



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSGRADO**



## **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**TEMA:**

**FACTORES QUE IMPIDEN EL CRECIMIENTO SOCIO ECONÓMICO DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA PORVENIR VALLE DEL CHOTA EN LA COMUNIDAD DE CHOTA CANTÓN IBARRA; DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO-CONTABLE PARA LA CORPORACIÓN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN "PORVENIR VALLE DEL CHOTA", EN EL 2014.**

Trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magister en  
Administración de Negocios

**Autor:** Dr. Edison Wilman Espinel Ponce

**Tutor:** Dr. C.P.A. Eduardo Lara MSC.

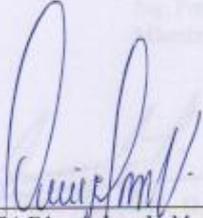
Ibarra, Mayo 2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

FACTORES QUE IMPIDEN EL CRECIMIENTO SOCIOECONÓMICO DE LA  
CORPORACIÓN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA  
PORVENIR VALLE DEL CHOYA EN LA COMUNIDAD DE CHOYA CANTÓN  
IBARRA; DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO-  
CONTABLE PARA LA CORPORACIÓN DE PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN PORVENIR VALLE DEL CHOYA EN EL 2014

En calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por el doctor Edison Wilman Espinel Ponce para optar por el grado de Magister en Administración de Negocios, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación (pública y privada) y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 25 días del mes de septiembre del 2015



Dr. CPA Eduardo Lara V. Msc.  
CI

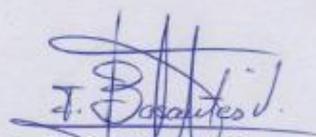
APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR

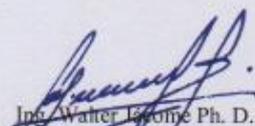
FACTORES QUE IMPIDEN EL CRECIMIENTO SOCIO ECONÓMICO DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA PORVENIR VALLE DEL CHOTA EN LA COMUNIDAD DE CHOTA CANTÓN IBARRA; DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO-CONTABLE PARA LA CORPORACIÓN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN "PORVENIR VALLE DEL CHOTA", EN EL 2014.

Por: Dr. Edison W. Espinel Ponce

Trabajo de Grado de Maestría aprobado en nombre de la Universidad Técnica del Norte, por el siguiente Jurado, a los veinte y dos días del mes de Septiembre del 2015.

  
Econ. Winston G. Oviedo Msc.  
Miembro del tribunal

  
Ing. Fernando Basantes Msc.  
Miembro del tribunal

  
Ing. Walter Espinoza Ph. D.  
Miembro del tribunal

## DEDICATORIA

A mi amada esposa Livita, a mi querido hijo Xavier, mis dos tesoros y fuente de mi trabajo e inspiración.

A mis padres Cecilia Ponce y Pedro Espinzi, luchadores incansables, a quienes les debo todo.

El autor

## AGRADECIMIENTOS

A la Corporación Porvenir Valle del Chota, por haber permitido realizar el presente trabajo de investigación.

A la Universidad Técnica del Norte, especialmente al Doctor Eduardo Lara por su paciencia y por el apoyo brindado en la elaboración de este trabajo.

El autor



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

Yo, Edison Wilman Espinel Ponce, con cédula de ciudadanía Nro 1001668878, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) del trabajo de grado denominado: “FACTORES QUE IMPIDEN EL CRECIMIENTO SOCIO ECONÓMICO DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA PORVENIR VALLE DEL CHOTA EN LA COMUNIDAD DE CHOTA CANTÓN IBARRA; DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO-CONTABLE PARA LA CORPORACIÓN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN "PORVENIR VALLE DEL CHOTA", EN EL 2014.”, que ha sido desarrollado para optar por el título de Magister en Administración de negocios en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

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

(Firma): .....

Nombre: Edison Espinel Ponce

Cédula: 1001668878



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## INSTITUTO DE POSGRADO

### BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

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

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	<b>DE</b>	1001668878	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	<b>Y</b>	Espinel Ponce Edison Wilman	
<b>DIRECCIÓN:</b>		Rafael Carvajal 1-45 y Luis Vargas Torres	
<b>EMAIL:</b>		edy_espinel@yahoo.es	
<b>TELÉFONO FIJO:</b>		<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0982985053

DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO:</b>	FACTORES QUE IMPIDEN EL CRECIMIENTO SOCIO ECONÓMICO DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA PORVENIR VALLE DEL CHOTA EN LA COMUNIDAD DE CHOTA CANTÓN IBARRA; DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO-CONTABLE PARA LA CORPORACIÓN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN "PORVENIR VALLE DEL CHOTA", EN EL 2014.
<b>AUTOR (ES):</b>	Dr. Edison Espinel Ponce
<b>FECHA: AAAAMMDD</b>	2015-09-24
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Magister en Administración de Negocios
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Dr. CPA Eduardo Lara V. Msc.

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

Yo, Edison Wilman Espinel Ponce, con cédula de ciudadanía Nro. 1001668878, en calidad de autor (a) (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## **3. CONSTANCIAS**

El (La) autor (a) (es) manifiesta (n) 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 es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 24 días del mes de septiembre de 2015

### **EL AUTOR:**



(Firma).....

Nombre: Edison Espinel P.

C.C.: 1001668878

FACTORES QUE IMPIDEN EL CRECIMIENTO SOCIO ECONÓMICO DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA PORVENIR VALLE DEL CHOTA EN LA COMUNIDAD DE CHOTA CANTÓN IBARRA; DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO FINANCIERO-CONTABLE PARA LA CORPORACIÓN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN "PORVENIR VALLE DEL CHOTA", EN EL 2014.

Autor: Dr. Edison Espinel Ponce

Tutor. Dr. Eduardo Lara

Año: 2014

## **RESUMEN**

El presente trabajo busca determinar los factores que impiden el crecimiento y desarrollo de la Corporación Porvenir Valle del Chota, los cuales influyen en la economía de los socios que la conforman. Para lo cual se ha recopilado información con entrevistas y cuestionarios a las personas que conforman y trabajan en la Corporación, se ha realizado observaciones de campo para recabar información pertinente y útil para la investigación. Luego del análisis de la información recopilada se ha determinado un conjunto de factores en el orden productivo, de comercialización, administrativo y organizativo que impiden el desarrollo sostenido de la Corporación y producen descontento en sus socios. Con la finalidad de mejorar la situación determinada partiendo de la investigación realizada, con la ayuda de expertos, la colaboración de directivos de la Corporación y la experiencia del investigador, se plantea una propuesta o modelo de intervención de al menos tres años de duración que plantea la participación activa de los socios y la colaboración de entidades locales e internacionales. En forma general y como planteamiento principal busca mejorar el desempeño de la organización, mediante la implementación de un modelo de desarrollo administrativo y financiero; el modelo administrativo busca mejorar los procesos de gestión, su estructura y funcionamiento, toma en cuenta la producción y comercialización como ejes sobre los cuales se desarrolla la organización, el modelo financiero busca establecer el marco normativo y de control para la actividad económica, especial atención tienen los estudios planteados para mejorar la producción y comercialización de productos y su ingreso a nuevos

mercados. Finalmente se establece un conjunto de indicadores financieros y de gestión que parten de la propuesta planteada y que permitirán evaluar progresivamente el avance de la Corporación en los temas propuestos y a su vez modificar o reestructurar el modelo de gestión desarrollado.

FACTORS WHICH IMPEDE THE SOCIO ECONOMICAL GROWTH OF THE CORPORATION OF AGRICULTURAL PRODUCTION AND COMMERCIALIZATION “PORVENIR VALLE DEL CHOTA” IN THE CHOTA COMMUNITY IBARRA CANTON. DESIGN OF AN ADMINISTRATIVE AND ACCOUNTABLE - FINANCIAL MODEL FOR THE CORPORATION OF PRODUCTION AND COMMERCIALIZATION “PORVENIR VALLE DEL CHOTA”, IN 2014.

AUTHOR: Dr. Edison Espinel Ponce

TUTOR: Dr. Eduardo Lara

YEAR: 2014

## **SUMMARY**

The present work is searching to determine the factors which impede the growth and development of the Corporation “Valle del Chota”, those factors influence in the individual economy of its members. For this reason some information has been collected through interviews and questionnaires directed to the people who are part of this Corporation and work for it, some field observations have also been developed in order to gather pertinent and useful information for the research. After a deep analysis of the collected information it has been determined that a set of factors in the productive order, of commercialization, administrative and organizational impede the sustained development of the Corporation, they also produce discontent in its members. With the objective of improving the determined situation, and starting from the developed research, with experts help and Corporation’s directives collaboration and the researcher’s experience, it has been posed a proposal or model of intervention for at least three years of duration that intends the active participation of its members and the collaboration of local and international organizations.

In a general way and as a principal proposal it looks for developing the organization performance, through the implementation of an administration and financial development model; this administrative model looks to improve the management processes, its structure and operation, it takes into account the production and commercialization as an axis on

which the organization is developed, in the financial model it is looking forward to establish a normative and control frame for the economic activity, putting special attention on the posed studies to improve the production and commercialization of products and their entry in new markets. Finally a set of financial and management indicators has been established which starts with the posed proposal and will evaluate progressively the development of the Corporation in the proposed topics and at the same time will modify or restructure the management model which has been developed.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>APROBACIÓN DEL DIRECTOR .....</b>	<b>ii</b>
<b>APROBACIÓN DEL JURADO EXAMINADOR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>v</b>
<b>CESION DE DERECHOS .....</b>	<b>vi</b>
<b>AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN .....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>ix</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>xi</b>
<b>TABLA DE CONTENIDOS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>INDICE DE ILUSTRACIONES.....</b>	<b>xxi</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>xxii</b>
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....</b>	<b>25</b>
<b>1.1. Contextualización del problema .....</b>	<b>25</b>
<b>1.2. En el mundo .....</b>	<b>25</b>
<b>1.3. En el Ecuador .....</b>	<b>27</b>
<b>1.4. En las comunidades afrodescendientes del Valle del Chota .....</b>	<b>30</b>
<b>1.5. Antecedentes .....</b>	<b>31</b>
1.5.1. Iniciativas de comercialización.....	33
<b>1.6. Situación del problema .....</b>	<b>33</b>
1.6.1. Proyección del problema a futuro .....	35
<b>1.7. Árbol del problema .....</b>	<b>36</b>

<b>1.8. Causas - efectos.....</b>	<b>37</b>
<b>1.9. Planteamiento del problema.....</b>	<b>37</b>
<b>1.10. Formulación del problema .....</b>	<b>38</b>
1.10.1. Objetivos generales de la investigación .....	38
1.10.2. Objetivos específicos de la investigación.....	38
1.10.3. Preguntas de investigación .....	39
1.10.4. Justificación de la investigación.....	39
<b>1.11. Viabilidad.....</b>	<b>40</b>
1.11.1. Técnica .....	40
1.11.2. Administrativa.....	40
1.11.3. Política.....	40
1.11.4. Financiera .....	40
1.11.5. Legal.....	41
1.11.6. Social.....	41
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEORICO .....</b>	<b>43</b>
<b>2.1. La empresa.....</b>	<b>43</b>
2.1.1. Antecedentes. ....	43
2.1.2. Empresa.....	44
2.1.2.a. Tipos de empresas. ....	45
<b>2.2. Las organizaciones sin fines de lucro.....</b>	<b>46</b>
<b>2.3. Economía popular y solidaria .....</b>	<b>47</b>
2.3.1. Contexto terminológico, principios.....	47
2.3.2. Los componentes de la economía social .....	48
2.3.3. El subsector de mercado.....	49
2.3.4. El subsector de no mercado.....	49
<b>2.4. Realidades sociales afines a la economía social .....</b>	<b>49</b>
<b>2.5. Microcréditos y economía social .....</b>	<b>50</b>
<b>2.6. La organización como un sistema social .....</b>	<b>50</b>

2.6.1. Las organizaciones agrícolas.....	51
2.6.2. Las buenas prácticas agrícolas .....	51
2.6.3. Las buenas prácticas de manufactura (BPM) .....	52
<b>2.7. La administración de empresas .....</b>	<b>53</b>
2.7.1. Concepto.....	53
2.7.2. El proceso administrativo y sus fases.....	54
2.7.3. Organización, integración de personal .....	55
2.7.4. Planificación.....	57
2.7.5. Dirección .....	58
2.7.6. Control.....	59
2.7.7. Enfoques de la administración .....	59
2.7.8. Las tendencias actuales de la administración .....	61
<b>2.8. La contabilidad y la información financiera.....</b>	<b>61</b>
2.8.1. La Contabilidad .....	61
2.8.2. Definiciones .....	62
2.8.3. Objetivo .....	63
2.8.4. Funciones .....	63
2.8.5. Importancia.....	64
<b>2.9. La contabilidad como sistema .....</b>	<b>65</b>
2.9.1. Ciclo de la contabilidad.....	65
2.9.2. La información financiera y su marco conceptual .....	66
<b>2.10. Estados financieros.....</b>	<b>68</b>
2.10.1. Características básicas.....	68
2.10.2. Conjunto de estados financieros.....	69
2.10.3. Estado de posición financiera.....	70
2.10.4. Estado de ingresos comprensivos del período.....	70
2.10.5. Estado de cambios del patrimonio del período .....	71
2.10.6. Estado de flujos de efectivo del período .....	71
2.10.7. Notas a los estados financieros.....	72
2.10.8. El plan de cuentas.....	72
2.10.9. Sistemas de inventarios .....	73

2.10.10. Sistema de cuenta permanente o inventario perpetuo .....	73
2.10.11. Propiedad planta y equipo .....	75
<b>2.11. Normas internacionales de Información financiera.....</b>	<b>76</b>
<b>2.12. Normas internacionales de contabilidad .....</b>	<b>77</b>
2.12.1. Las Finanzas .....	78
2.12.2. Análisis financiero.....	79
2.12.3. Análisis financiero para entidades sin fin de Lucro .....	79
2.12.4. Enfoques y objetivos del análisis financiero .....	79
2.12.5. Indicadores de gestión para entidades sin fin de lucro.....	80
2.12.6. Valor actual neto, tasa interna de retorno.....	81
<b>2.13. Los manuales .....</b>	<b>82</b>
2.13.1. Manuales Administrativos.....	82
 <b>CAPÍTULO III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>85</b>
 <b>3.1. Tipo de investigación.....</b>	<b>85</b>
 <b>3.2. Diseño de la investigación.....</b>	<b>86</b>
3.2.1. Definición de variables.....	86
3.2.2. Variable autónoma .....	86
3.2.3. Variable dependiente.....	87
 <b>3.3. Operativización de las Variables .....</b>	<b>88</b>
 <b>3.4. Población.....</b>	<b>96</b>
 <b>3.5. Método de investigación.....</b>	<b>96</b>
3.5.1. Métodos teóricos. ....	96
3.5.1.a. El método inductivo-deductivo .....	96
3.5.1.b. Método empírico. ....	97
3.5.1.c. Método matemático y/o estadístico. ....	97
3.5.2. Procedimiento para la investigación .....	97
3.5.3. Procedimiento para la solución. ....	97
3.5.4. Técnicas.....	98

3.5.5. Instrumentos:.....	98
3.5.6. Valor Práctico.....	99
3.5.7. Trascendencia Científica .....	99

**CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y  
DISCUSIÓN DE RESULTADOS ..... 101**

**4.1. Proceso de validación de instrumentos de investigación ..... 101**

4.1.1. Resultados de la validación de encuestas.....	101
4.1.2. Resultados de la validación de entrevistas .....	102
4.1.3. Resultados de la validación del listado de chequeo de datos .....	103

**4.2. Presentación de los datos de investigación de campo..... 104**

4.2.1. Resultados de las encuestas aplicadas a los socios .....	104
4.2.2. Resultado, análisis e interpretación de datos de las encuestas. ....	105
4.2.3. Resultados de las entrevistas realizadas a socios, directivos y empleados. .....	121

4.2.4. Resultado, análisis e interpretación de datos de las entrevistas. ....	121
---	-----

4.2.5. Resultados del listado de chequeo aplicado .....	128
---	-----

**4.3. Discusión de resultados ..... 130**

**4.4. Contrastación de preguntas de investigación con resultados..... 131**

**CAPÍTULO V. PROPUESTA DE SOLUCIÓN..... 135**

**5.1. Título: Modelo administrativo financiero-contable ..... 135**

5.1.1. Introducción .....	135
5.1.2. Objetivo general .....	136
5.1.3. Objetivo específico.....	136

**5.2. Modelo administrativo ..... 136**

5.2.1. Misión.....	137
5.2.2. Visión .....	137
5.2.3. Objetivos .....	137
5.2.4. Valores .....	138

5.2.5. Principios.....	138
5.2.5.a. Adhesión abierta y voluntaria.....	139
5.2.5.b. Control democrático de los socios. ....	139
5.2.5.c. Participación económica de los socios. ....	139
5.2.5.d. Autonomía e independencia. ....	139
5.2.5.e. Educación, entrenamiento e información. ....	139
5.2.5.f. Cooperación entre organizaciones. ....	139
5.2.5.g. Compromiso con la comunidad.....	140
5.2.6. Buenas prácticas agrícolas .....	140
5.2.7. Planificación institucional .....	140
5.2.7.a. Asamblea General .....	141
5.2.7.b. Asesoría técnica.....	141
5.2.7.c. El Directorio .....	142
5.2.7.d. El Presidente.....	143
5.2.7.e. Apoyo productivo .....	144
5.2.7.f. Comercialización .....	145
5.2.7.g. Finanzas.....	146
5.2.8. Reglamento interno .....	147
5.2.9. Plan de fortalecimiento y desarrollo.....	148
5.2.9.a. Matriz FODA.....	149
5.2.9.b. Lineamientos estratégicos .....	152
5.2.10. Planificación estratégica.....	154
5.2.10.a. Presupuesto general .....	159
5.2.10.b. Presupuesto general por fuentes de financiamiento. ....	162
5.2.10.c. Cronograma general de actividades.....	164
5.2.10.d. Plan operativo anual (POA) año 1.....	167
5.2.10.e. Cronograma anual año 1.....	171
5.2.10.f. Presupuesto anual año 1 .....	174
5.2.10.g. Ingresos Corporación Porvenir Valle del Chota año1.....	177
5.2.10.h. Ingresos Corporación Porvenir Valle del Chota año2.....	177
5.2.10.i. Ingresos Corporación Porvenir Valle del Chota año3.....	178
5.2.11. Flujogramas de procesos .....	179
5.2.11.a. Proceso de recepción y envío de producto .....	179
5.2.11.b. Descripción del proceso de recepción y envío del producto .....	180

5.2.11.c. Proceso de pago a agricultores .....	181
5.2.11.d. Descripción del proceso de pago a agricultores .....	182
5.2.11.f. Proceso de control contable financiero de ventas y pagos.....	183
5.2.11.g. Descripción del proceso de control de ventas y pagos.....	184
<b>5.3. Modelo contable.....</b>	<b>185</b>
5.3.1. Plan de cuentas .....	185
5.3.2. Dinámica de las cuentas .....	191
5.3.3. Normas de Control Interno.....	204
5.3.3.a. Activos.....	204
5.3.3.b. Pasivos.....	205
5.3.3.c. Patrimonio .....	206
5.3.3.d. Ingresos .....	206
5.3.3.e. Costos y gastos .....	207
5.3.4. Modelos de los estados financieros .....	209
5.3.4.a. Estado de situación financiera .....	209
5.3.4.b. Estado de pérdidas y ganancias .....	212
5.3.4.c. Estado de flujo de efectivo .....	212
5.3.4.d. Estado de cambios en el patrimonio.....	214
5.3.5. Indicadores financieros .....	215
5.3.5.a. Liquidez.....	215
5.3.5.b. Apalancamiento.....	215
5.3.5.c. Rentabilidad.....	216
5.3.6. Modelo de control y gestión para el modelo diseñado.....	216
<b>5.4. Determinación de impactos .....</b>	<b>220</b>
5.4.1. Impacto social .....	220
5.4.2. Impacto organizativo.....	221
5.4.3. Impacto ambiental .....	222
5.4.4. Impacto económico .....	223
5.4.5. Matriz general de evaluación de impactos .....	224
<b>5.5. Validación de la propuesta .....</b>	<b>224</b>
<b>5.6. Conclusiones .....</b>	<b>226</b>

<b>5.7. Recomendaciones .....</b>	<b>227</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>229</b>
<b>A.1. Encuestas .....</b>	<b>229</b>
<b>A.2. Entrevistas.....</b>	<b>233</b>
<b>A.3. Listado de chequeo .....</b>	<b>235</b>
<b>A.4. Validación de la propuesta .....</b>	<b>238</b>
<b>A.5.Presupuesto detallado .....</b>	<b>239</b>
<b>A.6. Manual de buenas prácticas agrícolas.....</b>	<b>241</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>243</b>

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Fases del proceso administrativo .....	56
Ilustración 2 Ciclo contable.....	66
Ilustración 3 Marco conceptual de la información financiera.....	67
Ilustración 4 Clasificación propiedad planta y equipo. ....	75
Ilustración 5 Misión, visión y objetivos .....	105
Ilustración 6 Leyes, reglamentos y políticas .....	106
Ilustración 7 Planificación de actividades .....	107
Ilustración 8 Organización institucional .....	108
Ilustración 9 Control de actividades.....	109
Ilustración 10 Desarrollo de directivos. ....	110
Ilustración 11 Disponibilidad y manejo de recursos .....	111
Ilustración 12 Socialización de la información financiera. ....	112
Ilustración 13 Apoyo de la información contable .....	113
Ilustración 14 El control interno.....	114
Ilustración 15 Información contable .....	115
Ilustración 16 Características de la información contable .....	116
Ilustración 17 Entrega de información contable .....	117
Ilustración 18 Apreciaciones sobre la creación de un modelo de gestión.....	118
Ilustración 19 Implementación sistema contable .....	119
Ilustración 20 Implementación de indicadores financieros.....	120
Ilustración 21 Modelo administrativo .....	136
Ilustración 22 Organigrama.....	140

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Productos recibidos y comercializados por la Corporación .....	34
Tabla 2 Elementos del diseño organizacional .....	57
Tabla 3 Postulados básicos.....	67
Tabla 4 Principales NIC .....	78
Tabla 5 Variable autónoma .....	88
Tabla 6 Variable dependiente.....	94
Tabla 7 Misión, visión y objetivos organizacionales .....	105
Tabla 8 Aplicación de leyes, reglamentos y políticas .....	106
Tabla 9 Periodicidad de la planificación .....	107
Tabla 10 Apreciaciones sobre el grado de organización institucional .....	108
Tabla 11 Grado de control de las actividades planificadas. ....	109
Tabla 12 Desempeño de los directivos.....	110
Tabla 13 Disponibilidad y manejo de recursos económicos. ....	111
Tabla 14 Socialización de la información financiera. ....	112
Tabla 15 Nivel de apoyo de la contabilidad a la administración .....	113
Tabla 16 El control interno.....	114
Tabla 17 El sistema de información contable. ....	115
Tabla 18 Características de la información contable. ....	116
Tabla 19 Periodicidad de la información contable.....	117
Tabla 20 Creación de un modelo de gestión. ....	118
Tabla 21 Implementación de un sistema contable .....	119
Tabla 22 Implementación de indicadores de gestión. ....	120
Tabla 23 Presupuesto general.....	159
Tabla 24 Presupuesto por fuentes de financiamiento.....	162
Tabla 25 Cronograma general a tres años .....	164
Tabla 26 Cronograma anual año 1 .....	171
Tabla 27 Presupuesto anual.....	174
Tabla 28 Ingresos año 1 .....	177
Tabla 29 Ingresos año 2 .....	177
Tabla 30 Ingresos año 3 .....	178
Tabla 31 Plan de cuentas.....	185
Tabla 32 Efectivo y sus equivalentes .....	191

Tabla 33 Cuentas por cobrar .....	192
Tabla 34 Inventarios.....	193
Tabla 35 Servicios y otros pagos anticipados .....	194
Tabla 36 Propiedad planta y equipo .....	195
Tabla 37 Depreciación propiedad planta equipo.....	196
Tabla 38 Pasivos a corto plazo.....	197
Tabla 39 Pasivos no corrientes.....	199
Tabla 40 Aporte de los socios .....	200
Tabla 41 Reservas .....	200
Tabla 42 Resultados .....	201
Tabla 43 Ingresos .....	202
Tabla 44 Gastos.....	203
Tabla 45 Estado de situación financiera.....	209
Tabla 46 Estado de pérdidas y ganancias.....	212
Tabla 47 Estado de flujo de efectivo.....	212
Tabla 48 Estado de cambios en el patrimonio.....	214
Tabla 49 Indicadores de gestión.....	218
Tabla 50 Niveles de impacto.....	220
Tabla 51 Nivel de impacto social.....	221
Tabla 52 Nivel de impacto organizativo .....	221
Tabla 53 Nivel de impacto ambiental .....	222
Tabla 54 Nivel de impacto económico.....	223
Tabla 55 Matriz general de impactos .....	224



## Capítulo I. EL PROBLEMA

### 1.1. Contextualización del problema

Según la División de Desarrollo Sostenible de la Naciones Unidas en la Agenda 21 en el capítulo 14, Fomento de la Agricultura y del Desarrollo Rural Sostenibles, expresa:

Capítulo 1. Para el año 2025, el 83% de la población mundial, que según se prevé será de unos 8.500 millones de personas, vivirá en países en desarrollo. Ahora bien, la capacidad de recursos y tecnologías disponibles para satisfacer las demandas de alimentos y otros productos básicos agrícolas de esta población en constante crecimiento sigue siendo incierta. La agricultura tendrá que hacer frente a este reto, sobre todo mediante el aumento de la producción en las tierras que ya se están utilizando, y evitando asimismo el aprovechamiento aún más intenso de tierras que sólo son marginalmente aptas para el cultivo. (Naciones Unidas, 2015)

La demanda de productos alimenticios crece en forma aritmética mientras que la población que demanda alimentos crece en forma geométrica, lo cual avizora a nivel mundial una crisis de alimentos que en la actualidad comienza a sentirse. La privatización de los recursos naturales y por ende la menor disponibilidad de estos para la población contribuye a agudizar una crisis alimenticia.

### 1.2. En el mundo

Cada día hay mayor consenso en que las empresas rurales y la diversificación hacia actividades orientadas al mercado y que generen ingresos son un instrumento para mejorar los medios de vida y la seguridad alimentaria. La cuestión no es si participar o

no en la economía de mercado, sino cómo hacerlo de modo que se produzca un incremento en los ingresos equitativo y sostenible y en condiciones laborales justas. Bajo diferentes formas, como la de cooperativas, el desarrollo empresarial es una alternativa atractiva para las partes interesadas en el desarrollo rural, sobre todo en la medida en que contribuye a la equidad gracias al crecimiento económico local. (FAO, 2007)

Con el fin de crear las condiciones para la agricultura y el desarrollo rural sostenibles es preciso reajustar considerablemente la política agrícola, ambiental y macroeconómica, a nivel tanto nacional como internacional, en los países desarrollados y en los países en desarrollo. El principal objetivo de la agricultura y el desarrollo rural sostenibles es aumentar la producción de alimentos de manera sostenible y mejorar la seguridad alimentaria. Esto requerirá la adopción de iniciativas en materia de educación, la utilización de incentivos económicos y el desarrollo de tecnologías nuevas y apropiadas, para así garantizar suministros estables de alimentos nutricionalmente adecuados, el acceso de los grupos vulnerables a esos suministros y la producción para los mercados; el empleo y la generación de ingresos para aliviar la pobreza; y la ordenación de los recursos naturales y protección del medio ambiente. (Naciones Unidas, 2015)

Según los datos observados y la experiencia vivida, los pequeños productores con limitaciones en sus recursos, mano de obra herramientas tierra y capital para invertir no tienen la capacidad de competir contra los grandes monopolios internacionales para los cuales la producción agrícola constituye un negocio rentable, en contradicción con los pequeños productores para quienes la agricultura es su forma de vida en la cual se enfrentan en desventaja a las grandes empresas agrícolas. La sequía, las guerras y los desastres naturales hacen que los productores agrícolas se vean obligados a dejar sus tierras y a buscar nuevas fuentes de sustentos que en la mayoría de los casos son empleos de pobreza y miseria e incluso se ven obligados a delinquir por falta de fuentes de trabajo.

La agricultura y el desarrollo rural son sostenibles cuando toman en cuenta el equilibrio ambiental, son económicamente viables, socialmente justos, culturalmente apropiados, humanitarios y cuando están basados en un enfoque científico. Una política de desarrollo rural deberá buscar satisfacer los requerimientos nutricionales y otras necesidades humanas de las generaciones actuales y futuras y, cuando sea posible, incrementar la productividad y la capacidad regenerativa de la base de los recursos naturales. También

debe brindar empleo durable a dichas generaciones, reducir su vulnerabilidad y reforzar su autodeterminación. (FAO, 2007)

### 1.3. En el Ecuador

El desarrollo rural en el Ecuador ha sido limitado por los diferentes modos de producción agrícola y las reformas agrarias que se han realizado, a continuación se resume el proceso detallado por la Coordinadora Latinoamericana de Organizaciones de Campo (CLOC, 2014), publicado en su página web.

Al momento de la independencia del Ecuador es un país fundamentalmente agrícola, el 82% de la población se concentra en la sierra, la agricultura es de tinte feudal y concentrado en haciendas que producen para satisfacer el consumo interno y el autoconsumo, en la costa se organizan como plantaciones que producen para la exportación. Los ingresos generados por los productos exportados (café, cacao, banano), sirven para satisfacer la demanda de bienes suntuarios de la clase alta.

En los años 1880 a 1920 con el auge cacaotero y la demanda de mano de obra se produce una reacción migratoria desde la sierra a la costa ecuatoriana, otro proceso similar de migración se produjo en los años 1950-1960 con el auge bananero que equilibró la población entre las dos regiones del país

A partir de los años 60 se produjeron cambios profundos en la economía del país que se concretan con la Reforma Agraria de 1964, la cual da término al régimen feudal y de los huasipungos y el inicio de cambios estructurales en el uso de la tierra, el balance entre los diferentes cultivos y la aplicación de tecnologías para la modernización del campo.

Con la explotación del petróleo se da inicio a una nueva era en la cual el sector agrícola pierde su importancia crucial y pasa a ser reemplazado por la industria manufacturera moderna cuya demanda es satisfecha por las divisas generadas por la exportación de petróleo. Los principales productores de alimentos básicos son los campesinos con pequeñas propiedades. El acceso de estos a las tierras más fértiles tiende a disminuir por las condiciones de la distribución de la tierra. La pobreza rural es extensa y profunda y persiste a pesar de un crecimiento del ingreso promedio.

En declaraciones realizadas por el ex Ministro de Agricultura explica que está próximo a presentar un Proyecto de Reforma Agraria y Ganadera que persigue principalmente "que la agricultura de Ecuador sea sostenible, integral, en el sentido de que tenga todos los servicios", como sistema de riego, vías de acceso y servicios públicos adicionales. Al respecto el presidente del Ecuador Rafael Correa, dio un plazo de un año a los propietarios de tierras improductivas para hacerlas producir o, en caso contrario, las expropiaría. Poveda defendió que la reforma agraria pretende "hacer justicia con todas esas personas que, teniendo derecho a acceder a las tierras, al crédito y a los servicios básicos no han podido hacerlo simplemente por una falta de definición y (de) una aplicación adecuada de política".

La Constitución de la República determina los lineamientos que se deben seguir con respecto a los agricultores y las comunidades, (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2008) "Art. 410.- El Estado brindará a los agricultores y a las comunidades rurales apoyo para la conservación y restauración de los suelos, así como para el desarrollo de prácticas agrícolas que los protejan y promuevan la soberanía alimentaria."

Con respecto a la modernización y los cambios que los últimos años se han producido en la política ecuatoriana, el artículo 283 de la Constitución de la República, establece que el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios; al incluir al sector comunitario que es en el cual se realiza principalmente la actividad agrícola de los pequeños campesinos, es importante conocer cómo se conceptualiza a la economía popular y solidaria desde el estado, según el Art. 1 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, aprobada en 2011, la define como "una forma de organización económica en la que sus integrantes se unen para producir, intercambiar, comercializar, financiar, y consumir bienes y servicios que les permitan satisfacer sus necesidades y generar ingresos (...)"

Al respecto en el Plan Nacional del Buen Vivir, (Ecuador, 2013 - 2017, pág. 248) se realiza una reflexión sobre el tema que dice: "La consolidación del sistema económico social y solidario, de forma sostenible, implica colocar al ser humano por encima del capital, lo que significa priorizar el desarrollo de capacidades y complementariedades humanas. ", en el mismo documento, en el diagnóstico de la Economía Popular y Solidaria, indica que esta

tiene una alta representación dentro del sistema económico que alcanza el 25.7% del PIB, al igual que representa USD 1.500 millones de activos y más de dos millones de socios y socias. A demás hace referencia a los siguientes datos, “De acuerdo a la Agenda de la Revolución de la Economía Popular y Solidaria 2011-2013, del total de 6 499 262 empleos generados a nivel nacional en 2009, el 64% perteneció a la economía popular, mientras que la economía privada tuvo una participación del 29% y la economía pública, del 7%.”, lo cual evidencia la gran importancia de este sector dentro del desarrollo del país.

Con respecto a las políticas y lineamientos estratégicos el Plan Nacional del buen vivir (Ecuador, 2013 - 2017, pág. 267) establece:

“8.9. Profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario

1. Impulsar la formación técnica y especializada dirigida al sector popular, en el marco de su incorporación en los procesos de sustitución de importaciones y la transformación de la matriz productiva.
2. Democratizar de forma organizada y responsable los medios de producción no vinculados al sector financiero, bajo consideraciones de asociatividad, inclusión y responsabilidad ambiental.
3. Profundizar las finanzas rurales para endogenizar las ganancias del capital de los actores de la economía popular y generar liquidez para la colocación de crédito en el territorio.
4. Establecer condiciones preferentes a los actores de la economía popular en el acceso a financiamiento y facilidad de tasas de interés, para emprendimientos y/o la ampliación de su actividad productiva existente.
5. Fortalecer el vínculo entre la banca pública y el sistema financiero popular y solidario.
6. Regular la cadena de producción en lo referente a precios y a la definición de precios de sustentación, para establecer condiciones de comercio justo y la reducción de la intermediación en la producción popular y rural.
7. Crear un sistema de información de los actores de la economía popular, considerando la oferta productiva y exportable, así como la formación técnica y especializada.

8. Regular procesos diferenciados para la simplificación de trámites en la generación de emprendimientos, así como para el cumplimiento de las obligaciones con el Estado.
9. Implementar mecanismos simplificados para la transferencia de rentas al Estado.
10. Fomentar la asociatividad para el sistema económico popular y solidario organizado y con poder de negociación, en los diferentes encadenamientos productivos donde ejercen su actividad.
11. Fomentar el turismo comunitario y el turismo social.”

#### 1.4. En las comunidades afrodescendientes del Valle del Chota

En las comunidades afrodescendientes de la cuenca del Río Chota, la cuenca del Río Mira, la Concepción y Salinas cuya actividad principal es la agricultura todo el proceso de cambio que el Ecuador mantuvo se ha sentido con mayor intensidad, por la exclusión e invisibilización de las que han sido sujetos por los gobiernos de turno, y las entidades de financiamiento.

En el aspecto económico y migratorio, las instituciones financieras han calificado de zona de alto riesgo crediticio, a la zona donde se asientan los afroecuatorianos lo cual agudiza la situación de pobreza y marginalidad en la que viven estos ecuatorianos, obligando a estas personas a buscar nuevas fuentes de sustento y trabajo dejando las zonas de producción agrícola para encontrar trabajo en las grandes ciudades como empleadas domésticas y guardias de seguridad aumentando así los cinturones de pobreza de las ciudades.

En la parte productiva, el uso indiscriminado de fungicidas y pesticidas, el poco conocimiento de uso de productos orgánicos por parte de los productores de la zona que utilizan para hacer producir sus pequeñas porciones de tierra en su mayoría secas, les obliga a obtener préstamos de usura a altas tasas de interés, con dichos recursos apenas alcanzan a cubrir en parte el ciclo de producción, cuyo método y bajos niveles de producción los lleva a cubrir en el mejor de los casos solo los intereses del préstamo.

En la parte comercial, la producción agrícola del Valle del Chota, Mira, Salinas y la cuenca del Río Mira está dirigida específicamente a los mercados de la ciudad de Ibarra y Quito, donde los productos tienen un alto valor en relación con los precios que reciben los

agricultores de la zona que en alguno de los casos, a decir de los agricultores, son inferiores a los costos de producción.

### 1.5. Antecedentes

Para comprender mejor la dinámica que se presenta es necesario realizar una descripción de los actores locales que intervienen.

El Centro de Investigaciones Familia Negra (CIFANE), es una ONG, fundada en 1983, para desarrollar actividades de investigación antropológica y el fortalecimiento de las identidades múltiples del pueblo afrochoteño, con base en el incremento de la producción y productividad, posibilitando relaciones de igualdad con el resto de la sociedad ecuatoriana.

La Federación de Comunidades y Organizaciones Negras de Imbabura y Carchi (FECONIC), organización de segundo grado, su misión es trabajar por el desarrollo integral, sustentable y con identidad del pueblo negro de la cuenca del Río Chota, Mira, Salinas y la Concepción, actualmente agrupa a 38 comunidades negras.

Con la finalidad de mejorar los niveles de vida del pueblo afro asentado en las comunidades negras del Río Chota, Mira, Salinas y la Concepción se formula el proyecto de desarrollo productivo destinado a valorizar las tierras de secano existentes en un alto porcentaje en la región.

El proyecto "Valor Chota", valorización de los sistemas de producción de los campesinos afrochoteños en la cuenca Chota - Mira y Salinas, financiado por el (FECD) Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo y ejecutado en el año 2002 por CIFANE, ONG local y el Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola(CICDA), ONG francesa, en la actualidad conocida como Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras, ponen en marcha el proyecto cuyo objetivo principal era brindar asistencia técnica y capacitación para la siembra de 60 hectáreas de tuna en las tierra de secano y 7 hectáreas de aguacate en tierras con riego beneficiando a 400 productores afroecuatorianos de la FECONIC.

En el año 2005 con fondos de PROLOCAL el proyecto denominado "Valorización de la tierras de secano mediante la reforestación con cultivos de tuna y frutales" ejecutado por el CIFANE permite incrementar en la comunidad de Juncal y Chalguayacu la base

productiva de tuna en 30 hectáreas y en tres hectáreas de aguacate beneficiando a 120 productores de esta zona.

Por iniciativa de la FECONIC y a pedido de los productores en el mes de septiembre del año 2006 el CIFANE firma el convenio de cooperación con la Fundación Interamericana de Desarrollo (IAF) para ejecutar el proyecto "Mejorar la calidad de vida del pueblo afrochoteño, mediante la producción de la fruta de tuna y el aumento de su interacción y solidaridad", cuya meta es aumentar la base productiva en 30 hectáreas, brindar capacitación y asistencia técnica a los productores de tuna de la FECONIC.

Posterior al financiamiento entregado por la IAF, el (BID) Banco Interamericano de Desarrollo decide entregar fondos al CIFANE para la ejecución de la cooperación técnica ATN/NI 9910 EC "Acceso a los mercados para la juventud afroecuatoriana; lucha por los derechos económicos", entre las metas propuestas está el aumentar la base productiva del cultivo de tuna en 30 hectáreas, capacitación y asistencia técnica en cultivos de tuna y la legalización de la "Pre Asociación de Producción y Comercialización de Tuna y Cochinilla".

Finalizado en el año 2012 con financiamiento del Fondo Ítalo Ecuatoriano y ejecutado conjuntamente la FECONIC y el Gobierno Provincial de Imbabura, implementan el proyecto "Producción e industrialización de la tuna para mejorar las condiciones de vida de la población afrochoteña". El objetivo del proyecto es: "Mejorar los ingresos familiares de los pequeños productores de nopal del territorio ancestral de Chota - Mira a través del fortalecimiento de su posicionamiento competitivo en la cadena de valor de derivados de nopal".

El número de socios con los que se inició el proceso de creación de la Corporación fue de 192 agricultores, que se comprometieron a plantar y cultivar la tuna con la finalidad de crear un producto rentable, en la actualidad según el listado de socios que disponen en la Corporación el número de socios es de 62, entre las principales causas de abandono están:

- El cambio del cultivo de la tuna por otros productos más rentables como el tomate, el fréjol entre otros cultivos.
- No se ha cumplido con los objetivos en cuanto a cantidad y diversidad de productos, los agricultores han buscado mercados alternativos.

- Por faltas reiteradas al reglamento, inasistencia a reuniones, incumplimiento en la entrega de productos.
- Algunos agricultores han encontrado una mejor opción de comercialización precios más altos, en forma individual, esto es en los mercados locales o en los mercados de Ibarra encargándose ellos mismos de la venta.

Para el Presidente de la Corporación este es un proceso normal en el cual los socios comprometidos (en las buena y las malas cosechas) son los que han quedado del proceso y con los cuales y para los cuales se debe trabajar, de igual manera expresa que la Corporación está abierta a las personas que quieran producir y comercializar pero “respetando nuestras reglas.”

#### *1.5.1. Iniciativas de comercialización.*

Uno de los ejes transversales en los cuales se ha trabajado es la comercialización de la tuna con pequeñas cantidades comercializadas desde enero del 2005 y que ha seguido en aumento hasta diciembre del 2014. Con la finalidad de obtener un buen precio en la comercialización del producto tuna, surge la iniciativa desde los productores de agruparse y formar una instancia que en un inicio la denominaron Pre Asociación de Producción y Comercialización de Tuna y Cochinilla, con la finalidad de realizar una comercialización asociativa que posibilite obtener un precio justo por los productos ofertados.

#### 1.6. Situación del problema

Luego de varios años de intervención en la zona con la siembra de un producto que en el inicio se la consideraba marginal (tuna), que pretendía valorizar las tierra secas de las laderas de las lomas de la cuenca del Río Chota, Mira, Salinas y la Concepción, se obtienen recursos, hoy se obtiene un ingreso promedio anual por hectárea de 1200 dólares, a decir de la licenciada Patricia Tadeo responsable de la gestión administrativa - contable, y según los productores de tuna estos ingresos mejoran la economía de los agricultores y por ende el nivel de vida de las familias que habitan en el Valle del Chota.

En el mes de marzo del año 2008 se presenta ante el Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca, Dirección Provincial de Imbabura, el proyecto de legalización de la Pre Asociación de Producción y Comercialización de Tuna y Cochinilla. Con fecha 15 de mayo del 2008 y mediante acuerdo ministerial número 016 se concede la personería jurídica a nombre de la Corporación de Producción Agrícola "Porvenir Valle Del Chota", ubicada en el sector del Chota, parroquia de Ambuquí, cantón Ibarra, provincia de Imbabura, cuyo objetivo principal según consta en los estatutos es:

"Propender a la producción e industrialización de tuna cochinilla y otros productos agrícolas de calidad para competir en la comercialización del mercado nacional e internacional y por ende generar fuentes de trabajo coadyuvando al estado a liquidar la desocupación existente en el país"

La función encargada a la Corporación dentro del trabajo emprendido hace seis años, es la de convertirse en el ente que vele por los intereses de los 62 productores de tuna, aguacate y limón, principales productos que se comercializan a los mercados de la ciudad de Quito, trabajo encaminado a obtener un precio competitivo para los productos.

A la fecha de hoy la Corporación ha comercializado productos según consta en la Tabla 1 Productos recibidos y comercializados por la Corporación que hace referencia a cantidades y productos comercializados.

Tabla 1 Productos recibidos y comercializados por la Corporación

Fecha	Producción Tuna (kg)	Producción Tuna (USD)	Producción Aguacate (kg)	Producción Aguacate (USD)
Año 2010	6.550	5.420	25.250	17.675
Año 2011	30.100	24.080	25.700	17.990
Año 2012	28.868	23.049	16.781	9.961
Año 2013	33.457	28.240	15.271	8.768
Año 2014	47.857	42.904	12.143	6.754

Elaborado por: El autor

Fuente: Archivos CIFANE y Corporación Porvenir Valle del Chota

Las cantidad de los productos que se han presentado en la tabla son una parte de la producción total de la zona, la otra parte es comercializada directamente por los agricultores, con respecto a las pérdidas y mermas de los productores asociados a la Corporación, no se ha llevado un control exhaustivo de la cantidad de producto que es considerado como

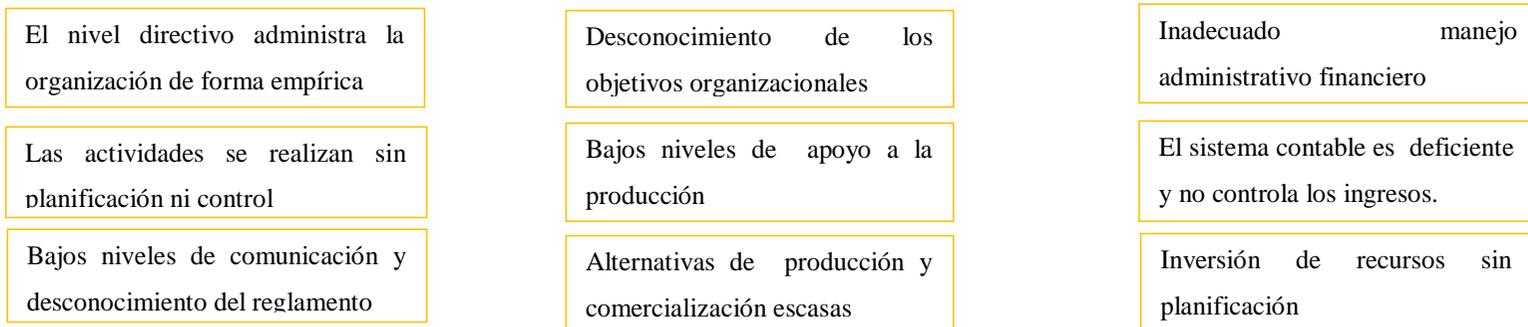
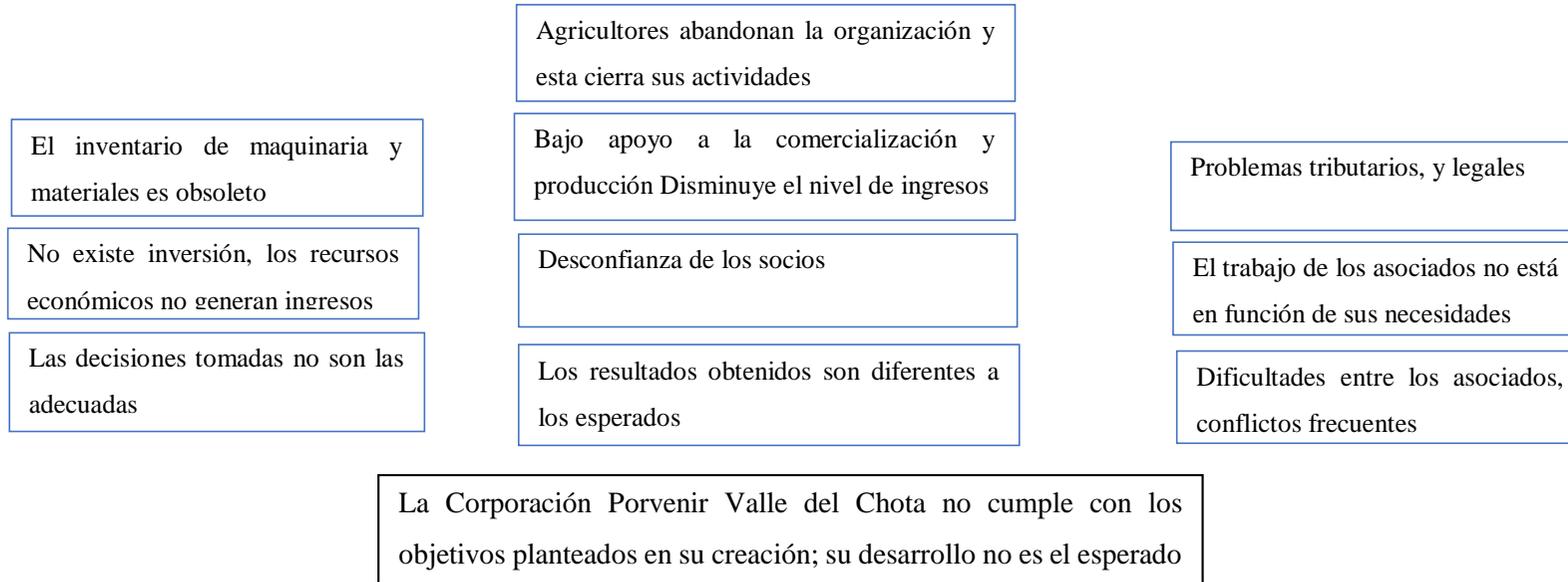
rechazo en el proceso producción y de comercialización, por lo cual se ha realizado las averiguaciones respectivas y según el señor Arnulfo Borja productor de tuna y Presidente de la Corporación considera que el nivel de rechazo es de un 20% de promedio de la producción de cada agricultor, e indica que los factores principales son: enfermedades que atacan al cultivo como la cercospora, la sequía predominante en la zona, las prácticas inadecuadas en el proceso de cosecha y el transporte de la fruta.

El manejo de los recursos obtenidos como resultado de la comercialización, se los ha realizado por parte de los productores y directivos de la organización de forma muy empírica, esta forma en la que se ha manejado no está acorde con las normas básicas de contabilidad, peor aún con las exigencias que debe cumplir una vez que se ha convertido en una sociedad de derecho y está regida por las leyes del Ecuador y en especial las referentes a la ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento, lo cual hace imprescindible que esta Corporación cuente con las herramientas administrativas y financieras que aseguren el cumplimiento de leyes, estatutos, reglamentos, alcance sus objetivos y fortalezca una organización que se está formando.

#### *1.6.1. Proyección del problema a futuro*

La poca previsión para la apertura de nuevos mercados, la inadecuada planificación de las actividades de comercialización, en si la falta de ofertas ante las demandas de los productores tanto para la tuna, aguacate y otros productos de la zona, incrementará el número de personas que abandonan la Corporación. Si analizamos que para realizar un estudio de mercado, la apertura de nuevos mercados, la comercialización de nuevos productos, en si dar opciones a los agricultores, la Corporación requiere contar con procesos administrativos sólidos y con recursos económicos identificados y disponibles definimos que el punto de partida debe ser la implementación de un modelo administrativo financiero, que permita un desarrollo organizativo sostenible que mejore los niveles de eficiencia, eficacia y economía en su gestión.

### 1.7. Árbol del problema



Elaborad por: El autor

### 1.8. Causas - efectos

El Mínimo control a los ingresos que obtiene la organización, desencadena una desconfianza de los socios en el manejo administrativo.

El inadecuado manejo administrativo, da como resultado el estancamiento de las acciones planificadas y del desarrollo de la Corporación. El bajo nivel de comunicación, permite que existan dificultades entre directivos y socios.

Los estados financieros no presentan la realidad económica de la Corporación, por lo cual no se puede tomar decisiones oportunas.

Deficiente manejo administrativo, la Corporación no puede desarrollarse de acuerdo al crecimiento de la producción y el trabajo de los socios.

### 1.9. Planteamiento del problema.

La Corporación "Porvenir Valle Del Chota", debe contar con los instrumentos administrativos y financieros necesarios que le posibiliten realizar las labores para las cuales ha sido creada, y a su vez, entregue información oportuna veraz confiable y detallada sobre las transacciones monetarias, así como del desarrollo organizativo, que mejore la toma de decisiones a nivel gerencial con la finalidad de brindar un mejor servicio a los socios y facilite el desarrollo de la organización. El óptimo desempeño que esta pueda alcanzar estará encaminado a mejorar el nivel de ingresos de sus asociados, y por su carácter de organización con finalidad social a toda la gente que directa o indirectamente está ligada con los procesos productivos y sociales que se emprendieren. Con la finalidad de cumplir con los objetivos para lo cual fue creada es decir brindar alternativas de comercialización con precios moderados y en fin dar a sus asociados un beneficio social.

### 1.10. Formulación del problema

¿Por qué son bajos los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la gestión administrativa y financiera de la "Corporación Porvenir Valle del Chota", de la Región Norte del País en el año 2014?

#### *1.10.1. Objetivos generales de la investigación*

- a) Determinar la situación administrativa y financiera actual de la "Corporación de Producción y Comercialización Agrícola Porvenir Valle del Chota" con la finalidad de conocer y comprender el funcionamiento de la Corporación.
- b) Diseñar un modelo administrativo financiero, con políticas y procedimientos acorde a los requerimientos de la Corporación de Producción y Comercialización Agrícola "Porvenir Valle del Chota", con la finalidad de apoyar su desarrollo.

#### *1.10.2. Objetivos específicos de la investigación.*

- a) Conocer el funcionamiento y las políticas administrativas, financieras-contables con los que trabaja y desarrolla las actividades económicas la Corporación de Producción Agrícola "Porvenir Valle del Chota".
- b) Identificar los puntos críticos de la administración y las finanzas.
- c) Evaluar el cumplimiento, y la pertinencia de la normativa administrativa, financiera y contable existente.
- d) Determinar las necesidades de los usuarios internos y externos sobre la información financiera de la Corporación, para la toma de decisiones.
- e) Precisar los componentes a ser considerados en la estructura del manual administrativo y financiero.
- f) Diseñar el Modelo Administrativo más adecuado para la Corporación.

### *1.10.3. Preguntas de investigación*

1. ¿Cuál es y cómo está estructurado el modelo administrativo y financiero con el cual trabaja la Corporación, es este el más adecuado?
2. ¿Cuáles son los puntos críticos en el aspecto administrativo y financiero?
3. ¿Cómo se cumplen las normas establecidas, son estas normas las más apropiadas para evidenciar un buen funcionamiento de la Corporación?
4. ¿Cuáles son las necesidades de información administrativa y financiera que requieren los usuarios internos y externos de la Corporación, para sustentar las decisiones?
5. ¿Cuáles con los componentes o partes que debe contener el manual administrativo y financiero a ser desarrollado?
6. ¿Qué modelo es el adecuado para mejorar el manejo administrativo, económico y contable de la Corporación?

### *1.10.4. Justificación de la investigación*

Es necesario realizar esta investigación, con la finalidad de consolidar un trabajo que se viene realizando desde hace mucho tiempo, el cual está encaminado a mejorar los niveles de ingresos y por ende a garantizar un mejor nivel de vida de las personas que trabajan con sus manos la tierra, de la cual extraen los alimentos necesarios para el desarrollo del país, las mismas que habitan en uno de los sectores más pobres del Ecuador.

Para esto consideramos lo siguiente:

- a) Identificar a todos los actores y conocer la situación económica actual de los productores.
- b) Determinar su organización, estructura y comportamiento frente a la situación actual.
- c) Establecer las implicaciones que tiene la problemática en un marco socio económico amplio.

## 1.11. Viabilidad

Tomado en cuenta que la Corporación es una entidad de derecho, creada por ley, que debe cumplir con el objetivo para el cual fue creada y al momento necesita solventar dificultades de orden administrativo y financiero, para lo cual los directivos están empeñados en dar las facilidades necesarias para encontrar la mejor solución posible, se puede afirmar que es viable realizar la investigación.

### *1.11.1. Técnica*

Los conocimientos adquiridos en el desarrollo del programa de Postgrado de Administración de Negocios y la experiencia adquirida en algunos años de trabajo, son las bases con las que se pretende desarrollar el presente trabajo de investigación, de ser necesario se pedirá ayuda de profesionales en temas en los cuales se necesite refuerzo, con todo lo mencionado se logrará cumplir con el objetivo planteado.

### *1.11.2. Administrativa*

Se obtendrá el apoyo de los dirigentes de la Corporación, para el desarrollo del trabajo de investigación, existe la predisposición para lograr la correcta implementación y mejorar la eficiencia en el modelo administrativo y contable, los cuales serán diseñados tomando en cuenta las capacidades, habilidades y estructura organizacional disponible

### *1.11.3. Política*

Se cuenta con el apoyo de los socios de la Corporación, así como también de las instituciones involucradas en el proceso las cuales son la FECONIC y el CIFANE instituciones cuyo trabajo ha permitido estructurar a la Corporación.

### *1.11.4. Financiera*

Los costos que se incurrirán en el proceso de investigación serán asumidos por el investigador, además es factible realizar la investigación económicamente por cuanto el lugar a investigar es accesible para el investigador.

#### *1.11.5. Legal*

La Personería Jurídica de la Corporación fue otorgada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca según Acuerdo Ministerial Nro. 016 del 15 de mayo del 2008, estando en concordancia con la Constitución Política del Ecuador y demás Leyes que norman este tipo de Organizaciones.

#### *1.11.6. Social*

Considerando que la investigación va a ser de mucha utilidad para todos los agricultores del Valle del Chota que sientan sus esperanzas en un cultivo novedoso como el de tuna y tienen una Corporación que vela por sus intereses.



## Capítulo II. MARCO TEORICO

### 2.1. La empresa

#### *2.1.1. Antecedentes.*

En el Valle del Chota comunidad del Cantón Ibarra provincia de Imbabura, la que hoy conocemos como la Comunidad del Chota, tiene sus inicios a principios del siglo XV, con la llegada al Ecuador de los primeros africanos de la república del Congo, que desembarcaron en el puerto de Cartagena de Indias, los cuales son trasladados al Valle del Chota para trabajar en las haciendas de algodón de los Jesuitas, poco a poco y en forma de rebelión los cimarrones (esclavos que huían de la esclavitud), forman los palenques en distintos poblados de lo que hoy es el Valle del Chota, adoptando una forma particular de organización y dejando atrás la esclavitud.

El 24 de julio de 1851 por obra del presidente José María Urbina se declara la abolición de la esclavitud en el Ecuador, en 1964 con la implementación de la reforma agraria se entrega el recurso tierra a los afroecuatorianos aunque en cantidades mínimas, a la par de esta reforma los afrodescendiente que no acceden a este recursos se organizan en cooperativas y asociaciones agrícolas con la finalidad de acceder a tierras que todavía estaban en poder de los hacendados de la época.

La agricultura se convierte en el principal sustento de las familias, y las asociaciones y cooperativas en su forma de organización.

En la actualidad con la finalidad de obtener un precio competitivo para sus productos, los agricultores ven en la organización una vez más la forma de alcanzar sus metas y es así que de esta necesidad surge la Corporación de producción y comercialización "Porvenir Valle del Chota", que en un inicio era una organización de hecho para luego con la ayuda de la FECONIC convertirse en una organización legal regida por sus propios estatutos y reglamentos.

### *2.1.2. Empresa.*

Según (Hernandez & Rodríguez, 2012); la categoría empresa la define como: “Entidad legal, económica, social en la que inversionistas, empresarios e individuos capacitados se unen con el objetivo de producir bienes y servicios que satisfacen una o varias necesidades de los individuos en el mercado que opera.”

De este concepto podemos comprender que toda organización debe funcionar bajo un amparo legal cumpliendo con la normativa dictada para su funcionamiento, que crea y desarrolla nuevos productos agregando valor a la materia prima con la que trabaja, que opera en un entorno social con el esfuerzo de seres humanos y para satisfacer sus necesidades, y se podría agregar la responsabilidad social que tienen frente al medio ambiente del cual extrae los recursos que utiliza y en el cual se depositan los desechos producidos.

Toda empresa debe tener un fin, un objetivo o una meta planteada, dicha finalidad será el punto de partida para determinar qué tipo de empresa se ha de crear, su tamaño, su conformación con socios o accionistas, su destino y la función que dentro de la sociedad esta cumplirá.

Los factores que son necesarios para la producción de bienes o servicios están dados por los recursos naturales, el capital, el trabajo y en la actualidad por la tecnología y las técnicas de información y comunicación (TIC), además (Zambrano, 2013, pág. 49) indica que otros autores incluyen a la eficiencia empresarial como un quinto factor y proponen al tiempo como uno adicional, "Esto último me parece adecuado, considerando que una persona por ejemplo es más eficiente que otra, si produce la misma cantidad de producto, pero en una menor cantidad de tiempo". Todos estos factores unidos en forma ordenada siguiendo un método definido y bajo el control de empresarios, directivos o gerentes, pretenden generar bienes para satisfacer las necesidades de los seres humanos.

Juan Carlos Parra Romero, (citado en (Hernandez & Rodríguez, 2012)), define al empresario como:

...el empresario es el 'agente que innova', es decir, se preocupa por la realización de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, conquista de nuevas fuentes de aprovisionamiento, nuevos métodos de producción o incluso nuevos métodos de dirección y organización. De esta forma, el empresario se convierte en un elemento esencial del sistema económico, ya que la innovación y el progreso técnico son los factores básicos del crecimiento de la economía capitalista.

De una forma resumida podemos definir al empresario como una persona que con un conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades adquiridas, dirige, organiza y gestiona una empresa.

#### *Tipos de empresas.*

Existen varios criterios para la clasificación de las empresas; (Zapata, 2011) en su libro "Contabilidad General", hace referencia a algunos de los siguientes criterios.

#### *Por La Actividad Que Realizan*

Se clasifican en: Industriales, Bancarias, Comerciales, Agrícolas, Mineras, Hoteleras, Financieras, De Transporte, De Servicios, entre otras.

#### *Por su Capacidad o Tamaño Económico*

Se clasifican en: Pequeñas, Medianas y Grandes.

#### *Por el grado de participación del estado*

Públicas, privadas, mixtas.

### *Según el ámbito territorial*

Nacionales, multinacionales.

### *Por su finalidad*

Empresas u organizaciones con fines de lucro y organizaciones sin fines de lucro

## 2.2. Las organizaciones sin fines de lucro

Según el autor Jorge Balbis, en el documento de debate No 53 publicado por la UNESCO, define a las organizaciones sin fines de lucro como:

(UNESCO, 2001) Estas entidades, al asumir crecientes y heterogéneas responsabilidades, intentan, a través de diferentes modalidades de acción colaborar para que en general las respectivas sociedades, y en particular los sectores más desfavorecidos y vulnerables de la población, puedan enfrentar sus necesidades más elementales y urgentes (vivienda, educación, salud, empleo, etc.). Pero también, y de manera cada vez más evidente, estas organizaciones no sólo se caracterizan por su capacidad para dar respuestas a diversas necesidades de importantes sectores de la población, sino que también son señaladas, entre otras razones, por su capacidad de innovación y de establecimiento de relaciones sociales directas; por lo que ellas representan en cuanto estímulo a la participación y al diálogo; por la flexibilidad en sus actuaciones, su facilidad de adaptación y movilización de recursos, así como la no burocratización de su personal; por la relación costo/eficiencia de su acción, por la responsabilidad en la ejecución de proyectos y en su rendición de cuentas, etc. Es así como, más allá de sus viejos orígenes, en las postrimerías del siglo XX el concepto SC adquirió una nueva actualidad e innovadores significados cuando las organizaciones que la conforman emergen como un actor cuya probabilidad de constituirse en una esfera autónoma de la interacción social no depende sólo de su tamaño ni de la proliferación de sus iniciativas, sino de su capacidad de generar un sentido basado en la racionalidad que alienta a las entidades que la componen y que las diferencia de los otros actores del escenario institucional en el cual ellas operan -Estado y mercado-.

Según (Juárez, 2012, pág. 124) “Es aquella unidad que realiza actividades económicas que no resarcen con utilidades a sus fundadores o socios.”

Con las referencias anteriores se concluye que la Corporación objeto del estudio se define como: Una organización sin fines de lucro dedicada a la prestación de servicios agrícolas, conformada por pequeños agricultores afrodescendientes del territorio ancestral Chota la Concepción y Salinas, cuyo propósito general es: "mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la zona".

### 2.3. Economía popular y solidaria

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario, (Ecuador, 2011) define a la Economía Social:

Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

La economía social es un conjunto de agentes que se organizan en forma de asociaciones, fundaciones, mutuales y cooperativas, en las que prima el interés general por sobre el particular y la toma de decisiones se realiza de modo democrático y participativo. En la economía social prevalece el trabajo por sobre el capital y aparecen otras finalidades distintas de las puramente económicas.

#### *2.3.1. Contexto terminológico, principios*

Las empresas pertenecientes a la economía social tienen la finalidad de solucionar temas sociales que ni las empresas públicas ni las privadas resolvieron satisfactoriamente. No existen aún consensos con respecto a los criterios específicos de delimitación, la economía social incluye unidades económicas pertenecientes a todos los sectores y participa en todas las fases del proceso productivo.

Los principios generales de la economía social son:

- a) Procesos de decisión democráticos;
- b) Primacía de las personas y del trabajo sobre el capital;
- c) Finalidad de servicio a sus miembros o a la colectividad;
- d) Autonomía de gestión;

Según la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, (Ecuador, 2011, pág. 3) define los siguientes principios específicos:

1. Artículo 4.- Principios.- Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:
2. La búsqueda del buen vivir y del bien común;
3. La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
4. El comercio justo y consumo ético y responsable;
5. La equidad de género;
6. El respeto a la identidad cultural;
7. La autogestión;
8. La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas;
9. La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

### *2.3.2. Los componentes de la economía social*

La economía social integra dos subsectores: El subsector de mercado y el subsector de no mercado.

### *2.3.3. El subsector de mercado*

Según el observatorio Español de la Economía Social, indica que este subsector está integrado por las empresas con organización democrática (una persona = un voto) y con distribución de beneficios no vinculada al capital aportado por el socio.

Este subsector estaría formado, por las siguientes formas jurídicas: Cooperativas, Sociedades laborales, Sociedades agrarias de transformación, Empresas mercantiles no financieras controladas por agentes de la economía social: Cooperativas de crédito y Cajas de ahorro.

### *2.3.4. El subsector de no mercado*

De igual manera el Observatorio Español de la Economía Social, menciona que este subsector integraría a las instituciones privadas sin fines de lucro al servicio de los hogares, este subsector estaría integrado por las siguientes formas jurídicas: Asociaciones, Fundaciones y otras formas jurídicas.

## 2.4. Realidades sociales afines a la economía social

Esta parte de la realidad social "situada entre la economía pública y la economía capitalista" con potencial de ser una alternativa a las dos, a la cual se conoce como economía social, se la denomina o conoce como tercer sector, tercer sector solidario, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía solidaria, que nace de la necesidad de los sectores más vulnerados y con apoyo de instituciones multinacionales, para hacer frente a la pobreza y sus efectos, que para la economía pública y capitalista no son prioritarios.

La Red Intercontinental de promoción de la Economía Social Solidaria (ripess, 2012) en un documento publicado en su página web determina el alcance y define a la economía social solidaria como:

La economía solidaria construye modelos de producción y de servicios con y para todas y todos. Estas iniciativas no pueden ser consideradas como simples "programas de reparación y de lucha contra la pobreza". Al contrario, ellas garantizan intrínsecamente la justicia en todas sus dimensiones, mientras desarrollan actividades económicas, sin generar concentración de riquezas materiales o financieras, ni creación de pobreza. La economía

solidaria establece sistemas equitativos de comercialización, de finanzas y de monedas sociales al servicio de las economías reales, circuitos cortos entre productores y consumidores, soberanía alimentaria, entre otras alternativas concretas.

## 2.5. Microcréditos y economía social

Los microcréditos que para la economía social es una de sus herramientas, que se puede definir como: pequeños montos de dinero destinados exclusivamente al desarrollo de microempresas, a la promoción de actividades productivas y/o de servicios, destinados a la mejora de las condiciones de vida de las personas de bajos recursos, que no pueden acceder a oportunidades y servicios financieros formales.

El Dr. Muhammad Yunus, banquero y economista de Bangladesh, es el desarrollador del concepto de microcrédito. "Los microcréditos son pequeños préstamos concedidos a personas humildes que no califican para un préstamo bancario tradicional". Fundador del Banco Grameen, fue galardonado con el Premio Nobel de la Paz.

En 1974 propuso una forma de organización social para aldeas rurales denominada "Gram Sarker" (gobierno rural). La propuesta demostró ser practicable y útil, por lo que en 1980 fue adoptada oficialmente por el gobierno de Bangladesh. Desde esa época, debido a la hambruna que asolaba a este país (uno de los países más pobres y poblados del mundo), tomó conciencia de que sólo se puede salir de la pobreza superando las leyes del mercado, proporcionando microcréditos: créditos solidarios sin garantía a los más necesitados para que puedan realizar una actividad independiente y creativa.

## 2.6. La organización como un sistema social

Según el autor (Hernandez & Rodríguez, 2012, pág. 84), analizando el enfoque administrativo de Escuela de sistemas: cibernéticos, sociales y administración por objetivos (A X O), indica, "La teoría de sistemas revolucionó los enfoques administrativos existentes al estudiar a las organizaciones como sistemas sociales inmersos en microsistemas (entornos económicos, políticos y tecnológicos), que se interrelacionan y se afectan mutuamente. [...] Ludwing von Bertalanffy, quien señaló que no existe elemento físico o químico

independiente; todos los sistemas están integrados en unidades relativamente interdependientes.”

Si analizamos a las organizaciones como sistemas sociales dependientes, y los objetivos que persiguen las organizaciones varían de unas a otras aunque la finalidad sea la misma, e incluso en contraposición con los que persigue un gobierno o estado, podemos establecer como objetivos primordiales y transversales en cualquier tipo de organización los de supervivencia, eficiencia, control y crecimiento, de la misma manera las unidades o departamentos que conforman la organización y las personas que labora dentro de una institución podrá tener sus propios objetivos y los comparte con un grupo de empleados sin que estos sean los mismos que impulsa la institución en la cual labora.

En concordancia con el enfoque analizado podemos concretar que todo tipo de organización es un conjunto de sistemas y subsistemas que interactúan entre si y dentro de un entorno que ejerce influencia sobre la organización, este grupo de sistemas trabajan coordinadamente para poder alcanzar los objetivos generales planteados.

Todo sistema posee dos fuerzas, una que persigue mantener el estado actual y otro que busca obtener un cambio, la relación entre estas dos fuerzas permite alcanzar un punto de equilibrio, un punto que no es estático sino que puede cambiar de posición, lo ideal sería que este punto de equilibrio avance en magnitudes positivas en ambos sentidos.

### *2.6.1. Las organizaciones agrícolas*

De lo tratado anteriormente y con la finalidad de concretar específicamente la parte agrícola de una organización, se añadirá que para que tenga la característica “agrícola”, la empresa estaría formada por los factores que intervienen en su actividad y su ámbito específico de acción está determinado por el proceso de producción agrícola.

### *2.6.2. Las buenas prácticas agrícolas*

En la página web oficial de Agro Calidad (Ecuador, 2009) , mediante resolución número 108 del 17 de diciembre del 2009, emitida por el director ejecutivo, resuelve emitir la guía general de carácter voluntario referente a la Certificación de Buenas Prácticas

Agrícolas (BPA). De la cual tomamos la definición oficial del término Buenas Prácticas Agrícolas.

Buenas Prácticas Agrícolas. Comprenden prácticas orientadas a la mejora de los métodos convencionales de producción y manejo en el campo, haciendo hincapié en la prevención y control de los peligros para la inocuidad del producto y reduciendo, a la vez, las repercusiones negativas de las prácticas de producción sobre el medio ambiente, la fauna, la flora y la salud de los trabajadores.

Sobre este tema la (FAO, 2008), en forma general explica el contexto general sobre el cual se desarrollan y fundamentan las buenas prácticas agrícolas que en resumen indica:

- a) la garantía de la inocuidad y calidad del producto en la cadena alimentaria,
- b) la captación de nuevas ventajas comerciales con el mejoramiento de la gestión de la cadena de suministro,
- c) el mejoramiento del uso de los recursos naturales, de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo, y/o
- d) la creación de nuevas oportunidades de mercado para productores y exportadores de los países en desarrollo.

### *2.6.3. Las buenas prácticas de manufactura (BPM)*

El presidente del Ecuador mediante Decreto Ejecutivo 3253, expide el Reglamento de buenas Prácticas para Alimentos Procesados, (Ecuador, 2002), en la cual define a las BPM como:

Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M.): Son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.

La institución COTECNA, empresa dedicada a la certificación de buenas prácticas de manufactura, en su página web indica los beneficios de una certificación en BPM:

- a) Garantiza a los clientes que los productos son inocuos y seguros.
- b) Incrementa las oportunidades para acceder a nuevos mercados.
- c) Ahorro de tiempo realizando una inspección de diagnóstico antes de certificarse ante el Ministerio de Salud.
- d) Evita el rechazo de los productos en mercados extranjeros.
- e) Prepara a la empresa para la aplicación de HACCP y del Sistema de Gestión en Seguridad Alimentaria. (COTECNA.ec, 2015)

## 2.7. La administración de empresas

### 2.7.1. Concepto.

Los autores (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, pág. 6), define a la administración como: " la administración constituye el proceso de conseguir que las cosas se hagan, de manera eficiente y eficaz, con y a través de las personas", para

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 4), Definen administración, "Administración es el proceso mediante el cual se diseña y se mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. ... Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. “

De lo anterior citado podemos concluir que la administración es una actividad humana de unión de esfuerzos y conocimientos, controlada y dirigida, encaminada a cumplir un objetivo previamente establecido que debe ser superior a la suma de los esfuerzos y conocimientos aportados.

El autor (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 5), expresa que la administración es un elemento esencial de cualquier tipo de organización sea pública o privada, lucrativa o

sin ánimo de lucro, y que la responsabilidad de la administración eficaz está a cargo de la primera autoridad sea este denominado director, gerente, administrador.

Sobre la importancia que la administración tiene dentro de una organización citaremos a (Munch, 2010, pág. 23) Que en su libro al respecto expresa:

La importancia de la administración es indiscutible debido a que reporta múltiples ventajas:

- a) A través de sus técnicas y procesos se logra mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo con los consecuentes ahorros de tiempo y costo.
- b) De acuerdo con lo anterior, incide en la productividad, eficiencia, calidad y competitividad de cualquier organización.
- c) Propicia la obtención de los máximos rendimientos y la permanencia en el mercado.

### *2.7.2. El proceso administrativo y sus fases*

Existen varios enfoques y de varios autores que definir al proceso administrativo, todos con plena validez, tomaremos la definición de (Hernandez & Rodríguez, 2012), los autores utilizan el enfoque de sistemas, que lo considera como un enfoque totalizador en el cual sus componentes, fases o elementos integrantes, son partes que interactúan entre sí, y dependen la una de la otra para su funcionamiento; "...un sistema con objetivos determinados, que funciona gracias a insumos, procesos productivos, productos (resultados), que se "autorregulan" por la evaluación continua de su funcionamiento, gracias a los controles."

Las fases del proceso administrativo o funciones administrativas son los pasos o actividades que demanda la actividad gerencial en una empresa, algunos autores dividen las etapas, esto depende del enfoque que le dan al estudio de las funciones administrativas, pero que en esencia son las mismas.

Para el autor (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, pág. 8) las funciones administrativas se han condensado en cuatro: planear, organizar, liderar y controlar.

Según el enfoque sistémico del proceso administrativo de (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 27), las funciones gerenciales son: planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

La autora (Munch, 2010, pág. 26) con la finalidad de simplificar y comprender de mejor manera las fases del proceso administrativo lo divide en dos y expresa:

En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y la otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el período de estructuración.

Lyndall F. Urwick llama a estas dos fases de la administración mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte de diseño y arquitectura de la administración en la que se establece lo que debe hacerse. Mientras que durante la dinámica se implanta lo establecido durante la mecánica, en pocas palabras se refiere a la operación de la empresa.

La función o fase del proceso administrativo que se divide o fracciona comparando los dos primeros enfoques de los autores, Ilustración 1 Fases del proceso administrativo , sería la fase de integración de personal, que es la que trataremos a continuación.

### *2.7.3. Organización, integración de personal*

La primera fase del proceso administrativo es la planificación la cual trataremos más tarde, en esta sección analizaremos la fase de organización la cual se iniciará identificando y definiendo lo que es la Integración de personal.

Integración de personal; según el autor (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 284) la define como:

La función gerencial de integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto,

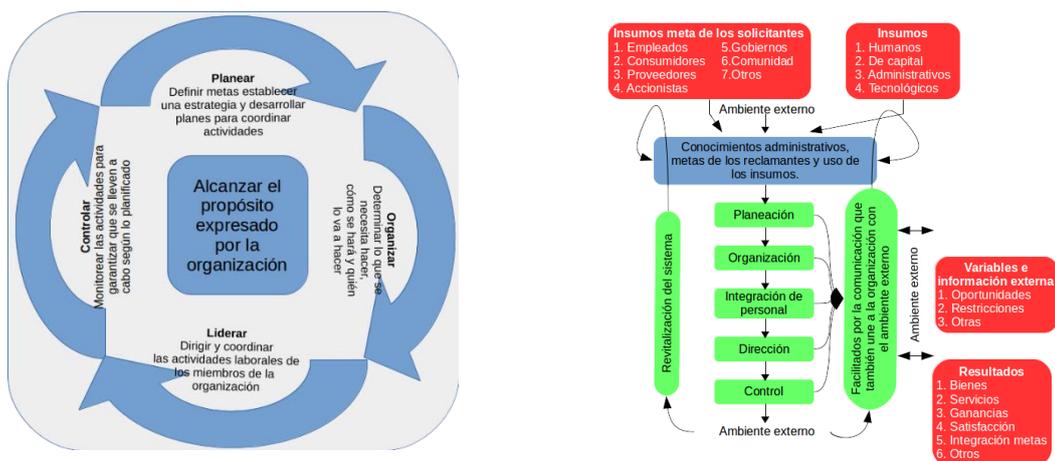
eficacia. Está claro que la integración de personal está ligada a organizar, es decir al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos.

Por lo indicado podemos deducir que dentro de la función "organizar", está integrada la función de "integración de personal", por lo cual no existiría ninguna diferencia entre las funciones o fases del proceso administrativo, más bien las diferencias estarían dadas por los enfoques o perspectivas desde los cuales se analiza las fases del proceso administrativo y por la distribución de las actividades dentro de las fases.

Para (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013), en su publicación define organizar como:

Los gerentes también son responsables de organizar y estructurar el trabajo para lograr las metas de la organización. Esta función se conoce como organizar. La función de organizar abarca determinar que tareas deben llevarse a cabo y por quién, cómo se agrupan las tareas, quién estará subordinado a quién, y quién tomará las decisiones.

Ilustración 1 Fases del proceso administrativo



(Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, pág. 8) (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 28)

Elaborado Por: El autor.

La organización es la distribución y disposición de los recursos organizacionales para alcanzar objetivos estratégicos. Esa distribución se refleja en la división del trabajo en unidades organizacionales, definición de líneas formales de autoridad y adopción de mecanismos para coordinar las diversas tareas organizacionales.

La organización de una empresa está dada por las respuestas a las siguientes preguntas: ¿quién?, ¿cómo?, ¿dónde?, va a realizar las actividades que permitan alcanzar los

objetivos planteados y por ende se pueda cumplir con la misión de la empresa, por lo que se deberá diseñar un organigrama y el flujograma del proceso de negocio emprendido.

Toda institución debe funcionar con un sistema integrado y coherente en la cual sus partes se interrelacionan estrechamente para actuar como una sola fuerza que alcanza los objetivos determinados, con el menor esfuerzo, invirtiendo el mínimo de recursos y siendo socialmente responsable.

Los elementos del diseño organizacional están listados en la Tabla 2 Elementos del diseño organizacional.

Tabla 2 Elementos del diseño organizacional

---

1	Especialización del trabajo
2	Departamentalización
3	Autoridad y responsabilidad
4	Alcance del control
5	Centralización frente a descentralización
6	Formalización

---

Fuente: (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013)  
Elaborado Por: El autor.

#### 2.7.4. Planificación

A continuación se cita el concepto de planeación de (Hernandez & Rodríguez, 2012)

En forma general, planeación es la proyección impresa de la acción; toma en cuenta información del pasado de la empresa y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total y el de sus miembros, por medio de controles que comparan lo planeado con lo realizado.

La planeación consiste en fijar objetivos, políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos. Contesta a la pregunta: ¿qué y cómo se va a hacer?

La planificación se inicia cuando una persona o un grupo de personas definen que hacer a futuro establecen una misión para una empresa u organización determinan los objetivos, estrategias y políticas, identifican y evalúan las condiciones actuales y de ser posible a futuro de la meta a alcanzar y se plantea estrategias basadas en las fortalezas,

oportunidades, amenazas y debilidades de una organización dentro de un contexto, esta misión deberá ser válida por al menos diez años.

La planificación es la fase más importante de la proceso administrativo y está íntimamente ligada con el control ya que lo que se planifica se puede controlar, se establecen metas y se define indicadores de logro de las metas, si la planificación toma en cuenta todos los posibles problemas que puedan ocurrir nos permiten manejarlos si se presentasen, que al contrario, de no existir una adecuada planeación, tomará mucho tiempo, trabajo y recursos el solucionar estos problemas que nunca se pensó que sucederían.

Con respecto al tema de la planeación, (Charles & Gareth, 2009, pág. 45) en su libro expresa: “En cuanto identifican los límites de una industria, la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. La conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis.”

#### 2.7.5. Dirección

Agustín Reyes (citado en (Hernandez & Rodríguez, 2012)), define a la dirección como:

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumpla en forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Una vez definidas por la alta gerencia las metas a alcanzar, establecidos los objetivos intermedios a lograr, obtenidos los recursos materiales que necesitamos, contratado el talento humano que nos permitirá desarrollar las actividades, y el recurso tecnológico que sustenta el trabajo, es el momento de implementar la dirección, esta consiste en conducir físicamente las actividades específicas, la administración emprenderá las acciones que permitan iniciar y continuar con las planificación definida, entre las acciones que se debe realizar es guiar y capacitar al personal, impulsar a los trabajadores en la mejora continua de las actividades mediante una compensación.

### 2.7.6. Control

(Hernandez & Rodríguez, 2012). Definen al control como: “Es la acción administrativa técnica de evaluar los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado y a los elementos de medición (indicadores o estándares), para determinar el estado de desempeño y la acción correctiva correspondiente”, en internet en la página de (Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República, 2015), el control está definido como:

Este proceso consiste en verificar si los resultados obtenidos son iguales o parecidos a los planes presentados, y permite básicamente avisar en forma oportuna si algo está fallando y además si resulta eficaz en el uso de los recursos.

También podemos decir que el control consiste en la medición y corrección de la ejecución con base en las metas establecidas, compara lo realizado con lo planeado y exige cuentas de las tareas y actividades asumidas.

Como proceso que es el control, lo podemos dividir en:

- a) Establecimiento de patrones de comparación en puntos estratégicos.
- b) Medición de lo realizado.
- c) Comparación de lo que se ha realizado con lo que se ha planeado.
- d) Corrección de las fallas encontradas.

En resumen diremos que es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan las desviaciones y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión.

### 2.7.7. Enfoques de la administración

Los enfoques de la administración son los diferentes puntos de vista desde los cuales se pretende analizar y entender a la administración como un arte y una ciencia.

(Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, pág. 21), explica los orígenes de la administración:

La administración ha sido practicada durante mucho tiempo. Los esfuerzos organizados y dirigidos por personas responsables de las actividades de planeación, organización, liderazgo y control han existido desde hace miles de años. Sin importar el nombre que se les haya dado a esas personas, tuvieron que llevar a cabo esas funciones.

Al respecto (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 16) sobre los enfoques del pensamiento administrativo escribe, “Muchas y distintas contribuciones de autores y practicantes han dado como resultado diferentes enfoques sobre la administración e integran la *jungla de la teoría de la administración*”, el mismo autor (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 21), continúa con la explicación y expresa “La variedad de enfoques en el análisis de la administración, la cantidad de investigación y el gran número de puntos de vista divergentes han generado mucha confusión en cuanto a qué es la administración, qué es la teoría y qué es la ciencia y como deben analizarse los sucesos gerenciales”

(Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, pág. 21) Resume el proceso del pensamiento administrativo en cinco grandes grupos.

1. 3000 a. C.-1776, administración temprana
2. 1911-1947, enfoques clásicos
3. finales de 1700-1950, enfoque basado en el comportamiento
4. Décadas de 1940-1950, enfoque cuantitativo
5. Década de 1960 al presente, enfoques contemporáneos.

A continuación citamos una de las filosofías administrativas que han tenido gran relevancia en el desarrollo y crecimiento de varias empresas, especialmente en empresas automotrices del continente asiático.

(Palacios Blanco, 2012, pág. 34) Cita a Kaoru Ishikawa: “el control de la calidad (CTC) es una revolución en la filosofía de la administración. La revolución consiste en que el objetivo primordial de la empresa debe ser la calidad. Las utilidades y todo lo demás vienen en segundo término”

### *2.7.8. Las tendencias actuales de la administración*

Aunque se dice que los albores de la era de la información comenzaron con el telégrafo de Samuel Morse en 1837, los cambios más radicales en la tecnología de la información ocurrieron en los últimos años del siglo XX y han tenido repercusiones directas en el trabajo de un gerente. Los gerentes ahora administran a muchos empleados que trabajan desde su hogar y en otras partes del mundo. Los recursos computacionales de una organización solían ser las grandes computadoras o mainframes aislados en recintos especiales con temperatura controlada, a donde sólo los expertos tenían acceso. Ahora, prácticamente todos en la organización están conectados -alámbrica o inalámbricamente- con dispositivos no mayores que la palma de la mano. Al igual que el impacto que tuvo la Revolución industrial del siglo XVIII sobre el surgimiento de la administración, la era de la información han traído cambios impresionantes que continúan influyendo en la forma de administrar las organizaciones (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013).

## 2.8. La contabilidad y la información financiera

Sobre la contabilidad y la información financiera debemos tener en cuenta:

Las actividades de finanzas (tesorero) y contabilidad (contralor) de la empresa se relacionan de manera estrecha y generalmente se superponen. De hecho, con frecuencia no es fácil distinguir las finanzas administrativas de la contabilidad. En las pequeñas empresas, el contralor realiza con frecuencia la función de finanzas y, en grandes empresas, muchos contadores participan de manera cercana en diversas actividades financieras. Sin embargo, existen dos diferencias básicas entre las finanzas y la contabilidad, una se relaciona con la importancia de los flujos de efectivo y la otra con la toma de decisiones, (Gitman & Castro, 2010, pág. 10)

### *2.8.1. La Contabilidad*

La contabilidad es la base sobre la cual se fundamentan las decisiones gerenciales y por tanto, las decisiones financieras. No existe actividad económica ajena al registro y afectación de las técnicas de la ciencia contable.

La utilización de la contabilidad se remonta desde tiempos muy antiguos. Se ha demostrado a través de diversos historiadores que en épocas como la egipcia o romana, se empleaban técnicas contables que se derivan del intercambio comercial.

La contabilidad por partida doble como la conocemos hoy en día se origina probablemente en el año 1.445 con el monje franciscano Lucas Paciolo con la publicación de su famoso libro "Somma di Aritmética, Geometría, Proportioni et Propornitionalita", en donde sienta las bases de la contabilidad, explica en forma general los procedimientos que se debían aplicar para el manejo de las cuentas.

### 2.8.2. *Definiciones*

Existen diversos conceptos de varios autores, todos ellos con plena validez:

"La contabilidad es el arte de registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos de dinero, las operaciones y los hechos que son cuando menos de carácter financiero, así como el de interpretar sus resultados" (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados).

De igual manera, y coincidiendo con la definición anterior podemos citar a (Bravo, 2013, pág. 1):

Es la ciencia, el arte y la técnica que permite el análisis, clasificación, registro, control e interpretación de las transacciones que se realizan en una empresa con el objeto de conocer su situación económica y financiera al término de un ejercicio económico o periodo contable.

Según el autor (Celaya, 2013, pág. 12), "La contabilidad ha evolucionado de ser un simple registro de entradas y salidas, o de activos y pasivos, a toda una disciplina con reglas y normatividades en cuanto al registro y presentación de la información financiera"

Por lo indicado podemos puntualizar a la contabilidad como una ciencia que tiene sus propios principios y normas y estos deben ser de aplicación general y obligatoria, los cuales sirven de base para la planificación, ejecución, análisis y la interpretación de todo el movimiento económico de la empresa, para informar y asesorar a todo nivel y en especial al

nivel directivo en la adecuada y oportuna toma de decisiones. Nuestra definición coincide con la de (Zapata, 2011, pág. 8) que desde nuestro punto de vista sería la más acertada:

La contabilidad es la técnica fundamental de toda actividad económica que opera por medio de un sistema dinámico de control e información que se sustenta en un marco teórico, como en normas internacionales. La contabilidad se encarga del reconocimiento de los hechos que afectan al patrimonio; de la valoración justa y actual de los activos y obligaciones de la empresa, y de la presentación relevante de la situación económica-financiera. Esto se hace por medio de reportes específicos y generales preparados periódicamente para que la dirección pueda tomar las decisiones adecuadas que apuntalen el crecimiento económico de manera armónica, responsable y ética en las entidades que lo usen.

### *2.8.3. Objetivo*

Según (Andrade de Guajardo & Guajardo Cantú, 2013, pág. 18), “El propósito básico de la contabilidad es proveer información útil acerca de una entidad económica para facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios (accionistas, acreedores, inversionistas potenciales, clientes, administradores, gobierno, etc.)”. El objetivo de la contabilidad es proporcionar información real y objetiva sobre la posición económica de una institución durante un período determinado, el análisis de la información resultante obtenida es el punto de partida para modificar o mantener las estrategias que nos han permitido alcanzar los resultados.

### *2.8.4. Funciones*

Con el fin de convertirse en un instrumento de gestión y en toda una técnica de dirección, la contabilidad cumple con las funciones definidas por M.A. Goxens, (citado por (Bravo, 2013, pág. 1))

Las funciones son:

**Función histórica.** Se manifiesta por el registro cronológico de los hechos que van apareciendo en la vida de la empresa.

- a) **Función estadística.** Es el reflejo de los hechos económicos, con cantidades que dan una visión real de la forma como queda afectada por ellos la situación del negocio ...
- b) **Función económica.** Estudia el proceso que se sigue para la obtención del producto ...
- c) **Función financiera.** Analiza la obtención de los recursos monetarios para hacer frente a los compromisos de la empresa ...
- d) **Función fiscal.** Es saber cómo afecta a la empresa las disposiciones fiscales mediante las cuales se fija la contribución por impuestos ...
- e) **Función legal.** Conocer los artículos del Código de Comercio.

Al ejecutar estas funciones sobre la información financiera generada, obtenemos resultados cuantitativos y cualitativos a ser entregados para su respectivo análisis, en esta ejecución y entrega las TIC (Técnicas de información y comunicación), cumplen un papel fundamental en la actualidad, la velocidad con la que se genera y trasmite la información es un punto decisivo para las empresas.

(Ramírez, 2013, pág. 290) “Para poder competir, las empresas deben contar con tecnología de información y comunicación (TIC) eficientes que proporcionen datos oportunos, relevantes y confiables a los administradores para una efectiva toma de decisiones tanto operativa como estratégica.”

#### 2.8.5. *Importancia*

Toda empresa desde la más pequeña hasta una gran transnacional, necesitan de un sistema contable, cada contabilidad se ajusta a la necesidad de la empresa, cumple con la normativa vigente y, con sus resultados el ejecutivo toma las decisiones oportunas enmarcadas en la realidad financiera de la misma.

## 2.9. La contabilidad como sistema

Según el autor (Gorbanev, 2014, pág. 32), define un sistema como: “Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes que representan un todo unificado”, de forma más amplia (Hernandez & Rodríguez, 2012, pág. 84), define un sistema como:

Todo lo que existe en el universo se puede conceptualizar como un sistema y, por lo tanto, es posible analizarlo como tal (la célula, el átomo, el cuerpo humano, el ojo, el sol, una empresa, una institución, un animal, una computadora). Todo sistema tiene una función o misión, pues existe por y para cumplir objetivos determinados.

Uno de los primeros pasos que lleva a cabo cualquier negocio es la planeación e instalación de su sistema de contabilidad. El profesional contable estudia la naturaleza del negocio y su marco conceptual, analiza el tipo de información requerida, los tipos de operaciones que probablemente habrán de ocurrir y los proyecta, selecciona las formas y registros, el programa computarizado que se ajustan a las necesidades de la empresa, para poder registrar las operaciones y obtener los reportes financieros requeridos.

(Calleja, 2011, pág. 5) El autor determina que la contabilidad debe ser considerada como un sistema, el más importante, y argumenta su afirmación indicando:

La afirmación anterior cobra gran vigencia en esta época, debido a que vivimos un momento histórico en el que la información es, tal vez, uno de los factores más importantes en los negocios y en muchos otros campos de la actividad humana. Se dice, incluso, que *quién tiene la información, tiene el poder*. Sin embargo, debe aclararse que, en el caso de la información contable, esta existe para prestar un servicio a los usuarios y, en este sentido, debe estar orientada la ética de los contadores. Es lógico deducir, entonces, que la información que la contabilidad genera debe servir para la toma de decisiones.

### 2.9.1. Ciclo de la contabilidad

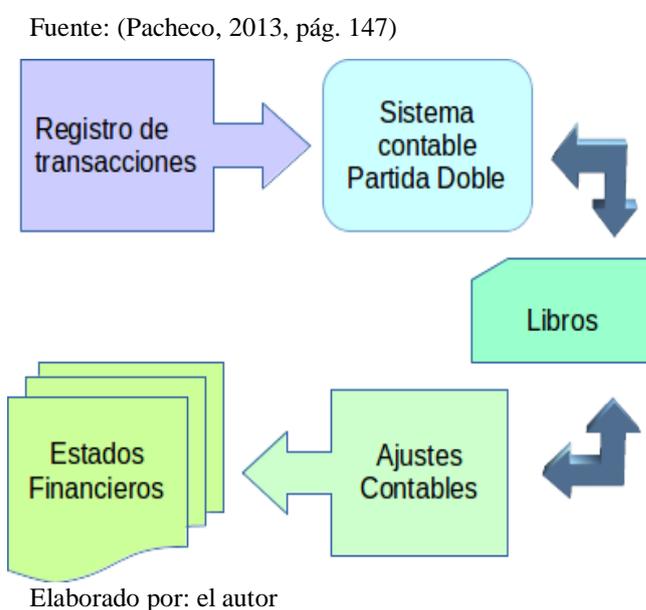
Para el autor (Pacheco, 2013, pág. 147) define al ciclo contable como: “Son un conjunto de procedimientos que se desarrollan dentro de la contabilidad y que son repetidos en cada fase del período contable en una empresa”, como podemos ver en la figura

Ilustración 2 Ciclo contable, este ciclo inicia con el registro de las transacciones y el resultado final es la obtención de los estados financieros.

Para que la información utilizada por un sector de usuarios sea la idónea debe estar resumida de acuerdo a las características y necesidades de dichos usuarios, por ejemplo, para un comité de crédito es necesario un resumen de la cartera vigente y vencida.

Sin embargo, el proceso contable incluye algo más que la creación de información, también involucra la comunicación y la interpretación de la información contable como objetivo final para la buena toma de decisiones.

Ilustración 2 Ciclo contable



### 2.9.2. La información financiera y su marco conceptual

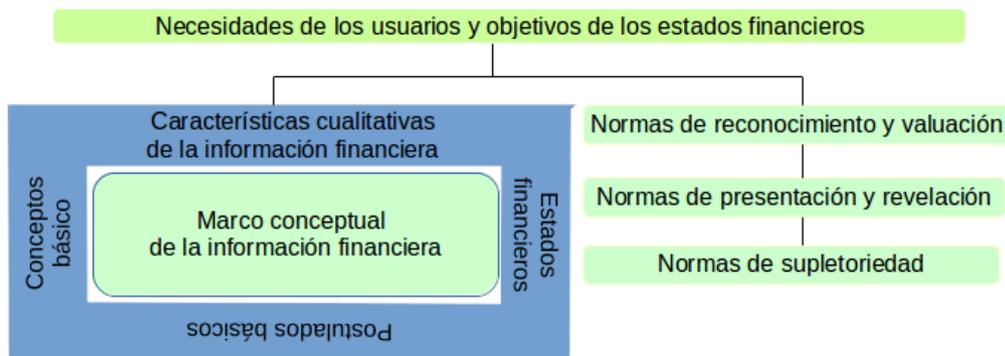
El sistema contable o sistema de información financiera de una institución, comprende los procesos ordenados, coherentes y secuenciales de pasos para registrar y generar la información necesaria para presentar el resultado de la actividad económica de la empresa.

A decir de (Juárez, 2012, pág. 119). Las normas de información financiera son lineamientos que regulan los criterios de los contadores, o de las personas encargadas de la función contable, para determinar qué, cómo cuándo y por cuánto deberán registrar una transacción realizada por la empresa.

Estos lineamientos, antes llamados *principios de contabilidad generalmente aceptados*, establecen el marco conceptual, los postulados, las características y los estados financieros básicos que debe generar la información financiera. Todo ello se engloba en un concepto denominado **marco conceptual de la información financiera**, establecido por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, A.C. (CINIF).

Ver Ilustración 3 Marco conceptual de la información financiera.

Ilustración 3 Marco conceptual de la información financiera



Fuente: (Andrade de Guajardo & Guajardo Cantú, 2013, pág. 35)  
Elaborado Por: El autor.

Según la NIF A-1, Los postulados básicos son fundamentos que configuran el sistema de información contable y rigen el ambiente bajo el cual debe operar, véase Tabla 3 Postulados básicos

Tabla 3 Postulados básicos

Fundamentos contables.	
1	Sustancia económica.
2	Entidad económica.
3	Negocio en marcha.
4	Devengación contable.
5	Asociación de ingresos con costos y gastos.
6	Valuación.
7	Dualidad económica.
8	Consistencia.

Fuente: (Juárez, 2012, págs. 120,121)  
Elaborado por: El autor

## 2.10. Estados financieros

(Lara, 2010, pág. 50) Expresa: “Los estados financieros son la manifestación fundamental de la información financiera; son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un período definido.”

El objetivo de la información financiera según (Mantilla, 2013, pág. 146) tomado de las NIIF el capítulo referente al marco conceptual para la información financiera:

Es proporcionar información financiera sobre la entidad que informa que sea útil a los inversionistas, prestamistas y otros acreedores existentes y potenciales para tomar decisiones sobre el suministro de recursos a la entidad. Esta decisión conlleva comprar, vender, o mantener patrimonio o instrumentos de deuda y proporcionar o liquidar préstamos y otras formas de crédito.

Los objetivos de los estados financieros se derivan principalmente de las necesidades del usuario general, las cuales a su vez dependen significativamente de la naturaleza de las actividades de la entidad y de la relación que dicho usuario tenga con esta. Sin embargo, los estados financieros no son un fin en sí mismos, dado que no persiguen el tratar de convencer al lector de un cierto punto de vista o de la validez de una posición; más bien, son un medio útil para la toma de decisiones económicas en el análisis de alternativas para optimizar el uso adecuado de los recursos de la entidad. (Lara, 2010, pág. 51)

Los estados financieros constituyen el medio para comunicar los resultados de la ejecución de actividades financieras de una organización, (Hansen-Holm & Chávez, 2012, pág. 218) “También muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado”, estos resultados serán entregados a todo los usuarios sean internos o externos. Los estados financieros deben ser razonablemente comparables, para lograr este objetivo, son preparados conforme a un conjunto de normas llamadas Normas Internacionales de Información Financiera.

### 2.10.1. Características básicas

La información financiera como finalidad del proceso contable, permitirá a la alta gerencia la toma de decisiones, esta debe cumplir con características básicas que permitan a

los usuarios comprender lo que la información comunica, para ello debe tener los siguientes atributos.

- a) **Confiabledad.** Que la información que se presenta este sustentada suficientemente y pueda ser comprobada su validez.
- b) **Relevancia.** La información es relevante cuando en ausencia de esta la decisión tomada determina un camino alterno a seguir.
- c) **Comprensibilidad.** La información no está destinada a cualquier usuario, pero con un cierto nivel de preparación la información presentada debe ser comprensible.
- d) **Comparabilidad.** Es necesario que la información presentada guarde los mismos estándares de períodos anteriores en cuanto a su presentación y preparación, con la finalidad de permitir a los usuarios hacer comparaciones evolutivas de la información financiera.

#### *2.10.2. Conjunto de estados financieros*

Según la NIC 1, Presentación de estados financieros (Mantilla, 2013, pág. 199), los estados financieros a ser presentados son:

Estados financieros básicos.

1. Estado de posición financiera al final de período;
2. Estado de ingresos comprensivos del período;
3. Estado de Cambios del patrimonio del período;
4. Estado de Flujos de efectivo del período;
5. Notas, que comprenden el resumen de las políticas de contabilidad importantes y otra información explicativa.

### 2.10.3. Estado de posición financiera

Es el estado financiero que muestra los datos específicos de la posición financiera de la empresa a una fecha determinada. De acuerdo con el marco conceptual de las NIIF, está compuesto por:

Activos, pasivos y patrimonio.

**Los activos.** Recursos controlados por la entidad como resultado de eventos pasados y de los cuales se espera que fluyan beneficios económicos futuros para la entidad.

**Los pasivos.** Obligaciones presentes de la entidad como resultado de eventos pasados, la liquidación de las causales se espera que resulte en una salida, de la entidad, de recursos que incorporan beneficios económicos futuros.

**Patrimonio.** El interés residual de todos los activos de la entidad, después de deducir todos sus pasivos. (Mantilla, 2013, pág. 148)

### 2.10.4. Estado de ingresos comprensivos del período

Este estado muestra tanto los ingresos, costos y gastos de la entidad en un período determinado, explica si la empresa obtuvo algún tipo de beneficio o fracasó durante un período determinado, y permite comparar la rentabilidad del negocio con relación al año anterior (u otro periodo).

El autor (Pacheco, 2013, pág. 154), define al estado de resultados como:

Resume los ingresos y los gastos de las operaciones realizadas por la empresa a lo largo de un período contable (un año o un trimestre). Las cifras que aparecen en el estado de ganancias y pérdidas no representan necesariamente flujos de caja (ingresos y salidas de efectivo). En otras palabras, es el principal instrumento que se utiliza para medir la rentabilidad de una empresa a lo largo de un período.

Según el marco conceptual de las NIIF.

Los componentes del estado de resultados, esto es los ingresos y los gastos los define como:

Ingresos. Los incrementos en los beneficios económicos, ocurridos en el período contable, en la forma de entradas o mejoramiento de los activos o disminuciones de los pasivos, que resultan en incrementos en el patrimonio, diferentes a los relacionados con las contribuciones de los participantes en el patrimonio.

Gastos. Disminuciones de los beneficios económicos, ocurridos durante el período contable, en la forma de salidas o disminuciones de activos o incurrencias de pasivos, que resultan en disminuciones en el patrimonio, diferentes de las relacionadas con distribuciones a los participantes en el patrimonio. (Mantilla, 2013, pág. 148)

#### *2.10.5. Estado de cambios del patrimonio del período*

También conocido como estado de evolución del patrimonio, este estado presenta las variaciones y es definido por (Hansen-Holm & Chávez, 2012, pág. 233) como:

El estado de cambios en el patrimonio presenta el resultado del período sobre el que se informa de una entidad, las partidas de ingresos y gastos reconocidas en el otro resultado integral para el periodo, los efectos en los cambios en políticas contables y las correcciones de errores reconocidos en el periodo, y los importes de las inversiones hechas, y los dividendos y otras distribuciones recibidas, durante el periodo por los inversores en patrimonio.

Para (Zapata, 2011, pág. 330), el objetivo de la elaboración de un estado de evolución del patrimonio es de: “demostrar objetivamente los cambios ocurridos en las partidas patrimoniales, el origen de dichas modificaciones y la posición actual del capital contable, mejor conocido como Patrimonio.” Los accionistas de la institución serán las personas más interesadas en conocer e interpretar la información relacionada con este estado, ya que en él podemos identificar todos los movimientos realizados con sus aportes de capital.

#### *2.10.6. Estado de flujos de efectivo del período*

Detallado en la NIC 7.

Los flujos de efectivo han ganado importancia en la información IFRS (NIIF) como consecuencia de su uso generalizado en la toma de decisiones de negocio, se aplica de

manera creciente en la medición de muchas transacciones, eventos (riesgos) y condiciones (contratos) y están impactando el desarrollo de los futuros estados de ingresos. En consecuencia, el estado de flujos de efectivo es vital dentro del conjunto de estados financieros de propósito general. Tomado de (Mantilla, 2013, pág. 202)

El objetivo es requerir la provisión de la información sobre los cambios históricos en el efectivo y en los equivalentes de efectivo de una entidad, por medio de un estado de flujos de efectivo que clasifique los flujos de efectivo del período en actividades de operación, inversión y financiamiento.

#### *2.10.7. Notas a los estados financieros*

Las notas a los estados (Mantilla, 2013, pág. 198), “contienen información adicional al que se presenta en el estado de información financiera”, los estados para mejor la comprensión y desagregación en componentes más pequeños se sirve de las notas. “Las notas ofrecen descripciones narrativas o desagregaciones de elementos, presentados en esos estados e información sobre elementos que no califiquen para reconocimiento en esos estados financieros”.

#### *2.10.8. El plan de cuentas*

El objetivo de la identificación y creación de cuentas es el de mantener la información financiera ordenada y clasificada en categorías, las del activo, pasivo y patrimonio, estos rubros generales a su vez pueden disgregarse en otros atendiendo al concepto de liquidez, de la misma forma estas cuentas podrán subdividirse en función de las necesidades que se presenten en la empresa. Al conjunto de cuentas subdivididas, clasificadas y ordenadas por un código se lo conoce como el plan de cuentas.

Existen una infinidad de ejemplos de planes de cuentas unos rígidos de uso obligatorio como los emitidos por las entidades de control y otros flexibles que se adaptarán a las necesidades de los usuarios.

Los requisitos fundamentales del Plan de Cuentas estarían dados por:

1. Amplio, abarca todas las actividades de la empresa.

2. Flexible, capacidad para adaptarse a la evolución de la empresa.
3. Formal, sistema de codificación numérico de las cuentas, de manera que facilita su identificación por grupos.

Sin contabilidad no hay información. Sin plan de cuentas no hay contabilidad.

#### *2.10.9. Sistemas de inventarios*

(Zapata, 2011, pág. 90), indica los sistemas de control de inventarios que cumplen con la normativa vigente en el país y que son reconocidos por las normas contables, estos son: “Sistema de cuenta múltiple o inventario periódico, sistema de inventario permanente o inventario perpetuo.”

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo del inventario, (Hansen-Holm & Chávez, 2012, pág. 356), indica los siguientes principios para el reconocimiento y medición de inventarios.

Los inventarios se definen como activos:

1. Mantenedos para la venta en el curso normal de las operaciones;
2. en procesos de producción con vista a esa venta; o
3. en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

Con el fin de registrar y controlar los inventarios, las empresas adoptan los sistemas pertinentes para valuar sus existencias de mercancías con el fin de fijar su posible volumen de producción y ventas.

#### *2.10.10. Sistema de cuenta permanente o inventario perpetuo*

Se debe indicar que el sistema de inventario periódico es menos usado en la actualidad, este presenta ciertas desventajas en relación al sistema de inventario permanente, por tal razón se indicará las características del segundo que es el más aceptado, según (Zapata, 2011, pág. 97).

Sus características son:

- a) Utiliza tres cuentas: Inventario de mercaderías, Ventas, Costo de ventas.
- b) Es necesario contar con un auxiliar para cada tipo de artículo (kárdex). Por tanto, el inventario se puede determinar en cualquier momento. Sólo por control se deberán efectuar constataciones físicas periódicas sobre bases de rotación (muestreo).
- c) Por cada asiento de venta o devolución en venta, es necesario realizar otro que registre dicho movimiento al precio de costo.

Sí el sistema de inventario permanente es utilizado de forma prolija, por personal capacitado y con un sistema de información adecuado, los resultados de su aplicación beneficiará a la empresa que lo implementa.

Se debe definir algunos términos que son utilizados con el manejo de inventarios estos son: Valor neto realizable, Valor razonable.

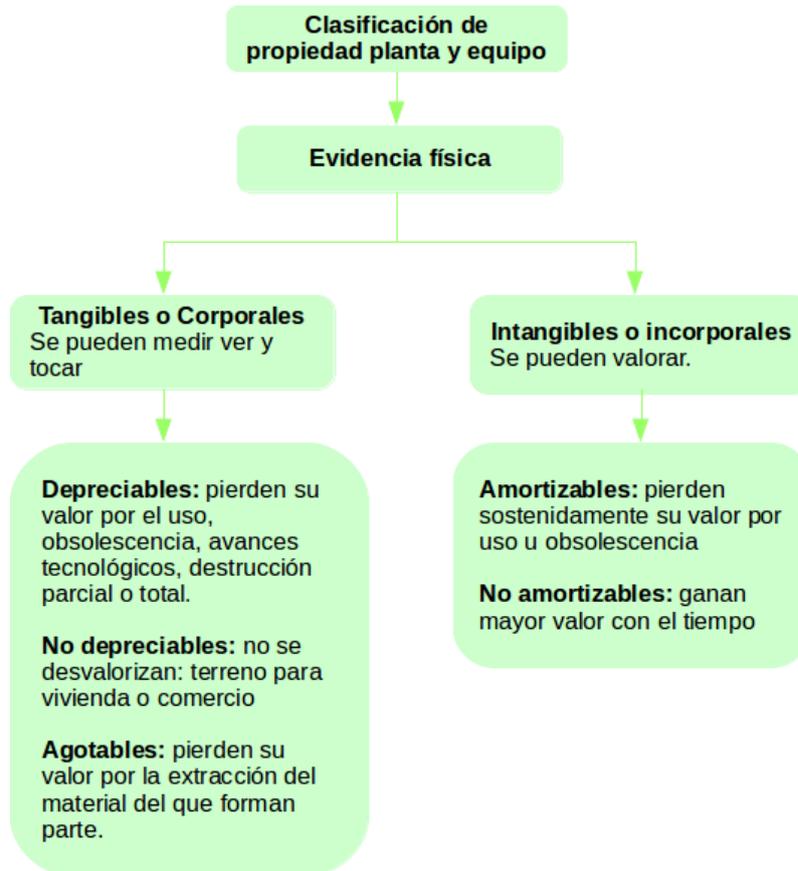
Valor neto realizable, para (Hansen-Holm & Chávez, 2012, pág. 357), el valor razonable: “es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la explotación, menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo su venta.”

Valor razonable, “Es el valor por el cual puede ser intercambiado un activo o cancelado un pasivo, entre partes interesadas y debidamente informadas, que realizan una transacción en condiciones de independencia mutua,” (Hansen-Holm & Chávez, 2012, pág. 357).

### 2.10.11. Propiedad planta y equipo

La parte del activo correspondiente a la propiedad planta y equipo se puede clasificar atendiendo a dos puntos de vista: la evidencia física y la facilidad de su traslado, se revisará la clasificación correspondiente a la evidencia física, ver Ilustración 4 Clasificación propiedad planta y equipo.

Ilustración 4 Clasificación propiedad planta y equipo.



Fuente: parte de la figura (Zapata, 2011, pág. 175)  
Elaborado Por: El autor.

Una vez que se haya identificado por sus características como un activo, los elementos deben cumplir un conjunto de condiciones para que sea considerado propiedad planta y equipo, según (Hansen-Holm & Chávez, 2012, pág. 305), estas serían: “se mantiene para su uso en la producción o suministro de bienes o servicios, para arrendarlos a terceros o con propósito administrativos, y se esperan usar durante más de un período”.

## 2.11. Normas internacionales de Información financiera

Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados han sido sustituidos por las Normas Internacionales, así lo explica (Mantilla, 2013).

La implementación de los IFRS (NIIF) conlleva cambiar el sistema (=el conjunto) contable: pasar desde el sistema PCGA (Principios de contabilidad generalmente aceptados, que es un sistema basado-en-reglas) hacia un sistema completamente diferente, el sistema IFRS (NIIF) (Estándares/Normas internacionales de información financiera, que es un sistema basado en-principios).

Mediante acuerdo establecido por la Unión Europea, todas las empresas que tienen la necesidad de cotizar en la bolsa de valores deberán implementar las normas internacionales de información financiera esta norma rige a partir del 2005, por tal motivo es una necesidad para las empresas ecuatorianas adoptar estas normas y es así que a partir del 1 de enero del 2009 por resolución de la Superintendencia de Compañías se decide adoptar estas normas en el Ecuador.

Según (Estupiñan, 2013, pág. 7) define a las NIIF como: “son estándares contables de aplicación mundial orientados a asemejar las prácticas contables entre las empresas de los distintos países.”

Para el tipo de empresa de la cual se trata en el estudio, esta norma entra en vigencia a partir del 1 de diciembre del 2012.

Estas normas de información financieras pretenden estandarizar el manejo contable a nivel internacional.

El mismo autor (Estupiñan, 2013, pág. 8) determina:

Las NIIF se han diseñado para entidades con ánimo de lucro y para regular aquellos aspectos importantes y materiales de errores en la información contable que afecten sustancialmente los juicios en la toma de decisiones acerca de circunstancias que hubieren afectado a personas naturales o jurídicas.

De lo señalado anteriormente por el autor, lo que debemos comprender es que: si bien las NIIF fueron diseñadas para entidades que persiguen obtener utilidad, y cotizar en la bolsa

de valores, para lo cual deberán evidenciar en sus estados financieros valores razonables y estandarizados a nivel mundial, las organizaciones sin fines de lucro se servirán de estas normas para presentar su organización y su desenvolvimiento a organismos de financiación y a sus beneficiarios en forma transparente y evidenciado su verdadera situación financiera.

A continuación se señalan algunas de las normas que se deberán tomar en cuenta por las organizaciones sin ánimo de lucro para la elaboración de estados financieros.

- a) NIIF 1 (Adopción, por Primera Vez, de las Normas Internacionales de Información Financiera). El objetivo de la NIIF1 es cerciorarse que los primeros Estados Financieros transformados o arreglado con las NIIF, sean de calidad, transparentes para los usuarios internos y externos, orientándose al cumplimiento de cada una de las NIIF vigentes.
- b) NIIF 4 Contratos de Seguros. El objetivo de esta NIIF consiste en especificar la información financiera que debe ofrecer, sobre los contratos de seguro, la entidad emisora de dichos contratos (que en esta NIIF se denomina aseguradora), hasta que el Consejo complete la segunda fase de su proyecto sobre contratos de seguro.
- c) NIIF 7 Instrumentos financieros: información a revelar. La NIIF 7 se aplica a todas las entidades; éstas deberán presentar información agrupando los instrumentos financieros que posean según la naturaleza de la información a revelar y teniendo en cuenta las características de dichos instrumentos financieros. Esta información deberá permitir a los usuarios de los estados financieros evaluar la afectación de los instrumentos financieros en la situación financiera y en el rendimiento de la entidad.

## 2.12. Normas internacionales de contabilidad

Según la página web (Cámaras, Plan Cameral de Exportaciones, 2015), define las NIC como:

Las NIC, como se las conoce popularmente, son un conjunto de normas o leyes internacionales que regulan la información que debe presentarse en los estados financieros y la manera en que esa información debe aparecer en éstos. Se ha considerado importante establecer estas normas en la presentación de la información financiera, ya

que facilita la comparación de los estados financieros entre empresas que operan en distintos países.

Se deberá prestar principal atención a las NIC 16 Propiedad, Planta y Equipo, que es uno de los rubros más importantes en las organizaciones que persiguen fines sociales.

La Tabla 4 Principales NIC, presenta un resumen de las normas más relevantes a tener en cuenta en el presente trabajo.

Tabla 4 Principales NIC

Número	Norma
NIC 1	Presentación de Estados Financieros
NIC 2	Inventarios
NIC 7	Estado de Flujos de Efectivo
NIC 8	Políticas Contables.
NIC 10	Hechos Ocurredos Después de la Fecha del Balance.
NIC 16	Propiedad, Planta y Equipo.
NIC 20	Contabilidad para subvenciones gubernamentales.

Fuente: (Mantilla, 2013, págs. 36-38)

Elaborado por: El autor

### 2.12.1. Las Finanzas

Las finanzas en economía, son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas o Estados, estudia lo relativo a la obtención y gestión del dinero, de los fondos que se necesitan para cumplir los objetivos y de los criterios con que se dispone de los activos u otros valores como títulos, bonos, entre otros.

Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de éste y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero.

Del libro "Análisis Financiero" de MAO C.T., James, se toma como referencia el siguiente concepto de Finanzas: "Se ha definido a la función financiera como el estudio de los problemas implicados en el uso y la adquisición de fondos por una empresa. Su principal interés es hallar una base racional para responder a tres preguntas:"

1. ¿Qué volumen total de fondos debe invertir en la empresa?...
2. ¿Qué activos específicos debe adquirir la empresa?...
3. ¿Cómo deben financiarse los fondos requeridos?...

#### *2.12.2. Análisis financiero*

El conocido autor (Zapata, 2011, pág. 414), en su libro Contabilidad General define el análisis financiero como:

"El análisis financiero es el conjunto ordenado de acciones, que se hace mediante la lectura crítica, el análisis objetivo y la interrelación coherente de los datos que constan en los estados financieros y otros elementos complementarios como los presupuestos, que permiten obtener indicadores que debidamente interpretados ayudarían a describir la situación económica y financiera presente y futura de la empresa, con lo que facilitará la toma de decisiones para corregir falencias actuales y prevenir acontecimientos que pudieran afectar los intereses o estabilidad de la empresa. También es un patrón de comparación a nivel sectorial y de tendencias"

#### *2.12.3. Análisis financiero para entidades sin fin de Lucro*

El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros; es parte integrante de los nuevos métodos de dirección, ya que abarca todos los aspectos de la empresa y detecta la influencia de las condiciones en las que alcanzaron sus resultados.

#### *2.12.4. Enfoques y objetivos del análisis financiero*

Según (Rodríguez, 2005); "A la hora de realizar un análisis económico-financiero de las entidades no lucrativas, pueden adoptarse dos enfoques alternativos:", (p. 94).

Los enfoques a los cuales se refiere son: el enfoque conceptual y un enfoque normativo.

El enfoque conceptual hace referencia a un análisis de las características de este tipo de organizaciones para definir indicadores específicos y el objetivo de estos indicadores en función de lo que se desee medir dentro de la organización.

El enfoque normativo hace referencia a la utilización de los índices de medición de las empresas lucrativas y su aplicación en las organizaciones sin fines de lucro.

**Objetivos del análisis.-** Los objetivos del análisis financiero y de gestión de las organizaciones sin fin de lucro según el SFAC en sus párrafos 33-55 son: según lo indicado por (Rodríguez, 2005, pág. 95), lo referente a los objetivos lo podríamos resumir como:

Información útil para los usuarios que realizan asignaciones a este tipo de organizaciones.

Debe dar a conocer los servicios que presta.

Debe ayudar a evaluar la gestión y consecución de objetivos.

Debe proporcionar información sobre el origen, cantidad y usos de los recursos, así como la liquidez.

Por lo antes indicado en el caso referido, los indicadores básicos de gestión serían los mínimos con los que toda organización con fines de lucro analiza sus actividades.

#### *2.12.5. Indicadores de gestión para entidades sin fin de lucro*

Para una entidad sin fin de lucro el presupuesto es el instrumento básico de control y de gestión, esto se debe en especial a la poca correlación entre los ingresos y los gastos ya que al aumentar los gastos no significa que se incrementarán los ingresos y viceversa, la liquidación del presupuesto nos permite determinar el cumplimiento de los objetivos y planes establecidos y compararlos con los gastos ejecutados, la evaluación de la eficiencia alcanzada en el cumplimiento de programas y objetivos establecidos, será sin duda la forma de medir la rentabilidad de estas entidades.

(Rodríguez, 2005), al respecto indica:

Una entidad no lucrativa, al igual que una empresa mercantil, se comporta “eficientemente” cuando con unos determinados costes genera una producción cuyo valor de mercado es máximo, o equivalentemente cuando, para obtener un volumen de

producción con un valor dado, se emplean unos recursos cuyo coste es mínimo. Si en lugar de unidades monetarias utilizamos en la medición unidades físicas, hablaremos de “eficiencia técnica”, término no siempre equivalente al de “eficiencia económica” (ya que ésta depende de la eficacia técnica, pero también de los precios de los productos vendidos y de los factores productivos empleados para su obtención), ni similar al de “eficacia” (que mide el grado de consecución de los objetivos programados, sin considerar la economía de medios para alcanzarlos). Esta “eficacia”, medida en términos cuantitativos más que cualitativos, podría evaluarse por ejemplo dividiendo los servicios prestados entre los servicios presupuestados...

El resultado del análisis de la situación de una entidad sin fin de lucro, suministra información relevante a los agentes y usuarios de este tipo de organización entre los cuales podemos mencionar a:

- a) Gestores de fundaciones, que necesitan saber cómo funciona la entidad
- b) Los acreedores comerciales y financieros.
- c) Las organizaciones públicas que aportan con recursos a entidades sin fin de lucro, y los beneficiarios de la intervención.

En una entidad sin fines de lucro la existencia de un excedente en la cuenta de pérdidas y ganancias no expresa una eficiencia en la utilización de recursos, sino más bien es un indicador de no haber cumplido con las actividades detalladas en los programas para las cuales existía un presupuesto suficiente.

#### *2.12.6. Valor actual neto, tasa interna de retorno*

El valor actual neto es un procedimiento que permite calcular a la fecha actual el valor de flujos de efectivo futuros, sobre el VAN (Mora, 2010, pág. 268) expresa:

Según Celio Vega, en su obra Ingeniería económica “el valor actual neto (VAN) de una inversión es igual a la suma algebraica de los valores actualizados de los flujos netos de caja asociados a esta inversión... Si el valor actual neto de una inversión es positivo, la inversión debe aceptarse, y rechazarse si es negativo”.

$$VAN = -INVERSION + \sum \frac{FNC}{(1+i)^n}$$

La tasa interna de retorno (TIR) es definida por (Mora, 2010) como:

La tasa interna de rendimiento o tasa interna de retorno de la inversión (TIR) es un indicador financiero que se utiliza en la evaluación de proyectos para considerar su factibilidad en un proyecto; en otras palabras, evaluar si un proyecto de inversión es o no rentable, cualquiera que sea. Se obtiene calculando el valor actual neto de la inversión y su posible recuperación en el largo plazo, con diferentes alternativas de tasa de interés.

Se calcula con la siguiente fórmula.

$$VAN = -1 + \sum_{n=0} \frac{n_{FNCK}}{(1+TIR)^k} = 0$$

El punto de equilibrio se define como los ingresos necesarios para que una organización trabaje sin reflejar pérdidas ni ganancias, si las ventas de la institución están sobre esta cantidad la organización tendrá utilidad y si está por debajo de mencionada cifra, la entidad obtiene pérdidas.

$$ventas = costos\ fijos + costos\ variable$$

## 2.13. Los manuales

### 2.13.1. Manuales Administrativos

Podemos definir a los manuales como los instrumentos escritos que contienen un conjunto de información ordenada discutida y consensuada sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructuras, especificaciones de procedimientos de una organización,

que socializadas al personal y puestas en práctica regulan el desenvolvimiento de las personas y contribuyen a alcanzar los objetivos.

Para que un manual sea efectivo deberá estar acorde a las necesidades de la organización, deberá tomar en cuenta la disponibilidad de recursos, su funcionamiento, el personal y su capacitación.



### Capítulo III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se basa en la necesidad sentida de los asociados de la Corporación Porvenir Valle del Chota, de mejorar y aumentar la eficiencia y la productividad de su organización, con la finalidad de que el trabajo realizado se vea reflejado en un cambio de la situación económica de las familias de los agricultores afrodescendientes del Valle del Chota.

#### 3.1. Tipo de investigación.

La investigación que se utilizará es de campo y documental. Es de campo ya que se aplicará un análisis sistemático de la realidad con la finalidad de describir, interpretar y entender su naturaleza y factores que incluye, esta investigación es documental ya que se basa en la selección, clasificación y análisis de los datos que se encuentran en forma de “documentos” relacionados con el fenómeno que se desea estudiar, pretende investigar entre los actores cual es la manifestación del problema, además tomar información más amplia que permita conceptualizar de mejor manera el fenómeno, y paralelamente busca dar propuestas que permitan encontrar alternativas de solución viables al problema.

Además se tendrá una investigación participativa, ya que las personas que intervienen serán los productores miembros de la Corporación.

### 3.2. Diseño de la investigación.

La investigación es de tipo no Experimental, ya que utilizaremos variables analíticas que permitan una evaluación eficaz de los indicadores del problema; es de carácter transversal ya que su propósito final será analizar su incidencia en un momento dado y con determinadas condiciones.

#### 3.2.1. Definición de variables.

En la presente investigación las variables tanto del problema (variable autónoma), como de la solución (variable dependiente), son las siguientes:

#### 3.2.2. Variable autónoma

Gestión administrativa y financiera - contable de la "Corporación de Producción y Comercialización Agrícola Porvenir Valle del Chota".

Definición conceptual:

Gestión administrativa. George Terry, explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, un conjunto de acciones desempeñadas para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Gestión contable. El sistema de gestión contable está dirigido por un modelo básico complementado por un sistema de información bien planificado y diseñado, ofreciendo de esta manera, compatibilidad, control, flexibilidad y una relación aceptable entre costo y beneficio. La gestión contable se lleva a cabo en tres etapas; la primera de ellas es el registro de la actividad financiera de la empresa, la segunda etapa de la gestión contable es la clasificación de la información, la última etapa es el resumen de la información.

Gestión financiera. Análisis y toma de decisiones sobre las necesidades financieras de una sociedad, tratando de utilizar los recursos financieros óptimos para la consecución de los objetivos sociales.

Definición operativa. Se refiere al conjunto de acciones, procesos y funciones (planificado, organizado, ejecutado, controlado) en el ámbito administrativo, financiero, contable que deben realizar un grupo de personas pertenecientes a una organización, sobre un conjunto de recursos materiales, con la finalidad de alcanzar un objetivo planteado.

### 3.2.3. Variable dependiente

Modelo de gestión administrativa y financiera - contable para la "Corporación de Producción y Comercialización Agrícola Porvenir Valle del Chota".

Definición. El modelo de gestión propuesto para la Corporación tiene como objetivo servir de herramienta para mejorar la administración, el control y la gestión de los procesos tanto administrativos como financieros y contables de la Corporación de Producción Agrícola Porvenir Valle del Chota, con el fin de mejorar la gestión de sus recursos que provienen del trabajo de sus asociados.

El modelo de gestión planificado para que cumpla con las expectativas formadas debe estar acorde a la realidad económica, social y cultural de los actores y el contexto agropecuario donde se realizaran las actividades.

La forma de resolver un problema es identificarlo y luego proponer soluciones para atacarlo, un problema es el grado de desviación entre lo que sucede con lo que realmente deseamos que sucediera, esta desviación debe ser lo suficientemente importante para que exista la voluntad de los involucrados en tratar de disminuirla o eliminarla. La posible solución del problema está dada por las acciones que permitan modificar el estado actual de lo que sucede.

La teoría general de la administración define que toda gestión debe comprender las cuatro etapas: la planificación, el diseño, la ejecución y el control. La planificación es el proceso mediante el cual se plantean objetivos, metas, indicadores y resultados a ser alcanzados; el diseño implica el definir los procesos, actividades, los responsables y tiempos en los cuales se van a ejecutar; en la etapa de ejecución se pone en funcionamiento todo lo planificado y diseñado y por último se realiza un control sobre todo el proceso emprendido con la finalidad de establecer desviaciones y proponer los ajustes adecuados.

### 3.3. Operativización de las Variables

Tabla 5 Variable autónoma

Gestión Administrativa Financiera Contable de la "Corporación de Producción y Comercialización Porvenir Valle del Chota"					
<b>Definición Operativa.</b> Se refiere al conjunto de acciones, procesos y funciones en el ámbito administrativo, financiero, contable que deben realizar un grupo de personas pertenecientes a una organización, sobre un conjunto de recursos materiales, con la finalidad de alcanzar un objetivo planteado.					
Dimensiones	Indicadores	Alternativas	Fuente	Técnica	Instrumento
Elementos organizacionales y administrativos	Cumplimiento de: Misión, Visión, Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Totalmente de acuerdo</li> <li>● De acuerdo</li> <li>● En desacuerdo</li> <li>● Totalmente en desacuerdo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asociados</li> <li>● Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionarios</li> </ul>
	Conocimiento y aplicación de leyes, reglamentos y políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alto</li> <li>● Medio</li> <li>● Bajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asociados</li> <li>● Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionarios</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● No existe</li> </ul>			
	Periodicidad de la planificación de actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Anual</li> <li>● Semestral</li> <li>● Trimestral</li> <li>● Mensual</li> <li>● No existe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asociados</li> <li>● Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionarios</li> </ul>
	Nivel de Organización de las actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alto</li> <li>● Medio</li> <li>● Bajo</li> <li>● No existe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asociados</li> <li>● Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionarios</li> </ul>
	Nivel de control de las actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alto</li> <li>● Medio</li> <li>● Bajo</li> <li>● No existe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asociados</li> <li>● Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionarios</li> </ul>

	Nivel de desenvolvimiento de los directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bueno</li> <li>● Medio</li> <li>● Bajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asociados</li> <li>● Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionarios</li> </ul>
	Opinión sobre la estructura organizacional		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Directivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionario</li> </ul>
	Opinión las actividades organizativas		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Directivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionario</li> </ul>
	Opinión sobre el manejo contable y financiero		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Directivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionario</li> </ul>
	El objetivo de la organización		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Directivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionario</li> </ul>
Elementos financieros	Cantidad y uso de los recursos económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Totalmente de acuerdo</li> <li>● De acuerdo</li> <li>● En desacuerdo</li> <li>● Totalmente en desacuerdo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asociados</li> <li>● Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionarios</li> </ul>

	Frecuencia de información sobre la posición financiera de la organización y sus indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Siempre</li> <li>● A menudo</li> <li>● Rara vez</li> <li>● Nunca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asociados</li> <li>● Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionarios</li> </ul>
Elementos contables	Nivel de apoyo de la Información contable para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alto</li> <li>● Medio</li> <li>● Bajo</li> <li>● No existe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asociados</li> <li>● Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionarios</li> </ul>
	Nivel de funcionamiento del sistema de control interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alto</li> <li>● Medio</li> <li>● Bajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asociados</li> <li>● Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionarios</li> </ul>
	Características de la información contable	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Eficiente</li> <li>● Oportuna</li> <li>● Efectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asociados</li> <li>● Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionarios</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Confiable</li> <li>● Veraz</li> </ul>			
	Periodicidad en la presentación de informes económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mensual</li> <li>● Trimestral</li> <li>● Semestral</li> <li>● Anual</li> <li>● Ninguna de las anteriores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asociados</li> <li>● Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionarios</li> </ul>
	Tipo de sistema contable	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manual</li> <li>● Informático</li> <li>● Mixto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Verificación física</li> </ul>
	Estados Financieros		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Verificación física</li> </ul>
	Registro de transacciones		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Verificación física</li> </ul>

	Cumplimiento tributario		● Empleados	● Observación	● Verificación física
	Manual de Control Interno		● Empleados	● Observación	● Verificación física

Tabla 6 Variable dependiente

Modelo de gestión Administrativa y financiera para la “Corporación de Producción y Comercialización Agrícola Porvenir Valle del Chota”					
<b>Definición Operativa.</b> Consiste en realizar una propuesta técnica de gestión administrativa y financiera para mejorar los procesos existentes y de esta manera contribuir para que la Corporación pueda alcanzar sus objetivos planteados.					
Dimensiones	Indicadores	Alternativas	Fuente	Técnica	Instrumento
Modelo administrativo	Nivel de aceptación para la elaboración de un nuevo modelo administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Totalmente de acuerdo</li> <li>● De acuerdo</li> <li>● En desacuerdo</li> <li>● Totalmente en desacuerdo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asociados</li> <li>● Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionarios</li> </ul>
	Nivel de aceptación de la definición de indicadores de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Totalmente de acuerdo</li> <li>● De acuerdo</li> <li>● En desacuerdo</li> <li>● Totalmente en desacuerdo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asociados</li> <li>● Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionarios</li> </ul>

Modelo contable	Nivel de aceptación del diseño de un sistema contable	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Totalmente de acuerdo</li> <li>● De acuerdo</li> <li>● En desacuerdo</li> <li>● Totalmente en desacuerdo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asociados</li> <li>● Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionarios</li> </ul>
Nuevo modelo administrativo financiero	Opinión sobre mejoras y actualizaciones		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Directivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionario</li> </ul>

### 3.4. Población

(Levin & Rubin, 2010) Define: “Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones. Debemos definir esa población de modo que quede claro cuando cierto elemento pertenece o no a la población.”

Para el desarrollo de la presente investigación se trabajará y levantará información con la población total lo que corresponde a realizar un censo, la población total está compuesta por 63 socios de los cuales 16 son directivos que conforman las diferentes comisiones de la Corporación "Porvenir Valle del Chota", los cuales están dispuestos a colaborar en el desarrollo de la investigación en el entendido que esta investigación va en beneficio no solo de los 63 socios sino de los habitantes de las 38 comunidades donde la Federación de Comunidades y Organizaciones Negras de Imbabura y Carchi (FECONIC) tiene su ámbito de acción social.

### 3.5. Método de investigación

#### *3.5.1. Métodos teóricos.*

Se utilizará el método de análisis y síntesis, el cual posibilita un proceso comprensivo y explicativo más amplio del objeto de estudio; con la finalidad de tratar el tema a ser investigado en forma completa; igualmente con este método se construirá el marco teórico, los objetivos, y las variables.

#### *El método inductivo-deductivo*

Será utilizado a lo largo de toda la investigación el cual permite considerar el problema partiendo de situaciones particulares para generalizar a situaciones globales y viceversa, este lo utilizaremos al establecer causa y efectos del problema y para la formulación de conclusiones y recomendaciones.

*Método empírico.*

Para realizar el modelo administrativo, Financiero-Contable se utilizará el método empírico y comparativo.

*Método matemático y/o estadístico.*

Para la presente investigación se utilizará también el método estadístico porcentuado o de porcentajes simples en el método de tabulación de datos, para lo cual se utiliza gráficos estadísticos con la finalidad de lograr una mejor interpretación de los datos recopilados y analizados.

Procedimiento.- El método que se aplicara en la investigación es el método científico y consta de los siguientes pasos:

*3.5.2. Procedimiento para la investigación*

1. Identificación del problema
2. Planteamiento de Objetivos
3. Plantear preguntas de investigación
4. Estructurar marco teórico
5. Definición de métodos e instrumentos
6. Recopilación de datos
7. Constatación de las preguntas de investigación
8. Conclusiones y recomendaciones

*3.5.3. Procedimiento para la solución.*

1. Análisis del resultado del diagnóstico
2. Generar definición de antecedentes

3. Justificación el porqué de la solución
4. Objetivos de solución
5. Diseño técnico
6. Plan de implementación
7. Señalamiento de los impactos
8. Validar la solución

#### *3.5.4. Técnicas*

Encuesta. Las encuestas dirigidas a los socios y empleados son un conjunto de preguntas normalizadas, discutidas y avaladas, dirigidas al total de la población objeto del estudio lo que constituye un censo, con el fin de obtener el estado, características y la opinión del problema objeto del estudio.

Entrevista. El método de la entrevista es utilizada con 4 directivos de la organización con la finalidad de recabar opiniones sobre el tema de investigación.

#### *3.5.5. Instrumentos:*

1. Cuestionario de la encuesta de investigación
2. Cuestionario de la entrevista de investigación
3. Listado de chequeo

La observación. Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación a realizar será directa y estructurada; directa porque el investigador se pone en contacto con el objeto a observar, y estructurada porque se ayudará de instrumentos técnicos diseñados para el levantar de la información, este instrumento es la lista de chequeo de datos.

### *3.5.6. Valor Práctico.*

El valor práctico de esta investigación está dado por la aplicabilidad de los resultados en el manejo administrativo y financiero de la Corporación lo cual permitirá dar un mejor servicio a los socios y la expansión de la organización

### *3.5.7. Trascendencia Científica*

La importancia científica de este estudio radica en que la propuesta de solución al problema planteado incorpora conocimientos técnicos y científicos para mejorar el desempeño administrativo financiero de la Organización y con beneficio a los socios que forman parte de ella. Se pretende mejorar el control de recursos disponibles, el manejo administrativo, el proceso contable y sus resultados; existen otros factores que al igual que los citados, impiden el crecimiento de la organización; lo que se pretende con esta investigación es desarrollar una herramienta técnica basada en principios científicos que apoyen el desarrollo de la Corporación.



## Capítulo IV. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Proceso de validación de instrumentos de investigación

Para el proceso investigativo se utilizó la técnica de la encuesta, que no es otra cosa que un pliego de preguntas objetivas de selección múltiple, las entrevistas que es un instrumento para recolección de información en forma amplia y el listado de chequeo de datos que es un instrumento que nos permite verificar la existencia de información.

El investigador seleccionó indistintamente a las personas que servirán de validadores tanto asociados como empleados y directivos, mismos que al ser consultados respecto al cuestionario a aplicar hicieron las siguientes observaciones:

#### *4.1.1. Resultados de la validación de encuestas*

En primera instancia se solicitó al señor Pedro Borja presidente de la Corporación Porvenir Valle del Chota, que revise el cuestionario y conjuntamente el formulario de validación para que pueda realizar la respectiva verificación para saber si las preguntas se encuentran bien estructuradas o requieren de algún cambio; determinando así:

Las preguntas son claras, coherentes y tienen pertinencia con el propósito de la investigación. La cantidad de preguntas son suficientes no permitiendo ser agotadoras en cuanto al tiempo de contestar, ni tampoco cortas. Debe cambiar el texto de la pregunta uno, formular de la siguiente manera. ¿Conoce y está de acuerdo con los enunciados sobre la

visión misión y objetivos de la organización?, se debe cambiar el sentido de la pregunta siete así: ¿Considera usted que los recursos económicos con los que opera la Corporación son suficientes y su uso es adecuado?.

Posteriormente la licenciada Patricia Tadeo Contadora de la Corporación Porvenir Valle del Chota, da a conocer su criterio respecto a la encuesta, manifestando: las preguntas se encuentran claramente estructuradas las preguntas, son entendibles a excepción de la pregunta cinco que considera poco pertinente, por lo que el investigador al exponer su criterio y las razones de la investigación, la licenciada Tadeo, accede y declina en su observación.

Por último el investigador se entrevista con el economista Renán Tadeo, técnico de la Federación de Comunidades y Organizaciones Negras de Imbabura y Carchi, indica respecto a la encuesta a ser aplicada lo siguiente: las preguntas son claras, suficientes y guardan relación con el tema de la investigación y aprovecha para felicitar por el estudio que se está realizando, está convencido que la implementación de una propuesta sobre el tema sería de gran ayuda para la institución. Observa solamente la pregunta diez que a su juicio no es muy clara, la cual se debería reformar, por lo que el investigador la cambia y acoge esta sugerencia.

#### *4.1.2. Resultados de la validación de entrevistas*

Al realizar las validaciones de las preguntas para la entrevista, de igual manera que para las encuestas, se tomaron aleatoriamente nombres de personas que trabajan conjuntamente con la Corporación o apoyan técnicamente a los procesos, las personas indicaron lo siguiente:

El señor Salomón Acosta, en calidad de Presidente de la Federación de Comunidades y Organizaciones negras de Imbabura y Carchi, indica que las preguntas son claras, suficientes y no tiene objeción alguna, felicita la iniciativa de este estudio y apoya la implementación de una nueva iniciativa.

La doctora Cecilia Nazate asesora contable, indica que las preguntas están claras a excepción de la pregunta tres, que considera es un poco comprometedor; el investigador al manifestarle que esta encuesta trata entre otras cosas de clarificar varios aspectos, y la

intención no es poner en mal a nadie, sino la de conocer el punto de vista de las personas frente al manejo financiero, dicho esto se acuerda variar un poco el sentido de la pregunta.

#### *4.1.3. Resultados de la validación del listado de chequeo de datos*

La doctora Cecilia Nazate, expresa estar totalmente de acuerdo con el listado de la información a solicitar, indica que su razonamiento se basa en su experiencia y que los documentos enumerados son los que básicamente debería tener la Corporación para respaldar el trabajo contable.

El proceso de aplicación de los instrumentos de investigación se inició en el mes de abril, las encuestas, entrevistas y listas de chequeo se aplicó a los asociados y trabajadores en las oficinas de la Corporación por tres semanas, los días miércoles y viernes días de entrega de productos y pagos, las entrevistas a los directivos se las realizó en las oficinas del Centro de Investigaciones Familia Negra (CIFANE) en la comunidad del Chota.

Los instrumentos de investigación se aplicaron a los asociados, empleados y directivos en las oficinas de la Corporación de Producción Agrícola "Porvenir Valle del Chota", su dirección es, panamericana norte kilómetro 137, comunidad de El Chota del cantón Ibarra.

La encuesta fue realizada a todas las personas que son parte de la organización; las entrevistas fueron realizadas al señor Arnulfo Borja, presidente; al señor Iben Santos, al señor Salomón Acosta presidente de la FECONIC y a la señorita Patricia Tadeo.

En total se aplicaron 63 encuestas (anexo A.1) es decir se encuestó a la totalidad de los socios lo que constituye un censo, se realizaron 3 entrevistas (anexo A.2) y se completó una lista de chequeo (Anexo A.3).

Los resultados de las encuestas son tabulados en matrices compuestas por la respectiva pregunta y cuatro columnas en las cuales constan: alternativas de respuesta, frecuencias, incrementos y porcentajes, de la matriz se elabora una gráfica de pastel para la mejor visualización de los datos obtenidos, y a continuación un análisis de los resultados por cada una de las preguntas planteadas en los instrumentos de investigación. Los datos obtenidos en listado de chequeo son presentados de forma comprensible ítem por ítem

verificando las respuestas. Las expresiones recogidas en las entrevistas se transcribieron detalladamente a este documento.

## 4.2. Presentación de los datos de investigación de campo

### *4.2.1. Resultados de las encuestas aplicadas a los socios*

Las encuestas fueron dirigidas a 63 agricultores, que son miembros de la Corporación de Producción Agrícola Porvenir Valle del Chota, dicho instrumento contó con 16 preguntas de selección múltiple en las cuales se les solicitó escoger y señalar la opción que más se acerque a la realidad, ya que ellos son el capital humano con el que cuenta la organización.

Esta encuesta elaborada y sus preguntas se desprenden del problema, de las variables y su operativización, con la finalidad de recabar información que brinden una total comprensión sobre las apreciaciones y hechos relacionados con el problema de investigación.

#### 4.2.2. Resultado, análisis e interpretación de datos de las encuestas.

### 1.- Misión visión y objetivos organizacionales

Tabla 7 Misión, visión y objetivos organizacionales

Alternativas	Frecuencias	Incrementos	Porcentajes
Totalmente de acuerdo	2	2	3%
De acuerdo	16	18	25%
En desacuerdo	32	50	51%
Totalmente en desacuerdo	13	63	21%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>		<b>100</b>

Elaborado por: El autor  
Fuente: Encuestas aplicadas

**Análisis e interpretación.** Al iniciar un proceso de creación de una organización social las personas interesadas concuerdan en las necesidades básicas y con expresiones de satisfacción y compromiso apoyan la creación, al pasar el tiempo los intereses individuales, los logros alcanzados, las expectativas no cumplidas

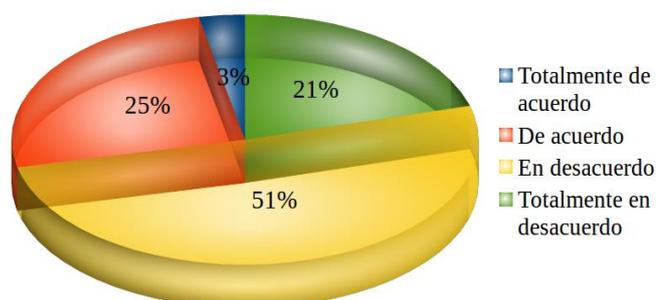


Ilustración 5 Misión, visión y objetivos

comienzan a desencadenar un malestar entre los socios, al poco tiempo se evidencia que se desconoce que camino se debe seguir y se pierde la perspectiva del trabajo en grupo, las posibilidades que encuentren el éxito disminuye drásticamente, por lo cual se debe replantear los objetivos, reestructurar las metas y diseñar nuevas estrategias, hasta que el grupo se sienta nuevamente comprometido e identificado con el trabajo a realizar.

## 2.- Aplicación de leyes, cumplimiento de reglamentos y políticas

Tabla 8 Aplicación de leyes, reglamentos y políticas

Alternativas	Frecuencias	Incrementos	Porcentajes
Alto	6	6	10%
Medio	5	11	8%
Bajo	45	56	71%
No existe	7	63	11%
TOTAL	63		100%

Elaborado por: El autor  
Fuente: Encuestas aplicadas

### Análisis e interpretación.-

Toda organización para su subsistencia y desarrollo debe cumplir con la legislación establecida para el segmento donde se desarrolla, la normativa que regula las relaciones entre los socios está dado por su reglamento, la ventaja de tener un reglamento en una organización, es el contar con una norma que determina la forma de actuar de los individuos frente a un colectivo, esto garantiza una igualdad en los deberes y derechos, el conocer, aplicar y cumplir con los reglamentos y las políticas permite el desarrollo sostenible y armónico de una organización.

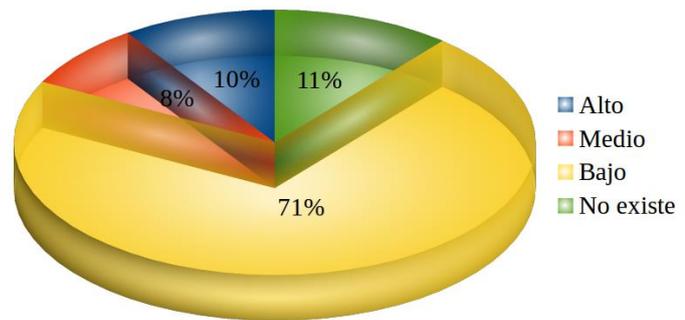


Ilustración 6 Leyes, reglamentos y políticas

### 3.- Planificación de las actividades

Tabla 9 Periodicidad de la planificación

Alternativas	Frecuencias	Incrementos	Porcentajes
Anual	27	27	43%
Semestral	1	28	2%
Trimestral	3	31	5%
Mensual	2	33	3%
Ninguno de los anteriores	30	63	48%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>		<b>100%</b>

Elaborado por: El autor  
Fuente: Encuestas aplicadas

#### Análisis e interpretación.-

La planificación es la primera fase del proceso estratégico de administrar, al ser un proceso metódico y programado nos permite definir con anterioridad los resultados que se desean obtener, al igual que el indicador con el cual se debe comparar el resultado alcanzado y así determinar el grado

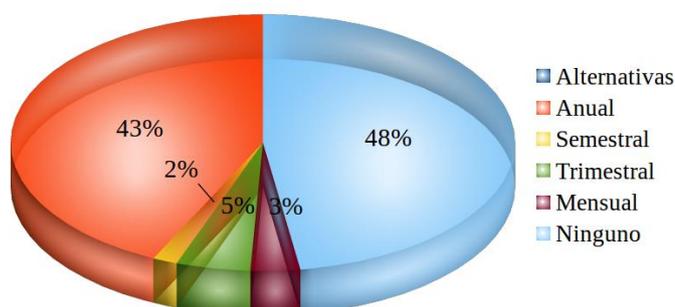


Ilustración 7 Planificación de actividades

de cumplimiento de los objetivos. La ausencia de una planificación, conlleva poca efectividad al momento de revisar los productos obtenidos con actividades ejecutadas al azar, no se pueden identificar responsables, se evidencia el mal uso de recursos, y la pérdida de tiempo es inevitable, el resultado es un grupo de acciones en si positivas que buscan resolver pequeñas dificultades identificadas en el momento que ocurren, pero que no contribuyen efectivamente en la obtención de los resultados generales planteados.

#### 4. La Corporación y su grado de organización institucional.

Tabla 10 Apreciaciones sobre el grado de organización institucional

Alternativas	Frecuencias	Incrementos	Porcentajes
Alto	0	0	0%
Medio	19	19	30%
Bajo	26	45	41%
No existe	18	63	29%
TOTAL	63		100%

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuestas aplicadas

**Análisis e interpretación.-** La segunda etapa de la planificación está ligada con el proceso de organizar, el proceso de organizar es una actividad gerencial que consiste en identificar, asignar, promover, el recursos humano a las actividades planificadas, esto es determinar y asignar la cantidad de recurso

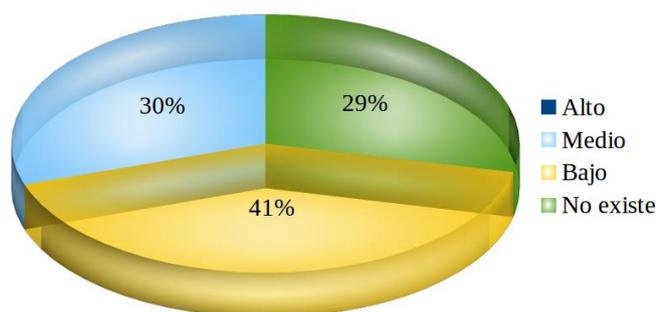


Ilustración 8 Organización institucional

material y el talento humano que demanda una determinada acción, definir la persona o personas que están encargadas de llevar a cabo la acción, la persona que vigilará el cumplimiento de la actividad, todas estas personas encargadas de ejecutar la acción deberán contar con un grado de conocimiento y experiencia que serán definidas en los perfiles del personal a contratar.

## 5. Control de las actividades planificadas.

Tabla 11 Grado de control de las actividades planificadas.

Alternativas	FRECUENCIAS	INCREMENTOS	PORCENTAJE
Alto	4	4	6%
Medio	8	12	13%
Bajo	28	40	44%
No existe	23	63	37%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>		<b>100%</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuestas aplicadas

### Análisis e interpretación.-

Una de las partes importantes del proceso administrativo es el control de lo planeado tanto en la obtención de resultado como en el buen uso de los recursos disponibles, el seguimiento de las actividades realizadas con un análisis crítico de los resultados obtenidos permite retroalimentar los procesos

evidenciado una mejora permanente, lo cual se constituye en un ciclo que empuja a una empresa a un nuevo nivel, la falta de control que se evidencia como resultado de esta pregunta puede ser mejorado con una adecuada planificación.

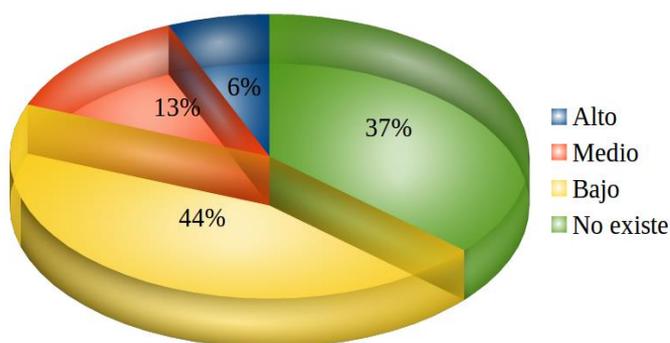


Ilustración 9 Control de actividades

## 6. Desarrollo de los directivos en la Corporación

Tabla 12 Desempeño de los directivos

Alternativas	FRECUENCIAS	INCREMENTOS	PORCENTAJE
Bueno	0	0	0%
Medio	25	25	40%
Bajo	38	63	60%
TOTAL	63		100%

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuestas aplicadas

**Análisis e interpretación.-** El Presidente, Vicepresidente y los demás directivos ejecutan en la Corporación la actividad de dirigir, la cual consiste en inducir a los socios y trabajadores para realizar y alcanzar todo lo planeado, en esta etapa deberán utilizar los directivos todas sus dotes de liderazgo para influenciar en las personas a alcanzar los objetivos planificados. El desenvolvimiento de un funcionario o directivo puede ser medido y calificado en función del cumplimiento de los objetivos y metas definidas en la primera etapa administrativa que es la planificación.

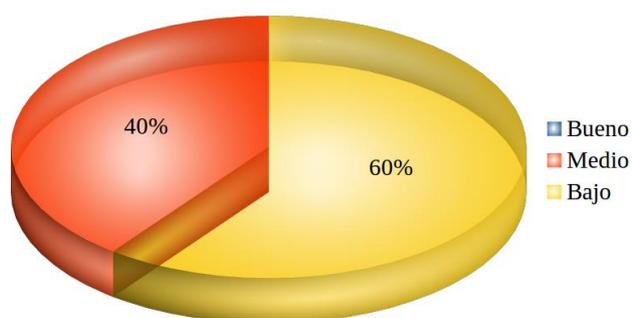


Ilustración 10 Desenvolvimiento de directivos.

A manera de ejemplo podríamos decir que el nivel de producción y la calidad del producto, sería una manera de calificar el accionar del comité de producción; la firma de nuevos contratos, la venta de nuevos productos durante un año sería otra forma de verificar el desempeño del comité de comercialización y por último la cantidad de informes económicos aprobados y socializados será un nivel para medir el trabajo desarrollado por el comité de finanzas.

## 7. Disponibilidad y manejo de recursos económicos.

Tabla 13 Disponibilidad y manejo de recursos económicos.

Alternativas	FRECUENCIAS	INCREMENTOS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	12	12	19%
De acuerdo	0	12	0%
En desacuerdo	44	56	70%
Totalmente en desacuerdo	7	63	11%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>		<b>100%</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuestas aplicadas

### Análisis e interpretación.-

Una organización para su normal funcionamiento debe contar con los recursos económicos necesario y suficientes, por lo cual se debe trabajar en políticas de inversión o financiamiento cuando exista superávit o déficit de recursos, para poder realizar este trabajo la alta

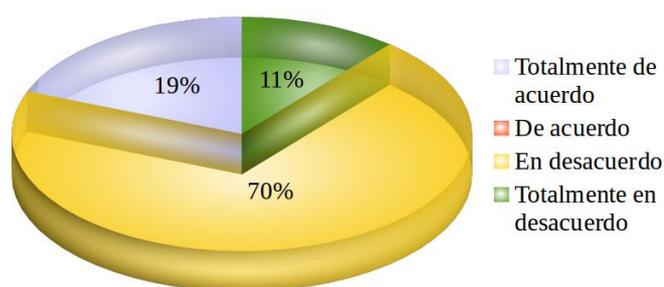


Ilustración 11 Disponibilidad y manejo de recursos

dirección deberá contar con la información financiera oportuna en la cual basará sus decisiones. Si la organización empieza a generar exceso de liquidez fruto de las operaciones que realiza, lo más conveniente será idear estrategias para su uso, de lo contrario se puede perder en gastos superfluos, por el contrario si existe un escaso flujo de efectivo es conveniente planificar la manera de conseguir circulante que ayude a salir de los tiempos difíciles, todo esto se puede prever a partir de la elaboración de un flujo de fondos.

## 8. Socialización de la situación financiera de la organización y el uso de indicadores económicos.

Tabla 14 Socialización de la información financiera.

Alternativas	FRECUENCIAS	INCREMENTOS	PORCENTAJE
Siempre	1	1	2%
A menudo	7	8	11%
Rara vez	47	55	75%
Nunca	7	62	11%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>		<b>98%</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuestas aplicadas

**Análisis e interpretación.-** Un conjunto de indicadores definidos como importantes para una organización tienen el propósito de medir e informar en forma transparente y uniforme la sostenibilidad de la misma, a través de sus niveles de suficiencia patrimonial, calidad de cartera, rentabilidad, liquidez, eficiencia operativa y otros atributos

relevantes, de tal modo que puedan ser fácilmente comparables con los valores básicos establecidos para cada indicador. La socialización e interpretación de los resultados obtenidos entre los asociados es la forma más transparente de conocer y tomar decisiones que mejoren o mantengan un buen funcionamiento.

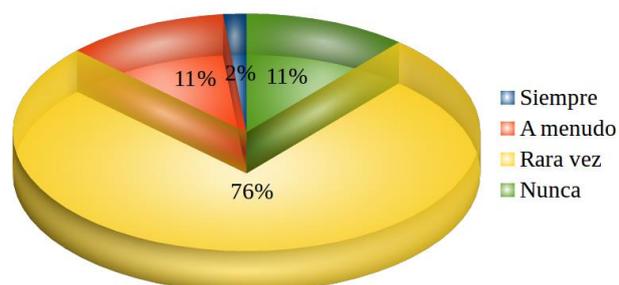


Ilustración 12 Socialización de la información financiera.

## 9. La información contable y el apoyo que brinda a la administración en la toma de decisiones.

Tabla 15 Nivel de apoyo de la contabilidad a la administración

Alternativas	FRECUENCIAS	INCREMENTOS	PORCENTAJE
Alto	0	0	0%
Medio	18	18	29%
Bajo	39	57	62%
No existe	6	63	10%
TOTAL	63		100%

Elaborado por: El autor  
Fuente: Encuestas aplicadas

### Análisis e interpretación.-

Uno de los objetivos principales sino el primordial del sistema contable consiste en entregar información financiera a los diferentes usuarios, y en especial al nivel directivo, la calidad de la información y la oportunidad con la que se entrega, permite tomar decisiones importantes

y oportunas a los directivos de la organización. El resultado de la pregunta realizada, da a entender que el apoyo que la información financiera da a la alta dirección no es el esperado y las decisiones tomadas son basadas en intuiciones, dando como resultado acciones poco efectivas y de baja incidencia en el desarrollo de la organización.

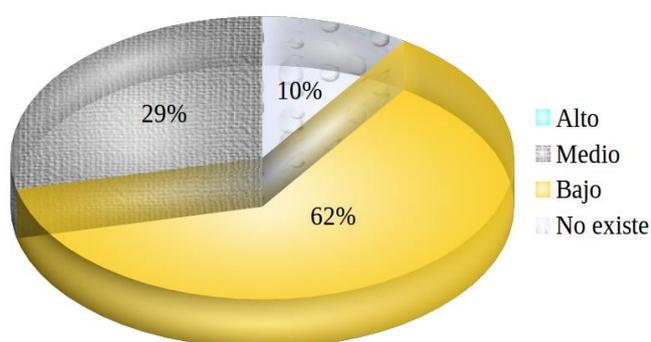


Ilustración 13 Apoyo de la información contable

## 10. El control interno organizacional y su efectividad.

Tabla 16 El control interno.

Alternativas	FRECUENCIAS	INCREMENTOS	PORCENTAJE
Alto	6	6	10%
Medio	20	26	32%
Bajo	37	63	59%
TOTAL	63		100%

Elaborado por: El autor  
Fuente: Encuestas aplicadas

**Análisis e interpretación.-** El control interno comprende el plan de la organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las

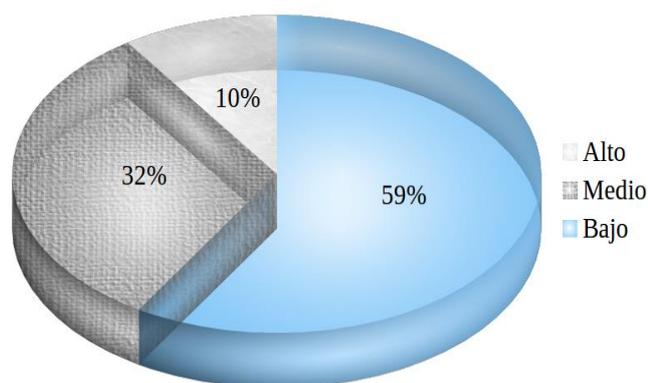


Ilustración 14 El control interno

políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. El no disponer de un sistema adecuado a las necesidades de la organización, conlleva un sin número de graves problemas entre los que se pueden citar: mal uso de los recursos, pérdida de capital, inestabilidad económica e incluso dentro de una organización discrepancias entre los asociados que puede terminar con la disolución de la sociedad.

## 11. El sistema de información contable

Tabla 17 El sistema de información contable.

Alternativas	FRECUENCIAS	INCREMENTOS	PORCENTAJE
Bueno	0	0	0%
Regular	31	31	49%
Malo	32	63	51%
TOTAL	63		100%

Elaborado por: El autor  
Fuente: Encuestas aplicadas

### Análisis e interpretación.-

Analicemos el funcionamiento de un sistema contable; la ejecución de un sistema contable es el procesamiento de información financiera de un ente económico, el proceso inicia con una entrada de información, un segundo paso transforma esta información y como

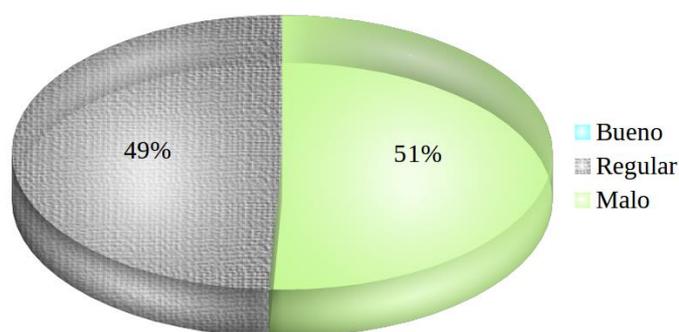


Ilustración 15 Información contable

resultado se obtiene documentación financiera agrupada y ordenada que reflejara la posición razonable de una organización, en este proceso intervienen el recurso humano, que realizan esta tarea mediante la aplicación de procedimientos, bases teóricas, el uso de herramientas y el buen juicio del profesional contable; la inexistencia o mal funcionamiento del sistema contable resulta un inminente riesgo de cometer errores graves o leves, voluntarios e involuntarios que conlleva multas, cierre temporal y lo más grave la exposición errónea de la situación financiera de la institución.

## 12. Características de la información contable.

Tabla 18 Características de la información contable.

Alternativas	FRECUENCIAS	INCREMENTOS	PORCENTAJE
Eficiente	5	5	5%
Oportuna	7	12	6%
Efectiva	0	12	0%
Confiable	47	59	44%
Veraz	49	108	45%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>		<b>100%</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuestas aplicadas

### Análisis e interpretación.-

El principal propósito que persigue la contabilidad es preparar y presentar información contable de calidad. Para que la calidad esté presente en la información generada, deben contener unas series de características que le dan ese valor agregado (eficiente, oportuna, efectiva, confiable, veraz); la ausencia de estas características determinan que la

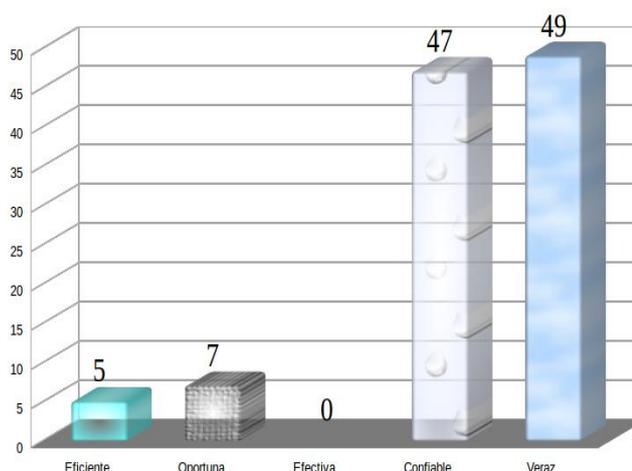


Ilustración 16 Características de la información contable

información obtenida es de mediana o baja calidad lo cual da un gran margen de error o equivocación total al momento de tomar decisiones basadas en las características de los informes financieros disponibles.

### 13. Periodicidad de la entrega de información contable.

Tabla 19 Periodicidad de la información contable.

Alternativas	FRECUENCIAS	INCREMENTOS	PORCENTAJE
Mensual	7	7	11%
Trimestral	5	12	8%
Semestral	0	12	0%
Anual	0	12	0%
Ninguna anterior	51	0	81%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>		<b>100%</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuestas aplicadas

#### Análisis e interpretación.-

La periodicidad de la entrega de información contable da sentido a la existencia de un sistema contable y la contratación de un profesional de la contabilidad, la entrega de informes mensuales o bimensuales serían necesarios para poder comprender el rumbo que está tomando la institución, con la

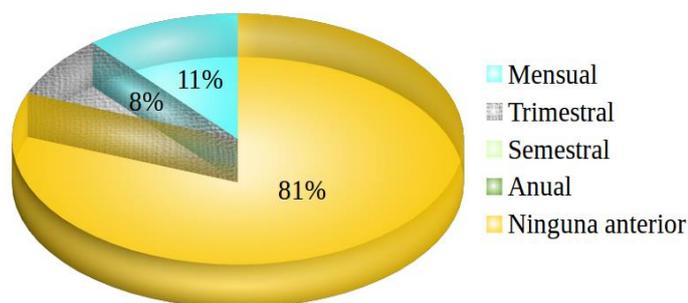


Ilustración 17 Entrega de información contable

posibilidad de corregir errores a tiempo, un incremento en el tiempo para la elaboración y entrega de información daría lugar a que los pequeños errores se transformen en equivocaciones difíciles de corregir, surgirán problemas con los asociados, con las entidades de control y por tales motivos el resultado es una mala administración.

## 14. Propuesta de elaboración de un modelo de gestión para la institución.

Tabla 20 Creación de un modelo de gestión.

Alternativas	FRECUENCIAS	INCREMENTOS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	57	57	90%
De acuerdo	0	57	0%
En desacuerdo	2	59	3%
Totalmente en desacuerdo	4	63	6%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>		<b>100%</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuestas aplicadas

### Análisis e interpretación.-

El Modelo de Gestión Administrativa permite en forma oportuna ejecutar las fases del proceso administrativo que son: la planificación, la organización la dirección y el control de la gestión definida, este rumbo establecido debe estar acorde con la misión y visión planteada dentro del ámbito organizacional, para que esto se

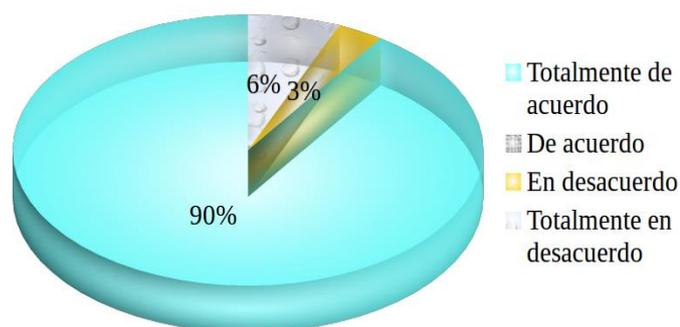


Ilustración 18 Apreciaciones sobre la creación de un modelo de gestión.

pueda realizar se debe disponer y hacer uso de herramientas como la planificación estratégica de tal forma que se pueda recoger los planteamientos y aspiraciones de los socios, tener una mirada global de lo que se quiere alcanzar y disponer de herramientas de control para el fiel cumplimiento de la ejecución del proyecto de desarrollo emprendido, asegurando la calidad.

## 15. Implementación de un sistema contable.

Tabla 21 Implementación de un sistema contable

Alternativas	FRECUENCIAS	INCREMENTOS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	59	59	94%
De acuerdo	1	60	2%
En desacuerdo	1	61	2%
Totalmente en desacuerdo	2	63	3%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>		<b>100%</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuestas aplicadas

### Análisis e interpretación.-

El disponer de un sistema de información contable que mejore el funcionamiento del sistema existente nos da la posibilidad de fortalecer una de las bases sobre las cuales se sustenta el desarrollo de la organización, apoyar a la consecución de los objetivos

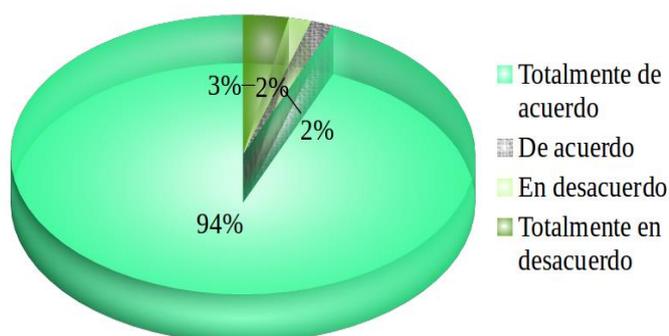


Ilustración 19 Implementación sistema contable

propuestos, y trabajar con la seguridad de que el esfuerzo de un grupo de personas es apoyado por la ciencia contable para lograr alcanzar los resultados deseados.

## 16. Implementación de un conjunto de indicadores financieros.

Tabla 22 Implementación de indicadores de gestión.

Alternativas	FRECUENCIAS	INCREMENTOS	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	61	61	97%
De acuerdo	0	61	0%
En desacuerdo	0	61	0%
Totalmente en desacuerdo	2	63	3%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>		<b>100%</b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuestas aplicadas

### Análisis e interpretación.-

Los indicadores financieros en las pequeñas y medianas empresas apoyan a los Directivos, Gerentes y personal técnico en el análisis la gestión económica y financiera de la entidad y a tomar oportunamente las decisiones necesarias. El Alcance de los indicadores incluye entre otros: la

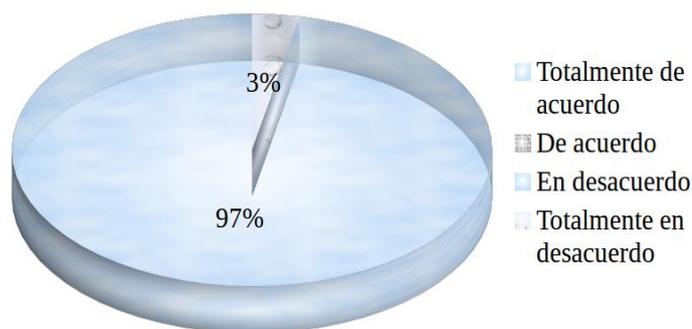


Ilustración 20 Implementación de indicadores financieros.

evaluación de la cartera crediticia, la estructura de los costos de operación y financieros y el nivel de autosuficiencia, entre otros. Para las instituciones sin ánimo de lucro se deben implementar además de los indicados otros indicadores de cumplimiento organizacional y de tipo social, que permitan identificar que las acciones emprendidas no persiguen exclusivamente el beneficio monetario sino que también cumplen con su objetivo social.

#### *4.2.3. Resultados de las entrevistas realizadas a socios, directivos y empleados.*

Se realizó una entrevista a los directivos de la organización con la finalidad de obtener sus puntos de vista sobre el desenvolvimiento organizacional, administrativo y financiero contable que al momento tiene la Corporación, así como su disponibilidad para realizar cambios y acoger nuevas propuestas con el propósito de mejorar la situación actual de la organización.

La entrevista consta de cinco preguntas para lo cual se utilizó una grabadora con la finalidad de recoger en forma detallada todas las respuestas de los entrevistados.

#### *4.2.4. Resultado, análisis e interpretación de datos de las entrevistas.*

El señor Pedro Borja, Presidente de la Corporación Porvenir Valle del Chota expreso su opinión sobre las siguientes preguntas:

¿Cómo está estructurada y cómo funciona el área administrativa de la organización, por favor incluir la parte organizativa y de planificación explicando y de ser posible ejemplificando los puntos más relevantes?

Una organización siempre está estructurada de un directorio, como la nuestra la Corporación, el Presidente, el Vicepresidente, el Secretario, el Tesorero, tres Vocales Principales y tres Vocales Suplentes, de ahí el directorio nombra las comisiones de finanzas, comisión de agricultura y comercialización así está estructurada la Corporación. El funcionamiento se va dando de acuerdo a la lógica organizativa, es decir muy despacio, y la forma de seguir desarrollándonos es desde la parte interna de la organización que es la parte medular, para luego dar un impulso hacia adelante, es deber de cada miembro de la Corporación el influir en la área organizativa, por ejemplo los directivos sin necesidad de que les llamen por convocatoria deben estar presentes, ya se han definido fechas y se deben respetar puesto que la organización es nuestra, no hay necesidad de que este aquí un técnico llamándonos para estar en el asunto organizativo.

¿Cuáles son las principales actividades de la Corporación, como se ejecutan y el control o seguimiento que se realiza a las actividades planificadas?

Las actividades que realiza la Corporación, la verdad es velar por la mejora en el sistema productivo, mejorar la producción de los socios dando en algunas ocasiones asistencia técnica para mejorar la producción, y después la comercialización de los productos que se han orientado en la Corporación que son la tuna y el aguacate, el control en si no se lo realiza.

Como tenemos establecido las comisiones la de lo agrícola se debe preocupar de la producción, la financiera tiene que dedicarse a que se manejen bien los fondos se administre bien y la otra que es la de comercialización que debe encargarse de las ventas, la comercialización, pero eso no se ha logrado, porque de lo que cambiamos el directorio en lo que fue presidente el Iben, se quiso exigir pero las personas que eran de esas comisiones pedían pago de un mensual para estar en eso, eso ha sido la causa los medios económicos claro que es necesario un apoyo económico para esa investigación de mercado pero exigían demasiado.

¿Describa desde su punto de vista cómo ve el manejo financiero de la organización en relación a la disponibilidad de información, ejecución de presupuestos, manejo y control de recursos, planificación financiera?

La verdad como le decía hay la directiva hay el tesorero que es el encargado de las finanzas pero tenemos contratado una contadora ella es la que lleva todo eso que es lo contable, la disponibilidad de la información financiera si tenemos, nos presentan mensualmente lo que se ha comprado se ha vendido.

La disponibilidad del recurso y de información financiera y de presupuesto es limitada y sin continuidad, porque no hay una exigencia de los directivos y agricultores, sino se exige eso, no se da.

En la parte administrativa la verdad todo el tiempo que yo era presidente teníamos la información a medias, no bien completa, pero cuando yo no estuve de presidente no tuvimos absolutamente un informe. Lo que es la cuenta bancaria eso manejamos el presidente y el tesorero porque tenemos la libreta con firmas conjuntas ahí nos damos cuenta los depósitos que nos hacen de la venta de la tuna y vemos el capital que hay pero aparte de eso no hemos tenido una información bien clara y a tiempo.

¿Cuál es el objetivo principal para el cual fue creada la corporación, comente los resultados que se han obtenido y las cosas que faltarían hacerse para cumplir con la misión de la corporación?

El fin ha sido mejorar la situación económica de los socios sobre todo, sembrando cultivos no tradicionales como la tuna, el aguacate, la tuna ha sido sólo silvestre y hemos optado por hacerle un cultivo, los objetivos alcanzados si hemos visto que ha mejorado la situación económica de los socios y aún de la misma Corporación, porque en lo que compramos los productos a los productores hay unos centavitos que es para administración, pero cuando la producción es alta si queda unas utilidades. Queremos seguir adelante que es el objetivo de la Corporación que es eso, producir en grandes cantidades y algún momento llegar a exportar o industrializar nuestros productos.

¿Qué partes se deben mejorar, actualizar e incrementar al modelo administrativo financiero actual?

La parte administrativa, eso se debe mejorar porque al menos que hoy que le digo que estamos queriendo entrar a esto de la economía social y solidaria nos exigen muchas cosas que se debe llevarse bien la contabilidad las actividades que tiene que llevar el presidente claro ahí no hay tesorero pero existe administrador y junta directiva, en el directorio sólo están el presidente secretario, vocales principales y vocales suplentes y el administrador no hay otra cosa.

Salomón Acosta, presidente de la Federación de Comunidades y Organizaciones Negras de Imbabura y Carchi y miembro de la Corporación Porvenir Valle del Chota, expuso su opinión en la entrevista realizada.

¿Cómo está estructurada y cómo funciona el área administrativa de la organización, por favor incluir la parte organizativa y de planificación explicando y de ser posible ejemplificando los puntos más relevantes?

El área administrativa de la Corporación como funciona, el directorio está formado por la asamblea general un presidente, un vicepresidente, un secretario un tesorero y también hay una contadora y funciona, más o menos, más o menos, digo yo no, estamos como un poco conformistas solamente con la producción y comercialización de un poco de tuna y un poco de aguacates, dentro de la Corporación hay la parte de comercialización si existe tenemos ahí el centro de acopio con el cuarto frío, hemos mejorado las maquinarias para la

limpieza de la espina de la tuna y ahí estamos comercializando asociativamente, siempre como usted conoce al peso, por kilos, hay temporadas que hay alta producción ahí bajan los precios de los productos, cuando hay baja producción suben los precios de los productos, no tenemos todavía un precio justo, entonces estamos dependiendo de la oferta y demanda del mercado

¿Cuáles son las principales actividades de la Corporación, como se ejecutan y el control o seguimiento que se realiza a las actividades planificadas?

Las principales actividades de la Corporación son las siguientes, primero producir las tunas y los aguacates en este caso, técnicamente estamos produciendo porque no utilizamos muchos químicos, luego la cosecha, se cosecha con todos los miembros de la familia, luego se hace el traslado al centro de acopio ahí hay escogedores, después de la limpieza de las máquinas que hacen a la tuna se escoge los productos tanto de la tuna como del aguacate, de primera, de segunda y hasta de tercera, entonces cada una de esas clases tiene su precio propio luego se pone en gavetas, se embarca en el camión y se envía para Quito, el control que se lleva es este el control de la post cosecha el control en el terreno por la plaga que se nos está queriendo acabar, otra actividad es la de llevar las cuentas, en esta pienso que no hay control, y otra es la organizativa que en si falta mucho por hacer.

¿Describa desde su punto de vista cómo ve el manejo financiero de la organización en relación a la disponibilidad de información, ejecución de presupuestos, manejo y control de recursos, planificación financiera?

Yo creo que eso, como se está manejando la parte económica a través de la Pre Cooperativa de Ahorro y Crédito Valle del Chota, entonces no tenemos problemas en el manejo de los dineros, porque hemos encontrado una persona que es honrada y todos estamos al frente controlándonos tanto el presidente y yo como presidente de la Federación también porque la Corporación y la Pre Cooperativa son brazos de la FECONIC entonces no tenemos problemas en el manejo de los dineros la planificación es la siguiente, una vez que se entrega los productos los días miércoles, pasado mañana el comerciante envía el dinero al centro de la Pre Cooperativa y ahí se saca el dinero y todos los días viernes se hace los pagos a los productores, viene a la oficina a cobrar la cantidad que cada uno entrega de los productos, hay un camión que lleva los productos a Quito, un camión particular.

¿Cuál es el objetivo principal para el cual fue creada la corporación, comente los resultados que se han obtenido y las cosas que faltarían hacerse para cumplir con la misión de la corporación?

La Corporación se creó con este fin, primero de fortalecernos organizativa-mente para poder producir productos de calidad, o sea orgánicos sí y luego también buscar una mejor comercialización para que el producto ojala llegue del productor al consumidor, entonces para eliminar el intermediario que es el que se lleva las ganancias de lo que producimos, pero hasta aquí eso no hemos podido eliminar el intermediario, no estamos buscando compradores alternos para crearle una competencia al que nos está comprando, entonces estamos conformes con los precios y las condiciones que él nos pone, entonces mi lucha es esa compañeros no estamos haciendo nada, entonces a través de los proyectos que tenemos estamos apoyando a los productores, con abonos, con asistencia técnica ya nosotros mismos nos estamos adiestrando para el manejo de los cultivos, pero todavía para lo que fue creada la Corporación hay mucho que hacer, como le decía hace rato estamos conformes con vender la tuna y el aguacate y no buscamos comerciantes para que nos compre los otros productos que tenemos la guayaba el mango que usted sabe produce bastante en su tiempo se desperdicia y la Corporación no hace nada por darle un valor agregado a todos estos productos, y eso es que bueno, mía culpa también porque yo también soy de la Corporación soy de la Federación pero que duro manejar a la gente doctor no se puede.

¿Qué partes se deben mejorar, actualizar e incrementar al modelo administrativo financiero actual?

Primero se debe capacitar, capacitación necesitamos mucho a los directivos de la Corporación en el manejo organizativo y no sólo a los directivos sino a todos porque cualquier rato alguien llega a ser directivo, que ellos sepan que deben hacer y cuáles son sus funciones, que los recursos se manejen de mejor manera, que los beneficios de la Corporación se amplíen un poco más no, como decimos a las treinta y ocho comunidades que existen en el Valle más o menos veinte a veinticinco mil afroecuatorianos.

Al igual que las personas antes entrevistadas la licenciada Patricia Tadeo expresó sus puntos de vista de la siguiente manera.

¿Cómo está estructurada y cómo funciona el área administrativa de la organización, por favor incluir la parte organizativa y de planificación explicando y de ser posible ejemplificando los puntos más relevantes?

Estructurada, organizativamente está por el Presidente, vicepresidente un secretario un tesorero miembros de comisiones varias y también estoy a cargo yo como la contadora de la Corporación, la que les llevo las cuentas hago los registros de compras de ventas y me encargo de pagar a los socios que venden el producto.

¿Cuáles son las principales actividades de la corporación, como se ejecutan y el control o seguimiento que se realiza a las actividades planificadas?

Las actividades que se hacen principalmente: compramos la tuna, vendemos a Green Garden que es una empresa que distribuye en Quito a los supermercados se les paga a los socios y se hace informes balances y todas las actividades relacionadas a la contabilidad, como planificación para este año no se ha planificado nada estamos viendo cómo hacer una reunión en el próximo mes para tratar esto.

¿Describa desde su punto de vista cómo ve el manejo financiero de la organización en relación a la disponibilidad de información, ejecución de presupuestos, manejo y control de recursos, planificación financiera?

Se hace lo básico principalmente, lo más básico, no tenemos un sistema contable todo se hace manualmente y si se necesitaría un sistema contable para poder realizar mejor la contabilidad.

¿Cuál es el objetivo principal para el cual fue creada la corporación, comente los resultados que se han obtenido y las cosas que faltarían hacerse para cumplir con la misión de la corporación?

El objetivo principal cuando se creó debió ser que obtenga ganancias suficientes la Corporación para poder sustentarse y poder cumplir con todos los requerimientos que necesita, porque necesita de muchas cosas, necesita pagar más personal pero esto lamentablemente no se da porque no hay una producción siempre poco alta para que entren ingresos, entonces todo se hace a medida de la capacidad que hay, que entre el dinero a la Corporación que no es mucho porque el beneficio es más para los productores, faltaría por hacer que se conciencie a los productores para que traigan un buen producto y así la

Corporación cuando vende, no sufra muchos desfases porque a lo que se lleva el producto el señor que compra devuelve el producto como rechazo, o que está primera por segunda y allí sufre un desfase y sufre el crecimiento del valor de ingreso para la Corporación.

¿Qué partes se deben mejorar, actualizar e incrementar al modelo administrativo financiero actual?

Bueno, que se incremente un poco lo que sea todo lo que tenga que ver con la contabilidad como balances, presupuestos, todo para que nos ayude a un mejor control y llevar mejor las cuentas.

Por lo recopilado y señalado en el análisis e interpretación de la encuesta aplicada y entrevista realizada a los miembros de la Corporación y a las personas que trabajan en ella, se puede asegurar que la dinámica que ha adoptado la Corporación no es la que se esperaba incluso los objetivos son distintos entre los entrevistados y los que constan en el documento de creación, se puede afirmar que la nueva dinámica que se ha ido tomando están relacionadas con las acciones esporádicas y sin planificación que se ha emprendido.

Otro aspecto que podemos señalar es que la buena voluntad de los directivos no ha sido suficiente para sacar adelante a la organización, el trabajo realizado, sin una planificación ni un seguimiento continuo ha dado como resultado pequeñas acciones que han contribuido al desarrollo de la organización pero no en el grado esperado.

Los asociados de la Corporación han contribuido de forma ardua y permanente con el firme propósito de formar una organización que les permita comercializar sus productos directamente a los consumidores, disminuyendo al máximo la cadena de comercialización, obteniendo un precio justo por su trabajo; recibir capacitación permanente, aplicar nuevas técnicas de producción, son acciones que apoyan el desarrollo de la actividad productiva, mejorar sus procesos de gestión administrativos de igual manera, apoyan el desarrollo organizativo, todas estas acciones afirmativas permitan mejorar la calidad de vida de la población afrodescendiente.

El desarrollo que este grupo humano está empujando, debe ser apoyado con acciones dedicadas a sostener y mejorar el desenvolvimiento organizativo de la Corporación Porvenir Valle del Chota, este apoyo estará dado por la socialización del objetivo central de la Corporación, definición de estrategias para alcanzar este objetivo, definición de

instrumentos de seguimiento y evaluación, contratación de estudios y personal necesario, serán la parte complementaria para apoyar el desarrollo.

#### 4.2.5. Resultados del listado de chequeo aplicado

##### Sistema contable.

Se investigó sobre la información contable y el método de su procesamiento, la respuesta obtenida hace referencia al uso de un sistema mixto, esto es manual e informático, la mayor parte se lo lleva manualmente en un cuaderno y la otra parte con la ayuda de hojas de Excel.

##### Documentos contables.

Se solicitó la presentación de balances generales, de comprobación y estados de resultados de los últimos tres años (2012-2014); se presentó un documento denominado balance general que en sí refleja una posición financiera de la organización, con el cual se realiza las declaraciones de impuesto a la renta de los años (2012 a 2014), los documentos tienen fallas de presentación y no tienen firmas de responsabilidad, no se pudo constatar la existencia de balances de comprobación ni de estados de resultados por los períodos solicitados.

##### Registro de transacciones.

Concepto	Alternativas	Observaciones
Existe un libro diario (asientos contables), partida doble	Sí	Existe un libro diario este se actualiza cada trimestre o año en un sistema contable alquilado en un centro de cómputo de la ciudad de Ibarra
Se dispone de libros mayores	Sí	Al igual que el libro diario este se obtiene al trimestre o al año
Hay un libro de compra de mercaderías	No	Se sustentan en un cuaderno de anotaciones de mercaderías pesadas por semana
Existe un libro de ventas	No	Se sustentan en la libreta de facturas

---

Dispone de un archivo físico de la documentación soporte de las transacciones financieras	No	Existe la documentación por meses en carpetas pero sin clasificar y no se dispone de un lugar físico para depositarlas
---	----	--

---

#### Cumplimiento de obligaciones tributarias

Las declaraciones abajo detalladas se han efectuado en los plazos correspondientes y por ende no han generado intereses por mora ni multas.

- a) Todas las declaraciones del impuesto al valor agregado han sido elaboradas por el año 2014
- b) Todas las declaraciones de retenciones en la fuente del impuesto a la renta se han elaborado por el año 2104
- c) Todos los anexos de declaraciones se han presentado por el año 2014.
- d) Se han constatado que se han efectuado las declaraciones de impuesto a la renta por los años 2012, 2013 y 2014.

Con lo encontrado se evidencia el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

#### Existencia de manuales y políticas de control interno

Se han solicitado los siguientes documentos:

- a) Manual contable
- b) Procedimiento para el manejo y control de activos (efectivo y cuentas por cobrar)
- c) Procedimiento para el manejo y control de activos (bancos)
- d) Procedimiento de manejo y control para los pasivos
- e) Procedimiento para el manejo y control de inventarios
- f) Procedimiento para el manejo y control del patrimonio (aporte de los socios).

Lamentablemente no se pudo comprobar la existencia de dicha documentación, la persona encargada manifestó que en no existe documentos elaborados pero que en su lugar esto se maneja mediante acuerdos verbales.

### 4.3. Discusión de resultados

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas, entrevistas y lista de chequeo, se procede a enfrentar estos con los aspectos más trascendentales del estudio.

El apoyo que la organización da en la parte agrícola y comercial a sus socios, es la parte fundamental de la organización y la razón de su creación, como actividades complementarias pero imprescindibles están la administración y la contabilidad, aspectos que se tratan en este estudio y que se pretenden mejorar para brindar apoyo a las actividades fundamentales.

El apoyo de la información financiera y contable que se entrega a la dirección de la Corporación por parte de la administración, no ha permitido tomar decisiones acertadas y a tiempo, el motivo es que el sistema contable no genera la información eficiente y oportuna.

La falta de socialización de las actividades que realiza la organización, así como la inexistencia de una planificación a mediano y largo plazo, incide sobre la percepción de los asociados en forma desfavorable ya que si bien es cierto existen reuniones, en estas no se ha socializado las actividades, la planificación, menos aún los asuntos referentes al desarrollo de la organización y sus objetivos, que sería el punto de partida para enrumbar sobre un nuevo camino a la organización.

El incumplimiento de las normas y reglamentos de la organización son el resultado del desconocimiento de estos instrumentos, dando como resultado problemas que deterioran las relaciones humanas entre los asociados, creando un clima hostil que disminuye la confianza y el trabajo que ellos aportan a la organización.

La importancia que los socios dan a la Corporación como ente dinamizador de la economía de la zona, hace imprescindible el apoyo, fortalecimiento y desarrollo de la organización, es así que todos coinciden en la necesidad de contar con herramientas administrativas y financieras adecuadas a la finalidad y al medio legal en el que se desenvuelve la Corporación "Porvenir Valle del Chota".

#### 4.4. Contrastación de preguntas de investigación con resultados

Una vez realizadas el levantamiento de la información, tabulados y analizados sus resultados, el investigador procede a dar respuesta a las preguntas de investigación formuladas en el primer capítulo:

¿Cuál es y cómo está estructurado el modelo administrativo y financiero con el cual trabaja la corporación, es este el más adecuado?

Los resultados de la investigación indican que existe un modelo administrativo que consta de una visión, una misión y objetivos; este modelo no es compartido por todos y a su vez desconocidos por la mayoría, más bien son el resultado del proceso administrativo para adquirir la personería jurídica.

Existe una estructura organizativa conformada en primera instancia por la asamblea general de socios, se han nombrado las dignidades de Presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, y comisiones de: producción, finanzas y comercialización pero estas no cumplen fielmente las tareas asignadas.

De la misma manera, se evidencia que existe un sistema financiero muy básico, pero que no cumple con la labor primordial que es la de entregar información económica oportuna, verídica y confiable para apoyar el proceso de toma de decisiones por parte de los directivos.

Al identificar estas fallas en el actual modelo administrativo podemos asegurar que el nivel de eficiencia no es el adecuado por lo que no se ha alcanzado el nivel de desarrollo deseado, un mejoramiento en el modelo administrativo financiero es el punto de partida para apoyar el desarrollo de la organización.

¿Cuáles son las normas existentes en el aspecto administrativo y financiero, son estas normas existentes las más adecuadas para evidenciar un buen control de la corporación?

Existen normas establecidas, de carácter organizativo plasmadas en sus estatutos, las cuales definen, deberes, atribuciones, faltas y sanciones, aplicables a los miembros de la organización, las mismas al ser desconocidas por los socios de la Corporación "Porvenir Valle del Chota" no son aplicadas. Del análisis realizado a las normas podemos establecer que estas son las adecuadas y lo que faltaría es socializarlas al interior de la organización para que surtan el efecto deseado.

No hay procedimientos o normas en el aspecto financiero las actividades se realizan basadas en la confianza y la buena fe de los trabajadores y directivos, es imperativo disponer de normas adecuadas para proteger los recursos de la organización.

Según las necesidades identificadas se deberían conocer mensualmente el resultado financiero de las actividades realizadas, pero la información contable se elabora cada trimestre y se consolida una vez al año, con la finalidad exclusiva de presentar la declaración anual de impuesto a la renta.

En lo referente al sistema de control interno, no existen normas que permitan identificar qué, quién y de qué manera se implementa y se pone en ejecución el sistema de control interno.

¿Cuáles son los puntos débiles del modelo administrativo, contable y financiero de la corporación?

Se ha podido identificar que los problemas que a la final se convierten en puntos débiles, parten del sistema de planificación de la organización, unido al desconocimiento y falta de aplicación de las normas y reglamentos y un sistema contable deficiente.

La falta de un sistema contable confiable y de políticas que controlen este sistema es la causa de la poca efectividad del apoyo que la contabilidad da a la administración.

Del estudio realizado podemos enumerar los siguientes puntos débiles:

1. El sistema de organización institucional (objetivos, metas; deberes y atribuciones).
2. La Planificación, ejecución y control de actividades
3. El sistema contable

¿Cuáles son las necesidades de información administrativa y financiera que requieren los usuarios internos y externos de la corporación?

Los usuarios internos, es decir los directivos que en su esfuerzo diario por dirigir de mejor manera la organización, así como los socios que trabajan y contribuyen con la Corporación, necesitan conocer al menos la información referente a los siguiente puntos:

- a) Misión, visión y objetivos institucionales, así como la normativa interna.
- b) Planificación anual y grado de cumplimiento, cronogramas de actividades y ejecución presupuestaria.

- c) Estados financieros mensuales, información financiera oportuna y actualizada de: compras, ventas, precios de los productos, inventarios de activos, cuentas por cobrar a los intermediarios, saldos de activos corrientes.
- d) Estado de los indicadores de desempeño de la organización tanto financiero como de actividades emprendidas.

Los socios estratégicos ONGs nacionales e internacionales, usuarios externos compradores, exportadores requieren conocer los objetivos de la organización su plan de desarrollo, su situación financiera, el manejo y control de los recursos disponibles, en si todos los controles implementados así como los resultados globales que se obtienen, lo cual garantiza y atrae la inversión social.

¿Qué modelo es el adecuado para mejorar el manejo administrativo, económico y contable de la corporación?

Pueden existir varios modelos administrativos y económicos, el modelo a construir deberá ajustarse a las necesidades y problemas detectados dentro de la entidad, tomando en cuenta que es una organización social, creada y administrada por agricultores, la parte fundamental de este modelo es contar con una herramienta que permita el desarrollo sostenible de la organización y a su vez el fortalecimiento de cada uno de los procesos, debe contar con un sistema de retroalimentación que le permita detectar las fallas, corregirlas y fortalecer las actividades que dan buenos resultados.

Además, con la finalidad de mejorar el control en la Corporación, se deberá trabajar en el fortalecimiento y creación de nuevas normas y políticas en los siguientes aspectos:

1. Organización institucional
2. Planificación, ejecución y control de actividades
3. Sistema contable
4. Evaluación de indicadores de cumplimiento.



## Capítulo V. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

### 5.1. Título: Modelo administrativo financiero-contable

#### *5.1.1. Introducción*

Para la elaboración de la presente propuesta se trabajó en el lugar donde la organización desarrolla sus actividades, mediante visitas de campo que sirvieron para recolectar datos, los cuales sirven como base para realizar el análisis de la situación administrativa, y proponer un modelo de gestión que recoja las necesidades e inquietudes de los socios de la Corporación Porvenir Valle del Chota.

La Corporación y las personas que la conforman desde sus inicios han trabajado conjunta y permanentemente con el afán de crecer, de mejorar su situación económica, la Corporación Porvenir Valle del Chota es una de sus herramientas para alcanzar este propósito.

El modelo administrativo describe a la organización y sus elementos, en este se elabora un análisis de sus cualidades (análisis FODA), con lo cual se diseña un plan que incluye estrategias, resultados y actividades, con la idea principal de alcanzar la misión, visión y objetivos definidos por los actores.

Finalmente se desarrolla un conjunto de indicadores de gestión, que permiten controlar y determinar el grado de cumplimiento de las actividades que se han definido como prioritarias, el grado de cumplimiento permitirá realizar las acciones correctivas necesarias o a su vez replantear las actividades.

### 5.1.2. Objetivo general

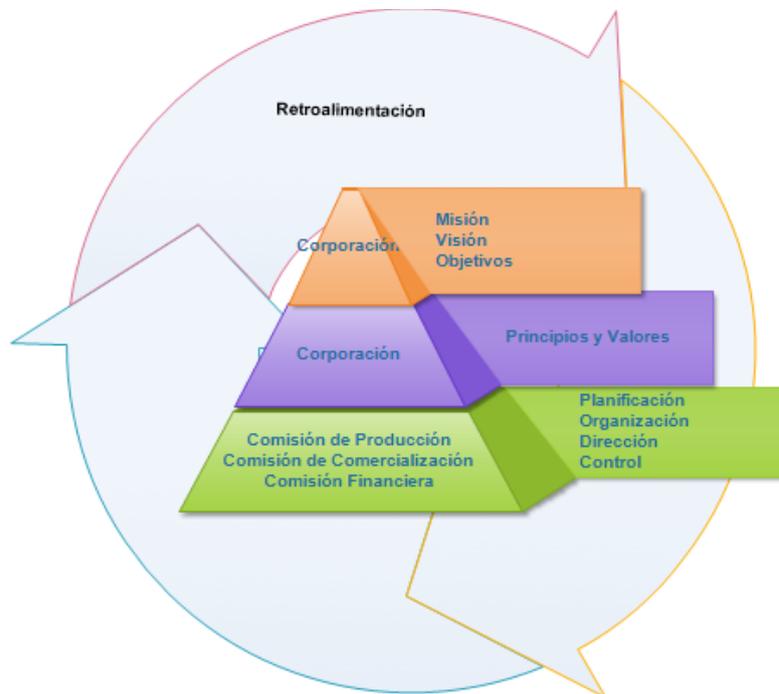
El objetivo general de este trabajo de investigación, es: “proporcionar a la Corporación Porvenir Valle de Chota, un modelo que permita mejorar su desempeño”, este instrumento deber ser lo más sencillo posible y a su vez comprensible ya que va dirigido a campesinos y agricultores que requieren instrumentos útiles, de fácil manejo y comprensión.

### 5.1.3. Objetivo específico

Elaborar un Modelo administrativo, financiero-contable acorde a las necesidades de la Corporación Porvenir Valle del Chota, y adecuado al interés y conocimiento de sus socios y usuarios externos, completos pero no extensos, concretos y aplicables.

## 5.2. Modelo administrativo

Ilustración 21 Modelo administrativo



Elaborado por: El autor

El modelo administrativo será elaborado en función de la teoría administrativa, fundamentándose en los procesos de planificación, organización, dirección y control, identificando inicialmente el propósito final y común de los asociados, determinando

objetivos parciales, proponiendo alternativas de trabajo, definiendo responsables y tiempos de ejecución de acciones, buscando y asignando recursos para ejecutar las actividades, vigilando el cumplimiento de lo planificado, generando alternativas a posibles obstáculos y practicando el aprendizaje constante de la experiencia generada de las acciones realizadas.

El modelo considera las limitaciones existentes de recursos y trata de obtener el máximo provecho en la utilización de los mismos, considera el bienestar de las personas como el fin principal del modelo.

#### *5.2.1. Misión.*

Ser una entidad social de agricultores asociados y comprometidos, que buscan mejorar la calidad de vida de las familias y pueblos de descendencia afroecuatoriana, asentados en la cuenca del Río Chota, Mira, la Concepción y Salinas, a través de una producción agrícola amigable con el medio ambiente y una comercialización con precios competitivos.

#### *5.2.2. Visión*

En el 2019 la Corporación se convierte en el ente dinamizador de la producción y comercialización de la FECONIC, brindando servicios de calidad al pueblo afrodescendiente del territorio ancestral Chota la Concepción y Salinas.

#### *5.2.3. Objetivos*

1. Mejorar en calidad y cantidad la oferta de productos agrícolas, mediante la capacitación y uso de tecnologías adecuadas a la economía de los socios y medio ambiente, compatibles con una agricultura sustentable.
2. Obtener un precio competitivo por los productos disminuyendo los niveles de intermediación, fomentando la comercialización entre productores y consumidores o al menos productores y canales de distribución final.

3. Capacitar constantemente a los agricultores de la zona, con la implementación de proyectos y fincas piloto donde se desarrollen ensayos, se realicen pruebas y se diseñen nuevas formas de producción alternativa, poniendo en práctica las buenas prácticas agrícolas (BPA).
4. Ofrecer a la población ecuatoriana un producto de calidad a precio adecuado.
5. Dotar de semillas certificadas a los agricultores, abonos orgánicos y capacitación técnica.

#### *5.2.4. Valores*

La Plataforma de trabajo se fundamentará en los siguientes valores:

1. **Solidaridad.** Responsabilidad compartida entre los socios y personas más desfavorecidas.
2. **Transparencia.** Rendición de cuentas y garantía de acceso a la información de la organización por parte de sus miembros, administraciones públicas y la sociedad.
3. **Pluralidad.** Reconocimiento de la diversidad en el seno de la organización.
4. **Igualdad.** Justicia social y no discriminación, para la construcción de una sociedad en la que todas las personas tengan su espacio social.
5. **Compromiso con la transformación social y tecnológica.** La orientación a las personas, la reivindicación, la defensa de los derechos y la adaptación al cambio.
6. **Coherencia.** Entre los acuerdos adoptados y la capacidad de su cumplimiento de manera honesta y responsable.

#### *5.2.5. Principios*

Los principios que se citan a continuación son lineamientos por medio de los cuales las organizaciones ponen en práctica sus valores.

### *Adhesión abierta y voluntaria.*

La Corporación es una organización voluntaria, abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

### *Control democrático de los socios.*

La Corporación es una organización democrática controlada por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su organización, responden ante los socios.

### *Participación económica de los socios.*

Los socios contribuyen de manera equitativa, y controlan de manera democrática el capital de la organización.

### *Autonomía e independencia.*

La Corporación es una organización autónoma de ayuda mutua controlada por sus socios. Si entra en acuerdo con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizarán en términos que asegure el control democrático por parte de sus socios y manteniendo la autonomía.

### *Educación, entrenamiento e información.*

La Corporación brindará capacitación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de la institución.

### *Cooperación entre organizaciones.*

La Corporación servirá a sus socios más eficazmente, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

### *Compromiso con la comunidad.*

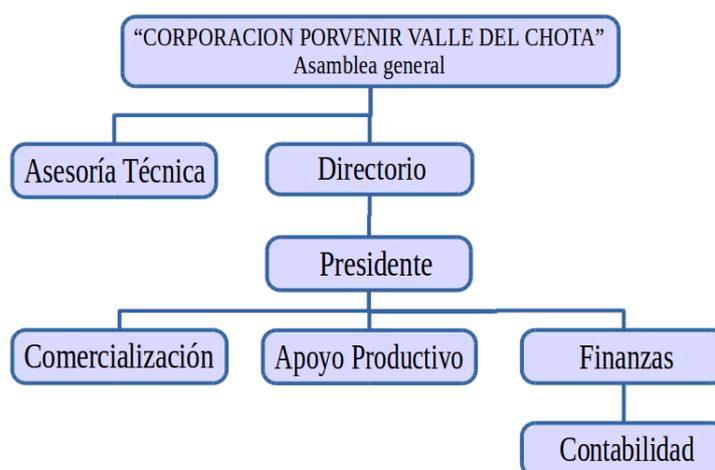
La Corporación trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios.

#### *5.2.6. Buenas prácticas agrícolas*

La (FAO, 2008), en la página web define las buenas prácticas agrícolas como: “prácticas orientadas a la sostenibilidad ambiental, económica y social para los procesos productivos de la explotación agrícola que garantizan la calidad e inocuidad de los alimentos y de los productos no alimenticios”, por lo tanto la aplicación de estas prácticas es una parte fundamental del desarrollo sostenible de la organización. El gobierno del Ecuador publicó una guía general de carácter voluntario para la aplicación de las BPA, el documento es extenso y poco didáctico para ser adoptado por los agricultores de la Corporación, por tal motivo se sugiere la implementación del Manual “Buenas Prácticas Agrícolas para la Agricultura Familiar”, preparado por el Grupo de Agricultura de la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, que en sí es un documento muy didáctico y apegado a la normativa nacional.

#### *5.2.7. Planificación institucional*

Ilustración 22 Organigrama



Elaborado por: El autor

### *Asamblea General*

La Asamblea General es el órgano máximo de administración y dirección de la Corporación Porvenir Valle del Chota, sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, estatutarias y reglamentarias. La conforman todos los asociados inscritos y que han cumplido con sus deberes formales, esta se reúne previa convocatoria del presidente.

### *Funciones.*

- a) Reunirse de manera ordinaria cada tres meses, previa convocatoria del presidente, y extraordinaria en el tiempo y las veces que sean necesarias.
- b) Establecer las políticas generales, en concordancia con sus objetivos y fines.
- c) Aprobar, reformar e interpretar el Estatuto, el Reglamento, puestos a su consideración por el Directorio.
- d) Elegir, posesionar y remover con justa causa a los miembros del Directorio.
- e) Autorizar al Presidente, la adquisición o enajenación de bienes en propiedad de la organización así como el gravamen del mismo.
- f) Analizar, discutir y aprobar la programación de actividades, el presupuesto y los balances económicos anuales, puestos a su consideración por el Directorio.
- g) Fiscalizar las actividades económicas y administrativas del Directorio.

### *Asesoría técnica*

La FECONIC como institución política conformada por miles de habitantes del territorio ancestral Chota la Concepción y Salinas, en su afán de brindar servicios a sus asociados promueve la creación de organizaciones entre ellas la Corporación Porvenir Valle del Chota, la FECONIC cumple con las funciones de asesorar, gestionar y asignar recursos, dar seguimiento en los campos organizativo, productivo, administrativo, y financiero a la Corporación, con la finalidad de mejorar el accionar de sus organizaciones de base.

### *Funciones.*

- a) Elaborar y presentar a la comisión productiva propuestas de mejoramiento agrícola.
- b) Buscar líneas de financiamiento y elaborar proyectos para la organización.
- c) Proponer conjuntamente con la comisión financiera planes de seguimiento administrativo y financiero.
- d) Definir estrategias de comercialización y proponer su ejecución a la comisión de comercialización.
- e) Socializar los servicios que presta la Corporación entre los socios de la FECONIC con la finalidad de atender a una mayor población.

### *El Directorio*

El Directorio estará integrado por: Presidente, Vicepresidente, Secretario, y Tesorero, siete Vocales Principales y dos Vocales Suplentes.

El Directorio será electo por la Asamblea General por un período de dos años, pudiendo ser reelectos solo por un período. La elección del Directorio será en forma nominal y democrática en reunión de asamblea general convocada por el Presidente para este propósito exclusivamente. Para ejercer dichas funciones deberán cumplir con las condiciones establecidas en los estatutos.

### *Funciones*

- a) Ejercer la dirección administrativa y económica.
- b) Elaborar la programación anual de actividades y ponerla a consideración de la Asamblea General para su aprobación.
- c) Elaborar el presupuesto anual y su financiamiento, presentarlo a consideración de la Asamblea General para su aprobación, fijarán las subsistencias con la finalidad de que se realice las diligencias pertinentes en beneficio de la organización.

- d) Conocer los estados financieros anuales, que serán presentados por el (la) tesorero(a) con apoyo del contador, previo a su aprobación en asamblea.
- e) Poner en marcha los proyectos o actividades emanados de su seno o de la Asamblea General y realizar un permanente seguimiento, control y evaluación de los mismos.
- f) El Directorio gestionará en forma permanente los objetivos propuestos y demás acciones que se llevarán a efecto en beneficio de los intereses de la organización.
- g) Aprobar el ingreso de nuevos socios que serán debidamente registrados en el MAGAP.

#### *El Presidente*

Electo por la asamblea general en forma nominal y democrática para un período de dos años, pudiendo ser reelegido sólo por un período, deberá ser socio fundador o socio activo y estar registrados sus nombres y apellidos en el listado de socios entregado a la Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

#### *Funciones.*

- a) Convocar y presidir las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias, además las asambleas de Directorio.
- b) Firmar con el secretario(a) las actas de las Asambleas Generales y las del Directorio.
- c) Dirimir con su voto las decisiones tomadas en Asamblea General o sesión del Directorio en caso de empate.
- d) Presentar el informe anual de labores a consideración y aprobación de la Asamblea General y velar por el fiel cumplimiento del plan de trabajo, estrategias, programas y proyectos aprobados por la asamblea.
- e) Vigilar que se lleve correctamente la contabilidad y autorizar con su firma junto con la del tesorero, todos los actos y movimientos económicos.

### *Apoyo productivo*

Estará presidido por el primer vocal principal para Apoyo productivo electo por la asamblea general, en las mismas condiciones y cumpliendo los mismos requisitos que para la dignidad de Presidente. Conjuntamente con dos vocales adicionales principales serán los encargados de apoyar, monitorear y supervisar la producción agrícola de los socios de la Corporación.

### *Funciones.*

- a) Planificar la producción con los socios y realizar el seguimiento de las actividades agrícolas de los socios, con la finalidad de obtener productos de calidad y de manera constante para la venta.
- b) Capacitación para el mejoramiento de la producción agrícola de los asociados.
- c) Garantizar una base productiva y un proceso de pos cosecha que asegure un valor agregado al momento de la comercialización.
- d) Asistencia técnica, con el apoyo de la FECONIC quien procurará disponer de un técnico (ingeniero agrónomo) para apoyar a esta comisión.
- e) Responsable del inventario y custodia de activos fijos entregados para el desarrollo de las funciones encargadas.

### *Requisitos para ser vocal de la comisión de apoyo productivo*

- a) Ser socio fundador
- b) Tener experiencia en agricultura especialmente en tuna aguacate y cítricos
- c) Acreditar capacitaciones en agricultura
- d) Disponibilidad para realizar visitas en campo a productores
- e) Conocimiento sobre riego y abonamiento de suelos
- f) Conocimiento sobre plagas y enfermedades de productos agrícolas
- g) Don de liderazgo y trabajo en equipo
- h) Conocimiento sobre la implementación de buenas prácticas agrícolas

### *Comercialización*

La comisión de comercialización que estará integrada por dos vocales principales que son los encomendados de: buscar, negociar llegar a acuerdos, y entregar los productos, así como gestionar el pago según políticas establecidas con los mercados seleccionados, que preferentemente serán de consumidores finales.

INGRESOS.- Los socios de la Corporación han definido que en el proceso de comercialización está una de las fuente de ingresos de la Corporación para lo cual han dispuesto pagar \$ 0.11 USD, once centavos\$ de dólar como contribución a la organización por cada kilogramo de producto vendido, con este valor se financian las actividades de la Corporación; otra fuente de ingresos será las comisiones cobradas a clientes que sin ser socios de la Corporación solicitan sus servicios.

### *Funciones.*

- a) Elaborar y ejecutar la estrategia general de marketing y publicidad.
- b) Búsqueda de mercados para los productos existentes y nuevos.
- c) Promoción y publicidad de la organización.
- d) Negociación de precios para los productos.
- e) Estudio de márgenes de utilidad y propuestas de valores de contribución por comercialización de productos agrícolas.
- f) Ventas: Consiste en organizar la venta directa y también la relación con los canales de distribución (intermediarios), en cuanto a cantidades, calidad, periodicidad y formas de pago.
- g) Responsable del inventario y custodia de activos fijos entregados para el desarrollo de las funciones encargadas.

### *Requisitos para ser vocal de la comisión de comercialización*

- a) Conocimientos sobre las características de los productos a ofertar
- b) Iniciativa para búsqueda de mercados
- c) Capacidad de negociación
- d) Disponibilidad para viajar
- e) Conocimientos sobre publicidad y marketing
- f) Manejo fluido de operaciones matemáticas
- g) Organizado y con fluidez de palabra

### *Finanzas*

#### *Contabilidad y seguimiento financiero.*

La comisión de finanzas y seguimiento económico estará conformado por el tesorero y dos vocales principales, la presidirá el tesorero quien cumplirá con las funciones de fiscalizador, dará seguimiento y acompañamiento al técnico contador(a), quién será el encargado del manejo contable y financiero de la Corporación acorde a las normas vigentes y políticas establecidas, con la finalidad de entregar información financiera que sirva de soporte para la toma de decisiones para todo tipo de usuarios.

#### *Funciones.*

- a) Asesoría constante a la organización en temas contables tributarios y legales.
- b) Elaboración de contabilidad.
- c) Custodia de documentos contables.
- d) Elaboración de informes financieros.
- e) Seguimiento de pagos a socios y clientes.
- f) Manejo de caja y dinero en efectivo.
- g) Conciliaciones de cuentas.

- h) Declaración de impuestos.
- i) Solicitar devolución de impuestos.
- j) Constatación física de adquisiciones.
- k) Responsable del proceso de ventas.
- l) Responsable de mantener al día los listados de activos fijos de la organización.

#### *Requisitos para ser contratado como contador de la Corporación*

Para el desempeño de las funciones detalladas, la persona contratada deberá poseer estudios de tercer nivel en contabilidad, administración o afines y poseer el título de Contador Público Autorizado, con conocimientos básicos de procesos agrícolas, en ventas y gestión de cobro.

El seguimiento del Tesorero al técnico contable deberá ser lo más prolijo y concurrente posible, ya que por la estructura organizativa definida, no existe una segregación adecuada de funciones.

#### *5.2.8. Reglamento interno*

Para el funcionamiento normal de la Corporación y para poder resolver de una forma adecuada los conflictos y disputas que pudieran darse entre los asociados, se dispone del documento denominado "Personería Jurídica y Estatutos Legalizados", los cuales fueron aprobados el 15 de mayo de 2008 y legalizados en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en la misma fecha según acuerdo ministerial Nro. 016.

- El capítulo I, en sus artículos 1 al 3 hace referencia a : "DEL NOMBRE, DEL DOMICILIO, DURACION Y PERSONERIA"
- EL capítulo II, se refiere a: "LOS OBJETIVOS, FINES ESPECÍFICOS Y FUENTES DE INGRESOS"
- El capítulo III y IV da a conocer "DE LOS SOCIOS", su integración; "DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS"

- El capítulo V establece los organismos con los cuales se conforma la Corporación "De Los Organismos Administrativos"; detalla: la Asamblea General sus funciones, el Directorio; y, las Comisiones Especiales.
- El capítulo VI "Del Régimen Disciplinario"
- El capítulo VII "Del Régimen Económico"
- El capítulo VIII "controversias"
- El capítulo IX "De La Disolución Y Liquidación"
- El capítulo X "Disposiciones Transitorias"

#### *5.2.9. Plan de fortalecimiento y desarrollo*

Tomando en consideración que la finalidad de la Corporación no es la producción de productos agrícolas, sino más bien que es una entidad que brinda servicios técnicos de asesoría productiva y comercialización para a sus asociados, se procede a elaborar la matriz y su respectivo análisis.

*Matriz FODA*

Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas		
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización asociativa.</li> <li>• Los socios están decididos a afrontar los retos.</li> <li>• Experiencia en producción agrícola.</li> <li>• Apoyo entre agricultores.</li> <li>• Cultivos perennes</li> <li>• Productos de aceptación y demanda en el mercado.</li> <li>• Clima propicio para obtener productos de calidad.</li> <li>• Se puede ampliar la base productiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos niveles de productividad por deterioro de los suelos productivos.</li> <li>• Producción estacionaria.</li> <li>• Problemas en la pos cosecha, mermas.</li> <li>• Sistema poco apropiado para almacenamiento de productos.</li> <li>• Se depende de un solo mercado.</li> <li>• Los productos no tienen una marca que se identifique como de pequeños productores campesinos afroecuatorianos.</li> <li>• Poco seguimiento y planificación de actividades.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidad en el manejo financiero.</li> </ul>
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen organismos que financian el fortalecimiento de organizaciones y asociaciones productivas.</li> <li>• Demanda para exportación de productos.</li> <li>• Comerciantes nacionales que requieren volúmenes constantes y fijos de productos.</li> <li>• Posibilidad de comercialización directa con los consumidores.</li> </ul> <p>Ampliación de los cultivos existentes.</p>	Fortalecer la base productiva con la finalidad de aumentar la producción mediante la implementación de capacitaciones en agricultura orgánica con apoyo de la FECONIC.	Realizar un estudio de mercado con la finalidad de poder establecer una marca que identifique y distinga los productos.
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobreproducción y baja de precios en ciertas épocas.</li> <li>• Importación desde Colombia.</li> </ul>	Planificar la producción en función de la demanda y de la capacidad de almacenamiento instalada que dispone la Corporación	Contratar un estudio de mercado para los productos existentes y posibilidades de nuevos productos con la finalidad de diversificar la oferta y acceder a nuevos mercados.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmento de mercado muy competitivo.</li> <li>• Escasez de lluvias y problemas en la distribución de agua de riego.</li> <li>• Incumplimientos con legislación vigente en aspectos tributarios.</li> <li>• Disminución del apoyo entregado por ONGs.</li> </ul>	<p>Diseñar un sistema administrativo financiero para la Corporación acorde a las necesidades y requerimientos legales vigentes.</p>	<p>Diseñar un sistema de seguimiento y evaluación de las acciones emprendidas por la Corporación con el fin emprender un proceso de retroalimentación.</p>
--	---	--

El objetivo final será:

“Fortalecer el funcionamiento de la Corporación Porvenir Valle del Chota y los servicios que esta presta, con el fin de mejorar la situación económica de las familias de los asociados.”

Una vez realizado el análisis de la matriz FODA, se establecen lineamientos estratégicos, para cada componente de la estructura organizativa tomando en cuenta las estrategias de la matriz FODA.

### *Lineamientos estratégicos*

#### *Componente de producción*

“Mejorar la producción agrícola de los socios de la Corporación, tomado en cuenta el cuidado del medio ambiente y generando valor agregado para la comercialización”.

- Mejorar la fertilidad de los suelos con base en estudios técnicos y con fertilizantes orgánicos.
- Elaborar e implementar un plan de manejo integrado de cultivos, sus plagas y enfermedades amigable con el medio ambiente.
- Generación de valor agregado en los productos que se comercializan.

#### *Componente de comercialización*

“Garantizar la comercialización de los productos mediante un posicionamiento en el mercado”.

- Mantener los mercados existentes y búsqueda de nuevos mercados mediante estudios, para brindar alternativas de comercialización a los asociados.
- Definición de Marca, con la finalidad de generar identidad en los productos.

- Posicionamiento de la marca en el mercado, con la finalidad de mejorar la imagen de los productos de la zona y aumentar su demanda.

#### *Fortalecimiento organizacional*

“Fortalecer a la Corporación Porvenir Valle del Chota en el ámbito organizacional, administrativo y financiero”.

- Implementar un sistema de planificación, seguimiento y evaluación de las actividades emprendidas, con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la organización.
- Implementación de un sistema contable, que entregue información necesaria y suficiente, y sirva de apoyo para los usuarios internos y externos.

5.2.10. Planificación estratégica

Resultados/actividades	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos	Responsables	Periodicidad de evaluación
<b>Objetivo.-</b> Mejorar la producción agrícola de los socios de la Corporación, tomando en cuenta el cuidado del medio ambiente y generando valor agregado para la comercialización.					
<b>R1.</b> Mejorada en cantidad y calidad la producción agrícola de los socios de la Corporación Porvenir Valle del Chota en los productos tuna, aguacate y cítricos, mediante la utilización de prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente.	Incremento del 21 % en la producción y disminución de 15% en los productos de rechazo para llegar a un 4% de productos de rechazo.	Registro por agricultor de ingresos y despacho de productos.	Las condiciones ambientales favorecen a la aplicación de nuevas técnicas de cultivo.	Comisión de producción, Vocal Principal	Anual
<b>R1.A1.</b> Realizar análisis para definir deficiencias de nutrientes.	63 análisis de suelo realizados 21 cada año	Resultados de los análisis realizados.	La recolección de muestras y los análisis realizados reflejan la realidad.	Comisión de producción, Vocal Principal	Trimestral

<b>R1.A2.</b> Abonamiento de cultivos, priorizando el uso de abono orgánico	63 productores han fertilizado sus cultivos, 21 por año.	Facturas de compra de abonos y fertilizantes.	Los agricultores destinan recursos para adquirir abonos.	Comisión de producción, Vocal Principal	Mensual
<b>R1.A3.</b> Diseño del plan de manejo de cultivos, sus plagas y enfermedades.	Tres planes de manejo de cultivos elaborado; tuna, aguacate y cítricos	Documentos de los tres planes diseñados.	La FECONIC pone a disposición los estudios realizados.	Comisión de producción, Vocal Principal	Al finalizar el contrato
<b>R1.A4.</b> Impresión y socialización del documento.	300 Folletos impresos y 6 talleres de socialización realizados.	Facturas de impresión y listado de participantes.	Se dispone del documento a ser impreso.	Comisión de producción, Vocal Principal	Al finalizar el contrato
<b>R1.A5.</b> Planificar la producción en función de la demanda y de la capacidad de almacenamiento instalada que dispone la Corporación.	Un estudio de almacenamiento de productos realizado.	Factura de pago por el estudio.	Existencia de productos para almacenamiento.	Comisión de producción, Vocal Principal	Mensual
<b>Objetivo.-</b> Garantizar la comercialización de los productos mediante un posicionamiento en el mercado					
<b>R2.</b> La Corporación cuenta con canales de comercialización para los productos de sus socios y estos son conocidos en el	Tres empresas comercializadoras firman contratos con la Corporación para vender sus productos	Contratos o acuerdos firmados.	Los productos tienen buena demanda en el mercado.	Comisión de comercialización, Vocal Principal	Anual

mercado por su calidad y la marca que los distingue.	con una marca que los identifique.				
<b>R2.A1.</b> Diseño de una marca, atendiendo entre otros aspectos importantes a la identidad cultural y calidad de los productos.	Una marca diseñada.	Factura de pago por la elaboración.	Se llega a un consenso con todos los asociados en función de un logotipo un eslogan que identifique nuestros productos agrícolas.	Comisión de comercialización, Vocal Principal	Al finalizar el contrato
<b>R2.A2.</b> Estudios de mercado, tres estudios elaborados, tuna, aguacate y cítricos.	Tres estudios concluidos	Factura de pago por la elaboración.	Existe demanda de los tres productos.	Comisión de comercialización, Vocal Principal	Al finalizar el contrato
<b>R2.A3.</b> Elaboración de un plan de difusión de la marca	Un plan elaborado.	Factura de la elaboración del plan.	Existe la colaboración de los asociados para el plan.	Comisión de comercialización, Vocal Principal	Trimestral
<b>R2.A4.</b> Poner en marcha el estudio de almacenamiento de productos con la finalidad de tener flexibilidad en la comercialización.	20 % de los productos vendidos provienen del almacén.	Tarjetas de control de productos almacenados.	Excedentes en la producción.	Comisión de comercialización, Vocal Principal	Mensual
<b>Objetivo.-</b> Fortalecer a la Corporación Porvenir Valle del Chota en el ámbito organizacional, administrativo y financiero.					

<b>R3.</b> La Corporación Porvenir Valle del Chota, se encuentra fortalecida en su estructura y cuenta con modelo administrativo y financiero - contable, un sistema de seguimiento acorde a sus necesidades, que sirve como herramienta para la toma de decisiones y a su vez satisface los requerimientos de información de sus usuarios.	Un sistema de seguimiento y evaluación diseñado y funcionando.	Planificación, cronograma de actividades, plan operativo anual, cuadro de indicadores.	La propuesta desarrollada es aceptada	Directorio, Presidente	Anual
<b>R3.A1.</b> Socialización de la propuesta de trabajo a sus asociados con la finalidad de llegar a consensos para la implementación.	Propuesta socializada y consensuada	Lista de participantes, acta de consensos acordados.	Los socios asisten a la reunión convocada	Directorio, Presidente	Primer trimestre
<b>R3.A2.</b> Se contrata un estudio de línea de base en función de los indicadores que la planificación muestra con la finalidad de conocer	& Un estudio de línea de base elaborado.	Factura por la elaboración del estudio	No se entrega la información verídica.	Directorio, Presidente	Al finalizar el contrato

el avance que se tiene en cada uno de los objetivos.					
<b>R3.A3.</b> Reuniones trimestrales para socialización de resultados alcanzados, propuestas de trabajo y rendición de cuentas.	Cuatro reuniones realizadas en el año	Lista de participantes.	Los asociados no acuden a la convocatoria	Directorio, Presidente	Trimestral
<b>R3.A4.</b> Diseño del sistema contable acorde a las normas vigentes para Organizaciones sin fines de lucro y en función de las necesidades de la Corporación.	Un sistema contable diseñado y funcionando.	Sistema contable funcionando.	Cambio de la normativa.	Investigador	Trimestral
<b>R3.A5.</b> Diseño de índices de gestión.	Cuadro de indicadores elaborado.	Cuadro de indicadores impreso.		Investigador	Anual

*Presupuesto general*

Tabla 23 Presupuesto general

Resultado / Actividades		Año1	Año2	Año3	TOTAL
R1	Mejorada en cantidad y calidad la producción agrícola de los socios de la Corporación Porvenir Valle del Chota en los productos tuna, aguacate y cítricos, mediante la utilización de prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente.	14.807,00	12.481,00	12.155,00	39.443,00
R1.A1.	Realizar análisis para definir deficiencias de nutrientes.	630,00	630,00	630,00	1.890,00
R1.A1.1	21 análisis de suelo realizados.	630,00	630,00	630,00	1.890,00
R1.A1.2	Establecer cronograma.	0,00	0,00	0,00	0,00
R1.A1.3	Recolectar muestras de suelo.	0,00	0,00	0,00	0,00
R1.A1.4	Envío al laboratorio.	0,00	0,00	0,00	0,00
R1.A1.5	Recepción de resultados del laboratorio.	0,00	0,00	0,00	0,00
R1.A1.6	Análisis de resultados con cada productor.	0,00	0,00	0,00	0,00
R1.A2.	Abonamiento de cultivos, priorizando el uso de abono orgánico.	11.025,00	11.025,00	11.025,00	33.075,00
R1.A2.1	Compra de abonos (contraparte de los socios).	8.925,00	8.925,00	8.925,00	26.775,00
R1.A2.2	Actividades culturales (contraparte de los socios).	2.100,00	2.100,00	2.100,00	6.300,00
R1.A3.	Diseño del plan de manejo de cultivos, sus plagas y enfermedades.	500,00	500,00	500,00	1.500,00
R1.A3.1	Plan de manejo de tuna.	500,00			500,00
R1.A3.2	Plan de manejo de aguacate.	0,00	500,00		500,00
R1.A3.3	Plan de manejo de cítricos.	0,00		500,00	500,00
R1.A3.4	Elaboración de términos de referencia y aprobación.	0,00			0,00
R1.A3.5	Designación y contratación del consultor.	0,00			0,00
R1.A3.6	Recepción de resultados de los estudios.	0,00			0,00
R1.A4.	Impresión y socialización del plan de manejo de cultivos.	652,00	326,00	0,00	978,00
R1.A4.1	Impresión de 100 folletos "Plan de manejo de cultivos".	400,00	200,00		600,00
R1.A4.2	Contratación de capacitador 2 talleres por producto.				0,00
R1.A4.3	Talleres de capacitación (alimentación de participantes).	252,00	126,00		378,00

R1.A5.	Contratar un estudio de planificación y almacenamiento de producción para tuna, aguacate y cítricos.	2.000,00			2.000,00
R1.A5.1	Elaboración de términos de referencia y aprobación.	0,00			0,00
R1.A5.2	Designación y contratación del consultor.	0,00			0,00
R1.A5.3	Recepción de resultados de los estudios.	0,00			0,00
R2.	La Corporación cuenta con canales de comercialización para los productos de sus socios y estos son conocidos en el mercado por su calidad y la marca que los distingue.	7.602,00	6.102,00	6.102,00	19.806,00
R2.A1.	Diseño de una marca, atendiendo entre otros aspectos importantes a la identidad cultural y calidad de los productos.	1.500,00			1.500,00
R2.A1.1	Elaboración de términos de referencia y aprobación.	0,00			
R2.A1.2	Designación y contratación del consultor.	0,00			
R2.A1.3	Recepción de resultados de los estudios.	0,00			
R2.A2.	Estudios de mercado, tres estudios elaborados, tuna, aguacate y cítricos.	3.802,00	3.802,00	3.802,00	11.406,00
R2.A2.1	Estudio de mercado de tuna.	3.500,00			3.500,00
R2.A2.2	Estudio de mercado de aguacate.	0,00	3.500,00		3.500,00
R2.A2.3	Estudio de mercado de cítricos.	0,00		3.500,00	3.500,00
R2.A2.4	Elaboración de términos de referencia y aprobación.	0,00			0,00
R2.A2.5	Designación y contratación del consultor.	0,00			0,00
R2.A2.6	Recepción de resultados de los estudios.	0,00			0,00
R2.A2.7	Socialización del estudio.	0,00			0,00
R2.A2.8	Talleres de capacitación (alimentación de participantes).	252,00	252,00	252,00	756,00
R2.A2.9	Implementación del estudio (movilización directivos).	50,00	50,00	50,00	150,00
R2.A3	Elaboración de un plan de difusión de la marca.	1.100,00	1.100,00	1.100,00	3.300,00
R2.A3.1	Contratación de medios de publicidad.	700,00	700,00	700,00	2.100,00
R2.A3.2	Elaboración de material para publicidad.	400,00	400,00	400,00	1.200,00
R2.A4.	Poner en marcha el estudio de almacenamiento de productos con la finalidad de tener flexibilidad en la comercialización.	1.200,00	1.200,00	1.200,00	3.600,00
R2.A4.1	Un productor responsable del manejo del cuarto frío medio tiempo.	1.200,00	1.200,00	1.200,00	3.600,00

R3.	La Corporación Porvenir Valle del Chota, se encuentra fortalecida en su estructura y cuenta con modelo administrativo y financiero - contable, un sistema de seguimiento acorde a sus necesidades, que sirve como herramienta para la toma de decisiones y a su vez satisface los requerimientos de información de sus usuarios.	2.504,00	302,00	302,00	3.108,00
R3.A1.	Socialización de la propuesta de trabajo a sus asociados con la finalidad de llegar a consensos para la implementación.	126,00	0,00	0,00	126,00
R3.A1.1	Diseño del modelo administrativo.				0,00
R3.A1.2	Alimentación taller para dar a conocer la propuesta.	126,00			126,00
R3.A2.	Se contrata un estudio de línea de base en función de los indicadores que la planificación muestra con la finalidad de compararlo y conocer el avance que se tiene en cada uno de los objetivos.	1.326,00	0,00	0,00	1.326,00
R3.A2.1	Elaboración de términos de referencia y aprobación.	0,00			0,00
R3.A2.2	Designación y contratación del consultor.	1.200,00			1.200,00
R3.A2.3	Recepción de resultados de los estudios.	0,00			0,00
R3.A2.4	Socialización del estudio.	0,00			0,00
R3.A2.5	Alimentación taller para dar a conocer la propuesta.	126,00			126,00
R3.A3.	Reuniones trimestrales para socialización de resultados alcanzados, propuestas de trabajo y rendición de cuentas.	126,00	126,00	126,00	378,00
R3.A3.1	Alimentación taller para dar a conocer los avances.	126,00	126,00	126,00	378,00
R3.A4.	Diseño del sistema contable acorde a las normas vigentes para Organizaciones sin fines de lucro y en función de las necesidades de la Corporación.	800,00	50,00	50,00	900,00
R3.A4.1	Diseño sistema contable.				0,00
R3.A4.2	Adquirir sistema computarizado, mantenimiento.	800,00	50,00	50,00	900,00
R3.A5.	Diseño de índices de gestión.	126,00	126,00	126,00	378,00
R3.A5.1	Diseño de indicadores de gestión.	0,00			0,00
R3.A5.2	Alimentación taller para dar a conocer la propuesta.	126,00	126,00	126,00	378,00
R4.	Funcionamiento.	11.268,00	9.768,00	9.768,00	30.804,00
	Total	36.181,00	28.653,00	28.327,00	93.161,00

*Presupuesto general por fuentes de financiamiento.*

Tabla 24 Presupuesto por fuentes de financiamiento

Resultado / Actividades		Productores	Corporación	Otros (ONG)	Total
R1	Mejorada en cantidad y calidad la producción agrícola de los socios de la Corporación Porvenir Valle del Chota en los productos tuna, aguacate y cítricos, mediante la utilización de prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente.	33.075,00	2.268,00	4.100,00	39.443,00
R1.A1.	Realizar análisis para definir deficiencias de nutrientes.	0,00	1.890,00	0,00	0,00
R1.A2.	Abonamiento de cultivos, priorizando el uso de abono orgánico.	33.075,00	0,00	0,00	0,00
R1.A3.	Diseño del plan de manejo de cultivos, sus plagas y enfermedades.	0,00	0,00	1.500,00	0,00
R1.A4.	Impresión y socialización del plan de manejo de cultivos.	0,00	378,00	600,00	0,00
R1.A5.	Contratar un estudio de planificación y almacenamiento de producción para tuna, aguacate y cítricos.			2.000,00	0,00
R2.	La Corporación cuenta con canales de comercialización para los productos de sus socios y estos son conocidos en el mercado por su calidad y la marca que los distingue.	0,00	4.506,00	15.300,00	19.806,00
R2.A1.	Diseño de una marca, atendiendo entre otros aspectos importantes a la identidad cultural y calidad de los productos.			1.500,00	0,00
R2.A2.	Estudios de mercado, tres estudios elaborados, tuna, aguacate y cítricos.	0,00	906,00	10.500,00	0,00
R2.A3	Elaboración de un plan de difusión de la marca.	0,00	0,00	3.300,00	0,00
R2.A4.	Poner en marcha el estudio de almacenamiento de productos con la finalidad de tener flexibilidad en la comercialización.	0,00	3.600,00	0,00	0,00
R3.	La Corporación Porvenir Valle del Chota, se encuentra fortalecida en su estructura y cuenta con modelo administrativo y financiero - contable, un sistema de seguimiento acorde a sus	0,00	1.008,00	2.100,00	3.108,00

	necesidades, que sirve como herramienta para la toma de decisiones y a su vez satisface los requerimientos de información de sus usuarios.				
R3.A1.	Socialización de la propuesta de trabajo a sus asociados con la finalidad de llegar a consensos para la implementación.	0,00	126,00	0,00	0,00
R3.A2.	Se contrata un estudio de línea de base en función de los indicadores que la planificación estratégica muestra con la finalidad de compararlo y conocer el avance que se tiene en cada uno de los objetivos.	0,00	126,00	1.200,00	0,00
R3.A3.	Reuniones trimestrales para socialización de resultados alcanzados, propuestas de trabajo y rendición de cuentas.	0,00	378,00	0,00	0,00
R3.A4.	Diseño del sistema contable acorde a las normas vigentes para Organizaciones sin fines de lucro y en función de las necesidades de la Corporación.	0,00	0,00	900,00	0,00
R3.A5.	Diseño de índices de gestión.	0,00	378,00	0,00	0,00
R4.	Funcionamiento.	0,00	30.804,00	0,00	30.804,00
Total		33.075,00	38.586,00	21.500,00	93.161,00

*Cronograma general de actividades*

Tabla 25 Cronograma general a tres años

Resultado / Actividades		Año 1				Año 2				Año 3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
R1	Mejorada en cantidad y calidad la producción agrícola de los socios de la corporación Porvenir Valle del Chota en los productos tuna, aguacate y cítricos, mediante la utilización de prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente.												
R1.A1.	Realizar análisis para definir deficiencias de nutrientes.	x											
R1.A1.1	21 análisis de suelo realizados.	x			x			x					x
R1.A1.2	Establecer cronograma.	x			x					x			
R1.A1.3	Recolectar muestras de suelo.	x			x					x			
R1.A1.4	Envío al laboratorio.	x			x					x			
R1.A1.5	Recepción de resultados del laboratorio.		x				x				x		
R1.A1.6	Análisis de resultados con cada productor.		x				x				x		
R1.A2.	Abonamiento de cultivos, priorizando el uso de abono orgánico.			x	x			x	x			x	x
R1.A2.1	Compra de abonos (contraparte de los socios).			x				x				x	
R1.A2.2	Actividades culturales (contraparte de los socios).	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
R1.A3.	Diseño del plan de manejo de cultivos, sus plagas y enfermedades.												
R1.A3.1	Plan de manejo de tuna.	x											
R1.A3.2	Plan de manejo de aguacate.					x							
R1.A3.3	Plan de manejo de cítricos.									x			
R1.A3.4	Elaboración de términos de referencia y aprobación.	x				x				x			
R1.A3.5	Designación y contratación del consultor.	x				x				x			
R1.A3.6	Recepción de resultados de los estudios.			x				x				x	
R1.A4.	Impresión y socialización del plan de manejo de cultivos.			x				x				x	
R1.A4.1	Impresión de 100 folletos "Plan de manejo de cultivos".			x				x				x	



R2.A4.1	Un productor responsable del manejo del cuarto frío medio tiempo.					x	x	x	x	x	x	x
R3.	La corporación Porvenir Valle del Chota, se encuentra fortalecida en su estructura y cuenta con modelo administrativo y financiero - contable, un sistema de seguimiento acorde a sus necesidades, que sirve como herramienta para la toma de decisiones y a su vez satisface los requerimientos de información de sus usuarios.											
R3.A1.	Socialización de la propuesta de trabajo a sus asociados con la finalidad de llegar a consensos para la implementación.	x										
R3.A1.1	Diseño del modelo administrativo.	x										
R3.A1.2	Alimentación taller para dar a conocer la propuesta.	x										
R3.A2.	Se contrata un estudio de línea de base en función de los indicadores que la planificación estratégica muestra con la finalidad de compararlo y conocer el avance que se tiene en cada uno de los objetivos.	x										
R3.A2.1	Elaboración de términos de referencia y aprobación.	x										
R3.A2.2	Designación y contratación del consultor.	x										
R3.A2.3	Recepción de resultados de los estudios.		x									
R3.A2.4	Socialización del estudio.		x									
R3.A2.5	Alimentación taller para dar a conocer la propuesta.		x									
R3.A3.	Reuniones trimestrales para socialización de resultados alcanzados, propuestas de trabajo y rendición de cuentas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
R3.A3.1	Alimentación taller para dar a conocer los avances.											
R3.A4.	Diseño del sistema contable acorde a las normas vigentes para Organizaciones sin fines de lucro y en función de las necesidades de la corporación.	x										
R3.A4.1	Diseño sistema contable.	x										
R3.A4.2	Adquirir sistema computarizado, mantenimiento.	x										
R3.A5.	Diseño de índices de gestión.	x										
R3.A5.1	Diseño de indicadores de gestión.	x										
R3.A5.2	Alimentación taller para dar a conocer la propuesta.	x										
R4.	Funcionamiento.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Elaborado por: el autor

*Plan operativo anual (POA) año 1*

*Resultado 1*

**R1.-** Mejorada en cantidad y calidad la producción agrícola de los socios de la Corporación Porvenir Valle del Chota en los productos Tuna, aguacate y cítricos, mediante la utilización de prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente.

*Actividades del Resultado 1 año 1*

<b>Objetivo.</b> Mejorar la producción agrícola de los socios de la Corporación, tomando en cuenta el cuidado del medio ambiente y generando valor agregado para la comercialización.			
<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Responsable</b>
<b>A1.</b> Realizar análisis para definir deficiencias de nutrientes.	21 análisis realizados	Documentos	Componente de Producción
<b>A2.</b> Abonamiento de cultivos, priorizando el uso de abono orgánico	21 agricultores fertilizan sus cultivos	Fotos	Componente de Producción
<b>A3.</b> Diseño del plan de manejo de tuna, sus plagas y enfermedades.	Un plan para manejo de cultivos de tuna diseñado	Documento	Componente de Producción
<b>A4.</b> Impresión y socialización del documento.	Cien folletos impresos	Factura	Componente de Producción
<b>A4.1.</b> Contratación de capacitador para talleres de tuna	Un contrato firmado	Factura	Componente de Producción

<b>A4.2.</b> Talleres de capacitación (Alimentación participantes)	2 talleres realizados	Lista de participantes	
<b>A5.</b> Contratar un estudio de planificación y almacenamiento de producción para tuna, aguacate y cítricos	Un estudio elaborado	Documento	Componente de Producción

### *Resultado 2*

**R2.-** La Corporación cuenta con canales de comercialización para los productos de sus socios y estos son conocidos en el mercado por su calidad y la marca que los distingue.

### *Actividades del Resultado 2 año 1*

<b>Objetivo.-</b> Garantizar la comercialización de los productos mediante un posicionamiento en el mercado			
<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Responsable</b>
<b>A1.</b> Diseño de una marca, atendiendo entre otros aspectos importantes a la identidad cultural y calidad de los productos.	Una marca diseñada	Documento, factura	Componente de comercialización
<b>A2.</b> Estudios de mercado, tres estudios elaborados, tuna, aguacate y cítricos.	Un estudio de tuna elaborado	Documento, Factura	Componente de Producción
<b>A3.</b> Elaboración de un plan de difusión de la marca	Un plan elaborado	Documento	Componente de comercialización

<b>A4.</b> Poner en marcha el estudio de almacenamiento de productos con la finalidad de tener flexibilidad en la comercialización.	Productos almacenados	Fotos, kárdex de productos	Componente de comercialización
---	-----------------------	----------------------------	--------------------------------

### *Resultado 3*

**R3.-** La Corporación Porvenir Valle del Chota, se encuentra fortalecida en su estructura y cuenta con modelo administrativo y financiero - contable, un sistema de seguimiento acorde a sus necesidades, que sirve como herramienta para la toma de decisiones y a su vez satisface los requerimientos de información de sus usuarios.

### *Actividades del Resultado 3 año 1*

<b>Objetivo.-</b> Fortalecer a la Corporación Porvenir Valle del Chota en el ámbito organizacional, administrativo y financiero			
<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Responsable</b>
<b>A1.</b> Socialización de la propuesta de trabajo a sus asociados con la finalidad de llegar a consensos para la implementación.	La mitad más uno de los socios presentes a la convocatoria	lista de participantes	Presidente
<b>A2.</b> Se contrata un estudio de línea de base en función de medir los indicadores que el Plan estratégico muestra con la finalidad de compararlo y conocer el avance que se tiene en cada uno de los objetivos.	Un estudio elaborado	Documento	
<b>A3.</b> Reuniones trimestrales para socialización de resultados alcanzados,	Tres reuniones convocadas	Lista de participantes	Presidente

propuestas de trabajo y rendición de cuentas.			
<b>A4.</b> Diseño del sistema contable acorde a las normas vigentes para Organizaciones sin fines de lucro y en función de las necesidades de la Corporación.	Un sistema diseñado	Documentos	Contador, investigador
<b>A5.</b> Diseño de índices de gestión.	Cuadro de indicadores	Documento	Investigador

Cronograma anual año 1

Tabla 26 Cronograma anual año 1

Resultado / Actividades		Tiempo en meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>R1</b>	<b>Mejorada en cantidad y calidad la producción agrícola de los socios de la Corporación Porvenir Valle del Chota en los productos tuna, aguacate y cítricos, mediante la utilización de prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente.</b>												
<i>R1.A1.</i>	<i>Realizar análisis para definir deficiencias de nutrientes.</i>												
R1.A1.1	21 análisis de suelo realizados.	X	X	X									
R1.A1.2	Establecer cronograma.	X											
R1.A1.3	Recolectar muestras de suelo.	X											
R1.A1.4	Envío al laboratorio.	X											
R1.A1.5	Recepción de resultados del laboratorio.					X							
R1.A1.6	Análisis de resultados con cada productor.					X							
<i>R1.A2.</i>	<i>Abonamiento de cultivos, priorizando el uso de abono orgánico.</i>												
R1.A2.1	Compra de abonos (contraparte de los socios).							X	X	X	X	X	X
R1.A2.2	Actividades culturales (contraparte de los socios).	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>R1.A3.</i>	<i>Diseño del plan de manejo de cultivos, sus plagas y enfermedades.</i>												
R1.A3.1	Plan de manejo de tuna.	X	X	X	X								
R1.A3.4	Elaboración de términos de referencia y aprobación.	X											
R1.A3.5	Designación y contratación del consultor.							X					
R1.A3.6	Recepción de resultados de los estudios.								X				



R2.A4.1	Un productor responsable del manejo del cuarto frío medio tiempo.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>R3.</b>	<b>La Corporación Porvenir Valle del Chota, se encuentra fortalecida en su estructura y cuenta con modelo administrativo y financiero - contable, un sistema de seguimiento acorde a sus necesidades, que sirve como herramienta para la toma de decisiones y a su vez satisface los requerimientos de información de sus usuarios.</b>														
R3.A1.	<i>Socialización de la propuesta de trabajo a sus asociados con la finalidad de llegar a consensos para la implementación.</i>														
R3.A1.1	Diseño del modelo administrativo.	X													
R3.A1.2	Alimentación taller para dar a conocer la propuesta.	X													
R3.A2.	<i>Se contrata un estudio de línea de base en función de los indicadores que el marco lógico muestra con la finalidad de compararlo y conocer el avance que se tiene en cada uno de los objetivos.</i>														
R3.A2.1	Elaboración de términos de referencia y aprobación.	X													
R3.A2.2	Designación y contratación del consultor.	X													
R3.A2.3	Recepción de resultados de los estudios.					X									
R3.A2.4	Socialización del estudio.					X									
R3.A2.5	Alimentación taller para dar a conocer la propuesta.						X								
R3.A3.	<i>Reuniones trimestrales para socialización de resultados alcanzados, propuestas de trabajo y rendición de cuentas.</i>														
R3.A3.1	Alimentación taller para dar a conocer los avances.				X				X				X		
R3.A4.	<i>Diseño del sistema contable acorde a las normas vigentes para Organizaciones sin fines de lucro y en función de las necesidades de la Corporación.</i>														
R3.A4.1	Diseño sistema contable.	X													
R3.A4.2	Adquirir sistema computarizado, mantenimiento.	X													
R3.A5.	<i>Diseño de índices de gestión.</i>														
R3.A5.1	Diseño de indicadores de gestión.	X													
R3.A5.2	Alimentación taller para dar a conocer la propuesta.	X													
R4.	<i>Funcionamiento.</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Presupuesto anual año 1

Tabla 27 Presupuesto anual

<b>Resultados / Actividades</b>	<b>Corporación</b>	<b>Socios</b>	<b>FECONIC y otros</b>	<b>TOTAL</b>
R1. Mejorada en cantidad y calidad la producción agrícola de los socios de la Corporación Porvenir Valle del Chota en los productos tuna, aguacate y cítricos, mediante la utilización de prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente.	11025,00	882,00	2900,00	14807,00
R1.A1. Realizar análisis para definir deficiencias de nutrientes.	0,00	630,00	0,00	630,00
R1.A1.1 21 análisis de suelo realizados		630,00		630,00
R1.A2. Abonamiento de cultivos, priorizando el uso de abono orgánico	11025,00	0,00	0,00	11025,00
R1.A2.1 Compra de abonos (Contraparte de los socios)	8925,00			8925,00
R1.A2.2 Actividades culturales (contraparte de los socios)	2100,00			2100,00
R1.A3. Diseño del plan de manejo de cultivos, sus plagas y enfermedades.	0,00	0,00	500,00	500,00
R1.A3.1 Plan de manejo de tuna			500,00	500,00
R1.A4. Impresión y socialización del documento.	0,00	252,00	400,00	652,00
R1.A4.1 Impresión de 100 folletos Plan de manejo de tuna			400,00	400,00
R1.A4.3 Talleres de capacitación (Alimentación participantes)		252,00		252,00
R1.A5. Contratar un estudio de planificación y almacenamiento de producción para tuna, aguacate y cítricos			2000,00	2000,00
R2. La Corporación cuenta con canales de comercialización para los productos de sus socios y estos son conocidos en el mercado por su calidad y la marca que los distingue.	0,00	1502,00	6100,00	7602,00

R2.A1. Diseño de una marca, atendiendo entre otros aspectos importantes a la identidad cultural y calidad de los productos.			1500,00	1500,00
R2.A2. Estudios de mercado, tres estudios elaborados, tuna, aguacate y cítricos.	0,00	302,00	3500,00	3802,00
R2.A2.1 Estudio de mercado de tuna			3500,00	3500,00
R2.A2.8 Talleres de capacitación (Alimentación participantes)		252,00		252,00
R2.A2.9 Implementación del estudio (movilización directivos)		50,00		50,00
R2.A3 Elaboración de un plan de difusión de la Marca	0,00	0,00	1100,00	1100,00
R2.A3.1 Contratación de medios de publicidad			700,00	700,00
R2.A3.2 Elaboración de material para publicidad			400,00	400,00
R2.A4. Poner en marcha el estudio de almacenamiento de productos con la finalidad de tener flexibilidad en la comercialización.	0,00	1200,00	0,00	1200,00
R2.A4.1 Un productor responsable del manejo del cuarto frío medio tiempo		1200,00		1200,00
R3. La Corporación Porvenir Valle del Chota, se encuentra fortalecida en su estructura y cuenta con modelo administrativo y financiero - contable, un sistema de seguimiento acorde a sus necesidades, que sirve como herramienta para la toma de decisiones y a su vez satisface los requerimientos de información de sus usuarios.	0,00	504,00	2000,00	2504,00
R3.A1. Socialización de la propuesta de trabajo a sus asociados con la finalidad de llegar a consensos para la implementación.		126,00		126,00
R3.A1.2 Alimentación taller para dar a conocer la propuesta		126,00		126,00
R3.A2. Se contrata un estudio de línea de base en función de los indicadores que el Marco lógico muestra con la finalidad de conocer el avance que se tiene en cada uno de los objetivos.	0,00	126,00	1200,00	1326,00
R3.A2.2 Designación y contratación del consultor			1200,00	1200,00
R3.A2.5 Alimentación taller para dar a conocer la propuesta		126,00		126,00

R3.A3. Reuniones trimestrales para socialización de resultados alcanzados, propuestas de trabajo y rendición de cuentas.	0,00	126,00	0,00	126,00
R3.A3.1 Alimentación taller para dar a conocer los avances		126,00		126,00
R3.A4. Diseño del sistema contable acorde a las normas vigentes para Organizaciones sin fines de lucro y en función de las necesidades de la Corporación.	0,00	0,00	800,00	800,00
R3.A4.2 Adquirir sistema computarizado, mantenimiento			800,00	800,00
R3.A5. Diseño de índices de gestión.	0,00	126,00	0,00	126,00
R3.A5.2 Alimentación taller para dar a conocer la propuesta		126,00		126,00
R4. Funcionamiento	0,00	11268,00	0,00	11268,00
Equipos de computación		1500,00		1500,00
Contratar Contador		3000,00		3000,00
Comisiones y dietas Directivos		1800,00		1800,00
Materiales para empaque		2500,00		2500,00
Materiales de oficina		360,00		360,00
Luz agua teléfono		380,00		380,00
Mantenimiento oficinas y bodegas		250,00		250,00
Reuniones asamblea general		378,00		378,00
Movilización		300,00		300,00
Imprevistos		800,00		800,00
Total	11025,00	14156,00	11000,00	36181,00

Elaborado por: El autor

### Ingresos Corporación Porvenir Valle del Chota año1

Tabla 28 Ingresos año 1

Producto	Producción Inicial Kg.	Reducción rechazo 5%	Aumento producción 7%	Producción año 1 (Kg.)	Margen de contribución año 1 (0,11usd)*Kg.
Tuna	47857,00	2392,85	3349,99	53599,84	5895,98
Aguacate	25700,00	1285,00	1799,00	28784,00	3166,24
Cítricos (800 kg)/semana				38400,00	4224,00
<b>Total</b>	<b><u>73557,00</u></b>	<b><u>3677,85</u></b>	<b><u>5148,99</u></b>	<b><u>120783,84</u></b>	<b><u>13286,22</u></b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Cálculos y proyecciones

En la Tabla 28 Ingresos año 1 se muestra los cálculos que permiten a la Corporación Porvenir Valle del Chota obtener los recursos necesarios para invertir en el primer año de ejecución de la propuesta, estos se basan en los valores comercializados en años anteriores para los productos tuna y aguacate, en el caso de los cítricos el valor hace referencia a ventas semanales de 800 kilogramos de limón Naranja y mandarina

### Ingresos Corporación Porvenir Valle del Chota año2

Tabla 29 Ingresos año 2

Producto	Producción Inicial Kg.	Reducción rechazo 5%	Aumento producción 7%	Producción año 2 (Kg.)	Margen de contribución año 2 (0,11usd)Kg.
Tuna	53599,84	2679,99	3751,99	60031,82	6603,50
Aguacate	28784,00	1439,20	2014,88	32238,08	3546,19
Cítricos (800 kg)/semana	38400,00	1920,00	2688,00	38400,00	4224,00
<b>Total</b>	<b><u>120783,84</u></b>	<b><u>6039,19</u></b>	<b><u>8454,87</u></b>	<b><u>130669,90</u></b>	<b><u>14373,69</u></b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Cálculos y proyecciones

Para los dos años posteriores, Tabla 29 Ingresos año 2; Tabla 30 Ingresos año 3, siguiendo la misma lógica de cálculo, esto es incrementando los productos comercializados

en un 7 % para cumplir con el objetivo de 21 %, y la disminución de rechazo en un 5 % anual hasta alcanzar el 4% como meta propuesta, el valor final total en tres años sería 43251,56 dólares que son suficientes para realizar el compromiso de inversión por parte de la Corporación Porvenir Valle del Chota en la propuesta de intervención.

*Ingresos Corporación Porvenir Valle del Chota año3*

Tabla 30 Ingresos año 3

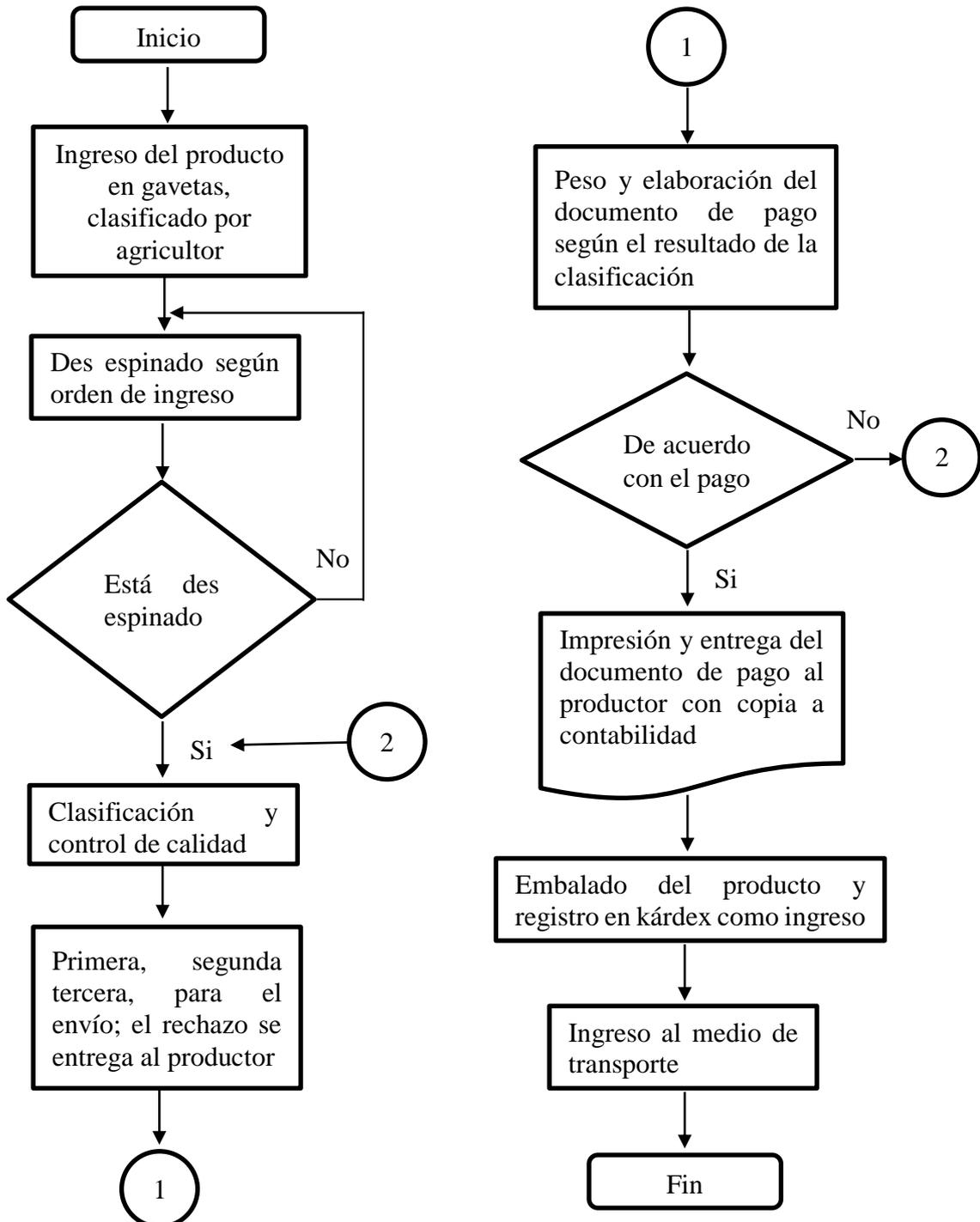
Producto	Producción Inicial Kg.	Reducción rechazo 5%	Aumento producción 7%	Producción año 3 (Kg.)	Margen de contribución año 3 (0,11usd)Kg.
Tuna	60031,82	3001,59	4202,23	67235,64	7395,92
Aguacate	32238,08	1611,90	2256,67	36106,65	3971,73
Cítricos (800 kg)/semana	38400,00	1920,00	2688,00	38400,00	4224,00
<b><u>Total</u></b>	<b><u>130669,90</u></b>	<b><u>6533,50</u></b>	<b><u>9146,89</u></b>	<b><u>141742,29</u></b>	<b><u>15591,65</u></b>

Elaborado por: El autor

Fuente: Cálculos y proyecciones

### 5.2.11. Flujogramas de procesos

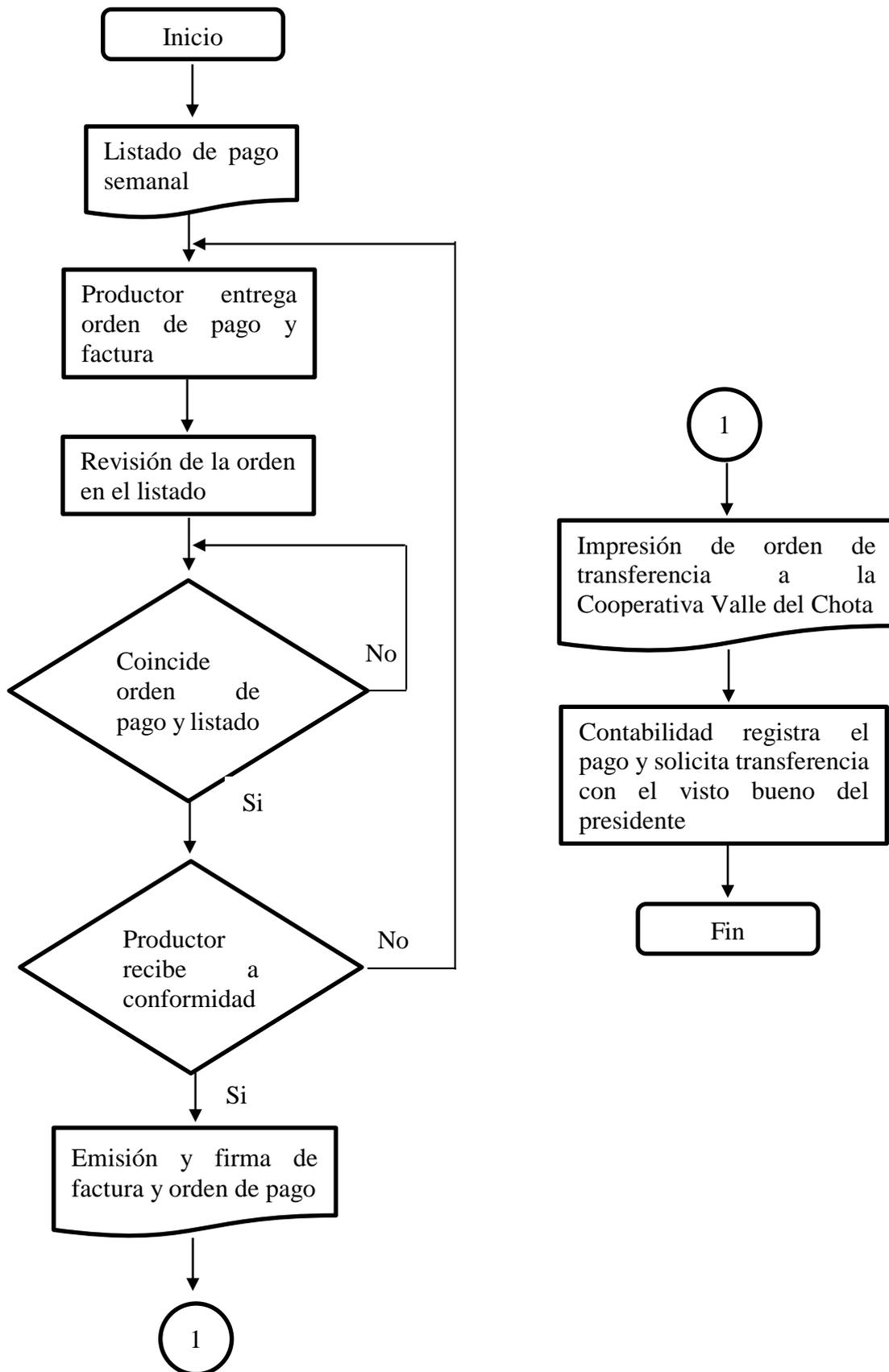
#### Proceso de recepción y envío de producto



*Descripción del proceso de recepción y envío del producto*

Área	Interviene	Actividad
Producción	Vocal de producción	Recibe las gavetas con los productos; para los productos aguacate y cítricos no se procede con el proceso de des espinado, se pasa directamente a la clasificación y control de calidad.
Producción	Vocales designados	Ingresa el producto a la máquina de des espinado.
Producción	Vocales designados	Comprueban que se haya cumplido el proceso anterior.
Producción	Vocales designados	Clasifican la fruta en calidades: 1 2 3 y rechazo.
Producción, contabilidad	Vocales designados y contadora	Se pesa el producto clasificado y se elabora el documento de pago.
Contabilidad	Contadora	Entrega el documento de pago al productor a conformidad.
Producción, contabilidad	Vocales designados y contadora	Se almacena el producto en gavetas y se coloca en el transporte, la contadora registra en el kárdex.

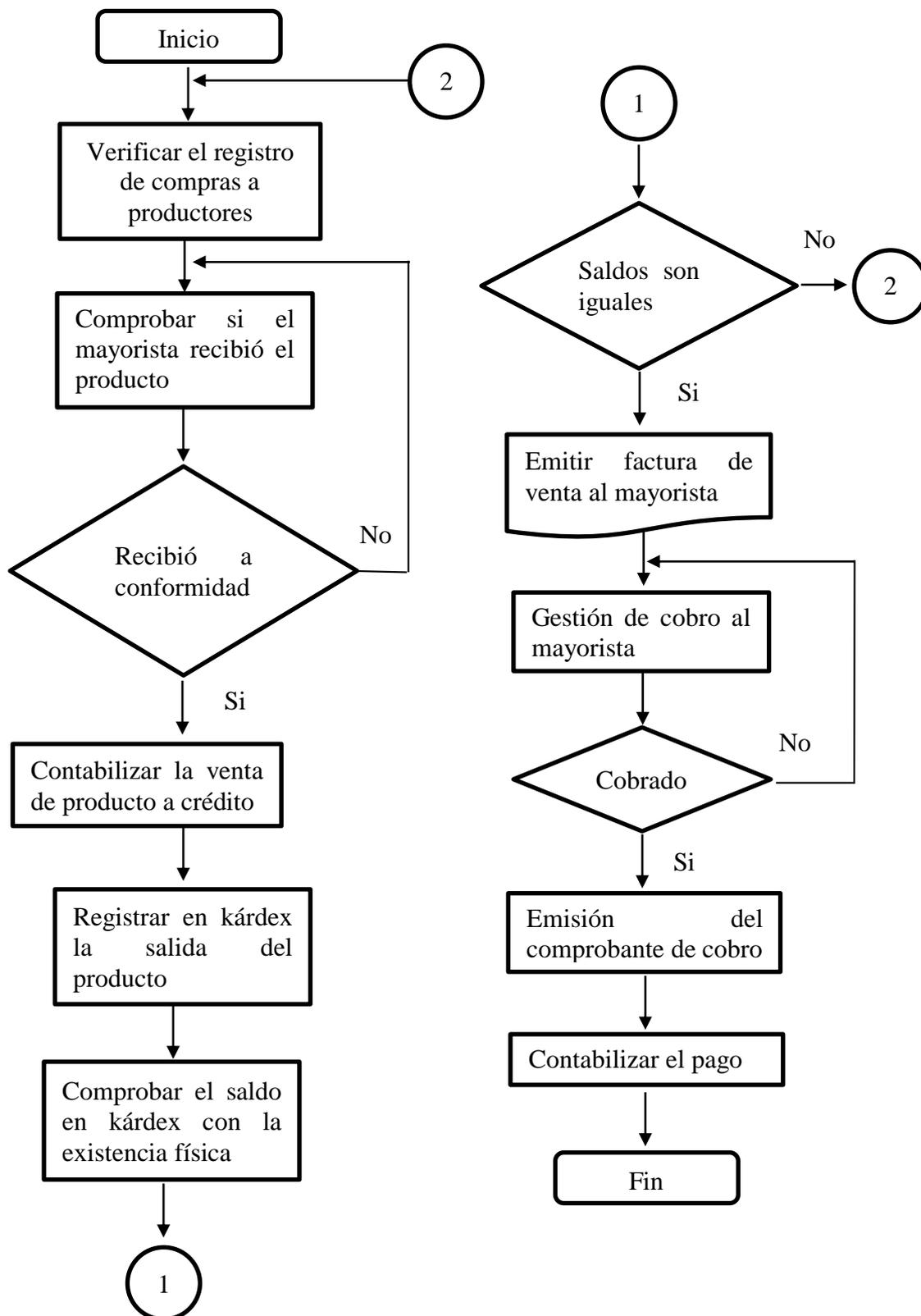
Proceso de pago a agricultores



*Descripción del proceso de pago a agricultores*

Área	Interviene	Actividad
Contabilidad	Contadora	Imprime el listado de pagos semanales generado en la clasificación y pesaje de los productos
Contabilidad	Contadora	Recibe el comprobante de pago que entrega el productor y lo compara con el listado de pagos semanales
Contabilidad	Contadora	Si todo el proceso de verificación es correcto continua con el proceso en caso contrario revisa los listados y las órdenes de pago emitidas
Contabilidad	Contadora	Da a conocer al productor los valores a ser cancelados
Contabilidad	Contadora	Emite la factura de compra al productor.
Contabilidad	Contadora	Emite la orden de pago y la transferencia a la Cooperativa de ahorro y crédito Valle del Chota a la cuenta del productor
Contabilidad	Contadora	Envía la transferencia con el visto bueno del presidente y contabiliza el pago

Proceso de control contable financiero de ventas y pagos



*Descripción del proceso de control de ventas y pagos*

Área	Interviene	Actividad
Contabilidad	Contadora	Verificar si el procedimiento de compra a productores a concluido satisfactoriamente
Contabilidad	Contadora	Comprobar si el mayorista en la ciudad de Quito recibió el producto enviado
Contabilidad	Contadora	Si existe conformidad en la recepción del producto por parte del mayorista continua con el proceso, caso contrario se realizan los pasos anteriores
Contabilidad	Contadora	Contabiliza la venta del producto
Contabilidad	Contadora	Registra en el kárdex del producto la salida.
Contabilidad	Contadora	Comprueba que el saldo determinado en la tarjeta kárdex sea igual al físico resultante, si no es así se revisa el proceso.
Contabilidad	Contadora	Se emite la factura por la venta de productos y se inicia la gestión de cobro.
Contabilidad	Contadora	Se realiza la gestión de cobro hasta recibir el pago solicitado.
Contabilidad	Contadora	Se registra el pago solicitado contra la cuenta por cobrar y se comprueban los saldos.

### 5.3. Modelo contable

Para la elaboración del modelo contable se ha tomado en cuenta la normativa vigente que ampara a la organización, se ha analizado los temas que requieren mayor atención y se propone métodos de control, se ha tratado de ser lo más práctico y explícito posible, con la implementación del modelo contable se pretende controlar el manejo económico de la Corporación y generar información financiera útil para los usuarios a todo nivel.

#### 5.3.1. Plan de cuentas

Tabla 31 Plan de cuentas

Código	Cuenta
1	ACTIVO
11	ACTIVO CORRIENTE
111	EFFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES
1111	Caja Bancos
1112	Inversiones a corto Plazo
112	CUENTAS POR COBRAR
1121	Cuentas y documentos por cobrar
1122	Provisión cuentas incobrables
113	IMPUESTOS CORRIENTES
1131	Impuestos retenidos a favor del contribuyente
1132	Impuesto al Valor Agregado para devolución
114	INVENTARIOS
1141	Mercaderías
115	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS
1151	Servicios pagados por anticipados
1152	Arriendos pagados por anticipado
1153	Otros pagos anticipados

---

12	ACTIVO NO CORRIENTE
121	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO
121	No depreciable
1211	Terrenos
1212	Construcciones en curso
121	Depreciable
1211	Muebles y enseres
1212	Depreciación acumulada muebles y enseres (-)
1213	Equipos de oficina
1214	Depreciación acumulada equipos de oficina
1215	Equipos de computo
1216	Depreciación acumulada equipos de computo
1217	Edificios
1218	Depreciación acumulada edificios
1219	Vehículos
12110	Depreciación acumulada vehículos
121	Deterioro
1211	Deterioro propiedad planta y equipo
121	Activo Fijo Intangible
1211	No amortizable
1212	Amortizable
13	ACTIVO DIFERIDO
131	Cargos diferidos
14	OTROS ACTIVOS
2	PASIVOS
21	PASIVOS CORRIENTES O A CORTO PLAZO
211	Obligaciones financieras

---

---

2111	Cuentas por pagar
212	Obligaciones con empleados
2121	Sueldos salarios y bonificaciones
2122	Obligaciones con el IESS
213	Obligaciones con proveedores
2131	Cuentas y documentos por pagar
214	Obligaciones fiscales
2141	Retenciones impuesto a la renta
2142	Retenciones IVA
2143	Impuestos por pagar
215	Otros pasivos corrientes
22	<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>
221	Obligaciones financieras
2211	Cuentas e hipotecas por pagar
23	<b>OTROS PASIVOS</b>
231	Obligaciones con empleados
2311	Provisiones jubilaciones y despidos
232	Otras obligaciones a largo plazo
3	<b>PATRIMONIO</b>
31	<b>CAPITAL</b>
311	Aporte de los socios
32	<b>RESERVA</b>
321	Reserva legal
322	Reserva estatutaria
323	Reservas especiales
33	<b>SUPERAVIT DE CAPITAL</b>
331	Reserva de capital por revaluaciones

---

---

332	Donaciones de capital
34	<b>RESULTADOS</b>
341	Utilidad del período
342	Utilidades de años anteriores
343	Pérdida del presente período
344	Pérdida de períodos anteriores
4	<b>RENTAS , INGRESOS</b>
41	<b>INGRESOS ORDINARIOS</b>
411	Ventas productos agrícolas
412	Comisiones en ventas
413	Servicios prestados
414	Alquiler de maquinaria
415	Asesoría técnica
416	Rentas exentas
42	<b>INGRESOS EXTRAORDINARIOS</b>
421	Arriendos ganados
422	Intereses ganados por rendimientos financieros
423	Ingresos por intereses y multas
424	Premios y rifas
425	Donaciones
426	Utilidades ocasionales en ventas de inmuebles
427	Devolución de IVA
5	<b>GASTOS , EGRESOS</b>
51	<b>OPERACIONALES</b>
511	Compras de productos agrícolas
512	Costo de ventas
513	Pérdida en productos por deterioro

---

---

514	Transporte de productos
515	Sueldos y salarios
516	Comisiones
517	Beneficios sociales
518	Sobresueldos
519	Gastos de representación
520	Viáticos y gastos de viaje
521	Aporte al IESS
522	Arriendos de locales y oficinas
523	Mantenimiento y reparación de activos fijos
524	Lubricantes y combustibles
525	Seguros
526	Depreciación de activos fijos
527	Amortización de cargos diferidos e intangibles
528	Gastos por cuentas incobrables
529	Pérdida por deterioro de activos fijos
530	Publicidad
531	Servicios básicos
532	Suministros y materiales de oficina
533	Aseo y limpieza
534	Seguridad y vigilancia
52	<b>NO OPERACIONALES</b>
521	Bonificaciones especiales
522	Agasajos a socios y empleados
523	Comisiones bancarias
524	Pérdidas ocasionales
525	Pérdida ventas de activos fijos

---

---

526	Multas e intereses fiscales
527	Gastos no sustentados con comprobantes
6	CUENTAS DE ORDEN DEUDOR
7	CUENTAS DE ORDEN ACREEDOR

---

Elaborado por: El autor

### 5.3.2. Dinámica de las cuentas

Tabla 32 Efectivo y sus equivalentes

 <div style="text-align: center; background-color: #4F81BD; color: white; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block;"> <b>Corporación Porvenir Valle del Chota</b> </div>			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elemento 1	Grupo 11	Subgrupo 111	Cuenta 111
Activo	Activo Corriente	Efectivo y sus equivalente	Bancos, cajas...
<b>Descripción</b>			
<p>Registra los recursos en efectivo y de alta liquidez para cubrir compromisos regulares de pago a corto plazo de sus operaciones regulares y que su uso está normado, se registran en efectivo o equivalente de efectivo partidas como: caja, depósitos bancarios a la vista y de otras instituciones financieras, e inversiones a corto plazo de gran liquidez, convertibles en menos de tres meses a efectivo y que su riesgo es poco significativo.</p>			
<b>Control interno</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Separar las funciones, las de recaudo de las de contabilización</li> <li>✓ Que el efectivo recaudado en el días sea depositado a más tardar al día siguiente en la cuenta bancaria de la empresa</li> <li>✓ Exigir que todo pago se realice mediante cheque y a nombre del beneficiario, con la firma de dos funcionarios autorizados</li> <li>✓ Elaborar conciliaciones bancarias mensuales</li> <li>✓ Arqueos de caja, que consiste en verificar la coincidencia del registro contable con la existencia de dinero, este debe ser sin previo aviso, y del cual se debe elaborar una acta.</li> </ul>			
<b>Débito</b>		<b>Crédito</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Venta de mercaderías o servicios.</li> <li>✓ Cobros de cuentas pendientes o ventas de activos al contado.</li> <li>✓ Intereses en depósitos a plazo, desembolso de crédito bancario.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compras de mercaderías o activos fijos.</li> <li>✓ Pagos de cuentas pendientes, gastos generales, impuestos, sueldos.</li> <li>✓ Pagos de intereses y capital por préstamos solicitados.</li> </ul>	
<p>Referencias: IAS7, (NIC 7) Estados de flujo de efectivo.</p>			

Elaborado por: El autor

Tabla 33 Cuentas por cobrar

		 <b>Corporación Porvenir Valle del Chota</b>	
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elemento 1	Grupo 11	Subgrupo 112	Cuenta 112...
Activo	Activo corriente	Cuentas por cobrar	cuentas por cobrar, provisiones, Impuestos a favor del contribuyente
<b>Descripción</b>			
<p>Cuentas por cobrar, son todos los créditos entregados a clientes o terceros con la finalidad de obtener beneficios, se registraran todos los documentos o cuentas de exigibilidad menor a un año, se reconocerán inicialmente al costo, posteriormente se medirán al costo amortizado, que es la medición de la cuenta a valor presente teniendo en cuenta el cálculo de interés efectivo.</p> <p>La provisión es una cuenta de valuación de las cuentas por cobrar, esta está ligada con las cuentas de resultados y sirve para prevenir perdidas eventuales.</p> <p>Sí el impuesto al valor agregado puede ser recuperado (subvenciones de organismos internacionales) se deberá registrar por separado el IVA en una cuenta de activo corriente, el gasto se registrará por la diferencia, luego proceder con el proceso de devolución.</p>			
<b>Control interno</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se debe registrar diariamente las cuentas por cobrar a clientes.</li> <li>✓ Listado general actualizado y mayor por cliente.</li> <li>✓ Análisis de provisiones de cuentas incobrables.</li> <li>✓ Determinar políticas crediticias para clientes.</li> <li>✓ Estimar el porcentaje para la estimación de las cuentas incobrables.</li> </ul>			
<b>Cuentas por Cobrar</b>			
<b>Débito</b>		<b>Crédito</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ventas a crédito a cliente</li> <li>✓ Ventas a crédito personal</li> <li>✓ Por reclamos en ventas realizadas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cancelación de ventas a crédito</li> <li>✓ Devolución en ventas</li> <li>✓ Descuento, rebaja, determinación de cuentas incobrables</li> </ul>	
<b>Provisiones</b>			

liquidación de la provisión de cuentas incobrables	Incremento de la provisión
Referencia: Sección 11 NIIF para PYMES NIC 39 Instrumentos financieros: reconocimiento y medición NIIF 7 Instrumentos financieros: información a revelar. Ley de Régimen Tributario Interno Art. 8,9.	

Elaborado por: El autor

Tabla 34 Inventarios

			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elemento 1	Grupo 11	Subgrupo 114	Cuenta 1141
Activo	Activo corrientes	Inventarios	Mercaderías
Descripción			
Los inventarios son activos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ poseídos para ser vendidos en el curso normal de las operaciones;</li> <li>✓ en proceso de producción con vistas a esa venta; o</li> <li>✓ en forma de materiales o suministros que se consumirán en el proceso de producción o en la prestación de servicios.</li> </ul> Los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable.			
Procesos			
Recepción por agricultor y por producto Des-espinado y clasificación en primera y segunda Facturación a productores, pesaje y empaque Facturación y envío del producto al mayorista			
Control interno			

Consideraciones: Tomando en consideración que la producción recibida es empacada y enviada el mismo día desde el centro de acopio al socio mayorista, con respecto al inventario se deben tomar las siguientes consideraciones:

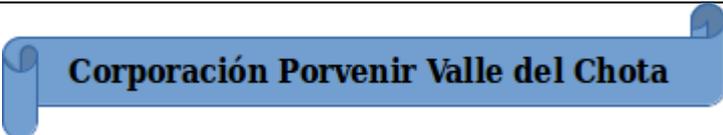
- ✓ Llevar un registro para control por productor, que se divida en productos y a su vez los productos en clases o categorías.

Débito	Crédito
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inventario inicial</li> <li>✓ Compras</li> <li>✓ Fletes, seguros, embalajes y todo cuanto sea necesario para llevar los bienes a su condición de venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Venta de mercaderías y devoluciones de parte de los clientes, al costo</li> <li>✓ Devolución parcial o total de compras</li> <li>✓ Errores en facturación.</li> </ul>

Referencias: NIIF para PYMES módulo 13 Inventarios; NIC 2 Inventarios; (Zapata, 2011, pág. 97)

Elaborado por: El autor

Tabla 35 Servicios y otros pagos anticipados

			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elemento 1	Grupo 11	Subgrupo 115	Cuenta

Activo	Activo corriente	Servicios y otros pagos anticipados	
Descripción			
<p>Se registrarán los seguros, arriendos, anticipos a proveedores u otros tipos de pagos realizados por anticipado, y que no haya sido devengado al cierre del ejercicio económico.</p> <p>Dentro de las NIC y las NIIF no se define puntualmente un apartado que trate sobre los pagos anticipados; lo que se puede establecer es que forman parte del activo ya que se pretende recibir beneficios futuros por los pagos realizados y se irán devengando en función del transcurso del tiempo. Cuando se determine que estos derechos han perdido su utilidad el saldo de la cuenta se deberá aplicar contra el gasto.</p>			
Débito		Crédito	
✓ Contratación de servicios o bienes por anticipado		✓ Consumo del bien o prestación del servicio ✓ Por pérdida de su utilidad	
Referencias: Contabilidad General de Pedro Zapata			

Elaborado por: El autor

Tabla 36 Propiedad planta y equipo

	<b>Corporación Porvenir Valle del Chota</b>		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elemento 1	Grupo 12	Subgrupo 121	Cuenta 1211...
Activo	Activo corriente	Propiedad planta y equipo	
Descripción			
<p>Se incluirán los activos de los cuales sea probable obtener beneficios futuros, se esperan utilicen por más de un período y que el costo pueda ser valorado con fiabilidad, se lo utilicen en la producción o suministro de bienes y servicios, o se utilicen para propósitos administrativos. Incluye bienes recibidos en arrendamiento financiero. Una entidad aplicará los criterios de reconocimiento para determinar si reconocer o no una partida de propiedades, planta o equipo. Por lo tanto, la entidad reconocerá el costo de una partida de propiedades, planta y equipo como un activo si, y solo si: (a) es probable que la entidad</p>			

obtenga los beneficios económicos futuros asociados con la partida, y (b) el costo de la partida puede medirse con fiabilidad.

**Control interno**

- ✓ Llevar un registro detallado, con descripción, ubicación número de serie, código de cada uno de los activos.
- ✓ Realizar periódicamente la existencia y funcionamiento de los activos.
- ✓ Registrar los bienes a su costo de adquisición.
- ✓ Las compras deberán ser autorizadas por el presidente.
- ✓ Para dar de baja un activo se deberá contar con la autorización del presidente.
- ✓ Deberán estar asegurados.

Débito	Crédito
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por compra o adquisición de bienes que se clasifiquen como propiedad planta y equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por la venta de un bien</li> <li>✓ Por baja en el inventario</li> <li>✓ Por depreciaciones y deterioros</li> </ul>

Referencias: NIC 16; NIIF para PYMES Sección 17

Elaborado por: El autor

Tabla 37 Depreciación propiedad planta equipo

			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elemento 1	Grupo 12	Subgrupo 121	Cuenta 121...
Activo	Activo corriente	Depreciación propiedad planta y equipo	
<b>Descripción</b>			
<p>Depreciación.- es la distribución sistemática del importe depreciable de un activo a lo largo de su vida útil.</p> <p>Importe depreciable.- es el costo de un activo, o el importe que lo haya sustituido, menos su valor residual.</p> <p>Se depreciará de forma separada cada parte de un elemento de propiedades, planta y equipo que tenga un costo significativo con relación al costo total del elemento.</p>			

El cargo por depreciación de cada periodo se reconocerá en el resultado del periodo, salvo que se haya incluido en el importe en libros de otro activo.

El método de depreciación utilizado reflejará el patrón con arreglo al cual se espera que sean consumidos, por parte de la entidad, los beneficios económicos futuros del activo.

El valor residual de un activo es el importe estimado que la entidad podría obtener actualmente por la disposición del elemento, después de deducir los costos estimados por tal disposición, si el activo ya hubiera alcanzado la antigüedad y las demás condiciones esperadas al término de su vida útil.

Para determinar si un elemento de propiedades, planta y equipo ha visto deteriorado su valor, la entidad aplicará la NIC 36 Deterioro del Valor de los Activos.

El importe en libros de un elemento de propiedades, planta y equipo se dará de baja en cuentas:

- (a) por su disposición; o
- (b) cuando no se espere obtener beneficios económicos futuros por su uso o disposición.

Débito	Crédito
✓ Contratación de servicios o bienes por anticipado	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consumo del bien o prestación del servicio</li> <li>✓ Por pérdida de su utilidad</li> </ul>

Referencias: NIC 16: Propiedad planta y equipo

Elaborado por: El autor

Tabla 38 Pasivos a corto plazo

 <b>Corporación Porvenir Valle del Chota</b>			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elemento 2	Grupo 21	Subgrupo 21...	Cuenta
Pasivos	Pasivos Corrientes		
Descripción			

Constituyen deudas que se deben cancelar dentro del año corriente; las partidas se presentarán en el orden de exigibilidad, preeminencia o prioridad con el que se deben atender.

Se deben incluir además, la parte corriente de los pasivos a largo plazo.

Se considera corriente cuando se estima que su vencimiento se cumplirá en los siguientes doce meses.

En este rubro se debe considerar la parte corriente de los valores que la entidad reciba en concepto de desembolsos para la ejecución de proyectos, y se mantendrán hasta que se justifiquen a los donantes las inversiones realizadas, en ese momento se reconocerán como rentas exentas.

Se clasificará un pasivo como corriente cuando:

- a) espera liquidarlo en el transcurso del ciclo normal de operación de la entidad;
- b) mantiene el pasivo principalmente con el propósito de negociar;
- c) el pasivo debe liquidarse dentro de los doce meses siguientes a la fecha sobre la que se informa; o
- d) la entidad no tiene un derecho incondicional para aplazar la cancelación del pasivo durante, al menos, los doce meses siguientes a la fecha sobre la que se informa.

En este grupo se identifican los siguientes tipos de deudas:

- a) Con funcionarios, empleados, y obreros - obligaciones laborales
- b) Con el fisco y las empresas públicas.
- c) Con empresas del sistema financiero, y por emisión de obligaciones
- d) Con proveedores de bienes y servicios.

Débito	Crédito
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Al cancelar una obligación pendiente de pago</li> <li>✓ Por reconocimiento como rentas exentas de apoyos recibidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por la adquisición de un compromiso de pago</li> <li>✓ Por desembolsos de fondos desde financieras para ejecución de proyectos.</li> </ul>
<p>Referencias: (Zapata, 2011, págs. 222,223), NIIF para PYMES Sección 4: Estados de situación financiera; Ley de Régimen Tributario Interno</p>	

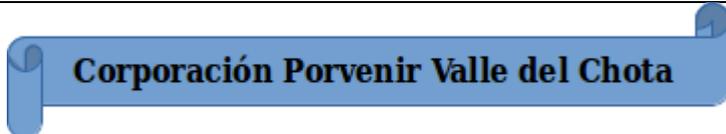
Elaborado por: El autor

Tabla 39 Pasivos no corrientes

			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elemento 2	Grupo 22	Subgrupo 22...	Cuenta
Pasivos	Pasivos Corrientes		
Descripción			
<p>Está conformado por las obligaciones adquiridas por la organización cuyos vencimientos exceden al plazo de un año y está representada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Porción no corriente de las obligaciones por contratos de arrendamiento financiero.</li> <li>b) Porción no corriente de las obligaciones provenientes exclusivamente de financiamientos recibidos, en este rubro se debe considerar la parte corriente de los valores que la entidad reciba en concepto de desembolsos para la ejecución de proyectos, y se mantendrán hasta que se justifiquen a los donantes las inversiones realizadas, en el momento que se justifiquen se reconocerán como ingresos las operaciones comerciales de la entidad a favor de terceros, así como los préstamos otorgados por bancos e instituciones financieras; llevadas al costo amortizado.</li> <li>c) Porción no corriente de las obligaciones con bancos y otras instituciones financieras, llevados al costo amortizado utilizando tasas efectivas.</li> <li>d) Porción no corriente de las obligaciones con entidades relacionadas, que no provienen de operaciones comerciales.</li> <li>e) Las obligaciones con entidades relacionadas se reconocerán inicialmente por el costo de la transacción, posteriormente se medirán a su costo amortizado, utilizando el método de la tasa de interés efectiva, menos los pagos realizados.</li> <li>f) Las obligaciones con organismos de financiamiento para ejecución de proyectos; las cuales se considerarán como rentas exentas al momento que se dé por concluido el convenio de ejecución o se cumpla con las auditorías según el convenio firmado.</li> </ul>			
Débito		Crédito	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por la cancelación de la obligación total o parcial</li> <li>✓ Por las notas de crédito emitidas</li> <li>✓ Por reconocimiento como rentas exentas de apoyos recibidos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuando se adquiere la obligación</li> <li>✓ Por obligaciones bancarias y con terceros</li> <li>✓ Por desembolsos de fondos desde financieras para ejecución de proyectos.</li> </ul>	
Referencias: NIIF 9, NIIF 7, NIC 32, NIC 39, Ley de Régimen Tributario Interno			

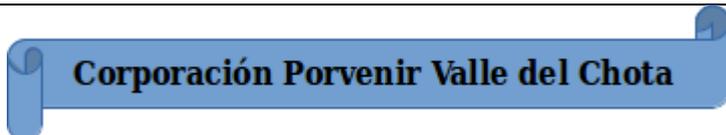
Elaborado por: El autor

Tabla 40 Aporte de los socios

	 <b>Corporación Porvenir Valle del Chota</b>		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elemento 3	Grupo 31	Subgrupo 311	Cuenta
Patrimonio	Capital social	Aporte de los socios	
Descripción			
<p>El Patrimonio es el resultado de restar de los activos de la entidad, todos sus pasivos.</p> <p>Representa las fuentes de financiación de la empresa, así como los resultados y beneficios obtenidos.</p> <p>El capital social, son los fondos propios con los que realmente cuenta la organización el mismo que en este caso se integra por los aportes realizados por los asociados.</p>			
Débito		Crédito	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por las disminuciones de dicho rubro</li> <li>✓ Pérdida del ejercicio.</li> <li>✓ Utilización de reservas.</li> <li>✓ Venta de activos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por nuevos aportes de los socios</li> <li>✓ Aumento de reservas</li> <li>✓ Superávit del ejercicio</li> <li>✓ Compra de activos</li> </ul>	
Referencias: NIC 32.- Instrumentos financieros - presentación; NIIF 7.- Instrumentos financieros información a revelar; NIIF 9.- Instrumentos financieros			

Elaborado por: El autor

Tabla 41 Reservas

	 <b>Corporación Porvenir Valle del Chota</b>		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elemento 3	Grupo 32	Subgrupo 32...	Cuenta
Patrimonio	Capital social	Reservas	

Descripción	
<p>Las reservas.- representan apropiaciones de las utilidades, constituidas por Ley, por los estatutos, acuerdos de asociados para propósitos específicos de salvaguarda económica.</p> <p>(Cuellar, Vargas, &amp; Castro, 2012). “Las reservas representan recursos retenidos por el ente económico, tomados de sus utilidades con el objeto de satisfacer requerimientos de tipo legal o voluntarios de los socios o propietarios”.</p> <p>Reserva Legal.- de conformidad con los artículos 109 y 297 de la Ley de Compañías, se reservará un 5 o 10 por ciento de las utilidades líquidas anuales que reporte la entidad.</p> <p>Reserva estatutaria.- se forman en cumplimiento del estatuto o por decisión voluntaria de los socios.</p>	
Control Interno	
Débito	Crédito
✓ Por incrementos de las reservas	✓ Por utilización de las reservas
Referencias: Ley de compañías, tesis	

Elaborado por: El autor

Tabla 42 Resultados

			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elemento 3	Grupo 34...	Subgrupo	Cuenta
Patrimonio	Resultados		
Descripción			
<p>Se registra el saldo del superávit o déficit de la organización en el período culminado, ya que las organizaciones sin fines de lucro no deberán presentar utilidades ni pérdidas en el ejercicio contable</p>			
Políticas			

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existe distribución de utilidades a empleados y trabajadores por ser una organización con finalidad social.</li> <li>✓ La asamblea general de socios decidirá el destino del superávit, que ajustándose a las disposiciones legales deberá ser invertido en el siguiente período.</li> </ul>	
Débito	Crédito
✓ Al cierre del ejercicio contable contra las cuentas de transitorias	✓ Al cierre del ejercicio contable contra las cuentas de transitorias
Referencias: libros de contabilidad general	

Elaborado por: El autor

Tabla 43 Ingresos

			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elemento 4	Grupo 4...	Subgrupo 2	Cuenta
Ingresos			
Descripción			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incluye tanto a los ingresos de actividades ordinarias como las ganancias.</li> <li>✓ Los ingresos de actividades ordinarias surgen en el curso de las actividades ordinarias de la entidad, y corresponden a una variada gama de denominaciones, tales como ventas, honorarios, intereses, dividendos, alquileres y regalías.</li> <li>✓ Son ganancias otras partidas que, cumpliendo la definición de ingresos, pueden o no surgir de las actividades ordinarias llevadas a cabo por la entidad.</li> <li>✓ Las ganancias son otras partidas que cumpliendo la definición, suponen incrementos en los beneficios económicos (venta de activos fijos, revalorización de títulos)</li> <li>✓ Los ingresos se registrarán en el período en el cual se devengan.</li> <li>✓ La principal preocupación en la contabilización de ingresos ordinarios es determinar cuándo deben ser reconocidos. El ingreso ordinario es reconocido cuando es probable que los beneficios económicos futuros fluyan a la entidad y estos beneficios puedan ser valorados con fiabilidad.</li> </ul>			
Control Interno			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deben registrarse atendiendo a sus conceptos y de forma exacta</li> <li>✓ Se registrarán en forma clara con la seguridad de obtener beneficios futuros y reales</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se registrará a diario todas las ventas realizadas y se verificará la numeración de facturas</li> <li>✓ Se necesita de autorización para ventas a crédito y contabilización de devoluciones</li> </ul>	
Débito	Crédito
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pérdidas, robos, hurtos baja de mercaderías</li> <li>✓ Devoluciones de IVA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ventas de mercadería</li> <li>✓ Reconocimiento de ingresos exentos</li> <li>✓ Prestación de servicios</li> <li>✓ Arriendos</li> <li>✓ Intereses, Premios y donaciones</li> </ul>
Referencias: NIC 18.- Ingresos Ordinarios; libros de contabilidad general	

Elaborado por: El autor  
Tabla 44 Gastos

			
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Elemento 5	Grupo 5...	Subgrupo	Cuenta
Gastos			
Descripción			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incluye tanto las pérdidas como los gastos que surgen de las actividades ordinarias de la empresa.</li> <li>✓ Los costos y gastos producen un decremento de los activos y un incremento de las pasivos, estos se los ejecuta con la finalidad de obtener ingresos</li> <li>✓ Cuando los costos y gastos son mayores que los ingresos, se producen pérdidas y por ende la disminución del patrimonio.</li> <li>✓ Los costos operacionales son los que la organización incurre para ser posibles sus actividades normales.</li> <li>✓ Los gastos administrativos abarcan básicamente los gastos relacionados con la dirección de la empresa.</li> </ul>			
Control Interno			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Todos los gastos deben contar con la autorización correspondiente</li> <li>✓ En lo referente a gastos de personal estos deben realizarse de acuerdo a la normativa vigente y en las fechas establecidas.</li> <li>✓ Todos los gastos deben realizarse en cheque y con al menos dos firmas de responsabilidad</li> </ul>			

Débito	Crédito
Compras de productos Transporte de productos Pago de sueldos, salarios y otras bonificaciones Pagos por servicios recibidos Pagos por servicios básicos, publicidad, movilidad.	
Referencia Libros de contabilidad general, Código de trabajo.	

Elaborado por: El autor

### 5.3.3. Normas de Control Interno

#### *Activos*

Constatación física y periódica de los bienes adquiridos con el respaldo de informes de responsables de la custodia y registro, por proyecto en ejecución si fuera el caso.

- a) Determinación de responsables de seguimiento y cumplimiento de contratos celebrados.
- b) Revisión de depósitos y registros de las recaudaciones diarias.
- c) Conciliar la cuenta bancos.
- d) Arqueos periódicos de las cajas y cuentas que representan efectivo.
- e) Archivo cronológico de las transacciones y verificación de documentos de respaldo legalizados.
- f) Establecer un monto máximo de caja chica, verificar que esto se cumpla.

- g) Solicitar mensualmente al banco los estados de cuenta.
- h) Verificar facturas por vencerse, estado tributario y llevar un registro del cumplimiento de obligaciones tributarias.
- i) Realizar el ingreso y su constatación física en la compra de un activo, con sus debidos documentos de respaldo.
- j) Contabilizar la depreciación y amortización de los activos según corresponda, en forma mensual.
- k) Llevar el control de las inversiones realizadas si fuese el caso.
- l) Determinar una adecuada segregación de funciones.

#### *Pasivos*

- a) Se reconocerán los pasivos cuando estos sean autorizados y legalizados por el presidente por escrito.
- b) Las cancelaciones de un pasivo debe contener la autorización respectiva y será pagado con cheque nominativo.
- c) Se deberá solicitar un documento contra el pago de una obligación o a su vez el reconocimiento en la factura de que ha sido cancelado; en los dos casos con firmas de la persona que ha recibido el pago.
- d) Solicitar la confirmación de saldos de las obligaciones contraídas.
- e) Los convenios de financiamiento deberán ser firmados por el presidente y en lo posible se deberá contratar personal idóneo para la ejecución de dichos convenios.
- f) Se deberá verificar la procedencia de los fondos en el caso de financiamientos, con la finalidad de no ser objeto de lavado de activos.
- g) Las cuentas con proveedores se pagarán a semana cumplida de la recepción de los productos.

- h) Las deudas con entidades financieras deberán contar con la aprobación de la asamblea general y ser suscritas por el presidente.

### *Patrimonio*

- a) Se realizará en forma íntegra el registro de todos los movimientos económicos del capital social los mismos que estarán respaldados con el documento legal correspondiente.
- b) Los aumentos de capital deberán ser notificados al Ministerio de agricultura del estado ecuatoriano.
- c) El valor de las Reservas serán utilizadas previa autorización y supervisión de la asamblea general.
- d) El destino que se quiera dar a los excedentes deberán estar en concordancia con los estatutos y deberán contar con la aprobación de la asamblea general.

### *Ingresos*

- a) Toda venta realizada de contado o a crédito deberá ser facturada en el momento que ocurra.
- b) Para la contabilización de un ingreso exento, se deberá contar con los documentos de respaldo que certifiquen que se han cumplido con las formalidades establecidas en el convenio de cooperación suscrito.
- c) Las facturas deberán ser archivadas en forma secuencial identificadas por financiadores si fuese el caso, con firmas de responsabilidad y con los respaldos respectivos ya que pueden ser solicitadas por organismos de control.
- d) Mantener la información en archivos por siete años.
- e) Los ingresos se registran en las cuentas correspondientes para poder obtener informes financieros clasificados y adecuados.

- f) Revisión mensual del saldo de ventas con el saldo de cuentas por cobrar para verificar su concordancia.

#### *Costos y gastos*

- a) Llevar los registros de dichos gastos de forma mensual y respetando las normas contables establecidas.
- b) Los gastos deberán ser respaldados con documentos legales (facturas).
- c) Todos los gastos deberán ser registrados inmediatamente una vez que cuenten con el visto bueno del presidente.
- d) Realizar un análisis de incremento de gastos en cada una de las partidas y establecer la razonabilidad de los incrementos.
- e) Analizar si los gastos o desembolsos son reales y razonables.
- f) Se registrarán y pagarán solos aquellos gastos que estén debidamente respaldados con facturas legales y que cuenten con una firma de responsabilidad de su ejecución.
- g) El rol de pagos será el instrumento de pago y verificación de las remuneraciones canceladas, por lo tanto deberá contener firmas de responsabilidad, aprobación y recibido a conformidad.
- h) Los beneficios sociales serán calculados con base en las disposiciones legales.

Además...

En forma general, para el cumplimiento de lo establecido en los estatutos de la organización, se deberá entregar una copia de los estados financieros emitidos en forma anual al Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca; actualizar en forma anual los datos solicitados en el registro nacional de organizaciones sin fin de lucro que mantiene el estado ecuatoriano, verificar el cumplimiento de obligaciones tributarias.

Para que la organización mantenga el estatus de institución sin fines de lucro deberá cumplir con lo establecido en el artículo Art. 9.- numeral 5 de Exenciones, de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI), que en la parte pertinente indica que para fines de la determinación y liquidación del impuesto a la renta, están exonerados exclusivamente los siguientes ingresos:

5.-Los de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, definidas como tales en el Reglamento; siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y solamente en la parte que se invierta directamente en ellos. Los excedentes que se generaren al final del ejercicio económico deberán ser invertidos en sus fines específicos hasta el cierre del siguiente ejercicio. Para que las instituciones antes mencionadas puedan beneficiarse de esta exoneración, es requisito indispensable que se encuentren inscritas en el Registro Único de Contribuyentes, lleven contabilidad y cumplan con los demás deberes formales contemplados en el Código Tributario, esta Ley y demás Leyes de la República. El Estado, a través del Servicio de Rentas Internas verificará en cualquier momento que las instituciones a que se refiere este numeral, sean exclusivamente sin fines de lucro, se dediquen al cumplimiento de sus objetivos estatutarios y, que sus bienes e ingresos se destinen en su totalidad a sus finalidades específicas, dentro del plazo establecido en esta norma. De establecerse que las instituciones no cumplen con los requisitos arriba indicados, deberán tributar sin exoneración alguna. Los valores que deje de percibir el Estado por esta exoneración constituyen una subvención de carácter público de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

### 5.3.4. Modelos de los estados financieros

#### Estado de situación financiera

Tabla 45 Estado de situación financiera

CORPORACIÓN PORVENIR VALLE DEL CHOTA  
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 20xx  
En dólares de los EEUU

<b>Cuenta</b>	<b>Valor</b>	<b>Cuenta</b>	<b>Valor</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>xxx</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>xxx</b>
<i>ACTIVO CORRIENTE</i>	<i>xxx</i>	<i>PASIVOS CORRIENTES O A CORTO PLAZO</i>	<i>xxx</i>
EFFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES	xxx	Obligaciones financieras	xxx
Caja Bancos	xxx	Cuentas por pagar	xxx
Inversiones a corto Plazo	xxx	Obligaciones con empleados	xxx
CUENTAS POR COBRAR	xxx	Sueldos salarios y bonificaciones	xxx
Cuentas y documentos por cobrar	xxx	Obligaciones con el IESS	xxx
Provisión cuentas incobrables	xxx	Obligaciones con proveedores	xxx
IMPUESTOS CORRIENTES	xxx	Cuentas y documentos por pagar	xxx

Impuestos retenidos a favor del contribuyente	xxx	Obligaciones fiscales	xxx
Impuesto al valor agregado para devolución	xxx	Retenciones impuesto a la renta	xxx
<b>INVENTARIOS</b>	xxx	Retenciones IVA	xxx
Mercaderías	xxx	Impuestos por pagar	xxx
<b>SERVICIOS Y OTROS PAGOS</b>			
<b>ANTICIPADOS</b>	xxx	Otros pasivos corrientes	xxx
Servicios pagados por anticipados	xxx	<i>PASIVOS NO CORRIENTES</i>	xxx
Arrendos pagados por anticipado	xxx	Obligaciones financieras	xxx
Otros pagos anticipados	xxx	Cuentas e hipotecas por pagar	xxx
<i>ACTIVO NO CORRIENTE</i>	xxx	<i>OTROS PASIVOS</i>	xxx
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	xxx	Obligaciones con empleados	xxx
No depreciable	xxx	Provisiones jubilaciones y despidos	xxx
Terrenos	xxx	Otras obligaciones a largo plazo	xxx
Construcciones en curso	xxx	<b>PATRIMONIO</b>	<b>xxx</b>
Depreciable	xxx	<i>CAPITAL</i>	xxx
Muebles y enseres	xxx	Aporte de los socios	xxx
Depreciación acumulada muebles y enseres (-	xxx	<i>RESERVAS</i>	xxx
)		Reserva legal	xxx
Equipos de oficina	xxx	Reserva estatutaria	xxx
Depreciación acumulada equipos de oficina	xxx	Reservas especiales	xxx
Equipos de computo	xxx	<i>SUPERAVIT DE CAPITAL</i>	xxx
Depreciación acumulada equipos de computo	xxx	Reserva de capital por revaluaciones	xxx
Edificios	xxx	Donaciones de capital	xxx
Depreciación acumulada edificios	xxx	<i>RESULTADOS</i>	xxx
Vehículos	xxx	Utilidades del período	xxx
Depreciación acumulada vehículos	xxx	Utilidades de años anteriores	xxx
Deterioro	xxx	Pérdida del presente período	xxx
Deterioro propiedad planta y equipo	xxx	Pérdida de períodos anteriores	xxx
Activo Fijo Intangible	xxx		

No amortizable	xxx		
Amortizable	xxx		
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>xxx</b>		
Cargos diferidos	xxx		
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>xxx</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>xxx</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>xxx</b>

---

Elaborado por: El autor

\_\_\_\_\_  
Contador

\_\_\_\_\_  
Gerente

*Estado de pérdidas y ganancias*

Tabla 46 Estado de pérdidas y ganancias

CORPORACIÓN PORVENIR VALLE DEL CHOTA		
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 20xx		
En dólares de los EEUU		
<u>VENTAS</u>		<u>XXX.xx</u>
Ingresos por Ventas	XXX.xx	
<u>COSTO DE VENTAS</u>		<u>XXX.xx</u>
Inventario inicial	XXX.xx	
Compras	XXX.xx	
Inventario final	XXX.xx	
<u>Utilidad bruta</u>		<u>XXX.xx</u>
<u>Otros Ingresos</u>		<u>XXX.xx</u>
Rentas exentas	XXX.xx	
Otros (comisiones, servicio, alquileres)	XXX.xx	
<u>Total ingresos</u>		<u>XXX.xx</u>
<u>Gastos operacionales</u>		<u>XXX.xx</u>
<u>Gastos no operacionales</u>		<u>XXX.xx</u>
<u>Total gastos</u>		<u>XXX.xx</u>
<u>Superávit - déficit del ejercicio</u>		<u>XXX.xx</u>
<u>El Contador</u>	<u>El Gerente</u>	

Elaborado por: El autor

*Estado de flujo de efectivo*

Tabla 47 Estado de flujo de efectivo

CORPORACIÓN PORVENIR VALLE DEL CHOTA		
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO		
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 20xx		
En dólares de los EEUU		

<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		<b><u>XXX.xx</u></b>
Superávit o déficit del ejercicio	XXX.xx	
(+)Depreciación del ejercicio	XXX.xx	
(-)Aumento en cuentas por cobrar	XXX.xx	
(-)Aumento de gastos de organización	XXX.xx	
(+)Aumento de cuentas por pagar	XXX.xx	
<b><u>(=)Efectivo utilizado en operaciones</u></b>		<b><u>XXX.xx</u></b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		<b><u>XXX.xx</u></b>
(-)Aumento en propiedad planta y equipo	XXX.xx	
<b><u>(=)Efectivo utilizado en inversión</u></b>		<b><u>XXX.xx</u></b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>		<b><u>XXX.xx</u></b>
(+)Aumento de préstamos hipotecarios	XXX.xx	
(+)Aumento de capital social	XXX.xx	
<b><u>(=)Efectivo utilizado en financiamiento</u></b>		<b><u>XXX.xx</u></b>
<b>AUMENTO DE EFECTIVO</b>		<b><u>XXX.xx</u></b>
(+)Efectivo al inicio del ejercicio	XXX.xx	
<b><u>(=)Efectivo al final del ejercicio</u></b>		<b><u>XXX.xx</u></b>

Contador

Gerente

Elaborado por: El autor

*Estado de cambios en el patrimonio*

Tabla 48 Estado de cambios en el patrimonio

**CORPORACIÓN PORVENIR VALLE DEL CHOTA**  
**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**  
 Del 1 de enero al 31 de diciembre del 20xx  
 En dólares de los EEUU

Detalle	Reservas			Resultados acumulados			Resultados del ejercicio		
	Legal	Estatutaria	Facultativa	Superávit	Déficit	Aplicación primera vez NIIF	Superávit	Déficit	Total patrimonio
Saldo al final del período	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx
Saldo del período inmediato anterior	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx
Cambio en políticas contables	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx
Cambios del año en el patrimonio	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx	XXX,xx

Elaborado por: El autor

### 5.3.5. Indicadores financieros

#### *Liquidez*

Los indicadores de liquidez se utilizan para determinar la capacidad que tiene una empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo. Cuanto más elevado es el indicador de liquidez, mayor es la posibilidad de que la empresa consiga cancelar las deudas a corto plazo

#### *Solvencia total*

$$\text{Solvencia total} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$$

#### *Prueba ácida*

$$\text{Acidez} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{pasivo circulante}}$$

#### *Capital de trabajo*

$$Ct = \text{Activo corriente} - \text{pasivo corriente}$$

#### *Apalancamiento*

Comparan el financiamiento originario de terceros, con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa.

#### *Endeudamiento total*

$$\text{Endeudamiento total} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Este índice muestra un porcentaje de relación existente entre los activos y las deudas con terceros.

#### *Endeudamiento a corto plazo*

$$\text{Endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo circulante}}{\text{Activo circulante}}$$

Este indicador presenta un porcentaje del financiamiento de los pasivos corrientes con los activos corrientes; es adecuado cuando los pasivos corrientes son financiados por los activos corrientes.

#### *Rentabilidad*

##### *Rentabilidad sobre las ventas,*

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{ventas}}$$

Con este indicador podemos conocer el porcentaje de utilidad neta obtenido sobre el total de las ventas realizadas

#### *5.3.6. Modelo de control y gestión para el modelo diseñado*

Con la finalidad de medir el cumplimiento de las actividades definidas en la planificación definida se elabora el siguiente cuadro que determina a una fecha indicada el avance de las actividades propuestas para la consecución de los objetivos planteados.

La siguiente tabla deberá ser completada en función del cronograma de actividades y podrá ser calificada en tres niveles; verde si se ha cumplido o se encuentra en el plazo

definido, amarillo si se ha empezado pero existe retraso, y rojo si se ha cumplido el tiempo estipulado o se ha definido no realizar la actividad, de los resultados rojos y amarillos obtenidos se deberá revisar las actividades propuestas y plantear nuevas alternativas.

Tabla 49 Indicadores de gestión

<b>Resultados/actividades</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Valoración</b>	<b>Propuestas y observaciones</b>
<b>R1.- Mejorada en cantidad y calidad la producción agrícola de los socios de la Corporación Porvenir Valle del Chota en los productos tuna, aguacate y cítricos, mediante la utilización de prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente.</b>	Incremento del 10 % en la producción y disminución de 5 % en los productos de rechazo en el año 1 al finalizar el año 3 el rechazo se ubicara en un 4%.		
Realizar análisis para definir deficiencias de nutrientes.	18 análisis de suelo realizados		
Abonamiento de cultivos, priorizando el uso de abono orgánico	63 productores han fertilizado sus cultivos.		
Diseño del plan de manejo de cultivos, sus plagas y enfermedades.	Tres planes de manejo de cultivos elaborado; tuna, aguacate y cítricos		
Impresión y socialización del documento.	100 Folletos impresos y 5 talleres de socialización realizados.		
Planificar la producción en función de la demanda y de la capacidad de almacenamiento instalada que dispone la Corporación.	Un estudio de almacenamiento de productos realizado.		
<b>R2. La Corporación cuenta con canales de comercialización para los productos de sus socios y estos son conocidos en el mercado por su calidad y la marca que los distingue.</b>	Tres empresas comercializadoras firman contratos con la Corporación para vender sus productos con una marca que los identifique.		
Diseño de una marca, atendiendo entre otros aspectos importantes a la identidad cultural y calidad de los productos.	Una marca diseñada.		alternativa Tesis pregrado
Elaboración de un plan de difusión de la marca	Un plan elaborado.		

Poner en marcha el proceso de almacenamiento de productos con la finalidad de tener flexibilidad en la comercialización.	30% de los productos vendidos provienen del almacén.		
<b>R3. La Corporación Porvenir Valle del Chota, se encuentra fortalecida en toda su estructura y cuenta con un sistema contable, un sistema de seguimiento acorde a sus necesidades, que sirve como herramienta para la toma de decisiones y a su vez satisface los requerimientos de información de sus usuarios.</b>	Un sistema de seguimiento y evaluación diseñado y funcionando.		Diseñada
Socialización de la propuesta de trabajo a sus asociados con la finalidad de llegar a consensos para la implementación.	Propuesta socializada y consensuada		
Se contrata un estudio de línea de base en función de los indicadores que la planificación estratégica muestra con la finalidad de conocer el avance que se tiene en cada uno de los objetivos.	Un estudio de línea de base elaborado.		
Reuniones trimestrales para socialización de resultados alcanzados, propuestas de trabajo y rendición de cuentas.	Cuatro reuniones realizadas en el año		
Diseño del sistema contable acorde a las normas vigentes para Organizaciones sin fines de lucro y en función de las necesidades de la Corporación.	Un sistema contable diseñado y funcionando.		
Diseño de índices de gestión.	Cuadro de indicadores elaborado.		Diseñado

Elaborado por: el autor

#### 5.4. Determinación de impactos

Para evaluar los impactos que la implementación de la propuesta se define una tabla con escala, con la cual se medirá los impactos asignando los valores correspondientes según los indicadores utilizados.

Tabla 50 Niveles de impacto

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

Elaborado por: El autor

##### *5.4.1. Impacto social*

Se considera que el impacto social que producirá la propuesta es positivo, ya que el objetivo principal de la organización es prestar servicios de calidad a los asociados, con la finalidad de mejorar su calidad de vida y el de sus familias, de la misma forma esta se encuentra abierta a todos los agricultores que deseen ingresar a formar parte de ella y así obtener estos beneficios, la Corporación no persigue el lucro por lo que los beneficios alcanzados se reflejan en las personas que la conforman.

Para los consumidores será importante contar con una organización que brinde productos de calidad y a un precio adecuado, precio que sin duda alguna será conveniente para los agricultores, los consumidores tendrán la certeza de que colaboran con el desarrollo de los agricultores de la patria.

Tabla 51 Nivel de impacto social

No	Indicadores	Nivel de impacto						Total
		-3	-2	-1	0	1	2	
1	Mejoramiento de los servicios prestados					1		1
2	Productos orgánicos para los consumidores					1		1
3	Nuevas oportunidades de comercialización para productores						2	2
4	Desarrollo social						2	2
	Total							6

Elaborado por: El autor

$$\text{Impacto social} = \frac{\text{sumatoria del nivel de impacto}}{\text{No de indicadores}}$$

$$\text{impacto social} = \frac{6}{4} = 1.5 \approx 2 \gg \text{impacto positivo medio}$$

#### 5.4.2. Impacto organizativo

En el caso de la Corporación de Producción Agrícola Porvenir Valle del Chota, se espera que la propuesta impulse su fortalecimiento organizativo y desarrollo social, y de esta manera se consolide la entidad en su funcionamiento lo cual permitirá posicionarla en el mercado de productos agrícolas, si bien es cierto se propone un cambio de la políticas con las que se trabaja, un aumento de actividades a desarrollar, una mayor inversión de tiempo, trabajo y recursos económicos por parte de los socios, todas estas acciones en algún momento podrán desencadenar inconvenientes y desacuerdos, el reto está en superar estos obstáculos para procurar mejores días a la población afrodescendiente.

Tabla 52 Nivel de impacto organizativo

No	Indicadores	Nivel de impacto						Total
		-3	-2	-1	0	1	2	
1	Implementación del modelo administrativo						2	2
2	Implementación del modelo financiero						2	2
3	Implementación de indicadores de gestión						2	2

4	Nivel de aceptación de las nuevas políticas por parte de los agricultores		-2						-2
									4

Elaborado por: El autor

$$\text{Impacto organizativo} = \frac{\text{sumatorio del nivel de impacto}}{\text{No. de indicadores}}$$

$$\text{Impacto organizativo} = \frac{4}{4} = 1 \gg \text{Impacto positivo bajo}$$

#### 5.4.3. Impacto ambiental

El impacto ambiental es importante ya que la propuesta de intervención considera la utilización de abonos orgánicos y productos químicos amigables con el medio ambiente, de esta manera se pretende mitigar los niveles de contaminación del suelo, mejorar la calidad del agua y purificar el aire, todo esto unido permite mejorar la calidad de vida de las personas, disminuir las enfermedades y trastornos, en fin mejorar la salud de los habitantes de la zona.

Tabla 53 Nivel de impacto ambiental

No	Indicadores	Nivel de impacto							Total
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Niveles de contaminación del agua			-1					-1
2	Niveles de contaminación del suelo			-1					-1
3	Bajo uso de agroquímicos			-1					-1
4	Alto uso de abonos orgánicos				0				0
5	Manejo de desechos inorgánicos		-2						-2
6	Contaminación por ruidos			-1					-1
									-6

Elaborado por: El autor

$$\text{Impacto ambiental} = \frac{\text{sumatoria del nivel de impacto}}{\text{No. de indicadores}}$$

$$\text{impacto ambiental} = \frac{-6}{6} = -1 \cong -1 \gg \text{Impacto negativo bajo}$$

#### 5.4.4. Impacto económico

El impacto económico se verá reflejado en cada una de las familias que de una u otra forma están ligadas con el proceso que ha emprendido la Corporación, se pretende elevar el nivel de ingresos de los asociados, mediante un aumento en la calidad del producto, una disminución en los rechazos y la implementación de procesos que generen valor agregado a los productos, si consideramos que otro de los objetivos es disminuir en su longitud la cadena de comercialización, es seguro que los agricultores mejorarán sus ingresos y por ende su calidad de vida.

Tabla 54 Nivel de impacto económico

No	Indicadores	Nivel de impacto						Total	
		-3	-2	-1	0	1	2		3
1	Incremento de ingresos, mediante el mejoramiento del producto						2		2
2	Incremento de ingresos, con disminución de rechazo						2		2
3	Disminución de la cadena de comercialización					1			1
4	Valor agregado al producto					1			1
5	Implementación de buenas prácticas agrícolas						2		2
	Total								8

Elaborado por: el autor

$$\text{Impacto económico} = \frac{\text{sumatoria nivel de impacto}}{\text{número de indicadores}}$$

$$\text{Impacto económico} = \frac{8}{5} = 1.6 \approx 2 \gg \text{impacto positivo medio}$$

#### 5.4.5. Matriz general de evaluación de impactos

En términos generales se determina la valoración del impacto general de la propuestas tomando en cuenta los indicadores de impacto, social, organizativo, ambiental y económico, ya que a cada uno de los indicadores fueron calificados, de acuerdo al criterio del investigador en y en función de la tabla establecida.

Tabla 55 Matriz general de impactos

No	Indicadores	Nivel de impacto						Total	
		-3	-2	-1	0	1	2		3
1	Impacto social						2		2
2	Impacto organizativo					1			1
3	Impacto ambiental			-1					-1
4	Impacto económico						2		2
	Total								4

Elaborado por: El autor

$$\text{Impacto general} = \frac{\text{sumatoria de nivel de impacto}}{\text{No. de indicadores}}$$

$$\text{Impacto general} = \frac{4}{4} = 1 \cong 1 \gg \text{Impacto positivo bajo}$$

Con la evaluación general de los impactos realizados podemos afirmar que la implementación de la propuesta en la Corporación Porvenir Valle del Chota tiene un impacto positivo.

#### 5.5. Validación de la propuesta

El proceso de validación de la propuesta se detalla a continuación.

En primer lugar el investigador entregó un impreso de la propuesta al presidente de la Corporación el señor Pedro Borja, solicitando una fecha para difundir la misma a los representantes de la Corporación, quedando concretada la cita para el día viernes 19 de junio de 2015.

A la reunión del 19 de junio del 2015 en la comunidad de Mascarilla asistieron como representantes los señores Pedro Borja, Manuel Santos, Auximaro Espinoza, y la licenciada Patricia Tadeo, con la presencia de las personas señaladas se presentó y explicó

detalladamente la propuesta elaborada, empezando con los antecedentes, la propuesta administrativa, la propuesta de manejo contable y el presupuesto necesario para el desarrollo de las actividades.

Seguido a la presentación se abre la discusión con el análisis de cada uno de los temas:

Sobre la propuesta administrativa, los presentes están de acuerdo sobre la misión, visión y objetivos presentados, se pide se explique más en detalle la matriz FODA, luego de la explicación se aprueba esta parte de la propuesta; seguidamente se pide revisar el presupuesto general propuesto, al cual se presentan las siguientes observaciones:

- a) La propuesta es muy amplia para ser ejecutada en un año, se pide ampliarla a tres años.
- b) Los costos de los estudios son muy elevados, se hace referencia a otros estudios contratados y se determina que el valor será de 3500 USD como límite superior.
- c) Se determina que la persona encargada del almacén de productos debe ser de la comunidad de Mascarilla y que el trabajo a realizar debe ser pagado por jornales ya que no amerita contratar una persona a medio tiempo.
- d) Las actividades deben ser más detalladas par que no den lugar a confusión.
- e) El valor total del presupuesto es accesible para la Corporación, se emprenderán reuniones con la FECONIC y otras organizaciones para financiar la parte correspondiente.

La licenciada Patricia Tadeo expresa su conformidad con la propuesta contable sin realizar ninguna observación.

Finalmente se pide que se acojan las observaciones y se felicita al investigador por el trabajo realizado, se redacta y se firma por parte del señor Pedro Borja un documento para constancia de la presentación de la propuesta.

## 5.6. Conclusiones

Es muy importante para la Corporación consolidar lasos de cooperación con organismos internacionales, nacionales y locales con la finalidad de convertirlos en aliados estratégicos que brinden apoyo económico, asesoramiento técnico y financiamiento para mejorar la producción agrícola de la zona que es la fuente de subsistencia de los productores afrochoteños.

El apoyo que brinda la Federación de Comunidades y Organizaciones Negras de Imbabura y Carchi por intermedio de su equipo técnico es una de las fuentes de progreso económico, social y cultural que consolida el trabajo de la Corporación, abriendo nuevos espacios para los agricultores y brindándoles oportunidades de desarrollo.

Luego de implementado el modelo de desarrollo y fortalecimiento la Corporación Porvenir Valle del Chota, tendrá la capacidad de ser auto sostenible y podrá apoyar de mejor manera al desarrollo de las comunidades donde presta sus servicios y convertirse en el eje dinamizador de la economía popular del Valle del Chota.

La investigación ha sido actualizada con información al año 2014, constituyendo una parte fundamental ya que de esta manera se entrega un trabajo actualizado en el que se incluye las nuevas visiones organizativas y se toma en cuenta los nuevos desafíos planteados.

El cambio de modelo de gestión brindará nuevas oportunidades a los asociados, aumento en la calidad y cantidad de los productos; nuevos mercados para sus productos, otros productos para los mercados existentes; mejores precios de venta, más personas interesadas en asociarse a la Corporación; en fin el cambio de modelo nos muestra que una nueva Corporación está por construirse.

El proceso de validación de la propuesta es una parte principal del trabajo realizado, en este proceso se compara la visión del investigador con las ideas, experiencias y puntos de vista de los productores actores de su desarrollo, la parte fundamental del proceso de validación fue acoger las sugerencias y cambios indicados para plasmarlos en el documento final.

## 5.7. Recomendaciones

En el mes de abril del 2015 la FECONIC ha firmado un convenio de financiamiento con la (AECID) Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, para la ejecución de un proyecto de ampliación y mejoramiento de las bases productivas de los cultivos de la zona, el beneficiario del proyecto es la Corporación Porvenir Valle del Chota con todos sus asociados, sería importante comenzar a negociar con esta institución el financiamiento del modelo de gestión propuesto, la probabilidad es muy alta ya que la AECID ha financiado dos proyectos de incrementos de bases productivas y el complemento sería la fase de mejoramiento y comercialización de la producción obtenida.

Emprender una campaña de información sobre el trabajo que realizan los socios de la Corporación, para que las personas y los consumidores de la ciudad se informen sobre nuestro trabajo y las iniciativas de emprendimiento que tenemos y apoyen a la Corporación y a sus asociados con el consumo de productos de la zona del Valle del Chota.

Convocar a asamblea general de socios por lo menos dos veces por año, para socializar las propuestas, evidenciar los avances obtenidos, y planificar con los asociados las nuevas actividades y emprendimientos a realizar, en estas reuniones es importante socializar recordar e insistir con los temas de la misión de la organización, su visión, los principios y valores, el reglamento interno, con la finalidad de crear conciencia en los socios y consolidar la cultura organizativa.

Con respecto al modelo contable, se recomienda la implementación del sistema lo más rápido posible, es imperante que la Corporación cuente con este instrumento de trabajo, ya que este sistema mostrará de forma razonable la posición financiera de la empresa y los directivos podrán empezar a tomar decisiones sobre las necesidades.

Una forma de unir a los asociados es la socialización del modelo de gestión, en la reunión de validación los asociados expresaron sus ideas y reflexiones sobre la producción y comercialización, en si todos coinciden en la necesidad de aumentar la producción, de comercializar nuevos productos de tener varios compradores, las soluciones planteadas a su parecer son las adecuadas, solicitan que se dé inicio al trabajo y expresan que deben ser informados constantemente sobre los avances obtenidos.



# ANEXOS

## A.1. Encuestas



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
DEL NORTE**



**INSTITUTO DE POST GRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS Y SOCIOS DE LA CORPORACIÓN  
"PORVENIR VALLE DEL CHOTA"**

### OBJETIVO:

Recoger información pertinente en torno al Funcionamiento administrativo financiero-contable de la Corporación Porvenir Valle del Chota, para un estudio de carácter científico dentro de un programa de postgrado en el afán de generar nuevo conocimiento para el sector empresarial.

### Instrucciones:

El presente instrumento está compuesto por 16 preguntas de carácter específico de selección múltiple, en cada una de las preguntas se deberá escoger la opción que más se apegue a la realidad.

### Instrumentos:

Para la realización de la encuesta se dispondrá del documento en el cual se recogerán las respuestas.

ENCUESTA.

1. ¿Conoce y está de acuerdo con los enunciados sobre la visión misión y objetivos de la organización?
  - a) Totalmente de acuerdo ( )
  - b) De acuerdo ( )
  - c) En desacuerdo ( )
  - d) Totalmente en desacuerdo ( )
  
2. ¿Cómo calificaría usted la aplicación de las leyes, reglamentos y políticas con los cuales opera la organización?
  - e) Alto ( )
  - f) Medio ( )
  - g) Bajo ( )
  - h) No existe ( )
  
3. Para la realización de las actividades, la planificación que se realiza es:
  - a) Anual ( )
  - b) Semestral ( )
  - c) Trimestral ( )
  - d) Mensual ( )
  - e) Ninguno ( )
  
4. ¿Cómo considera usted el grado de organización de las actividades que la corporación decide emprender?
  - i) Alto ( )
  - j) Medio ( )
  - k) Bajo ( )
  - l) No existe ( )
  
5. El grado de control de las actividades planificadas puede calificarlo como:
  - a) Alto ( )
  - b) Medio ( )
  - c) Bajo ( )
  - d) No existe ( )
  
6. ¿Cómo calificaría usted el desenvolvimiento de los directivos de la corporación?
  - a) Bueno ( )
  - b) Medio ( )

- c) Bajo ( )
7. ¿Considera usted que los recursos económicos que genera la corporación son suficientes y su uso es adecuado?
- a) Totalmente de acuerdo ( )  
b) De acuerdo ( )  
c) En desacuerdo ( )  
d) Totalmente en desacuerdo ( )
8. En las reuniones convocadas para conocer la situación financiera de la organización, se ha dado a conocer los indicadores que esta presenta y se ha explicado el grado de cumplimiento alcanzado.?
- a) Siempre ( )  
b) A menudo ( )  
c) Rara vez ( )  
d) Nunca ( )
9. ¿Cuál es el nivel de apoyo que la información contable da a la dirección y a los asociados de la organización al momento de tomar decisiones?
- a) Alto ( )  
b) Medio ( )  
c) Bajo ( )  
d) No existe ( )
10. ¿Cómo considera usted la eficiencia de los controles (control interno) que la organización ha implementado para salvaguardar los recursos económicos disponibles?
- a) Alto ( )  
b) Medio ( )  
c) Bajo ( )
11. ¿Cómo considera usted el funcionamiento del sistema de información contable?
- a) Bueno ( )  
b) Regular ( )  
c) Malo ( )
12. Señale las características que tiene la información contable existente

- a) Eficiente ( )
- b) Oportuna ( )
- c) Efectiva ( )
- d) Confiable ( )
- e) Veraz ( )

13. Los informes económicos (balances) que da a conocer la organización a sus asociados son de orden:

- a) Mensual ( )
- b) Trimestral ( )
- c) Semestral ( )
- d) Anual ( )
- e) Ninguno de los anteriores ( )

14. Considera importante para la Corporación el contar con un modelo de gestión que permita planificar, ejecutar y controlar las actividades definadas de acuerdo a los objetivos institucionales?

- e) Totalmente de acuerdo ( )
- f) De acuerdo ( )
- g) En desacuerdo ( )
- h) Totalmente en desacuerdo ( )

15. ¿Considera usted que una de las necesidades de la organización es contar con un sistema contable acorde a sus necesidades?

- i) Totalmente de acuerdo ( )
- j) De acuerdo ( )
- k) En desacuerdo ( )
- l) Totalmente en desacuerdo ( )

16. ¿Considera que la organización debe contar con un conjunto de indicadores que permitan medir la gestión de la Corporación.?

- a) Totalmente de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) En desacuerdo ( )
- d) Totalmente en desacuerdo ( )

## A.2. Entrevistas



**UNIVERSIDAD TECNICA  
DEL NORTE**



**INSTITUTO DE POST GRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DE LA CORPORACIÓN “PORVENIR  
VALLE DEL CHOTA”**

**OBJETIVO:**

Recoger información pertinente en torno al Funcionamiento administrativo financiero-contable de la Corporación Porvenir Valle del Chota, para un estudio de carácter científico dentro de un programa de postgrado en el afán de generar nuevo conocimiento para el sector empresarial.

**Instrucciones:**

El presente instrumento está compuesto por 6 preguntas de carácter específico, en cada una de las preguntas se deberá responder en la forma más amplia posible.

**Instrumentos:**

Para la realización de la entrevista se dispondrá de una grabadora con la finalidad de recoger todas las apreciaciones y explicaciones del entrevistado.

**ENTREVISTA.**

- 1.- ¿Cómo está estructurado y cómo funciona el área administrativa de la organización, por favor incluir la parte organizativa y de planificación explicando y de ser posible ejemplificando los puntos más relevantes?
- 2.- ¿Describa las principales actividades de la corporación, cómo se ejecutan y el control o seguimiento que se realiza a las actividades planificadas?
- 3.- ¿Detalle desde su punto de vista cómo ve el manejo financiero de la organización en relación a la disponibilidad de información contable, ejecución de presupuestos, manejo y control de recursos, planificación financiera?
- 4.- ¿Cuál es el objetivo principal para el cual fue creada la Corporación, comente los resultados que se han obtenido y las cosas que faltarían hacerse para cumplir con la misión de la Corporación.
- 5.- ¿Qué partes se deben mejorar, actualizar e incrementar al modelo administrativo financiero actual?

### A.3. Listado de chequeo



**UNIVERSIDAD TECNICA  
DEL NORTE**



**INSTITUTO DE POST GRADO**

#### **PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**

#### **LISTA DE CHEQUEO PARA LEVANTAR INFORMACIÓN TÉCNICA DE TIPO CONTABLE Y FINANCIERA MEDIANTE LA OBSERVACION DIRECTA ESTRUCTURADA Y DE CAMPO A FUNCIONARIOS DE LA CORPORACIÓN “PORVENIR VALLE DEL CHOTA”**

##### **OBJETIVO:**

Recopilar información pertinente en torno al Funcionamiento administrativo financiero- contable de la Corporación Porvenir Valle del Chota, para un estudio de carácter científico dentro de un programa de postgrado en el afán de generar nuevo conocimiento para el sector empresarial.

##### **Instrucciones:**

El presente instrumento está compuesto de cinco puntos principales a ser observado y complementados en función de la documentación a la que se tenga acceso, los comentarios serán un elemento importante de este listado.

##### **Instrumentos:**

Para la realización de la observación de campo se dispondrá del documento en el cual se anotará el resultado de la información solicitada.

LISTA DE CHEQUEO

1.- Sistema Contable

El sistema contable con el cual la Corporación maneja su información es		
Manual ( )	Informático ( )	Mixto ( )
Observaciones:		

2.- Documentos contables

Documentos Contables	Años			Observaciones
	2012 ( )	2013 ( )	2014 ( )	
Balance General	2012 ( )	2013 ( )	2014 ( )	
Balance de Comprobación	2012 ( )	2013 ( )	2014 ( )	
Estado de Resultados	2012 ( )	2013 ( )	2014 ( )	

3.- Registro de las transacciones.

Concepto	Alternativa	Observaciones
Existe un libro Diario (asientos contable), partida doble.	SI ( ) NO ( )	
Se dispone de libros Mayores	SI ( ) NO ( )	
Hay un libro mayor de compras de mercaderías	SI ( ) NO ( )	
Existe un libro mayor de ventas	SI ( ) NO ( )	
Dispone de un archivo físico de la documentación soporte de las transacciones financieras	SI ( ) NO ( )	

4.- Cumplimiento de obligaciones tributarias

Declaraciones de impuestos	Año 2014 (meses)
Declaración de IVA mensual	1( ); 2( ); 3 ( ); 4( ); 5( ); 6( ); 7( ); 8( ); 9( ); 10( ); 11( ); 12( )
Declaración de retenciones impuesto a la renta mensual	1( ); 2( ); 3 ( ); 4( ); 5( ); 6( ); 7( ); 8( ); 9( ); 10( ); 11( ); 12( )
Anexos de declaraciones	1( ); 2( ); 3 ( ); 4( ); 5( ); 6( ); 7( ); 8( ); 9( ); 10( ); 11( ); 12( )
Declaración anual impuesto a la renta.	2012 ( ); 2013 ( ); 2014 ( )

Observaciones:

5.- Existencia de manuales y políticas de control interno

<b>Concepto</b>	<b>Alternativa</b>		<b>Observaciones</b>
Manual contable	SI ( )	NO ( )	
Procedimiento para el manejo y control de activos (efectivo y cuentas por cobrar)	SI ( )	NO ( )	
Procedimiento para el manejo y control de activos (Bancos)	SI ( )	NO ( )	
Procedimiento para el manejo y control de pasivos	SI ( )	NO ( )	
Procedimiento para el manejo y control de Inventarios	SI ( )	NO ( )	
Procedimiento para el control del patrimonio (aporte de los socios)	SI ( )	NO ( )	

Documento completado con la colaboración de la licenciada Patricia Tadeo, contadora , y el señor Pedro Borja, Presidente de la Corporación Porvenir Valle del Chota.

\_\_\_\_\_  
Lic. Patricia Tadeo

#### A.4. Validación de la propuesta

**CORPORACION DE PRODUCCION AGRICOLA  
PORVENIR VALLE DEL CHOTA  
Acuerdo Ministerial No. 016**

---

Chota, 19 de junio del 2015

A petición del Doctor Edison Espinel Ponce.

CERTIFICO

Que hoy diecinueve de junio del 2015 en las oficinas de la Corporación Porvenir Valle del Chota, ubicadas en la Comunidad de Mascarilla, nos hemos reunido con un grupo de asociados de la Corporación con la finalidad de conocer la propuesta resultante del estudio realizado por el Doctor Edison Espinel Ponce.

Luego de la presentación realizada por el profesional, y luego de responder las preguntas realizadas por los asistentes, declaró como presidente de la corporación que la propuesta antes mencionada es de nuestro interés, está plenamente identificada con las necesidades de la Corporación y cumple con las expectativas de todos los socios, felicitó al profesional y le solicitó entregar una copia completa del trabajo para socializarla a todos los socios de la Corporación y definir una fecha para el inicio de la implementación.

Atentamente:

  
Pedro Borja  
Presidente

## A.5.Presupuesto detallado

	Resultado / Actividades	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo Tot
R1	Mejorada en cantidad y calidad la producción agrícola de los socios de la corporación Porvenir Valle del Chota en los productos Tuna, Aguacate y cítricos, mediante la utilización de prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente.				39.443,00
R1.A1.	Realizar análisis para definir deficiencias de nutrientes.				1.890,00
R1.A1.1	21 análisis de suelo realizados.	Análisis	63,00	30,00	1.890,00
R1.A2.	Abonamiento de cultivos, priorizando el uso de abono orgánico.				33.075,00
R1.A2.1	Compra de abonos (Contraparte de los socios).	qq	1.785,00	15,00	26.775,00
R1.A2.2	Actividades culturales (contraparte de los socios).	Día trabajo	525,00	12,00	6.300,00
R1.A3.	Diseño del plan de manejo de cultivos, sus plagas y enfermedades.				1.500,00
R1.A3.1	Plan de manejo de tuna.	Estudio *	1,00	500,00	500,00
R1.A3.2	Plan de manejo de aguacate.	Estudio *	1,00	500,00	500,00
R1.A3.3	Plan de manejo de cítricos.	Estudio *	1,00	500,00	500,00
R1.A4.	Impresión y socialización del plan de manejo de cultivos.				978,00
R1.A4.1	Impresión de 100 folletos Plan de manejo de cultivos.	folletos	100,00	6,00	600,00
R1.A4.3	Talleres de capacitación (Alimentación participantes).	almuerzo	63,00	6,00	378,00
R1.A5.	Contratar un estudio de planificación y almacenamiento de producción para tuna, aguacate y cítricos.	Estudio *	1,00	2.000,00	2.000,00
R2.	La corporación cuenta con canales de comercialización para los productos de sus socios y estos son conocidos en el mercado por su calidad y la marca que los distingue.				19.806,00
R2.A1.	Diseño de una marca, atendiendo entre otros aspectos importantes a la identidad cultural y calidad de los productos.	Estudio *	1,00	1.500,00	1.500,00
R2.A2.	Estudios de mercado, tres estudios elaborados, tuna, aguacate y cítricos.				11.406,00
R2.A2.1	Estudio de mercado de tuna.	Estudio *	1,00	3.500,00	3.500,00
R2.A2.2	Estudio de mercado de aguacate.	Estudio *	1,00	3.500,00	3.500,00
R2.A2.3	Estudio de mercado de cítricos.	Estudio *	1,00	3.500,00	3.500,00
R2.A2.8	Talleres de capacitación (Alimentación participantes).	refrigerios	189,00	4,00	756,00
R2.A2.9	Implementación del estudio (movilización directivos).	pasajes	30,00	5,00	150,00
R2.A3	Elaboración de un plan de difusión de la Marca.				3.300,00
R2.A3.1	Contratación de medios de publicidad.	6 diario* 1 m	132,00	15,91	2.100,00
R2.A3.2	Elaboración de material para publicidad.	camisetas	400,00	3,00	1.200,00
R2.A4.	Poner en marcha el estudio de almacenamiento de productos con la finalidad de tener flexibilidad en la comercialización.				3.600,00
R2.A4.1	Un productor responsable del manejo del cuarto frío medio tiempo.	meses	24,00	150,00	3.600,00
R3.	La corporación Porvenir Valle del Chota, se encuentra fortalecida en su estructura y cuenta con modelo administrativo y financiero - contable, un sistema de seguimiento acorde a sus necesidades, que sirve como herramienta para la toma de decisiones y a su vez satisface los requerimientos de información de sus usuarios.				3.108,00
R3.A1.	Socialización de la propuesta de trabajo a sus asociados con la finalidad de llegar a consensos para la implementación.				126,00
R3.A1.2	Alimentación taller para dar a conocer la propuesta.	refrigerios	63,00	2,00	126,00
R3.A2.	Se contrata un estudio de línea de base en función de los indicadores que el marco lógico muestra con la finalidad de compararlo y conocer el avance que se tiene en cada uno de los objetivos.				1.326,00
R3.A2.2	Designación y contratación del consultor.	Estudio *	1,00	1.200,00	1.200,00
R3.A2.5	Alimentación taller para dar a conocer la propuesta.	refrigerios	63,00	2,00	126,00

R3.A3.	Reuniones trimestrales para socialización de resultados alcanzados, propuestas de trabajo y rendición de cuentas.				378,00
R3.A3.1	Alimentación taller para dar a conocer los avances.	refrigerios	126,00	3,00	378,00
R3.A4.	Diseño del sistema contable acorde a las normas vigentes para Organizaciones sin fines de lucro y en función de las necesidades de la corporación.				900,00
R3.A4.2	Adquirir sistema computarizado, mantenimiento.	sistema	1,00	900,00	900,00
R3.A5.	Diseño de índices de gestión.				378,00
R3.A5.2	Alimentación taller para dar a conocer la propuesta.	refrigerios	126,00	3,00	378,00
R4.	Funcionamiento.				30.804,00
	Equipos de computación	unidad	2,00	750,00	1.500,00
	Contratar Contador	meses	36,00	250,00	9.000,00
	Comisiones y dietas Directivos	meses	36,00	150,00	5.400,00
	Materiales para empaque	unidades	1.000,00	7,50	7.500,00
	Materiales de oficina	meses	36,00	7,50	1.080,00
	Luz Agua Teléfono	meses	36,00	31,67	1.140,00
	Mantenimiento oficinas y bodegas	meses	36,00	20,83	750,00
	Reuniones asamblea general	alimentación	189,00	6,00	1.134,00
	Movilización	unidades	450,00	2,00	900,00
	Imprevistos				2.400,00
Total					93.161,00
* En el valor a pagar por los estudios se incluye movilización y materiales de oficina para el especialista contratado					

A.6. Manual de buenas prácticas agrícolas

<http://www.fao.org.co/manualbpa.pdf>

# Manual “Buenas Prácticas Agrícolas para la Agricultura Familiar”





## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade de Guajardo, N. E., & Guajardo Cantú, G. (2013). *Contabilidad financiera*. México: McGraw - Hill.
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial No. 449*. Obtenido de [http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República. (14 de marzo de 2015). *Funciones básicas de la administración. Publicación digital en la página web de la Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República*. Obtenido de [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/administracion/la-empresa-y-los-pricipios-administrativos/empresa4.htm](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/administracion/la-empresa-y-los-principios-administrativos/empresa4.htm)
- Bravo, M. (2013). *Contabilidad general*. Ecuador: Escobar.
- Calleja, F. (2011). *Contabilidad I*. México: Pearson.
- Cámaras, Plan Cameral de Exportaciones. (14 de 09 de 2015). *Normas Internacionales de Contabilidad*. Obtenido de <http://www.plancameral.org/web/portal-internacional/preguntas-comercio-exterior/-/preguntas-comercio-exterior/f7282051-984b-4ca0-9b95-be33af4d817c#>
- Celaya, F. (2013). *Contabilidad básica. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.
- Charles, H., & Gareth, J. (2009). *Administración estratégica*. México: McGRAW-HILL.
- CLOC. (2014). *Coordinadora Latinoamericana de Organizaciones del Campo*. Obtenido de <http://cloc-viacampesina.net/pt/temas-principales/reforma-agraria/93-reforma-agraria-ecuador>
- COTECNA.ec. (2015). *Buenas Prácticas de Manufactura*. Obtenido de <http://www.cotecna.com.ec/es-ES/Services/Buenas-Practicas-Manufactura>
- Cuellar, L., Vargas, H., & Castro, C. (2012). *Contabilidad un enfoque práctico*. Bogotá: Alfaomega.

- Ecuador. (2002). *Registro Oficial 696* . Obtenido de Empresa Pública Metropolitana de Rastro: <http://www.epmrq.gob.ec/images/lotaip/leyes/rbpm.pdf>
- Ecuador. (17 de 12 de 2009). *Agencia ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del Agro - AGROCALIDAD* . Obtenido de [http://www.agrocalidad.gob.ec/agrocalidad/images/pdfs/InocuidadAlimentaria/RESOLUCION\\_108\\_AGRICOLA.pdf](http://www.agrocalidad.gob.ec/agrocalidad/images/pdfs/InocuidadAlimentaria/RESOLUCION_108_AGRICOLA.pdf)
- Ecuador. (10 de mayo de 2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario. *Registro oficial No. 444.*, págs. Art. 1 2-3.
- Ecuador. (2013 - 2017). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Obtenido de [http://issuu.com/buen-vivir/docs/6\\_objetivo\\_8\\_fundamento\\_y\\_diagnosti/1?e=8910223/4203463](http://issuu.com/buen-vivir/docs/6_objetivo_8_fundamento_y_diagnosti/1?e=8910223/4203463)
- Estupiñan, R. (2013). *Estados financieros básicos bajo NIC - NIIF*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- FAO. (2007). *Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación*. Obtenido de Agricultura y Desarrollo Rural Sostenibles (ADRS) SUMARIO DE POLÍTICA 6: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/ai120s/ai120s.pdf>
- FAO. (2008). *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación*. Obtenido de Buenas Prácticas Agrícolas: [http://www.fao.org/prods/gap/index\\_es.htm](http://www.fao.org/prods/gap/index_es.htm)
- Fuentes, S., & Mejía , A. (2012). Plan estratégico de marketing para la comercialización de tuna fresca de la corporación de producción agrícola "Porvenir Valle del Chota" parroquia de Ambuquí hacia los supermercados del centro norte del cantón Quito. (Tesis pregrado). Ibarra, Imbabura, Ecuador: Universidad Técnica del Norte.
- Gitman, L., & Castro, O. (2010). *Administración financiera* . México: Pearson.
- Gorbanev, I. (2014). *Administración general en ejercicios, problemas, experimentos, y juegos de roles*. México: Cengage Learning.
- Hansen-Holm, M., & Chávez, L. (2012). *NIIF para PYMES: Teoría y práctica*. Guayaquil: Hansen-Holm.
- Hernandez, S., & Rodríguez, G. (2012). *Administración teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: MCGraw-Hil.

- Juárez, L. F. (2012). *Principios de contabilidad: enfoque emprendedor*. México: Cengage Learning.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: MCGraw-Hill.
- Lara, E. (2010). *Primer curso de contabilidad*. México: Trillas.
- Levin, R., & Rubin, D. (2010). *Estadística para administración y economía*. México: Pearson.
- Mantilla, S. (2013). *Estándares / Normas Internacionales de Información Financiera*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Mora, A. (2010). *Matemática Financiera*. Colombia: Alfaomega.
- Munch, L. (2010). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Naciones Unidas. (Julio de 2015). *División de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/agenda21spchapter14.htm>
- Naciones, Unidas. (Julio de 2015). *División de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/agenda21spchapter14.htm>
- Pacheco, J. (2013). *Contabilidad financiera con excel*. Lima: Macro EIRL.
- Palacios Blanco, J. L. (2012). *Administración de la calidad*. México: Trillas.
- Ramírez, D. N. (2013). *Contabilidad administrativa, Un enfoque estratégico para competir*. México: McGraw - Hill.
- ripess. (16 de 06 de 2012). *Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social Solidaria*. Obtenido de La economía que necesitamos: DECLARACIÓN DEL MOVIMIENTO DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA A RIO +20: <http://www.ripess.org/declaracion-ripess-rio20/?lang=es>
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración*. México: Pearson.

Rodriguez, A. (10 de junio de 2005). *Universidad de la Rioja*. Obtenido de [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1185131.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1185131.pdf)

UNESCO. (28 de Agosto de 2001). *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Obtenido de ONGs, Gobernanca y Desarrollo: [http://www.unesco.org/most/dsp53\\_sp.pdf](http://www.unesco.org/most/dsp53_sp.pdf)

Zambrano, P. (2013). *Microeconomía*. Quito: Ediciones Killari.

Zapata, P. (2011). *Contabilidad general: Con base en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)*. Madrid: McGraw-Hill.



Plantación de Tuna  
Fuente: archivos del autor



Reunión con agricultores  
Fuente: archivos del autor



Limpieza y clasificación  
Fuente: archivos del autor



Pago a los productores  
Fuente: archivos del autor