

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

TRABAJO DE GRADO



**TEMA: MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA
ASOCIACIÓN SUMAK KAWSAY DE LA COMUNIDAD SAN PABLO URCO,
PICHINCHA, ECUADOR**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA.**

**AUTOR:
EMERSON SAÚL ALBA LECHÓN**

**DIRECTORA:
ING. ESPINOZA GAVILANES DOLORES DEL ROCIO**

IBARRA 2022

RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación Sumak Kawsay es una entidad dedicada a la producción y procesamiento de leche, por lo tanto, tiene una fuerte trayectoria empresarial y cuenta con clientes y proveedores fijos que reflejan su sólido posicionamiento en el mercado; sin embargo, se observa que la deficiente gestión administrativa y estratégica retrasan el cumplimiento de objetivos y toma de decisiones debido a que los recursos no son utilizados de forma eficaz y eficiente, es decir, no existe un proceso coordinado para reducir costos, agilizar procesos y orientar la acción humana en cada unidad administrativa; a su vez, el proceso contable-financiero es empírico, se evidencia un aumento de cartera de crédito, retraso en el pago de proveedores y desconocimiento de la situación económica de la empresa con alta iliquidez de efectivo. Con lo detallado, se establece la necesidad de implementar un manual administrativo, contable y financiero que evite que la asociación genere pérdidas y le obligue a cerrar sus puertas. Se utiliza la investigación descriptiva con enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, en base a métodos deductivos e inductivos que se apoyan en la entrevista y encuesta como técnicas de estudio. Así, se observa que el diseño e implementación de un manual garantizan a la asociación flexibilidad empresarial para el cumplimiento de metas y generación de rentabilidad, ya que, sin rentabilidad no hay empresa que se mantenga a flote debido a que el mundo empresarial es voraz y requiere de cambios constantes para que cada organización se mantenga, desarrolle y crezca económicamente.


ABSTRACT

The Sumak Kawsay Association, even though it is recognized in the market and has fixed clients and suppliers, has poor administrative and financial management, where the need to carry out an administrative process becomes latent to improve productivity, implementing controls and plans of action that makes its adaptability to constant change within the market, and of course, in the productive sector, where minimizing risks is a challenge; With this, the association requires the design of an administrative, accounting and financial manual that contributes as a management tool to decision-making, profitability and solvency of the company based on formal documentation. Among its existing weaknesses is the inexistence of a mission, vision, objectives, values, policies, manual of functions and procedures, weak accounting, and financial management, this, based on the application of a descriptive research with a qualitative and quantitative approach. The implementation of this manual significantly improves the management of the association with strategic tools that allow its development and expansion.

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de director de Trabajo de Grado, respecto al informe presentado por el egresado Emerson Saúl Alba Lechón, para optar por el título de LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA., cuyo tema es: **“MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA ASOCIACIÓN SUMAK KAWSAY DE LA COMUNIDAD SAN PABLO URCO, PICHINCHA, ECUADOR”**, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 22 días del mes de marzo del 2022



Ing. Rocío Espinoza MBA

C.I. 0400642989



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1724677396
APELLIDOS Y NOMBRES:	EMERSON SAÚL ALBA LECHÓN
DIRECCIÓN:	SAN PABLO URCO
E-MAIL:	esalbal@ut.edu.ec
TELÉFONO MÓVIL:	0991658251
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA LA ASOCIACIÓN SUMAK KAWSAY DE LA COMUNIDAD SAN PABLO URCO, PICHINCHA, ECUADOR
AUTOR:	EMERSON SAÚL ALBA LECHÓN

FECHA:	28/04/2022
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Contabilidad y Auditoría C.P.A.
ASESOR/DIRECTOR:	Ing. Rocío Espinoza MBA.

CONSTANCIAS

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

Ibarra, a los 28 días del mes de abril del 2022

AUTOR:

Emerson Saúl Alba Lechón

C.I: 1724677396

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mis padres que me brindaron su apoyo económico y moral durante mi formación profesional, permitiéndome con ello, superarme ante cualquier obstáculo a fin de alcanzar todos mis grandes anhelos.

A Dios por ser quien me guía en todas mis decisiones y a su vez, me brinda fuerza espiritual necesaria en los momentos más difíciles de la vida para continuar trabajando en mis propósitos y aspiraciones.

Emerson Alba

AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento a la asociación Sumak Kawsay, a su consejo directivo de la entidad, pues, fueron quienes me brindaron confianza y colaboración en el desarrollo de la investigación para contribuir con una mejora en sus gestiones.

A la Universidad Técnica del Norte en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas por formar profesionales íntegros para la sociedad, y a mis docentes, que compartieron sus conocimientos y sabiduría durante mi formación profesional.

Un eterno agradecimiento a todas las personas que tuvieron la amabilidad de brindarme motivación, apoyo y orientación académica en el desarrollo del trabajo de investigación.

Emerson Alba

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	B
ABSTRACT	C
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO	D
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	D
DEDICATORIA	G
AGRADECIMIENTO	H
INDICE DE CONTENIDOS	I
INDICE DE TABLAS	M
INDICE DE FIGURAS	O
OBJETIVOS	P
General	P
Específicos	P
CAPÍTULO I: Fundamentación teórica	19
1.1 Introducción	19
1.2 Objetivo	19
1.3 Estudios académicos y científicos	19
1.4 Fundamentación teórica de procedimientos metodológicos	23
1.4.1 Investigación cualitativa.	23
1.4.2 Investigación cuantitativa.	24
1.4.3 Investigación descriptiva.	24
1.4.4 Método deductivo.	25
1.4.5 Método inductivo	25
1.4.6 Censo.	26
1.4.7 Técnicas e instrumentos.	26
1.5 Fundamentación teórica del diagnóstico	27
1.5.1 Variables	28
1.5.2 Indicadores	28
1.5.3 Matriz FODA	29
1.5.4 Matriz ScoreCard	29
1.6 Fundamentación teórica de la propuesta	30
1.6.1 La Asociación	30
1.6.2 Requisitos para ser una asociación	30

1.6.3	Normativa Legal	31
1.6.4	Manual administrativo	32
1.6.5	Manual de procedimientos.	36
1.6.6	Contabilidad	38
1.6.7	Conceptualización de los términos financieros.	41
CAPÍTULO II. Procedimientos metodológicos		44
2.1	Introducción	44
2.2	Objetivo	44
2.3	Tipo de investigación	44
2.3.1	Investigación descriptiva.	44
2.3.2	Enfoque cuantitativo.	45
2.3.3	Enfoque cualitativo.	45
2.4	Métodos	46
2.4.1	Método descriptivo.	46
2.4.2	Método inductivo.	46
2.4.3	Censo	47
2.5	Técnicas e instrumentos	47
2.5.1	Entrevista	48
2.5.2	Encuesta	48
2.5.3	Observación	48
2.6	Identificación de variables	48
2.6.1	Indicadores	49
2.6.2	<i>Variable 1: Gestión administrativa</i>	49
2.6.3	<i>Variable 2: Gestión contable-financiera</i>	49
2.6.4	<i>Variable 3: Macroentorno.</i>	50
CAPÍTULO III. Diagnóstico		53
3.1	Introducción	53
3.2	Objetivo	53
3.3	Desarrollo de variables	53
3.3.1	Gestión administrativa	53
3.3.2	Gestión contable financiero.	54
3.3.3	Macroentorno	54
3.3.4	Normativa legal	57
3.4	Análisis de la información	58

3.4.1	Encuesta aplicada a los proveedores de leche cruda de la asociación Sumak Kawsay	58
3.4.2	Entrevista a la presidenta de la asociación Sumak Kawsay	68
3.4.3	Entrevista a la administradora de la de la Asociación Sumak Kawsay	72
3.4.4	Entrevista al contador de la de la Asociación Sumak Kawsay	76
3.4.5	Entrevista a un empleado de la Asociación Sumak Kawsay	80
3.4.6	Entrevista al cliente de la de la Asociación Sumak Kawsay	82
3.4.7	Matriz FODA	85
3.4.8	Cruce de la Matriz FODA	87
3.5	Conclusión diagnóstica	88
CAPÍTULO IV. Propuesta		89
4.1	Introducción	89
4.2	Objetivo	89
4.3	Propuesta administrativa	89
4.3.1	Legalidad de la Asociación	89
4.3.2	Filosofía empresarial	90
4.3.3	Logotipo de la empresa	90
4.3.4	Misión	91
4.3.5	Visión	92
4.3.6	Valores corporativos	92
4.3.7	Objetivos estratégicos	93
4.3.8	Políticas	94
4.4	Gestión por procesos	95
4.4.1	Mapa de proceso	96
4.4.2	Ficha de procesos misionales	97
4.4.3	Manual de procedimientos	101
4.4.4	Diagrama de flujo	105
4.4.5	Estructura organizacional	109
4.4.6	Gestión de riesgos	115
4.5	Propuesta Financiera	124
4.5.1	Manual contable y financiero	124
4.5.2	Catálogo de Cuentas	124
4.6	Dinámica de cuentas.	129
4.6.1	Caja	129
4.6.2	Bancos	130

4.6.3	Cuentas por cobrar	131
4.6.4	Propiedad Planta y Equipo	132
4.6.5	Pasivo corriente	133
4.6.6	Patrimonio	135
4.6.7	Ingresos operativos	136
4.6.8	Costos y Gastos	138
4.7	Estructura de los estados financieros	139
4.8	Ejercicio práctico	147
CAPÍTULO V: Validación		156
5.1	Introducción	156
5.2	Descripción del estudio	156
5.2.1	Objetivo	156
5.2.2	Equipo de Trabajo	157
5.3	Metodología de verificación	157
5.3.1	Factores para validar	159
5.3.2	Método de calificación	160
5.3.3	Rango de interpretación	160
5.4	Resultados	161
5.4.1	Calificación e interpretación	165
CONCLUSIONES		168
RECOMENDACIONES		169
Anexo 1. Socialización del manual con los socios proveedores		175
Anexo 2. Entrevista al contador de la asociación Sumak Kawsay		175
Anexo 3. Entrevista a la administradora de la asociación Sumak Kawsay		176
Anexo 4. Entrevista al cliente de la asociación Sumak Kawsay		176
Anexo 5. Matrices de validación generales		176

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Simbología de los diagramas de flujo.....	37
Tabla 2. Estados Financieros	42
Tabla 3. Indicadores financieros	42
Tabla 4. Determinación de la población	47
Tabla 5. Matriz de relación diagnóstica.....	51
Tabla 6. Misión y visión.	58
Tabla 7. Objetivos y metas.....	59
Tabla 8. Principios y valores.....	60
Tabla 9. Capacitaciones	61
Tabla 10. Recolección de datos	62
Tabla 11. Trato al personal	63
Tabla 12. Valor de pago.....	64
Tabla 13. Pagos puntuales.....	65
Tabla 14.. Políticas de la asociación	66
Tabla 15. Organigrama de la asociación.....	67
Tabla 16. Matriz FODA.....	85
Tabla 17. Cruce de la Matriz FODA.....	87
Tabla 18. Manual de funciones de la asamblea	110
Tabla 19. Manual de funciones del directorio	111
Tabla 20. Manual de funciones del administrador.....	112
Tabla 21. Manual de funciones del contador	113
Tabla 22. Manual de funciones del trabajador de planta	114

Tabla 23. Formato de identificación de riesgos	115
Tabla 24. Matriz de riesgos.....	120
Tabla 25. Plan de mitigación de riesgos	122
Tabla 26. Análisis del ESF.....	152
Tabla 27. Equipo de Trabajo.....	157
Tabla 28. Matriz de Validación	157
Tabla 29. Matriz de validación	159
Tabla 30. Método de calificación.....	160
Tabla 31. Rango de Calificación.....	160
Tabla 32. Rango de interpretación	161
Tabla 33. Matriz de validación.	161
Tabla 34. Calificación Msc. María de los Ángeles.....	165
Tabla 35. Calificación Ing. Rocío Espinoza MBA	165
Tabla 36. Calificación Ing. Marcelo Vallejos.....	165
Tabla 37. Calificación Sra. Plácida Alba	166
Tabla 38. Resultados generales de la validación	166

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Características de un organigrama.....	35
Figura 2. Misión y visión.....	58
Figura 3. Objetivos y metas.....	59
Figura 4. Principios y valores	60
Figura 5. Capacitaciones.....	61
Figura 6. Recolección de datos	62
Figura 7. Trato al personal	63
Figura 8. Valor de pago	64
Figura 9. Pagos puntuales	65
Figura 10. Políticas de la asociación.....	66
Figura 11. Organigrama de la asociación	67
Figura 12. Logotipo de la empresa	91
Figura 13. Principios y valores	92

OBJETIVOS

General

Diseñar un manual administrativo, contable y financiero para la asociación Sumak Kawsay de la comunidad San Pablo Urco, Pichincha, Ecuador que contribuya al fortalecimiento estratégico y mejora continua.

Específicos

Estructurar un marco teórico pertinente que sustente el objeto de estudio y coadyuve al planteamiento de la propuesta en base a la revisión de fuentes primarias, secundarias críticas y objetivas.

Describir el tipo de investigación, métodos, técnicas, instrumentos y variables a utilizarse en la indagación para sustentar su aplicación y contribución en el desarrollo del estudio.

Evaluar la situación real de la empresa mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y el Balance ScoreCard para obtener información objetiva que contribuya a la estructuración de la matriz FODA.

Realizar un manual administrativo, contable y financiero para la asociación Sumak Kawsay de la comunidad San Pablo Urco, que se adapte a las necesidades empresariales y objetivos organizacionales.

Validar la aplicación del manual administrativo, contable y financiero para la asociación Sumak Kawsay.

CAPÍTULO I: Fundamentación teórica

1.1 Introducción

Fundamentar científicamente el problema de estudio es el punto de partida e inicio de un proceso objetivo y crítico de cualquier investigación porque define y responde a planteamientos teóricos con relación a aspectos administrativos, contables y financieros que facilitan la comprensión del lector y la justificación del desarrollo investigativo.

El marco teórico hace referencia a diversos aspectos que incluyen: planificación estratégica y operativa, gestión del talento humano, normativa interna, manuales de funciones y procedimientos, flujogramas, gestión por procesos, estructura organizacional, normativa contable, plan de cuentas, dinámica de cuentas y análisis de estados financieros; con ello, se describen a continuación diversos términos que contribuyen a entender el problema de estudio para dar solución al problema identificado.

1.2 Objetivo

Estructurar un marco teórico pertinente que sustente el objeto de estudio y coadyuve al planteamiento de la propuesta en base a la revisión de fuentes primarias y secundarias críticas y objetivas.

1.3 Estudios académicos y científicos

Cualquier organización, empresa o asociación a nivel mundial se basa en un proceso con su respectivo control, por ello, es necesario la elaboración de un manual que como guía estratégica y operativa permita una gestión empresarial y control administrativo eficiente que coadyuve con el cumplimiento de objetivos y oriente a la asociación en la toma de decisiones, siendo un documento de apoyo con información objetiva y crítica respecto a políticas y

procedimientos de la asociación (Vivanco, 2017). Actualmente, es una necesidad latente integrar un proceso, actividad, procedimiento y operaciones de forma homogénea para organizar y administrar recursos, detectar fallas, minimizar riesgos y garantizar una eficiente productividad (Pérez y Lanza, 2014).

En la investigación de Falcón y Fuentes (2019) las organizaciones de la Economía Social para el desarrollo eficiente de su labor en España disponen de una veraz información contable que define valores, principios y su vinculación con el entorno en base a prácticas de Responsabilidad Social Corporativa; así, implementan Normas Internacionales de Contabilidad como un modelo contable que proporciona información económica y financiera de las actividades y contribuye a la transparencia y rendición de cuentas en base a la gestión de recursos y análisis de la información financiera. Sin embargo, en otro estudio el objetivo de la información financiera evalúa el desempeño de la gerencia siendo el objetivo principal de los estados financieros proporcionar información confiable, pertinente y oportuna sobre la situación real de la asociación tanto para usuarios internos y externos (Martínez y Milla, 2018).

Para Segarra (2018) las sociedades a nivel mundial están sujetas a una planificación, gestión y administración por lo tanto, una asociación está formada por un concejo rector representante de la asamblea general de socios cooperativistas dedicadas a la producción, comercialización de leche cruda y sus derivados; como ejemplo, la cooperativa La Fageda, ubicada en España, realiza actividades económicas en el sector lechero, contribuyendo al bienestar social con la formación de empleos y aplicación de normas de calidad. Su gestión en el área administrativa, financiera, comercial, legal y de dirección garantizan el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales con la elaboración de productos de calidad que reflejan variedad, distinción en la marca, trabajo en equipo integral y desarrollo profesional, donde, la interrelación

con personas de diversas capacidades hace que las condiciones sociales mejoren y se encaminen al progreso económico de la sociedad.

La producción de leche en América latina y el Caribe como parte del sector primario es fundamental para la economía del país porque garantiza oportunidades de empleo y crecimiento familiar al contribuir como fuente alimentaria y aportar al PIB total con el 5.4% en el año 2019, por lo que su participación ocupa el séptimo lugar con un valor monetario de 229 842,7 millones de dólares en la región [Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019)].

El sector lechero ha tenido un crecimiento progresivo y desarrollo sostenible del 22% durante el periodo de octubre 2019 y marzo 2020; con un promedio mensual de incremento del 4,7% en producción. Debido a los meses de asilamiento por el efecto de la pandemia su rol principal ha sido el abastecimiento de productos lácteos a nivel nacional de manera permanente [Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP, 2020)].

En Ecuador la actividad agropecuaria representa el 9.7% del total del Producto Interno Bruto mientras que el sector lechero representa 1,3% del PIB nacional siendo esta la actividad económica principal al generar ingresos de aproximadamente 1,3 millones de ecuatorianos que se encuentran en el campo de manera directa o indirecta. A nivel nacional se produce alrededor de 6,6 millones litros diarios por eso según Agrocalidad existen 45 000 productores exclusivos de leche pero sólo el 30% están agremiados en asociaciones formales (MAGAP, 2020).

De acuerdo con Fernández et al. (2018) en Madrid se analizó si la estructura organizacional se complementa con las estrategias para conseguir un alto rendimiento empresarial, por ende con una muestra de 100 PYMES y el método de componentes principales se obtuvo como resultado que la mayoría de las empresas tienen más de 5 años de servicios e incluyen variables de análisis,

orientación hacia el futuro y exploración del entorno concluyendo que la estructura organizacional contribuye a un mayor rendimiento en las empresas.

La investigación de Bravo y Morales (2018) en Matagalpa estudió a 20 trabajadores de la Asociación Movimiento Comunal para dar una orientación general de las actividades contables, utilizando el método empírico (entrevistas) donde se evidenció que una gestión estratégica garantiza el control de las operaciones económicas, sin embargo, la empresa no tiene un compendio contable y cada proceso se desarrolla empíricamente, viendo la necesidad de diseñar e implementar un manual de procedimientos de control interno que garantice la eficiencia en cada operación efectuada.

De igual manera González (2010) en Ibarra realizó un estudio a 5 directivos, 28 empleados y 400 clientes con el propósito de plantear un manual de procesos para mejorar la productividad y atención al cliente en la empresa Emelnorte; utilizó métodos empíricos y teóricos donde obtuvo que el personal realiza operaciones en base a funciones por lo que considera necesario la implementación de un manual que describa actividades, procesos y procedimientos a realizar para minimizar riesgos y corregir deficiencias.

Con todo lo expuesto es necesario describir que las asociaciones legalmente constituidas carecen de una gestión administrativa sólida, donde, los diseños organizacionales, directivos y operativos son llevados a cabo por la experiencia, siendo necesario el establecimiento de una guía administrativa que mejore la calidad de la gestión y permita el logro de objetivos institucionales relacionados con el fortalecimiento de la imagen corporativa y desempeño organizacional (De la Cruz, 2013).

La asociación Sumak Kawsay ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Cayambe, está compuesta de 100 socios e inicia las actividades en el año 2012 integrando un esquema de

Economía Popular y Solidaria. Su representación se realiza a través de un consejo administrativo, el cual evidencia deficiencias en el manejo administrativo, contable y financiero, siendo factible la realización de un manual que aporte en la optimización de actividades y recursos para lograr objetivos organizacionales.

1.4 Fundamentación teórica de procedimientos metodológicos

Un procedimiento metodológico constituye una herramienta para instrumentar y apoyar a cada indicador, es decir, permite definir actividades, procesos y procedimientos como forma de orientar y dirigir el proceso investigativo. En el desarrollo de la investigación se aplican métodos, técnicas e instrumentos con la finalidad de conseguir una ejecución específica, objetiva y crítica (Baena, 2018). La investigación para la asociación Sumak Kawsay es de carácter descriptiva y utiliza enfoques cualitativos y cuantitativos.

1.4.1 Investigación cualitativa.

Para Schwarz (2017) la investigación cualitativa "...se concentra en la personalización de cualidades, atributos y características de un problema evaluando actitudes y rasgos personales" (p. 11), es decir, está orientado hacia un tema puntual, mediante el análisis, síntesis y direccionamiento del objeto de estudio. De la misma forma "...permite desarrollar interrogantes y suposiciones durante o después de la recolección con el fin de descubrir cuáles son las preguntas de investigación más relevantes para refinarlas y responderlas" (Hernández et al., 2014, p. 7), por lo que, incluye entrevistas, debates en grupo o métodos de observación cualitativa.

Su objetivo es la recolección y análisis de datos no estandarizados que permitan explicar o entender el comportamiento y actuar de un determinado grupo de estudio con motivaciones, características, ideas y percepción de las personas en base a determinado tema en particular, obteniendo una visión amplia.

1.4.2 Investigación cuantitativa.

La investigación cuantitativa como método estructurado y sistemático es una estrategia que permite recopilar y analizar información obtenida en base a estadísticas y herramientas matemáticas que aporten a la cuantificación del problema de investigación. Se forma a partir de un enfoque deductivo, mismo que, hace hincapié a la comprobación de la hipótesis, moldeada por filosofías empiristas y positivistas (Ruiz, 2013). A su vez, diversos autores afirman lo siguiente:

... es un conjunto de procesos secuenciales y probados, donde, el orden es riguroso, derivándose objetivos y preguntas de investigación que generalizan los resultados encontrados en un grupo o segmento de una colectividad, ofreciendo la posibilidad de generalizar resultados y entablar el control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y magnitudes de estos. (R. Hernández et al., 2014, p. 4,6)

La investigación cuantitativa permite recoger y observar datos numéricos siendo la base para identificar tendencias y promedios, realizar predicciones, comprobar relaciones y obtener resultados generales de poblaciones extensas.

1.4.3 Investigación descriptiva.

La investigación descriptiva hace referencia al diseño del proceso investigativo con la creación de preguntas y análisis de datos respecto a la población, situación o fenómeno determinado; utilizando preguntas para obtener información relevante en base al qué, cómo, cuándo y dónde, sin darle preferencia al “por qué” (Jervis, 2020). Autores diversos concuerdan que:

...su fin es especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describiendo tendencias de un grupo o población. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta

sobre los conceptos o las variables, sin indicar cómo se relacionan estas. (Hernández et al., 2014, p. 80)

1.4.4 Método deductivo.

En base a diferentes autores como Arrieta (2021) y Baena (2018) es un tipo de razonamiento usado para aplicar leyes o teorías a casos singulares de las ciencias formales, siendo importante en la lógica y matemática; produce teorías de conocimientos pasados o anteriores, por lo que, es una forma de razonar y explicar la realidad general hacia un caso particular.

Este método es uno de los más usados en investigaciones que tienen como objetivo la evaluación de características de una población o situación en particular. En la investigación descriptiva el objetivo es describir el comportamiento o estado de un número de variables.

1.4.5 Método inductivo

El método inductivo “...se utiliza partiendo de casos particulares para llegar a una conclusión general que consiste en la recolección de datos sobre casos específicos y su análisis para crear hipótesis o teorías” (Arrieta, 2021, p. 8). A su vez esta metodología se aplica:

...en el problema de investigación con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior, el razonamiento inductivo o inducción es una forma de razonamiento en donde la verdad de las premisas apoya la conclusión, pero no la garantizan. (Benjamín y Fincowsky, 2014, p. 40)

Este método es un procedimiento de investigación que pone en práctica el pensamiento o razonamiento inductivo, caracterizándose por ser ampliativo y generalizador al partir de premisas cuya verdad apoya la conclusión, pero, como se menciona anteriormente no la garantiza.

1.4.6 Censo.

En estadística descriptiva, el censo es un recuento de individuos que conforman una población definida como un conjunto de elementos de referencia, sobre el que, se realizan las observaciones (Martínez, 2018). Es el mayor ejercicio de recopilación y procesamiento de datos que existe en un país y sirve como base para la toma de decisiones, tanto en el ámbito público como privado, así como marco de referencia para encuesta de gastos e ingresos, condiciones de vida o cualquier tipo de investigación por realizar (Ponce, 2005).

Esta herramienta permite el recuento de datos estadísticos sobre toda una población para conocer las características con precisión, es decir, el censo es la recopilación de información respecto a un grupo de personas.

1.4.7 Técnicas e instrumentos.

Las técnicas de recolección de datos son los medios que utiliza el investigador para recopilar información para la investigación.

Encuesta: es ampliamente utilizada como un procedimiento de investigación que permite la obtención y elaboración de datos de manera rápida y eficaz. Posee, entre otras ventajas, la posibilidad de aplicaciones masivas y la obtención de información sobre un amplio abanico de cuestiones a la vez (Casas et al., 2002)

La encuesta es una técnica que se lleva a cabo mediante la aplicación de un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas a una muestra de personas; proporcionando información sobre opiniones, actitudes y comportamientos de los ciudadanos (Grande y Fernández, 2005).

Entrevista: se define como “...una conversación que se propone con un fin distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa para recalcar datos” (Díaz et al., 2013).

Para Sabino (2015) es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación a través de preguntas semiestructuradas, es decir, consiste en obtener información oral de parte de una persona lograda por el entrevistador directamente, en una situación de cara a cara, a veces, la información no se transmite en un solo sentido, sino en ambos, por lo tanto, una entrevista es una conversación entre el investigador y una persona que responde a preguntas orientadas a obtener información exigida por los objetivos específicos de un estudio.

La Observación. es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis; siendo un elemento fundamental de todo proceso de investigación; así, es la base en la cual se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Es el registro visual de una situación que prioriza el acercamiento y captación directa de dinámicas y prácticas sociales en los contextos naturales en que se desarrollan.

1.5 Fundamentación teórica del diagnóstico

Para Armijos (2019) el diagnóstico es realizado para conocer la situación actual de la asociación con la utilización de instrumentos de investigación como visitas de campo, encuestas y entrevistas que contribuyan a identificar deficiencias en el aspecto administrativo, contable y financiero, es decir, analiza una serie de sucesos con el objetivo de gestionar factores que promovieron la aparición de un fenómeno.

El diagnóstico es desarrollado en función a los ejes problemáticos evidenciados en la asociación, mismos que, son determinados a través de varios instrumentos de análisis y evaluación; así, el diagnóstico es el primer paso en el proceso de evaluación ya que orienta los programas metodológicos y didácticos a desarrollar, ajustados a los intereses, necesidades y expectativas.

1.5.1 Variables

Según Torres (2014) las variables de investigación son características o propiedades de los seres vivos, objetos o fenómenos que tienen la particularidad de sufrir cambios. Estas pueden observarse, medirse, ser objeto de análisis y controlarse durante el proceso de una averiguación.

Una variable es una propiedad del objeto de estudio que puede asumir dos o más valores. De forma que, si esto no ocurre, la característica observada no es una variable sino una constante. Las variables de la investigación son las características y propiedades cuantitativas o cualitativas de un objeto o fenómeno que adquieren distintos valores, es decir, varían respecto a las unidades de observación.

1.5.2 Indicadores

Barriga y Henríquez (2011) definen a los indicadores como "... la unidad que permite medir la dimensión de la variable para establecer que valor de ella le corresponde a una unidad de análisis determinada, así, el dimensionamiento de una variable entiende un aspecto parcial de la variable, que es, relativamente independiente de otros aspectos y que, en conjunto, constituyen su sentido total" (p. 12).

Los indicadores sociales son estadísticas que facilitan estudiar dónde estamos y hacia dónde vamos con respecto a determinados objetivos y metas, así también, permiten evaluar programas específicos y determinar su impacto (Benjamín y Fincowsky, 2014). Son datos cuantitativos,

producto de los procedimientos establecidos por el investigador, quien, genera resultados que todos pueden observar de la misma manera.

1.5.3 Matriz FODA

La sigla FODA es un acrónimo de fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar), debilidades, (son los críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de objetivos) (Arriaga et al., 2017).

Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o proyecto que analiza características internas, fortalezas y debilidades, su situación externa, amenazas y oportunidades. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización y así poder planear una buena estrategia de marketing. Es importante mencionar que el análisis FODA es un instrumento que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso para la toma de decisiones.

1.5.4 Matriz ScoreCard

El Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Esta técnica, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio (Hernández, 2017).

El Balance Scorecard es una herramienta de gestión que permite implementar la estrategia de una empresa a partir de una serie de medidas de actuación, admitiendo un control permanente sobre los factores de la organización que se interrelacionan con los objetivos. El BSC se desarrolla

por la necesidad de las organizaciones de disponer de una herramienta o modelo de gestión estratégica que les permita tener una visión general, conjunta e interrelacionada de la empresa. Otro aspecto destacable del BSC es que no limita el control y la visión de la empresa a la perspectiva financiera, sino que la extiende hacia otras perspectivas y enfoques como son: perspectiva del cliente, perspectiva de procesos e innovación de aprendizaje.

1.6 Fundamentación teórica de la propuesta

1.6.1 La Asociación

Según la [Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2018)] en el artículo 18 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria se define al sector asociativismo como el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, haciendo uso de procesos y actividades de calidad, por ende, como asociación debe observar y aplicar normas de calidad sustentadas en la ISO 9001, que, como estándar de transparencia permite cumplir con las expectativas y necesidades del cliente; su aplicación contribuye a:

- Ser un competidor más eficiente en el mercado.
- Optimizar recursos y operaciones.
- Reducir costes.

1.6.2 Requisitos para ser una asociación

Según la SEPS (2012) en el Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria manifiesta que para generar la personalidad jurídica de una asociación en la que otorgue derechos y obligaciones es necesario presentar ante la Superintendencia de Economía Popular y solidaria de los siguientes documentos:

1. Reserva de denominación;
2. Acta Constitutiva suscrita por los asociados fundadores;
3. Copia de cédula de los directivos;
4. Estatuto social; y,
5. Certificado de depósito del aporte al capital social inicial.

1.6.3 Normativa Legal

MAGAP. La leche cruda de vaca que se produce en el país para poder ser comercializada en el mercado debe cumplir con parámetros de normalización y calidad según las directrices de Organismos de Control y Regulación, en este caso el encargado de elaborar y aprobar normas de calidad es el Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización, mismo que, regula el tratamiento de la leche cruda destinada al procesamiento, a su vez, el 15 de marzo del 2013 entra en vigencia el Acuerdo Interministerial 001-2013 MAGAP MIPRO con el fin de controlar y regular la cadena de producción de la leche y sus derivados en base al fomento, promoción y desarrollo de la producción higiénica y eficiente, incentivando la seguridad alimentaria y buenas prácticas. El MAGAP se constituye como el ente responsable de inspeccionar y vigilar la producción, acopio, transporte y comercialización del producto, así como fijar el precio de sustentación más calidad (Alvarado, 2017).

SEPS. El Catálogo de Cuentas (CUC) norma la codificación, registro, preparación y presentación de la contabilidad general de las entidades sujetas a supervisión por la SEPS; en su elaboración se observan principios de contabilidad. Además, al final de cada ejercicio económico las organizaciones sujetas al control de esta entidad, en forma adicional a los

estados financieros de situación y de resultados remitirán un reporte con información acerca de la distribución de utilidades y excedentes acordadas por el órgano competente.

1.6.4 Manual administrativo

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir de forma ordenada y sistemática información, instrucciones y lineamientos necesarios para que una organización desempeñe mejor sus tareas (Benjamín y Fincowsky, 2014), es decir, son instrumentos de gestión que hacen que la empresa guíe las conductas del personal para alcanzar los objetivos fijados por la gerencia en base a políticas, principios y valores, definición de funciones, organigramas, flujogramas, manual de procedimientos, entre otros.

Misión.

Es una descripción escrita que define la razón de ser o por qué existe una organización, por lo que, constituye el objetivo central hacia el que todo el personal debe dirigir los planes y programas que se propongan (Peralta, 2018). En la misión se plasma qué es la asociación, qué hace y para quién, en otras palabras, es el motivo o cimiento para lograr aquello que la asociación se ha establecido. Para redactar una misión o visión es necesario plantearse las siguientes cuestiones:

1. ¿Por qué existe la asociación?
2. ¿Cuál es el motivo de creación de la asociación?
3. ¿Cuál es la finalidad de la asociación?
4. ¿A qué perfil de clientes estoy direccionado?
5. ¿Cuál es la ventaja competitiva frente al resto?

Visión.

Según Vicuña (2012) la visión es una expresión verbal de lo que la asociación espera alcanzar en un futuro, marcando el rumbo o camino que debe seguir una organización en el largo plazo. Hace referencia a lo que está por venir, es decir, lo que una empresa quiere llegar a ser, convirtiéndose en el enunciado que impulsa al personal del negocio a seguir trabajando para cumplir con los objetivos establecidos. No se constituye tan sólo como una frase escrita sino que, es un enunciado a cumplir estratégicamente. Para redactar tal visión es necesario considerar:

1. ¿Cómo miro a la asociación en un futuro?
2. ¿Cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo?
3. ¿Cómo me mantendré como asociación en el entorno cambiante?
4. ¿Cómo voy a lograr el reconocimiento de la asociación?
5. ¿Cuál será mi equipo de trabajo?
6. ¿Cuál es el aporte para la sociedad?

Objetivos.

Son el resultado deseado de la asociación frente a una secuencia de pasos sistemáticos que permiten cumplir con la visión y misión. Son estratégicos para proyectarse en el tiempo y deben servir de motivación a todos los trabajadores. Tienen que ser medibles, claros, precisos y alcanzables (Assafiri et al., 2019) pues, los objetivos son imprescindibles ya que indican lo que se espera de la investigación y definen la forma en que se alcanzará el resultado en base a metas. Plantear un objetivo es determinar el fin al que se desea llegar mediante la indagación.

Principios corporativos.

Comprenden reglas, directrices y creencias propias de cada organización a través del compromiso ético y sentido de pertenencia de todo el personal. Son el soporte de la cultura organizacional (Salavarría, 2016) por ello, definen indiscutiblemente los principios éticos, morales y empresariales de la asociación instaurando la respectiva identidad corporativa.

Valores corporativos.

Los valores corporativos definen el actuar del personal con respecto al comportamiento ético y actuación organizacional, donde, las condiciones del entorno responden a características competitivas y permiten el cumplimiento de metas y objetivos, por ello, Vicuña (2012) los define como ideales y compendios colectivos que guían las actuaciones de un individuo dentro de la asociación; siendo los parámetros de conducta intrínsecamente relacionados con los propósitos de esta. Son una guía para el personal en el sentido de cómo debe comportarse cada individuo para lograr el desarrollo y crecimiento empresarial.

Los valores corporativos han contribuido satisfactoriamente al logro de objetivos porque son aspectos que marcan la diferencia como ventaja competitiva; es una creencia compartida entre todo el personal que delimitan el comportamiento de los miembros, orientan la actividad empresarial y se integran a la estrategia competitiva.

Políticas

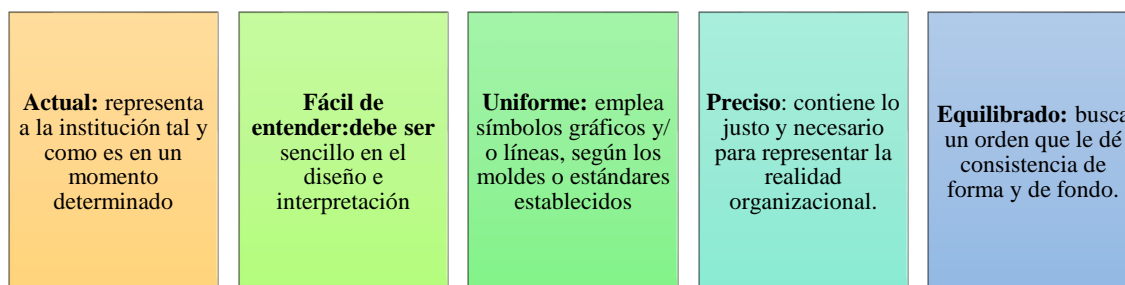
Son lineamientos o criterios que permiten la consecución de objetivos organizacionales; sirven para administrar una actividad en el transcurso hacia un objetivo, ayudando a facultar y conservar una buena relación entre personas (Vicuña, 2012). La política es un dogma de principios generales que la asociación se compromete a cumplir, pues, se redacta en un documento formal para su cumplimiento obligatorio.

Organigrama.

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización, misma que, muestra la constitución de los departamentos administrativos que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (Benjamín y Fincowsky, 2014).

El organigrama ordena y organiza a la asociación dentro de la comunicación formal; informando a todos los miembros de la empresa y personas externas de qué departamentos existen en ella, qué personas, sus puestos, qué funciones tienen y cómo se relacionan entre sí. Algunas de sus características son:

Figura 1. Características de un organigrama



Para que el organigrama indique debidamente la estructura orgánica de la asociación es necesario su actualización constante, por ello, su diseño debe ser sistemático, ordenado y debe representar lo necesario de manera que no puedan darse malas interpretaciones. Al ser una herramienta administrativa y de gestión tiene algunas ventajas como: ser fuente de información, ubicar la unidad orgánica con rapidez y facilitar la mejora de los procesos (Fernández et al., 2018).

Uno de los pilares cuando una organización empieza a andar es diseñar e implementar un organigrama, siendo un documento que refleja las diferentes funciones de cada miembro dentro de

la asociación; los compromisos también aparecen en una estructura vertical donde, la jerarquía está claramente establecida.

Manual de funciones

Cruz et al. (2018) establecen que el manual de funciones es un compendio sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la asociación y la forma en que las mismas deberán ser realizadas de forma conjunta o individual.

En este documento se plasma la descripción y análisis de cada puesto de trabajo y los cargos que debe desarrollar el personal; es un documento formal que orienta a los miembros de la asociación en la ejecución del trabajo, facilitando la evaluación de la gestión en base a un control interno de calidad.

1.6.5 Manual de procedimientos.

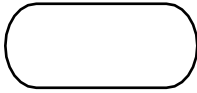


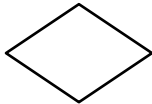
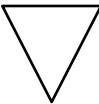

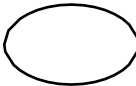
Es la consecución de los procedimientos de cada área o departamento de la asociación en general y son los más representativos respecto a las actividades a realizarse (Fierro, 2015). El manual contiene el detalle de los procesos y tareas que deben llevarse a cabo con sus respectivos responsables permitiendo con ello, un correcto funcionamiento empresarial y la optimización de tiempo y recursos.

Diagramas de flujo.

Representación o esquema que indica las relaciones lógicas entre las diferentes partes de un conjunto o sistema organizacional, es decir, es la representación gráfica de una secuencia de hechos, operaciones y procedimientos (Buñay, 2018).

El diagrama de flujo o flujograma es un diseño gráfico de un algoritmo o proceso, utilizado en disciplinas como programación, economía, procesos industriales y psicología cognitiva.

Tabla 1. Simbología de los diagramas de flujo

Símbolo	Representa
	Inicio o término
	Actividad
	Documento
	Decisión o alternativa
	Archivo
	Conector de página
	Conector

Fuente: (Benjamín y Fincowsky, 2014, p. 301)

En el diagrama de flujo se manifiesta en forma lógica, ordenada y sistemática los pasos y actividades de un proceso, mismos que, están representados por símbolos que se unen entre sí por medio de flechas, que suministra la comprensión de las actividades que se desarrollan en la

asociación y la interrelación, además, permite optimar las prácticas empresariales, lograr una mayor eficiencia y efectividad (García y Gonzabay, 2019).

1.6.6 Contabilidad

Cutuan (2016) establece que la contabilidad es una técnica probada que permite el planificación, organización, registro, control y análisis de las transacciones efectuadas en la asociación con el objetivo de apoyar a la administración en la toma de decisiones y mejora continua, es decir, es utilizada para producir información cuantitativa confiable, pertinente y oportuna de los eventos económicos que realiza un ente económico.

La contabilidad constituye un instrumento de control y vigilancia para conocer la situación económica y financiera de una organización, siendo la columna vertebral para determinar si los recursos han sido utilizados oportunamente y si los resultados son los esperados.

Política contable.

Son principios, bases, acuerdos, reglas y procedimientos específicos adoptados por la asociación en la elaboración y presentación de estados financieros (Prieto, 2018). Son desarrolladas por la organización para lograr que la información financiera este acorde con la normativa contable vigente, es decir, Normas Internacionales de Contabilidad y Normas Internacionales de Información Financiera (Rivero, 2017).

Cuenta contable.

Según Rodríguez (2018) la cuenta contable es un instrumento de representación y medida de un elemento patrimonial que capta la situación inicial de éste y las variaciones que se vayan produciendo. La relación de todas las cuentas de contabilidad permitirá obtener una visión panorámica del patrimonio de la unidad económica.

Las cuentas contables son instrumentos de operación donde se asientan los activos, pasivos y el capital de una empresa de manera que estas reflejan los aumentos y la disminución que tiene una organización.

Catálogo de Cuentas.

El catálogo de cuentas es una relación ordenada y clasificada de las clases, grupos y subcuentas correspondientes a los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos, gastos y las de orden de control (Uribe, 2012).

Es una guía que ayuda al contador a registrar uniformemente las operaciones empresariales, así como, elaborar estados financieros para facilitar el registro y análisis de la información contable. Es el documento que forma parte de la contabilidad y que contiene una lista analítica, ordenada y sistemática de las cuentas que la integran. Los catálogos de cuentas están ordenados por niveles escalonados, mismos que, dependen directamente del tipo de operaciones que desarrolle la organización.

Proceso contable.

Es el conjunto de actividades que se realizan en una asociación desde el inicio del período hasta el final de este, es decir, constituye una serie de pasos lógicos y ordenados que deben desarrollarse en un determinado tiempo para proporcionar información financiera confiable, pertinente y oportuna (IFRS, 2015).

El proceso contable es la serie de pasos que se siguen para captar, medir, registrar y analizar los flujos generados en las transacciones de una entidad, así como, presentar información de forma oportuna y objetiva.

Fases del proceso contable.

La contabilidad cuenta con una serie de pasos que deben desarrollarse sistemáticamente para presentar información oportuna, pertinente y confiable entonces, el proceso contable inicia con una transacción que puede ser venta, compra o prestación de un servicio, mismo que, se evidencia con un documento legal o comprobante autorizado para luego proceder a la jurnalización en el libro diario donde se cumple el principio de partida doble que indica que el Debe es igual al Haber (Koontz, 2012). Las fases incluyen:

- Balance de situación inicial
- Anotaciones de hechos económicos
- Operaciones de ajuste
- Cierres
- Balance de situación final

Manual contable.

El manual contable es un documento en el que se establecen las pautas e instrucciones necesarios para el correcto registro y control de las operaciones de la empresa (Risco, 2013), siendo un documento guía para realizar los procedimientos contables en una organización que requiere detallar políticas a seguir para el correcto manejo de cada cuenta. Generalmente incluye:

- Catálogo de cuentas
- Análisis de movimientos de cada cuenta.

1.6.7 Conceptualización de los términos financieros.

Estados financieros.

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento de una entidad, también, muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que les han sido confiados (Bravo, 2013).

Estos son la imagen fiel de la asociación, gracias a ellos, se puede determinar cómo ha sido el manejo de los capitales y la gestión empresarial. El objetivo de la información financiera reconoce que los asociados toman decisiones acerca de la asignación de recursos y sobre si la gerencia hizo o no un uso eficiente de estos, en sí, permiten conocer la situación patrimonial en un período determinado.

- El estado de resultados integral permite visualizar de donde provienen los ingresos de la empresa y hacia donde son destinados, en él se refleja la utilidad o pérdida del ejercicio (Cervantes, 2018).
- El estado de flujos de efectivo indica cuales han sido los movimientos del efectivo en la microempresa, es decir, de dónde proviene y hacia dónde se destina el efectivo de esta; principalmente registra las actividades de operación (compraventa), inversión y financiamiento.

Estos estados deben tener diversas características como son:

- **Comprensibilidad:** la información debe ser fácil de entender para usuarios internos y externos.
- **Relevancia:** la información debe ser fiable e importante.
- **Comparabilidad:** para tomar decisiones en base a informes anteriores.
- **Pertinencia:** los estados deben reunir las características exigibles por los usuarios.

Tabla 2. *Estados Financieros*

Estado de situación financiera	Estado de cambios en el patrimonio	Estado de resultados	Estado de flujos de efectivo
Indica los activos, pasivos y patrimonio de una entidad en una fecha específica al final del periodo sobre el que se informa.	Presenta los cambios que surgen en las cuentas que integran el Patrimonio en un periodo determinado.	Indica el rendimiento económico con las partidas de ingreso y gasto	Proporciona información sobre los cambios en el efectivo durante el periodo del que se informa.

Indicadores financieros.

Según Martínez (2018) un ratio o indicador financiero consiste en una relación división o cociente entre dos magnitudes contables relacionadas entre sí y es una de las técnicas usadas para analizar la información contable. Pueden expresarse en valor absoluto o en porcentaje. Por lo tanto, se lo puede considerar como una herramienta de análisis que permite evaluar la situación financiera de la empresa; su aplicación ayuda a la gerencia a determinar cómo ha sido el comportamiento financiero de la organización.

Tabla 3. *Indicadores financieros*

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN FINANCIERA		
ANÁLISIS FINANCIERO	ECONÓMICO	PATRIMONIAL
Evalúa la capacidad de pago.	Determina el nivel de rentabilidad.	Analiza la solvencia
LIQUIDEZ Activo Corriente/Pasivo Corriente	ÍNDICE DE RENTAS Utilidad Neta/Capital Utilidad Neta/Ventas Neta	Activo Total / Pasivo Total
PRUEBA ÁCIDA (Activo Corriente – Inventarios) / Pasivo Corriente		ENDEUDAMIENTO Pasivo / Activo

Análisis financiero.

Conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y las perspectivas de la empresa a partir de datos contenidos en las cuentas anuales (complementados con información sectorial y de mercado) para tomar decisiones oportunas por usuarios internos y externos (Martínez, 2018).

El análisis financiero es importante para los directivos de la asociación porque permite definir estrategias para alcanzar objetivos económicos, por otra parte, genera expectativas en base a la gestión realizada.

CAPÍTULO II. Procedimientos metodológicos

2.1 Introducción

Los procedimientos metodológicos como herramientas estratégicas y sistemáticas permiten obtener resultados oportunos en base a actividades que orientan y dirigen el proceso investigativo, por ello, en este capítulo se aplican diversos métodos y técnicas con el objeto de recopilar datos según cada variable establecida.

2.2 Objetivo

Describir el tipo de investigación, métodos, técnicas, instrumentos y variables a utilizarse en la indagación para sustentar su aplicación y contribución en el desarrollo del estudio.

2.3 Tipo de investigación

2.3.1 Investigación descriptiva.

Mediante la investigación descriptiva se detalla información específica sobre aspectos administrativos, contables y financieros que se desarrollan en la asociación, es así como en base a un estudio se concluye sobre la existencia de una filosofía empresarial, objetivos, políticas, gestión por procesos, organigrama estructural, manuales, indicadores financieros, ambiente organizacional y normativa interna que organice y tecnifique la producción. También se analiza la conformación de la organización, los fines de los productores-fundadores, los organismos administrativos que actúan en ella, las resoluciones respecto a sanciones disciplinarias, la aplicación de normas de calidad, propiedad, planta y equipo existente y gestión del talento humano con el fin de mejorar o implementar estos procedimientos. En el aspecto contable - financiero se describe si existe o no un catálogo de cuentas con su respectiva dinámica, la liquidez y solvencia de la asociación, los documentos y cuentas por pagar y cobrar, las instituciones que financian a la asociación, la

aplicación de ratios, los ingresos por actividad y provisiones existentes en base a gastos productivos, administrativos y financieros.

2.3.2 Enfoque cuantitativo.

La investigación cuantitativa al buscar medir un fenómeno utiliza como técnica la encuesta con su respectivo instrumento (cuestionario), misma que, permite identificar la existencia de los diversos indicadores que son: misión, visión, objetivos, políticas, valores, principios, gestión del talento humano (capacitaciones, motivación, comisiones), organigrama estructural, manual de funciones, manual de procedimientos, flujogramas, riesgos significativos, plan de cuentas, indicadores financieros, liquidez y solvencia de la asociación. Con esto se obtienen datos estadísticos sobre planificación estratégica y operativa, gestión administrativa y gestión contable-financiera.

2.3.3 Enfoque cualitativo.

Se realiza una visita a la asociación con el fin de evaluar el comportamiento y actuar del personal, analizando actitudes, procesos y actividades desarrolladas de forma permanente. Se observa en primera instancia el ambiente organizacional, es decir, cómo actúa el personal al momento de cumplir con sus obligaciones, a su vez, se realizan diálogos con los trabajadores para conocer su desarrollo profesional, anécdotas sobre su desempeño, motivación y retroalimentación. Se visualizan documentos formales como el reglamento interno y estatuto. Se estructura una conversación con el Gerente para conocer cómo han contribuido o afectado las leyes implementadas en el país; también se identifica con qué bienes cuenta la asociación. Lo más relevante al aplicar este tipo de enfoque es el nivel de control de inventario, presupuesto, comunicación con proveedores y facilidad de conseguir cartera de clientes. Se utiliza como técnica la observación.

2.4 Métodos

Para la elaboración de este trabajo de investigación se ha utilizado técnicas y procedimientos que permiten obtener de manera adecuada, fiable y organizada la información requerida, para lo cual, se utilizan los siguientes métodos.

2.4.1 Método descriptivo.

Este método sirvió para describir de forma clara y ordenada los procesos que incurren en la asociación; describiendo características y problemas detectados. Este método permite analizar los diferentes documentos de la asociación en cuanto al manejo administrativo, contable y financiero, así también, ayuda a desarrollar los instrumentos de investigación con la finalidad de obtener información para la creación de un manual para la asociación.

2.4.2 Método inductivo.

Se emplea con la finalidad de realizar el diagnóstico situacional de la asociación para la elaboración de la propuesta dando solución a los inconvenientes encontrados, identificando conceptos y definiendo variables, es decir, esta investigación permite conocer en contexto el tema de estudio con el objetivo de encontrar pruebas que posibiliten la investigación. Se dirige principalmente a temas contables donde la aplicabilidad de normas generales sea delimitada dentro de la asociación; así, al ir de lo particular a lo general trata de observar la aplicabilidad de normas, principios, procedimientos y controles contables propios de la organización para adaptarlos a normas de aplicación general. Aquí se incluyen normas de calidad que deben adecuarse a las ISO.

2.4.3 Censo

Por el número reducido del tamaño de la población se realizó un censo total en la asociación Sumak Kawsay, tanto a la parte operativa y administrativa, para recabar información por medio de los instrumentos de entrevista y encuesta.

Asimismo, en el caso de los socios-proveedores se utilizó la técnica del censo para analizar al 100% de consumidores habituales, ya que, ellos poseen datos precisos y pertinentes para la investigación.

Tabla 4. Determinación de la población

Área	Cargo	Cantidad
Administrativa	Presidenta	1
Administrativa	Administradora	1
Administrativa	Contador	1
Operativa	Trabajador de planta	1
Proveedor	Proveedor de leche cruda	100
Cliente	El ordeño	1
Total		105

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Autor de la investigación

2.5 Técnicas e instrumentos

Las técnicas de investigación utilizadas en la recopilación de información en la asociación Sumak Kawsay, se las menciona a continuación.

2.5.1 Entrevista

Como fuente de información primaria se utilizó la entrevista realizada al presidente y administrador para obtener datos sobre el manejo de los procesos administrativos dentro de la asociación y al contador sobre las obligaciones contables que posee la entidad, de tal manera que, se efectuaron preguntas abiertas. Sin embargo, al empleado y al cliente “El Ordeño” se les realizó una entrevista con preguntas estructuradas y semiestructuradas con el propósito de conocer la perspectiva de la asociación.

2.5.2 Encuesta

Se aplicó a los socios proveedores de leche cruda con la finalidad de conocer la parte administrativa y estructural de la asociación a través de un cuestionario, en donde, se diseñó el enunciado con preguntas de tipo cerradas.

2.5.3 Observación

La observación es la mejor forma de constatación, ya que, al tener un acercamiento con el evento a investigar permite verificar directamente si la información obtenida es real y si va en función de los objetivos planteados.

2.6 Identificación de variables

Ayudó a detallar de forma ordenada los lineamientos establecidos para realizar el diagnóstico con el fin de elaborar una matriz de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades tanto interna como externa. Así, las variables a detallar son:

- Gestión Administrativa
- Gestión contable-financiera
- Macroentorno

2.6.1 Indicadores

2.6.2 *Variable 1: Gestión administrativa*

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Principios y valores
- Políticas
- Mapa de procesos
- Manual de procedimientos
- Manual de funciones
- Flujogramas
- Indicadores de gestión
- Organigrama estructural
- Gestión del talento humano
- Planificación operativa
- Gestión de calidad

2.6.3 *Variable 2: Gestión contable-financiera*

- Sistema contable
- Proceso contable
- Catálogo de cuentas
- Dinámica de cuentas
- Estados financieros
- Indicadores financieros
- Presupuesto
- Inventarios

- Endeudamiento
- Solvencia

2.6.4 Variable 3: Macroentorno.

- Entorno económico
- Entorno legal
- SRI
- Ministerio de Trabajo
- CFN
- Proveedores
- Clientes

2.8 Matriz diagnóstica

Tabla 5. *Matriz de relación diagnóstica*

Objetivo	Variables	Indicadores	Técnica	Público	Fuente
<p>Evaluar la gestión administrativa de la asociación Sumak Kawsay para establecer mejoras en base a puntos débiles.</p>	<p>Gestión administrativa</p>	<p>Misión Visión Objetivos Principios y valores Políticas Mapa de procesos Manual de procedimientos Manual de funciones Flujogramas Indicadores de gestión Organigrama estructural Gestión del talento humano Planificación operativa Gestión de la calidad</p>	<p>Entrevista Encuesta Balance ScoreCard</p>	<p>Presidenta Proveedores Personal operativo</p>	<p>Primaria</p>
<p>Analizar la situación financiera y contable de la asociación Sumak Kawsay.</p>	<p>Gestión contable-financiera</p>	<p>Sistema contable Proceso contable Dinámica de cuentas Estados financieros Indicadores financieros Presupuesto Inventario Endeudamiento Solvencia</p>	<p>Entrevista Documental Balance ScoreCard</p>	<p>Administrad or Contador Base de datos</p>	<p>Primaria Secundaria</p>

<p>Analizar cómo afecta el macroentorno a la asociación Sumak Kawsay</p>	<p>Macro - entorno</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entorno económico - Entorno legal SRI <ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Trabajo - CFN - Agrocalidad - AGSO - Ministerio de Agricultura, ganadería y Pesca - Proveedores - Clientes 	<p>Documental Base de datos</p>	<p>Documental</p>	<p>Secundaria</p>
--	------------------------	---	-------------------------------------	-------------------	-------------------

CAPÍTULO III. Diagnóstico

3.1 Introducción

El diagnóstico situacional permite la recopilación de información real de la asociación, logrando obtener una visión clara y precisa de los aspectos que enmarcan el problema de estudio; por ende, se analizan variables administrativas, contables y financieras mediante el uso de entrevistas y encuestas. Esta herramienta permite el mejoramiento de la gestión, incentivando el crecimiento, desarrollo y expansión de la organización y minimizando riesgos, tiempo y recursos.

Se describen las variables e indicadores de acuerdo con la realidad de la organización, siendo la base para la formulación de la matriz FODA, basada también en la herramienta estratégica Balance ScoreCard.

3.2 Objetivo

Evaluar la situación real de la empresa mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y el Balance ScoreCard para obtener información objetiva que contribuya a la estructuración de la matriz FODA.

3.3 Desarrollo de variables

3.3.1 Gestión administrativa

La variable administrativa y organizacional desarrolla indicadores como es la misión, visión, estructura organizacional, estatutos, reglamento interno, manual de funciones y procedimientos, identificación de perfiles, capacitación al personal. Así, de la información recopilada por fuente primaria como es la entrevista realizada a la presidenta, administradora y contador se pudo conocer que la asociación no tiene una misión y visión formulada, la administración se lleva de manera empírica, no existe un organigrama donde se reconozca un nivel

jerárquico o niveles de mando; ocasionando que los trabajadores dupliquen funciones, no sean eficientes en el trabajo y no exista un buen clima laboral.

3.3.2 Gestión contable financiero.

La variable contable financiera permite analizar si la empresa dispone de un sistema contable, plan de cuentas, estados financieros, conciliaciones bancarias, declaración impuestos e inventario.

Los procesos contables y financieros son llevados a cabo de forma empírica, pues, no existen políticas y procedimientos formales que garanticen la adecuada administración de los recursos económicos, por ejemplo, la compra y venta de materia prima se anota en un papel para al término del día registrarse en Excel, determinando con esto, una débil gestión financiera ya que los reportes no reflejan la realidad y ocasionan que los informes financieros no sean confiables, existan errores en las declaraciones y la toma de decisiones sea inconsistente.

3.3.3 Macroentorno

En la actualidad, el cambio de normativa legal y la inestabilidad económica del país afecta directamente a la productividad de diversas asociaciones, donde, su único reto es adaptarse a los cambios y generar estrategias de empresa en marcha, diferenciación y mejora continua, por ello, es necesario que se apliquen normas legales vigentes e incorporen estrategias de expansión para mejorar la relación entre Ministerio de Agricultura y Ganadería y CFN.

BanEcuador ofrece préstamos para emprendimientos del sector lechero pertenecientes a asociaciones de Economía Popular y Solidaria para impulsar la reactivación económica y el fortalecimiento de sus emprendimientos a través de créditos productivos que entrega la institución financiera (BanEcuador, 2020).

El MAG ha generado una campaña comunicacional que busca incentivar el consumo de leche en los ecuatorianos. “Ecuador se Nutre”, es el nombre de la campaña y busca destacar la importancia de los productos lácteos para mantener una dieta equilibrada y prevenir enfermedades. Además de motivar el incrementar de la demanda de productos lácteos en nuestro país, contribuyendo así a la sostenibilidad económica y social de un sector imprescindible para la sociedad, la vertebración del medio rural y para la preservación de sus espacios naturales (MAG, 2020).

El MAG trabaja en formalizar el sector lácteo a través de controles y fortalecimiento de capacidades productivas para que se desarrolle de manera integral y adecuada, ofreciendo al consumidor final un producto de calidad.

De acuerdo con cifras entregadas por la industria, desde la aplicación del Acuerdo Interministerial Nro.177 con corte a marzo 2020 la adquisición de leche cruda tiene crecimiento sostenible. Durante el primer semestre de su aplicación, el acopio ha crecido en promedio el 4,7% mensual y un incremento del 22% entre el mes de octubre 2019 y marzo 2020. (MAG, 2020)

La calidad higiénica de la leche tiene una importancia fundamental para la producción de una leche y productos lácteos que sean inocuos e idóneos para los usos previstos. Para lograr esta calidad, se han de aplicar buenas prácticas de higiene a lo largo de toda la cadena láctea. Los productores de leche a pequeña escala encuentran dificultades para producir productos higiénicos por causas como la comercialización, manipulación y procesamiento informal y no reglamentada de los productos lácteos; la falta de incentivos financieros para introducir mejoras en la calidad, y el nivel insuficiente de conocimientos y competencias en materia de prácticas de higiene.

Las pruebas y el control de calidad de la leche deben realizarse en todas las fases de la cadena láctea. La leche puede someterse a pruebas de:

- cantidad – medida en volumen o peso;
- características organolépticas – aspecto, sabor y olor;
- características de composición – especialmente contenido de materia grasa, de materia sólida y de proteínas;
- características físicas y químicas;
- características higiénicas – condiciones higiénicas, limpieza y calidad;
- adulteración – con agua, conservantes, sólidos añadidos, entre otros;
- residuos de medicamentos (Organización de Naciones Unidas , 2020).

La crisis generalizada por el COVID 19 en el Ecuador ha impactado a gran parte de la economía, creando un efecto en cadena en varios sectores, teniendo como resultado un aumento en la tasa de desempleo y una baja considerable en los ingresos. Esta situación afecta directamente al estado que ve una baja considerable en la recaudación de impuestos. Las pérdidas totales representan el 16,6% del Producto Interno Bruto (PIB) en 2020, en valores corrientes”, sostiene el Banco Central del Ecuador (Avila, 2021).

Los efectos que provocan las variaciones al alza en los precios de los combustibles, como una decisión de política pública, las medidas económicas afectarían al incremento de costo de producción en el sector lechero quienes ya tienen problemas para la comercialización. John Gavilánez, productor de leche, manifestó que en las últimas semanas han tenido más facilidades para vender sus productos debido al interés de las empresas, sin embargo los ofrecimientos del Gobierno para mejorar su situación no se han cumplido, con el alza del combustible nos afectan a

nosotros directamente porque debemos pagar carreras para transportarnos y esto no está dentro del subsidio, y ahí sí se va a incrementar el costo de la carrera (La Hora, 2021)

3.3.4 Normativa legal

La variable del cumplimiento legal permite analizar si la empresa cuenta con un proceso para la legalización de trabajadores por medio de indicadores tales como contratos, avisos de entrada, avisos de salida, actas de finiquito; así, según el Código de Trabajo en el Art. 8 se visualiza que un contrato es un convenio por una remuneración justa que ajustado a la Constitución de la República en el Art. 35 el trabajo es derecho y deber social que asegura al trabajador el respeto hacia su dignidad, a su vez, en el Art. 15 del Código de Trabajo se puntualiza que en todo contrato de plazo indefinido podrá señalarse un periodo de prueba con una duración máxima de 90 días, sustentando con ello la necesidad de revisar documentación.

De la información recopilada se conoce que la entidad realiza la contratación de sus trabajadores en base a personas conocidas de la localidad que tengan experiencia en la recolección y venta de leche, no se realiza contratos ni documentos legales para la misma, todo ello basados en el Art. 16 de la Ley de Economía Popular y Solidaria el cual manifiesta que: Las organizaciones del Sector Comunitario adoptarán, la denominación, el sistema de gobierno, control interno y representación que mejor convenga a sus costumbres, prácticas y necesidades, garantizando su modelo de desarrollo económico endógeno desde su propia conceptualización y visión.

3.4 Análisis de la información

3.4.1 Encuesta aplicada a los proveedores de leche cruda de la asociación Sumak Kawsay

Se realizó la encuesta a los socios proveedores de la asociación Sumak Kawsay, con el fin de obtener información relevante que aporte a la organización.

1. ¿Usted tiene conocimiento de la misión y visión de la Asociación Sumak Kawsay?

Tabla 6. *Misión y visión.*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	0
No	90	100
Total		100

Figura 2. *Misión y visión.*



Fuente: Encuesta realizada a la asociación Sumak Kawsay

Elaborador por: El autor

Análisis: El 90% de los proveedores de la Asociación no conocen la misión y visión, debido a que estos parámetros no han sido formulados al momento de la creación de la empresa, por lo que es necesario la planificación, documentación y socialización de una visión y misión como base de la filosofía empresarial que aporte como una ventaja competitiva en el mercado. Por el contrario, el 10% de los encuestados creen tener clara la misión y visión.

2. ¿Tiene conocimiento de los objetivos y metas de la Asociación?

Tabla 7. *Objetivos y metas.*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	10
No	90	90
Total	100	

Figura 3. *Objetivos y metas.*



Fuente: Encuesta realizada a la asociación Sumak Kawsay

Elaborador por: El autor

Análisis: El 90% de los proveedores no conocen los objetivos de la empresa debido a que estos no están claramente estipulados en un documento formal y apenas un 10% lo conoce debido a que

ocupa un alto cargo dentro de la asociación, por lo que es imperativo que se establezcan objetivos y metas con el afán de que se puedan cumplir las mismas para un crecimiento de la asociación Sumak Kawsay.

3. ¿Conoce los principios y valores de la asociación Sumak Kawsay?

Tabla 8. Principios y valores

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	20	20
No	80	80
Total		100

Figura 4. Principios y valores



Fuente: Encuesta realizada a la asociación Sumak Kawsay

Elaborador por: El autor

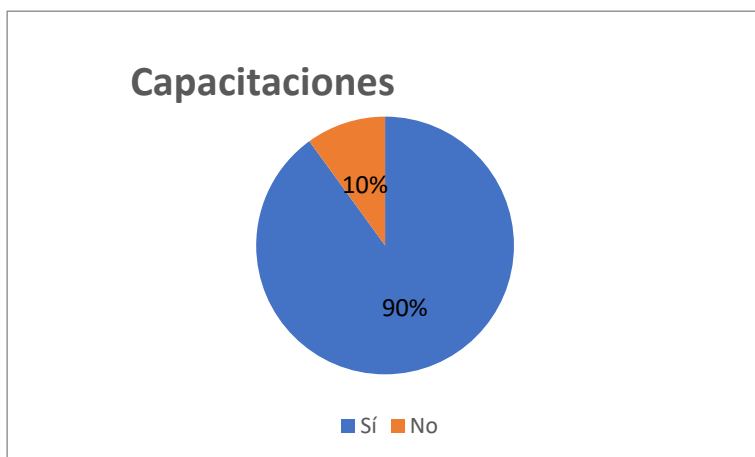
Análisis: El 80% de los proveedores de la Asociación Sumak Kawsay no conocen los principios y valores de la empresa, lo que conlleva a que no se pueda obtener una base filosófica sólida, a su vez, no existe un ambiente laboral que marque principios y actúe que funja el papel de garante en el crecimiento de la empresa.

4. ¿Usted en su calidad de proveedor de leche cruda, ha recibido capacitaciones?

Tabla 9. Capacitaciones

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Sí	90	0
No	10	100
Total		100

Figura 5. Capacitaciones.



Fuente: Encuesta realizada a la asociación Sumak Kawsay

Elaborador por: El autor

Análisis: La casi totalidad del proveedor (90%) ha recibido capacitaciones, lo que genera una ventaja a nivel de competencia en buenas prácticas de producción de leche cruda, debido a que otras empresas que están en el mismo mercado ofrecen capacitaciones haciendo que su empresa gane mayor rentabilidad, y mejore la productividad.

5. ¿Le parece adecuado el proceso de recolección y comercialización de leche de la asociación?

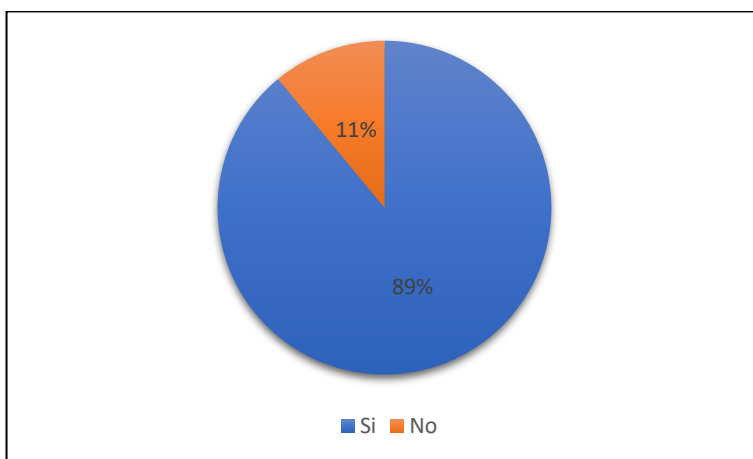
Tabla 10. *Recolección de datos*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	89	89%
No	11	11%
Total	100	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: El autor

Figura 6. *Recolección de datos*



Fuente: Encuesta realizada a la asociación Sumak Kawsay

Elaborador por: El autor

Análisis: El 89% de los encuestados manifiesta que el proceso de recolección de leche es el correcto, mientras que el 11% opina lo contrario. Con esta información podemos mejorar el proceso para que el 100% de los proveedores se encuentre satisfecho.

6. ¿Está satisfecho con el trato personal que le brinda la asociación?

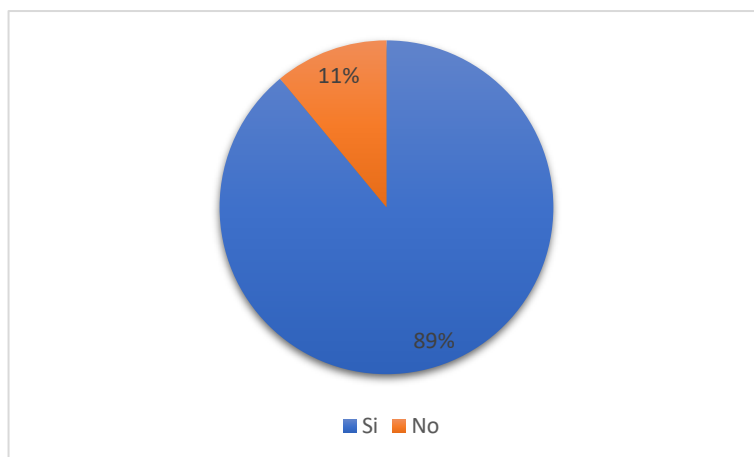
Tabla 11. *Trato al personal*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	89	89%
No	11	11%
Total	100	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: El autor

Figura 7. *Trato al personal*



Fuente: Encuesta realizada a la asociación Sumak Kawsay

Elaborador por: El autor

Análisis: El 89% de los encuestados se encuentran satisfechos con el trato o la atención que recibe por parte del personal de la asociación, mientras que el 11% opina lo contrario.

7. ¿Está de acuerdo con el valor que se le paga por cada litro de leche cruda?

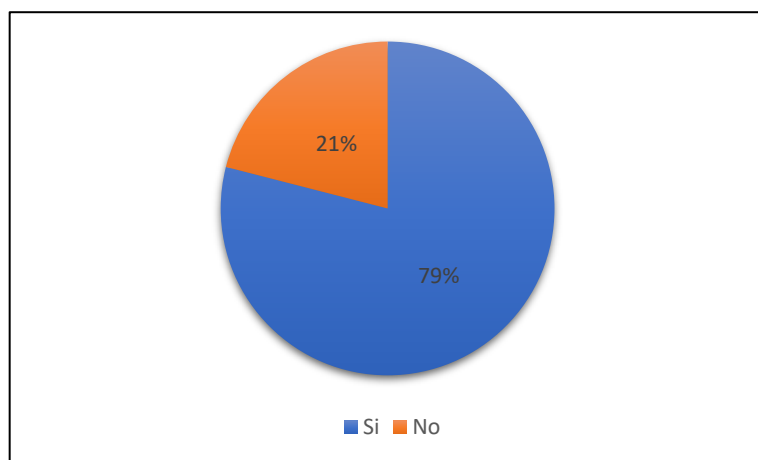
Tabla 12. Valor de pago

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	79	79%
No	21	21%
Total	100	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: El autor

Figura 8. Valor de pago



Fuente: Encuesta realizada a la asociación Sumak Kawsay

Elaborador por: El autor

Análisis: El 79% de los encuestados mencionan estar satisfecho, sin embargo, existe otra parte con un 21% que no está de acuerdo con los valores que se paga por cada litro de leche, por lo tanto, se debería trabajar para mejorar ese pago por litro de leche.

8. ¿Los pagos que realiza la administración de la asociación por el producto que entrega son puntuales?

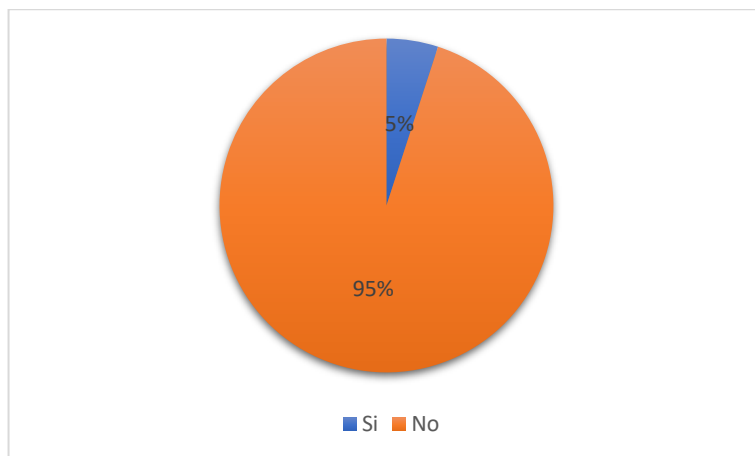
Tabla 13. *Pagos puntuales*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	5%
No	95	95%
Total	100	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: El autor

Figura 9. *Pagos puntuales*



Fuente: Encuesta realizada a la asociación Sumak Kawsay

Elaborador por: El autor

Análisis: El 95% de los proveedores manifestaron que los pagos no son puntuales, por lo tanto, se debe establecer lineamientos para este tipo de procesos para que el pago a los proveedores se los realice a tiempo, mientras que un 5% opina lo contrario.

9. ¿Conoce cuáles son las políticas de la asociación?

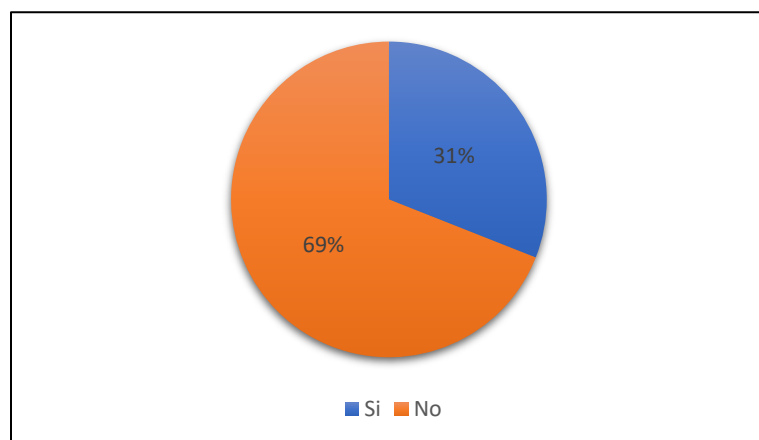
Tabla 14. *Políticas de la asociación*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	31%
No	69	69%
Total	100	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: El autor

Figura 10. *Políticas de la asociación*



Fuente: Encuesta realizada a la asociación Sumak Kawsay

Elaborador por: El autor

Análisis: El 69% de los encuestados conocen las políticas de la asociación mientras que el 31% de ellos desconocen las políticas, se debe empezar a socializar con la finalidad de dar cumplimiento a las mismas y llevar a cabo un trabajo eficiente.

10. ¿Conoce si la asociación cuenta con un organigrama estructural?

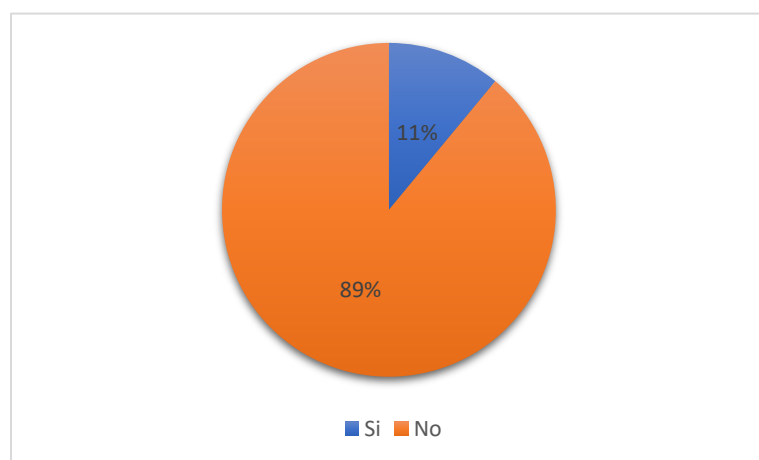
Tabla 15. Organigrama de la asociación

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	11%
No	89	89%
Total	100	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: El autor

Figura 11. Organigrama de la asociación



Fuente: Encuesta realizada a la asociación Sumak Kawsay

Elaborador por: El autor

Análisis: El 89% de los encuestados desconoce de la existencia de un organigrama estructural de la misma, se debe establecer uno y ponerlo en cartelera para que los proveedores puedan conocer la estructura de la asociación en función de jerarquías, mientras que el 11% opina lo contrario.

3.4.2 Entrevista a la presidenta de la asociación Sumak Kawsay

Nombre de entrevistada: Plácida Alba

Fecha: 21/01/2021

1. ¿Cuál es la principal actividad económica que realiza la asociación Sumak Kawsay?

La actividad económica principal es la producción y venta de leche cruda de vaca. (0 min, 37 seg)

2. ¿Cómo se encuentra la estructura física, maquinaria y equipos de la Asociación?

Por el momento las maquinarias se encuentran regular y los equipos de la asociación se encuentran en buen estado. (0 min, 45 seg)

3. ¿Cómo es la relación entre socios proveedores, directivos y el trabajador de planta?

La relación con todos los miembros de la organización considero buena, pero anteriormente si ha existido problemas entre los socios y los trabajadores que no han entendido que no hacen caso a veces esto se ha suscitado por falta de comunicación. (0 min, 55 seg)

4. ¿Los directivos, socios reciben capacitaciones?

Si reciben capacitación en especial a los socios y el recepcionista de la leche por parte del ministerio de agricultura y ganadería, ellos nos proveen las capacitaciones gratuitas en buenas prácticas de ordeño, mejoramiento de producción y en primeros auxilios de veterinaria. (0 min, 35 seg)

5. ¿La asociación cuenta con misión, visión, valores corporativos?

La misión, visión y valores corporativos eso no tenemos estructurados bajo un documento. (0 min, 25 seg)

6. ¿La asociación tiene claro cuáles son sus objetivos?

El objetivo que podemos palpar es enfocar a nuestra producción de leche en recolectar, almacenar y vender. (0 min, 15 seg)

7. ¿La asociación dispone de una estructura organizacional?

Estructurado el organigrama tenemos solo para identificar a la directiva creado en el reglamento y específicamente con los trabajadores no tenemos. En el reglamento y el estatuto está especificado lo que no más tiene que cumplir el presidente, vicepresidente, la secretaria de finanzas y los demás vocales. (1 min, 15 seg)

8. ¿Cree usted que es importante contar con una guía indicando las funciones que debe desempeñar los trabajadores?

Si fuera bueno que una guía podamos entregar a el trabajador de cada área para que de esta manera el desempeño de cada uno sea eficiente. (0 min, 35 seg)

9. ¿Cómo se asigna las funciones que deben cumplir cada uno de los trabajadores?

La mayoría de las veces en nuestro periodo de administración las funciones se asignan verbalmente o mediante teléfono cuando es de suma urgencia, mientras tanto, para cuando nosotros necesitamos que preste sus servicios para un puesto de trabajo nosotros receptamos carpetas y mediante la asamblea se elige con voto de los socios al trabajador para cualquier área que sea. (1 min, 45 seg)

10. ¿Qué estrategias adopta para que los trabajadores cumplan con sus actividades de manera eficiente?

En caso de que no cumpla el trabajador con sus actividades se emite una notificación o se da una llamada de atención verbal como primera instancia, en la segunda se emite una sanción o en caso de cometer una falta grave es prescindir de sus servicios. (1min, 42 seg)

11. ¿Los trabajadores cuentan con la indumentaria adecuada?

Si se ha dado los equipos e implementos necesarios a los trabajadores como al trabajador recepcionista de leche, la encargada de la tienda y los dos operadores de tractor. (0 min, 48 seg)

12. ¿Considera que el producto que comercializa es de calidad?

Si se considera que la leche que comercializamos es de calidad esto se ha mantenido por dar un seguimiento al proveedor en las buenas prácticas de producción, se ha realizado visitas imprevistas a cada socio-proveedor en sus fincas para ver el proceso de ordeño justo en el momento que efectúa el trabajo de esta manera se controla la higiene de producción. Se realiza estos controles por que la empresa El Ordeño nos exige la calidad por medio de higiene y desinfecciones a los equipos de ordeño. (2 min, 20 seg)

13. ¿Cómo mira a la Asociación Sumak Kawsay en un futuro?

Aunque la asociación Sumak Kawsay es creada sin fines de lucro, miro con una responsabilidad comprometida de los dirigentes que ingresen, pues, espero que tengan una buena administración, que se comprometan con el mejoramiento de calidad de vida de sus socios, incrementen la producción de leche. Si tenemos más producción de leche los ingresos serían altas para poder cubrir los diferentes gastos de la organización. Aspiro que en el futuro podamos procesar quesos, yogurt y productos terminados. (3 min, 45 seg)

14. ¿Considera que la aplicación de un manual administrativo y contable en la asociación es importante para mejorar el desarrollo de sus actividades?

Si fuera importante contar con un manual para que nuestra asociación ejerza las actividades de una mejor manera. (1 min, 45 seg)

Análisis general de la entrevista

Una vez aplicado el instrumento de investigación se pudo determinar que la asociación se dedica a la producción, almacenaje y comercialización de leche, donde, la maquinaria y equipos con los que cuenta la asociación se encuentran en buen estado, facilitando la producción del producto. La relación en la asociación es buena, sin embargo, se debe mejorar la comunicación interna, se pudo verificar que no se capacita a toda su planta de trabajadores solamente se lo hace a los socios proveedores y al recepcionista de la leche, no existe un documento donde conste la misión, visión de la asociación, se tiene claro el objetivo de la asociación, actualmente la asociación asigna las funciones a su personal de forma verbal, se dota de indumentaria al personal para el desempeño de sus funciones, el producto con el que cuenta la asociación es de calidad, la empresa a futuro le gustaría aumentar la producción en implementar un planta de producción de derivados de la leche, un manual es importante para la asociación para llevar un control ordenado de cada uno de los procesos que mantiene la misma.

3.4.3 Entrevista a la administradora de la de la Asociación Sumak Kawsay

Nombre de entrevistada: Achik Pilataxi

Fecha: 21/01/2021

1. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza como administrador de la Asociación?

Desde que estoy en la directiva se ha desarrollado muchas actividades fuera de lo previsto por necesidades de la asociación que presenta se ha hecho muchas veces el rol de secretario o en caso de presidenta en remplazo de cuando la compañera no está. Pero la principal función que he cumplido es el registro de las planillas, la realización de roles de pagos para cada productor, la realización de roles de pago para los trabajadores, la digitalización de las planillas y el servicio prestado de la maquinaria (tractor), la digitalización de los inventarios de la tienda, estar pendiente con la compra de materiales o insumos, realizar la documentación o la gestión de proyectos que una institución pública o privada ofrece o como la misma empresa El Ordeño otorga. Estar al día con los tramites de los bancos. (5 min, 45 seg)

2. ¿Está definida una filosofía institucional que comprende misión, visión, objetivos, valores y políticas en la Asociación?

Yo desconozco la existencia de la filosofía de empresarial como los anteriores directivos nunca ha manifestado, no han socializado y no hay documentación alguna. (1 min, 45 seg)

3. ¿La Asociación tiene definido un organigrama?

No está definido un organigrama, pero en el estatuto está descrito las funciones de la directiva en donde va representado por el representante legal seguido por la directiva, la secretaria de finanzas, los síndicos y los vocales. (1 min, 55 seg)

4. ¿Considera adecuada la infraestructura y equipos con los que cuenta la Asociación?

De un 100% no podría decir que está en perfectas condiciones, por lo que considero que se encuentran en buen estado y otras que por falta de presupuesto no se ha podido ir renovando o implementado los equipos de última tecnología. (1 min, 1 seg)

5. ¿Cómo es el ambiente laboral en la Asociación?

Al principio cuando inicie el periodo de la directiva fue un poco complicado, con los socios al ser un bastante número hay muchas veces que uno no está de acuerdo para la toma de decisiones y con los compañeros de trabajo varia también pero no he tenido problemas graves ni mucho menos he discutido. (1 min, 15 seg)

6. ¿Cuenta la asociación con un manual de funciones para el desarrollo de sus actividades o procesos?

En si el manual de funciones no tenemos, solo se ha administrado con la responsabilidad y las obligaciones que tenemos para que la asociación vaya para adelante y en el reglamento interno hay ciertas responsabilidades que toca acatar, pero no estructurado de tal forma como un manual de funciones lo tiene. (2 min, 15 seg)

7. ¿Cómo maneja la Asociación los aspectos administrativos y contables?

El registro y la digitalización de las planillas realizo personalmente mientras los trámites o las obligaciones que presentan la asociación se realiza juntamente con la presidenta, aunque la presidenta no tiene remuneración alguna sino más bien es una obra social de ella. En el área contable lo maneja el contador. (1 min, 15 seg)

8. ¿Está definido un proceso contable y un modelo de estados financieros?

Yo realizo los tramites en el banco para direccionar los pagos a los proveedores u cualquier obligación después todo el proceso financiero está en el contador. (0 min, 45 seg)

9. ¿La Asociación ha tenido problemas administrativos y contables, y de ser así a que se deben?

Cualquier problema que se ha tenido dentro de la asociación se resuelve con los socios convocando a una asamblea ya que ella es la máxima autoridad quien toma decisiones con respecto a los problemas que existe en la asociación, cuando el problema es mínimo se toma decisiones dentro de la directiva y aún más cuando el problema es más pequeño la presidenta toma las decisiones. Los problemas más comunes que se ha tenido son:

- Que uno de los proveedores ha extraído leche con antibióticos cuando se encuentra al culpable se presenta a la asamblea y emiten sanciones a la persona. Cuando asumí mi periodo de directiva encontré muchos productos caducados de la tienda que representaron pérdidas para la asociación. En el caso del tractor que igual toco asumirle con fallas por que hicimos ver con profesionales que evalúen el estado del tractor en donde nos dijeron que debían tener un mantenimiento adecuado cada cierto periodo y una operación con responsabilidad por parte del trabajador por lo tanto estaba en pésimas condiciones que había trabajado mucho pero no había fondos para cubrir gastos de reparación. Eso hemos tratado de solucionar problemas, pero sin dinero no se ha podido realizar eficientemente en la actualidad hemos logrado tener pequeños fondos propios para poder cubrir las reparaciones. La dificultad es que no tenemos los pagos a tiempo, por parte de la empresa que nos compra la leche no liquida a tiempo a la asociación, por esta causa nosotros también no podemos cancelar a tiempo los roles de pago o quincenas al productor y nuestros socios proveedores optan por irse a entregar la leche a los carros recolectores externos o considerados como “piqueros” porque ellos tienen los pagos al día aún menor precio de la asociación. Las familias han manifestado que la producción de leche es el sustento del hogar y por eso se

van de la asociación sin importar el precio. La asociación tienen esta debilidad con los socios, porque muchos de ellos no se sienten comprometidos no sienten el amor por la asociación, a pesar de las circunstancias los socios deberían estar en las buenas y en las malas con la asociación, si fuéramos más unidos, si nos adueñáramos de corazón de la asociación, sentir parte de ella, trabajar de manera honesta y responsable no estaríamos en la dificultad económica que ahora tenemos, no sé qué paso con la administración de las anteriores directivas porque no existe recursos económicos para solventar muchos gastos imprevistos de la organización. (10 min, 15 seg)

Análisis general de la entrevista

Se puede mencionar que las principales actividades del administrador es el registro de planillas y la realización de roles de pago, la digitalización de los inventarios, estar al día con los trámites bancarios, no existe una filosofía empresarial documentada, se encuentra definido un organigrama de funciones de los directivos, sin embargo, se debe actualizar, la infraestructura de la asociación se encuentra en buen estado, sin embargo se debería ir de apoco cambiando la maquinaria por tecnología moderna, el ambiente laboral al inicio no era el mejor pero con el paso del tiempo se ha ido mejorando. La asociación no cuenta con un manual de funciones, uno de los principales problemas es que no cuentan con los pagos a tiempo, de parte de la empresa que les compra la leche no liquida a tiempo a la asociación, por esta causa no pueden cancelar a tiempo los roles de pago o quincenas al productor y socios proveedores, es por ello que optan por irse a entregar la leche a los carros recolectores externos o considerados como “piqueros” porque ellos tienen los pagos al día aún menor precio de la asociación.

3.4.4 Entrevista al contador de la de la Asociación Sumak Kawsay

Nombre de entrevistada: Ing. Fausto Andrango

Fecha: 21/01/2021

1. ¿La asociación utiliza algún sistema contable?

Si utiliza un sistema contable está bajo de DOS que se llama DVG creado por un ingeniero de la ciudad, Cayambe, es un sistema adaptado con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados es adquirido por la asociación. No se ha adquirido un sistema contable adaptado a la realidad de la asociación que realice un control total en inventarios, que me emita estados financieros, que realice un control de cuentas por cobrar y pagar, que saque estadísticas etc. No se ha podido adquirir por falta de recursos económicos y la empresa no realiza transacciones de grandes sumas de dinero. (3 min, 15 seg)

2. ¿La empresa aplica políticas contables?

La asociación las políticas contables escritas no lo tenemos pero a través de las obligaciones con los entes reguladores cumplimos con todas las disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular dentro de las disposiciones esta cumplir específicamente con las normas encaminadas a llevar una contabilidad ordenada en base a las NIIF para PYMES independientemente que tengamos o no que presentar estados financieros a esta entidad y es obligatoriamente presentar información al SRI por medio de la declaración el impuesto a la renta. (4 min, 15 seg)

3. ¿La entidad aplica control en los inventarios?

A partir del año 2013 se ha logrado implementar un control físico cada 6 meses se realiza de esta manera porque no se tiene un sistema contable adaptado a las actividades económicas que realiza la asociación, el sistema contable nos permite llevar la contabilidad, pero no tiene la facilidad de realizar un control en lo que se refiere ingresos y ventas, por tal razón no se tiene el control del 100% de lo que me está ingresando y lo que me está saliendo de inventarios pero se ha implementado una toma física cada 6 meses. Se realiza a través de un inventario inicial, compras y ventas, y un inventario final en base a eso sacamos nuestro costo de venta, que esta manera nos tratamos de acercar a la realidad. No se puede realizar mensualmente porque es un trabajo bastante tedioso por que se tiene un sin número de cosas en la pequeña tienda, entonces se ha tratado de realizar el debido control basados en valores humanos de la honestidad y la confianza de las personas que lo están manejado. De las ventas se realiza un control semanal de todas las ventas que se ha realizado en cada uno de los días, la contabilidad se registra semanalmente y los estados financieros obligatoriamente se presentan anualmente. (6 min, 15 seg)

4. ¿La información financiera permite tomar decisiones en el momento exacto?

Al estar en una organización sin fines de lucro y que no se compone de un cuerpo normativo que este en constante comunicación con la parte contable y la parte dirigencia y el número de sus asociados compone de 102 personas hace la toma de decisiones más complejas y no son oportunas. (2 min, 25 seg)

5. ¿La asociación presupuesta cada cierto periodo de tiempo?

En la asociación no tenemos un financiamiento directo para poder realizar presupuestos lo que se realiza es planificaciones de gasto mensual en base a los ingresos que nos generen

por la venta de la leche, la tienda y el tractor. Presupuestos no se ha realizado hasta el día de hoy. (1 min, 35 seg)

6. ¿Realiza conciliaciones bancarias – tributarias?

Si se realiza conciliaciones bancarias y tributarias por que necesariamente debemos cumplir con las normativas del SRI. Y las conciliaciones bancarias se realiza como parte auxiliar contable que se realiza mensualmente. (1 min, 25 seg)

7. ¿Aplica NIIF en los Estados Financieros?

Al estar regulados por la entidad de control ellas dan disposiciones de presentar estados financieros adaptados para NIIF para PYMES se aplica en base a la presentación de la información financiera. (1 min, 15 seg)

8. ¿Los balances se presentan a tiempo y con qué periodicidad?

Se presenta los balances anualmente y en caso de la entidad reguladora requiera se puede presentar en el momento que desee. (0 min, 45 seg)

9. ¿Realiza los pagos, multas a tiempo IESS, SRI?

En lo que se refiere al SRI siempre procuramos tener al día con las obligaciones al menos eso ha sido mi responsabilidad para efectuar de acuerdo con el noveno dígito del RUC para que no genere intereses y multas. Mientras con el IESS no estamos en la capacidad económica de solventar un pago a esta entidad desde el momento que ingrese ninguna persona está afiliada al IESS, al ser una entidad sin finalidades de lucro esto se dispuso en la asamblea a decisión de los asociados. Existe un contrato para los trabajadores no legalizado solo en mutuo acuerdo entre las partes además las personas están trabajando por horas a excepción del personal e cargado de la tienda. (4 min, 15 seg)

10. ¿Realizan reinversiones, o futuras capitalizaciones?

Como somos una empresa sin finalidad de lucro en el caso de existir una rentabilidad del ejercicio estamos obligados hacer una reinversión en la misma organización muchos de estos fondos se han ido en reparaciones del tractor. (2 min, 10 seg)

11. ¿Se ha beneficiado de políticas tributarias con el pago a tiempo del impuesto a la renta?

No nos hemos beneficiado solo nos enfocado a cumplir con las obligaciones a tiempo. (0 min, 30 seg)

12. ¿Manejan o hacen análisis financieros como están los indicadores y cada que tiempo lo realizan?

No se presentan los análisis financieros por que la junta de socios de esta asociación no son conocedores del tema para poder presentar sin embargo los estados financieros están presentados para realizar análisis financieros. (1 min, 45 seg)

Análisis general

Luego de aplicar el instrumento de investigación se pudo conocer que la asociación cuenta con un sistema contable, cabe señalar que el mismo se encuentra ya obsoleto por lo que se lleva los procesos actualmente de forma manual, la asociación se rige a las políticas de la Superintendencia de Economía Popular, llevando un control ordenado de la parte contable en función a las NIIF para PYMES, realiza un control de inventarios cada seis meses, la toma de decisiones no son oportunas debido a la falta de comunicación entre los socios, la asociación realiza una planificación mensual de los gastos que mantiene la asociación todo ello en función a los ingresos que genera la misma, la asociación presenta los estados financieros adaptados a las NIIF para PYMES, los trabajadores no cuentan con un contrato laboral registrado solo es por mutuo acuerdo, si se lo realiza en especial

en el mantenimiento de maquinaria, la asociación no cuenta con beneficios tributarios, la asociación o realiza análisis financieros debido al desconocimiento de sus socios respecto al tema.

3.4.5 Entrevista a un empleado de la Asociación Sumak Kawsay

Nombre de entrevistado: Rufino Campués

Cargo: Trabajador de planta

Fecha: 21/01/2021

1. ¿Conoce la misión, visión y objetivos empresariales de la asociación?

La asociación no cuenta con misión, visión y objetivos debido a que no existe documentación formal que describa esto. Además, no existe comunicación entre los diversos niveles organizacionales. (0 min, 54 seg)

2. ¿La asociación cuenta con una estructura organizacional?

No existe una estructura organizacional diseñada para la asociación. (0 min, 30 seg)

3. ¿Cómo se asigna las actividades a desempeñar?

El trabajador conoce las actividades a desempeñar mediante el jefe inmediato. (0 min, 35 seg)

4. ¿Conoce los procesos de las actividades que usted realiza?

Cada trabajador tiene conocimiento acerca de las actividades que se deben realizar conforme al cargo. (0min, 45 seg)

5. ¿Cree usted que es necesario contar con un documento (manual de funciones) donde se establezcan las actividades a desarrollar según el puesto de trabajo?

Debería haber un manual de funciones que oriente al personal en la ejecución de su trabajo, facilitando la gestión y control de actividades. (1 min, 12 seg)

6. ¿Recibe capacitaciones periódicamente?

No se realizan capacitaciones periódicamente. (0 min, 20 seg)

7. ¿Conoce el objetivo de su puesto de trabajo?

Si conozco el objetivo de la asociación, pues, al estar en constante cambio obtener la mayor cantidad de leche es un reto; así como también, vender productos del centro de acopio. (1 min, 30 seg)

8. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral?

El ambiente laboral es bueno, no existen conflictos entre compañeros; por el contrario, nos ayudamos y buscamos la forma de mantener el respeto, colaboración y ayuda constante ante alguna situación desfavorable. (2 min, 35 seg)

9. ¿Las actividades que usted realiza son supervisadas?

Las actividades si son supervisadas por el jefe inmediato. (0 min, 20 seg)

10. ¿En el caso de presentarse alguna deficiencia en el desarrollo de las actividades el administrador da una solución inmediata?

Si, el administrador facilita su ayuda para solucionar el percance. (0 min, 35 seg)

Análisis general de la entrevista

Una vez realizada la entrevista se puede mencionar que la asociación no cuenta con un documento formal que describa la misión, visión, objetivos y políticas, razón por la cual, existe una deficiencia administrativa a mejorar, siendo la planificación y comunicación estratégica el punto de partida. Además, la asociación no dispone de un organigrama estructural que muestre los grados de responsabilidad y autoridad; así también, no existe un documento que detalle las funciones y procedimientos a seguir. El capital humano no cuenta con un proceso de inducción, motivación y retroalimentación, por tanto, la gestión de la organización puede verse afectada.

3.4.6 Entrevista al cliente de la de la Asociación Sumak Kawsay

Nombre de entrevistada: Ing. Freddy Izquierdo

Cargo: Técnico de compras de la empresa el Ordeño

Fecha: 21/01/2021

1. ¿Se encuentra satisfecho con el producto “la leche cruda” adquirido de la asociación Sumak Kawsay?

Muy Satisfecho ()

Satisfecho (X)

Poco Satisfecho ()

Nada Satisfecho ()

Recomendación del entrevistado: tenemos problemas de calidad por que la calidad es difícil de estandarizar que todos los productores hagan la misma buenas prácticas de producción en rutinas manuales, no hemos podido implementar la desinfección con sellador con una solución de yodo para las ubres de las vacas. A la asociación se le tiene en la categoría de la leche tipo B.

2. ¿Al adquirir el producto se encuentra conforme con el precio?

Muy conforme ()

Conforme (X)

Poco conforme ()

Nada conforme ()

Recomendación del entrevistado: existe una tabla de decreto del gobierno de precios establecidos precios base que es 43 centavos por litro de leche y si la leche es de menor calidad se puede pagar hasta los 38 centavos. Y se paga a la asociación a 43 centavos.

3. ¿Con que frecuencia adquiere el producto de la asociación?

Diariamente (X)

Cada dos días ()

Cada tres días ()

4. ¿Para el pago del producto “la leche cruda” lo realiza con:

Efectivo ()

Crédito ()

Deposito (X)

Cheque ()

5. ¿En caso de tener un límite establecido de compra, recomendaría a sus conocidos u empresas adquirir el producto que ofrece la asociación Sumak Kawsay?

Si ()

No (X)

Recomendación del entrevistado: existe una curva bimodal del comportamiento del consumo de la leche, el mes de marzo aumenta hasta el 42% más de lo normal porque todas las familias necesitan para la semana santa y en los meses de vacaciones escolares la demanda cae hasta un -38%, en los otros meses se mantiene en un equilibrio. A pesar de que se limita la compra no recomendaría que vendan a otra empresa porque tienen problemas en cobrar la factura.

6. La atención que recibe por parte del personal de la asociación Sumak Kawsay es:

Excelente (X)

Buena ()

Regular ()

Mala ()

7. ¿El producto solicitado llega en el tiempo estimado?

Si (X)

No ()

Análisis general

Luego de aplicar el instrumento al cliente de la asociación manifiesta que esta se encuentra en una categoría tipo B debido que presentan inconsistencias en la calidad del producto, se encuentra conforme con el precio al que adquiere el producto, la compra a la asociación se la realiza todos los días, los pagos se los realiza a través de depósitos bancarios, la atención al cliente que brinda la asociación es excelente, el producto siempre es entregado a tiempo.

3.4.7 Matriz FODA

Tabla 16. Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Personal con experiencia en el ámbito productivo.	1. No cuentan con una planificación estratégica.
2. Producto de calidad.	2. Carecen de un organigrama que delimite los puestos de trabajo.
3. Infraestructura amplia y funcional.	3. No disponen de un manual de funciones y procedimientos.
4. Ambiente laboral bueno.	4. El recurso humano no cuenta con funciones específicas.
5. Existencia de un reglamento y estatuto formal.	5. No se han establecido políticas de incentivos por el desempeño laboral.
6. Indumentaria de trabajo adecuado.	6. No se dispone de un sistema contable actualizado.
7. La empresa cumple con obligaciones tributarias.	7. Existe retraso en el proceso de pago a proveedores.
8. La maquinaria de producción en buen estado.	8. No se emiten comprobantes de venta de forma oportuna.
9. Información actualizada de la nómina.	9. No cuenta con un sistema adecuado de control de inventarios de bienes.
	10. No se cumple con obligaciones laborales respecto a beneficios sociales.
	11. Existe una alta cartera vencida de cobro a los clientes.
	12. No se manejan índices financieros.

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso a nuevos segmentos de mercado. 2. Disponibilidad de créditos de instituciones crediticias y del gobierno. 3. Capacitaciones a los socios por parte de Ministerio de Agricultura Ganadería. 4. Mercado existente para la diversificación de productos lácteos. 5. Realización de convenios con la CFN y MAG. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Importante número de empresas competidoras con amplia trayectoria en el mercado. 2. Incremento del costo del flete. 3. Inestabilidad económica del país debido a la pandemia por el COVID 19. 4. Mayores restricciones en el mercado por inocuidad del producto. 5. Inestabilidad en precios por regulaciones gubernamentales.

3.4.8 Cruce de la Matriz FODA

Tabla 17. Cruce de la Matriz FODA

Estrategias Ofensivas FO	Estrategias Defensivas FA
<p>F2-O1-O2-O4. Aumento de las ventas en función a la calidad y precio del producto, contribuyendo en el progreso económico de los clientes, proveedores y socios.</p>	<p>F1-F2-A1-A5. Comercialización de un producto de calidad que capte nuevos nichos de mercado con personal altamente capacitado.</p>
<p>F7-O3-O5. Cumplimiento de obligaciones tributarias de la asociación en base a información financiera oportuna y confiable.</p>	<p>F3-F8-A1. Mejora de la maquinaria con tecnología de punta para la generación de productos derivados.</p>
<p>F5-O1. Establecimiento de estrategias de comercialización que le permitan a la empresa posicionarse en nuevos segmentos de mercado.</p>	
Estrategias de Reorientación DO	Estrategias Supervivencia DA
<p>D1-D2-D3-O5. Implementación de un manual administrativo, contable y financiero a través de convenios existentes con instituciones educativas.</p>	<p>D3-D6-A3-A5. Implementación de políticas administrativas y financieras con la finalidad de mejorar la administración de la asociación.</p>
<p>D6-D11-O5. Análisis de un plan que permita la recuperación de cartera.</p>	<p>D12-A3. Generar índices financieros para la adecuada toma de decisiones.</p>
<p>D7-O5. Generación de nuevas formas de pago que permitan obtener garantías por parte de la CFN.</p>	<p>D10-A4. Establecer un convenio con los socios para cumplir normativa legal en cuestión de beneficios sociales.</p>

3.5 Conclusión diagnóstica

La asociación al tener una larga trayectoria en el mercado se encuentra posicionada y con un fuerte segmento de clientes que aprecian la calidad y precio del producto, sin embargo, la empresa no cuenta con una filosofía institucional definida y socializada al personal, carece de una estructura orgánica funcional, organigrama y manuales que les ayude a los empleados y administradores a desempeñar sus funciones de forma eficiente. Además, no existen políticas administrativas que ayuden al representante legal a establecer mecanismos de control. El proceso contable que la asociación realiza al momento es básico, pues, se apoya de un contador externo el cual archiva los comprobantes de compras y ventas, declara impuestos, hace retenciones y revisa que se cumpla con la normativa legal exigente. Sin embargo, existe una amplia cartera de crédito por recuperar, no existe un proceso definido para el control de inventarios, existe un retraso en el pago de proveedores y no hay garantías con los clientes; por el contrario, se han actualizado pagos con la CFN.

Por tanto, la administración de la asociación se desenvuelve en base a conocimientos básicos y empíricos, evidenciando problemas existentes dentro de la misma, entre socios y empleados. En el entorno legal, no se cumple con el pago de beneficios sociales, encontrando una debilidad a mejorar; pero, la oferta de capacitaciones permite la mejora en el rendimiento y profesionalismo de cada socio, siendo una forma de incentivo que la empresa debería considerar.

CAPÍTULO IV. Propuesta

4.1 Introducción

El presente proyecto tiene como finalidad crear un manual de procedimientos administrativos, contables y financieros para la asociación Sumak Kawsay y así proveer de información oportuna y eficaz para facilitar la toma de decisiones por parte del directorio. El manual de procedimientos considerado como una herramienta de tipo organizacional pretende brindar un enfoque sobre los procedimientos, políticas y funciones para todos los trabajadores que conforman la entidad, obteniendo resultados satisfactorios y un mejor posicionamiento local, en base a las necesidades y expectativas de la asociación.

4.2 Objetivo

Estructurar un manual administrativo, contable y financiero para la Asociación Sumak Kawsay de la comunidad de San Pablo Urco, Pichincha Ecuador.

4.3 Propuesta administrativa

La propuesta administrativa consiste en agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, supervisando y coordinando de manera vertical y horizontal a una empresa.

4.3.1 Legalidad de la Asociación

La Asociación de Productores Agropecuarios Artesanales “SUMAK KAWSAY” San Pablo Urco, sin fines de lucro, por su naturaleza es una entidad productiva indígena donde su conformación es indefinida y el número de productores es ilimitado, por ende, como sociedad de personas que según la Real Academia Española resulta de un vínculo personal entre sus miembros, se convierte en el ente nuclear sobre el que se construye un régimen jurídico, es decir, es una sociedad en comandita, donde los socios llamados colectivos responden ilimitadamente a las

deudas sociales. Sin embargo, se convierte en una corporación de primer grado al ser una asociación cuyo patrimonio debe constituir un mínimo de \$400,00; a su vez, las ganancias económicas serán revertidas entre sus miembros o en la ejecución de obras sociales. Dentro del estatuto debe constar:

- Nombre, naturaleza, domicilio jurídico,
- Objetivos,
- Clase de miembros,
- Régimen disciplinario,
- Estructura y organización interna, y
- Régimen económico.

4.3.2 Filosofía empresarial

La filosofía empresarial le permite a la asociación establecer la misión, visión y los valores de esta, de igual manera contiene un conjunto de elementos que definen las prácticas empresariales para alcanzar los objetivos comerciales de la asociación Sumak Kawsay de la comunidad San Pablo Urco.

4.3.3 Logotipo de la empresa

El logotipo de la asociación permite la identificación de esta en el mercado, es por ello, que está representada por una vaca debido a que la asociación es productora de leche, con unas

hojas verdes que represente la parte agrícola de la misma, rodeada de un aro amarillo que representa optimismo y energía.



Figura 12. Logotipo de la empresa

4.3.4 Misión

La misión de la asociación Sumak Kawsay comprende los objetivos y principios esenciales para el trabajo de esta, se declara con una frase única en la que se comunica el concepto más importante de la organización.

Somos una asociación emprendedora que se dedica a la producción y comercialización de leche en base a estándares de calidad, mejora continua, personal calificado y sostenibilidad económica, generando con ello un fuerte compromiso social y ambiental que contribuye al bienestar y satisfacción de las necesidades de clientes, proveedores y asociados de la comunidad de San Pablo

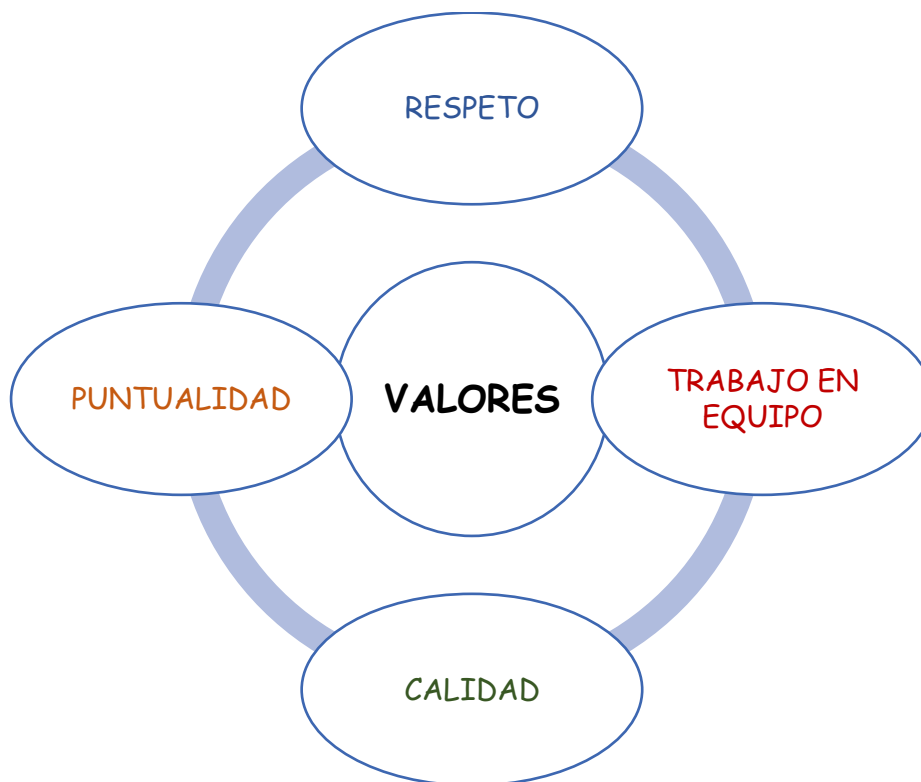
4.3.5 Visión

La visión de la asociación Sumak Kawsay describe el objetivo que espera lograr a futuro. Se trata de la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar, indicando además cómo planea conseguir sus metas.

La asociación Sumak Kawsay al 2025 será una organización líder en la comercialización de la leche cruda de calidad y elaboración de derivados lácteos en base a estrategias de expansión que garanticen la satisfacción del consumidor con procesos eficientes que creen ventajas competitivas sostenibles y adaptables al entorno empresarial.

4.3.6 Valores corporativos

Figura 13. Principios y valores



Respeto. - Actuar de manera correcta y atenta con la competencia, clientes y empleados, sin discriminación alguna, generando un buen ambiente de trabajo adecuado.

Trabajo en equipo: Mejorar la comunicación y auto relación entre los dirigentes, socios y trabajadores logrando entregar al cliente un servicio con altos estándares de calidad.

Calidad: Ejecutar las labores de manera detallada mediante la optimización de recursos y procesos para generar imagen corporativa y posicionamiento en el largo plazo.

Puntualidad. - Cumplimiento en cuanto a la hora de ingreso a las labores, así como la entrega a tiempo del producto.

4.3.7 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos planteados por la asociación Sumak Kawsay son para dar cumplimiento a determinadas metas a largo plazo y mediano plazo en un mercado en que esta se desempeña, los objetivos planteados se muestran a continuación:

- Incrementar en un 15% el volumen de producción de leche cruda cada año durante los próximos 5 años.
- Aumentar en un 10% las ventas de leche cruda en base a convenios con supermercados en los próximos dos años.
- Incrementar la producción y comercialización de productos derivados de leche en el primer trimestre del 2025.
- Mejorar los equipos y técnicas de producción de leche en un 80% para la obtención de un producto de calidad en el segundo semestre del 2023.
- Implementar normas de gestión de la calidad en el primer semestre del 2022 con el fin de obtener certificaciones de categoría A.

- Garantizar la aplicación de principios organizacionales que fidelicen a clientes y proveedores en base a parámetros de servicio de excelencia y productos de calidad desde el 2023.

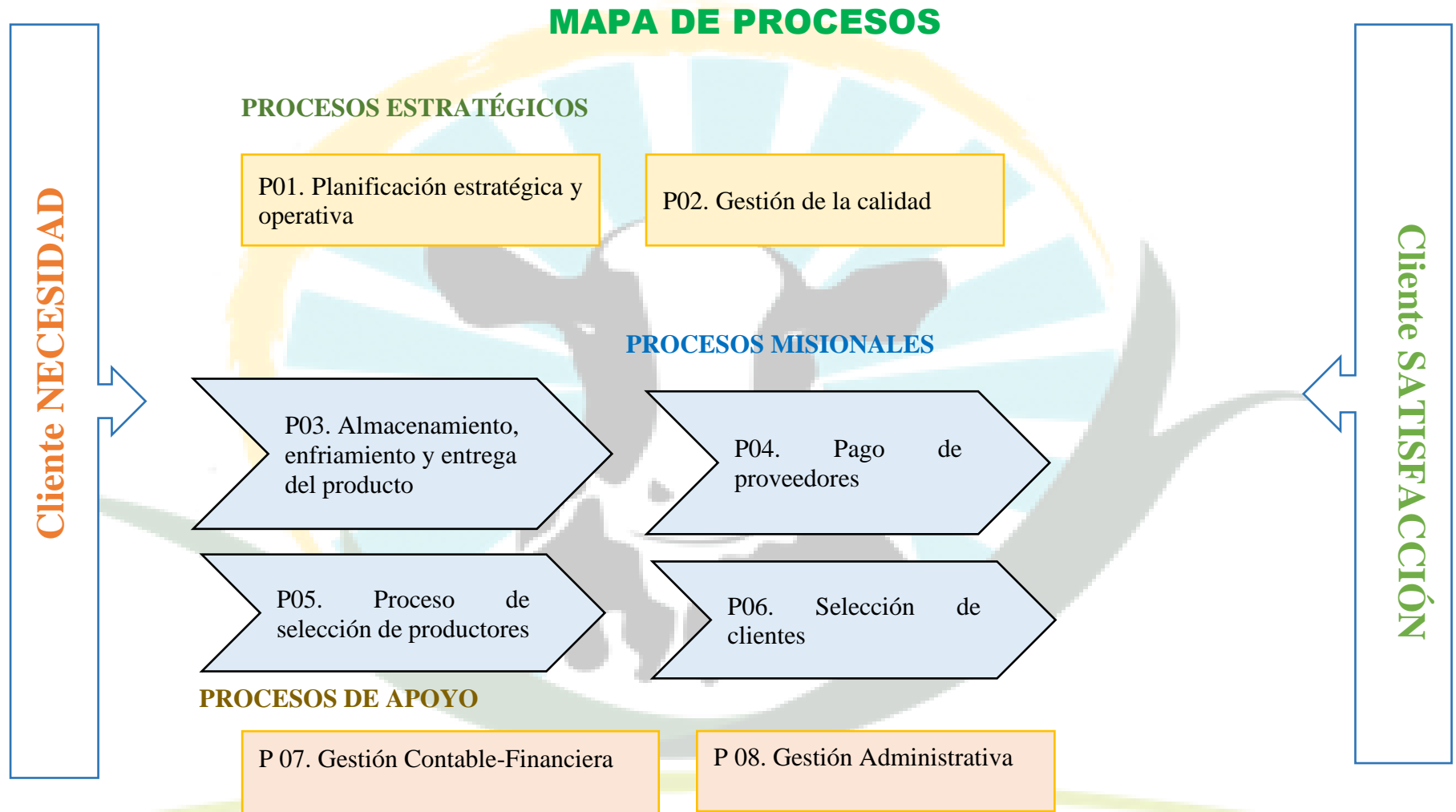
4.3.8 Políticas

- Se establecerán contratos de crédito con las industrias lácteas para definir los pagos del producto.
- El personal operativo se capacitará permanentemente para ejecutar los procesos del acopio de la leche de forma eficiente.
- Al personal de planta se deberá proporcionar oportunamente suministros de limpieza, insumos e indumentaria adecuada.
- El personal utilizará la indumentaria adecuada para realizar sus operaciones diarias en la asociación.
- Los proveedores de leche cruda mantendrán buenas prácticas de ordeño con una sustancia desinfectante a base de yodo, para evitar contaminación de bacterias y cuerpos extraños que pueden estar adheridos en la ubre.
- Se llevará un registro del ingreso y salida del producto en la planta de acopio.
- Se llevará a cabo la inocuidad de producto de forma constante del centro de acopio de la leche.
- El administrador descontará las multas, deudas o anticipos económicos de los proveedores en las quincenas de cada mes.
- Al proveedor se pagará las quincenas mediante planillas o documentos de respaldo.

4.4 Gestión por procesos

El mapa de procesos que se presenta a continuación corresponde a los principales procesos que desempeña la asociación Sumak Kawsay de la comunidad de San Pablo Urco, en lo que respecta en los procesos administrativos, contables y financieros.

4.4.1 Mapa de proceso



Asociación de productores Agropecuarios Artesanales
SUMAK KAWSAY

4.4.2 Ficha de procesos misionales

El manual de procedimiento de la asociación Sumak Kawsay, muestra las principales actividades que se realiza.

Proceso almacenamiento, enfriamiento y entrega del producto

	Ficha de procesos misionales		Código: PAEE-03
	Proceso: Almacenamiento, enfriamiento y entrega del producto		Fecha:
			Revisión:
			Responsable: Trabajador de planta
Objetivo o misión del proceso: Registro de ingreso y salida de la leche de la asociación			
Entrada: Llegada del productor a la planta de acopio de la leche			
Recursos: Trabajador de planta, leche cruda.			
Clientes: Administrador, contador, trabajador de planta.			
Proveedores: Productor, Trabajador de la planta			
Salida: Entrega del producto al cliente			
Seguimiento del proceso			
Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición
Porcentaje de ventas ejecutadas	Porcentaje	$\frac{\text{Número de ventas cumplidas}}{\text{Número de ventas planificadas}} \times 100$	Semestral

Fuente: Observación directa de los procesos efectuados en la Asociación.

Elaborado por: El autor.


Proceso de pago a proveedores

 <p>Asociación de productores de Productores Agrícolas Artesanales SUMAK KAWSAY</p>	Ficha de procesos misionales		Código: PPP-04
	Proceso: Proceso de pago a proveedores		Fecha:
			Revisión:
			Responsable: Administrador
Objetivo o misión del proceso: Determinar el proceso de pago de la leche entregada por los productores a la asociación			
Entrada: realizar el registro de ingreso de leche trabajador de planta.			
Recursos: ficha de registro de ingreso de leche por productor			
Clientes: Administrador, contador, trabajador de planta.			
Proveedores: Trabajador de la planta, administrador, presidente			
Salida: recibe el pago por el producto entregado proveedor			
Seguimiento del proceso			
Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición
Porcentaje de pagos ejecutados a los proveedores	Porcentaje	$\frac{\text{Tiempo de pagos ejecutados a proveedores}}{\text{Tiempo de pagos planificados a proveedores}} \times 100$	Trimestral

Fuente: Observación directa de los procesos efectuados en la Asociación.

Elaborado por: El autor.


Proceso de selección de productores

 <p>Asociación de productores de Productos Agropecuarios Artesanales SUMAK KAWSAY</p>	Ficha de procesos misionales		Código: PSP-05
	Proceso: Selección de productores		Fecha:
			Revisión:
			Responsable: Presidente
Objetivo o misión del proceso: Determinar el proceso de ingreso selección de clientes para la asociación			
Entrada: Tener 18 años y realizar una solicitud de ingreso			
Recursos: Solicitud de ingreso			
Clientes: Administrador, presidente, nuevo productor			
Proveedores: administrador, presidente			
Salida: ingreso del productor a la asociación.			
Seguimiento del proceso			
Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición
Porcentaje de incremento de selección de productores	Porcentaje	$\frac{\text{Cantidad de nuevos productores aprobados}}{\text{Cantidad de nuevos productores evaluados}} \times 100$	Anual

Fuente: Observación directa de los procesos efectuados en la Asociación.

Elaborado por: El autor.

Proceso de selección de clientes


 <p>Asociación de productores de Productos Agropecuarios Artesanales SUMAK KAWSAY</p>	Ficha de procesos misionales		Código: PSC-06
	Proceso: Selección de clientes		Fecha:
			Revisión:
			Responsable: Presidente
Objetivo o misión del proceso: Determinar el proceso de ingreso selección de clientes para la asociación			
Entrada: Análisis de las políticas de compra de los clientes			
Recursos: Contratos con nuevos clientes			
Clientes: Administrador, presidente			
Proveedores: Administrador, presidente			
Salida: Ingreso del cliente a la asociación.			
Seguimiento del proceso			
Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula	Frecuencia de medición
Porcentaje de incremento de selección de clientes	Porcentaje	$\frac{\text{Cantidad de clientes aprobados}}{\text{Cantidad de clientes evaluados}} \times 100$	Anual

Fuente: Observación directa de los procesos efectuados en la Asociación.

Elaborado por: El autor.

4.4.3 Manual de procedimientos


Proceso de almacenamiento, enfriamiento y entrega del producto

		<h2>Asociación Sumak Kawsay</h2>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Procedimiento	Proceso almacenamiento, enfriamiento y entrega del producto	
Propósito	Determinar el proceso de almacenamiento, enfriamiento y entrega de leche en la planta de la asociación.	
Alcance	Registro de ingreso y salida de la leche de la asociación	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Número	Responsable	Actividad
1	Productor de leche	Llegada del productor a la planta de acopio de la leche
2	Trabajador de planta	Ingreso de la leche al centro de acopio a las máquinas de la planta de la asociación
3	Trabajador de planta	Verifica el estado de la leche, a través de los medidores electrónicos
4	Trabajador de planta	Medición la leche
5	Trabajador de planta	Proceso de cernir de la leche que ingresa a los tanques de almacenamiento.
6	Trabajador de planta	Traslade la leche a los tanques de enfriamiento
7	Trabajador de planta	Registra el ingreso diario del volumen de leche
8	Trabajador de planta	Coloca la temperatura de enfriamiento adecuada para el producto en los tanques de enfriamiento
9	Trabajador de planta	Espera la llegada del tanquero
10	Cliente	Realiza el control de calidad del producto
11	Cliente	Se carga la leche al tanquero del cliente
12	Trabajador de planta	Prepare los insumos de limpieza
13	Trabajador de planta	Limpie las instalaciones de recepción de leche
14	Trabajador de planta	Ordene las instalaciones
15	Trabajador de planta	Deje la indumentaria
16	Trabajador de planta	Cierre las instalaciones de la asociación

Fuente: Observación directa de los procesos efectuados en la Asociación.

Elaborado por: El autor.


Proceso de pago a proveedores

		<h1>Asociación Sumak Kawsay</h1>	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Procedimiento		Pagos a los productores de leche	
Propósito		Determinar el proceso de pago de la leche entregada por los productores a la asociación	
Alcance		Registro del pago a los productores	
Número	Responsable	Actividad	
1	Trabajador de planta	Registra el ingreso diario del volumen de leche	
2	Trabajador de planta	Envío del registro de ingreso de la leche al administrador	
3	Administrador	Realiza el ingreso y salida quincenal de los litros de leche	
4	Administrador	Constata el pago quincenal de parte del cliente a la asociación	
5	Presidente	Genera autorización de pagos a los proveedores	
6	Administrador	Elabora las planillas individuales de pago de cada productor	
7	Administrador	Imprime las planillas de pago de cada productor	
8	Productor de leche	Recibe la planilla de pago por la leche entregada	
9	Administrador	Realiza el pago a los productores de acuerdo con el número de litros de leche entregados	
10	Productor de leche	Recibe el pago por la leche entregada	

Fuente: Observación directa de los procesos efectuados en la Asociación.

Elaborado por: El autor.


Proceso de selección de productores de leche cruda

		<h1>Asociación Sumak Kawsay</h1> <h2>comunidad “San Pablo Urco”</h2>	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Procedimiento		Selección de proveedores de leche	
Propósito		Determinar el proceso de ingreso de nuevos productores de leche en la planta de la asociación.	
Alcance		Registro de ingreso de nuevos productores a la asociación	
Nú mero	Responsable	Actividad	
1	Productor	Realizar una solicitud de ingreso	
2	Administrador	Realiza la evaluación de la solicitud del productor	
3	Trabajador de planta	Realiza el análisis de la capacidad de acopio de la planta para ingresar más producto	
4	Trabajador de planta	Realiza el análisis de la calidad de leche	
5	Presidente	Realiza la explicación correspondiente en cuento al manejo de la recepción, calidad, inocuidad.	
6	Presidente	Aprueba el ingreso del nuevo productor	

Fuente: Observación directa de los procesos efectuados en la Asociación.

Elaborado por: El autor.

Proceso de selección de clientes

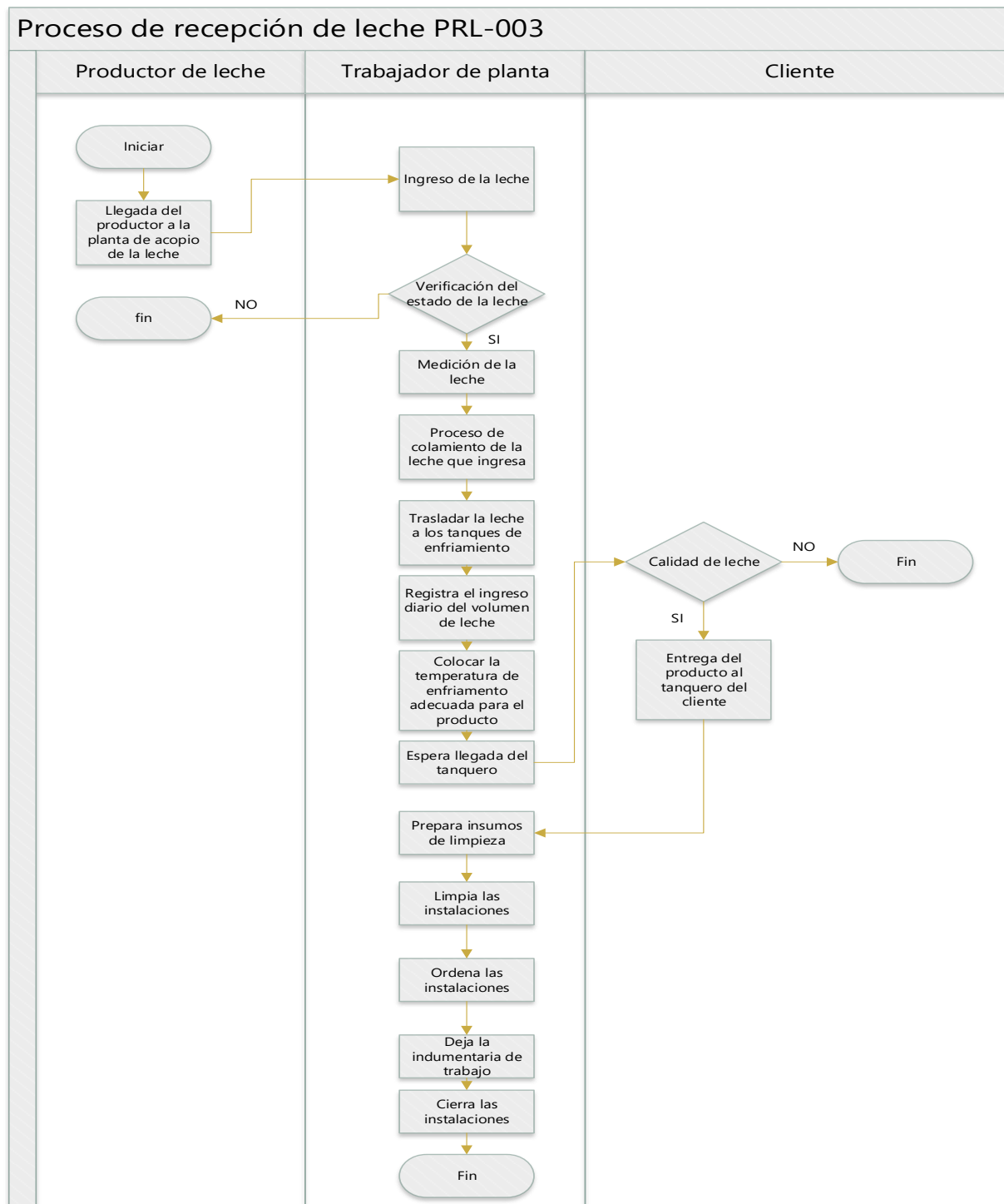
		<h1>Asociación Sumak Kawsay</h1> <h2>comunidad “San Pablo Urco”</h2>	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
Procedimiento		Selección de clientes	
Propósito		Determinar el proceso de ingreso selección de clientes para la asociación	
Alcance		Registro de contratos con nuevos clientes	
Número	Responsable	Actividad	
1	Presidente	Analiza las políticas de compra de los clientes	
2	Administrador	Estipula el precio	
3	Trabajador de planta	Envía al cliente las pruebas de la calidad del producto	
4	Trabajador de planta	Recibe los resultados del cliente en cuanto al informa de calidad entregado	
5	Presidente	Firma el contrato con el cliente	

Fuente: Observación directa de los procesos efectuados en la Asociación.

Elaborado por: El autor.

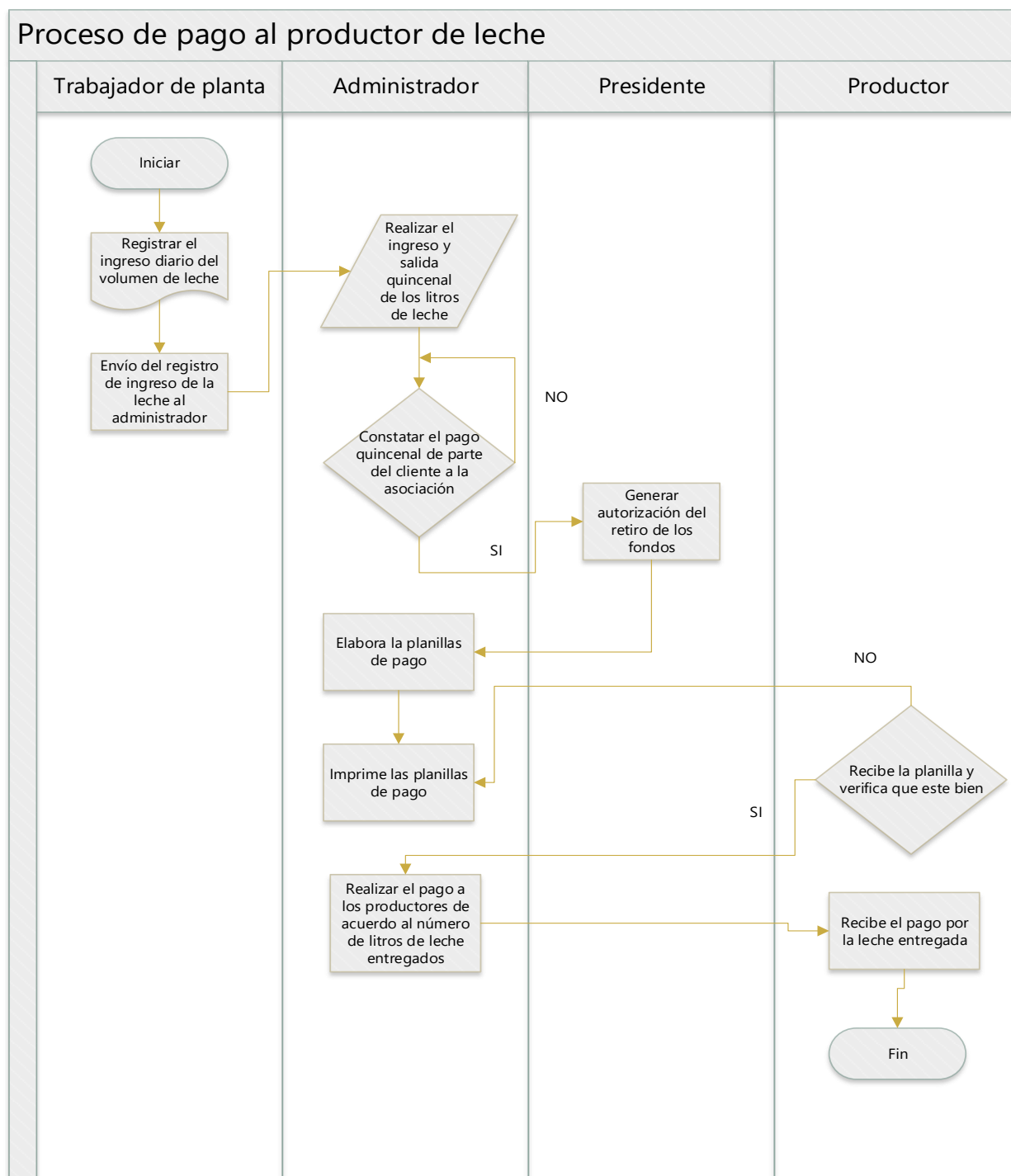
4.4.4 Diagrama de flujo

a) Flujograma: Proceso almacenamiento, enfriamiento y entrega del producto



Fuente: Observación directa de los procesos efectuados en la Asociación

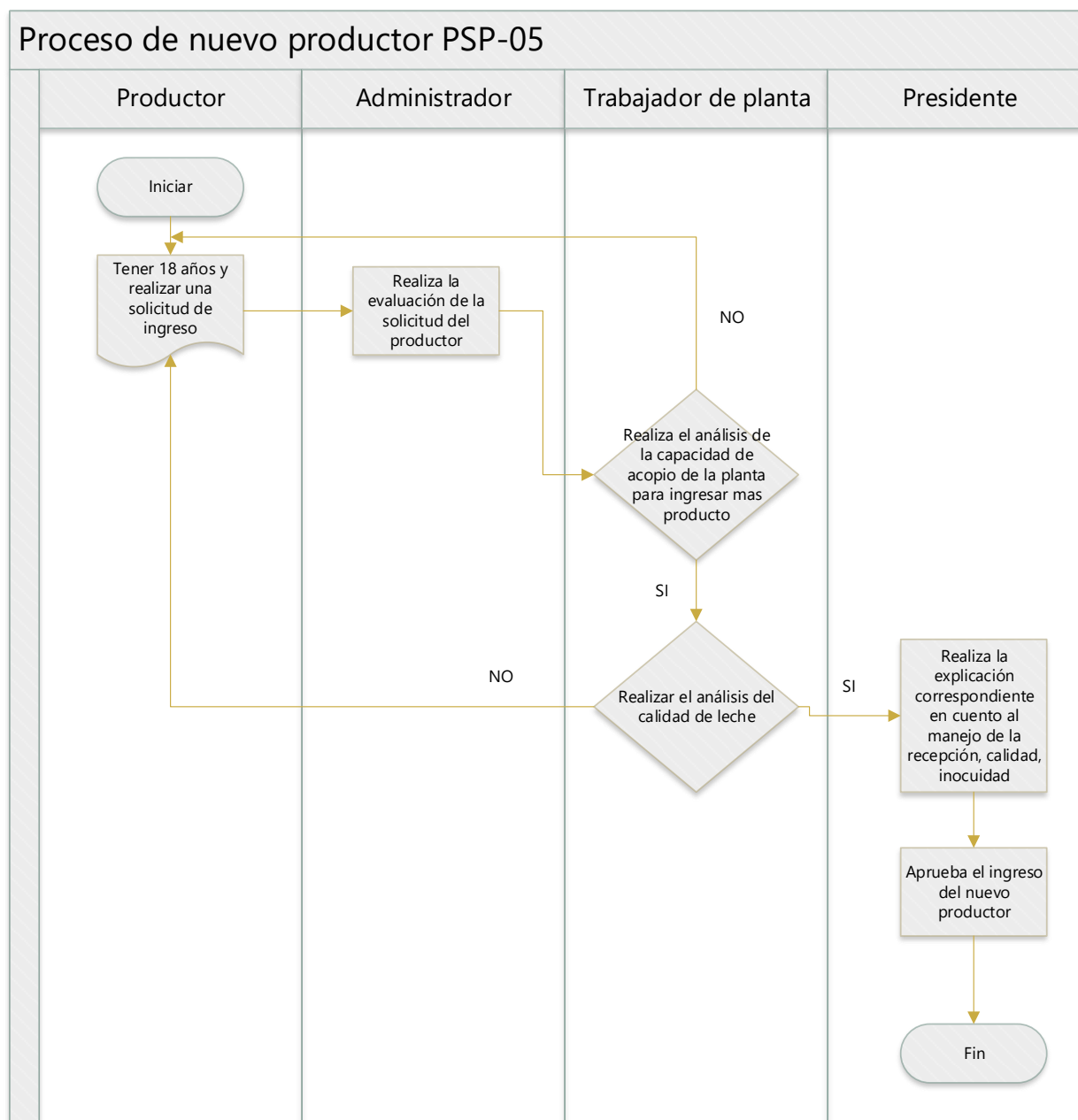
b) Flujograma: proceso de pago a los proveedores de leche cruda



Fuente: Observación directa de los procesos efectuados en la Asociación.

Elaborado por: El autor.

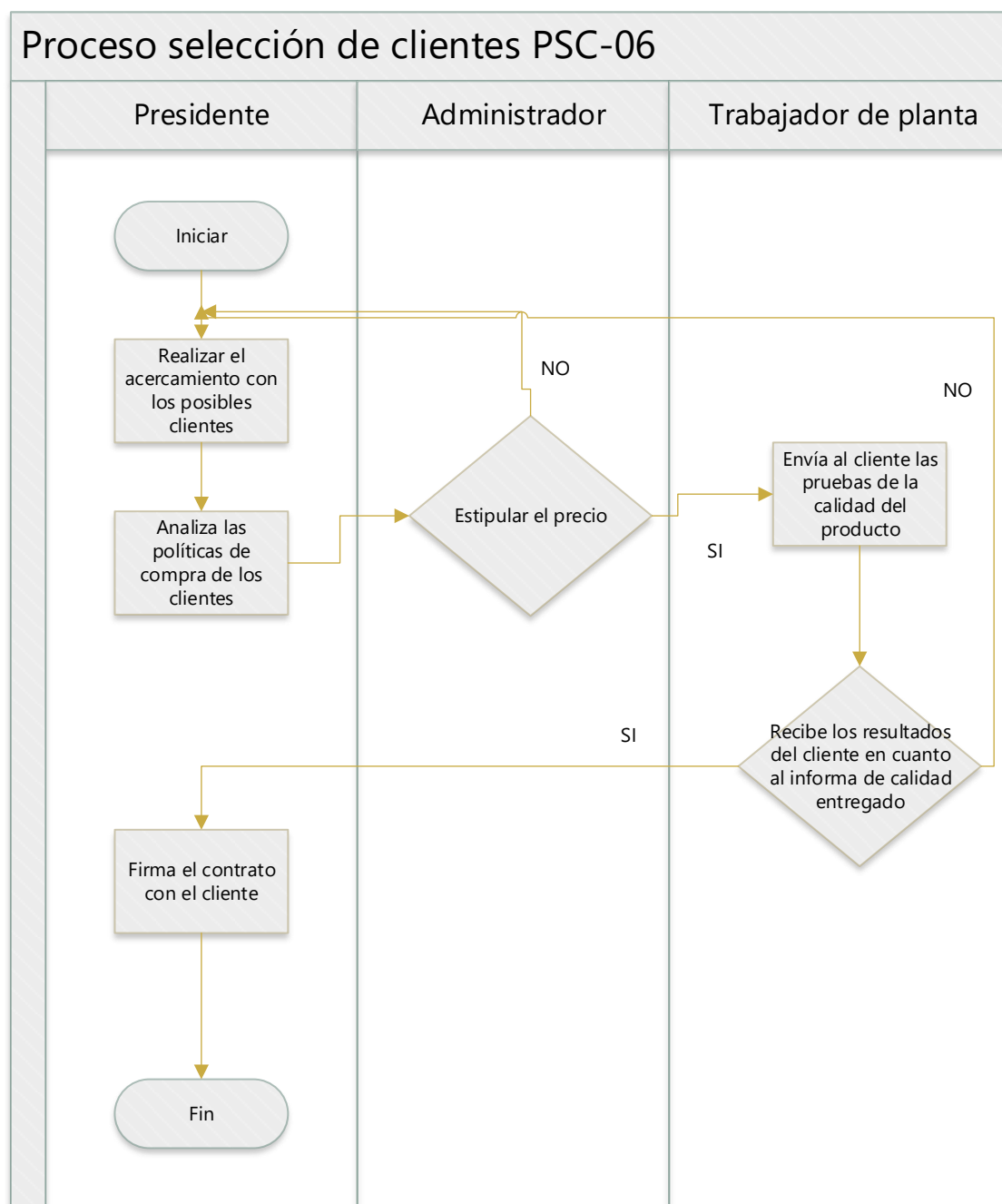
c) Diagrama de flujo proceso de selección de proveedores de leche cruda



Fuente: Observación directa de los procesos efectuados en la Asociación.

Elaborado por: El autor.

d) Flujograma de proceso de selección de clientes



Fuente: Observación directa de los procesos efectuados en la Asociación.

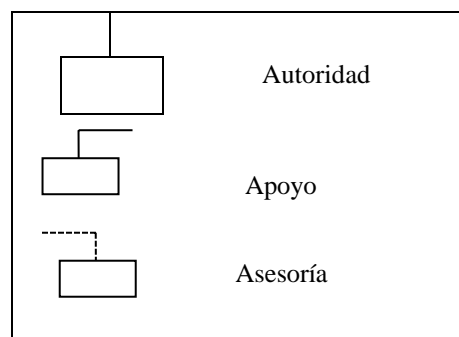
Elaborado por: El autor.

4.4.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional se encuentra basada en los estatutos legales de la asociación Sumak Kawsay de la comunidad San Pablo Urco, Pichincha, Ecuador, sin embargo, se plantea un nuevo organigrama como parte de la propuesta administrativa.



Organigrama Estructural SUMAK KAWSAY



Manual de funciones

El manual de funciones se encuentra estructurado para cada área de trabajo de la asociación Sumak Kawsay de la comunidad San Pablo Urco, Pichincha Ecuador.


Tabla 18. Manual de funciones de la asamblea

		Asociación Sumak Kawsay comunidad San Pablo Urco	
Identificación de cargo			
Nombre del Cargo:	Asamblea General de Socios		
Área:	Administrativa	Nro. personas:	100
Reporta:		Supervisa:	Directorio
Objetivo principal			
Dar cumplimiento a los derechos y obligaciones de los socios tomando en cuenta las sugerencias de estos para el buen funcionamiento de la asociación.			
Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> • Elegir y remover con causa justa, a los miembros del directorio y a los de las comisiones especiales • Adoptar resoluciones, acuerdos y más disposiciones que convengan a la buena marcha de los productores. • Elaborar y actualizar el reglamento interno • Fijar y modificar cuotas de afiliación • Conocer y aprobar los informes económicos semestrales • Autorizar la celebración de todo contrato 			
Competencias			
<ul style="list-style-type: none"> • Toma y ejecución de las decisiones de la asociación • Comunicación constante con los socios 			
Perfil			
Tener 18 años, estar en pleno goce de los derechos de ciudadanía, ser productor agropecuario			

Fuente: Elaboración en base al Estatuto de la Asociación Sumak Kawsay. Recuperado de

<https://www.calameo.com/books/003846419809acc1c3e26>


Tabla 19. Manual de funciones del directorio

		Asociación Sumak Kawsay comunidad San Pablo Urco	
Identificación de cargo			
Nombre del Cargo:	Directorio		
Área:	Administrativa	Nro. personas:	8
Reporta:	Asamblea General de Socios	Supervisa:	Administrador
Objetivo principal			
Realizar la toma de decisiones de la asociación en función a las necesidades que se susciten en la misma de forma responsable y en beneficio de la asociación.			
Funciones			
Se cumplirá con las siguientes atribuciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y presentar a la Asamblea General el Plan Operativo Anual. • Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, el reglamento y las resoluciones de la asamblea general. • Orientar las actividades de los productores • Vigilar el movimiento económico y administrativo • Autorizar gastos de acuerdo con las necesidades • Considerar la solicitud de ingreso como de renuncias de los socios • Aplicar multas y otras sanciones 			
Competencias			
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma y ejecución de las decisiones de la asociación • Comunicación constante con los socios de la organización 			
Perfil			
<ul style="list-style-type: none"> • Haber sido parte de los productores 6 meses antes de las elecciones • Estar en pagos al día con la asociación • No haber incurrido en faltas o procedimientos de deslealtad con los productores. 			

Fuente: Elaboración en base al Estatuto de la Asociación Sumak Kawsay. Análisis de información. Recuperado de

<https://www.calameo.com/books/003846419809acc1c3e26>


Tabla 20. Manual de funciones del administrador

		Asociación Sumak Kawsay comunidad San Pablo Urco	
Identificación de cargo			
Nombre del Cargo:	Administrador		
Área:	Administrativa	Nro. personas:	1
Reporta:	Directorio	Supervisa:	Contador y trabajador de planta
Objetivo principal			
Diseñar las actividades del área administrativa con la finalidad de llevar a cabo un manejo eficiente de la asociación Sumak Kawsay.			
Funciones			
Se cumplirá con las siguientes atribuciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar con exactitud y claridad la contabilidad de los productores • Recaudar las cuotas ordinarias, extraordinarias y demás ingresos de la asociación por cualquier concepto • Cuidar los bienes y muebles de la asociación • Presentar al directorio informes mensuales sobre el movimiento de caja con los respectivos comprobantes • Organizar y actualizar con claridad los ingresos e inversiones autorizadas por la Asamblea General o por el Directorio según las necesidades los ameriten. 			
Competencias			
<ul style="list-style-type: none"> • Administración eficiente de fondos • Liderazgo y trabajo en equipo • Capacidad organización y administración 			
Perfil			
<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en administración 			

Fuente: Elaboración en base a la revista de difusión cultural y análisis de información. Recuperado de


http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2010000100006

Tabla 21. Manual de funciones del contador

		<h2>Asociación Sumak Kawsay</h2>	
Identificación de cargo			
Nombre del Cargo:	Contador		
Área:	Administrativa	Nro. personas:	1
Reporta:	Directorio	Supervisa:	Asistente Contable
Objetivo principal			
Realizar el registro de los ingresos y gastos de la asociación Sumak Kawsay de una forma ordenada para la oportuna toma de decisiones de parte de la organización.			
Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar información financiera en base a principios contables, NIC y NIIF para la respectiva toma de decisiones gerenciales. • Certificar balances con previa verificación integral de la contabilidad. • Preparar y suscribir declaraciones tributarias. • Intervenir directamente en la organización contable de la empresa. • Mantener actualizado la información financiera de la asociación en base a un proceso contable sistemático. • Mantener la información contable al día con todos los soportes a través de digitación en software (preferiblemente de propiedad de la entidad). • Elaborar y presentar los estados financieros con sus correspondientes notas y con la periodicidad acordada en el contrato. • Preparar las declaraciones tributarias nacionales y territoriales, con los respectivos anexos. • Elaboración de la información financiera con destino a las autoridades tributarias. • Expedir las certificaciones que se requieran, con fundamento en los libros de contabilidad. • Las demás que sean pactadas de conformidad con las necesidades del cliente. 			
Competencias			
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado, pensamiento analítico y conciencia organizacional. 			
Perfil			
<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en Contabilidad y Auditoría 			

Fuente: Elaboración en base a la ley del contador. Análisis de información en <https://ccpp.org.ec/wp-content/uploads/2019/09/Ley-de-Contadores.pdf>

Tabla 22. Manual de funciones del trabajador de planta

		Asociación Sumak Kawsay comunidad San Pablo Urco	
Identificación de cargo			
Nombre del Cargo:	Trabajador de planta		
Área:	Operativa	Nro. personas:	1
Reporta:	Administrador	Supervisa:	
Objetivo principal			
Mantener el centro de acopio en óptimas condiciones para el almacenamiento del producto llevando un registro de la entrada y salida de este.			
Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> • Recolectar diariamente la leche en la planta de la asociación • Mantener la inocuidad de la planta de recolección de leche • Realizar un monitoreo constante de la calidad del producto • Cumplir con el horario de trabajo establecido • Entregar la leche al cliente de la asociación • Llevar un inventario del ingreso y salida del producto 			
Competencias			
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del trabajo. • Gestión del tiempo. • Trabajo en equipo. 			
Perfil			
<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero industrial con experiencia mínima de 1 año. 			

Fuente: Elaboración en base a Manual de Procedimientos para la vigilancia y control de la inocuidad de leche cruda

y verificación en <https://www.billin.net/blog/funciones-administrador>

empresa/#:~:text=Es%20el%20profesional%20que%20tiene,contabilidad%20y%20la%20planeaci%C3%B3n%20financiera.

4.4.6 Gestión de riesgos

El proceso de gestión de riesgos incluye la identificación, análisis y cuantificación de probabilidades en base a la aplicación de acciones preventivas, correctivas y reductivas; por ello, el riesgo se desarrolla en función de dos variables que son:

Amenaza: proceso no controlable o parcialmente controlable, y

Vulnerabilidad: situaciones controlables.

Entonces, se desarrolla un instructivo para el formato de identificación de riesgos según la herramienta Balance ScoreCard como se detalla a continuación:

Tabla 23. *Formato de identificación de riesgos*

No.	ITEM	DESCRIPCIÓN
1	Nombre de la entidad	Señalar el nombre o denominación de la entidad.
2	Componente	Componentes de COSO: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión.
3	Subcomponente	Elementos, factores o partes del Componente de COSO. Ejemplo: En el componente de Ambiente de Control: la integridad y valores éticos, la estructura organizacional, la filosofía y estilo de la dirección, etc. se identifican como subcomponentes.
4	Riesgo	Identificación resumida o el título del riesgo o evento que afecta la consecución de los objetivos de la entidad.
5	#	Número secuencial de factor de riesgo
6	Descripción del riesgo	Identificar y describir los eventos negativos (o no deseados) que, en caso de ocurrir, tengan un impacto adverso en el desarrollo de las funciones de la entidad y afecten la consecución de sus objetivos.
7	Causas del riesgo	Explica la razón por la que algo sucede, es decir, características objetivas.
8	Efectos del riesgo	Describe lo ocurrido, hace referencia a la consecuencia de un acontecimiento.
9	Factores internos o externos	Señalar con una x el factor interno o externo que puede afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Son medios, circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como

		todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.												
10	Factores internos	Señalar con una x el factor interno o externo que puede afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Son medios, circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.												
11	Importancia	La importancia del riesgo identificado está relacionada con la relevancia del factor en la gestión institucional. Se calificará con el valor de (10) cuando el factor de riesgo es muy importante en el contexto de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso. (5) cuando el factor de riesgo tiene importancia media o moderada en la gestión de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso, y; (1) cuando el factor de riesgo no sea significativo en la gestión de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso.												
12	Probabilidad	<p>Probabilidad es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, que puede ser medida con criterios de Frecuencia (por ejemplo, número de veces en un tiempo determinado) o Factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo. Se calificará bajo los siguientes parámetros:</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Escala</th> <th>Concepto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>Muy Probable</td> <td>Se espera que ocurra al menos una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Probable</td> <td>Puede ocurrir alguna vez/ha ocurrido solo una vez</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Improbable</td> <td>No ha ocurrido nunca pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancia excepcionales.</td> </tr> </tbody> </table>	Valor	Escala	Concepto	3	Muy Probable	Se espera que ocurra al menos una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces.	2	Probable	Puede ocurrir alguna vez/ha ocurrido solo una vez	1	Improbable	No ha ocurrido nunca pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancia excepcionales.
Valor	Escala	Concepto												
3	Muy Probable	Se espera que ocurra al menos una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces.												
2	Probable	Puede ocurrir alguna vez/ha ocurrido solo una vez												
1	Improbable	No ha ocurrido nunca pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancia excepcionales.												

13	Impacto	<p>Por impacto se entiende las consecuencias o la magnitud de sus efectos. Se calificará bajo los siguientes parámetros:</p> <p>Valor Escala Concepto</p> <p>3 Alto Las consecuencias amenazarán la supervivencia del programa, proyecto, actividad, proceso de la entidad. Las consecuencias amenazarán la efectividad del programa o del cumplimiento de objetivos de la entidad.</p> <p>2 Medio Las consecuencias no amenazarán el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, proceso, o de los objetivos, pero requerirán cambios significativos o formas alternativas de operación.</p> <p>1 Bajo Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.</p>
14	Riesgo Inherente	<p>Riesgo inherente, es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de los directivos para modificar su probabilidad o impacto. Es el resultado de la multiplicación de la importancia, probabilidad e impacto.</p> <p>Ejemplo: (10 importancia, 2 Probable, 3 Alto impacto) = 60</p> <p>Calificados cada uno de los riesgos identificados en la matriz, se clasificarán en bajo, moderado y alto, según la siguiente escala y colores:</p> <p>Calificación Final: De 1 a 10 Riesgo: BAJO Color: Verde</p>

		De 11 a 30 De 31 a 90	MODERADO ALTO	Naranja Rojo
15	Controles	En esta columna se describirán los controles existentes o implantados por la entidad en sus diferentes procesos, para combatir, minimizar o prevenir el riesgo. Los controles son políticas o procedimientos que forman parte del control interno y que son diseñados para asegurar el funcionamiento o procesamiento adecuado de la información.		
16	Importancia	Se valorará nuevamente el riesgo considerando los controles existentes y los parámetros establecidos en el No. 9 de este instructivo.		
17	Probabilidad	Se valorará nuevamente el riesgo considerando los controles existentes y los parámetros establecidos en el No. 10 de este instructivo.		
19	Impacto	Se valorará nuevamente el riesgo considerando los controles existentes y los parámetros establecidos en el No. 11 de este instructivo.		
19	Riesgo Residual	Es el riesgo remanente luego que la entidad ha llevado a cabo una acción para modificar la probabilidad o impacto de un riesgo. Es el resultado de la multiplicación de la importancia, probabilidad e impacto. La clasificación de alto, moderado o bajo se efectuará según los parámetros establecidos en el No. 12 de este instructivo.		
20	Actividades	Se describirán las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de modo adecuado y oportuno. Es la aplicación concreta de las opciones de manejo del riesgo que servirán para prevenir o reducir el riesgo y que forman parte del plan de mitigación o tratamiento. Las actividades de control pueden ser las siguientes: - Aprobaciones - Verificaciones o revisiones - Análisis - Segregación de funciones - Conciliaciones		
21	Priorización	Poner el orden de prioridad de atención a los riesgos desde el más significativo al menos relevante.		

22	Responsables (Cargo)	Se identificará el cargo(s) del servidor (es) responsable (s) del cumplimiento de las actividades de control necesarias para mitigar los riesgos, que se definirán en el punto 18 según este instructivo.
23	Recursos	Se señalarán los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el cumplimiento de las actividades de control definidas en el numeral 18.
24	Duración	Se consignará el tiempo necesario en días laborables para la ejecución o implementación de las actividades de control, por parte de los responsables (numeral 19).
25	Fecha de inicio	Se indicará la fecha de inicio de la actividad de control prevista en el plan de mitigación, con el siguiente formato (dd/mm/aaaa)
26	Fecha de término	Se indicará la fecha de término de la actividad de control prevista en el plan de mitigación, con el siguiente formato (dd/mm/aaaa)
27	Indicadores	Se consignarán los indicadores diseñados para evaluar el desarrollo de las actividades de control implementadas.

Fuente: Elaboración en base a Balance ScoreCard diseñado por la Dra. María de los Ángeles Torres.

Con todas las indicaciones se construye la matriz de riesgos con etapas como:

- Descripción del riesgo
- Identificación de factores internos y externos significativos
- Obtención del nivel del riesgo
- Establecimiento de controles
- Indicadores

A continuación, se representa la respectiva matriz:

1 **Tabla 24. Matriz de riesgos**

Componente (2)	Subcomponente (3)	Riesgo (4)	# (5)	Descripción del Riesgo (6)	Causas (7)	Efecto (8)	Factores externos					Factores internos				Importancia (11)	Probabilidad (12)	Impacto (13)	Riesgo Inherente (14)
							Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales (9)	Tecnológicos	Infraestructura	Personal (10)	Procesos	Tecnología				
Gestión administrativa	Planificación estratégica	Deficiencias en el producto	1	Inexistencia de documentación formal pueden elaborar un producto de mala calidad al no tener la misión, visión, objetivos, principios y valores corporativos definidos.	Falta de supervisión y monitoreo, ineficiente control de calidad, planificación a corto plazo inadecuada, sistema de transporte poco efectivo, falta de certificaciones de calidad.	Reducción de ventas, pérdida de clientes, enfermedades.			X				X	X		2	2	2	BAJO
Gestión administrativa	Estructura organizacional	Medios de comunicación inestable con el jefe inmediato	2	No existe un organigrama que delimite una estructura organizativa formal.	Falta de coordinación en el nivel administrativo.	No existe especialización del cargo, agrupación de unidades.			X				X	X		2	3	2	MODERADO
Gestión administrativa	Normativa interna	Retraso en la entrega de producto al cliente	3	La falta de un manual de funciones y procedimientos retrasa el proceso operativo de la empresa.	Inexistencia de un plan de logística efectivo.	Pérdida de recursos materiales y económicos.	X		X				X	X		2	1	2	BAJO
Gestión administrativa	Talento Humano	Inexistencia de un plan de motivación y capacitación al personal.	4	La asociación no cuenta con un plan de motivación y capacitación al personal, por lo cual, afecta el desempeño de cada socio y trabajador.	Falta de aplicación de normativa legal y planificación estratégica a corto plazo.	Retraso en operaciones productivas, renuncia de empleados.	X		X				X	X		3	2	2	MODERADO
Gestión contable-financiera	Efectivo y equivalentes al efectivo	Iliquidez de efectivo	5	La asociación no cuenta con caja chica, por lo tanto, no puede solventar gastos imprevistos.	Falta de aplicación de métodos contables, inobservancia de gastos menores e imprevistos.	Pérdida de recursos económicos	X						X	X		2	4	3	MODERADO
Gestión contable-financiera	Inventarios	Los valores y cantidades de inventario no son objetivos y transparentes.	6	La asociación no realiza un control de inventarios de forma periódica, por lo tanto, existen pérdidas.	Mínimo control de inventarios, falta de implementación de un plan periódico.	Pérdida de bienes de la empresa	X						X	X		6	2	2	MODERADO

2

Gestión contable-financiera	Cuentas y documentos por cobrar	Monto alto de cuentas por cobrar dentro de la asociación.	7	En la asociación existe una amplia cartera vencida debido a que la asociación entrega sus productos a crédito, así también otorga créditos sin previa evaluación.	Falta de evaluación crediticia a clientes.	Falta de liquidez.	X	X				X	X	8	3	4	ALTO
Gestión contable-financiera	Cuentas y documentos por pagar	Retraso en pagos hacia proveedores.	8	La asociación tiene un retraso en sus pagos por 15 días, por tanto, los proveedores se encuentran insatisfechos.	Amplia cartera por cobrar.	Pérdida de recursos materiales y confiabilidad.	X					X	X	7	3	2	ALTO
Macroentorno	CFN	Aumento en cartera de crédito e intereses.	9	No existen garantías para el pago de créditos brindados por la CFN.	Amplia cartera por cobrar.	Pérdida de recursos materiales y confiabilidad.	X					X	X	3	2	1	BAJO
Macroentorno	Código del Trabajo	Demanda de trabajadores hacia la empresa	10	La asociación no ha establecido parámetros para el pago de beneficios sociales, no acatando las leyes establecidas.	Falta de control por empresas gubernamentales, ineficiente planificación.	Pérdida de recursos económicos y humanos.	X	X				X		4	2	3	MODERADO
Macroentorno	Agrocalidad	Pérdida de producto por bajo control en la calidad.	11	No se establece un control riguroso al momento de recibir el producto, por lo que, se pierde.	Falta de supervisión y monitoreo, ineficiente control de calidad, planificación a corto plazo inadecuada, sistema de transporte poco efectivo, falta	Pérdida del producto.	X	X				X		4	3	1	MODERADO

3 **Tabla 25.** Plan de mitigación de riesgos

Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos												
Controles (13)	Impor- tancia (14)	Probabi- lidad (15)	Impacto (16)	Riesgo Residual (17)	Priorización (18)	Actividades (19)	Responsables (Cargo) (20)	Recursos (21)	Cronograma			Indicadores (25)
									Duración (22)	Fecha Inicio (23)	Fecha Término (24)	
Planificación y comunicación estratégica para mejorar la gestión.	2	3	1	BAJO	7	Diseñar un documento formal que sustente la planificación estratégica en la empresa.	Administración	Humanos, tecnológicos y materiales	8 semanas	1/1/2022	31/02/2022	Número de informes emitidos.
Actualización de la estructura organizativa.	2	1	2	BAJO	8	Estructurar un organigrama formal para la asociación.	Administración	Humanos, tecnológicos y materiales	4 semanas	1/1/2022	31/1/2021	Número de actualizaciones en el organigrama.
Elaboración de manuales de funciones y procedimientos.	2	2	2	BAJO	9	Elaborar un manual de funciones y procedimientos	Administración	Humanos, tecnológicos y materiales	12 semanas	1/1/2022	30/1/2022	Número de trabajadores con conocimiento de manuales.
Evaluación del desempeño del personal.	2	3	3	MODERADO	10	Planificar un plan de capacitación	Administración	Humanos, tecnológicos y materiales	4 semanas	1/3/2022	1/4/2022	Número de capacitaciones efectuadas.

Creación de caja chica.	2	1	2	BAJO	4	Creación y reposición de caja chica.	Departamento contable-financiero	Humanos, tecnológicos y materiales	1 semana	1/1/2022	6/1/2022	Número de reposiciones efectuadas en el mes.
Control de inventarios de forma periódica.	4	3	2	MODERADO	3	Realizar un inventario periódico en la asociación.	Administración	Humanos, tecnológicos y materiales	8 semanas	1/6/2022	31/06/2022	Cantidad de litros de leche vendidos al mes.
Establecer controles para otorgar crédito.	5	3	2	MODERADO	1	Planificar la recuperación de cartera vencida.	Departamento contable-financiero	Humanos, tecnológicos y materiales	16 semanas	1/2/2022	31/06/2022	Porcentaje de cobros en cuentas por pagar
Evaluación del flujo de efectivo y cantidad de recursos existentes.	4	3	2	MODERADO	2	Establecer un presupuesto en la asociación.	Departamento contable-financiero	Humanos, tecnológicos y materiales	12 semanas	1/1/2022	31/3/2022	Presupuesto ejecutado en la asociación.
Planificación en la obtención de créditos.	3	2	1	BAJO	11	Sustentar créditos obtenidos.	Departamento contable-financiero	Humanos, tecnológicos y materiales	8 semanas	1/1/2022	31/02/2022	Porcentaje de pagos a la CFN.
Evaluar la normativa legal vigente.	5	1	1	BAJO	5	Pagar a los trabajadores sus beneficios en base a la normativa legal.	Directorio y administración	Humanos, tecnológicos y materiales	1 semana	1/1/2022	10/1/2022	Cantidad de trabajadores asegurados.
Evaluar el producto de forma cautelosa.	4	1	2	BAJO	6	Ejercer un control de calidad.	Producción	Humanos, tecnológicos y materiales	4 semanas	1/1/2022	31/1/2022	Número de certificaciones de calidad obtenidas.

Fuente: Elaboración en base a Balance ScoreCard diseñado por la Dra. María de los Ángeles Torres.

4.5 Propuesta Financiera

4.5.1 Manual contable y financiero

En este manual el objetivo principal es presentar los lineamientos para garantizar el cumplimiento del proceso contable con la finalidad de que sea ejecutado de una manera eficaz y eficiente, generando confianza en los socios por medio de operaciones ágiles que demuestren la transparencia y el buen uso de los dineros de la organización.

Un manual financiero es un documento que contiene las normas y políticas que debe seguir el trabajador, socios y directivos observando las disposiciones del estatuto y la ley, permitiendo que las actividades contribuyan a una adecuada administración de los recursos financieros que mantiene la asociación Sumak Kawsay.

4.5.2 Catálogo de Cuentas

El catálogo de cuentas que se muestra a continuación es el que maneja la asociación actualmente para el control de sus transacciones, sin embargo, se ha realizado una aclaración de las cuentas para mayor facilidad del manejo de estas.



**PLAN DE CUENTAS
ASOCIACIÓN SUMAK KAWSAY
COMUNIDAD SAN PABLO URCO**

Código	Nombre de la cuenta	Signo	Cuenta
1	ACTIVO	P	T
101	FONDOS DISPONIBLES	P	T
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	P	D
1010101	CAJA GENERAL	P	D
101010101	Caja víveres		
101010102	Caja centro de acopio		
1010102	CAJA CHICA		
1010102	BANCOS	P	D
101010201	Banco Nacional de Fomento		
101010202	Banco Pichincha		
10103	ACTIVOS FINANCIEROS	D	D
1010301	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	P	
101030101	Cientes víveres		
101030102	Cientes centro de acopio		
101030103	Cientes El Ordeño		
101030104	Cientes Tractor		
1010202	(-) Provisión cuentas incobrables y deterioro	N	
	ACTIVO EXIGIBLE		
10103	INVENTARIOS	D	D
1010301	INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	D	
101030101	Leche		
1010302	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN – COMPRADO DE TERCEROS	D	
101030201	Viveres		
101030202	Balanceados		
1010303	(-) PROVISIÓN POR VNR Y OTRAS PÉRDIDAS EN EL INVENTARIO	N	
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	P	D
1010401	ANTICIPOS A PROVEEDORES	P	
101040101	Proveedores víveres		
101040102	Proveedores centro de acopio		
1010402	OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	P	
101040201	Anticipos clientes		
101040202	Anticipos directiva		

101040203	Anticipo IR		
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	P	D
1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA IVA	P	
1010501	IVA en compras		
1010502	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	P	
101050201	Impuesto a la Renta		
102	ACTIVO NO CORRIENTE		T
	ACTIVO REALIZABLE		
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	D	D
1020101	Terrenos		
1020102	Instalaciones		
1020103	Muebles y Enseres		
1020104	Maquinaria y Equipo		
1020105	Equipo de Computación		
1020106	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	N	
102010601	Muebles y enseres		
102010602	Maquinaria y equipo		
102010603	Equipo de computación		
2	PASIVO	P	T
201	PASIVO CORRIENTE	P	T
20101	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	P	D
2010101	Obligaciones patronales		
2010102	Remuneraciones		
2010103	Beneficios sociales		
201010301	Décimo Tercero		
201010302	Décimo Cuarto		
201010303	Vacaciones		
2010104	Aporte al IEES		
2010105	Participación a empleados		
20102	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	P	D
2010201	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	P	
201020101	Fondos de Reserva		
201020102	IVA por pagar		
201020103	Retención IVA 30% por pagar		
201020104	Retención IVA 70% por pagar		
201020105	Retención IVA 100% por pagar		
2010202	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	P	
201020201	Retención IR 1,75% por pagar		
201020202	Retención IR 2,75% por pagar		

201020203	Retención IR 8% por pagar		
201020204	Retención IR 10% por pagar		
2010203	DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES		
201020301	Proveedores víveres		
201020302	Proveedores centro acopio		
201020303	Proveedores Balanceados		
201020304	Otros proveedores		
202	PASIVO NO CORRIENTE	P	T
20201	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	P	D
2020101	LOCALES	P	
202010101	Banco XX		
2020102	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	P	
202010201	Casa Campesina Cayambe		
202010202	Centro de acopio		
20204	OTRAS PROVISIONES	P	T
3	PATRIMONIO	P	T
301	CAPITAL	P	T
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO		
302	RESERVAS	P	T
30201	RESERVA LEGAL	P	D
3020101	Por revalorización de patrimonio		
303	RESULTADOS ACUMULADOS	P	T
30301	RESERVA POR DONACIONES	P	D
3030101	Fondo de desarrollo		
3030102	Asociación de productores		
3030103	CADERS MAGAP		
303	RESULTADOS DEL EJERCICIO	D	T
30301	Ganancia neta del periodo		
30302	(-) Pérdida neta del periodo	N	
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	D	T
4101	VENTA DE BIENES	P	D
410101	Viveres		
410102	Leche		
410103	Balanceados		
4102	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	P	D
410201	Servicio de molienda		
4103	SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	P	D
410301	Proyecto CADERS		
4104	(-) DESCUENTO EN VENTAS	N	D


4105	(-) DEVOLUCIÓN EN VENTAS	N	D
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	N	T
5101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	P	D
510101	Materia Prima		
51010101	Leche		
52	GASTOS	P	T
5201	GASTOS	P	T
520101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	P	D
52010101	Sueldos		
520102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	P	D
52010201	Fondo de Reserva		
52010202	Aporte personal		
52010203	Aporte patronal		
520103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	P	D
52010301	Décimo tercero		
52010302	Décimo cuarto		
52010303	Vacaciones		
520104	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	P	D
52010401	Mantenimientos activos fijos		
520105	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	P	D
52010501	Publicidad		
520106	COMBUSTIBLES	P	D
520107	TRANSPORTE	P	D
520108	GASTOS DE GESTIÓN	P	D
52010801	Suministros y materiales		
520109	GASTOS DE VIAJE	P	D
520110	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	P	D
520111	DEPRECIACIONES	P	D
52011101	Propiedad, Planta y Equipo		

Fuente: Información directa en base al Contador de la Asociación con modificaciones según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.


Elaborado por: El autor.

4.6 Dinámica de cuentas.

4.6.1 Caja


 Asociación Sumak Kawsay				
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Auxiliar
1 Activo	1.1 Activo Corriente	1.1.1 Activo Disponible	1.1.1.01 Caja	
Descripción				
Representa el dinero en efectivo o en cheques que dispone la asociación, en valores monetarios, disponible en forma inmediata.				
Dinámica				
Débitos		Créditos		Marco Legal
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Por ventas del producto, realizadas en cheques y/o efectivo ✓ Por el aumento de fondo fijo de caja chica. ✓ Ingresos por multas o sanciones 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pago servicios de mantenimiento ✓ Compra de bienes e insumos 		Sección 4 (Estado de Situación Financiera) NIIF para Pymes sección 7, NIC 7
Políticas				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los valores efectivos recaudados no pueden estar más de 24 horas en la caja. ✓ El dinero de caja será utilizado para gastos menores de la asociación. 				
Control interno				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Arqueos de caja sorpresivos por lo menos una vez al mes. ✓ Reportes de recaudación en la venta de leche. ✓ Cierre de caja con deposito dentro de las 24 horas siguientes. ✓ Asignación de un fondo de caja chica no máximo de 200\$ para gastos pequeños dentro de la organización. ✓ Llevar un archivo detallado y ordenado de forma numérica de la documentación que respalda las diferentes transacciones realizadas en el movimiento del efectivo ya sea compras como ventas. 				

4.6.2 Bancos

 Asociación Sumak Kawsay				
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Auxiliar
1 Activo	1.1 Activo corriente	1.1.1 Activo Disponible	1.1.1.02 Banco	
Descripción				
Es una cuenta de naturaleza deudora, por lo que aumenta el valor al tener un depósito y disminuye cuando se realiza un retiro.				
Dinámica de las cuentas				
Débitos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Por los depósitos realizados de la venta del producto. ✓ Transferencias bancarias recibidas ✓ Otorgamiento de créditos financieros 		Créditos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Por el valor de los cheques girados. ✓ Pago por la adquisición de bienes y servicios. ✓ Cheques emitidos por pagos efectuados en la asociación ✓ Pago de cuotas de créditos 		Marco Legal NIIF para Pymes sección 7, NIC 7
Políticas				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El valor obtenido por la venta será depositado en la cuenta bancaria de la asociación. ✓ Para realizar los pagos a proveedores verificar la existencia de dinero en la cuenta de la asociación. 				
Control interno				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar conciliaciones bancarias mensuales. ✓ Revisión de estados de cuenta mensuales. ✓ Revisión de número de cheques emitidos y cobrados ✓ Confirmación de transferencias bancarias. 				

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria


4.6.3 Cuentas por cobrar

 <p style="text-align: center;">Asociación Sumak Kawsay</p> <p style="text-align: center;"><small>Asociación de productores de Productores Agropecuarios Artesanales</small> SUMAK KAWSAY</p>				
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Auxiliar
1 Activo	1.1 Activo corriente	1.1.2. Activo Exigible	1.1.2.01. Cuentas por cobrar	
Descripción				
Es una cuenta de naturaleza deudora, por lo que, aumenta el valor al momento de contraer una deuda verbal o por documentos y disminuye cuando se cobra a los clientes.				
Dinámica de las cuentas				
Débitos		Créditos		Marco Legal
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valor de la facturación por la venta del producto a crédito. ✓ Anticipos realizados a proveedores de leche cruda o sueldos a empleados. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pago efectuado por los clientes. ✓ Anticipos cobrados a proveedores de leche cruda o sueldos a empleados. ✓ Por el traslado a cuentas incobrables. 		NIC 39: Instrumentos Financieros. NIIF para Pymes Sección 11 y 12: Instrumentos Financieros.
Políticas				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El registro de las cuentas por cobrar se realizará al momento de ejecutar la transacción. ✓ Los anticipos a los proveedores serán descontados mediante la planilla de pago. 				
Control interno				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar un registro diario de la entrega del producto por cobrar a los clientes. ✓ Determinar antigüedad de saldos de cuentas por cobrar ✓ Los estados de cuentas deben ser enviados con periodicidad a todos los deudores 				

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado: El Autor


4.6.4 Propiedad Planta y Equipo

 <p style="text-align: center;">Asociación Sumak Kawsay</p>				
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Auxiliar
1 Activo	1.2. Propiedad Planta y Equipo	1.2.2. Activo fijo depreciable		
Descripción				
Esta cuenta hace referencia a los bienes que pierden parte de su valor por el paso del tiempo, utilización u obsolescencia.				
Dinámica de las cuentas				
Débitos		Créditos		Marco Legal
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costo de adquisición de propiedad planta y equipo, equipamiento de instalaciones de la asociación. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar de baja a los activos fijos 		NIIF para Pymes Sección 17 (Propiedad Planta y Equipo)
Políticas				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El ingreso de una propiedad, planta y equipo a la asociación deberá constar con su documentación de soporte. ✓ La propiedad, planta y equipo será para uso exclusivo para actividades de la asociación. 				
Control interno				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar semestralmente la constatación física de los activos fijos. ✓ Establecer códigos de identificación para propiedad, planta y equipo. 				

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado: El Autor

4.6.5 Pasivo corriente


 <p style="text-align: center;">Asociación Sumak Kawsay de la comunidad San Pablo Urco</p> <p style="text-align: center;"><small>Asociación de productores de Productores Agropesqueros Artesanales</small> SUMAK KAWSAY</p>				
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Auxiliar
2. Pasivo	2.1 pasivo corriente	2.1.1 pasivo corto plazo	2.1.1.01 cuentas por pagar proveedores	
Descripción				
Agrupa las obligaciones que tiene pendiente por pagar la asociación a terceras personas por la compra de bienes o servicios.				
Dinámica de las cuentas				
Débitos		Créditos		Marco Legal
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Por pagos o abonos de abonos con proveedores 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generación de obligaciones por bienes y servicios adquiridos a crédito 		NIC 1: Presentación de estados financieros. NIC 37: Provisiones, pasivos y Activos Contingentes. NIIF para pymes Sección 11: Instrumentos Financieros Básicos.
Políticas				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un cronograma de pagos según la fecha. ✓ Todos los pagos deben estar debidamente estar autorizados por el presidente. 				
Control interno				

- ✓ Realizar pago a proveedores únicamente por medios bancarios.
- ✓ Verificar mensualmente las conciliaciones la cuenta de pago a proveedores.
- ✓ Adjuntar los pagos con la factura original para un correcto registro del pago total o abono de la deuda.
- ✓ Al liquidar una factura con un proveedor señalar con un sello y palabra cancelado en el documento original.
- ✓ Verificar plazos de créditos que se otorgan por parte de los proveedores.

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado: El Autor


4.6.6 Patrimonio

 <p style="text-align: center;">Asociación Sumak Kawsay</p>				
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Auxiliar
3 Patrimonio	3.1. Patrimonio social	3.1.1. Fondo de desarrollo	3.1.1.01. Asociación de productores	
Descripción				
Es aquella que hace referencia al patrimonio de un comerciante, dividiéndose en cuentas de activo, cuentas de pasivo y cuentas de patrimonio neto.				
Dinámica de las cuentas				
Débitos ✓ Reducción de capital aportado por los socios ✓ Compensación de pérdidas		Créditos ✓ Aportaciones de los socios ✓ Capitalizaciones de utilidades		Marco Legal NIIF para pymes Sección 4 (Estado de Situación Financiera) y Sección 22 (Pasivos y Patrimonio)
Políticas				
✓ llevar un archivo cronológico de la documentación que sustenta la existencia de capital suscrito. ✓ Los movimientos que afecten al capital deben ser autorizados por la asamblea general de socios.				
Control interno				
✓ Se llevará un registro actualizado de los aportes de los socios. ✓ Revisar al final del año las operaciones realizadas en el cierre contable de las cuentas de patrimonio.				

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado: El Autor

4.6.7 Ingresos operativos


 Asociación Sumak Kawsay				
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Auxiliar
4 Ingresos	4.1 Ingresos Operativos	4.1.1 ingresos por ventas	4.1.1.01 ventas asociación	4.1.1.01.02 ventas centro de acopio
Descripción				
Es de naturaleza acreedora, que se registra los ingresos operativos de la asociación por la venta del producto.				
Dinámica de las cuentas				
Débitos		Créditos		Marco Legal
✓ Cierre de cuenta al finalizar el periodo.		✓ Valor de la factura por venta de leche cruda.		NIIF para Pymes Sección 23 (Ingresos Operacionales Ordinarias)
Políticas				
✓ Toda venta realizada por el producto debe tener documentos comerciales de respaldo que justifique la veracidad de la transacción. ✓ Se emitirá y entregará comprobantes de venta debidamente autorizados por el SRI y previamente numerados.				
Control interno				

- ✓ Las facturas deberán permanecer archivados de manera cronológica por lo menos 7 años.
- ✓ Los comprobantes de venta no deberán tener enmendaduras, borrones ni tachones.
- ✓ No se entregarán comprobantes de venta originales a terceras personas.

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado: El Autor

4.6.8 Costos y Gastos

				
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Elemento	Grupo	Subgrupo	Mayor	Auxiliar
5 Costos y Gastos	5.1. Costos y Gastos			
Descripción				
Es de naturaleza deudora, que se registra los desembolsos que incurre la organización				
Dinámica de las cuentas				
Débitos		Créditos		Marco Legal
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pago por el valor de las bonificaciones ✓ Pago por el valor de los beneficios sociales a trabajadores. ✓ Pago por el valor de gastos efectuados de la Asociación 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descuentos de los trabajadores de la asociación. ✓ Cierre de la cuenta 		NIIF para Pymes Sección 2 (Conceptos y principios generales)
Políticas				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos los costos y gastos realizados por la asociación deben estar justificados mediante facturas o comprobantes de venta. 				
Control interno				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se llevará un control automatizado de las existencias que ingresan y salen del almacén y del costo de venta de los productos. ✓ Los documentos justificativos de pago mantener debidamente archivados. 				

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado: El Autor

4.7 Estructura de los estados financieros

Para la presentación de los estados financieros se aplica lo dispuesto por la NIC 1, es decir, los estados financieros constituyen una representación estructurada de las transacciones de la entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información oportuna, transparente y confiable acerca de las operaciones económicas, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una organización para la toma de decisiones.

a) Formato estado de producción y ventas



ASOCIACIÓN SUMAK KAWSAY

ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021

Saldos

1. Costos materiales de producción:

Inventario inicial de materiales y suministros

Compras brutas de materiales y suministros

(+) Fletes en compras de materiales y suministros

(-) Devoluciones de compras de materiales y suministros

(-) Descuentos en compras de materiales y suministros

Materiales y suministros disponibles para la producción

(-) Inventario final de materiales y suministros

Costo de los materiales y suministros usados

(-) Materiales indirectos y suministros utilizados

Total costo del material directo utilizado en la producción:

2. Costo de mano de obra directa:

Total Costos

b) Formato estado de situación financiera



ASOCIACIÓN SUMAK KAWSAY
ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL
2021

1	ACTIVO
101	FONDOS DISPONIBLES
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO
1010101	CAJA GENERAL
101010101	Caja víveres
101010102	Caja centro de acopio
1010102	CAJA CHICA
1010102	BANCOS
101010201	Banco Nacional de Fomento
101010202	Banco Pichincha
10103	ACTIVOS FINANCIEROS
1010301	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS
101030101	Cientes víveres
101030102	Cientes centro de acopio
101030103	Cientes El Ordeño
101030104	Cientes Tractor
1010202	(-) Provisión cuentas incobrables y deterioro
	ACTIVO EXIGIBLE
10103	INVENTARIOS
1010301	INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA
101030101	Leche
1010302	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN – COMPRADO DE TERCEROS
101030201	Viveres
101030202	Balanceados
1010303	(-) PROVISIÓN POR VNR Y OTRAS PÉRDIDAS EN EL INVENTARIO
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS
1010401	ANTICIPOS A PROVEEDORES
101040101	Proveedores víveres
101040102	Proveedores centro de acopio

1010402	OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS
101040201	Anticipos clientes
101040202	Anticipos directiva
101040203	Anticipo IR
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES
1010501	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA IVA
1010501	IVA en compras
1010502	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA
101050201	Impuesto a la Renta
102	ACTIVO NO CORRIENTE
	ACTIVO REALIZABLE
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO
1020101	Terrenos
1020102	Instalaciones
1020103	Muebles y Enseres
1020104	Maquinaria y Equipo
1020105	Equipo de Computación
1020106	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO
102010601	Muebles y enseres
102010602	Maquinaria y equipo
102010603	Equipo de computación
2	PASIVO
201	PASIVO CORRIENTE
20101	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR
2010101	Obligaciones patronales
2010102	Remuneraciones
2010103	Beneficios sociales
2010104	Aporte al IEES
2010105	Fondos de Reserva
2010106	Participación a empleados
2010107	Proveedores víveres
2010108	Proveedores centro acopio
2010109	Proveedores Balanceados
2010110	Otros proveedores
20102	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES
2010201	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
201020101	IVA por pagar
201020102	Retención IVA 30% por pagar
201020103	Retención IVA 70% por pagar
201020104	Retención IVA 100% por pagar
2010202	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR

201020201	Retención IR 1,75% por pagar
201020202	Retención IR 2,75% por pagar
201020203	Retención IR 8% por pagar
201020204	Retención IR 10% por pagar
202	PASIVO NO CORRIENTE
20201	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS
2020101	LOCALES
202010101	Banco XX
2020102	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS
202010201	Casa Campesina Cayambe
202010202	Centro de acopio
20203	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS
20204	OTRAS PROVISIONES
3	PATRIMONIO
301	CAPITAL
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO
302	RESERVAS
30201	RESERVA LEGAL
3020101	Por revalorización de patrimonio
303	RESULTADOS ACUMULADOS
30301	RESERVA POR DONACIONES
3030101	Fondo de desarrollo
3030102	Asociación de productores
3030103	CADERS MAGAP
303	RESULTADOS DEL EJERCICIO
30301	Ganancia neta del periodo
30302	(-) Pérdida neta del periodo

Fuente: Elaboración en base a información directa del Contador.

c) Formato estado de resultados



ASOCIACIÓN SUMAK KAWSAY

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021

4	INGRESOS
4101	VENTA DE BIENES
4102	PRESTACIÓN DE SERVICIOS
4103	SUBVENCIONES DEL GOBIERNO
4104	(-) DESCUENTO EN VENTAS
4105	(-) DEVOLUCIÓN EN VENTAS
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN
5101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS
52	GASTOS
5201	GASTOS
520101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES
520102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL
520103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES
520104	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES
520105	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD
520106	COMBUSTIBLES
520107	TRANSPORTE

520108	GASTOS DE GESTIÓN
520109	GASTOS DE VIAJE
520110	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES
520111	DEPRECIACIONES
52011101	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

Fuente: Elaboración en base a información directa del Contador.

PRESIDENTE

CONTADOR

c) Formato estado de flujo de efectivo



ASOCIACIÓN SUMAK KAWSAY

ESTADO DE FLUJOS DE CAJA

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021

SALDO INICIAL CAJA BANCOS	
INGRESOS OPERACIONALES	
Ingresos por ventas acopio	XXX
Otros ingresos	XXX
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	XXX
EGRESOS OPERACIONALES	
Gastos fijos	XXX
Gastos Variables	XXX
Otros Gastos	XXX
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	XXX
EGRESOS DE INVERSIÓN	
Compra de Activos Fijos	XXX
TOTAL EGRESOS DE INVERSIÓN	XXX
TOTAL FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN	XXX
INGRESOS FINANCIEROS	
Préstamos	XXX
Fondos no reembolsables	XXX
Aportes Accionistas	XXX
Otros aportes	XXX
Utilidad del Ejercicio	XXX
Utilidad no Distribuida	XXX
TOTAL INGRESOS FINANCIEROS	XXX
EGRESOS FINANCIEROS	
Pago Intereses	XXX
Pago Préstamos	XXX
Participación Trabajadores	XXX
Pago Impuestos	XXX
TOTAL EGRESOS FINANCIEROS	XXX
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	XXX
FLUJO DE CAJA	XXX

Fuente: Elaboración en base a información directa del Contador.

d) Formato estado de evolución del patrimonio



ASOCIACIÓN SUMAK KAWSAY
ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX

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

Fuente: Elaboración en base a información directa del Contador.

PRESIDENTE

CONTADOR

4.8 Ejercicio práctico

En la asociación Sumak Kawsay en base a los Estados Financieros obtenidos se realiza un análisis horizontal y vertical respecto a la información obtenida, contribuyendo con observaciones y recomendaciones acordes a la mejora de la asociación. A continuación el análisis vertical del estado de situación financiera y estado de resultados.



**ANALISIS VERTICAL
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2020
ASOCIACIÓN SUMAK KAWSAY
EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS**

		ACTIVO	86 386,37	%
101	FONDOS DISPONIBLES		59 666,93	69,07
1010101	CAJA GENERAL		1 710,51	1,98
101010101	Caja víveres	944,47		
101010102	Caja centro de acopio			
101010103	Caja Tractor	766,04		
1010102	CAJA CHICA			
1010102	BANCOS		7 568,76	8,76
101010201	Banco Nacional de Fomento	7 553,17		
101010202	Banco Pichincha	15,59		
10103	ACTIVOS FINANCIEROS			
1010301	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS		39 682,34	45,94

101030101	Cientes víveres	4 977,24		
101030102	Cientes centro de acopio	5 336,31		
101030103	Cientes El Ordeño	20 794,07		
101030104	Cientes Tractor	8 574,72		
10103	INVENTARIOS			
1010302	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN – COMPRADO DE TERCEROS		1 0705,32	12,39
101030201	Víveres	8 622,99		
1010502	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA			
101050201	Impuesto a la Renta	2 082,33		
102	ACTIVO NO CORRIENTE			26 719,44
	ACTIVO REALIZABLE			30,93
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		2 6719,44	30,93
1020103	Muebles y Enseres	13 970,50		
1020104	Maquinaria y Equipo	61 195,00		
1020106	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			
102010602	Maquinaria y equipo	4 8446,06		
2	PASIVO			35 156,39
201	PASIVO CORRIENTE			35 156,39
20101	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		29 164,47	33,76
2010107	Proveedores víveres	911,67		
2010108	Proveedores centro acopio	20 302,50		
2010110	Otros proveedores	7 950,30		
2010202	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR		126,02	0,15
201020201	Retención IR 1,75% por pagar	126,02		

202	PASIVO NO CORRIENTE			
2020102	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS		5 865,90	6,79
202010202	Centro de acopio	5 865,90		
PASIVO MAS PATRIMONIO			86 386,37	
3	PATRIMONIO		51 229,98	59,30
301	CAPITAL			
302	RESERVAS			
30201	RESERVA LEGAL		13 258,47	15,35
3020101	Por revalorización de patrimonio	13 258,47		
303	RESULTADOS ACUMULADOS			
30301	RESERVA POR DONACIONES		64 488,45	43,95
3030101	Fondo de desarrollo	18 108,57		
3030103	CADERS MAGAP	48 831,54		
303	RESULTADOS DEL EJERCICIO			
30301	Pérdida neta del periodo	- 2 451,66		

Dentro del activo corriente resaltan los activos disponibles y los activos realizables con un 69,07% y un 30,93% correspondientemente, sin embargo, se debe analizar el ítem de documentos y cuentas por cobrar puesto que tiene un porcentaje del 45,94% como más alto dentro de los activos disponibles, representando una debilidad en políticas de crédito por mantener o atraer nuevos clientes como parte de las ventas; aunque son circulantes y se recuperan dentro del periodo de un año en la asociación no se ha visto eso, afectando la liquidez y estabilidad del flujo de efectivo como dinero que existe pero no se ha obtenido, siendo un riesgo financiero. Así, la asociación:

- Al realizar sus ventas de leche a crédito no tiene garantías de cobro hace cinco años atrás, provocando pérdidas e incumplimiento de compromisos financieros,
- Otorga comisiones sin sustento,
- No clasifica las respectivas cuentas de cobro, identificando procesos ineficientes, y
- Se ha visto afectada por la pandemia, puesto que, ha disminuido sus ingresos en base a la acreditación de valores pendientes.

Por otro lado, el rubro de inventarios representa el 12,39% siendo un valor representativo en cuanto a bienes disponibles para la venta en el curso regular del comercio, es decir, todo el inventario existente será vendido y se convertirá en efectivo dentro de un lapso determinado, contribuyendo a la liquidez de la empresa. En este ámbito la asociación debe manejar un sistema y método definido como parte del control, evitando con ello aumento de costos y pérdidas, actualmente hace que la asociación tenga una flexibilidad operativa, puesto que, en la utilidad neta incide al aportar gastos y muestra la capacidad para hacer frente sus obligaciones a corto plazo.

La cuenta de Propiedad, Planta y Equipo representa el 30,93% del activo, por ende, se concluye que son una porción representativa de los activos totales en el contexto de la posición financiera

debido a que son usados en el aumento de la producción, contribuyendo en la participación de actividades de comercio y rentabilidad de la asociación.

El pasivo en la asociación es del 40,70%, donde, las cuentas y documentos por pagar están con un 33,76% reflejando cómo la asociación no tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras ya sea por ingresos mínimos, cuentas por cobrar altas o falta de planificación; sin embargo, el patrimonio al constituir los medios económicos y financieros recae en otra debilidad porque su valor está representado en su mayoría por donaciones lo que hace que su rentabilidad y sostenibilidad dependan de instituciones gubernamentales sin una posición financiera estable.

Tabla 26. Análisis del ESF

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN FINANCIERA		
ANÁLISIS FINANCIERO	ECONÓMICO	PATRIMONIAL
Evalúa la capacidad de pago.	Determina el nivel de rentabilidad.	Analiza la solvencia
LIQUIDEZ O RAZÓN CORRIENTE	ÍNDICE DE RENTAS	ENDEUDAMIENTO
Activo Corriente / Pasivo Corriente	Utilidad Neta / Capital	Pasivo Total / Activo Total
59 666,93 / 35 156,39	2 451,66 / 13 258,47	35 156,39 / 86 386,37
= 1,70	= 0,18	= 0,41
En base a esta ratio podemos observar como la asociación hace frente a los pasivos corrientes en base a los activos corrientes, es decir, que por cada dólar que debe tiene 1,70 dólares para respaldar la deuda. En este caso al ser un valor positivo indica que se tiene solvencia y capacidad de pago.	Hace referencia al rendimiento tanto de los aportes como del superávit acumulado, es decir, la asociación tiene un margen de rentabilidad del 18%.	Por cada dólar invertido en activos, se sabe cuánto está financiado por terceros y cuál es la garantía que presenta la asociación a los acreedores. Con el valor obtenido se evidencia que la asociación es solvente ya que su financiación externa no compromete la supervivencia e insolvencia de esta.
PRUEBA ÁCIDA		

(Activo Corriente – Inventarios) / Pasivo Corriente

(59 666,93 – 10 705,32) / 35 156.39

= 1,39

Hace referencia a los saldos en efectivo que tiene la asociación para hacer frente a sus obligaciones corrientes, sin contar con la venta de sus existencias. En este caso la asociación por cada dólar dispone de 1,39 dólares para el pago de sus obligaciones, estando en una condición favorable para pagar los pasivos a corto plazo sin vender las mercancías.



ANALISIS VERTICAL
ESTADO DE RESULTADOS 2020
ASOCIACIÓN SUMAK KAWSAY
EXPRESADO EN DÓLARES AMERICANOS

41	INGRESOS		54 633,94	%
4101	VENTA DE BIENES		54 633,94	100,00
410101	Venta de víveres	71 985,92		
410102	Centro de acopio	286 839,62		
410203	Servicio tractor	24 817,54		
410204	Otros ingresos	1 644,91		
4105	(-) COSTO DE VENTAS	330 654,05		
52	GASTOS		57 085,60	104,49
5201	GASTOS DE VENTA		20 282,22	37,12
520103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES			
52010301	Bonificaciones	8 616,51		15,77
520104	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES			
52010401	Mantenimiento	130,00		0,24
520107	TRANSPORTE			
52010701	Transporte	252,55		0,46
520108	GASTOS DE GESTIÓN			
52010801	Suministros y materiales	6 582,49		12,05
52010802	Viáticos	54,90		0,10
520109	GASTOS DE VIAJE			
520110	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES			

52011001	Servicios básicos	2 298,20	4,21
520111	DEPRECIACIONES		
52011101	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		
520112	LEGALES		
52011201	Impuestos	2 347,57	4,30
5202	GASTOS ADMINISTRATIVOS	36 783,51	67,33
520201	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES		
52020102	Sueldos	10 306,56	18,86
52020103	Servicios profesionales	9 049,52	16,56
520204	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		
52020401	Mantenimiento	2 818,79	5,16
520207	TRANSPORTE		
52020701	Transporte	662,44	1,21
520208	GASTOS DE GESTIÓN		
52020801	Suministros y materiales	7 217,85	13,21
52020802	Viáticos	207,68	0,38
52020803	Donaciones	94,15	0,17
520210	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES		
52021001	Servicios básicos	306,28	0,56
520211	DEPRECIACIONES		
52021101	Depreciación Tractor	6 119,50	11,20
52021101	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		
520212	LEGALES		
52021201	Impuestos	0,74	0,001
5203	GASTOS FINANCIEROS	19,87	0,04
520301	Gastos bancarios	19,87	0,04

PÉRDIDA DEL EJERCICIO**\$ -2.451,66**

Dentro del estado de resultados se puede verificar cómo la asociación supera los gastos en base a los ingresos con un 4,49% en excedente sobre el total de las ventas lo cual pone en alerta a la gestión organizacional puesto que esto indicaría que la asociación tiene graves problemas financieros, donde los gastos resultan innecesarios, requiriendo un mayor control. Se debe hacer referencia a los gastos administrativos mismos que representan el 67,33% y se originan en el ejercicio de la dirección, organización y administración. El rubro más representativo se encuentra en el ítem de sueldos y salarios y servicio profesionales con un 18,86% y 16,56% respectivamente lo que significa que es un cargo representativo en la asociación.

CAPÍTULO V: Validación

5.1 Introducción

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

Por tal motivo, se procede a validar la propuesta de un manual administrativo, contable y financiero para la asociación Sumak Kawsay permitiendo desarrollar sus actividades de manera eficiente, al igual que facilite a los socios la toma de decisiones para la asociación y que la información financiera se encuentre actualizada.

5.2 Descripción del estudio

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

5.2.1 Objetivo

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

5.2.2 Equipo de Trabajo

Se detalla de la siguiente manera:

Tabla 27. *Equipo de Trabajo*

VALIDADORES	NOMBRE
Estudiante	Emerson Alba
Docente Tutor	Rocío Espinosa
Docentes técnicos	María de los Ángeles Torres Marcelo Vallejos
Presidenta de la asociación	Plácida Alba

5.3 Metodología de verificación

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

Tabla 28. *Matriz de Validación*

<p style="text-align: center;">SUMAK KAWSAY</p> <p style="text-align: center;">MATRIZ DE VALIDACIÓN</p> <p style="text-align: center;">MANUAL ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO</p>							
N°	Variables	Indicadores	Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable	Nada aplicable	Observaciones
1	Gestión Administrativa	Misión					
2		Visión					
3		Objetivos estratégicos					



4		Valores corporativos						
5		Políticas Generales						
6		Políticas administrativas						
7		Estructura organizacional						
8		Organigrama funcional						
9		Manual de funciones						
10		Mapa de procesos						
11		Manual de procedimientos						
12		Flujograma de procesos						
13		Gestión de riesgos						
14		Aspecto Contable y Financiero	Manual contable y financiero					
15			Plan de cuentas					
16			Dinámica contable					
17	Proceso contable							
18	Estructura de Estados Financieros							
19	Notas a los Estados Financieros							
20	Razones financieras							
CALIFICACIÓN TOTAL				CALIFICACIÓN OBTENIDA				
Total Indicadores:				Muy aplicable:				
Calificación Total:				Aplicable:				
				Poco aplicable:				
				Nada aplicable:				
				TOTAL:				

5.3.1 Factores para validar

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

Tabla 29. *Matriz de validación*

PROPUESTA	INDICADORES	VERIFICACIÓN	
		SI	NO
PROPUESTA ADMINISTRATIVA	Denominación de la empresa	X	
	Logotipo	X	
	Misión	X	
	Visión	X	
	Valores y Principios corporativos	X	
	Objetivos organizacionales	X	
	Políticas	X	
	Mapa de procesos	X	
	Manual de procedimientos	X	
	Diagrama de flujo	X	
	Indicadores de gestión	X	
	Organigrama estructural	X	
	Organigrama funcional	X	
	Manual de funciones	X	

	Catálogo de cuentas	X
PROPUESTA	Dinámica de cuentas	X
CONTABLE	Gestión contable	X
FINANCIERA	Estructuración de los Estados Financieros	X
	Ejercicio contable	X
	Razones financieras	X

5.3.2 Método de calificación

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

Tabla 30. *Método de calificación*

Método de calificación	
Valor	Calificación
3	Eficiente
2	Poco eficiente
1	Nada eficiente

5.3.3 Rango de interpretación

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

Tabla 31. *Rango de Calificación*

Rango de Calificación	
%Rango	Calificación
70 - 100	Eficiente
36 - 69	Poco eficiente
0 - 35	Nada eficiente

Tabla 32. *Rango de interpretación*

Calificación	Valor	Indicadores	Total	Rango de interpretación
Eficiente				
Poco eficiente				
Nada eficiente				

5.4 Resultados

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

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


Definiendo los términos de cada variable:

V = Validación

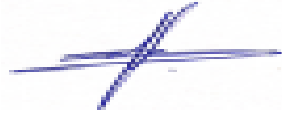



CO = Calificación obtenida

CT = Calificación total

Tabla 33. *Matriz de validación.*

 <p style="text-align: center;">MATRIZ DE VALIDACIÓN ASOCIACIÓN SUMAK KAWSAY RESULTADOS OBTENIDOS</p>														
No.	Variables	Indicadores	Calificación											
			Msc. María de los Ángeles			Msc. Rocío Espinosa			Ing. Marcelo Vallejos			Presidenta Sumak Kawsay Sra. Plácida Alba		
			MA	A	PA	MA	A	PA	MA	A	PA	MA	A	PA
1	Propuesta Administrativa	Misión		X		X				X		X		
2		Visión		X		X				X		X		
3		Objetivos estratégicos		X		X				X		X		
4		Valores corporativos		X		X				X		X		
5		Políticas generales		X		X				X		X		
6		Políticas administrativas		X		X				X		X		
7		Estructura organizacional		X		X			X			X		
8		Organigrama funcional		X		X			X			X		
9		Manual de funciones		X		X				X		X		

10		Mapa de procesos		X		X				X		X		
11		Manual de procedimientos		X		X				X		X		
12		Flujograma de procesos		X		X				X		X		
13		Gestión de riesgos		X			X			X		X		
14	Propuesta Financiera	Manual contable y financiero		X		X			X			X		
15		Plan de cuentas		X		X			X			X		
16		Dinámica de cuentas		X		X			X			X		
17		Proceso contable				X	X			X				X
18		Estructura de Estados Financieros				X	X			X			X	
19		Notas a los Estados Financieros				X	X			X			X	
20		Razones financieras			X		X				X		X	
Total:				17	3	19	1		8	12		19	1	

<p>Firma:</p>			 <p>Henry Marcelo Vallejos Orbe HENRY MARCELO VALLEJOS ORBE</p>	
----------------------	--	---	--	---

5.4.1 Calificación e interpretación

Tabla 34. *Calificación Msc. María de los Ángeles*

Nombre	Calificación	Valor	Indicadores	Total
	Eficiente	3		
Msc. María de los Ángeles	Poco eficiente	2	17	34
	Nada eficiente	1	3	3

Tabla 35. *Calificación Ing. Rocío Espinoza MBA*

Nombre	Calificación	Valor	Indicadores	Total
	Eficiente	3	19	57
Ing. Rocío Espinoza MBA	Poco eficiente	2	1	2
	Nada eficiente	1		

Tabla 36. *Calificación Ing. Marcelo Vallejos*

Nombre	Calificación	Valor	Indicadores	Total
	Eficiente	3	8	24
Ing. Marcelo Vallejos	Poco eficiente	2	12	24
	Nada eficiente	1		

Tabla 37. Calificación Sra. Plácida Alba

Nombre	Calificación	Valor	Indicadores	Total
	Eficiente	3	19	57
Sra. Plácida Alba	Poco eficiente	2	1	2
	Nada eficiente	1		

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

$$V = \frac{XXX}{240} \times 100$$

$$V = 100\%$$

Calificación total: TI * F * CA = **240**

Total de indicadores: 20

Frecuencia: 4

Calificación más alta: 3

Tabla 38. Resultados generales de la validación

Frecuencia	Frecuencia * Resultado	Porcentaje sobre 240 %
3	138	57,50
2	62	25,83
1	3	1,25
TOTAL	203	84,58 %

Análisis: Al efectuar el correspondiente análisis de datos respecto a la validación de la propuesta por parte de los docentes y respectivo representante de la asociación se obtiene una calificación de 84.58%, misma que, se encuentra en un rango de aceptación de entre el 70 a 100 % por ende, el manual administrativo, contable y financiero para la asociación Sumak Kawsay es eficiente, pues, contribuye a una mejora en la gestión, permite el cumplimiento de objetivos y contribuye a la toma de decisiones estratégicas; favoreciendo al desarrollo sostenible. La propuesta se considera como aplicable.

CONCLUSIONES

El marco teórico sirvió como sustento para el planteamiento de la propuesta y base para el análisis del problema de estudio es el punto de partida para realizar una investigación en base a información científica, misma que, contribuye en la minimización de errores y es una guía en el desarrollo investigativo ya que permite conocer cómo diversas empresas han mejorado su gestión en base a herramientas administrativas y contables.

En base a los procedimientos metodológicos se utiliza una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo y cuantitativo, pues busca en base a la aplicación científica conocer el problema de estudio.

En la investigación realizada se evidenció que existe una ineficiente gestión contable financiera provocando que la asociación no tenga liquidez para pagar a proveedores y cancelar sus obligaciones crediticias; además, existe una oportunidad para expandir el negocio en el mercado en base a convenios y segmentación del mercado.

La propuesta es un documento formal que aporta a la mejora en la gestión, pues, como todo se rige a procesos y control es necesario su implementación para el cumplimiento de objetivos y toma de decisiones eficientes. Así, se crea un manual contable y financiero como aporte significativo a los procesos desarrollados en la asociación.

La validación de la propuesta sustenta el grado de aplicabilidad de herramientas gerenciales en la asociación, donde, en base a criterios técnicos de docentes y administrador de la asociación se verifica la pertinencia de esta con un 84% de eficiencia.

RECOMENDACIONES

Como parte de la gestión estratégica la asociación Sumak Kawsay debe implementar y socializar objetivamente a sus trabajadores el manual administrativo, contable y financiero con el objetivo de aportar en la estandarización de procesos, mejora continua y eficiencia operacional.

Identificar y evaluar periódicamente los riesgos para establecer acciones de mitigación que reduzcan aspectos negativos y potencialicen factores positivos.

Mantener la información contable actualizada para tomar decisiones oportunas que garanticen el crecimiento empresarial.

Realizar el proceso de certificación de la norma ISO 9001 para garantizar la calidad e inocuidad del producto, atrayendo nuevos mercados y disminuyendo pérdidas y costos.

Establecer políticas de recuperación de cartera de los clientes para mejorar la liquidez de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aching. (2016). *Guía rápida: ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia*. Lima:: El Cid Editor.
- Alonso, C. (2011). *De ejecutivo a empresario*. Madrid: Díaz de santos S.A.
- Andrade, G. y. (2014). *Contabilidad financiera*. México: McGraw Hill Education.
- Arrieta, E. (2018). *Método inductivo y deductivo*. Obtenido de <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-metodo-inductivo-y-deductivo/#:~:text=Tanto%20el%20m%C3%A9todo%20inductivo%20como,en%20la%20producci%C3%B3n%20de%20conocimiento>.
- Baena, D. (2018). *Análisis financiero: Enfoque y proyecciones*. Bogotá:: Ecoe Ediciones.
- Barriga, O., & Henríquez, H. (enero-abril de 2011). "La relación Unidad de Análisis-Unidad de Observación-Unidad de Información: Una ampliación de la noción de la Matriz de Datos propuesta por Samaja. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación*, 63. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/332032600_OPERACIONALIZACION_DE_VARIABLES
- Benjamin , E., & Fincowsky, F. (2014). *Organización de empresas*. México:: McGrawHill Education.
- Benjamín, E., & Finkowsky, F. (2014). *Organización De Empresas*. México:: McGraw Hill.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Colombia : PEARSON.
- Bolaños, P. (2012). *Aspectos generales de agroindustria*. Ibarra: Euned.
- Bosch, M. (2013). *Gestión Contable*. Madrid:: IC Editorial.
- Cardona, C. (2011). *Fundamentos de administración*. España: Ecoe.

- Cardozo, H. (2016). *Catálogo único de información financiera para el sector solidario bajo NIIF: descripción, dinámicas, revelaciones, políticas y procedimientos contables*. Bogotá:: Ecoe.
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R., & Donado Campos, J. (2002). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de datos*. Madrid: Aten Primaria.
- CEPAL. (2019). *Base de Datos y Publicaciones Estadísticas*. Obtenido de https://estadisticas.cepal.org/cepalstat/Perfil_Regional_Economico.html?idioma=spanish
- Córdoba, M. (2014). *Análisis financiero*. Bogotá:: Ecoe Ediciones.
- Cruz. (2013). *Diseño organizacional para la asociación interprovincial de artesanos Muey de la parroquia José Luis Tamayo cantón Salinas*. La Libertad - Ecuador.
- Cruz. (2013). *El concepto de poder en la administración. Contaduría y administración* . Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000400003&lng=es&tlng=es.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (13 de mayo de 2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>
- Douglas, R. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. México : Pearson.
- Estupiñán, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fernández, A. (2010). *Desarrollo de sistemas de información*. Catalunya:: Edicions UPC.
- Fierro, Á. (2015). *Contabilidad general con enfoque NIIF para las PYMES*. Bogotá:: Ecoe.
- Gill, M. d. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar*. Madrid: Esci.

- Godoy, E. (2012). *Contabilidad y presentación de estado financieros*. Bogotá:: Nueva Legislación Ltda.
- Gómez. (2012). *Prácticas empresariales*. Bogotá:: Ecoe Ediciones.
- González. (2015). *La naturaleza de la administración* . Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/308670122_La_Naturaleza_de_la_Administracion/citation/download
- González. (2019). *Investigación diagnóstica*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-diagnostica/>
- Henández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* . México: McGraw-Hill.
- IFRS, Fundación. (2015). *Norma Internacional de Contabilidad 1. Obtenido de Presentación de*. Obtenido de <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/es/2015/ias%2001.pdf>
- Jácome, A. (2011). *Contabilidad Financiera*. España:: Editorial Vértice.
- Jones, G. (2017). *Administración contemporánea*. México:: McGrawHill Education.
- Koontz, H. &. (2012). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Louffat, E. (2012). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- María Lescano, T. J. (2015). *Creación de un centro de acopio de leche de leche para fomentar el desarrollo socio-económico, financiero en el barrio San Ramón, parroquia Mulano*. Latacunga - Ecuador.
- Martínez. (2018). *Análisis de la performance en las empresas: una perspectiva integrada*. Barcelona:: Editorial UOC.
- Martínez. (2018). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid:: Díaz de Santos, S.A.

- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2020). *Noticias*. Obtenido de “Ecuador se Nutre de Leche” y el sector lácteo se fortalece con apoyo del Gobierno Nacional:
<https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-se-nutre-de-leche-y-el-sector-lacteo-se-fortalece-con-apoyo-del-gobierno-nacional/>
- Montes. (2014). *Control y evaluación de la gestión organizacional*. Bogotá:: Alfaomega.
- Montes, C. M. (2014). *Control y evaluación de la gestión organizacional*. Bogotá: Alfaomega.
- Pavía, I. (2018). *Organización empresarial y de recursos humanos*. Andalucía:: IC.
- Pérez, J. (2013). *Gestión por procesos*. Madrid:: Esic.
- Ponce, A. (febrero de 2005). *Técnicas de Procesamiento de datos en censos y encuestas*.
 Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_0240_CS.pdf
- Presidencia de la República . (2011). *Ley Organica de Economía Popular y Solidaria* .
 Obtenido de <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Orga%CC%81nica-de-Economi%CC%81a-Popular-y-Solidaria.pdf>
- Prieto, R. (2018). *Técnica contable: técnico en gestión administrativa*. Madrid:: CEP, SL.
- Risco, L. (2013). *Economía de la Empresa*. Bloomington:: ISBN.
- Rivero. (2017). *Costos y presupuestos*. Lima:: UPC.
- Rivero, J. (2013). *Costos y presupuestos*. Lima:: UPC.
- Rodríguez, E. (2018). *Manual de contabilidad y costos*. México:: Lexus.
- Rojas, J. L. (2012). como, Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA. *Académico del Instituto de Investigaciones*, 55.
- Roncancio. (2018). *¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?* Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>

- Ruiz. (2013). EL enfoque mixto de investigación de los estudios fiscales. (Eumed.net, Ed.)
Revista Académica de Investigación, 9.
- Schwarz, M. (2017). *Guía de referencia para la elaboración de una investigación aplicada*.
Lima: Universidad de Lima.
- Segarra, J. A. (2018). La Fageda: Otra empresa es posible. *Universia Business Review*.
- SEPS. (2012). *Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Registro Oficial Suplemento 648.
- SEPS. (2018). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Registro Oficial 444.
- Servicio de Rentas Internas. (2020). *¿Quiénes son las personas naturales?* Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/31>
- Tejada. (2019). *Manualk de procedimientos administrativos* . Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/9607/2/02%20ICA%201549%20TRABAJO%20GRADO.pdf>
- Toro, F. (2016). *Costos ABC y presupuestos: herramientas para la productividad*. Bogotá:: Ecoe Ediciones.
- Torres. (2014). *Teoría general de la administración*. México:: Grupo Editorial.
- Uribe, L. (2012). *PUC 2012: plan único de cuentas*. Bogotá:: Ecoe Ediciones.
- Valdez, S. (2010). *Diagnóstico en la Empresa*. México.
- Vicuña, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. México:: Alfaomega.
- Vivanco. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038&lng=es&tlng=es

Anexo 1. Socialización del manual con los socios proveedores




Anexo 2. Entrevista al contador de la asociación Sumak Kawsay



Anexo 3. Entrevista a la administradora de la asociación Sumak Kawsay**Anexo 4. Entrevista al cliente de la asociación Sumak Kawsay**

Anexo 5. Matrices de validación generales

SUMAK KAWSAY MATRIZ DE VALIDACIÓN					
Nro.	Variables	Indicadores	CALIFICACIÓN		
			Sra. Plácida Alba		
			Muy Aplicable	Aplicable	Poco Aplicable
1	Propuesta Administrativa	Misión	X		
2		Visión	X		
3		Objetivos estratégicos	X		
4		Valores corporativos	X		
5		Políticas generales	X		
6		Políticas administrativas	X		
7		Estructura organizacional	X		
8		Organigrama funcional	X		
9		Manual de funciones	X		
10		Mapa de procesos	X		
11		Manual de procedimientos	X		
12		Flujograma de procesos	X		
13		Gestión de procesos	X		
14	Propuesta Financiera	Manual contable y financiero	X		
15		Plan de cuentas	X		
16		Dinámica de cuentas	X		

18		Estructura de Estados Financieros	X		
19		Notas a los Estados Financieros	X		
20		Razones financieras	X		
Total:					
		Firma:			

SUMAK KAWSAY MATRIZ DE VALIDACIÓN					
Nro.	Variables	Indicadores	CALIFICACIÓN		
			Msc. María de los Ángeles		
			Muy Aplicable	Aplicable	Poco Aplicable
1	Propuesta Administrativa	Misión		✓	
2		Visión		✓	
3		Objetivos estratégicos		✓	
4		Valores corporativos		✓	
5		Políticas generales		✓	
6		Políticas administrativas		✓	
7		Estructura organizacional		✓	
8		Organigrama funcional		✓	
9		Manual de funciones		✓	
10		Mapa de procesos		✓	
11		Manual de procedimientos		✓	
12		Flujograma de procesos		✓	
13		Gestión de procesos		✓	
14	Propuesta Financiera	Manual contable y financiero		✓	
15		Plan de cuentas		✓	
16		Dinámica de cuentas		✓	

19		Notas a los Estados Financieros			✓
20		Razones financieras			✓
Total:				17	3
		Firma:	