables de la hacienda en los años anteriores no se ha logrado elaborar ni presentar los estados financieros de una manera eficiente debido que varias transacciones que afectan al patrimonio no se registró, por lo tanto, no se vería reflejada en el balance de la entidad, y la toma de decisiones para realizar nuevas actividades se verían afectadas generando pérdidas de varios recursos que cuenta la hacienda.

La hacienda no cuenta con ninguna política, pero la creación y estructuración de la misma sería muy importante contar con medidas, principios e instrucciones para la preparación y presentación de los Estados Financieros de manera eficiente y eficaz, de la misma manera el cumplimiento de estos procedimientos orientará en la obtención de buenos resultados de las gestiones, transacciones, registros y reportes contables ante la Asamblea General de la Hacienda.

Se realizan reportes mensuales a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; a Servicios de Rentas Internas cuando lo requiera, y de manera trimestral a la asamblea general de la hacienda. Los reportes contables y financieros son muy significativos, puesto que genera conocimiento ante los directivos, Asamblea General y socios de cómo está encaminando la empresa, si las actividades son realizadas oportunamente, de la misma manera existen entidades externas que controlan el funcionamiento de la empresa y solicitan informes mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, éstas deben ser presentadas obligatoriamente, por tal motivo todos los procesos administrativos, financieros y contables deberán ser realizadas bajo la estructuración de políticas para la emisión de un informe pertinente, veraz, oportuna y confiable.

La hacienda no cuenta con manual de funciones hasta la actualidad las actividades son realizadas de manera empírica. Es importante que las empresas cuenten con manual de funciones porque proporciona lineamientos de las actividades que deben ejercer cada funcionario de la empresa, tanto en la parte administrativa, financiera y contable como los operarios, al no contar con un manual de funciones la entidad pierde los recursos económicos y el tiempo invertido por el desconocimiento total del trabajador del rol que se debe desempeñar, de la misma manera la consecuencia de ello sería, resultado de actividades con errores, incumplimiento, trabajadores desmotivados, falta de comunicación y desarrollo personal.

Actualmente no se ha hecho un análisis financiero por la ausencia de datos, pero a partir del segundo semestre la hacienda pretende realizar una evaluación mediante los indicadores financieros. La medición mediante los indicadores financieros debe ser aplicada en todas las empresas puesto que facilita en la evaluación de las actividades mediante gráficos en donde se refleja los puntos que se debe mejorar y los puntos fuertes que poseen, de la misma manera los resultados obtenidos por los indicadores permiten a la empresa establecer planes estratégicos para determinar, corregir y mejorar las debilidades reduciendo riesgos que puedan afectar en las actividades económicas.

La información contable y financiera es considerada confiable y oportuna porque con la implementación de un sistema contable se puede ingresar toda la información de manera

constante y segura. La veracidad de la información contable debe ser oportuna porque de ella parte la toma de decisiones, para obtener una información de calidad debe cumplir todos los procesos y políticas establecidos correctamente y velar por el funcionamiento eficiente de la entidad, de la misma forma en la parte contable debe ingresar constantemente las transacciones efectuadas aplicando los PCGA para el cuadro efectivo del balance de manera confiable, oportuna, veraz, pertinente y mostrar la transparencia de las actividades económicas que realizan ante los directivos, socios incluso con los clientes.

Actualmente no se realiza, a partir del año 2021, la hacienda pretende realizar los presupuestos de manera semestral a base de las necesidades de la entidad. Es relevante contar con un presupuesto semestral o anual porque permite realizar proyecciones de los gastos e ingresos del periodo estimado; en ella se puede plasmar los pagos por los financiamientos existentes, el porcentaje de ingresos que se espera, las utilidades estimadas, entre otras, en fin, al realizar el presupuesto ayuda a alcanzar las metas preestablecidas dentro de la planificación y a través de estos resultados poder tomar las mejores decisiones o buscar la manera de invertir.

Los estados financieros de la hacienda son realizados de forma mensual para su archivo, pero de acuerdo al reglamento interno se debe efectuar cada trimestre juntamente con un informe orientado a la asamblea general. Los estados financieros es el reflejo de las actividades económicas hechas por la entidad, su importancia es alta porque permite a los socios conocer el movimiento real y la situación en la que se encuentra la empresa, así como también la verificación de la liquidez y la capacidad para producir. Mediante estos resultados se puede obtener financiamiento con alguna entidad financiera para sus nuevos proyectos, de la misma manera a los directivos y socios permite realizar distintos tipos de inversiones para generar más ganancia para la hacienda.

La Hacienda no evalúa ninguna actividad por medio de los indicadores financieros, por lo tanto, desconocen el cumplimiento de metas de la entidad. La hacienda deberá realizar mediciones del desempeño mediante los indicadores de gestión puesto que, éste permite a las empresas evaluar el nivel de cumplimiento de las tareas asignadas y se encuentre en

función a la misión, visión, objetivos y metas, de la misma manera se puede realizar mediciones antes de que las actividades se efectúen para prevenir los posibles riesgos que puede sufrir la entidad.

La hacienda no cuenta con políticas de gestión financiera, sin embargo, a pesar de realizar de manera empírica, hasta la actualidad han logrado asegurar las mejores condiciones para la financiación. La importancia de las políticas de gestión financiera es útil, porque determina medidas para el cumplimiento de todos los procesos tanto financiera como contable, de la misma manera direcciona en el establecimiento de las mejores condiciones que se debe aplicar con los socios, entidades financieras, inversionistas o clientes para conseguir una negociación que favorezca en el crecimiento de la hacienda.

El control interno en la actualidad al estar regulados por la SEPS se debe contratar un auditor externo para que haga la validación, pero no se ha contratado aún, se ha hecho una auditoría en años anteriores donde han evaluado cómo está la gobernabilidad, el proceso contable, manuales administrativos, elección administrativa, en la cual se tiene algunos hallazgos que aún no se han cumplido. Al no existir una normativa de control interno, así como el seguimiento de los hallazgos prescrito por el auditor, existe incumplimiento de ciertas actividades, por lo tanto, es necesario incorporar políticas donde se encuentre establecido realizar monitoreo permanente de las actividades planificadas, esto generaría el cumplimiento de las metas y objetivos, así como también la mitigación de riesgos presentados. El 100% de la hacienda está financiada, con una deuda de 1 millón 800 dólares con pagos anuales. El financiamiento exige una gran responsabilidad, por ello es importante que toda empresa realice un análisis previo para ver si el financiamiento va a ser utilizado de manera óptima para el beneficio del crecimiento económico, también es útil realizar proyecciones con su respectiva planificación de las necesidades que tiene la entidad, analizar la capacidad de pago mediante la evaluación de los estados financieros, antes de contraer obligaciones con instituciones externas.

La principal fuente de financiación es un crédito con una entidad financiera, consideran que es una alternativa fundamental para el desarrollo de la empresa. Acceder a este tipo

de financiamiento permite a las empresas cubrir las necesidades que no han logrado por falta de liquidez propio, pero antes de acudir a las entidades externas se debe realizar un estudio y la capacidad de pago en función a los reportes de los estados financieros, comparar las tasas de intereses de distintas instituciones financieras, el plazo y las de más condiciones que permitan cerrar el contrato acorde a las capacidades que tenga la hacienda.

La hacienda si cuenta con inversiones a corto y largo plazo lo que es beneficioso para la empresa, pero hay que considerar que para ejecutar diversidad de inversiones de debe tomar en cuenta la dinámica económica de los mercados, liquidez de la inversión, costos relacionados con la inversión, verificar si existe rendimiento, posibles riesgos, y primordialmente tener bien trazados las metas y objetivos que se pretende alcanzar en cada inversión. En primera instancia se verifica la factura que cumpla con todos los requerimientos que dice el SRI posterior a ello se realiza la retención, luego se gira el cheque, en la actualidad todos los pagos se realizan con cheques, pero próximamente se brindará servicios mediante transferencias. Se verifica que, si llevan una secuencia para realizar el proceso de pagos a terceros, pero se requiere de un procedimiento específico donde se considere la fecha de pago, documento donde contenga la descripción del producto o servicio, correcto número de ruc, o número de cedula, emitir la factura de forma física o electrónica, verificar los valores totalizados, fecha de autorización y fecha de caducidad, entre otras.

Es fundamental realizar un manual contable donde se establezca los procedimientos financieros y contables, información acerca de la ejecución y registro de las operaciones contables para realizar una tarea en específico, servirá como una guía para evitar posibles errores o mitigar riesgos en cada una de las actividades que intervengan procedimientos contables y financieros, en actividades tales como: compra de bienes, redacción de informes financieros, analizar ganancias y gastos, realizar libros contables, analizar presupuestos financieros, asesorar a los clientes en temas financieros, recopilar información clara y oportuna, reducir costos innecesarios.

### 3.4.8 Matriz FODA

Tabla 2.  
Matriz FODA

<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Posee instalaciones adecuadas y suficientes para el desarrollo de las actividades. 2. Cuenta con maquinaria para cada proceso de producción. 3. Información oportuna para la toma de decisiones. 4. Recurso Humano con experiencia en ganadería. 5. Calidad del producto garantizada.	1. Precios estables en función a la calidad. 2. Capacitaciones mediante el ARCSA sobre estrategias comerciales para la hacienda. 3. Proveedores ubicados en el sector de influencia de la empresa. 4. Presencia de un mercado industrial de lácteos en crecimiento. 5. Ampliarse a nuevos mercados con el producto
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Desconocimiento de Visión y Misión institucionales. 2. No existe un organigrama estructural, que defina claramente las funciones y jerarquías. 3. No cuenta con un manual de procedimientos administrativo-financiero. 4. Personal sin formación profesional. 5. No cuenta con un plan de capacitación para el personal.	1. Introducción de nuevos competidores. 2. Costos elevados de las materias primas. 3. Incremento de impuestos 4. Efectos de la pandemia que perjudican mantener los niveles de producción. 5. Cambio climático.

### 3.4.8.3 Cruce de la matriz FODA

Para el cruce de la matriz FODA se realizó la ponderación mediante la matriz MEFY Y MEFI. (Ver anexo 1)

Tabla 3

#### *Cruce de la matriz FODA*

MATRIZ DE FODA CRUZADA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Factores Externos	1. Precios estables en función a la calidad. 2. Capacitaciones mediante el ARCSA sobre estrategias comerciales para la hacienda. 3. Proveedores ubicados en el sector de influencia de la empresa. 4. Presencia de un mercado industrial de lácteos en crecimiento. 5. Ingresar a nuevos mercados con el producto	1. Introducción de nuevos competidores. 2. Costos elevados de las materias primas. 3. Incremento de impuestos 4. Efectos de la pandemia que perjudican mantener los niveles de producción. 5. Cambio climático.
Factores internos		
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
1. Posee instalaciones adecuadas y suficientes para el desarrollo de las actividades.	(F3, F5 – A4) Diseño e implementación de planes de contingencia, para contribuir a un óptimo funcionamiento de cada una de sus áreas de trabajo, a través de una evaluación de riesgos de las mismas  (F1, F2, F4, F5 – A1, A5) Incremento de la producción en Ganado y Leche cruda, para tener aumentar la producción y ampliarse a nuevos mercados	(D5-O1) Con el mantenimiento de los precios estables en el mercado permitirá contar con recursos adicionales, para realizar la capacitación externa a los empleados.  (D3-O4) El contar con un manual de procedimientos administrativos, contables y financieros permitirá a la hacienda contar con una herramienta administrativa
2. Cuenta con maquinaria para cada proceso de producción.		
3. Información oportuna para la toma de decisiones.		
4. Recurso Humano con experiencia en ganadería.		
5. Calidad del producto garantizada		

		que le permita coordinar todas las actividades que desempeña la misma, a través del manual contable y financiero permite llevar un control de toda la información financiera en términos del tratamiento de los hechos económicos que se registran en los estados financieros de la empresa.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
1. Desconocimiento de Visión y Misión institucionales.	(F5 – O4) La calidad del producto permite entrar y mantenerse como proveedor del mercado industrial de lácteos.	(D4 – A1) La falta de preparación profesional del personal de la empresa hace que no se pueda difundir y comunicar de las bondades y propiedades del producto que se está produciendo para la comunidad la Magdalena.
2. No existe un organigrama estructural, que defina claramente las funciones y jerarquías.	(F3 – O2) Reforzar el análisis financiero sobre la situación de la empresa para que por medio de una buena planificación se pueda aprovechar al máximo el clima y ubicación geográfica.	(D3 – A4) La falta de un manual de procedimientos no permite conocer las acciones a tomar para contrarrestar los veranos extensos que perjudican la producción.
3. No cuenta con un manual de procedimientos administrativo-financiero.		
4. Personal sin formación profesional.		
5. No cuenta con un plan de capacitación para el personal.		

### 3.4 Conclusión diagnóstica

Una vez realizada la recolección y análisis de los datos en esta investigación, permiten conocer las deficiencias que tiene la Hacienda “La Magdalena”, sobre todo en su estructura orgánica que no delimita cargos ni funciones lo que ha ocasionado que las actividades no se realicen con prontitud y eficiencia.

La hacienda no cuenta con un manual de procedimientos que le permita conocer al trabajador como realizar los procesos que están bajo su responsabilidad, sobre todo en mayor proporción en el área productiva donde la mayor parte sus trabajadores no cuentan con una formación académica necesaria, solamente se basan en un desarrollo empírico totalmente referenciado en la experiencia y no con aplicación de conocimientos técnicos que les permitirían mejorar su labor

Este conjunto de hechos puede ser estructurados y mejorados dentro de la empresa a través de un Manual de Procedimientos Administrativos, Contables y Financieros que permita realizar todas las actividades y planificaciones programadas, de forma efectiva y cumpliendo las expectativas de sus accionistas.

La estructura organizacional de una empresa es la forma en la que la empresa se va a gestionar. Pueden diferenciarse dos partes: la estructura organizativa formal y la informal. La estructura organizativa es aquella que se basa en el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección, son relaciones deliberadas, para ello se debe tomar en cuenta el organigrama de la hacienda, y el talento humano.

Luego de analizar la información recabada se puede mencionar que la empresa no cuenta con un organigrama estructural, que permita identificar las líneas de autoridad y responsabilidad de los diferentes puestos de la hacienda. Por otro lado, la inexistencia de un organigrama ha generado problemas de adaptación y pérdidas de conectividad con cada uno de los departamentos generando que los trabajos encomendados no se cumplan de forma eficiente.

El proceso administrativo se lo realiza con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos y metas a lograr, desde el punto de vista económico y social. Permitiendo de esta forma que la empresa u organización ejecute cada una de las actividades de forma eficiente.

Los resultados de la aplicación de las diferentes fuentes de información determinan que la hacienda no cuenta con un plan estratégico en función a las necesidades actuales, motivo por el cual no tienen claro las acciones que se deben llevar a cabo y por ende no se afronta los retos, y objetivos que tiene que cumplir la hacienda, en vista de esta gran necesidad, es importante la implementación de un plan estratégico enfocado a la realidad actual, donde contenga estimaciones o previsiones sobre los niveles de producción y de venta, así como también el tiempo que se plantea para la consecución de metas, la utilización de recursos mediante estrategias o políticas que conduzcan al desarrollo óptimo de la hacienda. De igual manera no cuenta con metas y objetivos, claramente establecidos, por tal razón, todos los miembros de la hacienda, no mantienen una visualización creativa en común, para el desarrollo óptimo de la hacienda, en vista de este faltante se ve la necesidad de crear metas y objetivos ya sean a corto o largo plazo. El punto es dar a conocer de manera concreta el fin que persigue la hacienda, así como también, los propósitos específicos que se establecerá en cada área ya sea la agrícola o pecuaria, ya que mediante estos se podrán medir y evaluar los resultados para verificar si se está realizando un trabajo eficiente.

El proceso contable se lo utiliza para llevar un orden cronológico de todas las actividades económicas que se llevan a cabo día a día, la elaboración de los estados financieros facilitará una mejora continua y también permitirá tomar decisiones acertadas para un buen futuro empresarial.

La hacienda recientemente ha incorporado un sistema contable a fin de optimizar recursos, lo que es de gran relevancia puesto que se obtendrá información contable verídica y asequible útil para quien lo necesite.

El proceso financiero consiste en la elaboración de un plan integral acorde a las necesidades de la hacienda, éste debe ser organizado, detallado y personalizado, que garantice alcanzar los objetivos financieros determinados previamente, así como los plazos, costes y recursos necesarios para que sea posible. El proceso contable permite recopilar toda la información económica de la hacienda, para el cual debe cumplir los procedimientos y políticas establecidos previamente, así como también con las normativas contables vigentes.

Las decisiones que se toman en la hacienda en base a la información reflejada en los Estados Financieros tienen que ver con la disminución de costos sin reducir la calidad, debido al alto

índice de competencia y en función al factor de la economía nacional causado por la pandemia de la COVID 19. La información de los resultados financieros orienta a la Asamblea General y socios, verificar el estado económico en la que se encuentra la empresa, en caso de que se refleje pérdidas en los balances podrán tomar medidas y controles correspondientes para el saneamiento de los riesgos mediante planes de acción, si en los Estados financieros se reflejan resultados positivos se podría realizar inversiones o nuevos proyectos acorde a las necesidades de la hacienda.

La hacienda no cuenta con políticas de gestión financiera, sin embargo, a pesar de realizar de manera empírica, hasta la actualidad han logrado asegurar las mejores condiciones para la financiación. Las políticas de gestión financiera son importantes, porque determina medidas para el cumplimiento de todos los procesos tanto financiera como contable, de la misma manera direcciona en el establecimiento de las mejores condiciones que se debe aplicar con los socios, entidades financieras, inversionistas o clientes para conseguir una negociación que favorezca en el crecimiento de la hacienda.

Hoy en día la satisfacción al cliente es esencial para las empresas, no importa el rubro al que pertenezca, ya no basta con llegar primero al mercado o con contratar al artista de moda. Los tiempos han cambiado y con ello la forma en la que los consumidores piensan, y esto nos lleva a que hemos modificado los hábitos de compra. También resulta aceptable definir a la satisfacción del cliente como el resultado de la comparación que de forma inevitable se realiza entre las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial.

En el caso de la ganadería las actividades son constantes, siempre hacen lo mismo y todos tienen conocimiento de lo que deberían saber. El tema de la capacitación es una herramienta muy útil que muchas empresas lo han aplicado puesto que, permite al personal alimentarse de conocimientos nuevos y actuales que competen a los cargos encomendados, no solo eso, sino todos los empleados deben conocer temas de todas las actividades que ejecutan dentro de la empresa con el fin de que, si un empleado se ausente, otro funcionario pueda ejercer su cargo con plena seguridad y confianza, es por ello que es importante capacitar en atención al cliente.

Concluido el diagnóstico realizado en la Hacienda “La Magdalena”, se ha identificado que el problema radica en la ausencia de un Manual de Procedimientos Administrativos, Contables y Financieros que permita al personal conocer los lineamientos para que puedan desempeñarse con eficiencia en cada uno de sus lugares de trabajo y consecuentemente obtener buenos resultados para la hacienda.

El diseño de los Manuales antes mencionados, es viable debido a que se cuenta con el apoyo de la dirección; el presente trabajo permitirá que la entidad controle su crecimiento y mida su gestión a través de la consecución de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, razón por la cual es necesario el diseño de un manual administrativo financiero para la Hacienda “La Magdalena” del cantón Ibarra.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA**

#### **4.1 Introducción**

La hacienda, está conformada por 55 socios, su principal actividad productiva es la leche, pero también en la actualidad se dedican al cultivo de hortalizas, productos que son comercializados en Ibarra y sus alrededores. La hacienda se encuentra ubicada en la comunidad de la Magdalena perteneciente a la ciudad de Ibarra en la provincia de Imbabura.

El presente manual tiene como finalidad implementar nuevas medidas con lo que respecta a las funciones, procedimientos, y procesos, acordes a la necesidad real de la empresa, a fin de que las actividades sean desarrolladas de forma eficiente y eficaz. En las empresas ha sido imprescindible contar con un modelo administrativo como herramienta o guía que sirve para mejorar el desempeño laboral y por ende aumentar la rentabilidad.

Cabe recalcar que el presente instrumento servirá de apoyo en el área administrativa de la hacienda, permitiendo a los socios y empleados conocer la filosofía empresarial con el propósito de alcanzar las metas y objetivos planteados, siempre y cuando se cumpla con los lineamientos, normas, o políticas internas. Con respecto al proceso contable, facilitará el registro cronológico de los hechos económicos de la empresa, comprensión para la elaboración de estados financieros bajo leyes y normativas contables vigentes, todo ello permitirá tomar decisiones acertadas en beneficio colectivo.

#### **4.2 Objetivo**

Diseñar un manual de procedimientos administrativo, contable y financiero para la Hacienda “La Magdalena” de la ciudad de Ibarra.

#### **4.3. Propuesta administrativa**

##### **4.3.1 Filosofía empresarial**

La Hacienda “La Magdalena”, se encuentra ubicada en la comunidad de la Magdalena, cantón Ibarra provincia de Imbabura.

### a) Denominación de la empresa Imagotipo



*Figura 1.* Imagotipo de la hacienda

El Imagotipo de la Hacienda está relacionado con el giro de negocio, el mejoramiento genético con vacas Holstein, una raza muy reconocida a nivel local en la industria ganadera, los productos agrícolas que son portadores de proteínas, vitaminas, calcio, entre otros beneficios. La combinación del color verde y blanco simboliza la pureza de la naturaleza, Serenidad, armonía, sinceridad y la entrega en el trabajo, descripción de gente trabajadora con espíritu innovador.

### b) Misión

La hacienda tiene como propósito realizar una producción de leche de óptima calidad para el consumo humano y lograr el bienestar familiar, haciendo uso adecuado de los recursos naturales, tecnológicos y humanos altamente capacitados dentro de la organización, permitiendo generar recursos para sostener la empresa y lograr una rentabilidad adecuada, en beneficio de los trabajadores y accionistas.

### c) Visión

La Hacienda “La Magdalena”, al 2025 será una entidad reconocida por la calidad de productos agropecuarios, que posea un personal altamente capacitado, maquinaria e instalaciones tecnológicas acordes a las necesidades de la hacienda, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes y de esta forma también contribuir económicamente a la sociedad.

#### d) Valores corporativos

**Integridad:** Creando confianza en el consumo de los productos agropecuarios.

**Responsabilidad:** cumpliendo con la exigencia en las actividades para un mejor desempeño laboral.

**Honestidad:** Realizando minuciosamente cada uno de los procesos en cada una de las áreas

**Compromiso:** Conocer y practicar los objetivos establecidos en la hacienda.

**Responsabilidad social:** Tener las medidas de precaución al momento de producir, puesto que se está brindando producto de consumo de primera necesidad a la ciudadanía local.

**Puntualidad:** Cumpliendo con las horas establecidas en el trabajo, y también con la puntualidad en la venta de los productos a los clientes.

#### e) Principios

**Equidad social:** La equidad social en la entidad implica la aplicación de los derechos y obligaciones de los empleados de manera justa y equitativa, independientemente del grupo o la clase social a la que pertenezcan cada uno de los miembros de la misma.

**Ética empresarial:** La ética comprende el conjunto de normas morales que de alguna forma regulan las relaciones o las conductas de los trabajadores dentro de la empresa en un contexto o situación determinada. Así tomando en cuenta de lo que es algo correcto o incorrecto, tanto en lo moral como jurídicamente dentro de la sociedad, respetando los derechos y obligaciones de cada trabajador recíprocamente.

**Equilibrio ecológico:** El equilibrio ecológico está determinado por la relación que existe entre los trabajadores de la empresa y el medio ambiente de una manera racional y considerada indispensable para la vida de todas las especies, tanto animales como vegetales.

#### f) Objetivos estratégicos

- Proveer a la sociedad de productos de alta calidad.
- Lograr obtener y mantener un nivel de rentabilidad razonable.
- Velar por el mejoramiento de salarios de los trabajadores

- Producir la cantidad de productos suficientes para satisfacer la demanda del mercado.
- Cumplir a tiempo con las obligaciones con terceros.
- Incrementar su capacidad de producción agrícola y ganadera.
- Estar a la necesidad de las nuevas tecnologías para mejorar los procesos.
- Capacitar al personal en mejoramiento de su calidad profesional tanto en valores como en el desempeño de cada tarea asignada.
- Minimizar el impacto ambiental que genera el proceso productivo, a través de un desarrollo sostenible.

## **g) Políticas**

### **Administrativas**

- **Políticas Talento Humano**
  - Los socios deben respetar los horarios establecidos en cada área.
  - El ordeño mecánico se lo hará dos veces al día en los siguientes horarios, el primero en el transcurso de cuatro a seis de la mañana y el segundo de tres a cinco de la tarde.
  - Se realizará reuniones semanales para socializar sobre el desempeño laboral a través de resultados alcanzados.
  - Se capacitará a todo el personal trimestralmente en temas de ganadería en general, pero sobre todo para mejorar la genética de las vacas productoras, y de cultivo orgánico de hortalizas comúnmente consumidas en la localidad,
  - El personal responsable en cada área tendrá la capacidad para solucionar problemas o sucesos de caso fortuito, en casos extremos informará a la administradora de la hacienda, y ella inmediatamente al presidente, lo ideal es actual con perspicacia y conocimiento fundamentado en las capacitaciones.
  - Velar por el bienestar de todos los trabajadores.

- **Políticas Producción y manipulación**

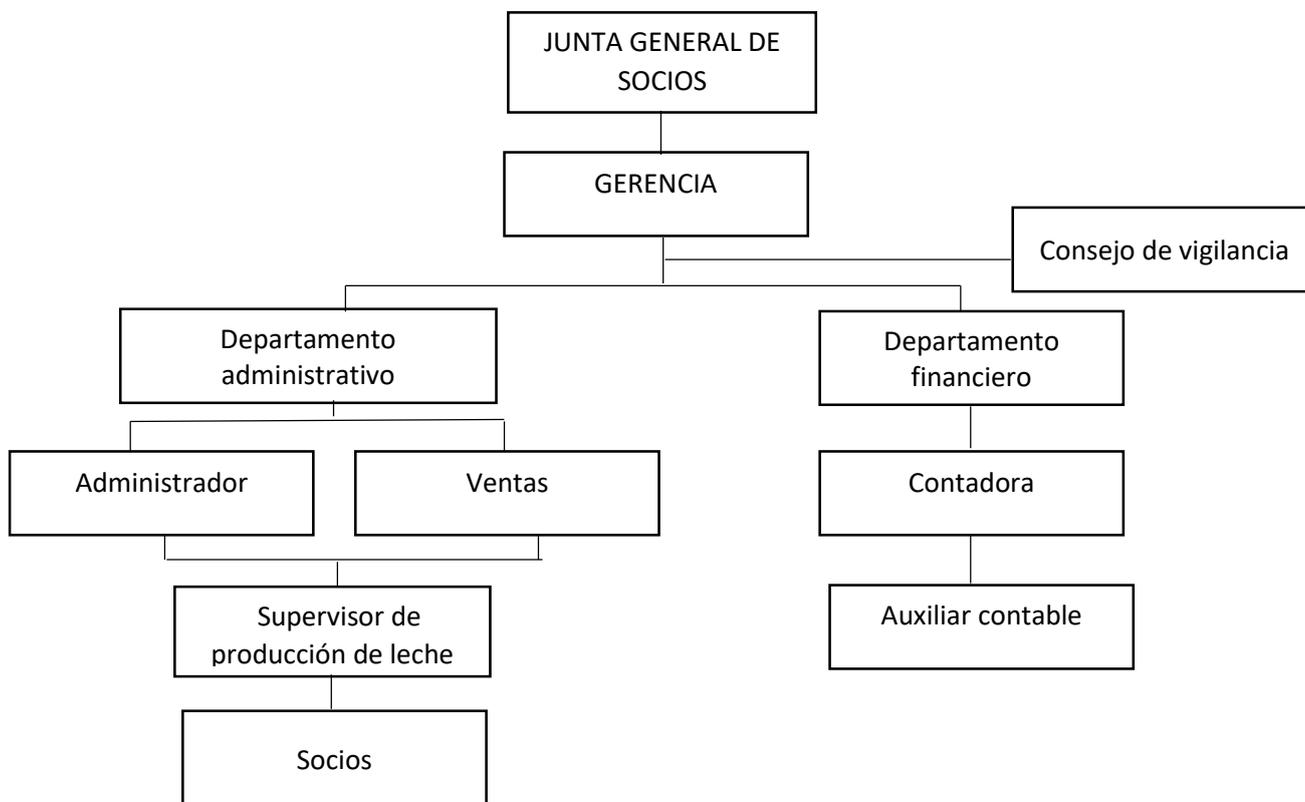
- Reunir a las vacas productoras al corral después de su adecuada alimentación.
- Ingresar a las instalaciones de ordeño mecánico divididas en dos grupos de 8 vacas, sujetar las piernas con una cuerda, seguido de esto limpiar los pezones con una sustancia desinfectante a base de yodo, para evitar la contaminación de bacterias o patógenos que pueden adherirse en la ubre al colocar el desinfectante se hará un masaje rápido para estimularla y posteriormente el drenado de la leche para verificar que este sin bacterias, a final se coloca la copa de ordeño en el pezón y finalmente se enciende la máquina para la extracción de la leche, y la vaca es liberada.
- La leche extraída de cada vaca se medirá y se llevará un registro de producción diario, el sistema de ordeño mecánico envía la leche a un tanque frio, que baja su temperatura a 4° C.
- Las vacas que paren serán separadas de las productoras por tres o cuatro días, así mismo las que fueron tratadas con medicamento o antibiótico.
- Los recién nacidos consumirán calostros tres o cuatro días máximo, luego se le dará leche y vitaminas en baldes, posteriormente estarán aptos para alimentarse de pasto.
- Se tomará medidas de precaución para no contaminar la leche cruda, teniendo en cuenta que es una responsabilidad social y alimenticia en la localidad.
- Revisar el inventario de medicamentos para los ganados, implementos de aseo, el correcto funcionamiento de la máquina de extracción de leche, aplicar buenas prácticas agrícolas establecidas por el ministerio de agricultura y ganadería del Ecuador.
- Se Seleccionará las mejores pajuelas considerando el área geográfica y la alimentación que requieren.
- Implementar ganado F1 para mejorar la genética, producción de leche y de carne.

- **Políticas Venta**

- La venta de leche se lo realizará cada día en la tarde.
- La leche que se ordeña en la mañana se lo almacenará en el tanque apto para las condiciones de enfriamiento, hasta que se ordeñe en la tarde.
- Se tomará dos muestras de leche, una será entregada al cliente y otra permanecerá en la hacienda, con la finalidad de medir la calidad de la leche, la lactosa, la grasa, las vitaminas, el valor concreto que posee la leche, también se hace el control de enzimas reductasa, que consiste en la reducción de enzimas permitiendo que se reduzcan sustratos, también se controlará enfermedades de intolerancia a la lactosa o tuberculosis.
- Se verificará el volumen del tanquero y se observará que los litros de leche estén acordes con el promedio que es de 1180 litros cada día, luego se transportará la leche al tanquero de la Floralp, empresa láctea considerada como cliente potencial para la hacienda.

### **Código de ética**

El código de ética es un documento compuesto por una serie de normas, reglamentos y valores que han sido establecidos para regular los comportamientos y actitudes de las personas que forman parte de un mismo contexto, bien sea con respecto a una profesión, organización o empresa (Ver anexo 2).

**h) Estructura organizacional**

## a) Manual de funciones

		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>DEPARTAMENTO: Administrativo</b> <b>NOMBRE DEL CARGO: Presidente</b>		Pág. 01 Número de empleados
<b>MISIÓN:</b> Dirigir, planificar y coordinar de forma eficiente la gestión administrativa y operativa de la empresa. <b>REPORTA A:</b> No aplica <b>RELACIÓN DIRECTA:</b> No aplica <b>RELACIÓN INDIRECTA:</b> Departamento Administrativo y financiero.		
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser el representante legal de la Hacienda “La Magdalena”</li> <li>• Supervisar y promover el desarrollo normal de las actividades.</li> <li>• Realizar las gestiones necesarias con los clientes.</li> <li>• Realizar el contrato de personal en la hacienda</li> <li>• Resolver los problemas fortuitos que se presenten dentro de la entidad.</li> <li>• Evaluar la información financiera para la toma de decisiones.</li> <li>• Medir el desempeño laboral a través de resultados</li> </ul>		
<b>COMPETENCIAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser capaz de liderar un grupo de trabajo.</li> <li>• Desarrollar una buena comunicación.</li> <li>• Conocer de manejo de Talento Humano.</li> <li>• Conocer procesos generales sobre la producción agrícola.</li> </ul>		
<b>PERFIL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Universitario en Administración de empresas, Contabilidad, Economía o carreras afines.</li> <li>• Experiencia en temas de ganadería y agricultura</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>DEPARTAMENTO: Financiero</b> <b>NOMBRE DEL CARGO: Contador</b>	Pág. 02 Número de empleados
<p><b>MISIÓN:</b> Elaborar, evaluar y presentar los estados financieros, registros contables, registros tributarios y financieros de la hacienda, de forma efectiva, oportuna y razonable al gerente propietario de la empresa para su respectiva toma de decisiones tanto administrativas como financieras.</p> <p><b>REPORTA A:</b> Departamento administrativo  <b>RELACIÓN DIRECTA:</b> Gerente y Auxiliar contable  <b>RELACIÓN INDIRECTA:</b> No aplica</p>	
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la información financiera y clasificar de acuerdo al plan de cuentas.</li> <li>• Elaborar los estados financieros.</li> <li>• Cumplir a tiempo con las obligaciones tributarias</li> <li>• Presentar información financiera al gerente de manera oportuna y en tiempo real.</li> <li>• Firma de responsabilidad.</li> <li>• Controlar que las actividades realizadas por el auxiliar contable estén registradas correctamente.</li> <li>• Realizar las declaraciones de impuestos.</li> <li>• Realizar trámites de afiliación y pago de seguros de los trabajadores.</li> <li>• Reporta la información al gerente para la toma de decisiones oportunas.</li> <li>• Otorgar el roll de pagos puntualmente.</li> </ul>	
<p><b>COMPETENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de sistemas contables.</li> <li>• Manejo de sistemas informáticos.</li> <li>• Conocimiento de normativa jurídica, laboral y contable.</li> <li>• Desarrollar una buena comunicación.</li> </ul>	
<p><b>PERFIL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Universitario en Administración de empresas, Contabilidad, Economía o carreras afines.</li> <li>• Experiencia como contador de una empresa.</li> </ul>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>DEPARTAMENTO: Financiero</b> <b>NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar Contable</b>	Pág. 03 Número de empleados
<p><b>MISIÓN:</b> Desarrollar las actividades de registro de los hechos económicos, control de archivo y apoyo en actividades administrativas.</p> <p><b>REPORTA A:</b> Departamento financiero</p> <p><b>RELACIÓN DIRECTA:</b> Contador</p> <p><b>RELACIÓN INDIRECTA:</b> Administrador</p>	
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de facturas y retenciones.</li> <li>• Ordenar y controlar el archivo.</li> <li>• Apoyo a la administración.</li> <li>• Mantener actualizados los documentos legales de la empresa.</li> <li>• Reporta las novedades al Contador.</li> </ul>	
<p><b>COMPETENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una buena comunicación.</li> <li>• Manejo de sistemas contables.</li> <li>• Conocimiento de leyes tributarias y laborales</li> </ul>	
<p><b>PERFIL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller en contabilidad</li> <li>• Experiencia mínima de un año</li> </ul>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>DEPARTAMENTO: Operativo</b> <b>NOMBRE DEL CARGO: Supervisor de producción de leche</b>	Pág. 04 Número de empleados
<p><b>MISIÓN:</b> Dirigir al personal de campo y hacer cumplir las normas y disposiciones para el buen funcionamiento de las estrategias y programas estructurados.</p> <p><b>REPORTA A:</b> Departamento financiero</p> <p><b>RELACIÓN DIRECTA:</b> Administrador y personal de campo</p> <p><b>RELACIÓN INDIRECTA:</b> No aplica</p>	
<p><b>FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la realización del ordeño, dos veces al día a las 4 de la mañana y a las 3 de la tarde.</li> <li>• Busca el personal auxiliar para el resto de labores como: ordeño, riego, siembra y cosecha de forraje y cultivos de hortalizas</li> <li>• Supervisa la sanidad del heno y de los campos.</li> <li>• Separar el ganado de acuerdo a la edad y categoría.</li> <li>• Administra medicamentos al ganado.</li> </ul>	
<p><b>COMPETENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener conocimientos de manejo de ganado.</li> <li>• Sanidad animal.</li> <li>• Requerimientos alimenticios.</li> <li>• Operación de maquinaria.</li> <li>• Procedimientos adecuados de manejo de la leche.</li> <li>• Desarrollar una buena comunicación.</li> <li>• Brindar seguridad a la hacienda.</li> <li>• Reportar las novedades al Administrador.</li> </ul>	
<p><b>PERFIL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en temas de ganadería y agricultura.</li> <li>• Técnico agropecuario</li> </ul>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b> Gerencia

### 4.3.1.6 Gestión de procesos

#### Mapa de procesos.

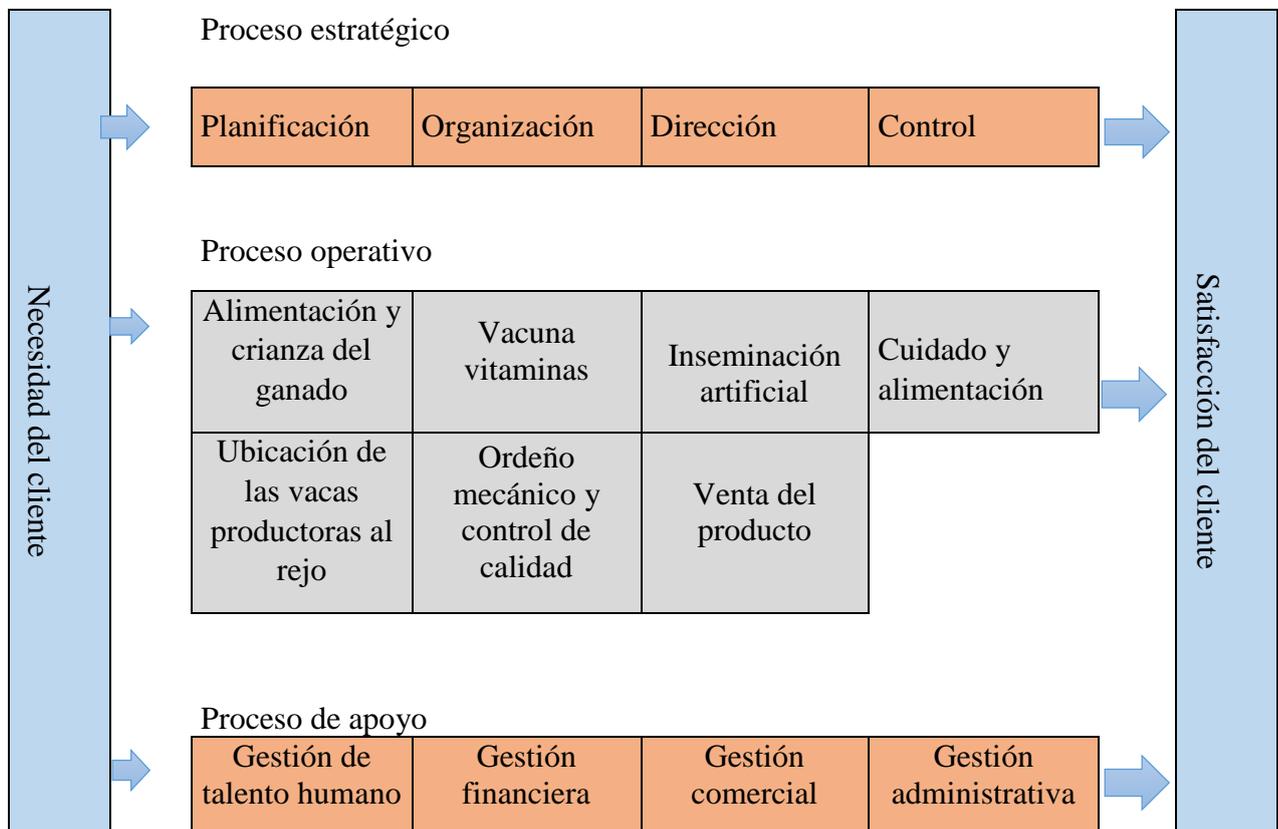


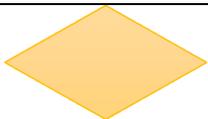
Figura 2. Mapa de procesos de la Hacienda La Magdalena

### 4.3.1.7 Manual de procedimientos

El presente manual está elaborado acorde a las necesidades de la hacienda, representa las funciones que le compete a cada trabajador, evitando así la duplicidad de funciones, para mantener a la hacienda activa con procesos que sirvan de guía para un correcto desempeño laboral.

## Simbología para identificación de flujogramas

Tabla 4.  
Simbología para identificación de flujogramas

SIMBOLOGÍA		
Símbolo	Nombre	Acción
	Inicio	Representa el inicio y fin de un diagrama de flujo
	Proceso	Muestra una operación o actividad efectuada.
	Documento	Sirve para mostrar un documento generado
	Archivo	Almacenamiento de los documentos de forma temporal
	Decisión	Representa varias alternativas, situaciones donde se debe escoger alguna de ellas.
	Conector	Sirve como conector o enlace

## Manual de Procedimientos Producción de Leche

Tabla 5

Manual de Procedimientos Producción de Leche

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>																													
<b>PROCEDIMIENTO:</b> PRODUCCIÓN DE LECHE	Pág. ½																													
<b>EJECUTADO POR:</b> ENCARGADO DE VACAS PRODUCTORAS DE LECHE	<b>ELABORADO POR</b>																													
<b>APROBADO POR:</b> ADMINISTRADORA Y PRESIDENTE	AUTORAS																													
<b>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</b>																														
<p><b>ENCARGADO DE VACAS PRODUCTORAS DE LECHE</b></p> <p>Separación de las vacas que están en proceso de lactancia.</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"><b>Actividades</b></th> <th style="text-align: left;"><b>Responsables</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Ingreso de las vacas al corral del ordeño.</td> <td>Vaquero 1</td> </tr> <tr> <td>• Ver el estado de las vacas.</td> <td>Vaquero 1</td> </tr> <tr> <td>• Si la vaca está en mal estado de salud lo atiende un veterinario</td> <td>Vaquero 1</td> </tr> <tr> <td>• Cuidado durante el reposo hasta la recuperación</td> <td>Vaquero 1</td> </tr> <tr> <td>• Ingreso de grupo de 8 vacas al ordeño</td> <td>Vaquero 2</td> </tr> <tr> <td>• Limpieza de pezones.</td> <td>Vaquero 2</td> </tr> <tr> <td>• Despunte previo al ordeño</td> <td>Vaquero 2</td> </tr> <tr> <td>• Extracción de la leche mediante el ordeño mecánico</td> <td>Vaquero 2</td> </tr> <tr> <td>• Medir la leche.</td> <td>Vaquero 2</td> </tr> <tr> <td>• Registro por litros de la producción de ordeño</td> <td>Vaquero 2</td> </tr> <tr> <td>• Depósito de la leche en el tanque de enfriamiento.</td> <td>Vaquero 2</td> </tr> <tr> <td>• Sellar el pezón de la vaca.</td> <td>Vaquero 2</td> </tr> <tr> <td>• Liberación de la vaca.</td> <td>Vaquero 2</td> </tr> </tbody> </table>			<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	• Ingreso de las vacas al corral del ordeño.	Vaquero 1	• Ver el estado de las vacas.	Vaquero 1	• Si la vaca está en mal estado de salud lo atiende un veterinario	Vaquero 1	• Cuidado durante el reposo hasta la recuperación	Vaquero 1	• Ingreso de grupo de 8 vacas al ordeño	Vaquero 2	• Limpieza de pezones.	Vaquero 2	• Despunte previo al ordeño	Vaquero 2	• Extracción de la leche mediante el ordeño mecánico	Vaquero 2	• Medir la leche.	Vaquero 2	• Registro por litros de la producción de ordeño	Vaquero 2	• Depósito de la leche en el tanque de enfriamiento.	Vaquero 2	• Sellar el pezón de la vaca.	Vaquero 2	• Liberación de la vaca.	Vaquero 2
<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>																													
• Ingreso de las vacas al corral del ordeño.	Vaquero 1																													
• Ver el estado de las vacas.	Vaquero 1																													
• Si la vaca está en mal estado de salud lo atiende un veterinario	Vaquero 1																													
• Cuidado durante el reposo hasta la recuperación	Vaquero 1																													
• Ingreso de grupo de 8 vacas al ordeño	Vaquero 2																													
• Limpieza de pezones.	Vaquero 2																													
• Despunte previo al ordeño	Vaquero 2																													
• Extracción de la leche mediante el ordeño mecánico	Vaquero 2																													
• Medir la leche.	Vaquero 2																													
• Registro por litros de la producción de ordeño	Vaquero 2																													
• Depósito de la leche en el tanque de enfriamiento.	Vaquero 2																													
• Sellar el pezón de la vaca.	Vaquero 2																													
• Liberación de la vaca.	Vaquero 2																													

## Flujograma Procedimientos Producción de Leche

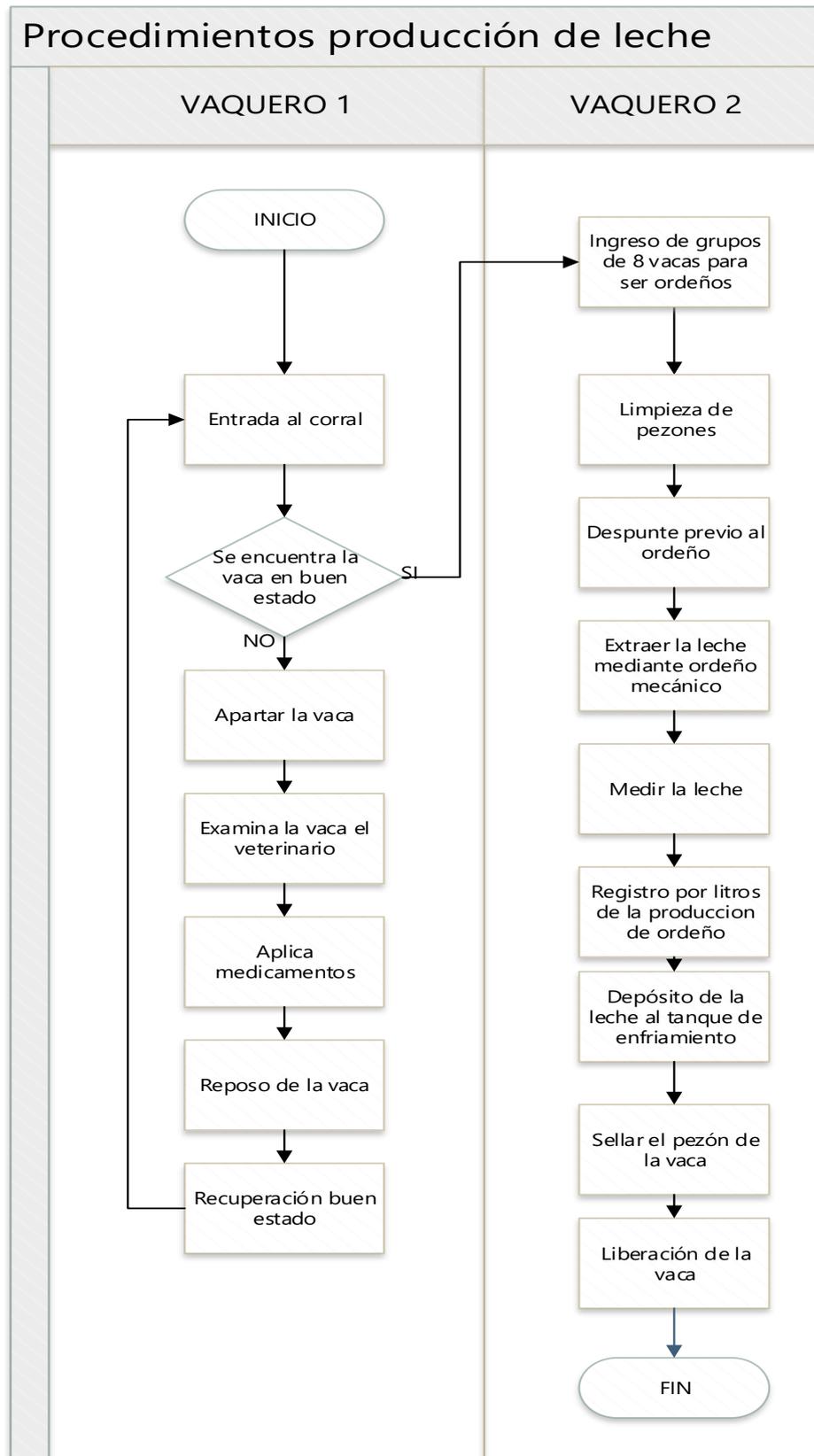


Figura 3. Flujograma Procedimientos Producción de Leche

## Manual de Procedimientos Venta de Leche

Tabla 6.

*Manual de Procedimientos Venta de Leche*

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO:</b> VENTA DE LECHE	Pág. 1/2
<b>EJECUTADO POR:</b> ADMINISTRADORA	<b>ELABORADO POR</b>
<b>APROBADO POR:</b> PRESIDENTE	AUTORAS
<b>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso del tanquero a la hacienda</li> <li>• Verificación de una muestra de leche</li> <li>• Mide el volumen del tanque.</li> <li>• Descargar del tanque de enfriamiento al tanquero.</li> <li>• Registro total de leche cruda</li> <li>• Firma de comprobantes de recibo.</li> <li>• Recepción del registro de las ventas.</li> <li>• Emisión de facturas</li> <li>• Revisión y recepción de documentos fuentes</li> <li>• Registro Contable</li> <li>• Archivo</li> </ul>	<p><b>RESPONSABLE</b></p> <p>Vaquero 1 y Cliente</p> <p>Vaquero 2</p> <p>Administradora</p> <p>Administradora</p> <p>Administradora</p> <p>Administradora y cliente</p> <p>Contadora</p> <p>Auxiliar contable</p> <p>Auxiliar contable y Contador</p> <p>Contador</p> <p>Contador</p>

## Flujograma procedimientos de la venta de Leche

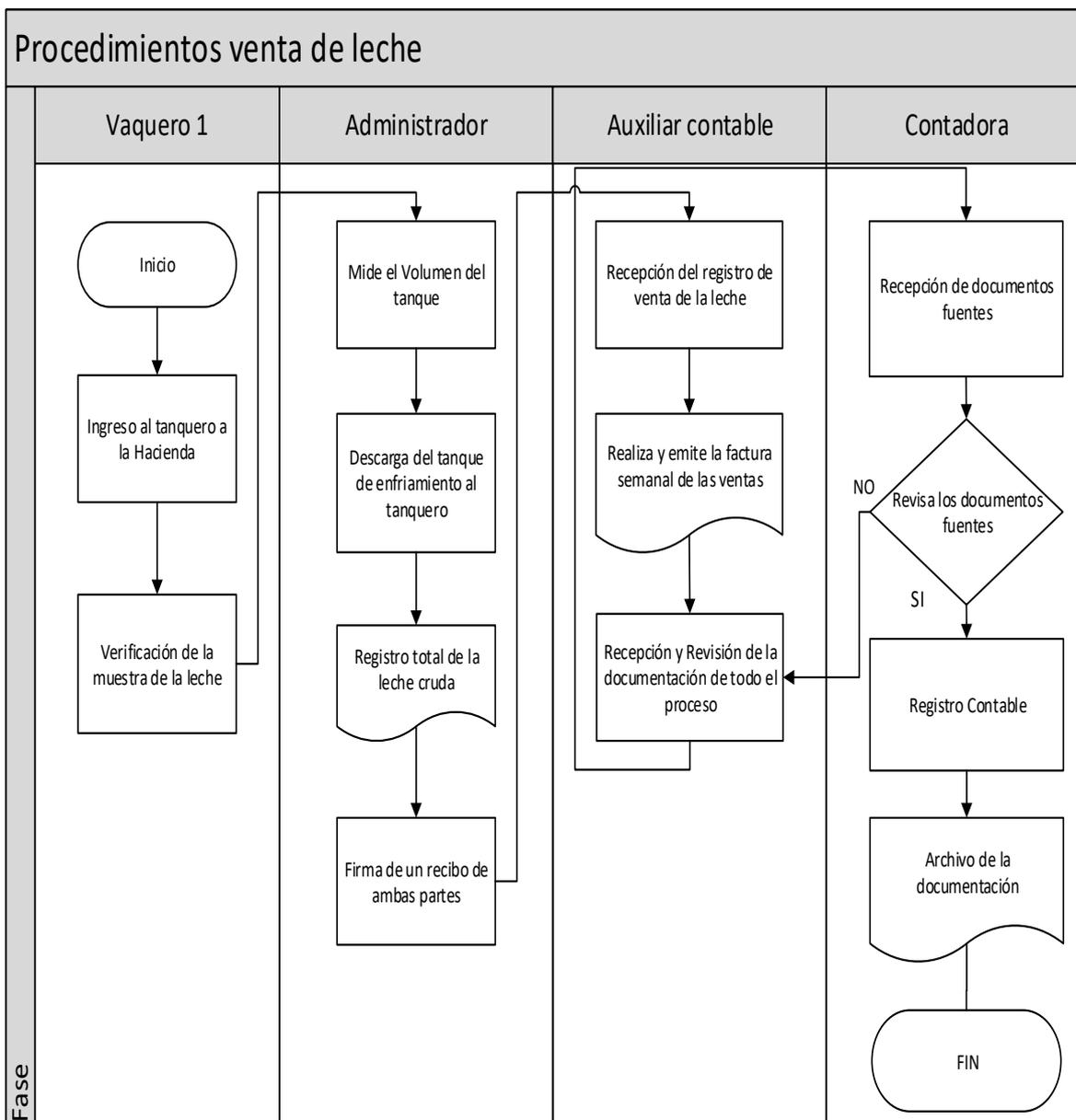


Figura 4. Flujograma procedimientos de la venta de Leche

- **Procedimiento para la crianza de ganado**

Tabla 7

*Procedimiento para la crianza de ganado*

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Macro</b> Ganadera	<b>Proceso:</b> Producción	<b>Proceso:</b> Crianza de ganado	
<b>Personal que Interviene</b>	<b>Actividades/Tarea</b>	<b>Tiempo</b>	
Administrador	Decide y ordena inseminar a la vaca o vacona	1 día aproximadamente	
Veterinario	Insemina a la vaca o vacona	1 día aproximadamente	
Vaquero 1	Lleva al ganado al potrero para la gestación	1 día aproximadamente	
Vaquero 1	Alimenta al ganado con balanceado durante la gestación	9 meses	
Vaquero 1	Está presente durante el Parto	1 día aproximadamente	

- **Flujograma de procedimiento para la crianza de ganado**

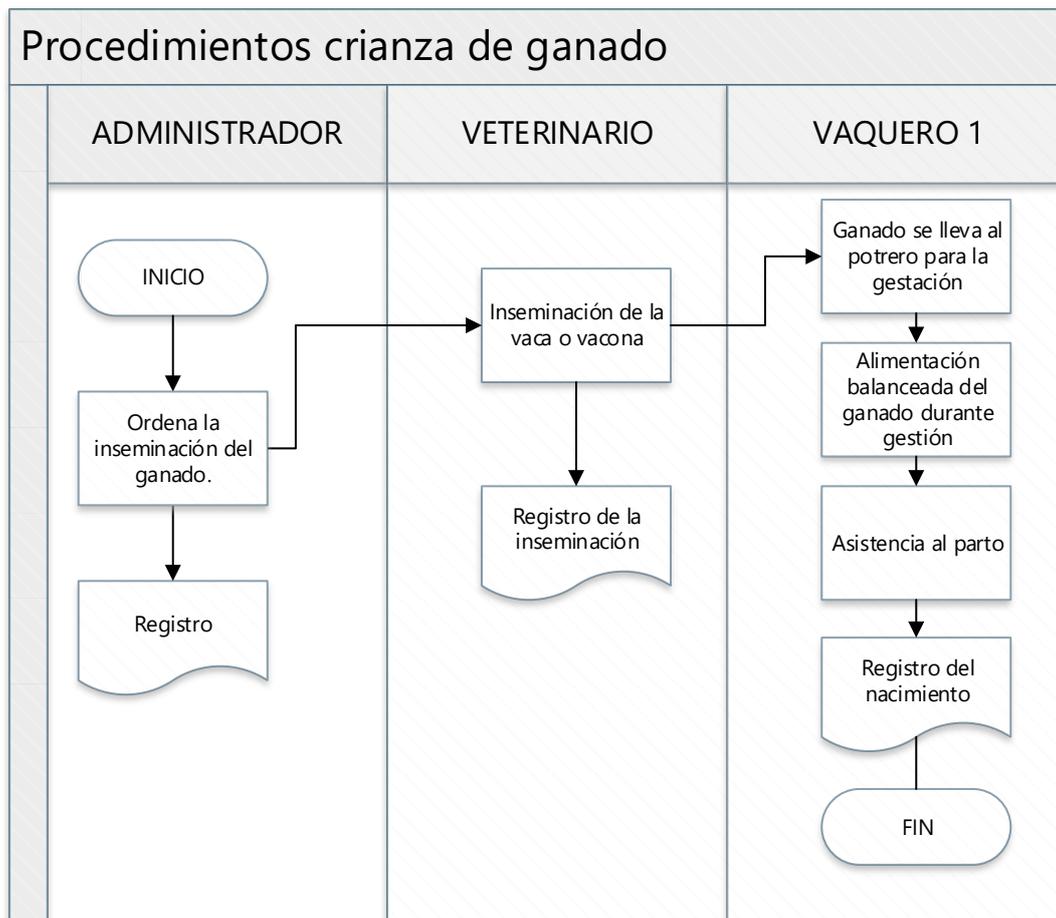


Figura 5. Flujograma de procedimiento para la crianza de ganado

## Flujo: Planificación Estratégica

Tabla 8

*Planificación Estratégica*

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Gerente	Procede a realizar un diagnóstico interno y externo con la finalidad de establecer las posibles debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la hacienda.
2	Gerente	Realiza la exposición de la información sustentando los resultados del diagnóstico situacional.
3	Consejo administrativo	Estructuran el direccionamiento estratégico que le va a guiar a la hacienda en los próximos cinco años.
4	Consejo administrativo	Determinan los componentes estratégicos, a través de los ejes que servirán para las metas institucionales en el largo, mediano y corto plazo.
5	Gerente	Realiza la revisión de los componentes estratégicos, los programas y proyectos definidos en esta etapa de la planificación estratégica.
6	Consejo administrativo	Sistematizan los programas y proyectos que son necesarios que aplique la hacienda en los próximos cinco años y remiten al departamento contable para establecer el presupuesto.
7	Contabilidad	Desarrolla los presupuestos referenciales de los programas y proyectos del plan estratégico.
8	Gerente	Elabora el borrador de la planificación estratégica de la hacienda, con la finalidad de dar a conocer al consejo Administrativo
9	Consejo administrativo	Revisa el borrador de la planificación y establece la fecha de reunión en coordinación con la gerencia para elaborar la planificación estratégica definitiva
10	Gerente	Elabora la propuesta definitiva de la planificación estratégica
11	Gerente	Somete a la aprobación a la asamblea general de socios
12	Asamblea de socios	Aprueba la planificación estratégica

## Flujograma de la Planificación Estratégica



Figura 6. Flujograma de la Planificación Estratégica

- **Flujo Evaluación del Desempeño del Talento Humano e Institucional**

Tabla 9

*Evaluación del Desempeño del Talento Humano e Institucional*

<b>No.</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
1	Gerente	Determina los objetivos y metas que tendrá la evaluación del desempeño institucional y del talento humano alcanzados en un periodo económico.
2	Gerente	Desarrolla el programa de evaluación del desempeño, de acuerdo a las normas pertinentes de la hacienda.
3	Gerente	Realiza los instrumentos que van a ser utilizados para recolectar y sistematizar la información de evaluación del desempeño
4	Gerente	Procede a evaluar el desempeño al talento humano en relación a las perspectivas de metas y resultados alcanzados en relación a lo planificado.
5	Gerente	Evalúa el desempeño institucional a través de la medición de los objetivos y metas estratégicas y de cumplimiento en la misión institucional y la gestión del año operativo.
6	Gerente	Da a conocer al consejo de administración los resultados de la evaluación del desempeño como un proceso interno programado para la institución y que se constituya en un mecanismo para el mejoramiento continuo.
7	Consejo administrativo	Analiza el informe del desempeño institucional del periodo económico y emite sus criterios en torno a los resultados alcanzados.
8	Gerente	Recibe los criterios del consejo de administración y procede a planificar las acciones correctivas, predictivas, para mejorar el desempeño institucional.

## Evaluación del Desempeño del Talento Humano e Institucional

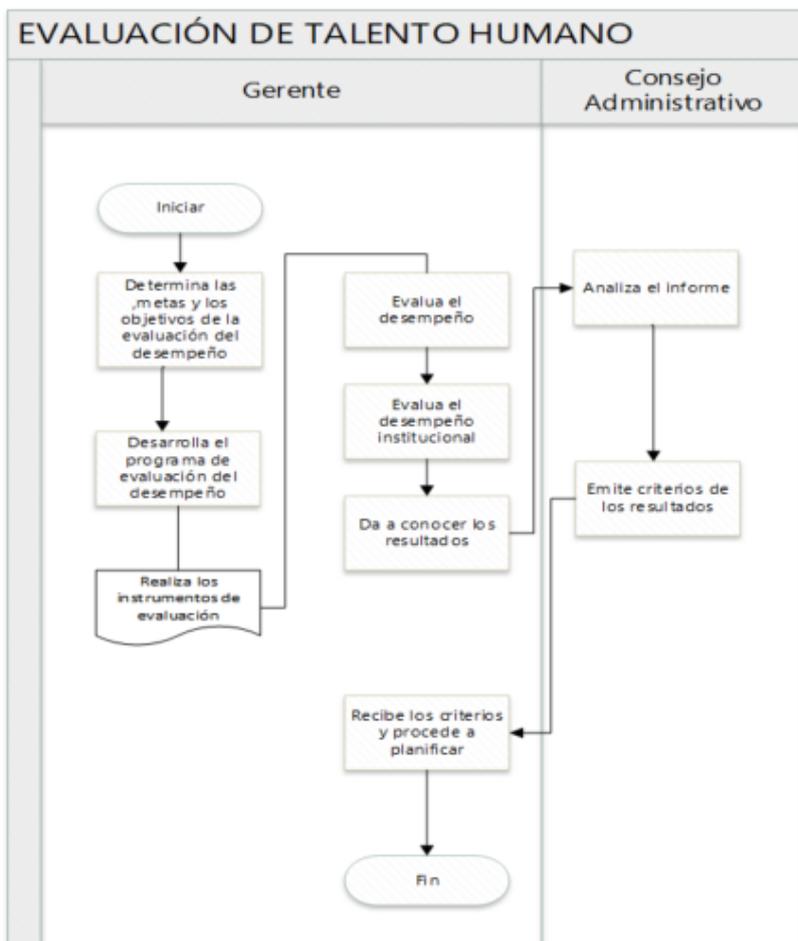


Figura 7. Evaluación del Desempeño del Talento Humano e Institucional

## b) Flujo Contable

Tabla 10.  
*Flujo Contable*

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Contadora	Organiza, controla, y mantiene actualizado el sistema contable de la Hacienda
2	Auxiliar contable	Prepara los documentos de soporte de las transacciones realizadas por la hacienda en el año económico respectivo y gestión de pago.
3	Contadora	Realiza los asientos contables respectivos de acuerdo a normas generalmente aceptados en la contabilidad
4	Contadora	Realiza la mayorización de las cuentas en el libro mayor de la hacienda
5	Contadora	Elabora los ajustes respectivos de las cuentas del periodo contable
6	Contadora	Efectúa los asientos de cierre respectivos de las cuentas del periodo Económico
7	Contadora	Revisa y Estructura los estados financieros: Estado de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Caja, Estado de Situación Financiera
8	Contadora	Remite los estados financieros a gerencia para su aprobación
9	Gerente	Recibe y revisa los estados financieros pertinentes para su aprobación, si tiene alguna duda remite a contabilidad para su Explicación, si no hay inconsistencia firma.
10	Contadora	Firma de los estados financieros luego de la aprobación del Gerente
11	Auxiliar contable	Archiva los estados financieros para cuando el gerente solicite información financiera

## Proceso contable

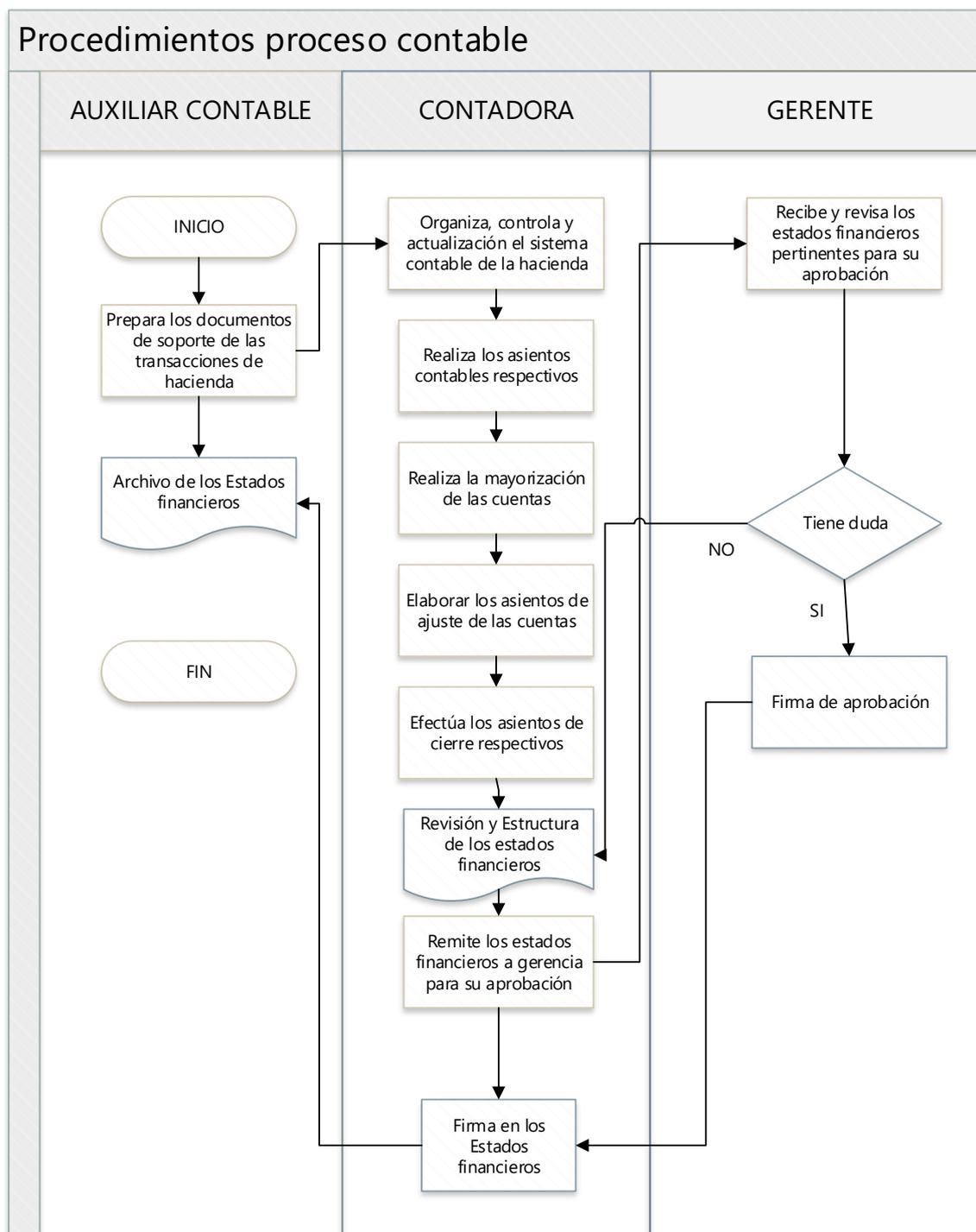


Figura 8. Proceso contable

**Control de calidad del producto**

Tabla 11

*Control de calidad del producto*

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Vaquero 1	Preparación de materiales
2	Vaquero 1	Indumentaria para la actividad
3	Vaquero 1	Recolección de muestras
4	Vaquero 1	Transportar las muestras al laboratorio
5	Laboratorista	Realiza el análisis fisicoquímico
6	Laboratorista	Análisis estadístico de datos
7	Laboratorista	Comprobación de datos con normas
8	Laboratorista	Elabora el registro de datos

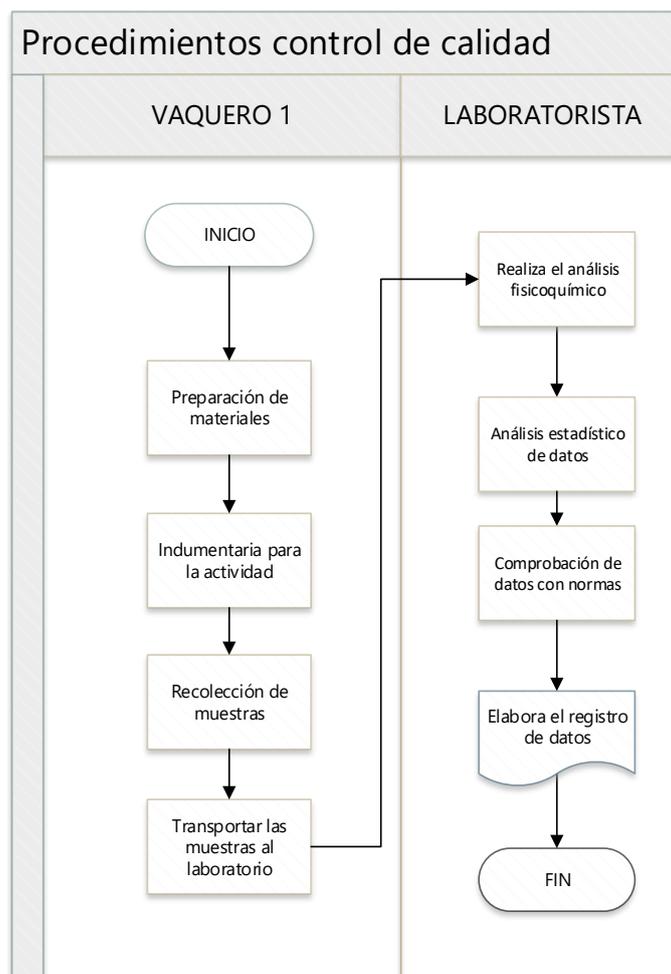


Figura 9. Control de calidad del producto

### Ficha de control de inventario para el ganado.

La tabla de control de inventario, permite llevar un registro actualizado de los partos diarios; y a la vez, se mantiene un control de parto por vaca, que es de gran ayuda para conocer el historial de cada una de ellas.

La ficha de control de inventario sirve para llevar el registro de los terneros, la edad que tienen, para proceder con la colocación de vacunas, y la rotación a los distintos lotes por categoría: producción, maternas, sogas, sueltas o vaquillas, repelo o secas,

### Ficha de control de inventario

Tabla 12

*Ficha de control de inventario*

<b>Hacienda “La Magdalena”</b>					<b>FOTOGRAFÍA PERFIL DERECHO:</b>			
<b>FICHA DE CONTROL DE PARTOS.</b>								
NOMBRE DE LA VACA:								
N° ARETE: _____								
PADRE:								
MADRE:								
FECHA DE NACIMIENTO:								
FECHA DEL PARTO	N° PARTO	NOMBRE	N° ARETE	NOMBRE DEL PADRE	NOMBRE DE LA MADRE	CATEGORÍA	FECHA Y VACUNA	RAZA

#### 4.3.1.8 Gestión de riesgos

La Comisión de Riesgos es quien debe encargarse de realizar planes de contingencia para evitar los riesgos que pueden correr tanto los directivos como los trabajadores en las instalaciones de la hacienda.

Tabla 13  
Gestión de riesgos

<b>RIESGOS EN LAS OFICINAS</b>	
<b>RIESGO</b>	<b>PREVENCIÓN</b>
<b>CAÍDAS DE PERSONAS EN EL MISMO NIVEL</b>	El pavimento debe constituir un conjunto liso y llano. Eliminar la suciedad, papeles, derrames y objetos. Delimitar los lugares de paso de los materiales fuera de las zonas de paso y señalar los obstáculos que no puedan ser eliminados. Mantener los cables en el suelo perfectamente protegido por regletas o bien suspendido en el borde de las mesas.
<b>CAÍDAS DE PERSONAS A DISTINTO NIVEL</b>	Las escaleras deberán mantenerse limpias y secas en caso de que existieran, deben disponer con taburetes aptos y estables para alcanzar las zonas altas de los archivadores.
<b>CAÍDAS DE OBJETOS EN MANIPULACIÓN</b>	En el almacenamiento de documentos y materiales debe haber los espacios necesarios tanto para los almacenamientos fijos como eventuales. La estabilidad de anaqueles y archivadores debe estar garantizada y bien sujeta al piso o la pared, ofreciendo gran estabilidad.
<b>INCENDIO Y EXPLOSIÓN</b>	No debe fumar en las cercanías de zonas de lata inflamabilidad de los combustibles, así como de los documentos, para evitarlos debe disponer de extintores los cuales deben estar debidamente señalizados, revisados y colocados, Así como también debes estar debidamente señaladas las salidas de emergencia.
<b>RIESGOS DURANTE LA CARGA Y LA DESCARGA DE LOS CAMIONES DE LECHE</b>	
<b>RIESGO</b>	<b>PREVENCIÓN</b>
<b>CAIDAS POR FALTA DE LIMPIEZA Y DESORDEN</b>	Mantener ordenada la zona de carga y descarga, mantener limpia y antideslizante para evitar tropiezos o caídas, utilizar calzado de seguridad apropiado.
<b>ATRAPAMIENTOS Y GOLPES</b>	Procurar hacer las cargas y descargas en zonas adecuadas, respetar en todo momento las recomendaciones, cerciorarse de la estabilidad del tanquero y camiones dotando de elementos de tope ante desplazamientos de la carga.
<b>SOBRESFUERZOS</b>	En manipulaciones ocasionales la carga máxima no deberá superar los 50kg para hombres y los 25kg para mujeres. En manipulaciones habituales la carga máxima para hombres es de 25kg y de 10kg para mujeres, no debe levantar carga demasiado pesada solicitar ayuda cuando estime conveniente y oportuno.

<b>ATRAPAMIENTO POR VUELCO DE VEHÍCULOS</b>	Respetar el límite de carga tanto de los vehículos como del equipo de trabajo usados. Distribuir la carga en el vehículo de un modo lo más uniforme posible y compensando los pesos. Asegurar la sujeción del conductor ante un vuelco, usando el cinturón de seguridad.
<b>RIESGO EN LAS OPERACIONES DE MANTENIMIENTO</b>	
<b>CONTACTOS CON SUSTANCIAS NOCIVAS</b>	Verificar que los mecanismos de sujeción funcionan adecuadamente. Utilizar herramientas adecuadas y en perfecto estado.

**Fuente:** Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo y Manual de Riesgos Guía Práctica de Riesgos y Medidas Preventivas para Autónomos en el sector de Transporte de Mercancías por Carreteras. Guía de Prevención de Riesgos Laborales Cierval.

**Elaborado por:** Las Autoras.

## 4.4 Propuesta Financiera

### 4.4.1 Manual contable y financiero

El presente manual de procedimientos contable-financiero para la Hacienda “La Magdalena”, tiene como propósito proporcionar los lineamientos generales para asegurar la ejecución de los objetivos y metas propuestas por la entidad. Así de esta manera generar en los propietarios la confianza sobre la realización y desempeño de las actividades a las que está dedicada la hacienda.

El manual de procedimientos constituye un pilar fundamental para poder desarrollar adecuadamente las actividades dentro de la hacienda, estableciendo responsabilidades y políticas a seguir tanto a los empleados como a los trabajadores.

#### **4.4.2 Catálogo de cuentas**

Un catálogo de cuentas consiste en el listado ordenado de las cuentas contables en las que se registran las operaciones y se lleva la contabilidad de la empresa. El catálogo de cuentas se organiza en base a las 6 grandes cuentas de la contabilidad: (Ver anexo Nro. 3)

- Activo.
- Pasivo.
- Capital.
- Ingresos.
- Costos.
- Gastos.

#### **4.4.3 Gestión contable**

##### **Políticas para los ingresos.**

1. Los ingresos se reconocerán a partir de la transferencia entre las partes.
2. Todos los ingresos recibidos serán sustentados a través de comprobantes de ingreso.
3. Los valores recibidos por concepto de ingresos o recaudo serán depositados tan pronto como sea posible en el plazo máximo de 24 horas laborables.
4. Siempre deberá existir un saldo de \$100,00 en la caja chica para solucionar cualquier imprevisto motivo de financiamiento.
5. Los valores recibidos en cheque serán depositados a través del cheque cruzado.
6. Todos los ingresos serán registrados por el concepto de devengado.
7. Todos los fondos recaudados serán depositados en la institución financiera todos los días martes por la auxiliar contable.

##### **Políticas para los egresos**

1. Sea el caso de adquisición de un bien o de un servicio, para su cancelación

se realizará mediante cheques, y se recibirá el respectivo documento comprobatorio y justificatorio que lo soporten.

2. Todos los egresos serán registrados por el concepto de devengado.
3. Todas las transacciones de egreso tendrán su debido tratamiento contable.
4. Por disposiciones legales en la Ley de Régimen Tributario Interno todos los egresos estarán sujetos a retenciones en la fuente.
5. Las transacciones contables serán aplicadas bajo las normativas vigentes del SRI, NIC, NIFF y bajo las resoluciones de los entes reguladoras.
6. Las compras serán aprobadas bajo la autorización de la administradora y contadora.

### **Políticas de presupuestos**

1. El presupuesto estará acorde a la planificación anual.
2. El presupuesto a aprobarse será lo más detallado posible para su comprensión.
3. La aprobación y reformas de dicho presupuesto serán de correspondencia del gerente.
4. Al término del período presupuestado se realizará su debida comparación y se emitirá un informe detallado de sus movimientos ejecutados y no ejecutados.

## 4.4.4 Dinámica de cuentas.

	<b>DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS</b>	
	<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>
	1101	Caja
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Registra el efectivo disponible en la entidad en sus cajas, tanto en monedas de uso local como en otras monedas.	
<b>SE DEBITA</b>	<b>SE ACREDITA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por los ingresos de dinero en efectivo tanto en moneda de uso local u otras monedas.</li> <li>✓ Por las transferencias internas de efectivo.</li> <li>✓ Por los sobrantes de caja al efectuar arqueos con créditos a la subcuenta 299005 – sobrantes de caja.</li> <li>✓ Por el monto de fondo fijo de caja chica entregado al empleado autorizado.</li> <li>✓ Por el aumento del fondo fijo de caja chica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por los egresos de dinero en efectivo tanto en moneda de su local u otras monedas.</li> <li>✓ Por las transferencias internas de efectivo.</li> <li>✓ Por los faltantes en caja al efectuar arqueos con debito a la subcuenta 199025 – faltantes de caja</li> <li>✓ Por la liquidación del fondo</li> <li>✓ Por la disminución del fondo de caja chica.</li> </ul>	
<b>SUBCUENTAS</b>	110105	Efectivo
	110110	Caja chica
<b>REFERENCIA:</b> SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) Catálogo Único de Cuentas.		

	<b>DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS</b>	
	<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>
	1102	Bancos
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>En esta cuenta se registran los depósitos que la entidad mantienen en el Banco Central del Ecuador, en las sucursales del Banco, Ban Ecuador y otros bancos locales, cuando la entidad que reporta tiene su domicilio principal en una ciudad donde el Banco Central no dispone de oficinas.</p>	
<b>SE DEBITA</b>	<b>SE ACREDITA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por el valor de los depósitos consignados por los bancos y demás entidades obligadas a mantener encaje bancario para cubrir dichas obligaciones</li> <li>✓ Por el valor de las transferencias de fondos que se reciben del BCE y las que se realizan por su intermedio.</li> <li>✓ Por el valor resultante de las liquidaciones a favor de la cámara de compensación de cheques</li> <li>✓ Por las transferencias diarias de las sucursales fuera de la ciudad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por el valor de los cheques girados</li> <li>✓ Por el valor de las transferencias de fondos que se envíen al BCE y las que se realicen por su intermedio</li> <li>✓ Por el valor resultante de las liquidaciones en contra de la cámara de compensación de cheques</li> <li>✓ Por las transferencias diarias a las sucursales fuera de la ciudad</li> <li>✓ Por los demás egresos autorizados por la institución</li> </ul>	
<b>SUBCUENTAS</b>	1110301 banco Internacional Corriente 1110302 banco Codesarrollo Ahorros	
<b>REFERENCIA:</b> SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) Catálogo Único de Cuentas		

	<b>DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS</b>	
	<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>
	1.1.2.01.	Cuentas por cobrar
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Proviene de las actividades derivadas de las ventas de bienes y servicios o en cumplimiento de su objeto social, como: cuotas de administración, préstamos a socios/asociados; anticipo de remuneraciones y préstamos a empleados de la entidad concedidos sobre firmas.	
<b>SE DEBITA</b>	<b>SE ACREDITA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La venta de bienes y servicios a clientes, socios/asociados devenidos de las actividades productivas o de comercialización</li> <li>✓ El cumplimiento de las actividades de la entidad, como aportes, gastos de administración, cuotas extraordinarias, cuotas de ingreso y multas determinados por la Asamblea General o Junta General</li> <li>✓ La concesión de préstamos a socios/ asociados y empleados.</li> <li>✓ La concesión de anticipos a empleados de la entidad, conforme a los lineamientos del reglamento interno de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El cobro total o parcial de la deuda, inclúyase la disminución por retención del impuesto a la renta.</li> <li>✓ El cobro de las actividades de la entidad, como aportes, gastos de administración, cuotas extraordinarias, cuotas de ingreso y multas.</li> <li>✓ Cobro de la cuota mensual de préstamos a socios / asociados y empleados.</li> <li>✓ El cobro de los anticipos a empleados.</li> <li>✓ Anulación de duplicidad de facturas, debidamente documentadas.</li> <li>✓ La incobrabilidad de las deudas.</li> </ul>	
<b>SUBCUENTA</b>	1.1.2.01.01. Clientes 1.r.2.01.02. Socios/ Asociados 1.1.2.01.03. Empleados	
<b>REFERENCIA:</b> SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) Catálogo Único de Cuentas		

	<b>DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS</b>	
	<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>
	1.1.2.06.	Provisión incobrable de documentos y cuentas por cobrar
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Es una cuenta de valuación de activo (acreedora) que registra los valores acumulados con cargo a cuentas e resultado deudoras, que la entidad efectúa con el propósito de cubrir adecuadamente la posible reducción del valor de las inversiones registradas en las categorías “inversiones disponibles para la venta”, “inversiones mantenidas hasta su vencimiento”.	
<b>SE DEBITA</b>		<b>SE ACREDITA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El valor de los castigos de cartera debidamente autorizados.</li> <li>✓ La eliminación (castigo) de las cuentas cuya incobrabilidad se confirma</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las provisiones estimadas.</li> </ul>
<b>SUBCUENTAS</b>		1.1.2.06.01 Socios/Asociados 1.1.2.06.02. Clientes
<b>REFERENCIA:</b> SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) Catálogo Único de Cuentas		

		<b>DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS</b>	
		<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>
		1.1.3.	Inventarios
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>Las mercaderías se registrarán a su costo de adquisición o producción, incluyendo todos los costos necesarios para que las mercaderías tengan su condición (materia prima, producción en proceso, producto terminado) y registros en las cuentas respectivas. Las salidas de existencias se reconocen de acuerdo a los sistemas existentes de costeo de inventarios. El sistema de inventarios permanente, o perpetuo, permite un control constante de los inventarios, al llevar el registro de cada unidad que ingresa y sale del inventario' Este control se lleva mediante tarjetas llamadas Kardex, en donde se lleva el registro de cada unidad, su valor de compra, la fecha de adquisición, el valor de la salida de cada unidad y la fecha en que se retira del inventario. De esta forma, en todo momento se puede conocer el saldo exacto de los inventarios y el valor del costo de ventas.</p>		
<b>SE DEBITA</b>		<b>SE ACREDITA</b>	
1.1.3.01. Materia prima			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El costo de las materias primas.</li> <li>✓ El costo de las materias Primas devueltas por el centro de producción.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El costo en libros de las materias primas utilizadas en la producción.</li> <li>✓ El costo de las devoluciones de materias primas a proveedores</li> <li>✓ La baja de inventarios obsoletos, faltantes o deterioro.</li> </ul>	
1.1.3.02. Productos en proceso			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El costo de manufactura de los productos para la venta, de los productos naturales extraídos y procesados; el de los agropecuarios y piscícolas procesados</li> <li>✓ El costo de los productos devueltos por los clientes.</li> <li>✓ Por el costo de los productos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El costo de los productos manufacturados, de los productos naturales extraídos y procesados; el de los agropecuarios y piscícolas procesados" vendidos.</li> <li>✓ El costo de los productos entregados como muestra.</li> <li>✓ El costo de la pérdida del</li> </ul>	

<p>sobrantes y los inventarios físicos aprobados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los ajustes por diferencia de inventarios.</li> </ul>	<p>producto (valor neto razonable).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los ajustes por diferencia de inventarios.</li> </ul>
<b>1.1.3.03. PRODUCTOS TERMINADOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El costo de manufactura de los productos para la venta, de los productos naturales extraídos y procesados; el de los agropecuarios y piscícolas procesados</li> <li>✓ El costo de los productos devueltos por los clientes</li> <li>✓ Por el costo de los productos sobrantes y los inventarios físicos aprobados.</li> <li>✓ Los ajustes por diferencia de inventarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El costo de los productos manufacturados, de los productos naturales extraídos y procesados; el de los agropecuarios y piscícolas procesados" vendidos.</li> <li>✓ El costo de los productos entregados como muestra.</li> <li>✓ El costo de la pérdida del producto (valor neto razonable).</li> <li>✓ Los ajustes por diferencia de inventarios.</li> </ul>
<b>SUBCUEBTAS</b>	<p>1.1.3.01. Materia prima  1.1.3.02. Productos en proceso  1.1.3.03. Productos terminados  1.1.3.04. Mercadería en almacén adquirido</p>
<p><b>REFERENCIA:</b> SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) Catálogo Único de Cuentas</p>	

	<b>DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS</b>	
	<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>
	1.2.1	Propiedad, Planta Y equipo
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>Son bienes muebles e inmuebles que: a) posee una entidad para su uso en la producción o suministro de bienes y servicios; y b) se espera usar durante más de un período.</p> <p>Deben registrarse inicialmente al costo de adquisición o de construcción, o incrementos por revaluación, incluidos los costos de financiamiento hasta ser activados, en el caso de bienes donados, recibidos en pago de deuda, y otros similares.</p> <p>Para llevar un control permanente de los bienes se deberá elaborar un auxiliar contable de propiedad planta y equipo, en el que se especifique: código de activo, ubicación del bien, grupo de activo, descripción del activo, fecha de adquisición costo de adquisición. de depreciación y valor de depreciación. (El registro de la depreciación no se aplica para terrenos).</p> <p>Los costos acumulados por construcciones en proceso serán clasificados en la cuenta edificios y locales, una vez concluida la obra física</p>	
<b>SE DEBITA</b>		<b>SE ACREDITA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El costo de adquisición de: terrenos, edificios, locales, equipos, suministros, así como los valores por remodelación y adecuación de los mismos.</li> <li>✓ El valor de los activos, convenido mediante mecanismos de valoración de un mercado activo (existe oferta Y demanda), recibidos por cesión, donación o aporte otorgado.</li> <li>✓ La reclasificación entre cuentas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El valor de las unidades dadas de baja por obsolescencia, robo.</li> <li>✓ La venta de propiedad. planta v equipo</li> </ul>
<b>SUBCUENTAS</b>		1.2.1. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO 1.2.1.01. TERRENOS 1.2.1.0.2. EDIFICIOS Y LOCALES

	1.2.1.0.3. CONSTRUCCIONES EN PROCESO 1.2.1.0.4. MUEBLES Y ENSERES 1.2.1.0.5. MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS 1.2.1.0.6. EQUIPO DE OFICINA 1.2.1.0.7. EQUIPOS ESPECIALIZADOS 1.2.1.0.8. EQUIPO DE COMPUTACIÓN 1.2.1.0.9. VEHÍCULOS
<b>REFERENCIA:</b> SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) Catálogo Único de Cuentas	

	<b>DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS</b>	
	<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>
	1.2.1.1.0	Activos biológicos
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>El activo biológico debe ser medido, al momento de su reconocimiento inicial, a su valor histórico o costo de adquisición, más todos los costos para estar listos para su producción.</p> <p>La transformación biológica comprende los procesos de crecimiento, degradación, producción, procreación y mortalidad que son la causa de los cambios cualitativos o cuantitativos en los activos biológicos.</p>	
<b>1.2.1.1.03.01 Semovientes vacas</b> <b>1.2.1.1.03.02 Semovientes caballos</b>		
<b>SE DEBITA</b>	<b>SE ACREDITA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adquisición de un activo biológico</li> <li>✓ Crecimiento de un activo biológico</li> <li>✓ Los nacimientos de activos biológicos.</li> <li>✓ La acumulación de los valores necesarios para el desarrollo del activo biológico hasta su puesta en producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La baja o venta de los activos biológicos.</li> <li>✓ La muerte y degradación del activo biológico en proceso de desarrollo.</li> <li>✓ El traspaso de activo biológico en desarrollo a activo en producción.</li> <li>✓ La muerte y degradación del activo biológico en producción.</li> </ul>	
<b>REFERENCIA:</b> Sección 34 NIIF para Pymes, NIC 41		

	<b>DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS</b>	
	<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>
	1.2.1.1.1	Depreciación acumulada
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>Se reconoce el método de depreciación determinado en la Ley de Régimen Tributario Interno.</p> <p>La revisión de la vida útil del bien deberá ser analizada de forma periódica.</p> <p>Se depreciará de forma separada cada parte de un elemento de propiedades, planta y equipo que contenga un costo significativo con relación al costo total.</p>	
<b>SE DEBITA</b>		<b>SE ACREDITA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La baja, transferencia o venta del bien mueble, biológico o inmueble.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La acumulación de la depreciación de forma periódica.</li> <li>✓ El valor de la revaluación efectuada.</li> </ul>
<b>SUBCUENTAS</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>1 .2.1.1 1.01. Edificios y locales</li> <li>1 .2.1.1 1.02. Muebles y enseres</li> <li>1 .2.1.1 1.03. Maquinaria y herramientas</li> <li>1 .2.1.1 1.04. Equipos de oficina</li> <li>1 .2.1.1 1.05. Equipos especializados</li> <li>1 .2.1.1 1.06. Equipos de computación</li> <li>1 .2.1.1 1.07. Vehículos</li> </ul>
<p><b>REFERENCIA:</b> SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) Catálogo Único de Cuentas.</p>		

	<b>DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS</b>	
	<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>
	2.1.1.	Cuentas por pagar
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Representan obligaciones que contrae la entidad, derivadas de la compra de bienes y servicios en operaciones de la entidad; las cuentas por pagar se reconocerán por el monto nominal de la transacción, menos los pagos efectuados.	
<b>2.1.1.0.1</b> Proveedores		
<b>SE DEBITA</b>	<b>SE ACREDITA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pagos totales o parciales de las deudas a proveedores.</li> <li>✓ Devolución de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La cantidad de bienes y servicios entregados v recibidos.</li> <li>✓ Transferencia con otro pasivo.</li> </ul>	
<b>SUBCUENTAS</b>	<b>2.1.1.0.1.0.1.</b> De bienes <b>2.1.1.0.1.0.2.</b> De servicios	
<b>REFERENCIA:</b> SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) Catálogo Único de Cuentas.		

	<b>DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS</b>	
	<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>
	2.1.1.0.2.	Obligaciones patronales
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Comprende los sueldos, salarios, comisiones, incluyendo las remuneraciones en especie, devengadas a favor de los trabajadores incluyendo las gratificaciones que por ley le corresponde al trabajador.	
<b>SE DEBITA</b>	<b>SE ACREDITA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El pago de las obligaciones acreditadas a los empleados y trabajadores de la entidad.</li> <li>✓ El pago de obligaciones de cumplimiento al IESS y participación de trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pagos por remuneraciones y beneficios sociales a socios/asociados, o trabajadores.</li> <li>✓ La pacificación de los trabajadores y empleados en los excedentes y utilidades de la entidad.</li> <li>✓ Las provisiones de remuneraciones adicionales y aportaciones a la seguridad social (Fondo de Reserva).</li> <li>✓ El valor de los intereses de mora y multas.</li> </ul>	
<b>SUBCUENTAS</b>	2.1.1.0.2.0.1. Sueldos v salarios 2.1.1.0.2.0.2. Decimotercera remuneración 2.1.1.0.2.0.3. Decimocuarta remuneración 2.1.1.0.2.0.4. Vacaciones 2.1.1.0.2.0.5. Aportes al IESS 2.1.1.0.2.0.6. Fondo de reserva IESS	
<b>REFERENCIA:</b> SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) Catálogo Único de Cuentas.		

		<b>DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS</b>	
		<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>
		2.1.1.0.3.	Obligaciones por pagar SRI
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Registra los importes causados y pendientes de pago por concepto de intereses, obligaciones tributarias de la entidad y del personal que labora en relación de dependencia, por impuesto a la renta e impuesto al valor agregado, y deberá cancelar dentro de los plazos establecidos en la normativa vigente.		
<b>SE DEBITA</b>		<b>SE ACREDITA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El pago de las obligaciones tributarias en los períodos señalados por el SRI.</li> <li>✓ Incumplimiento de obligaciones tributarias.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acto de retención en la fuente del impuesto a la renta en las operaciones de compra de bienes v servicios.</li> <li>✓ La venta de bienes v servicios gravados con impuesto al valor agregado.</li> <li>✓ El registro del impuesto a la renta generado en la actividad de la entidad.</li> <li>✓ Registro de intereses por multas, moras y sanciones a que hubiere lugar por el no pago oportuno de obligaciones tributarias.</li> </ul>	
<b>SUBCUENTAS</b>		2.1.1.0.3.0.1. Retenciones en la fuente del impuesto a la renta 2.1.1.0.3.0.2. Retenciones en la fuente del IVA 2.1.1.0.3.0.3. Retenciones en relación de dependencia 2.1.1.0.3.0.4. IVA en ventas 2.1.1.0.3.0.5. Impuesto a la renta	

		<b>DESCRIPCIÓN OPERATIVA DE LAS CUENTAS</b>	
		<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>
		3.1.1.	Capital Social
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<p>El capital social para cooperativas será variable e ilimitado, estará constituido por las aportaciones pagadas por sus socios, en numerario, bienes o trabajo debidamente avaluados por el Consejo de Administración.</p> <p>El capital social en las asociaciones, estará constituido por los aportes pagados de sus asociados. En el caso de bienes inmuebles obtenidos mediante donación, no podrían ser objeto de reparto en caso de disolución y se mantendrán con el fin social materia de la donación.</p>	
<b>SE DEBITA</b>		<b>SE ACREDITA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Devolución de aportes a los socios conforme a lo determinado en la LOEPS.</li> <li>✓ Disolución de la entidad previa resolución de la SEPS.</li> <li>✓ Reclasificación a certificados de aportación.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias efectuadas por asociados.</li> <li>✓ Aportaciones de los socios debidamente aprobados por la Asamblea General.</li> <li>✓ La fusión de organizaciones debidamente aprobada por la SEPS).</li> <li>✓ Incremento en las aportaciones de socios, debidamente aprobados por la Asamblea General.</li> <li>✓ Las cuotas para la adquisición, construcción o remodelación de bienes inmuebles.</li> <li>✓ Resolución de capitalización excedentes y utilidades aprobadas Asamblea General o Junta General.</li> <li>✓ Resolución de capitalización de reservas aprobadas por la Asamblea General o Junta General.</li> <li>✓ Registro de los saldos Activo -Pasivo (Corresponde a organizaciones en proceso de disolución y liquidación).</li> </ul>	
<b>SUBCUENTAS</b>		3.1.1.0.1. APORTES DE ASOCIADOS 3.1.1.0.2. CERTIFICADOS DE APORTACION 3.1.1.0.3. APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	
<b>REFERENCIA:</b> SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) Catálogo Único de Cuentas.			

#### **4.4.5 Estructura de los estados financieros:**

Para los estados financieros se aplicará la NIC 1, los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas.

## a) Formato estado de situación financiera.

**HACIENDA “LA MAGDALENA”**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**AL 31 DE ENERO DEL 20XX.**

<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activo Corriente</b>		
Caja		
Bancos		
Cuentas por Cobrar		
Documentos por cobrar		
<b>Total, Activo Corriente</b>		
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>		
Equipos de Oficina		
Activos biológicos		
Semovientes vacas		
Equipo de Computación		
<Depreciación acumulada propiedad planta y equipo>		
<b>Total, Propiedad Planta y Equipo</b>		
<b>PASIVOS</b>		
<b>Pasivo Corriente</b>		
Cuentas por pagar		
Documentos por pagar		
IVA retenido por pagar		
Retención en la fuente por pagar		
Préstamos Bancarios por Pagar		
<b>Total, Pasivo Corriente</b>		
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital		
Reserva legal		
Utilidades Acumuladas		
<b>TOTAL</b>		
<b>TOTAL, PASIVO MAS PATRIMONIO</b>		

---

CONTADOR

## b) Formato estado de resultados

**HACIENDA “LA MAGDALENA”  
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL  
Del 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX**

<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>					
Ventas					
(-) Costo de Ventas					
<b>= GANANCIA BRUTA</b>					
<b>(-) GASTOS</b>					
<b>SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES</b>					
(-) Gastos Fondos de Reserva					
(-) Gasto aporte Patronal IESS					
<b>BENEFICIOS SOCIALES E IMDEMNIZACIONES</b>					
(-) Gasto Décimo Tercer Sueldo					
(-) Gasto Décimo Cuarto Sueldo					
(-) Gasto Provisión Vacaciones Secretaria					
<b>DEPRECIACIONES</b>					
(-) Gasto Depreciación Equipos de Oficina					
(-) Gasto Depreciación Equipo de Computación					
<b>UTILIDAD IMPUESTOS</b>	<b>ANTES</b>	<b>DE</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>E</b>	
(-) 15% Participación Trabajadores					
(-) 25 % Impuesto a la Renta					
<b>UTILIDAD / PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>					

GERENTE

CONTADOR

## c) Formato estado de flujo de efectivo

**HACIENDA “LA MAGDALENA”  
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX**

<b>SALDO INICIAL CAJA BANCOS</b>	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	
Ingresos por servicios	
<b>TOTAL, INGRESOS OPERACIONALES</b>	
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>	
Gastos fijos	
Gastos Variables	
Otros Gastos	
<b>TOTAL, EGRESOS OPERACIONALES</b>	
<b>TOTAL, FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	
<b>INGRESOS DE INVERSIÓN</b>	
Venta de Activos	
<b>TOTAL, INGRESOS DE INVERSIÓN</b>	
<b>EGRESOS DE INVERSIÓN</b>	
Compra de Activos Fijos	
<b>TOTAL, EGRESOS DE INVERSIÓN</b>	
<b>TOTAL, FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN</b>	
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	
Préstamos	
Fondos no reembolsables	
Aportes Accionistas	
Otros aportes	
Utilidad del Ejercicio	
Utilidad no Distribuida	
<b>TOTAL, INGRESOS FINANCIEROS</b>	
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	
Pago Intereses	
Pago Préstamos	
Participación Trabajadores	
Pago Impuestos	
<b>TOTAL, EGRESOS FINANCIEROS</b>	
<b>TOTAL, FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	
<b>FLUJO DE CAJA</b>	

GERENTE

CONTADOR

**d) Formato estado de evolución del patrimonio**

**LA HACIENDA “LA MAGDALENA”  
ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX**

Concepto	Aportes del capital	Reservas legales	Utilidades retenidas	Utilidad del ejercicio
Saldo al 01/01/20xx				
(+) Utilidad al 31/12/20xx				
(-) Transferencia utilidad no Distribuida				
= Saldo al 31/12/20xx				

GERENTE

CONTADOR

➤ **Implementación de las fichas técnicas de control**

**Ficha de control de ventas**

<p><b>HACIENDA LA “LA MAGDALENA”</b></p> <p><i>Ficha de <u>Control de ventas</u> de la Leche a la empresa</i></p> <p><b>FLORAL</b></p>	
Fecha de entrega	
Litros de leche entregada	
Estado de la leche entregada (control de calidad)	
Entregué conforme:	Recibí conforme:

**Ficha de registro diario de la leche**

<b>Hacienda La Magdalena</b> <b>Control de registro Diario de leche</b>				
				
<b>Fecha</b>	<b>Descripción</b>	<b>Litros recolectados</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Responsable vaquero 1:		Sello de la hacienda	Administradora:	

➤ **RATIOS FINANCIEROS**

<b>Indicador de liquidez - Prueba circulante</b>			
Activo corriente	46.343,88		
Pasivo corriente	3.402,11	=	13,62
<p>La hacienda tiene una holgura financiera que puede verse unida a un exceso de capitales inaplicados que influyen negativamente sobre la rentabilidad total de la empresa, ya que por cada dólar de deuda a corto plazo tiene 13,62. En el Banco Internacional y Coodesarrollo poseen 37.880,68</p>			

<b>Indicador de liquidez - Prueba del ácido</b>			
Activo corriente - inventario	45.894,82		
Pasivo corriente	3.402,11	=	13,49
<p>Si se pueden cubrir las deudas a corto plazo, pero de igual forma se observa que existe exceso de recursos que afectan la rentabilidad, se denota una holgura financiera por el dinero que tienen en el Banco Internacional y Coodesarrollo.</p>			

<b>Indicador de liquidez - Capital de trabajo</b>		
Activo corriente - Pasivo corriente	=	42.941,77
<p>La hacienda tiene 42.941,77 dólares disponibles, una vez que se liquide el pasivo, se tiene dinero disponible sin poner el riesgo el pago oportuno a los compromisos, además se podrá tomar decisiones para usar el excedente en efectivo para generar mas ingresos.</p>		

<b>Indicador de rentabilidad - Margen de utilidad neta</b>			
Utilidad neta	3.609,96		
Ventas	12.147,75	=	30%
<p>De cada dólar representado por las ventas a la Hacienda le queda el 30% o 0,30 de margen de ganancia.</p>			

<b>Indicador de rentabilidad - Rendimiento sobre activos totales</b>			
Utilidad neta	3.609,96		
Total activos	2.304.390,07	=	0,16%
<p>La hacienda ganó 0,002 0 el 0,16% sobre cada dólar de inversión en activo.</p>			

<b>Indicador de endeudamiento - Razón de la deuda total</b>			
Pasivos totales	1.753.005,11		
Activos totales	2.304.390,07	=	76%
Todos los bienes y derechos que posee la hacienda el 76% lo financian terceras personas, es deuda.			

<b>Indicador de endeudamiento - Calidad de la deuda</b>			
Pasivos corriente	3.402,11		
Total activos	2.304.390,07	=	0,15%
A través de esta indicador se deduce que del 100% de deuda que tiene la hacienda el 0.15% es de corto plazo, es decir que se debe cancelar el 0,15% de la deuda dentro de 12 meses.			

<b>Indicador de endeudamiento</b>			
Total pasivos	1.753.005,11		
Patrimonio neto	551.384,96	=	3,18
Por cada dólar de patrimonio la empresa mantiene deudas por 3,18 centavos, esto implica que los terceros tienen una mayor participación en la empresa que los mismos propietarios, por lo tanto la hacienda se encuentra en una situación riesgosa debido a que 3,18 es superior a 1, y en cualquier momento en que no puedan cubrir todas sus obligaciones podría perder sus activos.			

## ➤ ANÁLISIS HORIZONTAL

HACIENDA "LA MAGDALENA"				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
ANÁLISIS HORIZONTAL				
CUENTA	31/1/2020	31/06/2019	ANÁLISIS HORIZONTAL	
			VALOR RELATIVO	VALOR ABSOLUTO
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
DISPONIBLE				
CAJA				
Efectivo	3.080,70	2.060,60	1.020,10	50%
<b>BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>				
Banco Internacional Corriente	27.100,40	25.100,35	2.000,05	8%
Banco Coodesarrollo Ahorros	10.780,28	8.780,00	2.000,28	23%
<b>Cuentas por cobrar</b>				
Clientes	4.976,00	3.070,00	1.906,00	62%
Provisión cuentas incobrables	-49,76	-48,76	-1,00	2%
<b>INVENTARIOS</b>				
<b>INVENTARIO DE MATERIA PRIMA</b>				
Inventario de Melaza	56,05	40,00	16,05	40%
Inventario de Silo	128,45	120,00	8,45	7%
Inventario de Sal mineral	10,24	10,10	0,14	1%
Inventario de Vacuna anti-aftosa	16,20	13,00	3,20	25%
Inventario de Nutrimin - vitamina	100,86	88,00	12,86	15%
<b>PRODUCTOS TERMINADOS</b>				
Inventario de Leche cruda	137,26	120,90	16,36	14%
<b>IMPUESTOS AL SRI POR COBRAR</b>				
IVA en compras	7,20	6,20	1,00	16%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>				
<b>TERRENO</b>	2.032.031,47	2.031.631,47	400,00	0%
Edificios y locales	100.000,00	99.700,00	300,00	0%
Muebles y enseres	5.000,00	4.500,00	500,00	11%
Maquinaria	32.400,00	28.600,00	3.800,00	13%
Equipos de computación	800,00	800,00	0,00	0%
Vehículos	30.000,00	30.000,00	0,00	0%
<b>Activos biológicos de origen animal</b>				
Semovientes Vacas	77.730,00	74.820,00	2.910,00	4%
Semovientes Caballos	2.250,00	2.000,00	250,00	13%
<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>				
Edificios y Locales	-3.736,11	-416,62	-3.319,49	797%
Muebles y enseres	-248,61	0,00	-248,61	
Maquinaria y herramientas	-4.051,00	-2.030,00	-2.021,00	100%
Equipos de Computación	-146,22	-39,99	-106,23	266%
Vehículos	-13.983,33	-10.000,00	-3.983,33	40%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2.304.390,07</b>	<b>2.298.925,25</b>	<b>5.464,82</b>	<b>0%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>				
<b>OBLIGACIONES PATRONALES</b>	3.401,01	3.000,00	401,01	13%
Retenciones en la fuente del impuesto a la renta	1,10	1,15	-0,05	-4%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>INTERESES POR OBLIGACIONES A LARGO PLAZO</b>				
En entidades financieras de los sectores privados y / o publico	1.749.603,00	1.749.103,00	500,00	0,03%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1.753.005,11</b>	<b>1.752.104,15</b>	<b>900,96</b>	<b>0,05%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>CAPITAL</b>				
Capital Social	545.775,00	544.821,10	953,90	0,2%
Utilidad del Ejercicio	3.609,96	1.700,00	1.909,96	112%
Resultados Acumulados	2.000,00	300,00	1.700,00	567%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>551.384,96</b>	<b>546.821,10</b>	<b>4.563,86</b>	<b>1%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVOS</b>	<b>2.304.390,07</b>	<b>2.298.925,25</b>	<b>5.464,82</b>	<b>0,2%</b>

En la cuenta efectivo se observa un aumento en 1.020,10, que corresponde al 50% lo cual indica liquidez ascendente en este período, así también en la cuenta banco internacional incremento en 2.00,05, siendo el 8%, y en banco Codesarrollo hubo un aumento de 2.00,28 que es el 23%, lo cual revela un incremento significativo y con gran operación.

En cuentas por cobrar clientes refleja el valor de 1.096,00 que es el 62%, en comparación con la provisión de cuentas incobrables demuestra que aumentó con un valor de -1,00 siendo el 2%, mismo que indica el aumento en las cuentas incobrables, revelando falencias en la gestión de cobranzas.

En inventario de materia prima no hubo incrementos significativos sin embargo hay que detallarlos: melaza 16,05; silo 8,45; sal mineral 0,14; vacuna anti-aftosa 3,20; nutrimin-vitamina 12,86; lo cual indica que la producción aumentó y por lo tanto también las ventas; los productos terminados aumentaron en 16,36; lo cual indica un crecimiento de la producción, por otra parte, los impuestos al SRI por cobrar (IVA en compras) aumentaron en 1,00; lo cual indica impuestos a favor de la hacienda.

En la cuenta propiedad planta y equipo si hubo variaciones, en terreno por avaluos y catastros hubo un incremento de 400,00 , edificios y locales aumento en 300,00, muebles y enseres en 500,00, maquinaria en 3.800,00; por otra parte, igualmente la depreciación acumulada aumento: edificios y locales -3.319,49; muebles y enseres -248,61; maquinaria y herramientas -2.021,00; equipos de computación -106,23; vehículo -3.983,33. Lo cual indica que su depreciación en relación con la producción es significativa, sin embargo, se deduce que existe maquinaria, pero no se lo está utilizando en su totalidad.

Con lo que respecta a activos biológicos su incremento ha sido: semovientes vacas 2.910,00 y semovientes caballos 250,00. En el total de activos vemos un incremento de 5.464,82; siendo un incremento favorable para la hacienda.

En intereses por obligaciones patronales hubo un incremento de 401, lo cual indica que la empresa ha contratado más personal, y en el IR se decremento un -4% con relación

al anterior periodo. En conclusión, con respecto a pasivos han incrementado en 900,96 debido a sus obligaciones a corto y largo plazo.

El capital social aumento en 953,90 que representa el 0,2% lo cual indica una producción eficiente; y una utilidad creciente en 1.909,96 que representa crecimiento en la producción, así también en resultados acumulado refleja un crecimiento de 1.700,00. En conclusión, el patrimonio ha incrementa en 4.563,86 en comparación con el periodo anterior. De esta forma se cumple las obligaciones con las entidades financieras, cabe recalcar que se utiliza fondos de resultados acumulados, de no ser así la hacienda seguirá perteneciendo a terceras personas.

## ➤ ANÁLISIS VERTICAL

HACIENDA "LA MAGDALENA"		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
ANÁLISIS VERTICAL		
CUENTA	31/1/2020	
ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		37.880,68
CAJA		
Efectivo	3.080,70	0,134%
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS		
Banco Internacional Corriente	27.100,40	1,176%
Banco Coodesarrollo Ahorros	10.780,28	0,468%
Cuentas por cobrar		
Clientes	4.976,00	0,216%
Provisiòn cuentas incobrables	-49,76	-0,002%
INVENTARIOS		
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA		
Inventario de Melaza	56,05	0,002%
Inventario de Silo	128,45	0,006%
Inventario de Sal mineral	10,24	0,0004%
Inventario de Vacuna anti-aftosa	16,20	0,001%
Inventario de Nutrimin - vitamina	100,86	0,004%
PRODUCTOS TERMINADOS		
Inventario de Leche cruda	137,26	0,006%
IMPUESTOS AL SRI POR COBRAR		
IVA en compras	7,20	0,0003%
ACTIVO NO CORRIENTE		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
TERRENO	2.032.031,47	88,181%
Edificios y locales	100.000,00	4,340%
Muebles y enseres	5.000,00	0,217%
Maquinaria	32.400,00	1,406%
Equipos de computaciòn	800,00	0,035%
Vehículos	30.000,00	1,302%
Activos biològicos de origen animal		
Semovientes Vacas	77.730,00	3,373%
Semovientes Caballos	2.250,00	0,098%
DEPRECIACION ACUMULADA		
Edificios y Locales	-3.736,11	-0,162%
Muebles y enseres	-248,61	-0,011%
Maquinaria y herramientas	-4.051,00	-0,176%
Equipos de Computaciòn	-146,22	-0,006%
Vehículos	-13.983,33	-0,607%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2.304.390,07</b>	<b>100,000%</b>
PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE		
CUENTAS POR PAGAR		
OBLIGACIONES PATRONALES	3.401,01	0,194%
Retenciones en la fuente del impuesto a la renta	1,10	0,0001%
PASIVO NO CORRIENTE		
INTERESES POR OBLIGACIONES A LARGO PLAZO		
En entidades financieras de los sectores privados	1.749.603,00	99,806%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1.753.005,11</b>	<b>100,000%</b>
PATRIMONIO		
CAPITAL		
Capital Social	545.775,00	98,983%
Utilidad del Ejercicio	3.609,96	0,655%
Resultados Acumulados	2.000,00	0,363%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>551.384,96</b>	<b>100,000%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVOS</b>	<b>2.304.390,07</b>	

Figura 10. Análisis vertical

La Hacienda La Magdalena cuenta con un 0,134% de efectivo disponible en la cuenta caja lo que revela liquidez para el cumplimiento de sus procesos de facturación, y en el Banco Internacional Corriente tiene el 1.176%, y en el Banco Coodesarrollo Ahorros el 0.468%, Dinero que está disponible para la hacienda.

Por otra parte, el 0,216% en cuentas por cobrar clientes, lo que indica que tiene dinero disponible para recuperar en la empresa. Un -0,002% en provisión de cuentas incobrables por un cierto nivel de falencias en el proceso de cobro de las cuentas por cobrar.

En inventario de materia están los siguientes: melaza que representa el 0.002%, silo el 0.006%, sal mineral el 0.0004%, vacuna anti-aftosa el 0.001%, nutrimin - vitamina el 0.004%, lo que indica que el proceso de producción es adecuado, sostenible y sustentable de forma económica en lo que respecta a costos de producción.

En productos terminados el inventario de leche cruda corresponde al 0.006% y de impuestos al SRI por cobrar, IVA en compras el 0.0003%.

En propiedad planta y equipo tenemos: terreno que corresponde al 88.181%, edificios locales el 4.340%, muebles y enseres el 0.217%, maquinaria 1.406%, equipos de computación el 0.035%, vehículos el 1.302%, activos biológicos vacas productoras el 3.373%, caballos el 0.098%.

La depreciación acumulada de edificios y locales representa el -0.162%, muebles y enseres el -0.011%, maquinaria y herramientas el -0.176%, equipos de computación el -0.006%, vehículos el -0.607%.

En resumen, la cantidad de inversión de propiedad planta y equipo ocupa más del 80% de los activos en general; con respecto a la producción de leche la maquinaria utilizada para este proceso prevé una depreciación que no cubrirían las ventas cuando se deprecie la maquinaria por completo, en vista de que las depreciaciones superan los ingresos, la propiedad planta y equipo al representar un monto alto no muestra un decrecimiento de los activos, por lo tanto hay que considerar que, en una proyección de tiempo más larga, no lograrían cubrir los costos de producción.

En los pasivos se encuentran obligaciones patronales con un 0.194% de la totalidad de los pasivos, retenciones en la fuente del impuesto a la renta el 0.0001%. y en Intereses por obligaciones corto plazo el 99.806% de las deudas pendientes que mantiene la hacienda con las instituciones financieras. Lo que significa que las obligaciones superan a los ingresos.

El capital social en el patrimonio corresponde al 98,983% en comparación con la utilidad del ejercicio que ocupa un 0,655% mismo que revela una utilidad mínima en comparación con el capital, en resultados acumulados de observa 0,363%. Existe gran cantidad de inversión dentro de la empresa, pero no se están utilizando en su totalidad la propiedad planta y equipo (maquinaria) que posee la hacienda, debido a esto no se logra cumplir con las obligaciones pendientes con las instituciones financieras, es decir existe capacidad instada que no está generando ingresos.

#### 4.4.6 Ejercicio práctico

La Hacienda “La Magdalena”, presenta la siguiente información para realizar los estados financieros de enero 2020.

- Caja 3,080.70
- Banco Internacional 15,593.11
- Banco Codesarrollo 10,780.28
- Cuentas por cobrar (clientes) 4,976.00
- Provisión cuentas incobrables -49.76
- Inventario de Materia Prima Melaza 1,681.50
- Inventario de Materia Prima Silo 1,925.00
- Inventario de Materia Prima Sal mineral 48.00
- Inventario de Materia Prima Vacuna anti-aftosa 51.60
- Inventario de Materia Prima Nutrimin – vitamina 246.00
- Para el periodo enero 2021, la hacienda no contaba en el inventario con productos terminados (leche cruda).
- Terrenos 2,032,031.47
- Edificios y locales 100,000.00
- Muebles y enseres 5,000.00
- Maquinaria y herramientas 32,400.00
- Equipos de computación 800.00
- Vehículos 30,000.00

#### Depreciaciones

- Edificios Locales -3,319.44
- Muebles y enseres -206.94
- Maquinaria y herramientas -3.781,00
- Equipos de Computación -132,82
- Vehículos -13.483,33

#### Activos biológicos

- Semovientes Vacas 77.730,00
- Semovientes Caballos 2.250,00
- Sueldos y salarios 242,29
- Intereses por obligaciones a largo plazo 1.749.603,00
- Capital social 545.775,00
- Resultados acumulados 2.000,00

De la misma manera se detalla las transacciones del mes de enero del año 2020

- 03 de enero del 2020 la hacienda contrato personal para el servicio de mantenimiento de maquinaria, para lo cual se firmó una letra de cambio de \$16.50
- 06 de enero del 2020 la hacienda tuvo la necesidad de adquirir combustibles y lubricantes para las máquinas y vehículos, para lo cual se firmó una letra de cambio de \$49.95
- 06 de enero del 2020 se pagó de energía eléctrica y agua potable el valor de \$139,36. Mismo que fue a través de una letra de cambio.
- 06 de enero del 2020 realizó el pago de agua potable y energía eléctrica de \$400 correspondiente al mes de enero.
- 08 de enero del 2020 se requiere almacenar el inventario de materia prima en los siguientes productos: melaza \$448.40, Silo \$495.60, Sal mineral \$9.44. Estos valores corresponden al consumo de la primera semana del presente mes.
- 08 de enero del 2020 se transfiere el inventario de productos en proceso a productos terminados (leche) para ello el valor es de \$953.44.
- 08 de enero del 2020 se realiza la venta de leche a la Floralp por un valor de \$3230.10, valor que es depositados al banco Internacional corriente.
- 08 de enero del 2020 se registra la primera producción de productos terminados (leche cruda), el valor es de \$1762.47.
- 15 de enero del 2020 se requiere almacenar el inventario de materia prima en los siguientes productos: melaza \$392.35, Silo \$433.65, Sal mineral \$9.44, vacuna anti aftosa \$35.40, nutrimin vitamina \$72.57, Estos valores corresponden al consumo de la segunda semana del presente mes.

- 15 de enero del 2020 se transfiere el inventario de productos en proceso a productos terminados (leche) para ello el valor es de \$943.41
- 15 de enero del 2020 se realiza la venta de leche a la Floralp por un valor de \$2991.15, valor que es depositados al banco Internacional corriente.
- 15 de enero del 2020 se considera el costo de producción de leche de la segunda semana del mes por un valor de \$1632.09.
- 22 de enero del 2020 se requiere almacenar el inventario de materia prima en los siguientes productos: melaza \$392.35, Silo \$433.65, Sal mineral \$9.44. Estos valores corresponden al consumo de la tercera semana del presente mes.
- 22 de enero del 2020 se transfiere el inventario de productos en proceso a productos terminados (leche) para ello el valor es de \$835,44
- 22 de enero del 2020 se realiza la venta de leche a la Floralp por un valor de \$2948.40, valor que es depositados al banco Internacional corriente.
- 22 de enero del 2020 se considera el costo de producción de leche de la tercera semana del mes por un valor de \$1608.76.
- 25 de enero del 2020 Se cancela 34.65 por concepto de internet del mes de enero.
- 29 de enero del 2020 se requiere almacenar el inventario de materia prima en los siguientes productos: melaza \$392.35, Silo \$433.65, Sal mineral \$9.44, nutrimin vitamina 72,57. Estos valores corresponden al consumo de la cuarta semana del presente mes.
- 29 de enero del 2020 se transfiere el inventario de productos en proceso a productos terminados (leche) para ello el valor es de \$908.01
- 29 de enero del 2020 se realiza la venta de leche a la Floralp por un valor de \$2978.10, valor que es depositados al banco Internacional corriente.
- 31 de enero del 2020 se considera el costo de producción de leche de la cuarta semana del mes por un valor de \$1624.96.
- 31 de enero del 2020 se contabiliza el costo de producción de leche del mes de febrero: Mano de obra directa \$1197.00. Mano de obra indirecta \$698.23. Servicios de mantenimiento \$15.00, Combustibles y lubricantes \$45.00. Agua potable \$100.00. Energía eléctrica \$300.00. Depreciación tractor \$500.00. Depreciación equipos ganaderos \$270.00

- 31 de enero del 2020 se transfiere el inventario de productos en proceso a productos terminados (leche) para ello el valor es de \$3125.23.
- El 31 de enero se realiza pagos de sueldos y salarios más beneficios de la ley a los empleados según el rol de pagos.

➤ **Cossto de producción de Leche**

Tabla 14

*Costo de producción de Leche*

	<b>HACIENDA "LA MAGDALENA"</b> <b>COSTO DE PRODUCCIÓN DE LA LECHE</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE ENERO DEL 2020</b>				
	DESCRIPCIÓN	Cantidad	C.U	Número de vacas	Costo Mensual
Melaza	1 saco de 1.5 kg diario	0,95	59	\$	1.625,45
Silo Alimento	3 libras diario	0,35	59	\$	1.796,55
Sal mineral	1/4libra 2 veces a la sen	0,08	59	\$	37,76
Vacuna anti-aftosa	una vacuna al mes	0,60	59	\$	35,40
Nutrimin - vitamina	10ml 2 veces al mes	1,23	59	\$	145,14
<b>COSTO MENSUAL DE PRODUCCIÓN DE LECHE</b>			59		<b>3.640,30</b>

➤ **Costos y Gastos de producción de leche**

Tabla 15

*Costos y Gastos de producción de leche*

		<b>HACIENDA "LA MAGDALENA"</b> <b>COSTO Y GASTOS DE PRODUCCIÓN DE LA LECHE</b> <b>DEL 01 AL 31 DE ENERO 2020</b>			
<b>Litros de Leche Producidos</b>	<b>27554</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor Unitario 68440 litros de leche</b>	<b>Elemento</b>	<b>Identidad</b>	<b>Comportamiento</b>
<b>COSTOS</b>					
Melaza	1.625,45	0,059	Materia Prima	Directo	Variable
Silo Alimento	1.796,55	0,065	Materia Prima	Directo	Variable
Sal mineral	37,76	0,001	Materia Prima	Directo	Variable
Sanidad (medicamentos)	180,54	0,007	Materia Prima	Directo	Variable
Vaquero	631,74	0,023	Mano de Obra	Directo	Fijo
Vaquero 2	565,25	0,021	Mano de Obra	Directo	Fijo
Veterinario	698,23	0,025	CIF	Indirecto	Fijo
Servicio de agua	100,00	0,004	CIF	Indirecto	Variable
Servicio de luz	300,00	0,011	CIF	Indirecto	Variable
Depreciación Vehículo	500,00	0,018	CIF	Indirecto	Variable
Depreciación equipos	270,00	0,010	CIF	Indirecto	Variable
Ordeñador mecánico \$100					
Compresor \$100					
Tanque de enfriamiento \$70					
Mantenimiento equipos	15,00	0,001	CIF	Indirecto	Variable
Combustible equipos	35,00	0,001	CIF	Indirecto	Variable
Combustible para tractor	10,00	0,000	CIF	Indirecto	Variable
<b>Total Costo de Producción</b>	<b>6.765,53</b>	<b>0,246</b>	<b>CIF</b>	<b>Indirecto</b>	
<b>GASTOS</b>					
Sueldo Administrador	698,23	0,025	Gastos Administrativos		
Sueldo Auxiliar contable	565,25	0,021	Gastos Administrativos		
Depreciación Edificios	416,67	0,015	Gastos Administrativos		
Depreciación Mobiliario	41,67	0,002	Gastos Administrativos		
Depreciación Equipo de Cómputo	13,33	0,000	Gastos Administrativos		
Servicio de Energía Eléctrica	89,36	0,003	Gastos Administrativos		
Servicio de agua potable	50,00	0,002	Gastos Administrativos		
Servicio de Internet	35,00	0,001	Gastos Administrativos		
<b>Total Costo Distribución</b>	<b>1.909,51</b>	<b>0,069</b>	<b>Gastos Administrativos</b>		
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>8.675,04</b>		<b>Gastos Administrativos</b>		
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO</b>	<b>0,246</b>	<b>6.765,53</b>			
<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>0,315</b>				
<b>PORCENTAJE DE UTILIDAD</b>	<b>43%</b>	<b>1.241,67</b>			
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>0,135</b>		<b>3.125,23</b>		
<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO</b>	<b>0,450</b>				

➤ Estado de Costo de Producción

Tabla 16

Estado de Costo de Producción

	ASOCIACIÓN AGROPECUARIO MANUEL FREILE BARBA "LA MAGDALENA"	
	ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN DEL 01 AL 31 DE ENERO 2020	
<b>Materia Prima</b>		
Inventario Inicial de Materia Prima Directa		3.952,10
+ Compra de Materia Prima Directa		0,00
- Devolución de Materia Prima Directa		0
= Compras Netas		3.952,10
= Disponible Materia Prima Directa		3952,10
- Inventario Final de Materia Prima Directa		311,8
= Materia Prima Utilizada		<b>3640,3</b>
<b>Mano de Obra</b>		<b>1.197,00</b>
Vaquero		631,74
Vaquero 2		565,25
<b>CIF</b>		<b>1.428,23</b>
Veterinario		698,23
Servicio de agua		100,00
Servicio de luz		300,00
Depreciación equipos		<b>270,00</b>
Mantenimiento equipos		15,00
Combustible equipos		35,00
Combustible para tractor		10,00
= Costo de Producción		6.265,53
+ Inventario Inicial de Productos Terminados		0,00
= Costo de Productos Terminados		6.265,53
- Inventario Final de Productos Terminados		137,26
= Costo de Producción y Ventas		<b>6.128,27</b>

## a) Estado de situación inicial

Tabla 17

*Estado de situación inicial*

		<b>HACIENDA "LA MAGDALENA"</b>	
		<b>ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL</b>	
		<b>AL 1 DE ENERO DEL 2020</b>	
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>		
11	ACTIVO CORRIENTE		
111	DISPONIBLE		
11101	CAJA		<b>3.080,70</b>
1110101	Efectivo	3.080,70	
11103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS		<b>26.373,39</b>
1110301	Banco Internacional Corriente	15.593,11	
1110302	Banco Coodesarrollo Ahorros	10.780,28	
11201	Cuentas por cobrar		<b>4.976,00</b>
1120101	Clientes	4.976,00	
1120102	Provisión cuentas incobrables	-49,76	<b>-49,76</b>
113	INVENTARIOS		
11301	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA		<b>3.952,10</b>
1130101	Inventario de Materia Prima Melaza	1.681,50	
1130102	Inventario de Materia Prima Silo	1.925,00	
1130103	Inventario de Materia Prima Sal mineral	48,00	
1130104	Inventario de Materia Prima Vacuna anti-aftosa	51,60	
1130105	Inventario de Materia Prima Nutrimin - vitamina	246,00	
11303	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS		<b>0,00</b>
1130301	Inventario de Productos terminados Leche cruda	0,00	
12	ACTIVO NO CORRIENTE		
121	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		<b>2.200.231,47</b>
12101	TERRENOS	2.032.031,47	
12102	Edificios y locales	100.000,00	
12104	Muebles y enseres	5.000,00	
12105	Maquinaria y herramientas	32.400,00	
12108	Equipos de computación	800,00	
12109	Vehículos	30.000,00	
12110	Activos biológicos		<b>79.980,00</b>
1211003	De origen animal en producción		
12110301	Semovientes Vacas	77.730,00	
12110302	Semovientes Caballos	2.250,00	
12111	DEPRECIACIÓN ACUMULADA		<b>-20.923,61</b>
1211101	Edificios Locales	-3.319,44	
1211102	Muebles y enseres	-206,94	
1211103	Maquinaria y herramientas	-3.781,00	
1211106	Equipos de Computación	-132,89	
1211107	Vehículos	-13.483,33	
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2.297.620,29</b>	<b>2.297.620,29</b>
2	<b>PASIVOS</b>		
21	PASIVO CORRIENTE		
211	CUENTAS POR PAGAR		242,29
21102	OBLIGACIONES PATRONALES		
2110201	Sueldos y salarios	242,29	
22	PASIVO NO CORRIENTE		
22101	INTERESES POR OBLIGACIONES A LARGO PLAZO		1.749.603,00
2210101	En entidades financieras de los sectores privados y	1.749.603,00	
	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1.749.845,29</b>	<b>1.749.845,29</b>
3	<b>PATRIMONIO</b>		
31	CAPITAL		547.775,00
311	Capital Social	545.775,00	
3140104	Resultados Acumulados	2.000,00	
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>547.775,00</b>	<b>547.775,00</b>
	<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVOS</b>	<b>2.297.620,29</b>	<b>2.297.620,29</b>

PRESIDENTE

CONTADOR

## b) LIBRO DIARIO

Tabla 18  
Libro diario

HACIENDA "LA MAGDALENA"					
LIBRO DIARIO					
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE ENERO DEL 2020					
FECHA	CODIFICACION	DESCRIPCIÓN	PARCIAL	DEBE	HABER
1-ene-20		1			
	1110101	CAJA		3.080,70	
	11103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS		26.373,39	
	1110301	Banco Internacional Corriente	15.593,11		
	1110302	Banco Coodesarrollo Ahorros	10.780,28		
	1120101	Clientes		4.976,00	
	1120102	Provisión cuentas incobrables			49,76
	11301	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA		3.952,10	
	1130101	Inventario de Materia Prima Melaza	1.681,50		
	1130102	Inventario de Materia Prima Silo	1.925,00		
	1130103	Inventario de Materia Prima Sal mineral	48,00		
	1130104	Inventario de Materia Prima Vacuna anti-afrosa	51,60		
	1130105	Inventario de Materia Prima Nutrimin - vitamina	246,00		
	11303	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS			0,00
	1130301	Inventario de Productos terminados Leche cruda	0,00		
	121	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		2.200.231,47	
	12101	TERRENOS	2.032.031,47		
	12102	Edificios y locales	100.000,00		
	12104	Muebles y enseres	5.000,00		
	12105	Maquinaria y herramientas	32.400,00		
	12108	Equipos de computación	800,00		
	12109	Vehículos	30.000,00		
	12110	ACTIVOS BIOLÓGICOS		79.980,00	
	12110301	Semovientes Vacas	77.730,00		
	12110302	Semovientes Caballos	2.250,00		
	12111	DEPRECIACIÓN ACUMULADA			20.923,61
	1211101	Depreciación acumulada Edificios Locales	3.319,44		
	1211102	Depreciación acumulada Muebles y enseres	206,94		
	1211103	Depreciación acumulada Maquinaria y herramientas	3.781,00		
	1211106	Depreciación acumulada Equipos de Computación	132,89		
	1211107	Depreciación acumulada Vehículos	13.483,33		
	21102	OBLIGACIONES PATRONALES			242,29
	2110201	Sueldos y salarios	242,29		
	22101	INTERESES POR OBLIGACIONES A LARGO PLAZO			1.749.603,00
	311	Capital Social			545.775,00
	3140104	Resultados Acumulados			2.000,00
		Registro para contabilizar el Estado de Situación Inicial 2020			
3-ene-20		2			
	513	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		15,00	
	51305	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	15,00		
	1140304	IVA en compras		1,80	
	21109	CUENTAS POR PAGAR VARIOS			16,50
	2110301	Retenciones en la fuente del impuesto a la renta			0,30
	211030114	Retencion en la fuente 2% Servicios predomina la mano de obra	0,30		
		R/C el pago de servicio de mantenimiento de maquinaria			

06-ene-20		3			
	513	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		45.00	
	5110104	Combustibles y lubricantes	45.00		
	1140304	IVA en compras		5.40	
	21109	CUENTAS POR PAGAR VARIOS			49.95
	2110301	Retenciones en la fuente del impuesto a la renta			0.45
	211030107	Retencion en la fuente 1%	0.45		
		R/C el pago de servicio de mantenimiento de maquinaria			
06-ene-20		4			
	61210	GASTO SERVICIOS BÁSICOS		139.36	
	6121001	Energía eléctrica	89.36		
	6121003	Agua potable	50.00		
	21109	CUENTAS POR PAGAR VARIOS			139.36
		R/C el pago de agua potable según factura 1945141			
06-ene-20		5			
	513	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		400.00	
	5130401	Agua potable	100.00		
	5130402	Energía eléctrica	300.00		
	21109	CUENTAS POR PAGAR VARIOS			400.00
		R/C el pago de la energía eléctrica del mes de enero			
08-ene-20		6			
	11302	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO		953.44	
	11301	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA			953.44
	1130101	Inventario de Materia Prima Melaza	448.40		
	1130102	Inventario de Materia Prima Silo	495.60		
	1130103	Inventario de Materia Prima Sal mineral	9.44		
		R/c consumo de Materia Prima primera semana del mes			
08-ene-20		7			
	11303	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS		953.44	
	1130301	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS Leche cruda	953.44		
	11302	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO			953.44
		R/c transferencia de productos en proceso a terminados			
08-ene-20		8			
	11103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS		3,230.10	
	1110301	Banco Internacional Corriente	3,230.10		
	4110201	Venta de Leche			3,230.10
		R/c la venta de la primera semana del mes de 18589 litros de leche a la Empresa Floral.			
08-ene-20		9			
	5101	Costo de producción de leche		1,762.47	
	11303	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS			1,762.47
	1130301	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS Leche cruda	1,762.47		
		R/c la producción de la primera semana del mes, de 18589 litro de leche.			
15-ene-20		10			
	11302	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO		943.41	
	11301	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA			943.41
	1130101	Inventario de Materia Prima Melaza	392.35		
	1130102	Inventario de Materia Prima Silo	433.65		
	1130103	Inventario de Materia Prima Sal mineral	9.44		
	1130104	Inventario de Materia Prima Vacuna anti-aftosa	35.40		
	1130105	Inventario de Materia Prima Nutrimin - vitamina	72.57		
		R/c consumo de Materia Prima segunda semana			
15-ene-20		11			
	11303	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS		943.41	
	1130301	Inventario DE PRODUCTOS TERMINADOS Leche cruda	943.41		
	11302	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO			943.41
		R/c transferencia de productos en proceso a terminados			
15-ene-20		12			
	11103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS		2,991.15	
	1110301	Banco Internacional Corriente	2,991.15		
	4110201	Venta de Leche			2,991.15
		R/c la venta de la segunda semana del mes de 16.396 litros de leche a la Empresa Floral.			
15-ene-20		13			
	5101	Costo de producción de leche		1,632.09	
	11303	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS			1,632.09
	1130301	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS Leche cruda	1,632.09		
		R/c la producción de la segunda semana del mes, de 16.396 litro de leche.			
22-ene-20		14			
	11302	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO		835.44	
	11301	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA			835.44
	1130101	Inventario de Materia Prima Melaza	392.35		
	1130102	Inventario de Materia Prima Silo	433.65		
	1130103	Inventario de Materia Prima Sal mineral	9.44		
		R/c consumo de Materia Prima de la tercera semana del mes			

22-ene-20		15			
	11303	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS		835.44	
	1130301	Inventario de INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS Leche cruda	835.44		
	11302	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO			835.44
		R/c transferencia de productos en proceso a terminados			
22-ene-20		16			
	11103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS		2,948.40	
	1110301	Banco Internacional Corriente	2,948.40		
	4110201	Venta de Leche			2,948.40
		R/c la venta de la tercera semana del mes de 16273 litros de leche a la Empresa Floral.			
22-ene-20		17			
	52	COSTOS DE VENTAS DE ARTICULOS PRODUCIDOS		1,608.76	
	11303	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS			1,608.76
	1130301	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS Leche cruda	1,608.76		
		R/c la producción de la tercera semana del mes, de 8.260 litro de leche.			
25-ene-20		18			
	61210	GASTOS SERVICIOS BASICOS		35.00	
	6121004	Servicios de Internet	35.00		
	21109	CUENTAS POR PAGAR VARIOS			34.65
	2110301	Retenciones en la fuente del impuesto a la renta			0.35
	211030107	Retención en la fuente 1% transferencia bienes naturaleza corporativa	0.35		
		R/c el pago del servicio de internet del mes de enero.			
29-ene-20		19			
	11302	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO		908.01	
	11301	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA			908.01
	1130101	Inventario de Materia Prima Melaza	392.35		
	1130102	Inventario de Materia Prima Silo	433.65		
	1130103	Inventario de Materia Prima Sal mineral	9.44		
	1130105	Inventario de Materia Prima Nutrimin - vitamina	72.57		
		R/c consumo de Materia Prima de la cuarta semana del mes			
29-ene-20		20			
	11303	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS		908.01	
	1130301	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS Leche cruda	908.01		
	11302	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO			908.01
		R/c transferencia de productos en proceso a terminados			
29-ene-20		21			
	11103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS		2,978.10	
	1110301	Banco Internacional Corriente	2,978.10		
	4110201	Venta de Leche			2,978.10
		R/c la venta de la cuarta semana del mes de 8.260 litros de leche a la Empresa Floral.			
31-ene-20		22			
	5101	Costo de producción de leche		1,624.96	
	11303	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS			1,624.96
	1130301	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS Leche cruda	1,624.96		
		R/c la producción de la cuarta semana del mes, de 8.260 litro de leche.			
31-ene-20		23			
	11302	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO		3,125.23	
	5101	Costo de producción de leche			3,125.23
	512	MANO DE OBRA DIRECTA	1,197.00		
	51301	MANO DE OBRA INDIRECTA	698.23		
	51305	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	15.00		
	5110104	Combustibles y lubricantes	45.00		
	5130401	Agua potable	100.00		
	5130402	Energía eléctrica	300.00		
	5130302	Depreciación tractor	\$ 500.00		
	5130303	Depreciación equipos ganaderos	270.00		
		R/c costos de producción del mes de febrero			
31-ene-20		24			
	11303	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS		3,125.23	
	1130301	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS Leche cruda	3,125.23		
	11302	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO			3,125.23
		R/c transferencia de productos en proceso a terminados			

31-ene-20									
	512	MANO DE OBRA DIRECTA						953.28	
	5120101	Sueldo y Salario MOD		850.00					
	5120701	Aporte Patronal		103.28					
	21102	OBLIGACIONES PATRONALES							953.28
	2110201	Sueldos y salarios		769.68					
	211020501	Aporte personal IESS		80.33					
	211020502	Aporte Patronal		103.28					
		R/C. Pago de sueldos a Mano de Obra Directa según el rol de pagos							
31-ene-20									
	513	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						560.75	
	5130101	Sueldos y salarios MOI		500.00					
	51207	Aporte Patronal		60.75					
	21102	OBLIGACIONES PATRONALES							560.75
	2110201	Sueldos y salarios		452.75					
	211020501	Aporte personal IESS		47.25					
	211020502	Aporte Patronal		60.75					
		R/C. Pago de sueldos a Mano de Obra Indirecta veterinario según el rol de pagos							
31-ene-20									
	61101	GASTO SUELDO ADMINISTRATIVOS						1,009.35	
	6110101	Sueldos y salarios		900.00					
	6110401	Aporte Patronal		109.35					
	21102	OBLIGACIONES PATRONALES							1,009.35
	2110201	Sueldos y salarios		814.95					
	211020501	Aporte personal IESS		85.05					
	211020502	Aporte Patronal		109.35					
		R/C. Pago de sueldos a empleados Administrativos según el rol de pagos							
		TOTAL ANTES DE AJUSTE						2,352,065.68	2,352,065.68
31-ene-20									
	51201	BENEFICIOS SOCIALES MOD						243.72	
	51202	DECIMO TECERA REMUNERACION MOD		70.83					
	51203	DECIMO CUARTA REMUNERACIÓN MOD		66.67					
	51204	VACACIONES MOD		35.42					
	51205	FONDO DE RESERVA MOD		70.81					
	21102	OBLIGACIONES PATRONALES							243.72
	2110202	Decimotercera remuneración		70.83					
	2110203	Decimocuarta remuneración		66.67					
	2110204	Vacaciones		35.42					
	2110206	Fondo de reserva IESS		70.81					
		R/C el asiento de provisiones según el detalle del cuadro de beneficios sociales Mano de Obra Directa							
31-ene-20									
	513	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION						137.48	
	5130102	Decimotercera remuneración MOI		41.67					
	5130103	Decimocuarta remuneración MOI		33.33					
	5130104	Vacaciones MOI		20.83					
	5130105	Fondo de reserva IESS MOI		41.65					
	21102	OBLIGACIONES PATRONALES							137.48
	2110202	Decimotercera remuneración		41.67					
	2110203	Decimocuarta remuneración		33.33					
	2110204	Vacaciones		20.83					
	2110206	Fondo de reserva IESS		41.65					
		R/C el asiento de provisiones según el detalle del cuadro de beneficios sociales Mano de Obra Indirecta							
31-ene-20									
	61102	GASTO BENEFICIOS SOCIALES DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO						254.14	
	6110201	Decimotercera remuneración		75.00					
	6110202	Decimocuarta remuneración		66.67					
	6110204	Provisiones Vacaciones		37.50					
	6110402	Fondo de reserva IESS		74.97					
	21102	OBLIGACIONES PATRONALES							254.14
	2110202	Decimotercera remuneración por pagar		75.00					
	2110203	Decimocuarta remuneración por pagar		66.67					
	2110204	Vacaciones por pagar		37.50					
	2110206	Fondo de reserva IESS por pagar		74.97					
		R/C el asiento de provisiones según el detalle del cuadro de beneficios sociales a empleados Administrativos							
31-ene-20									
	513	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						770.00	
	5130303	Depreciación equipos		770.00					
	12111	DEPRECIACION ACUMULADA							770.00
	1211103	Equipo ganadería y herramientas		270.00					
	1211107	Vehículos		500.00					
		R/C el asiento de depreciación acumulada de maquinaria							

31-ene-20		32			
	61208	GASTO DEPRECIACIONES		471,67	
	6120801	Edificios y Locales	416,67		
	6120802	Muebles y enseres	41,67		
	6120806	Equipos de computación	13,33		
	12111	DEPRECIACIÓN ACUMULADA			471,67
	1211101	Edificios Locales	416,67		
	1211102	Muebles y enseres	41,67		
	1211106	Equipos de Computación	13,33		
		R/C el asiento de depreciación propiedad planta y equipo			
31-ene-20		33			
	21109	CUENTAS POR PAGAR VARIOS		640,46	
	211090302	Empresa Eléctrica	389,36		
	211090303	Empresa de agua potable	150,00		
	2110905	Otras cuentas por pagar	101,10		
	11103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS			640,46
	1110301	Banco Internacional Corriente	640,46		
		<b>TOTAL AJUSTES</b>		1.877,01	1.877,01
31-ene-20		33			
	31502	Resumen de Gastos		8.537,79	
	5101	Costo de producción de leche			6.628,27
	61210	GASTO SERVICIOS BASICOS			174,36
	6121003	Agua potable	50,00		
	6121001	Energía eléctrica	89,36		
	6121004	Servicios de Internet	35,00		
	611	GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVOS			1.009,35
	6110101	Sueldos y salarios	900,00		
	6110401	Aporte Patronal	109,35		
	61102	GASTO BENEFICIOS SOCIALES ADMINISTRATIVO			254,14
	6110201	Decimotercera remuneración	75,00		
	6110202	Decimocuarta remuneración	66,67		
	6110403	Fondo de reserva IESS	74,97		
	6110204	Provisiones Vacaciones	37,50		
	61208	GASTO DEPRECIACIONES			471,67
	6120801	Edificios y Locales	416,67		
	6120802	Muebles y enseres	41,67		
	6120806	Equipos de computación	13,33		
		R/C Asientos cierre de gastos			
31-ene-20		34			
	41102	VENTAS DE BIENES NO GRAVADOS CON IVA		12.147,75	
	4110201	Venta de Leche	12.147,75		
	31502	Resumen De Gastos			12.147,75
31-ene-20		35			
	31502	Resumen de Gastos		3.609,96	
	3140102	Utilidad del Ejercicio			3.609,96
		R/C El cierre de los asientos de gastos y la apertura de la Utilidad del ejercicio.			
		<b>TOTAL ASIENTOS CIERRE</b>		24.295,50	24.295,50
		<b>TOTAL LIBRO DIARIO</b>		<b>2.380.238,19</b>	<b>2.380.238,19</b>

---

 PRESIDENTE

---

 CONTADOR

## c) Balance de Comprobación

Tabla 19.

*Balance de Comprobación*

 <b>HACIENDA "LA MAGDALENA"</b> <b>BALANCE DE COMPROBACIÓN</b> <b>DEL 01 AL 31 DE ENERO DEL 2020</b>				
Nº	CÓDIGO	DETALLE	SALDO	
			DEBE	HABER
1	1110101	CAJA	3.080,70	0,00
2	11103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERA	37.880,68	0,00
3	1120101	Clientes	4.976,00	0,00
4	1120102	Provisión cuentas incobrables	0,00	49,76
5	11301	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	311,80	0,00
6	11303	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	137,26	0,00
7	1140304	IVA en compras	7,20	0,00
8	121	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	2.200.231,47	0,00
9	12111	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	0,00	22.165,28
10	12110	ACTIVOS BIOLÓGICOS	79.980,00	0,00
11	21102	OBLIGACIONES PATRONALES	0,00	3.401,01
13	2110301	Retenciones en la fuente del impuesto a la re	0,00	1,10
14	22101	INTERESES POR OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	0,00	1.749.603,00
15	311	Capital Social	0,00	545.775,00
16	3140102	Utilidad del Ejercicio	0,00	3.609,96
17	3140104	Resultados Acumulados	0,00	2.000,00
<b>TOTAL BALANCE DE COMPROBACIÓN</b>			<b>2.326.605,11</b>	<b>2.326.605,11</b>

---

 PRESIDENTE

---

 CONTADOR

## D) BALANCE GENERAL

Tabla 20  
Balance general

		<b>HACIENDA "LA MAGDALENA"</b>	
		<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>	
		<b>AL 31 DE ENERO DEL 2020</b>	
		<b>EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS</b>	
<b>1 ACTIVOS</b>			
11 ACTIVO CORRIENTE			<b>46.343,88</b>
111 DISPONIBLE			<b>40.961,38</b>
11101 CAJA			3.080,70
1110101 Efectivo	3.080,70		
11103 BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS			37.880,68
1110301 Banco Internacional Corriente	27.100,40		
1110302 Banco Coodesarrollo Ahorros	10.780,28		
11201 Cuentas por cobrar			4.976,00
1120101 Clientes	4.976,00		
1120102 Provisión cuentas incobrables	-49,76		-49,76
113 INVENTARIOS			
11301 INVENTARIO DE MATERIA PRIMA			311,80
1130101 Inventario de Melaza	56,05		
1130102 Inventario de Silo	128,45		
1130103 Inventario de Sal mineral	10,24		
1130104 Inventario de Vacuna anti-aftosa	16,20		
1130105 Inventario de Nutrimin - vitamina	100,86		
11303 PRODUCTOS TERMINADOS			137,26
1130301 Inventario de Leche cruda	137,26		
11403 IMPUESTOS AL SRI POR COBRAR			7,20
1140304 IVA en compras	7,20		
12 ACTIVO NO CORRIENTE			
121 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			2.200.231,47
12101 TERRENO	2.032.031,47		
12102 Edificios y locales	100.000,00		
12104 Muebles y enseres	5.000,00		
12105 Maquinaria	32.400,00		
12108 Equipos de computación	800,00		
12109 Vehículos	30.000,00		
12110 Activos biológicos de origen animal			79.980,00
12110301 Semovientes Vacas	77.730,00		
12110302 Semovientes Caballos	2.250,00		
12111 DEPRECIACION ACUMULADA			-22.165,28
1211101 Edificios y Locales	-3.736,11		
1211102 Muebles y enseres	-248,61		
1211103 Maquinaria y herramientas	-4.051,00		
1211106 Equipos de Computación	-146,22		
1211107 Vehículos	-13.983,33		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>2.304.390,07</b>	<b>2.304.390,07</b>
<b>2 PASIVOS</b>			
21 PASIVO CORRIENTE			
211 CUENTAS POR PAGAR			3.402,11
21102 OBLIGACIONES PATRONALES	3.401,01		
2110301 Retenciones en la fuente del impuesto a la renta	1,10		
22 PASIVO NO CORRIENTE			
22101 INTERESES POR OBLIGACIONES A LARGO PLAZO			1.749.603,00
2210101 En entidades financieras de los sectores privados y / o publico	1.749.603,00		
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>1.753.005,11</b>	<b>1.753.005,11</b>
<b>3 PATRIMONIO</b>			
31 CAPITAL			551.384,96
311 Capital Social		545.775,00	
3140102 Utilidad del Ejercicio	3.609,96		
3140104 Resultados Acumulados	2.000,00		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>551.384,96</b>	<b>551.384,96</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVOS</b>		<b>2.304.390,07</b>	<b>2.304.390,07</b>

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
CONTADOR

## E) ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 21

*Estado de resultados*

		<b>HACIENDA "LA MAGDALENA"</b>  <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>  <b>DEL 01 AL 31 DE ENERO DEL 2020</b>
Ingresos ordinarios		12.147,75
Venta de leche cruda a Empresa Floralp	12.147,75	
<b>Costo de ventas</b>		<u>6.628,27</u>
Utilidad bruta en ventas		5.519,48
<b>Gastos Administrativos y operativos</b>		1.909,51
Sueldo Administrador	698,23	
Sueldo Auxiliar contable	565,25	
Depreciación Edificios	416,67	
Depreciación Mobiliario	41,67	
Depreciación Equipo de Cómputo	13,33	
Servicio de Energía Eléctrica	89,36	
Servicio de agua potable	50,00	
Servicio de Internet	35,00	
Utilidad del ejercicio		<u>3.609,96</u>
	<hr style="width: 20%; margin: auto;"/>	<hr style="width: 20%; margin: auto;"/>
	PRESIDENTE	CONTADOR

## F) CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

Tabla 22

*Cambios en el patrimonio*

	<b>HACIENDA "LA MAGDALENA"</b> <b>ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO</b> <b>DEL 01 AL 31 DE ENERO DEL 2020</b>				
	<b>Cuentas</b>	<b>Capital Social</b>	<b>Resultados Acumulados</b>	<b>Utilidad y/o pérdidas del ejercicio</b>	<b>Saldo Final</b>
Capital Social	545.775,00				545.775,00
Resultados Acumulados		2.000,00			2.000,00
Utilidad y/o pérdidas del ejercicio				3.609,96	3.609,96
Saldo al cierre del periodo	545.775,00	2.000,00		3.609,96	551.384,96

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
CONTADOR

## G) FLUJO DE EFECTIVO

Tabla 23  
Flujo de efectivo

	<b>HACIENDA "LA MAGDALENA"</b> <b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b> <b>DEL 01 AL 31 DE ENERO DEL 2020</b>		
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b> <b>Recibido de clientes</b> Ventas de leche cruda Disminución en cuentas por cobrar  <b>Pago a proveedores</b> <b>Cuentas por pagar varios</b>  TOTAL DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	12.147,75 0,00  -640,46  0,00	12.147,75  -640,46  0,00	11.507,29  0,00  0,00
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b> Total Actividades de operación	0,00	0,00	0,00
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b> Total Actividades de operación	0,00	0,00	0,00
Flujo del efectivo usado Efectivo al inicio del periodo Efectivo al Final del periodo			11.507,29 29.454,09 <b>40.961,38</b>

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
CONTADOR

## I) Nota a los estados financieros



### NOTAS EXPLICATIVAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

#### DE LA HACIENDA “LA MAGDALENA AL 31 DE ENERO DEL 2020

##### 1. Información General

###### ✓ Constitución y operaciones

La Hacienda “La Magdalena” fue legalmente constituida legalmente y modificada la Razón Social el 05 de marzo del 2010, mediante una escritura pública.

La hacienda se encuentra Ubicada en la Avenida Galo Plaza Laso y Vía Zuleta en La comunidad La Magdalena perteneciente a la parroquia Angochagua, Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura.

Su actividad principal es la Ganadería y la producción de leche cruda, sin embargo, por temporadas también ejercen las actividades agrícolas.

Actualmente cuentan con 55 socios y 17 empleados en relación de dependencia.

###### ✓ Situación económica del país

Según Ministerio de Agricultura y Ganadería “En 2019 inició con el fortalecimiento al sector lácteo ecuatoriano, con diferentes acciones y acercamientos con productores pecuarios”, por tal motivo, se considera fundamental en la reactivación económica del país.

###### ✓ Capacidad de la Hacienda para continuar en marcha las actividades durante la pandemia.

Las Actividades de la Hacienda se mantienen de manera presencial, sin embargo, se implementó las medidas de seguridad como; entrega de mascarillas, alcohol, vestimenta adecuada, desinfección del área de trabajo de las oficinas y del personal, entre otras, pensando en el bienestar de los socios y trabajadores.

✓ **Aprobación de los Estados Financieros**

Los presentes Estados financieros fue aprobado por el Representante Legal de la Hacienda el 5 de marzo del 2020, mientras que, los 55 Socios darán su aprobación el 30 de abril del 2020.

**2. Resumen de las Principales Políticas contables**

Para la preparación de los Estados Financieros la Hacienda debe considerar las siguientes normativas:

✓ **Bases de preparación de los EEFF**

Los Estados Financieros fueron adoptadas según los principios Contables, Normas Internacionales de Contabilidad y las Normas Internacionales de Información Financiera y en función a las normas vigentes que competen, de la misma manera las transacciones en los estados financieros fueron realizado con los registros contables que realiza la Hacienda y con todos los documentos fuentes, ésta se encuentra expresado en Dólares Americanos.

✓ **Transacciones en moneda**

Los Balances de la Hacienda se expresa en dólares americanos

**3. Información financiera**

✓ **Efectivo**

Esta cuenta se compone en los recursos disponibles que mantiene la Hacienda y se compone de la siguiente manera:

Caja	\$3.080,70
Bancos locales	\$37.880,68

✓ **Cuentas por cobrar**

Contiene las deudas pendientes por cobrar a la empresa Floralp. La misma se compone de la siguiente manera.

Cientes	\$4.976,00
---------	------------

### 3..1. **Provisión de cuentas incobrables**

La Normativa tributaria permite deducirse hasta el 1% de cuentas incobrables, mientras que técnicamente a nivel financiero se prevé en función al nivel de morosidad de los clientes, por lo tanto, al final del periodo 2020 se realizará un reajuste. Para el mes de enero se cuenta con 49,76

#### ✓ **Inventarios**

La Hacienda mantiene dentro de sus inventarios el método promedio ponderado debido a que fue necesario contar con los costos para su adquisición. Dentro de esta cuenta se mantiene el producto producido más los materiales directos para llegar al productor final.

Inventario de materia prima		311,80
Inventario de melaza	56,05	
Inventario de silo	128,45	
Inventario de sal mineral	10,24	
Inventario de vacuna anti-aftosa	16,20	
Inventario de Nutrimin-vitamina	100,86	
Inventario de productos terminados leche cruda		132,59

#### ✓ **Impuesto al Servicios de Rentas Internas por cobrar**

Este Rubro se encuentra como un saldo a favor del contribuyente por concepto de IVA en compras un valor de \$7,20.

✓ **Propiedad Planta y Equipo**

La hacienda cuenta con propiedades valuadas en \$2.200.231,47 a continuación se presenta el detalle.

Terreno	2.032.031.47
Edificios	100.000.00
Muebles y enseres	5.000,00
Maquinaria	32.400,00
Equipos de computación	800,00
Vehículo	30.000,00

**3..1. Depreciación acumulada de PPE**

El valor que se encuentra en la depreciación de PPE es de \$ 22.165,28.

✓ **Activos biológicos**

Dentro de este rubro cuenta con un total de \$79.980,00, según la siguiente composición.

Semovientes vacas	77.730,00
Semovientes caballos	2.250,00

✓ **Obligaciones patronales**

Las obligaciones que la hacienda debe cumplir con sus trabajadores está compuesto por los sueldos y beneficios sociales con un total de \$ 3.401.01.

✓ **Retenciones en la fuente de impuesto a la Renta**

Surgen por las retenciones de compras realizadas por la hacienda, este valor se encuentra pendiente por cancelar al fisco de \$1,10.

✓ **Intereses por obligaciones por préstamos a largo plazo**

La hacienda mantiene unos préstamos en una entidad financiera cuyo interés a cancelar es de \$1.749.063,00

✓ **Capital Social**

Es el capital que los 55 socios de la hacienda han aportado para la ejecución de las actividades, generando un capital social de \$545.775,00.

✓ **Utilidad del ejercicio febrero**

Las utilidades obtenidas por la actividad productiva perteneciente al mes de enero del 2020 son de \$3.609.96

✓ **Resultados acumulados**

Los ajustes de los ejercicios anteriores de pérdidas son de \$2.000,00 dos mil con 00/100 dólares americano, conforme la aprobación de los 55 socios en la junta realizada el 3 de marzo del 2020

4. La Hacienda presenta toda la información necesaria dentro de los Estados Financieros cumpliendo los parámetros y normas vigentes, la misma está descrita en esta nota explicativa la misma es aprobada por el representante legal y los 55 socios en la asamblea que se realizó el sábado 15 de marzo del 2020, para fines pertinentes firman los responsables.

PRESIDENTE

CONTADORA

## **CAPÍTULO V**

### **5. VALIDACIÓN**

#### **5.1 Introducción**

En todo proyecto de investigación es importante validar la propuesta antes de su aplicación, mediante los análisis realizados que han expuesto el manejo inadecuado de la hacienda, además de impedir el desarrollo dentro del mercado debido al desconocimiento administrativo y contable.

Por tal motivo, se procede a validar la propuesta de un Manual Administrativo, contable y financiero para la Hacienda “La Magdalena” permitiendo desarrollar sus actividades de manera eficiente, al igual que facilite a los socios la toma de decisiones para su compañía, y que la información financiera se encuentre actualizada.

#### **5.2 Descripción del estudio**

Mientras se llevó a cabo el desarrollo de los manuales se pudo observar ciertas debilidades que la hacienda presentaba en las diferentes áreas administrativas, contables y financieras mencionadas en el diagnóstico situacional de la hacienda, con la finalidad de contribuir y controlar dichas debilidades; se proponen procedimientos para cada una de las áreas que posee la misma, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

##### **5.2.1 Objetivo**

Realizar un análisis de validación que generará la realización del manual dentro de la hacienda.

### 5.2.2 Equipo de Trabajo

Se detalla de la siguiente manera:

Tabla 24  
*Equipo de Trabajo*

VALIDADORES	NOMBRE
Estudiantes	Melisa Mugmal Erika Santacruz
Docente Tutor	Ing. Rodríguez Yaselga Diego Fernando
Docentes técnicos	Dr. Vinicio Saráuz Dr. Benito Scacco
Presidente de la hacienda “La Magdalena”	Ing. Edison Criollo

### 5.3 Metodología de verificación

La metodología de verificación permitirá realizar una medición y a su vez verificar resultados con respecto a los principales problemas administrativos, contables y financieros que muestra la hacienda, mediante una matriz de validación con sus respectivas variables e indicadores de la propuesta presentada, además de la calificación con su respectivo rango de interpretación de los resultados obtenidos.

#### 5.3.1 Factores a validar

Para realizar la validación se estableció como variables la propuesta administrativa y financiera, de las cuales se derivaron indicadores mismos que serán calificados por el presidente de la hacienda y los respectivos docentes que formaron parte del presente trabajo de investigación.

#### 5.3.2 Método de calificación

Para la calificación se propone una escala de la siguiente manera:

Tabla 25  
*Método de calificación*

<b>Método de calificación</b>	
<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>
3	Muy Aplicable
2	Aplicable
1	Poco aplicable

### 5.3.3 Rango de interpretación

El rango de interpretación servirá para demostrar los resultados correctamente, dando una calificación en porcentajes presentados a continuación:

Tabla 26  
*Rango de Calificación*

<b>Rango de Calificación</b>	
<b>%Rango</b>	<b>Calificación</b>
70 – 100	Muy aplicable
36 – 69	Aplicable
0 -35	Poco aplicable

Tabla 27  
*Rango de interpretación*

<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Total</b>	<b>Rango de interpretación</b>
MA	3	21	63	100%
A	2	21	42	66.66%
PA	1	21	21	33.33%

## 5.4 Resultados

Los resultados obtenidos en la matriz de validación serán aplicados utilizando la siguiente fórmula:

$$V = \frac{CO}{CT} \times 100$$

Definiendo los términos de cada variable:

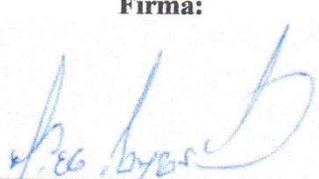
V = Validación

CO = Calificación obtenida

CT = Calificación total

Tabla 28.  
Matrices de validación

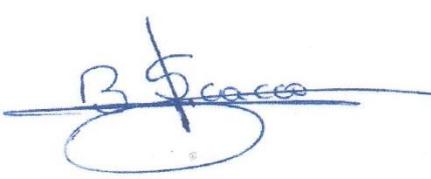
MATRIZ DE VALIDACIÓN ING. DIEGO RODRÍGUEZ					
No.	Variables	Indicadores	Calificación		
			Ing. Diego Rodríguez		
			MA	A	PA
1	<b>Propuesta Administrativa</b>	Misión	✓		
2		Visión	✓		
3		Objetivos estratégicos	✓		
4		Valores corporativos	✓		
5		Políticas generales	✓		
6		Políticas administrativas	✓		
7		Estructura organizacional	✓		
8		Organigrama funcional	✓		
9		Manual de funciones	✓		
10		Mapa de procesos	✓		
11		Manual de procedimientos	✓		
12		Flujograma de procesos	✓		
13		Gestión de procesos	✓		
14		Gestión de riesgo	✓		
15	<b>Propuesta Financiera</b>	Manual contable y financiero	✓		
16		Plan de cuentas	✓		
17		Dinámica de cuentas	✓		
18		Proceso contable	✓		
19		Estructura de Estados Financieros	✓		

20		Notas a los Estados Financieros		✓	
21		Razones financieras		✓	
<b>Total:</b>		<b>21</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	
<b>Firma:</b>					
					

<b>MATRIZ DE VALIDACIÓN DR VINICIO SARÁUZ</b>					
No.	Variables	Indicadores	Calificación		
			Dr. Vinicio Saráuz		
			MA	A	PA
1	<b>Propuesta Administrativa</b>	Misión	✓		
2		Visión	✓		
3		Objetivos estratégicos	✓		
4		Valores corporativos	✓		
5		Políticas generales	✓		
6		Políticas administrativas	✓		
7		Estructura organizacional	✓		
8		Organigrama funcional	✓		
9		Manual de funciones	✓		
10		Mapa de procesos	✓		
11		Manual de procedimientos	✓		
12		Flujograma de procesos	✓		
13		Gestión de procesos		✓	
14		Gestión de riesgo		✓	
15	<b>Propuesta Financiera</b>	Manual contable y financiero	✓		
16		Plan de cuentas	✓		

17		Dinámica de cuentas	✓		
18		Proceso contable	✓		
19		Estructura de Estados Financieros	✓		
20		Notas a los Estados Financieros	✓		
21		Razones financieras	✓		
<b>Total:</b>			<b>19</b>	<b>2</b>	
<b>Firma:</b>					

<b>MATRIZ DE VALIDACIÓN DR. BENITO SCACCO</b>					
<b>No.</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Calificación</b>		
			<b>Dr. Benito Scacco</b>		
			<b>MA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>
1	<b>Propuesta Administrativa</b>	Misión	✓		
2		Visión	✓		
3		Objetivos estratégicos	✓		
4		Valores corporativos	✓		
5		Políticas generales	✓		
6		Políticas administrativas	✓		
7		Estructura organizacional	✓		
8		Organigrama funcional	✓		
9		Manual de funciones	✓		
10		Mapa de procesos		✓	
11		Manual de procedimientos	✓		
12		Flujograma de procesos	✓		

13	<b>Propuesta Financiera</b>	Gestión de procesos		✓	
14		Gestión de riesgo	✓		
15		Manual contable y financiero	✓		
16		Plan de cuentas	✓		
17		Dinámica de cuentas	✓		
18		Proceso contable	✓		
19		Estructura de Estados Financieros	✓		
20		Notas a los Estados Financieros	✓		
21		Razones financieras	✓		
<b>Total:</b>			<b>19</b>	<b>2</b>	
					
<b>Firma:</b>					

<b>MATRIZ DE VALIDACIÓN ING. EDISON CRIOLLO</b>					
<b>No.</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Calificación</b>		
			<b>Ing. Edison Criollo</b>		
			<b>MA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>
1	<b>Propuesta Administrativa</b>	Misión	✓		
2		Visión	✓		
3		Objetivos estratégicos	✓		
4		Valores corporativos	✓		
5		Políticas generales	✓		
6		Políticas administrativas	✓		
7		Estructura organizacional		✓	
8		Organigrama funcional		✓	
9		Manual de funciones	✓		

10		Mapa de procesos	✓		
11		Manual de procedimientos	✓		
12		Flujograma de procesos	✓		
13		Gestión de procesos	✓		
14		Gestión de riesgo		✓	
15	<b>Propuesta Financiera</b>	Manual contable y financiero	✓		
16		Plan de cuentas		✓	
17		Dinámica de cuentas	✓		
18		Proceso contable	✓		
19		Estructura de Estados Financieros	✓		
20		Notas a los Estados Financieros	✓		
21		Razones financieras		✓	
<b>Total:</b>			<b>16</b>	<b>5</b>	
<b>Firma:</b>					
 					

#### 5.4.1 Calificación e interpretación

Tabla 29.  
Calificación total

Indicador	Valor	Total	Total * No. De Validadores	Calificación
21	3	63	252	Muy aplicable
21	2	42	168	Aplicable
21	1	21	84	Poco aplicable

#### 5.4.1 Calificación e interpretación

Tabla 28.  
*Calificación total*

Indicador	Valor	Total	Total * No. De Validadores	Calificación
21	3	63	252	Muy aplicable
21	2	42	168	Aplicable
21	1	21	84	Poco aplicable

Tabla 29  
*Calificación obtenida*

Nombre	Indicador	Valor	Total %	Calificación
Ing. Diego Rodríguez	19	3	57	Muy aplicable
Dr. Vinicio Saráuz	19	3	57	Muy aplicable
Dr. Benito Scacco	19	3	57	Muy aplicable
Presidente de la hacienda.	16	3	48	Muy aplicable
TOTAL, OBTENIDO			219	

Los resultados obtenidos en la matriz de validación se aplican en la fórmula establecida.

$$V = \frac{219}{252} \times 100$$

$$V = 86,90\%$$

El resultado que se obtuvo sobre la elaboración de un manual administrativo y financiero para la hacienda “La Magdalena” es favorable puesto que se obtuvo el 86,90% de validación debido a que el trabajo de investigación se realizó acorde a las necesidades de

la entidad de estudio, además su contenido es de fácil comprensión y aplicación, garantizando la mejora y prosperidad de la hacienda.

## CONCLUSIONES

En relación a la fundamentación teórica observamos que las bases científicas se encuentran alineadas específicamente a la importancia de lo que es disponer de un manual administrativo contable y financiero, ya que sus procedimientos y metodologías han sido validadas por la comunidad científica.

Con respecto a procedimientos metodológicos observamos que el desarrollar una investigación exploratoria descriptiva permitió recolectar la información verídica y la información relevante para la construcción del manual

Una vez concluida la información diagnóstica pudimos determinar estrategias a nivel defensivo, ofensivo de reordenamiento y también a nivel de lo que es posicionamiento, las mismas que se mostraron en el manual administrativo.

En cuanto a la propuesta, se concluyó que se terminaron los aspectos importantes en relación a lo que se observó como debilidades en el diagnóstico.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda ampliar las bases teóricas a nivel nacional para que sea un referente para futuras investigaciones, puesto que de ahí parte toda la investigación científica, misma que ha sido considerada específicamente para empresas productoras de leche.

Se sugiere hacer una revisión adicional en el sector de las empresas productoras de leche para que se pueda determinar una información correlacional que permita obtener un modelo que pueda ser un impulso al sector de este tipo de empresas.

Al haber diagnosticado los aspectos internos y externos de la hacienda se recomienda considerar y establecer nuevas estrategias para que esta sea competente y se posicione como una empresa pionera en producción de leche.

Una vez establecida la propuesta es necesario que se apliquen los procedimientos tanto administrativos, contables y financieros, ya que de esta forma mejorarán los procesos, cumplirán con políticas, y optimizaran recursos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, G. y. (2014). Contabilidad financiera. México: McGraw Hill Education
- Benjamín, E. &. (2014). Organización de empresas. México:: McGrawHill Education.
- Bernal, C. &. (2013). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Bogotá:: Pearson.
- Bolaños, P. (2012). Aspectos generales de agroindustria. Ibarra: Euned.
- Bosch, M. (2013). Gestión Contable. Madrid:: IC Editorial.
- Bravo, M. (2013). Contabilidad General. México.
- Cardona, C. (2011). Fundamentos de administración. España: Ecoe.
- Debitoor. (2018). Que es empresa. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>
- Gill, M. d. (2010). Cómo crear y hacer funcionar. Madrid: Esci.
- González, D. (2012). Introducción a contabilidad. Argentina:: El Cid Editor.
- Gullo, J. (2015). Gestión Organizacional. Argentina:: Maipe.
- Martínez, J. (2018). Criterios de la clasificación de empresas. Obtenido de <http://www.econosublime.com/2018/12/criterios-clasificacion-empresas.html#:~:text=Las%20empresas%20pueden%20clasificarse%20seg%C3%BAn,%20C%20medianas%20y%20peque%C3%B1as%20y%20microempresas.&text=Para%20que%20una%20empresa%20sea,uno%20de%20los%20otros%20do>s
- Risco, L. (2013). Economía de la Empresa. Bloomington:: ISBN.
- Sampieri, Hernández Roberto (et.al.) (2008).. En Metodología de la Investigación. Mc.Graw-Hill: México.
- Flóres, E., Rincón, C. A., & Zamorano, R. (2014). Manual contable en la implementación de las NIIF: herramientas para elaborarlo. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Jurado, R. (2009). Metodología de la Investigación “En busca de la verdad”. Editorial Esfinge México, 175 págs.
- Jones, G. (2014). *Administración contemporánea*. México:: McGrawHill Education.
- Lases, F. (2009) Metodología de la Investigación. Un nuevo enfoque. 2ª edición CIDL: México.
- Sánchez, D. M. (2015). Administración 1 ((Primera edición) ed.). México: Patria S. A de CV. doi: 978-607-744-247-9

Zapata, S. P. (2017). Contabilidad General. Bogotá: Alfaomega,. doi:doi:978-958-778-213-4

Vania, T. V. (2017). Contabilidad General. Col. La Loma Tlainepanta, México: UNID .

Prieto, P. R. (2017). Plan General de Contabilidad. Madrid: CEP S .L. doi:978-84-681-7740-3

Fincoswsky, E. B. (2012). Organización de empresas. México: McGRAW-HILL .

Warren, C. S., Reeve, J. M., & Duchac, J. E. (2016). Contabilidad Financiera (Catorceava ed.). Mexico D.F.: Cengage Learning.

# ANEXOS

## Anexo 1

## Matriz MEFE y MEFI

## Matriz de estrategias factores externos (MEFE)

Detalle	Peso	Calificación	Ponderación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Precios estables y reglamentados por el estado.	0.05	2	0.10
Establecer estrategias comerciales para la hacienda para sus productos y servicios.	0.10	3	0.35
Proveedores ubicados en el sector de influencia de la empresa.	0.10	4	0.40
Presencia de un mercado industrial de lácteos en crecimiento.	0.05	1	0.05
Ingresar a nuevos mercados	0.2	4	0.8
<b>AMENAZAS</b>			
Introducción de nuevos competidores.	0.2	1	0.2
Elevación de los costos de las materias primas.	0.05	4	0.20
Incremento de impuestos	0.15	2	0.30
Efectos de la pandemia que perjudican mantener los niveles de producción.	0.05	3	0.15
Cambio climático.	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>	1		2.60

Dando una sumatoria de 2.60 superando el valor establecido de parámetro que es 2.50 quiere decir que la Hacienda se encuentra por encima del valor por lo tanto el mismo cuenta con más oportunidades que amenazas.

### 3.4.8.2 Matriz de estrategias factores internos (MEFI)

Detalle	Peso	Calificación	Ponderación
<b>FORTALEZAS</b>			
Posee instalaciones adecuadas y suficientes para el desarrollo de las actividades.	0.10	2	0.20
Cuenta con maquinaria para cada proceso de producción.	0.05	3	0.15
Información oportuna para la toma de decisiones.	0.05	1	0.05
Recurso Humano con experiencia en ganadería.	0.10	4	0.40
Calidad del producto garantizada.	0.2	4	0.8
<b>DEBILIDADES</b>			
Desconocimiento de Visión y Misión institucionales.	0.05	2	0.10
No existe un organigrama estructural, que defina claramente las funciones y jerarquías.	0.05	4	0.20
No cuenta con un manual de procedimientos administrativo-financiero.	0.15	3	0.45
Personal sin formación profesional.	0.05	2	0.1

---

No cuenta con un plan de capacitación para el personal.	0.2	1	0.2
<b>TOTAL</b>		1	2.65

---

Dando una sumatoria de 2.65 superando el valor establecido de parámetro que es 2.50 quiere decir la Hacienda está por encima del valor por lo tanto el mismo cuenta con más fortalezas que debilidades.

## Anexo 2.

**Código de ética de la Hacienda**

Los valores éticos que se propone deben fomentar en la Hacienda, entre sus funcionarios, directivos, y empleados son el siguiente código de ética y conducta:

	<b>Código De Ética</b>	Fecha: 18/11/2020
		Página:1 de 5
<b>HACIENDA “LA MAGDALENA”</b>		
<p>Este código de ética tiene como objetivo definir el comportamiento que todos los funcionarios, directivos y administradores de la hacienda deben observar y cumplir.</p>		
<p>Este código es un instrumento orientador de las actuaciones y comportamientos que deben seguir los funcionarios, directivos y administradores de la Hacienda en desarrollo de sus actividades.</p>		
<p>La solidez, confianza y transparencia deben reflejarse en todas las actuaciones y decisiones de sus directivos quienes procederán guiados por los principios éticos y políticas consagradas en este código y en las normas legales de forma que prevalezca criterios técnicos, de eficiencia y prevención de riesgo en el desarrollo de las actividades de la Hacienda.</p>		
<b>VALORES Y COMPETENCIAS MISIONALES</b>		
<p>La conducta de los directivos, administradores y empleados de la Hacienda debe destacar por los principios, valores y conductas descritas en este código</p>		
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado:</b>	<b>Aprobado por:</b>

	<b>Código De Ética</b>	Fecha: 18/11/2020
		Página: 2 de 5
<b>Primero. – Valores</b>		
<p>Escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar.</p>		
<p><b>Honradez:</b> Es la conducta recta con la que los empleados, directivos y administradores de la hacienda deben actuar.</p>		
<p><b>Honestidad:</b> La conducta de los empleados, directivos, administradores de la hacienda ha de regirse por la decencia, el decoro y el recato. En el manejo ético de los bienes.</p>		
<p><b>Transparencia:</b> El comportamiento debe ser claro, sin duda y sin ambigüedad. Es actuar y contar con procedimientos claros que no generen duda por parte de cada uno de los empleados, directivos y administradores.</p>		
<p><b>Confianza:</b> La confianza es la seguridad de que todos los empleados, directivos y administrador de la hacienda estamos en capacidad de actuar de manera ética en todas las situaciones.</p>		
<p><b>Respeto:</b> Reconocimiento y aceptación de las diferencias individuales de las personas que conformamos la sociedad, con nuestros proveedores, clientes, y ciudadanos en general. Es la base fundamental para la integración y el desarrollo de la organización.</p>		
<p><b>Compromiso:</b> Es la actitud de disposición permanente para el cumplimiento de sus funciones.</p>		
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado:</b>	<b>Aprobado por:</b>

	<b>Código De Ética</b>	Fecha: 18/11/2020
		Página:3 de 5
<p><b>Lealtad Institucional:</b> Es la fidelidad de todos los directivos, administradores y empleados de la hacienda, en cumplimiento de sus directrices.</p> <p><b>Puntualidad:</b> Es la disposición, actitud y disciplina que todos en la organización debemos tener para cumplir con nuestras obligaciones en los plazos y fechas determinadas. Es indispensable para garantizar el orden y la eficiencia en nuestras actuaciones.</p> <p><b>Segundo. Competencias Misionales.</b></p> <p>Son pautas explícitas de comportamiento que definen el perfil deseado del equipo humano de la organización, alineado a la visión y misión.</p> <p><b>Orientación a resultados:</b> Realizar las funciones y cumplir los objetivos organizacionales con eficacia y calidad. Mantener la concentración en los objetivos a alcanzar.</p> <p><b>Solidaridad:</b> Se preocupa genuinamente por las personas, se interesa por sus problemas y necesidades, es una persona siempre dispuesta y preparada para ayudar, se solidariza con los problemas de los menos afortunados.</p>		
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado:</b>	<b>Aprobado por:</b>

	<b>Código De Ética</b>	Fecha: 18/11/2020
		Página:4 de 5
<p><b>Tercera. Relaciones con los clientes</b></p> <p>La hacienda atenderá a sus clientes y socios con honestidad e integridad a largo plazo, evitando toda discriminación por razones de raza, nacionalidad, religión, condición social, con la mayor calidad y menor precio posible respetando la rentabilidad de la hacienda</p> <p><b>Cuarta. Relaciones con los Proveedores</b></p> <p>Las relaciones con los proveedores se basarán en el desarrollo de la confianza mutua, el pago en los términos acordados, siempre que el proveedor cumpla con los términos del contrato, el respeto por la información confidencial, el respeto por los derechos de autor y propiedad intelectual, evitando la reproducción, distribución o modificación no autorizadas de bienes cubiertos por tales derechos. Se propenderá por seleccionar negocios con grupos de interés.</p> <p><b>Quinta. Deberes de los socios</b></p> <p>Cumplir con las obligaciones que le impusieren en el Estatuto y sus Reglamentos.</p> <p>Asistir puntualmente a las Asambleas, sesiones y reuniones de la hacienda a las cuales hubieren sido convocados.</p> <p>Pagar oportunamente las cuotas ordinarias y extraordinarias, fijadas por las Asambleas o al Directorio.</p>		
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado:</b>	<b>Aprobado por:</b>

		<b>Código De Ética</b>	Fecha: 18/11/2020
			Página:5 de 5
<p><b>Sexta. Deberes y atribuciones del Directorio.</b></p> <p>Determinar las políticas de la hacienda para el cumplimiento de sus fines, para coordinar sus relaciones con otros organismos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar el auspicio de proyectos de investigación o publicaciones en el campo agropecuario, industrial y comercial propuestos por los miembros activos.</li> <li>• Considerar y resolver sobre las solicitudes de admisión para nuevos miembros.</li> <li>• Convocar, a través del Presidente y el Secretario, a las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias.</li> <li>• Seleccionar a los miembros honorarios de la hacienda, así como declarar Socios Vitalicios.</li> <li>• Fomentar el acercamiento entre los miembros de la hacienda.</li> <li>• Proponer a la Asamblea para su conocimiento y aprobación el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias.</li> <li>• Procurar por todos los medios, la capacitación técnica de sus miembros y el apego constante a la ética profesional.</li> <li>• Designar e integrar las comisiones permanentes necesarias para el adecuado funcionamiento de la hacienda.</li> <li>• Organizar y patrocinar Ferias, Exposiciones, Subasta o Remates que estimulen y orienten las actividades agropecuarias, industriales y comerciales.</li> </ul>			
<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

## Anexo 3.

## Catálogo de cuentas



## PLAN DE CUENTAS LA HACIENDA “LA MAGDALENA”

CATALOGO DE CUENTAS CONTABLES	
CUENTA	DESCRIPCIÓN
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>
11	ACTIVO CORRIENTE
111	DISPONIBLE
11101	CAJA
1110101	Efectivo
1110102	Caja Chica
1110103	Fondo a rendir cuentas
1110104	Fondo rotativo
11102	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO
1110201	PENDIENTE
1110202	PENDIENTE
11103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS
1110301	Banco Internacional Corriente
1110302	Banco Codesarrollo Ahorros
11104	INVERSIONES EN COOPERATIVAS DE AHORROS Y CREDITO
1110401	De 1 a 30 días
1110402	De 31 a 90 días
1110403	De 91 a 180 días
1110404	De 181 a 360 días
11105	INVERSIONES EN LOS SECTORES FINANCIEROS PRIVADOS Y PÚBLICOS
1110501	De 1 a 30 días
1110502	De 31 a 90 días
1110503	De 91 a 180 días
1110504	De 181 a 360 días

112	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR A CORTO PLAZO
11201	CUENTAS POR COBRAR
1120101	Clientes
112010101	Diego Moreno y Amparo Moreno
112010102	Cuentas por cobrar Varios
1120102	Socios / Asociados
112010201	Cuotas aportes
112010202	Cuotas por levantamiento topográfico
112010203	Cuotas por cobrar vacuna brucelosis
1120103	Empleados
112010301	Oscar Estrada Orlando
112010302	Janeth Albuja
112010303	Pedro Ichau
112010304	Carlosama José Manuel
112010305	Tabango Juan Gabriel
11202	DOCUMENTOS POR COBRAR
1120201	Clientes
112020101	Floralp
112020102	Fondo ganadero
112020103	Ayala Amado Gustavo
112020104	Adriana Guatemal
1120202	Socios / Asociados
1120203	Empleados
11203	GARANTÍAS E INTERESES POR COBRAR
1120301	Garantías entregadas
1120302	Intereses por cobrar de inversiones
11204	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTO POR COBRAR
1120401	Cheques protestados y rechazados
1120402	Por venta de activos
1120403	Cartera entregada a terceros
1120404	Arriendos
1120405	Fideicomiso
11205	ANTICIPOS A PROVEEDORES
1120501	Anticipo proveedores de bienes
112050101	A Proveedores de bienes
1120502	Anticipo Proveedores de servicios
112050201	A Proveedores de servicios
11206	PROVISION INCOBRABLES DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBAR
1120601	Socios / Asociados
1120602	Clientes
113	INVENTARIOS

11301	MATERIA PRIMA
11302	PRODUCTOS EN PROCESO
1130205	ANTICIPO RETENCION EN LA FUENTE
11303	PRODUCTOS TERMINADOS
1130301	Socio 1.....
1130302	Socio 2.....
11304	MERCADERIA EN ALMACEN ADQUIRIDOS
11305	INVENTARIO EN CONSTRUCCIÓN
1130501	Terrenos
1130502	Obras de urbanización
1130503	Obras de edificación
11306	CONSUMO INTERNO
1130601	Combustibles y lubricantes
1130602	Repuestos y accesorios
1130603	Suministros de oficinas
1130604	Otros insumos y accesorios
11307	MERCADERIAS RECIBIDAS EN DACION EN PAGO
11308	SUBPRODUCTOS
1130801	Subproductos
1130802	Desechos y desperdicios
11309	MERCADERIAS EN TRANSITO
11310	PROVISION POR OBSOLESCENCIA DE INVENTARIOS
114	OTROS ACTIVOS CORRIENTES
11401	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO
1140101	PENDIENTE
11402	ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO
11403	IMPUESTOS AL SRI POR COBRAR
1140301	Anticipo de impuesto a la renta
1140302	Retenciones en la fuente
1140303	Retenciones del IVA
1140304	IVA en compras
1140305	Crédito tributario del IVA
1140306	Crédito tributario del impuesto a la renta
11404	OTROS ACTIVOS
12	ACTIVO NO CORRIENTE
121	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO
12101	TERRENOS
1210101	TERRENO
12102	EDIFICIOS Y LOCALES
1210201	Edificios e instalaciones
12103	CONTRUCCIONES EN PROCESO
12104	MUEBLES Y ENSERES
1210401	Muebles de oficina

1210402	Enseres de oficina
12105	<b>MAQUINARIAS Y HERRAMIENTAS</b>
1210501	Maquinaria
1210502	Herramientas complementarias tractores
12106	<b>EQUIPO DE OFICINA</b>
12107	<b>EQUIPOS ESPECIALIZADOS</b>
12108	<b>EQUIPOS DE COMPUTACION</b>
1210801	Equipos de computación
12109	<b>VEHICULOS</b>
12110	<b>ACTIVOS BIOLOGICOS</b>
1211001	De origen animal en desarrollo
121100101	Semovientes toros
1211002	De origen vegetal en desarrollo
1211003	De origen animal en producción
121100301	Semovientes Vacas
121100302	Semovientes Caballos
1211004	De origen vegetal en producción
12111	<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>
1211101	Edificios Locales
1211102	Muebles y enseres
1211103	Maquinaria y herramientas
1211104	Equipos de oficina
1211105	Equipos especializados
1211106	Equipos de Computación
1211107	Vehículos
1211108	Activos biológicos de origen animal
1211109	Activos biológicos de origen vegetal
122	<b>GASTOS DIFERIDOS</b>
12201	<b>GASTOS DE INVESTIGACIÓN, EXPLOTACIÓN Y OTROS</b>
12202	<b>DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL</b>
12203	<b>GASTOS DE INSTALACION</b>
12204	<b>PROGRAMAS DE COMPUTACION</b>
12205	<b>AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE GASTOS DIFERIDOS</b>
1220501	Gatos de investigación, explotación y otros
1220502	Derechos de propiedad intelectual
1220503	Gastos de instalación
1220504	Programas de computación
1221100201	Plantulas de hortalizas
123	<b>OTROS ACTIVOS DE LARGO PLAZO</b>
12301	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR LARGO PLAZO</b>
12302	<b>INVERSIONES PARA ACTIVOS A LARGO PLAZO</b>
12303	<b>PROVISIÓN PARA ACTIVOS A LARGO PALZO</b>
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>

21	PASIVO CORRIENTE
211	CUENTAS POR PAGAR
21101	PROVEEDORES
2110101	De bienes
2110102	De servicios
211010201	Jhonatan Neger
211010203	Moreno Diego
211010205	Grinader
211010206	Otros
211010207	Floralp por leche
21102	OBLIGACIONES PATRONALES
2110201	Sueldos y salarios
2110202	Decimotercera remuneración
2110203	Decimocuarta remuneración
2110204	Vacaciones
2110205	Aporte al IESS
211020501	Aporte personal IESS
211020502	Aporte Patronal
211020503	Prestamos IESS
2110206	Fondo de reserva IESS
2110207	Intereses de mora
2110208	Multas
2110209	Participación de empleados en excedentes
2110210	Participación de empleados en Utilidades
21103	OBLIGACIONES POR PAGAR SRI
2110301	Retenciones en la fuente del impuesto a la renta
211030101	Retención en la fuente 10% honorarios Profesionales
211030102	Retención en la fuente 8% predomina intelecto
211030103	Retención en la fuente 8% notarios, registro
211030104	Retención en la fuente 1% Inversiones entre Ifis
211030105	Retención en la fuente 1% publicidad y comunicación
211030106	Retención en la fuente 1% transporte y pasajeros
211030107	Retención en la fuente 1.75% transferencia bienes naturaleza corporal
211030108	Retención en la fuente 2% en liquidaciones de compra
211030109	Retención en la fuente 8% arrendamientos bienes
211030110	Retención en la fuente 1% seguros y reaseguros
211030111	Retenciones en la fuente 2% rendimientos financieros
211030112	Retenciones en la fuente 2.75% Otras retenciones aplicables
211030113	Retenciones en la fuente 1% de bienes de origen agrícola
211030114	Retención en la fuente 2% Servicios predomina la mano de obra
2110302	Retenciones en la fuente del IVA
211030201	Retención IVA 30%

211030202	Retención IVA 70%
211030203	Retención IVA 100%
2110303	Retenciones en relación de dependencia
2110304	IVA en ventas
2110305	Impuesto a la renta
2110306	Intereses de mora
2110307	Multas / sanciones
2110309	Pendiente
2110310	Pendiente
21104	OTRAS RETENCIONES
2110401	Retenciones Judiciales
2110402	Comisariatos
2110403	Retenciones a terceros
21105	CUENTAS POR PAGAR SOCIOS / ASOCIADOS
2110501	Fondos por pagar socios / asociados
2110502	obligaciones por pagar socios / asociados
211050201	Pendiente
21106	OBLIGACIONES POR PRESTAMOS A CORTO PLAZO
2110601	Con cooperativas de Ahorro y Crédito
2110602	Con entidades financieras de los sectores privados y / o público
2110603	Constituciones financieras del exterior
2110604	Con organismos multilaterales
2110605	Doblegiros de entidades financieras de los sectores privados y / o público
21107	INTERESES DE OBLIGACIONES POR PRESTAMOS CORTO PLAZO
2110701	En Cooperativas de Ahorro y Crédito
2110702	En entidades financieras de los sectores privados y / o publico
2110703	En instituciones financieras del exterior
2110704	En organismos multilaterales
2110705	Otros intereses
21108	ANTICIPOS DE CLIENTES
2110801	De bienes
2110802	De servicios
21109	CUENTAS POR PAGAR VARIOS
2110901	Provisiones por pagar
2110902	Comisiones por pagar
2110903	Con instituciones públicas
211090301	Municipio de Ibarra
211090302	Empresa Eléctrica
211090303	Empresa de agua potable
2110904	Depósitos no identificados
2110905	Otras cuentas por pagar

212	OBLIGACIONES CON LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA
21201	OBLIGACIONES CON LA SUPERINTENDENCIA DE CONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA
2120101	Contribuciones
2120102	Sanciones
2120103	Intereses
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>
31	CAPITAL
311	CAPITAL SOCIAL
31101	APORTES SOCIOS
3110101	ACCIONES SOCIOS
3110102	APORTE FUTURA CAPITALIZACION
31102	CERTIFICADOS DE APORTACION
31103	APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES
31104	CAPITAL SOCIAL EN LIQUIDACIÓN
312	RESERVAS
31201	RESERVAS LEGALES Y ESTATUTARIAS
3120101	Reserva Legal irrepitable
3120110	Refrigerios por mingas
31202	OTRAS RESERVAS ESTATUTARIAS
313	DONACIONES
31301	DONACIONES
3130101	PENDIENTE
314	RESULTADOS
31401	RESULTADOS
3140101	Excedente del Ejercicio
3140102	Utilidad del Ejercicio
3140103	Pérdida del ejercicio
3140104	Resultados Acumulados
315	REVALUACIONES
31501	REVALUACIONES
3150101	Superávit por revaluaciones de propiedad, planta y equipo
3150102	Déficit por revaluación de propiedad, planta y equipo
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>
41	INGRESOS POR VENTAS
411	VENTA DE BIENES
41101	VENTA DE BIENES GRAVADAS CON IVA
4110101	PENDIENTE
41102	VENTAS DE BIENES NO GRAVADOS CON IVA
4110201	Venta de Leche
4110202	Venta de heno
4110203	Venta de Terneros

4110204	Venta de vacas
4110205	Venta de carne
4110206	Venta de avena
4110207	Venta de morocho
4110208	Ingresos por venta de hierba
4110209	Venta de hortalizas
4110210	Venta de queso
4110211	Venta de cebada
412	<b>VENTAS DE SERVICIOS</b>
41201	<b>VENTAS DE SERVICIOS GRAVADOS CON IVA</b>
4120101	<b>VENTA DE SERVICIOS GRAVADOS CON IVA</b>
4120102	<b>VENTA DE SERVICIOS NO GRAVADOS CON IVA</b>
412010201	Servicios de alimentación
413	<b>DEVOLUCIÓN EN VENTAS</b>
41301	<b>DEVOLUCIÓN EN BIENES</b>
414	<b>DESCUENTO EN VENTAS</b>
41401	<b>DESCUENTO EN VENTA DE BIENES</b>
41402	<b>DESCUENTO EN VENTA DE SERVICIOS</b>
42	<b>INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES</b>
421	<b>INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES</b>
42101	<b>CUOTAS DE ADMINISTRACIÓN</b>
4210101	Ingreso por Rayas
42102	<b>CUOTAS EXTRAORDINARIAS</b>
42103	<b>CUOTAS DE INGRESOS</b>
42104	<b>MULTAS</b>
42105	<b>INGRESOS VARIOS</b>
4210501	Ingresos Varios
43	<b>OTROS INGRESOS</b>
431	<b>OTROS INGRESOS</b>
43101	<b>EN INVERSIONES DE RETAN FIJA</b>
43102	<b>EN INVERSIONES DE RENTA VARIABLE</b>
43103	<b>EN INVERSIONES DE OTROS PRODUCTOS FINANCIEROS</b>
43104	<b>REGALIAS</b>
43105	<b>SUBSIDIOS DE GOBIERNO</b>
43106	<b>INTERESES GANADOS</b>
4310601	Intereses banco Desarrollo
43107	<b>REEMBOLSO DE GASTOS</b>
43108	<b>ARRENDAMIENTOS</b>
43109	<b>UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>
43110	<b>DONACIONES</b>
<b>5</b>	<b>COSTO DE PRODUCCION Y VENTA</b>
51	<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>
511	<b>COMPRAS NETAS</b>

51101	COMPRA DE BIENES
5110101	Mercaderías
5110102	Materias primas
511010201	Plantas de hortaliza
511010202	Semillas
511010203	Fertilizantes
511010204	Fungicidas, Herbicidas
511010205	Vacunas y medicinas
511010206	Pastura y Alimentos
511010207	Arado Y Trilladas de terrenos
511010208	Proveedores de leche
5110103	Materiales auxiliares, suministros y repuestos
5110104	Combustibles y lubricantes
51102	COMPRAS DE SERVICIOS
51103	DEVOLUCION EN COMPRAS
51104	DESCUENTO EN COMPRAS
5110401	Subvención MAG
51105	TRANSPORTE EN COMPRAS
51106	OBSOLENCIA EN INVERNTARIOS
51107	ACTIVOS BIOLÓGICOS DE ORIGEN ANIMAL
51108	ACTIVOS BIOLÓGICOS DE ORIGEN VEGETAL
512	MANO DE OBRA DIRECTA
51201	SUELDOS Y SALARIOS
51202	DECIMO TECERA REMUNERACION
51203	DECIMO CUARTA REMUNERACIÓN
51204	VACACIONES
51205	COMPENSACION SALARIO DIGNO
51206	GASTO DE MOVILIZACION
51207	APORTE AL IESS
51208	UNIFORMES Y PRENDAS DE VESTIR
51209	OTROS GASTOS DIRECTOS
513	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION
51301	REMUNERACIONES DE MANO DE OBRA INDIRECTA
51302	ARRIENDOS
51303	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES
51304	SERVICIOS BASICOS
51305	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO
51306	UNIFORMES Y PRENDAS DE VESTIR
51307	OTROS GASTOS INDIRECTOS
514	GASTOS DE DISTRIBUCION
51401	GASTOS DE TRASNPORTE
5140101	Fletes aéreos
5140102	Fletes marítimos y fluviales

5140103	Fletes terrestres
51402	GASTOS DE EMPAQUE
52	COSTOS DE VENTAS DE ARTICULOS PRODUCIDOS
521	COSTOS DE VENTAS DE ARTICULOS PRODUCIDOS
52101	COSTOS DE VENTAS DE ARTICULOS PRODUCIDOS
53	COSTO DE VENTAS DE ARTICULOS COMERCIALIZADOS
531	COSTO DE VENTAS DE ARTICULOS COMERCIALIZADOS
53101	COSTO DE VENTAS DE ARTICULOS COMERCIALIZADOS
54	COSTOS DE VENTAS DE SERVICIOS PRESTADOS
541	COSTOS DE VENTAS DE SERVICIOS PRESTADOS
54101	COSTO DE VENTAS DE SERVICIOS PRESTADOS
<b>6</b>	<b>GASTOS</b>
61	GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS
611	GASTOS DE PERSONAL
61101	REMUNERACIONES
6110101	Sueldos y salarios
6110102	Horas extras
6110103	Eventuales y remplazos
6110104	Comisiones
6110105	Remuneraciones a socios / asociados
61102	BENEFICIOS SOCIALES
6110201	Decimotercera remuneración
6110202	Decimocuarta remuneración
6110203	Compensación salario digno
6110204	Vacaciones
61103	GASTOS DE ALIMENTACIÓN, MOVILIZACIÓN Y UNIFORMES
6110301	Alimentación
6110302	Movilización
6110303	Refrigerios
6110304	Uniformes y prendas de Vestir
61104	APORTE AL IESS
6110401	Patronal
6110402	Fondo de reserva
6110403	Gastos administrativos
6110404	Multas e intereses
61105	PAGO DE DIETAS Y GASTOS DE REPRESENTACIÓN
6110501	Dietas a vocales consejos de administración / junta de directiva
6110502	Dietas a vocales consejo de vigilancia o junta de vigilancia
6110503	Gastos de representación
61106	OTROS GASTOS DE PERSONAL
6110601	Despido intempestivo
6110602	Bono Navideño

6110603	Impuesto a la renta del personal
6110604	pensiones de jubilación por el empleado
6110605	Desahucio
6110606	Bonificación
612	<b>GASTOS GENERALES Y SERVICIOS</b>
61201	<b>GASTOS GENERALES Y SERVICIOS</b>
6120101	Servicios de consejería
6120102	Servicios bancarios
6120103	Servicios de seguridad
6120104	Servicios de seguros
6120105	Servicios de correo
6120106	Arrendamientos
6120107	Comunicación, publicidad y propaganda
6120108	Limpieza
6120109	Servicio de imprenta
6120110	Televisión Satelital
6120111	Refrigerios mingas
6120112	Servicio de transporte
6120113	Arreglos Florales
61202	<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN</b>
6120201	Edificios y Locales
6120202	Muebles y enseres
6120203	Maquinaria y herramientas
6120204	Equipos de oficina
6120205	Equipos especializados
6120206	Equipos de computación
6120207	Vehículos
6120208	Mantenimiento potreros
61203	<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>
6120301	Útiles o suministros de oficina
6120302	Útiles de aseo y limpieza
6120303	Combustibles y lubricantes
6120304	Suministros agrícolas
6120305	Suministros de computación
6120306	Suministros diversos
6120307	Tanques de gas
61204	<b>SISTEMAS TECNOLÓGICOS</b>
6120401	Arrendamientos de licencias de paquetes informáticos
6120402	Arrendamientos de equipos informáticos
6120403	Mantenimiento de equipos software/ hardware
6120404	Mantenimiento de equipos informáticos
6120405	Telecomunicaciones e Internet
6120406	Redes de datos

61205	SERVICIOS COOPERATIVOS
6120501	Reuniones informativas
6120502	Servicios social
6120503	Educación y capacitación
6120504	Contribuciones a la comunidad
61206	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS
6120601	Impuestos fiscales
6120602	Impuestos municipales
6120603	Contribución SEPS
6120604	Multas
6120605	Intereses de mora
61207	SERVICIOS VARIOS
6120701	Asambleas / juntas ordinarias y extraordinarias
6120702	Sesiones de consejos / juntas
6120703	Judiciales y notariales
6120704	Honorarios por servicios
6120705	Honorarios de auditoria interna y externa
6120706	Mediación y arbitraje
6120707	Aportes organismos de integración
61208	DEPRECIACIONES
6120801	Edificios y Locales
6120802	Muebles y enseres
6120803	Maquinaria y Herramientas
6120804	Equipos de oficina
6120805	Equipos especializados
6120806	Equipos de computación
6120807	Vehículos
6120808	Activos Biológicos
61209	AMORTIZACIONES
6120901	Gastos anticipados
6120902	Gasto instalación
6120903	Derechos de propiedad intelectual
6120904	Gastos de adecuación
6120905	Otras amortizaciones
61210	SERVICIOS BASICOS
6121001	Energía eléctrica
6121002	Servicios telefónicos
6121003	Agua potable
6121004	Servicios de Internet
61211	CUENTAS INCOBRABLES
6121101	Gasto provisión cuentas incobrables
61212	OTROS GASTOS
6121201	Donaciones

6121202	Sanciones pecuniarias
6121203	Obsolencia de inventarios
6121204	Arrendamiento financiero (leasing)
6121205	Especies valoradas emitidas por entidades públicas
6121206	Retenciones asumidas
62	GASTOS FINANCIEROS
621	INTERESES
62101	CON COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO
62102	CON ENTIDADES FINANCIERAS DE LOS SECTORES PRIVADO Y / O PÚBLICOS
6210201	Banco Internacional
6210202	Banco Desarrollo
62103	CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR
62104	CON ORGANISMOS MULTILATERALES
62105	OTROS INTERESES
622	COMISIONES
62201	CON COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITOS
62202	CON ENTIDADES FINANCIERAS DE LOS SECTORES PRIVADO Y / O PÚBLICOS
62203	CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR
62204	CON ORGANISMOS MULTILATERALES
62205	OTRAS COMISIONES
623	PERDIDAS FINANCIERAS
62301	EN INVERSIONES
63	OTROS GASTOS
631	OTROS GASTOS
63101	REEMBOLSOS DE GASTOS
63102	COMISIONES POR SERVICIOS DE GESTIÓN
63103	PERDIDAS EN VENTAS DE PROPIEDAS PLANTA Y EQUIPO
63104	OTROS GASTOS
7	CUENTAS CONTINGENTES

## Fotografías del Trabajo de campo



## Anexo 4

**Universidad Técnica del Norte.**

Nombre del entrevistado: Ing. Edison Criollo  
 Cargo: Presidente de la Asociación Agropecuaria Manuel Freire Barba "La Magdalena".  
 Fecha: 24 de agosto del 2020

**Entrevista**

1. ¿La Asociación cuenta con un plan estratégico actualizado?

No cuenta con un plan estratégico.

2. ¿Las metas y objetivos están bien definidos?

No existen por escrito, pero cuenta con metas y objetivos que cumplir.

3. ¿Cuáles son los principios y valores bajo los que se rige la asociación?

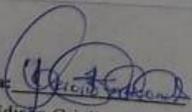
No existen los principios ni valores, se solicita la colaboración de las estudiantes para la creación de la misma.

4. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso administrativo en la asociación?

La Asociación lleva el proceso administrativo de manera empírica, no existe ningún proceso ni procedimiento.

5. ¿La Asociación Manuel Freire Barba cuenta con un organigrama claramente establecido?

No, no cuenta con un organigrama.

Firma:   
 Ing. Edison Criollo  
 CI: 100288673-S



### Universidad Técnica del Norte.

Nombre del entrevistado: Ing. Adriana Guatemal

Cargo: Administradora de la Asociación Agropecuaria Manuel Freire Barba "La Magdalena".

Fecha: 24 de agosto del 2020

#### Entrevista

1. ¿Cuál es su criterio sobre la estructura organizacional de la asociación?

Hay que fortalecer y dejar claro el papel que desempeña cada uno

2. ¿La asociación cuenta con Visión y Misión? ¿Coméntenos cómo están establecido?

No existe una visión y misión escrita, pero lo que se quiere es aumentar la producción, y tener mejor rentabilidad.

3. ¿Comente sobre los documentos que respaldan las diferentes actividades de la asociación?

Documento de actividades diarias, hay un formato de una planificación semanal, también hay calendarios de vacunación, fumigación, entre otros, ya depende del área.

4. ¿Qué tipos de control se realizan en las diferentes actividades de la asociación?

En el área de ganadería control de calidad y la cantidad, índice reproductivo y de crianza ese es otro tipo de control.

En la parte agrícola sería cuanto se cosecha cuanto se siembra, todo ese índice depende del cultivo.

10. ¿Cómo son las presentaciones de los informes a los socios en general de la Asociación?

Es un proceso en donde el informe general debe ser presentado a la junta administrativa, también tiene la potestad de cuando lo requiera la Junta General de Vigilancia, y todo eso una vez ya puesto de acuerdo ya se transmite a la asamblea general para su conocimiento de los socios.

Firma Adriana Guatemal

Ing. Adriana Guatemal

CI: 1003412242



## Universidad Técnica del Norte.

Nombre del entrevistado: Ing. Martha Farinango

Cargo: Contadora de la Asociación Agropecuaria Manuel Freire Barba "La Magdalena".

Fecha: 24 de agosto del 2020

### Entrevista

1. ¿Cómo es el manejo del proceso contable?

El proceso contable de la Asociación lo realizan de la siguiente manera: la facturación, el chequeo de una factura deberá cumplir con las características estipuladas por el IRS, que no estén caducadas, el tema de la retención, por eso de compra y pago está a cargo de la auxiliar contable, una vez cumplidos aquellos pasos, le transfiere toda la información con sus documentos frente a la contadora.

2. ¿Considera importante la política contable? ¿Por qué?

La asociación no cuenta con ninguna política contable, pero se considera que es muy importante porque permite llevar ordenadamente los procesos hasta llegar a un producto final, por ejemplo; de un registro en el asiento contable se inicia de la emisión de las facturas y todas las características acordes a las disposiciones del IRS y la monto de los pagos, de como se va a realizar, cuando el monto a pagar es superior a 4 mil se realiza una transferencia.

3. ¿Cómo realiza los registros contables?

Los registros contables se realizan en los comprobantes: comprobante diario, comprobantes de egreso y comprobantes de costo.

4. ¿Realiza el pago puntual de impuestos?

En este año 2020 si se han realizado los pagos de forma puntual.

5. ¿La hacienda posee un plan de cuentas? ¿Explique de manera general como está estructurado este?

Si cuenta la asociación se rige por la SEPJ en el cual ellos se encargan de emitir un plan de cuentas, en el cual se debe cumplir de acuerdo a las estipulaciones que da la SEPJ.



Yo, Adriana Guatemal, con cédula de identidad N° 1003412242, administradora de la Asociación Agropecuaria Manuel Freile Barba la Magdalena.

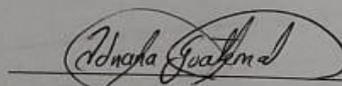
**CERTIFICO:**

Que la Asociación, posee maquinaria necesaria para el proceso de producción, así también cuenta con instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades agrícolas y ganaderas. Considero que en su mayoría la maquinaria está en correcto funcionamiento y lo que resta requiere de mantenimiento.

Es cuanto puedo certificar en honor a la verdad, con respecto a lo antes mencionado.

La Esperanza, 27 de agosto del 2020

Atentamente;



Ing. Adriana Guatemal

CI: 1003412242

