



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CPA**

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA  
ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG” DE LA  
PARROQUIA APUELA, CANTÓN COTACACHI.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**AUTORAS: ECHEVERRÍA ALMEIDA EVELYN BETHZABE**

**HARO VINUEZA SILVANA MARICELA**

**DIRECTOR: MGS. RITA LUCÍA LOMAS PAZ**

**IBARRA, JULIO 2018**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio sirvió de base para realizar la aplicación de las normas y políticas establecidas, como parte de la elaboración de un manual de gestión administrativo financiero en la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “RÍO INTAG” de la parroquia APUELA, con el objetivo de optimizar los recursos que intervienen en cada una de las actividades de la organización y mejorar la toma de decisiones; para ello se determinaron las actividades específicas de cada miembro, se aplicaron las normas establecidas, que evitó la repetición de tareas innecesarias en las diferentes actividades, por lo tanto, mejoró de manera significativa el ambiente laboral de la asociación y se consiguió la optimización de recursos para la administración. La propuesta de un manual de gestión administrativo financiero, fue viable ya que existió una gran disposición de los socios, miembros y clientes de la asociación, que brindaron la apertura y facilidades para la obtención de todo tipo de información, necesaria para la elaboración de esta investigación.

**Palabras Claves:** Gestión administrativo financiero, Manual, Asociación Agro Artesanal

## ABSTRACT

This study served as the basis for the application of the established norms and policies, as part of the preparation of a financial administrative management manual for the "RÍO INTAG" agro-artisan association of the APUELA parish, in order to optimize the resources that intervene in each of the organization's activities and improve decision-making; For this, the specific activities of each member were determined, the established norms were applied, which avoided the repetition of unnecessary tasks in the different activities, therefore, significantly improved the working environment of the association and the optimization of resources was achieved for the administration. The proposal of a manual of administrative financial management was viable since there was a great willingness of the members, members and clients of the association, who provided the opening and facilities for obtaining all kinds of information, necessary for the elaboration of this investigation.

**Keywords:** Administrative Financial Management, Manual, Artisanal Agro Association

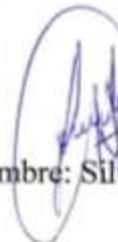
## AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de sus autoras, el mismo que no ha sido presentado para ningún grado, ni calificación profesional; en los contenidos tomados de diferentes fuentes de consulta, se ha hecho constar sus respectivas citas bibliográficas.



Nombre: Evelyn Echeverría A.

CI.1003238159



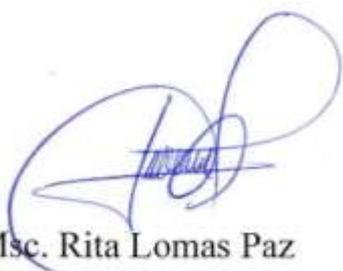
Nombre: Silvana Haro V.

CI.1003634829

## INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por las egresadas **EVELYN BETHZABE ECHEVERRÍA ALMEIDA** y **SILVANA MARICELA HARO VINUEZA**, para optar por el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. Cuyo tema es: **MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG” DE LA PARROQUIA APUELA, CANTÓN COTACACHI**. 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, al mes de Julio del año 2018.



Msc. Rita Lomas Paz

CI. 100134869-5

**DIRECTOR DE TESIS**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

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

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1003238159		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Echeverría Almeida Evelyn Bethzabe		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Calle Pedro Moncayo e Inmaculada, Urbanización Luisa marina casa 1		
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:evebethzabe@gmail.com">evebethzabe@gmail.com</a>		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062 554-624	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0998637753

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1003634829		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Haro Vinueza Silvana Maricela		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Calle José Darío Echeverría y Panamericana Vía Quiroga		
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:silvy_maryhv@yahoo.com">silvy_maryhv@yahoo.com</a>		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062 554-051	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0960540383

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG” DE LA PARROQUIA APUELA, CANTON COTACACHI.
<b>AUTOR (ES):</b>	Echeverría Almeida Evelyn Bethzabe Haro Vinueza Silvana Maricela
<b>FECHA:</b>	JULIO 2018
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSTGRADO</b>
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	<b>INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.</b>
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	<b>MGS. Rita Lucía Lomas Paz</b>

## 2. CONSTANCIAS

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

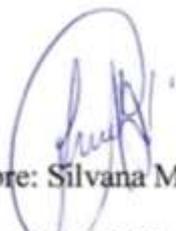
Ibarra, al mes de Julio del año 2018.

### LAS AUTORAS:



Nombre: Evelyn Bethzabé Echeverría Almeida

C.C.:1003238159



Nombre: Silvana Maricela Haro Vinueza

C.C.: 1003634829

Facultado por resolución de Consejo Universitario.

## **DEDICATORIA**

Con mucho amor y cariño dedico este trabajo a mis dos hijos AIDAN Y HELEN que son el pilar para alcanzar mis metas, la razón de mí vivir y el motor para seguir día a día adelante, por su gran paciencia al no estar a su lado todos estos años dedicados a mis estudios, a mi esposo por ser un gran apoyo, por su gran comprensión y amor incondicional. A mis padres por estar apoyándome cada momento.

En especial y sobre todo a Dios por haberme dado la oportunidad de estar aquí, haberme bendecido día a día para poder culminar una etapa más de mi vida dándome fortaleza y salud.

Silvana Haro Vinueza.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, ser extraordinario que me dio vida, fortaleza y sabiduría; gracias por hacer este tan anhelado sueño una realidad.

A mi familia, por ser un ejemplo de amor, respeto y unión convirtiéndose en mi apoyo, por darme sus consejos y guiarme siempre; gracias por darme la oportunidad de que este sueño sea compartido, gracias por ayudarme con mi hijo en mi ausencia y gracias por estar conmigo hoy y siempre.

A la UTN, por ser mi segundo hogar al cual lo llevare en mi corazón y a sus maestros todos y cada uno de ellos por compartir sus conocimientos y ser un incentivo para mi desarrollo profesional.

Evelyn Echeverría Almeida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por todas sus bendiciones, salud y fortaleza que día a día me ha dado para poder desarrollar el presente trabajo. A mis padres, hermanos y en especial a mi esposo por su gran comprensión.

A todas a las autoridades y maestros de la Universidad Técnica Del Norte por haber compartido estos 5 años sus conocimientos y experiencias suficientes para poder desempeñarme de la mejor manera en el ámbito profesional.

Silvana Maricela Haro V.

## **DEDICATORIA**

Con admiración, cariño y respeto dedico el presente trabajo a mis padres MARCIA y ROSALINO, por creer en mi aun cuando ni yo mismo lo hacía convirtiéndose en el motor que me impulsó a culminar esta etapa tan importante de mi vida y a mi hijo VICTOR HUGO quien es la razón de querer ser cada día mejor, incentivándome a ser su ejemplo de lucha constante para cumplir cada objetivo propuesto en la vida cuya meta siempre será nuestra felicidad.

Y agradecida siempre sobre todo a Dios que siempre me ha bendecido para poder llegar a este momento tan anhelado en mi vida dándome salud, fortaleza, sabiduría y sobre todo amor para compartirlo junto a mi familia y llegar hasta alcanzar cada una de mis metas.

Evelyn Echeverría Almeida.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
ABSTRACT.....	iii
AUTORÍA.....	iv
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO.....	v
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vi
2. CONSTANCIAS.....	viii
DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
AGRADECIMIENTO .....	xi
DEDICATORIA .....	xii
ÍNDICE GENERAL .....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xx
ÍNDICE DE CUADROS.....	xxii
PRESENTACIÓN.....	xxiii
JUSTIFICACIÓN .....	xxiv
OBJETIVOS .....	xxvi
Objetivo General.....	xxvi
Objetivos Específicos.....	xxvi
CAPÍTULO I .....	27
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	27
1.1. Antecedentes .....	27
1.2. Objetivo del diagnóstico .....	29
1.2.1. Objetivo general.....	29
1.2.2. Objetivos Específicos.....	29
1.3. Variables diagnósticas .....	29
1.5. Mecánica Operativa .....	32
1.5.1. Identificación de la población.....	32
1.5.2. Identificación de la Muestra.....	32
1.6. Instrumentos de investigación.....	34
1.6.1. Información primaria .....	34
1.6.2. Información secundaria.....	34
1.7. Análisis de la información obtenida mediante encuestas aplicadas a los empleados,	

socios y clientes .....	34
1.7.1. Análisis, tabulación e interpretación de la encuesta aplicada a los empleados .....	35
1.7.2. Análisis, tabulación e interpretación de la encuesta aplicadas a los Socios Preguntas Informativas .....	60
1.8. Matriz FODA.....	81
1.8.1. Cruces Estratégicos.....	82
1.8.2. Matriz de Cruces Estratégicos .....	83
1.9. Determinación del Problema.....	85
CAPÍTULO II.....	87
2. BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS .....	87
2.1. Manuales .....	87
2.1.1. Importancia .....	88
2.1.2. Objetivos.....	88
2.2. Manual Administrativo .....	89
2.2.1. Organigrama Estructural.....	90
2.3. Manuales de Procesos .....	91
2.4. Flujograma o diagrama de flujo.....	91
2.5. Manual de Organización .....	93
2.6. Manual de funciones .....	93
2.7. Manual Financiero .....	94
2.7.1. Análisis Financiero .....	94
2.7.2. Diagnóstico Financiero .....	95
2.7.3. Contabilidad.....	97
2.7.4. Organización del sistema contable.....	97
2.7.5. Proceso Contable .....	101
2.7.6 Estados Financieros .....	102
2.8. Reglamento Interno de Trabajo .....	103
2.9. Obligaciones Laborales.....	103
2.10. Normativas legales.....	105
2.10.1. Obligaciones Tributarias.....	105
2.10.2. Declaraciones del impuesto a la Renta .....	110
2.11. Exportaciones.....	110
2.11.1. Beneficio de la exportación .....	110
2.12. Estudio de mercado.....	111

2.13. Comercialización .....	112
CAPÍTULO III.....	114
3. PROPUESTA.....	114
3.1. Introducción .....	114
3.2. Objetivo general.....	114
3.3. Objetivos específicos .....	114
3.4. Filosofía organizacional.....	115
3.5. Plan estratégico .....	116
3.5.1.Objetivos de la Asociación .....	117
3.5.2.Tablero de Control .....	118
3.5.3.Cadena de Valor.....	119
3.5.4.Políticas.....	120
3.6. Propósito .....	121
3.7. Beneficiarios .....	121
3.8. Diseño técnico de la propuesta .....	121
3.8.1. Manual Orgánico Funcional .....	121
3.8.2. Manual de Funciones .....	125
3.8.3. Manual de Políticas y Procedimientos .....	134
3.8.4. Reglamento Interno de Trabajo .....	143
3.8.5. Código de Ética.....	143
3.8.6. Manual de procedimientos contables financieros Introducción.....	144
3.8.7. Análisis financiero .....	168
3.8.8. Control interno contable .....	173
CAPÍTULO IV.....	177
4. ANALISIS DE IMPACTOS.....	177
4.1. Análisis de Impactos .....	177
4.2. Principales Impactos del Proyecto .....	178
4.2.1. Impacto Social .....	178
4.2.2. Impacto Económico .....	180
4.2.3. Impacto Educativo .....	182
4.2.4. Ambiental y Ético .....	184
4.2.5. Impacto General.....	186
CONCLUSIONES .....	188
RECOMENDACIONES.....	189

FUENTES DE INFORMACIÓN: BIBLIOGRAFIA LINKOGRAFÍA .....	190
ANEXOS .....	194
Anexo I. Encuesta aplicada a los empleados de la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “río Intag”. .....	194
Anexo II. Encuesta aplicada a los socios de la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “Río Intag” .....	199
Anexo III. Encuesta aplicada a los clientes de la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “Río Intag” .....	201
Anexo IV. Entrevista aplicada al contador de la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “Río Intag”, .....	203
Anexo V. Entrevista aplicada al presidente de la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “Río Intag” .....	206
Anexo VI. Entrevista aplicada al gerente de la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “Río Intag” .....	213
Anexo VII. Matriz de cruces estratégicos FODA .....	218
Anexo VIII. Obligaciones del empleador .....	220
Anexo IX. Reglamento interno de trabajo .....	226
Anexo X: Código de ética.....	233

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Géneros de la muestra de investigación .....	35
Figura 2 Representación gráfica de la edad de la muestra de investigación.....	36
Figura 3 Departamentos en que laboran los miembros de la asociación. ....	37
Figura 4 Tiempo de trabajo de los miembros de la asociación.....	38
Figura 5 Satisfacción del gusto por el trabajo en la asociación. ....	39
Figura 6 Relación cargo de ocupa – conocimientos que posee. ....	40
Figura 7 Expresión del grado de coordinación del trabajo de la Asociación.....	41
Figura 8 Expresión del grado de comunicación de la Asociación. ....	42
Figura 9 Participación de los empleados en la toma de decisiones en la Asociación.....	43
Figura 10 Aspectos administrativos en la toma de decisiones de la Asociación. ....	44
Figura 11 Escases de recursos de la Asociación.....	45
Figura 12 Grado de conocimiento de la existencia de orgánico estructural en la Asociación. 46	46
Figura 13 Grado de conocimiento de la existencia de un manual de funciones en la Asociación.....	47
Figura 14 Frecuencia de realización de actividades que no están dentro de las asignadas a su cargo.....	48
Figura 15 Grado de conocimiento de la existencia de un manual de procesos en la Asociación.....	49
Figura 16 Resultados de la valoración del ambiente laboral en la Asociación.....	50
Figura 17 Resultados de la motivación para trabajar en la Asociación. ....	51
Figura 18 Conocimiento de a quién dirigirse en caso de inconvenientes laborales.....	52
Figura 19 Grado de conocimiento sobre el recibimiento de capacitación por parte de la Asociación.....	53
Figura 20 Reconocimiento de haber recibido algún incentivo de la Asociación.....	54
Figura 21 Respuestas a la posibilidad de contar con instrumentos necesarios para realizar las tareas de la Asociación.....	55
Figura 22 Criterios sobre la seguridad existente en caso de que exista algún accidente de forma inmediata en el dispensario de la Asociación.....	56
Figura23Grado de asignación de uniformes para el trabajo en la Asociación.....	57
Figura 24 Grado de conocimiento de las normas y políticas de la Asociación. ....	58
Figura 25 Criterios sobre el conocimiento del plan estratégico de la Asociación. ....	59
Figura 26 Características del género de los socios de la Asociación.....	60
Figura 27 Características del tiempo de los socios en la Asociación.....	61

Figura 28 Asistencia técnica recibida por los socios, por parte de la Asociación, para la producción.....	62
Figura 29 Frecuencia con que reciben asistencia técnica los socios, por parte de la Asociación.....	63
Figura 30 Grado de atención que reciben los socios al entrega de su producto en la Asociación.....	64
Figura 31 Grado de satisfacción con las disposiciones que asigna la máxima autoridad.....	65
Figura 32 Resultados de si como socio de la Asociación, es tomado en cuenta para la toma de decisiones.....	66
Figura 33 Resultados de si es tomado en cuenta para ser miembro de la junta directiva de la asociación.....	67
Figura 34 Resultados de si es tomado en cuenta para la colaboración del mantenimiento de equipos.....	68
Figura 35 Resultados de si conoce finalidad y objetivos de la Asociación.....	69
Figura 36 Resultados de la frecuencia con que los socios, realizan reuniones para tratar asuntos generales de la Asociación.....	70
Figura 37 Grado de conocimiento la existencia de la Asociación de caficultores “Rio Intag”.....	71
Figura 38 Tiempo que lleva como cliente de la Asociación de caficultores “Rio Intag”.....	72
Figura 39 Frecuencia de compra de los productos por parte de los clientes.....	73
Figura 40 Grado de satisfacción con el servicio de atención al cliente.....	74
Figura 41 Medios por el cual se enteró el cliente, de la existencia de la Asociación.....	75
Figura 42 Resultados de los precios a los que se ofertan los productos de la Asociación.....	76
Figura 43 Inconvenientes en cuanto al producto que ha adquirido de la Asociación.....	77
Figura 44 Recomendaciones en cuanto al producto o servicio que presta la empresa.....	78
Figura 45 Grado de conocimiento sobre las instalaciones de la asociación.....	79
Figura 46 Resultados de porque opta por consumir los productos que la Asociación ofrece.....	80
Figura 47 Definición de manuales.....	87
Figura 48 Objetivos.....	88
Figura 49 Definición e importancia del Manual administrativo.....	89
Figura 50 Manual de procesos.....	91
Figura 51 Flujograma.....	92
Figura 52 Manual de organización.....	93
Figura 53 Manual de funciones.....	94
Figura 54 Definición de Activo.....	100

Figura 55 Cuentas de Activo.....	100
Figura 56 Clasificación de los Estados Financieros. ....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1 Distribución por género de los miembros de la Asociación. ....	35
Tabla2 Características de la edad de la muestra de investigación. ....	36
Tabla3 Departamento en que laboran. ....	37
Tabla 4 Tiempo de trabajo en la asociación.....	38
Tabla 5 Expresión del gusto por el trabajo en la Asociación.....	39
Tabla 6 Cargo en la asociación acorde con los conocimientos.....	40
Tabla 7 Grado de coordinación de la Asociación. ....	41
Tabla 8 Grado de comunicación de la Asociación.....	42
Tabla 9 Participación en la toma de decisiones de la Asociación.....	43
Tabla 10 Aspectos administrativos en la toma de decisiones de la Asociación. (Opción múltiple).....	44
Tabla 11 Recursos de que carece la Asociación. ....	45
Tabla 12 Conocimiento de la existencia de orgánico estructural en la Asociación.....	46
Tabla 13 Conocimiento de la existencia de un manual de funciones en la Asociación.....	47
Tabla 14 Frecuencia de realización de actividades ajenas al cargo. ....	48
Tabla 15 Necesidad de la existencia de un manual de procesos en la Asociación. ....	49
Tabla 16 Valoración del ambiente laboral en la Asociación. ....	50
Tabla 17 Motivos para trabajar en la Asociación. ....	51
Tabla 18 Conocimiento de a quién dirigirse en la Asociación en caso de inconvenientes dentro de la Asociación.....	52
Tabla 19 Conocimiento sobre el recibimiento de capacitación por parte de la Asociación. ..	53
Tabla 20 Reconocimiento de haber recibido incentivos de la Asociación. ....	54
Tabla 21 Instrumentos necesarios para realizar las tareas de la Asociación.....	55
Tabla 22 Criterios sobre la seguridad existente en caso de que exista algún accidente de forma inmediata en el dispensario de la Asociación.....	56
Tabla 23 Criterios sobre la asignación de uniformes para el trabajo en la Asociación. ....	57

Tabla 24	Grado de conocimiento de las normas y políticas de la Asociación.....	58
Tabla 25	Criterios sobre el conocimiento del plan estratégico de la Asociación. ....	59
Tabla 26	Características del género de los socios de la Asociación. ....	60
Tabla 27	Características del género de los socios de la Asociación. ....	61
Tabla 28	Asistencia técnica recibida por los socios, por parte de la Asociación, para la producción.....	62
Tabla 29	Frecuencia con que reciben asistencia técnica los socios, por parte de la Asociación. ....	63
Tabla 30	Grado de atención que reciben los socios al entrega de su producto en la Asociación.....	64
Tabla 31	Grado de satisfacción con las disposiciones que asigna la máxima autoridad. ....	65
Tabla 32	Resultados de si como socio de la Asociación, es tomado en cuenta para la toma de decisiones.....	66
Tabla 33	Resultados de si es tomado en cuenta para ser miembro de la junta directiva de la Asociación.....	67
Tabla 34	Resultados de si es tomado en cuenta para la colaboración del mantenimiento de equipos. ....	68
Tabla 35	Resultados de si conoce finalidad y objetivos de la Asociación.....	69
Tabla 36	Frecuencia con que los socios, realizan reuniones con los socios para tratar asuntos generales de la Asociación. ....	70
Tabla 37	Grado de conocimiento la existencia de la Asociación de Caficultores “Rio Intag”. ....	71
Tabla 38	Tiempo que lleva como cliente de la Asociación de caficultores “Rio Intag”. ....	72
Tabla 39	Frecuencia de compra de los productos por parte de los clientes. ....	73
Tabla 40	Grado de satisfacción con el servicio de atención al cliente.....	74
Tabla 41	Medios por el cual se enteró el cliente, de la existencia de la Asociación .....	75
Tabla 42	Resultados de los precios a los que se ofertan los productos de la Asociación. ....	76
Tabla 43	Inconvenientes en cuanto al producto que ha adquirido de la Asociación. ....	77

Tabla 44	Recomendaciones en cuanto al producto o servicio que presta la empresa.....	78
Tabla 45	Grado de conocimiento sobre las instalaciones de la Asociación. ....	79
Tabla 46	Resultados de porque opta por consumir los productos que la Asociación ofrece..	80
Tabla 47	Estructura plan de cuentas. ....	99
Tabla 48	Descripción de las cuentas .....	145
Tabla 49	Niveles de impacto evaluados.....	177
Tabla 50	Impacto Social del proyecto .....	178
Tabla 51	Impacto económico del proyecto .....	180
Tabla 52	Impacto Educativo del proyecto. ....	182
Tabla 53	Impacto Ambiental y Ético .....	184
Tabla 54	Impacto General.....	186

### **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro1	Indicadores de las variables .....	30
Cuadro2	Matriz de relación diagnóstica. ....	31
Cuadro3	Matriz FODA de la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “RÍO INTAG” ....	81
Cuadro4	Matriz de Cruces Estratégicos.....	83

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo de grado se estableció tomando en cuenta cuatro capítulos, descritos de la siguiente manera:

- Se realizó un diagnóstico situacional de la realidad actual de la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “RÍO INTAG” de la parroquia APUELA, Cantón COTACACHI, enfocado en los problemas administrativos, contables y financieros con el objetivo de determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de dicha asociación e identificar las razones por las cuales es de gran importancia implementar un manual de procedimientos administrativos financieros; en el cual fue imprescindible la utilización de las distintas técnicas e instrumentos de investigación que existen.
- Se desarrolló el marco teórico, efectuando una recopilación de conceptos y fundamentos científicos, que ayudaron a la elaboración del presente proyecto. Para la estructuración del contenido de éste capítulo, se realizó una investigación exhaustiva a distintas fuentes de información como son: libros, revistas, folletos, prensa escrita, páginas web.
- Se realizó el enfoque de los procedimientos administrativos, contables y financieros; la propuesta describe la estructura del Manual, mediante una descripción de cada uno de los procesos que exigen las bases administrativas y financieras de acuerdo a lo que establece la Ley; como también los objetivos, misión, visión, principios, políticas y estrategias.
- Se realiza el análisis de los impactos que generará la ejecución del presente proyecto, se ha considerado impactos en los campos económico, social, educativo y ético.
- Finalmente se plantea las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron en el desarrollo del presente trabajo.

## JUSTIFICACIÓN

El presente estudio sirvió como base fundamental para realizar la correcta aplicación de las normas y políticas establecidas; el manual de gestión administrativo financiero en la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “RÍO INTAG” de la parroquia APUELA, permitió optimizar los recursos que intervienen en cada una de las actividades que desarrolla la organización, ya que a cada miembro se determinó actividades específicas, donde se aplicaron las normas establecidas y se evitó la repetición de tareas. Esto contribuye a mejorar el ambiente laboral de la asociación.

Con el mejoramiento del desarrollo de la asociación Agro Artesanal de Caficultores “RÍO INTAG” se lograrán importantes beneficios sociales en la parroquia APUELA, ya que permitirá la organización y unión de sus miembros en función de incrementar sus ingresos económicos y con ello el bienestar familiar. Adicionalmente, la implementación de este manual contribuirá a la formación educativa de los pobladores y de los socios, sobre la cultura Agro Artesanal, lo que garantizará el desarrollo profesional de sus productores y familiares.

Por tanto, la implementación del manual en la Asociación, constituirá una herramienta administrativa que ayudará a mantener un mejor control contable y económico para los productores, que servirá de motivación para otros trabajadores y pobladores, que deseen organizarse formalmente en nuevas Asociaciones.

Todos estos beneficios, tanto, económicos, como sociales, legales, educativos y empresariales, estarán acompañados del impacto ambiental que tendrán las áreas cercanas a esta asociación, ya que entre los objetivos de la misma están la protección y conservación de los recursos naturales y el desarrollo sostenible de la región, con la mínima generación de residuales y en armonía con la naturaleza.

Los beneficiarios directos del proyecto fueron los miembros y los empleados de la asociación, ya que cada uno de ellos forma parte activa de los procesos administrativos financieros de forma directa o indirecta, y al contar con los fundamentos escritos pudieron desarrollar sus actividades de manera clara, precisa y oportuna. Los beneficiarios indirectos fueron los clientes, que encontraron confiabilidad en la atención y en los productos que se les ofrece, a través de la imagen mejorada que se proyectó, considerada una organización sólida, organizada, eficiente y eficaz.

El estudio propuesto de un manual de gestión administrativo financiero, fue viable por cuanto existió la disposición de los socios de la asociación, los mismos que brindaron la apertura y facilidades para la obtención de todo tipo de información, necesaria para la elaboración de la investigación.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Elaborar un manual de gestión administrativo financiero técnicamente estructurado, para fortalecer el desempeño de la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “RÍO INTAG” de la Parroquia APUELA, Cantón COTACACHI”.

### Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico situacional de la asociación, que permita definir el problema y determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma.
- Estructurar las bases teóricas – científicas mediante la investigación documental, bibliográfica y linkografía.
- Elaborar un manual de gestión administrativo financiero que proponga la filosofía organizacional para la asociación, un organigrama estructural que de fin a los niveles de autoridad de la misma, así como determinar las funciones que detalle las actividades y responsabilidades de los miembros.
- Determinar los principales impactos sociales, económicos, educativos, ambientales y éticos que generará la puesta en marcha de la presente investigación, ante los clientes internos y externos de la Asociación.

## CAPÍTULO I

### 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 1.1. Antecedentes

Las organizaciones de productores son organizaciones formales cuyos miembros se han organizado con el propósito de aumentar sus ingresos mediante la realización de actividades de producción, comercialización y elaboración de productos a nivel local, se ocupan de las políticas en materia de precios, exportación e importación de productos agrícolas, la mejora de las prácticas de producción agrícola, el acceso de los productores a insumos y servicios, con inclusión de créditos agrícolas, la comercialización de la producción y la elaboración local de la producción agrícola y su comercialización.

La parroquia de Apuela se encuentra al noroeste del Ecuador, ubicada en la zona de Intag, Cantón Cotacachi, provincia de Imbabura, se encuentra en su mayor parte en plena zona andina de la cordillera occidental, la extensión de la parroquia es de 220,8 km<sup>2</sup>. Limita al norte con las parroquias de Cuellaje e Imantag; al Sur con Plaza Gutiérrez y Vacas Galindo; al Este con Imantag y al Oeste con Peña Herrera, (Anuario Estadístico, 2018).

La Asociación Agro Artesanal de Caficultores “Rio Intag” se encuentra ubicada en la Parroquia de Apuela, su principal actividad es la producción de café, e inicia sus actividades el 24 de Noviembre de 1998 con 17 socios; nace como una alternativa productiva y sostenible frente a la explotación minera metálica. Se enfoca esencialmente en generar el desarrollo sustentable, que contribuya económicamente a varias familias del sector para mejorar su calidad de vida, creando un sistema de responsabilidad con el

medio ambiente, reduciendo la adquisición de agrotóxicos, lo que garantiza de una manera exclusiva un producto orgánico de calidad.

Según la lista otorgada por la asociación, actualmente tiene 161 socios y a partir del 25 de julio del año 2013 se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; impulsa la producción de café orgánico de altura, cultivado bajo agro sistemas forestales. También cuenta con un laboratorio de microbiología equipado, y un grupo de profesionales que acompaña técnicamente a los productores y los capacita, en este procedimiento se prioriza el aroma, el sabor y la consistencia, lo que garantiza un café de calidad para ofertar en el mercado. La producción, procesamiento y comercialización del café se ha convertido en una de las actividades más importantes de la zona.

La Asociación presenta un alto potencial de desarrollo tanto en los mercados nacionales como internacionales por lo cual es necesario contar con controles administrativos financieros que minimicen los riesgos en el manejo de los recursos; su estructura organizacional ha sido manejada en forma empírica, algunos miembros de la asociación realizan tareas que no están acorde a sus cargos, además se requiere implementar una herramienta de soporte que permitan mejorar la operatividad, comercialización y ambiente laboral, minimizando el riesgo y generando mayores rendimientos en sus actividades.

Con estos antecedentes la Asociación requiere contar con un manual de Gestión Administrativo Financiero que ayude a definir claramente sus lineamientos, para el correcto desenvolvimiento de las actividades a fin de optimizar el tiempo y el uso adecuado de los recursos.

## **1.2. Objetivo del diagnóstico**

### **1.2.1. Objetivo general**

Conocer la situacional actual de la asociación, mediante el uso de herramientas de investigación, para identificar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas tanto en el ámbito administrativo y financiero.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la estructura organizacional y funcional e identificar los procesos administrativos y financieros.
- Determinar los principales procesos del control financiero de la asociación.
- Identificar los procesos de producción.
- Comprobar la satisfacción de los clientes para determinar la calidad del producto y servicio.

## **1.3. Variables diagnósticas**

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos anteriormente, se han formulado las siguientes variables, que permitirá tener más clara la situación actual y posteriormente satisfacer las necesidades de la organización

- Estructura organizacional
- Control Financiero
- Calidad de servicio y productos
- Producción

#### 1.4. Indicadores de las variables

De acuerdo a las variables mencionadas anteriormente, se han determinado los indicadores que a continuación se detallan; los mismos que ayudarán a obtener información específica mediante la aplicación de las distintas técnicas de investigación.

***Cuadro 1***  
***Indicadores de las variables***

<b>Estructura organizacional</b>	<b>Control financiero</b>	<b>Calidad de servicio y productos</b>	<b>Producción</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama Estructural</li> <li>• Código de ética</li> <li>• Manual de Funciones</li> <li>• Reglamento Interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro contable</li> <li>• Proceso contable</li> <li>• Estados financieros</li> <li>• Plan de cuentas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del negocio</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Calidad del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria y equipo</li> <li>• Recurso humano</li> <li>• Materia Prima</li> </ul>

**Cuadro2**  
**Matriz de relación diagnóstica.**

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN	FUENTES
Conocer la situación actual de la asociación, mediante el uso de herramientas de investigación, para identificar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en el ámbito administrativo y financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la estructura organizacional de la Asociación para determinar si cuenta con el recurso humano necesario y las funciones que desempeña cada empleado.</li> </ul>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	Organigrama estructural Manual de funciones Código de ética Reglamento Interno	Entrevista Encuesta	Gerente - Presidente - Empleados	Investigación Primaria - Investigación documental
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar los principales procesos del control financiero de la asociación</li> </ul>	<b>CONTROL FINANCIERO</b>	Registro Contables Proceso contable Estados Financieros Plan de cuentas	Entrevista	Gerente-Contador	Investigación Primaria - Investigación documental
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la satisfacción de los clientes para determinar la calidad del producto y servicio</li> </ul>	<b>CALIDAD DE SERVICIOS Y PRODUCTOS</b>	Conocimiento del negocio Atención al cliente Satisfacción del cliente Calidad del producto	Encuesta	Clientes	Investigación Primaria
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los procesos de producción y comercialización</li> </ul>	<b>PRODUCCIÓN</b>	Maquinaria y equipo Recurso humano Materia prima	Entrevista Documental	Gerente – Presidente- Contador- Empleados	Investigación Primaria

Datos obtenidos por el autor (Elaboración propia)

## **1.5. Mecánica Operativa**

Para el desarrollo del diagnóstico situacional se utilizaron técnicas de investigación como: entrevistas, encuestas y observación que permitieron acercarnos a los hechos de la realidad actual de la organización.

### **1.5.1. Identificación de la población**

Para identificar la población se aplicaron encuestas a 7 empleados de la asociación, distribuidos en distintas áreas para evaluar la parte administrativa; considerando siempre a los mismos socios, los cuales aportaron con sus informaciones al desarrollo de este trabajo.

Se realizaron entrevistas al Presidente, Gerente y al Contador de la Asociación, para conocer en detalles, cuáles son los procesos administrativos y financieros que se realiza de manera sistemática en la organización.

Fueron aplicadas 18 encuestas a los principales clientes de la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “Rio Intag”.

La asociación cuenta con 161 socios, datos fueron proporcionados por la Administración de la Asociación, por lo que las encuestas fueron aplicadas en razón de la totalidad de los socios obteniendo la muestra para el presente desarrollo de la investigación. Las encuestas y entrevistas aplicadas se encuentran en los anexos 1, 2, 3, 4, 5 y 6.

### **1.5.2. Identificación de la Muestra**

El cálculo de la muestra se realizó a los socios de la asociación, ya que representan un número total de 161. Para la determinación de la muestra se utilizó la siguiente

formula, con los valores y significados que se muestran a continuación.

Dónde:

$n$  = Tamaño de la muestra

$N$  = Tamaño de la población

$Z$  = Nivel de Confianza 95%, que representa

1.96

$$n = \frac{N * d^2 * z^2}{(N-1) * E^2 + d^2 * z^2}$$

$d^2$  = Varianza de 0.25

$E^2$  = Nivel de error 5%

Resolviendo la fórmula anterior se determinó el tamaño de la muestra, según el siguiente cálculo:

$$n = \frac{(161)(0,25)(1,96)^2}{(161-1)(0,07)^2 + (0,25)(1,96)^2}$$

$$n = \frac{154,62}{1,74}$$

$$n = 88$$

Se obtiene como resultado que la muestra de investigación la conforman 88 socios, los cuales favorecen al presente estudio de diagnóstico, desarrollado a través de encuestas dirigidas a los mismos.

## **1.6. Instrumentos de investigación**

### **1.6.1. Información primaria**

Para la obtención de información primaria se utilizaron importantes técnicas de investigación como: entrevistas, encuestas y la observación.

- **Encuestas:** las encuestas fueron realizadas mediante un cuestionario claro y previamente estructurado a través de preguntas cerradas, dirigidas al personal, socios y clientes.
- **Entrevista:** las entrevistas fueron hechas al presidente, gerente y contador de la Asociación para conocer la situación actual.
- **Observación:** la observación se aplicó en todo momento ya que es un elemento fundamental en todo el proceso investigativo, mediante esta técnica se podrá observar los acontecimientos de una forma más detallada de la organización.

### **1.6.2. Información secundaria**

Para la obtención de la información secundaria se utilizaron diferentes tipos de fuentes como: investigación en libros, revistas, manuales, internet y documentos relacionados con la temática de la investigación, que contribuyeron a la recolección de las informaciones necesarias para su desarrollo.

## **1.7. Análisis de la información obtenida mediante encuestas aplicadas a los empleados, socios y clientes**

A través de las encuestas realizadas a los empleados, socios y clientes, fue posible la adquisición de informaciones valiosas sobre las características generales y particulares de las muestras de investigación, las cuales se detallan a continuación.

### 1.7.1. Análisis, tabulación e interpretación de la encuesta aplicada a los empleados

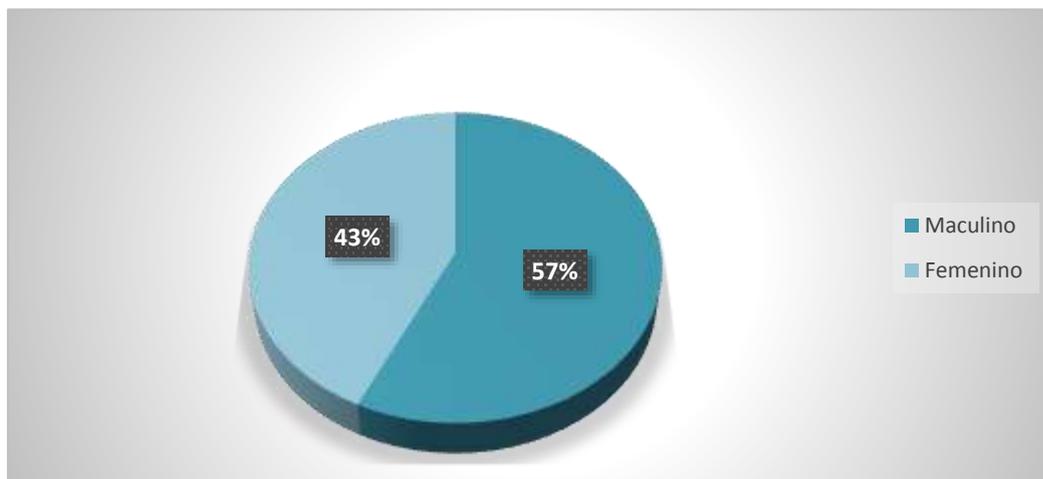
#### Preguntas Informativas

Con el uso de diferentes preguntas informativas, se obtuvieron los principales aspectos que caracterizan a la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “RÍO INTAG” de la parroquia APUELA, Cantón COTACACHI”. Las principales informaciones se muestran a continuación.

**Tabla 1**

**Distribución por género de los miembros de la Asociación.**

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Femenino	3	43
Masculino	4	57
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Figura 1 Géneros de la muestra de investigación**

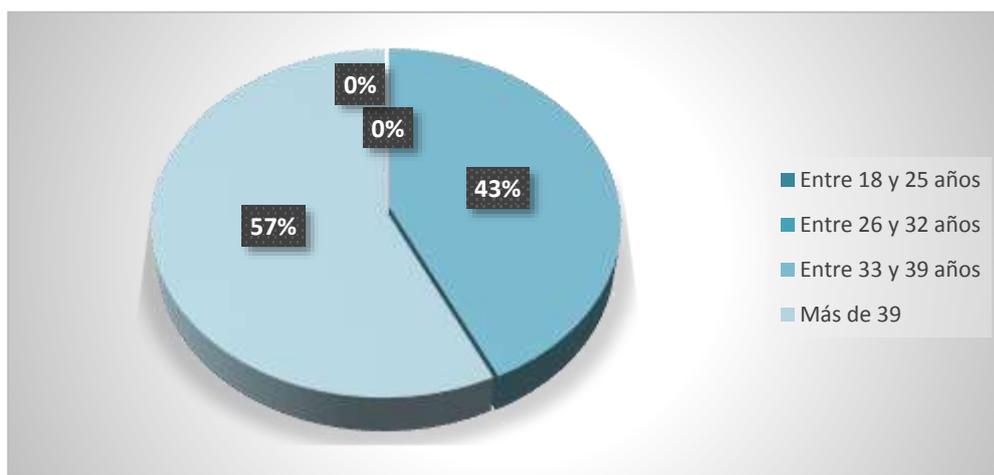
Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Como se aprecia en la gráfica anterior, la mayoría del personal operativo que representa a la asociación es de género masculino, esta distribución de género permite planificar los trabajos de la asociación entre mujeres y hombres, teniendo en cuenta además las habilidades de cada uno de ellos. Esto garantiza además poder encomendar los

trabajos, según los pedidos de los clientes, garantizando de esta forma una mayor eficiencia de la asociación.

**Tabla2**  
**Características de la edad de la muestra de investigación.**

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Entre 18 y 25 años	0	0
Entre 26 y 32 años	0	0
Entre 33 y 39 años	3	43
Más de 39	4	57
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Figura 2 Representación gráfica de la edad de la muestra de investigación.**

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

El resultado en esta pregunta informativa refleja que el personal que labora en la asociación es relativamente joven, debido a que sus edades promedio se encuentran entre los estándares de la edad de la población económicamente activa y productiva del Ecuador, elemento que contribuye a garantizar el trabajo integral de la asociación, durante un largo periodo de tiempo, lo que permite además, trabajar por mantener una alta estabilidad laboral que conllevan a la obtención de mejores resultados, ya que los miembros logran especializarse y tener un mayor grado de preparación profesional y cultural, aspectos que

luego son transmitidos a las nuevas generaciones.

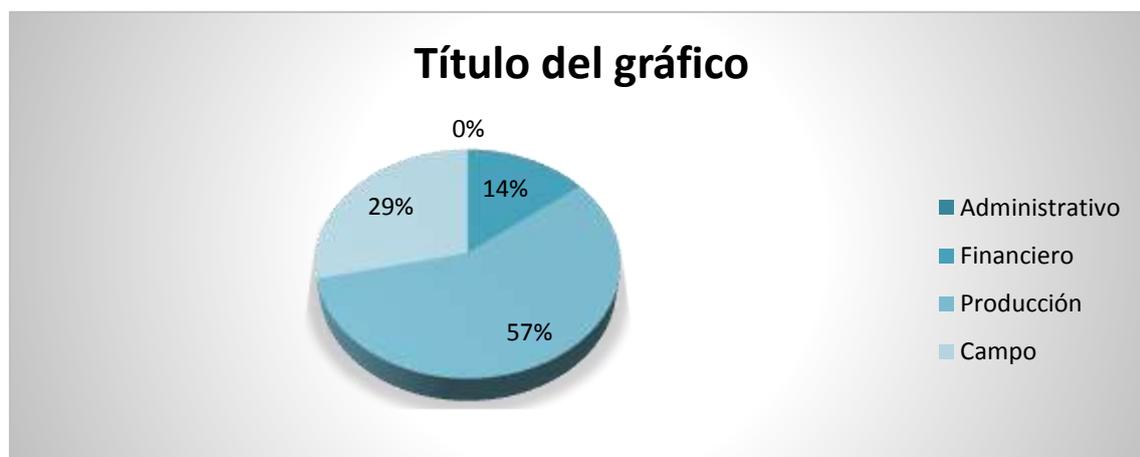
## PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

### 1. Señale en qué departamento desempeña sus labores.

**Tabla3**

*Departamento en que laboran.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Administración	0	0
Financiero	1	14
Producción	4	57
Campo	2	29
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Figura 3 Departamentos en que laboran los miembros de la asociación.**

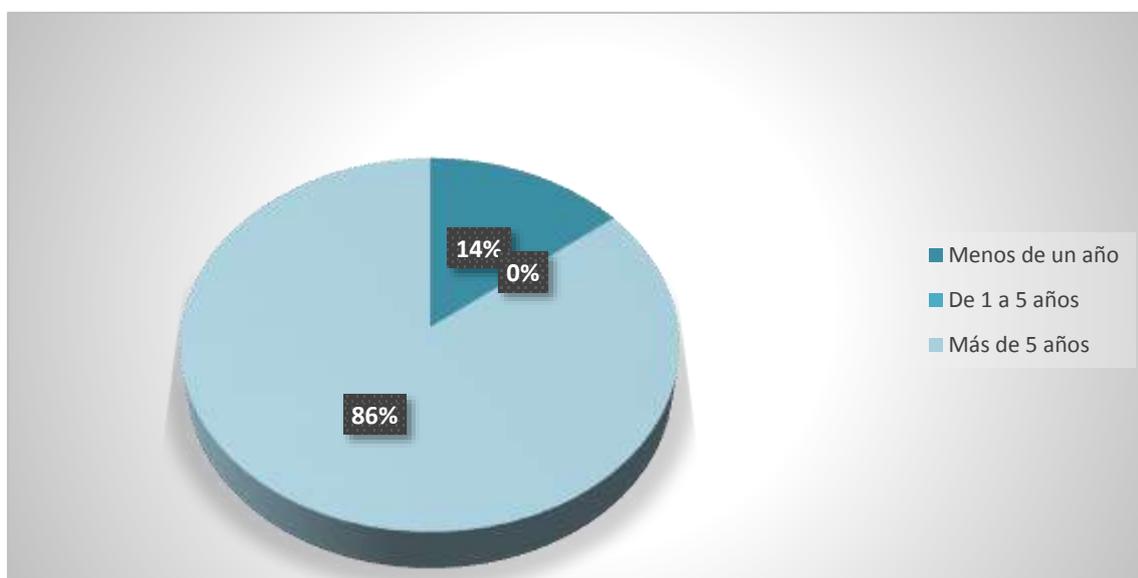
Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

La mayor parte del personal está ubicado en el área de producción y de campo lo que garantiza que la mayor parte de los miembros estén vinculados a la actividad productiva y función de lograr el incremento productivo, económico y social de la entidad, esto permite cumplir con las demandas de los clientes y los planes productivos de la asociación.

## 2. Marque el tiempo que se encuentra laborando en la asociación.

**Tabla 4**  
**Tiempo de trabajo en la asociación.**

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Menos de 1 año	1	14
De 1 a 5 años	0	0
Más de 5 años	6	86
<b>TOT</b>	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>AL</b>		



**Figura 4** **Tiempo de trabajo de los miembros de la asociación.**

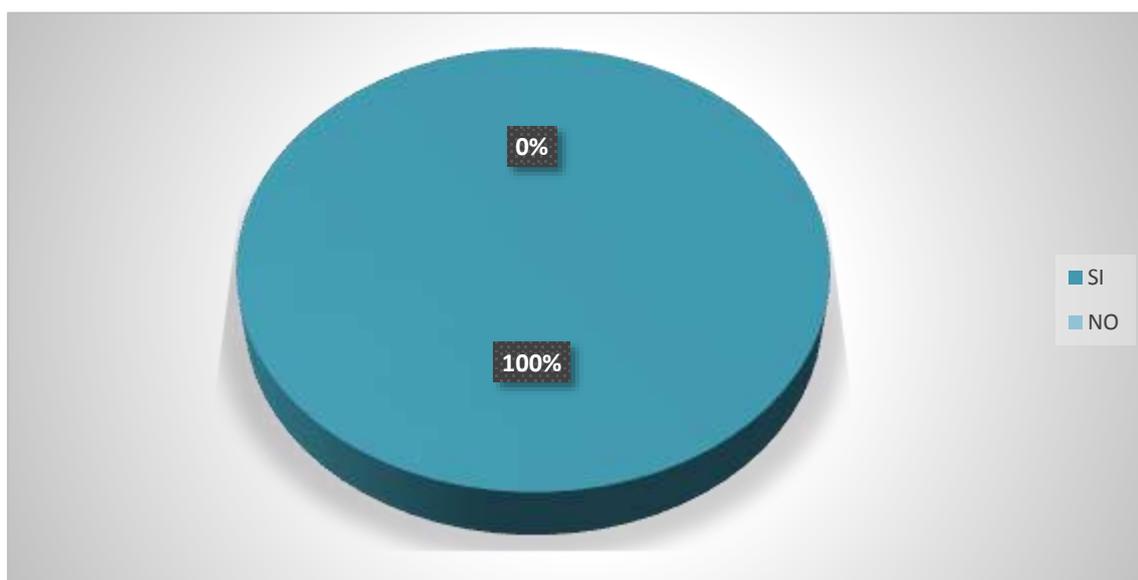
Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

El personal trabaja más de 5 años en la asociación, por tanto, se considera que existe pleno conocimiento del negocio que se desarrolla. Se comprobó además, que no existe personal nuevo y por ende no existe rotación, lo que se considera una fortaleza importante para esta organización, la cual contribuye a la mejora continua de la calidad de los servicios y productos que se prestan a los clientes.

### 3. Confirme si se siente a gusto desempeñando su trabajo en la asociación.

**Tabla 5**  
**Expresión del gusto por el trabajo en la Asociación.**

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Si	7	100
No	0	0
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Figura 5 Satisfacción del gusto por el trabajo en la asociación.**

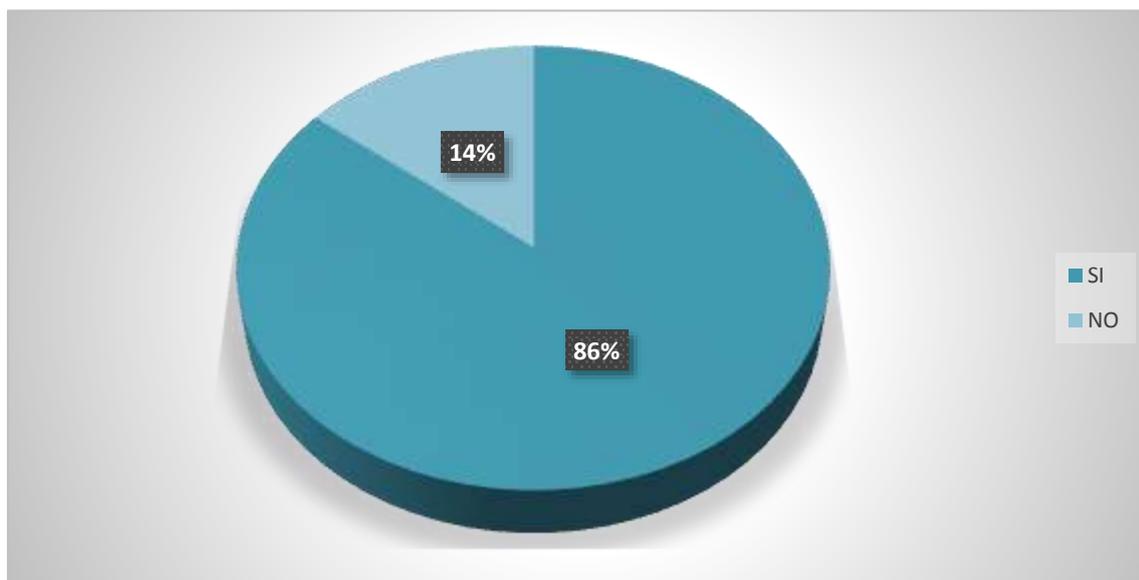
Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Se observa gran satisfacción del personal por la labor que realizan en la asociación; lo que representa una gran fortaleza organizacional, ya que este elemento contribuye a la estabilidad y a la motivación de sus trabajadores, en función de alcanzar los objetivos previstos en ellas, además de que se aprecia en los empleados empoderamiento y compromiso hacia con la organización.

#### 4. Marque si el cargo que ocupa en la asociación está acorde a sus conocimientos.

**Tabla 6**  
*Cargo en la asociación acorde con los conocimientos.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Si	6	86
No	1	14
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Figura 6** *Relación cargo de ocupa – conocimientos que posee.*

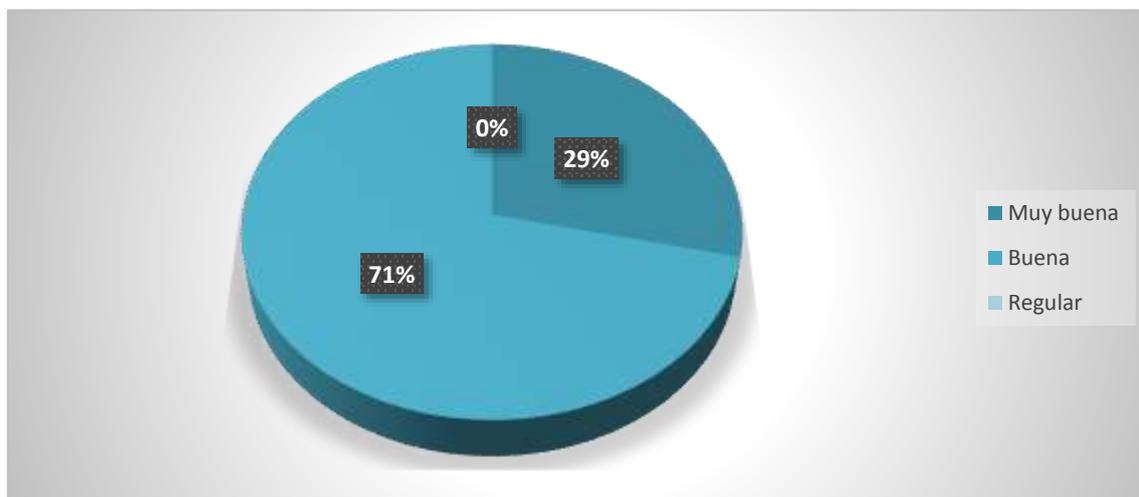
Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

La mayor parte del personal está ubicado acorde a sus conocimientos, sin embargo, al no existir un alto grado de rotación de personal, los empleados han adquirido experiencia y experticia en las labores que diariamente realizan, aspecto que favorece a la organización, contar con un personal preparado, capaz de aplicar sus conocimientos y experiencias en brindar un servicio de calidad y con alto grado de profesionalidad, todo lo cual beneficia a la empresa y a sus miembros, garantizando además el acercamiento de nuevos clientes a la asociación y el crecimiento de la misma.

## 5. Como considera el grado de coordinación de trabajo de la asociación

**Tabla 7**  
**Grado de coordinación de la Asociación.**

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Muy Buena	2	29
Buena	5	71
Regular	0	0
<b>TOTA</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Figura 7** *Expresión del grado de coordinación del trabajo de la Asociación.*

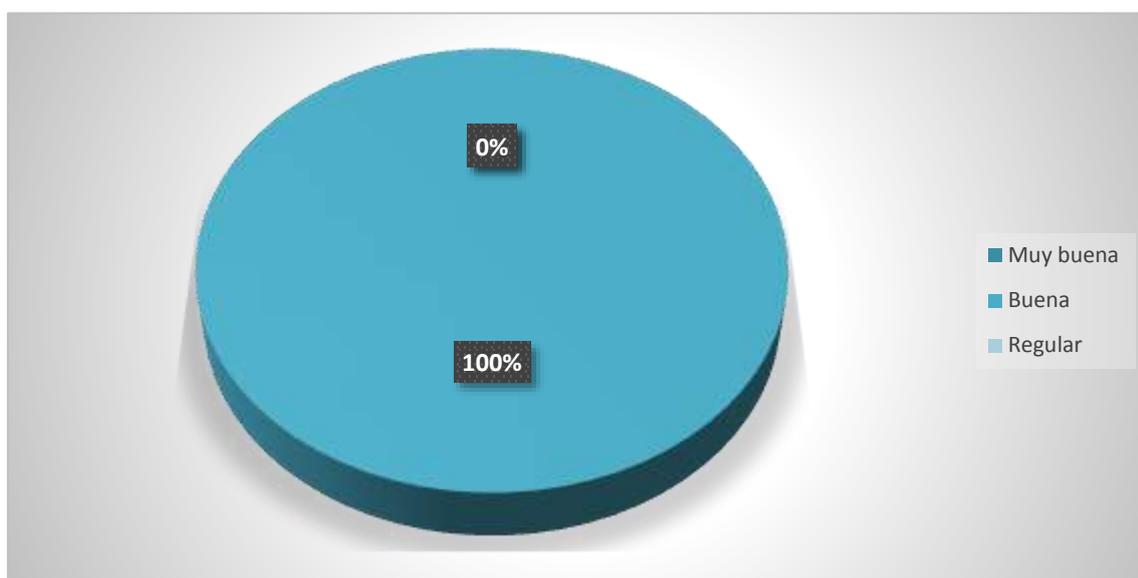
Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

La buena coordinación del trabajo en la asociación contribuye una ventaja por cuanto ahorra recursos y el personal se siente comprometido con el desempeño de la organización, este elemento beneficia el clima laboral y garantiza la estabilidad laboral de la misma, lo que contribuye a que los resultados productivos y económicos sean estables y con ellos se favorece la calidad de los servicios que se prestan, que indudablemente beneficia a los miembros y sus familias.

## 6. La comunicación en Asociación.

**Tabla 8**  
**Grado de comunicación de la Asociación.**

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Muy Buena	0	0
Buena	7	100
Regular	0	0
Nula	0	0
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Figura 8** *Expresión del grado de comunicación de la Asociación.*

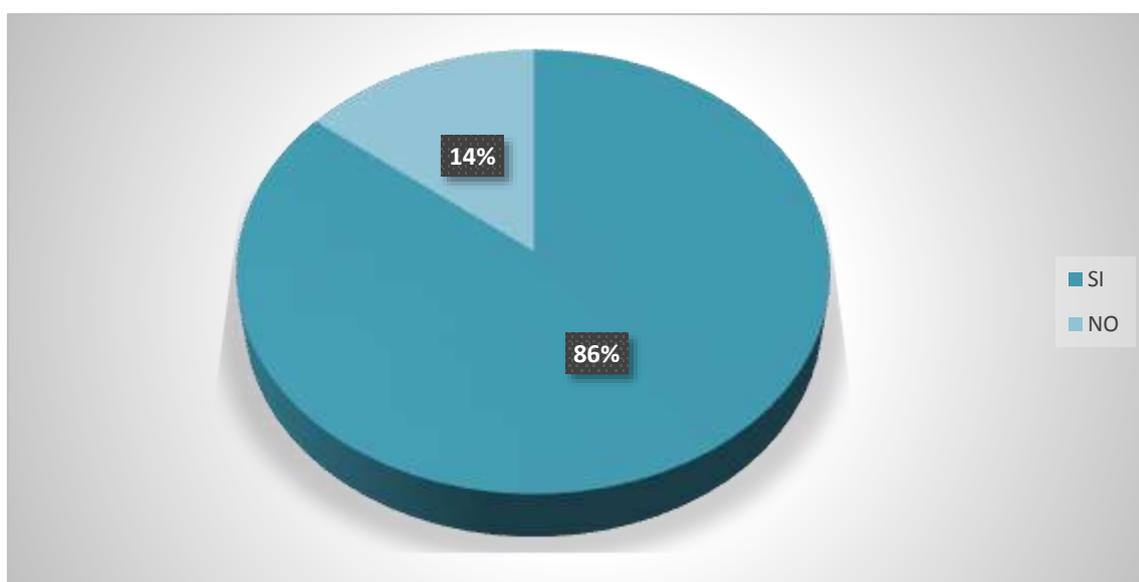
Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

El alto nivel de comunicación que existe entre los empleados es una fortaleza que favorece la relación entre los miembros de la organización y que contribuye a su desarrollo progresivo, en beneficio de las orientaciones y decisiones que toma la gerencia y que atribuye al correcto funcionamiento de la asociación, ya que es importante mantener una constante comunicación vertical entre la dirección y los miembros de la misma.

**7. Los empleados son tomados en cuenta al momento de toma de decisiones en la asociación.**

**Tabla 9**  
**Participación en la toma de decisiones de la Asociación.**

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Si	6	86
No	1	14
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Figura 9 Participación de los empleados en la toma de decisiones en la Asociación.**

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

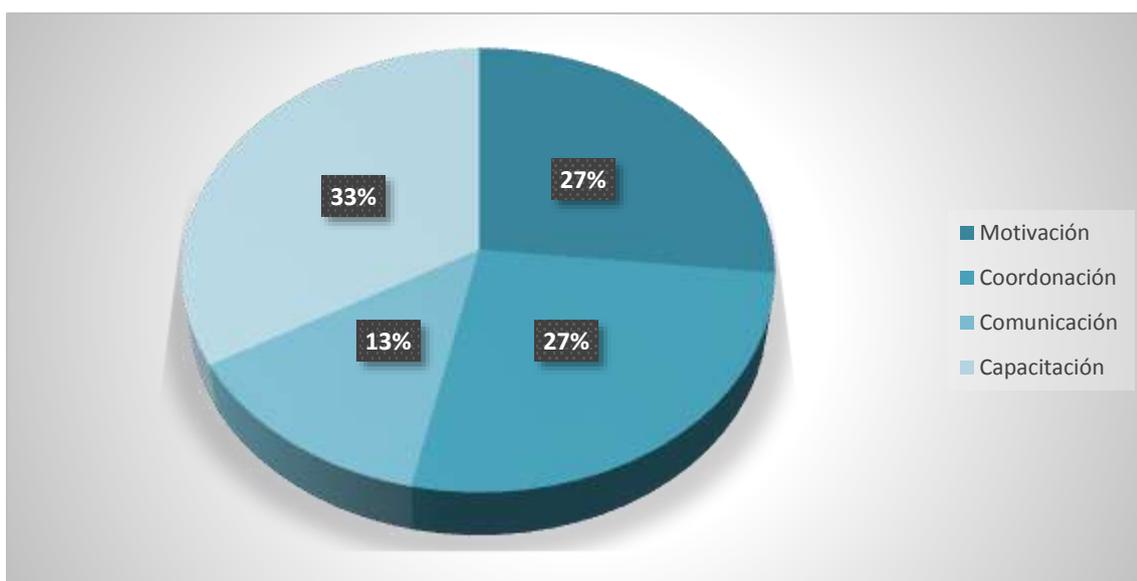
La mayoría de los empleados participan en la toma de decisiones, su opinión es tomada en cuenta, esto motiva su participación de manera productiva en la búsqueda de estrategias para garantizar su desarrollo efectivo.

**8. Marque los aspectos a tomar en cuenta para mejorar el desarrollo de la toma de decisiones en la asociación (Opción múltiple).**

**Tabla 10**

*Aspectos administrativos en la toma de decisiones de la Asociación. (Opción múltiple)*

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Motivación	4	27
Coordinación	4	27
Comunicación	2	13
Capacitación	5	33
Otros	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100</b>



**Figura 10 Aspectos administrativos en la toma de decisiones de la Asociación.**

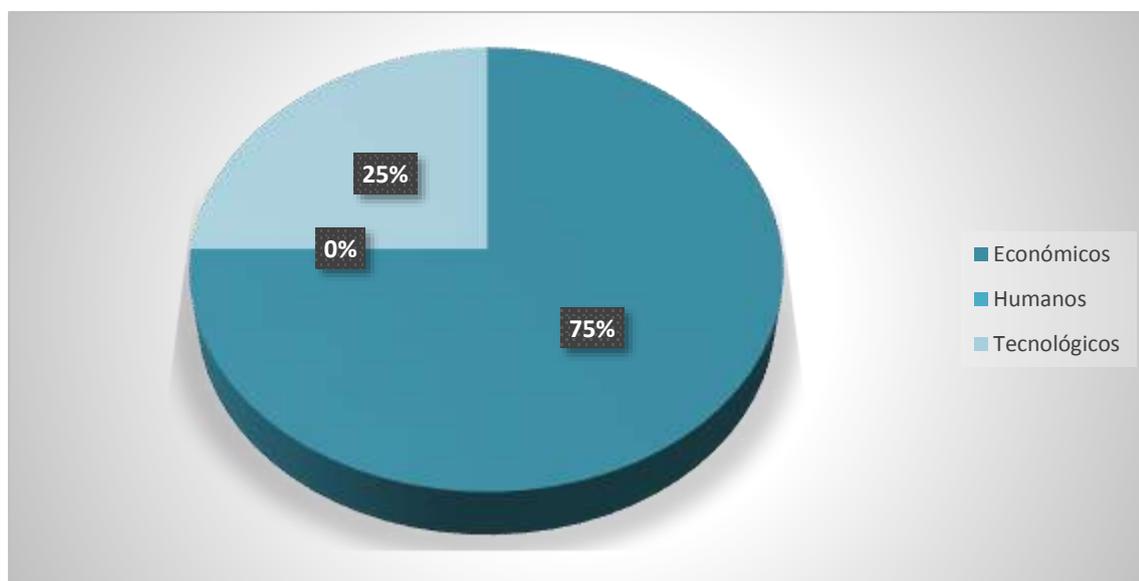
Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Los aspectos más importantes que consideran los empleados, para mejorar el desarrollo de la organización, son la coordinación y la motivación mientras que el restante considera la comunicación y la capacitación debido a la falta de instrucción en los conocimientos sobre la actividad que desempeñan.

## 9. Marque los recursos de que carece la Asociación

**Tabla 11**  
**Recursos de que carece la Asociación.**

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Económicos	5	71
Humanos	0	0
Tecnológicos	2	29
<b>TOTA</b>	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>L</b>		



**Figura 11 Escases de recursos de la Asociación.**

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

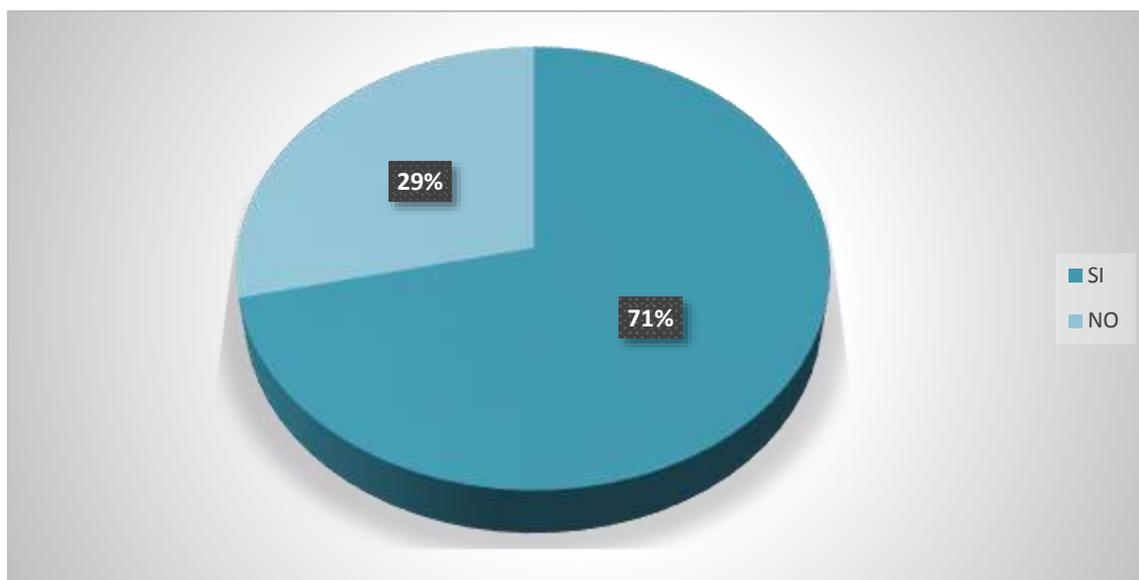
Este resultado refleja que la mayoría de encuestados coincide que los recursos que más carece la asociación para garantizar su eficiencia es el económico y el tecnológico. Por tanto, es importante resaltar que se necesita una mejora en el manejo financiero de la asociación para aumentar este recurso que permita alcanzar la eficiencia productiva y crecimiento de la organización.

### 10. Conoce usted si la asociación posee orgánico estructural.

**Tabla 12**

**Conocimiento de la existencia de orgánico estructural en la Asociación.**

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Si	5	71
No	2	29
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Figura 12 Grado de conocimiento de la existencia de orgánico estructural en la Asociación.**

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

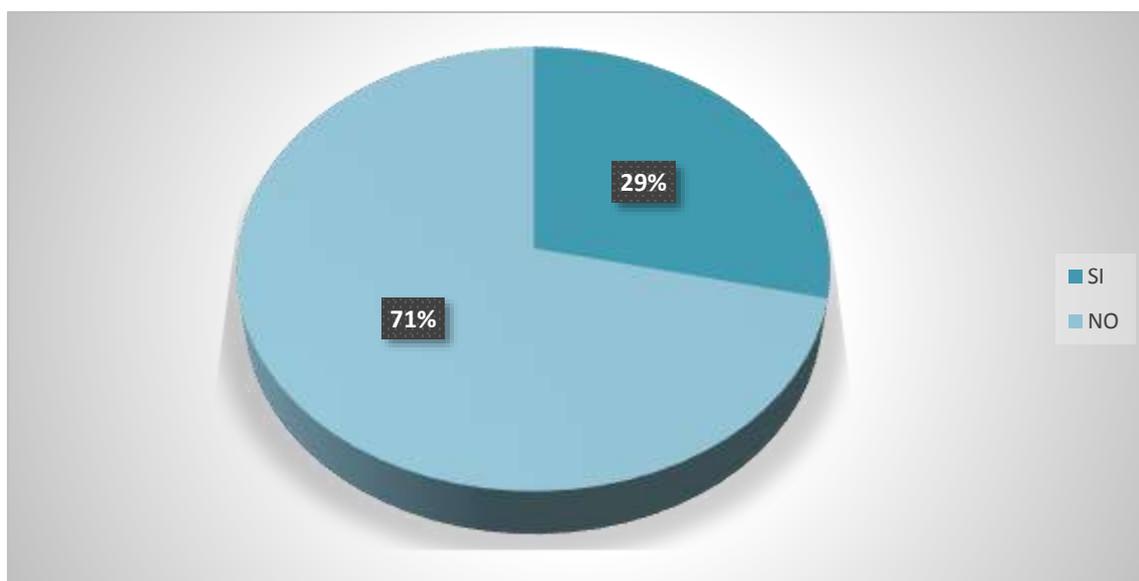
Se comprobó que la mayor parte de los empleados conoce la existencia de una estructura orgánica en la asociación pero no la ha analizado. Es evidente que no existe la importancia adecuada del tema y divulgación de las informaciones de la organización entre los trabajadores, en función de mantener una comunicación y accionar constante entre trabajadores y directivos.

### 11. Tiene conocimiento si la asociación tiene manual de funciones.

**Tabla 13**

*Conocimiento de la existencia de un manual de funciones en la Asociación.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Si	2	29
No	5	71
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Figura 13** *Grado de conocimiento de la existencia de un manual de funciones en la Asociación.*

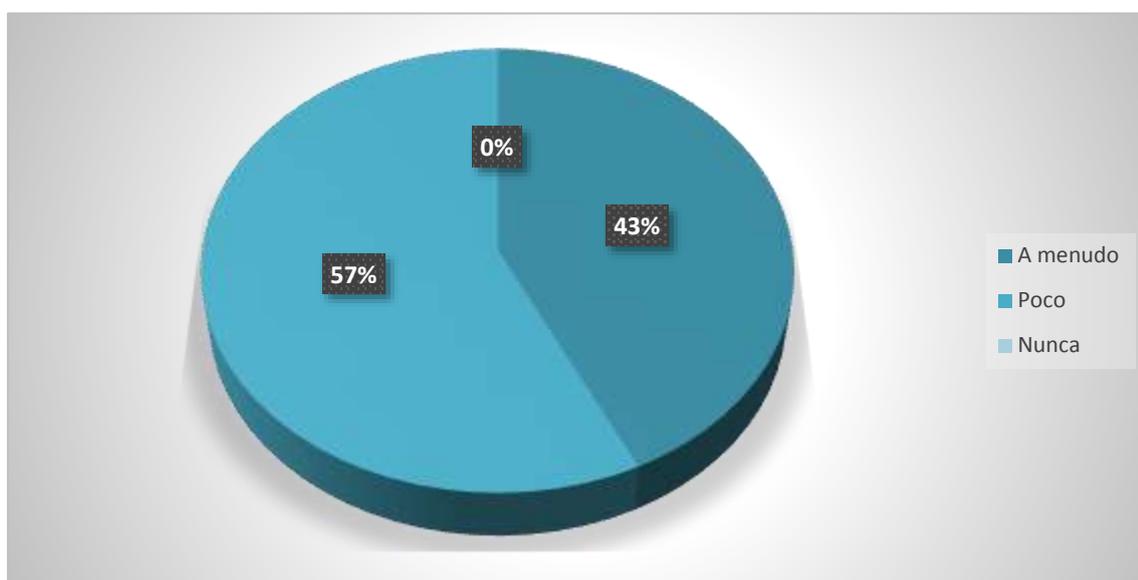
Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Es evidente el desconocimiento de la existencia de un manual de funciones en la asociación, debido a que no se reconoció este elemento como importante, para la organización. Esto afecta la disciplina organizacional y el flujo de informaciones tanto horizontal como vertical, entre los diferentes niveles de dirección de la asociación.

**12. Marque con qué frecuencia realiza actividades que no están dentro de las asignadas a su cargo.**

**Tabla 14**  
*Frecuencia de realización de actividades ajenas al cargo.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
A menudo	3	43
Poco	4	57
Nunca	0	0
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Figura 14** *Frecuencia de realización de actividades que no están dentro de las asignadas a su cargo.*

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

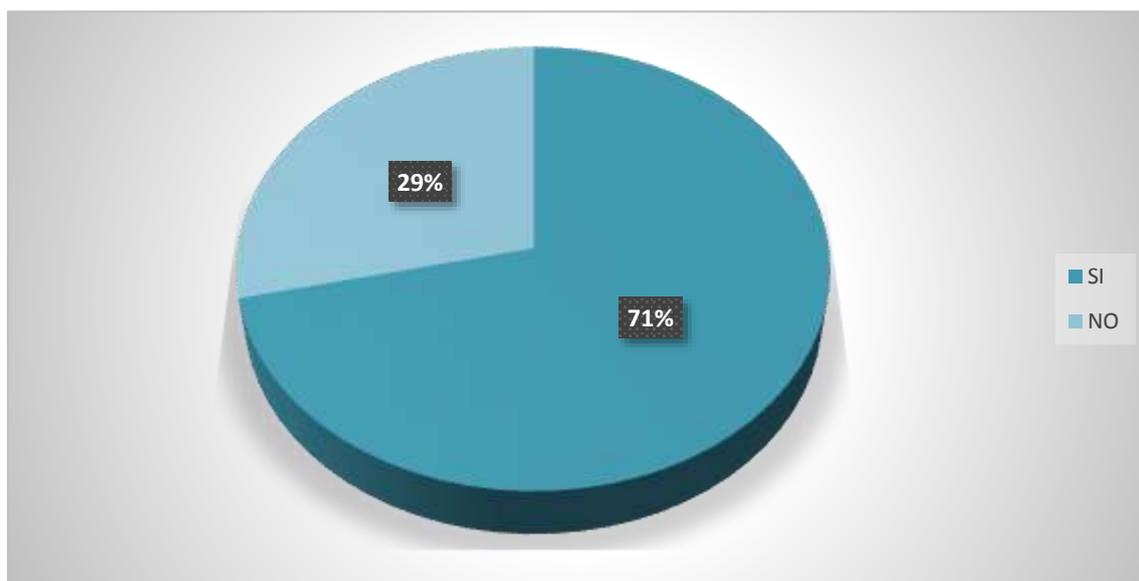
Los empleados realizan pocas actividades que no están acorde a sus puestos, esto nos da como resultado la falta de organización y de una correcta gestión administrativo por parte de la Asociación; afectando al desarrollo de actividades sin una correcta planificación, aspecto que de no resolverse impactara negativamente en el correcto y estable funcionamiento de la organización.

### 13. Cree necesario que exista un manual de procesos para cada puesto de trabajo.

**Tabla 15**

*Necesidad de la existencia de un manual de procesos en la Asociación.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Si	5	71
No	2	29
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Figura 15** *Grado de conocimiento de la existencia de un manual de procesos en la Asociación.*

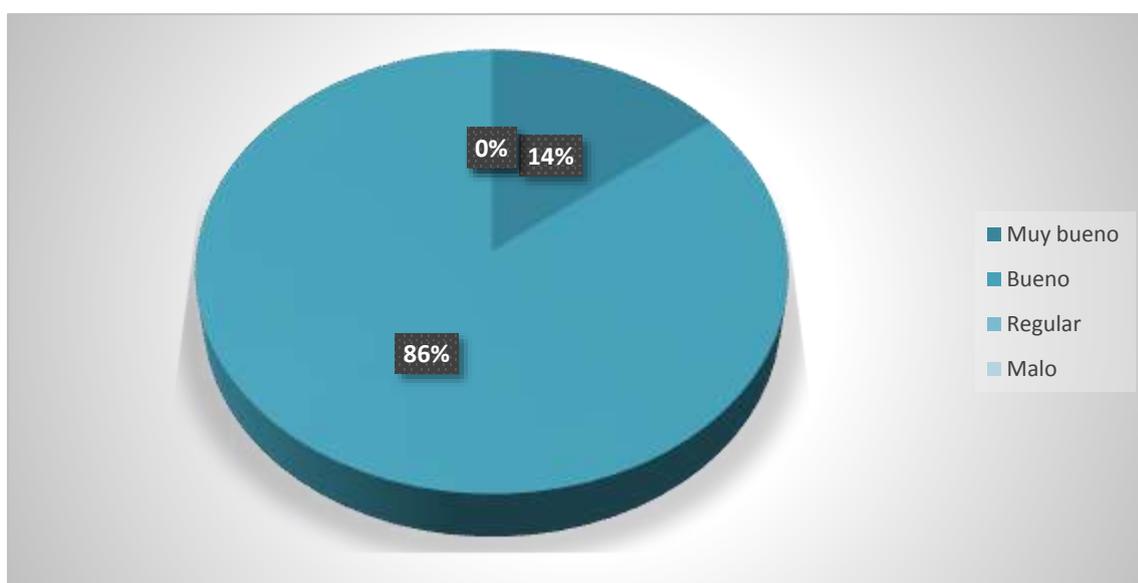
Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Se puede determinar que los empleados creen altamente necesario la existencia de un manual de procesos, esto demuestra que el trabajo normal de los empleados no está basado en actividades planificadas correctamente pero si necesitan el direccionamiento ordenado, lo que confirma el desarrollo de actividades más operativas que planificadas. Es necesario, por tanto, elevar el grado de conocimiento de los empleados sobre las características e importancia del conocimiento del manual de operaciones en la Asociación.

#### 14. Cómo considera usted el ambiente laboral en Asociación.

**Tabla 16**  
**Valoración del ambiente laboral en la Asociación.**

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Muy Bueno	1	14
Bueno	6	86
Regular	0	0
Malo	0	0
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Figura 16 Resultados de la valoración del ambiente laboral en la Asociación.**

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

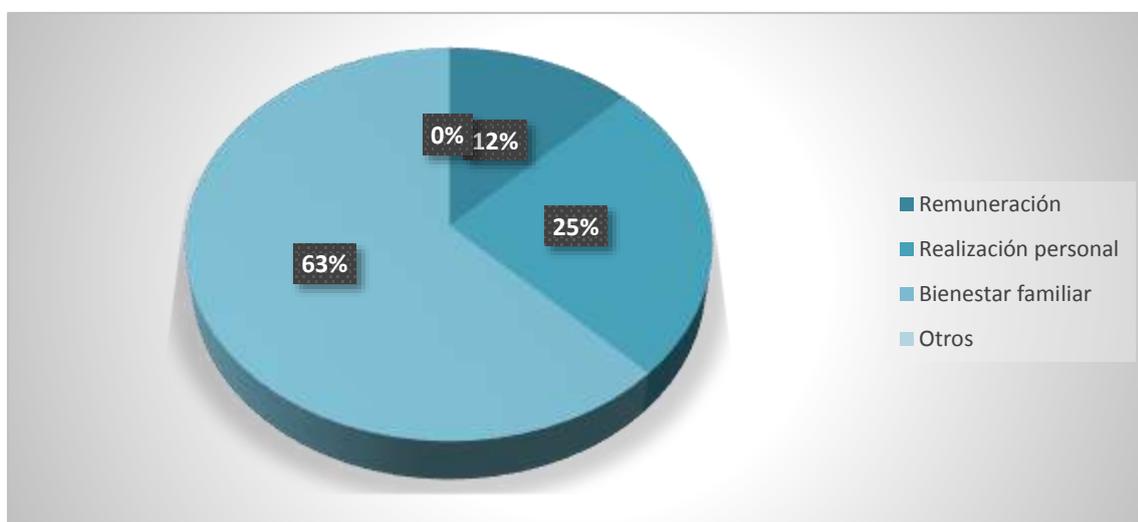
La valoración del ambiente laboral en la asociación es favorable para la organización. Este ambiente es una fortaleza de la Asociación, ya que garantiza la estabilidad laboral de sus miembros, que al sentirse en un clima de compañerismo y comunicación, son capaces de experimentar un mayor grado de compromiso y pertinencia con la asociación, lo que garantiza el desarrollo con calidad de los procesos productivos y de los servicios que ofrece la entidad.

**15. Seleccione el motivo más importante para trabajar en asociación. (Opción múltiple)**

**Tabla 17**

**Motivos para trabajar en la Asociación.**

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Remuneración	1	13
Realización Personal	2	25
Bienestar familiar	5	62
Otros	0	0
<b>TOTAL:</b>	<b>8</b>	<b>100</b>



**Figura 17 Resultados de la motivación para trabajar en la Asociación.**

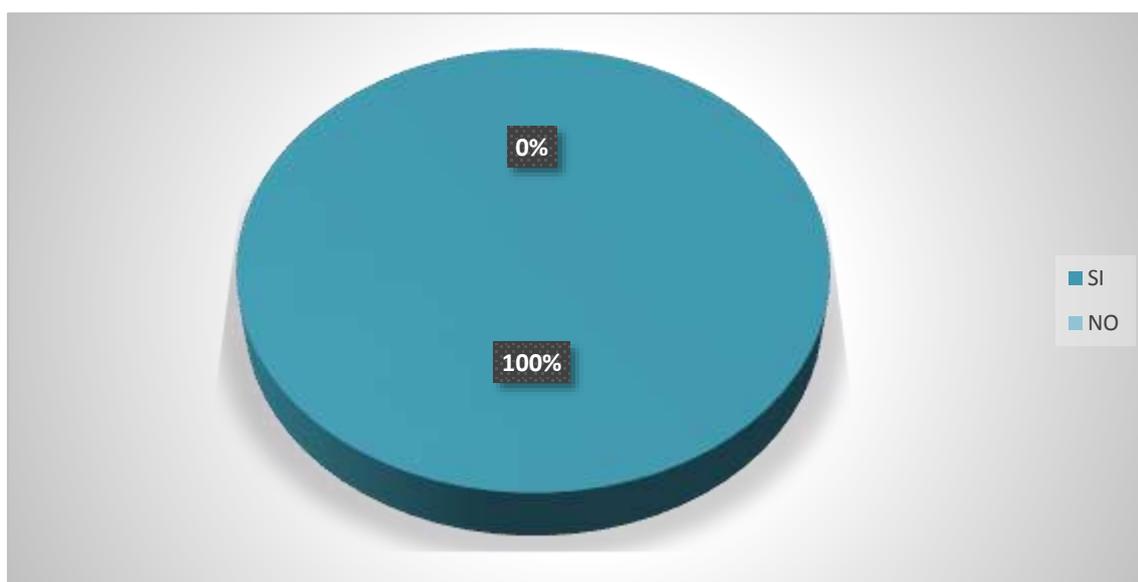
Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

De forma general es evidente que el bienestar familiar y la realización personal constituyen la principal motivación para trabajar, pues permiten contar con un colectivo laboral, motivaciones profesionales y personales, que en conjunto benefician a la Asociación en el desempeño exitoso de sus actividades.

**16. Marque si tiene conocimientos a quien debe dirigirse en caso de un inconveniente dentro de la Asociación.**

**Tabla 18**  
*Conocimiento de a quién dirigirse en la Asociación en caso de inconvenientes dentro de la Asociación.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Si	7	100
No	0	0
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Figura 18** *Conocimiento de a quién dirigirse en caso de inconvenientes laborales.*

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

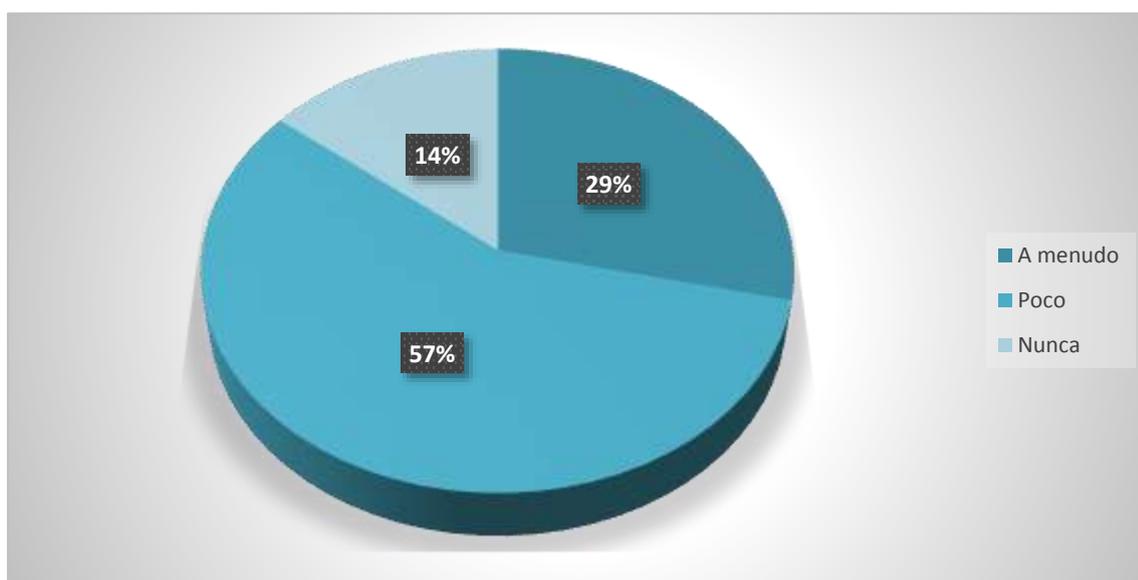
Es importante comprobar que todos los empleados saben a quién dirigirse, en caso de tener algún inconveniente en la asociación en este caso es al Presidente de la asociación, lo que demuestra que independientemente de conocer o no la estructura organizativa, saben las vías para establecer comunicación con la organización.

**17. Marque si ha recibido en algún momento capacitación por parte de la Asociación.**

**Tabla 19**

**Conocimiento sobre el recibimiento de capacitación por parte de la Asociación.**

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
A menudo	2	29
Poco	4	57
Nunca	1	14
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Figura 19** Grado de conocimiento sobre el recibimiento de capacitación por parte de la Asociación.

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

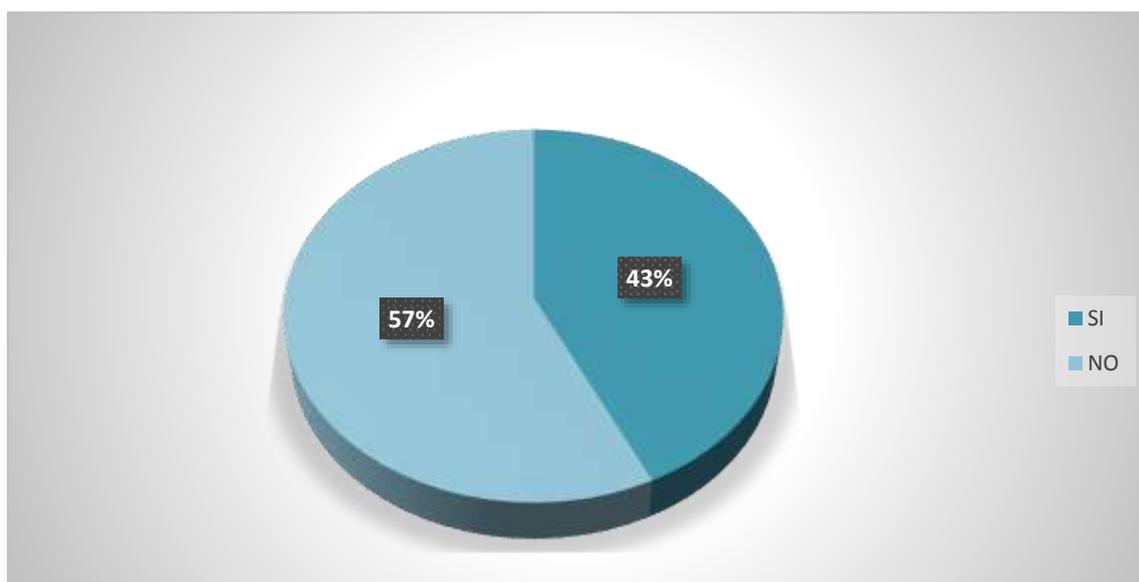
La mayor parte del personal ha recibido poca capacitación por parte de la Asociación este por tanto, se considera que las actividades de capacitación han sido insuficientes, aspecto que debe ser equilibrado para poder garantizar el desarrollo de las actividades de la asociación, ya que constituyen una debilidad de la organización, que debe ser revertida con el objetivo de alcanzar una mayor preparación de sus miembros

**18. Marque si ha recibido algún tipo de incentivo por parte de la Asociación.**

*Tabla 20*

*Reconocimiento de haber recibido incentivos de la Asociación.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Si	3	43
No	4	57
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Figura 20 Reconocimiento de haber recibido algún incentivo de la Asociación.**

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

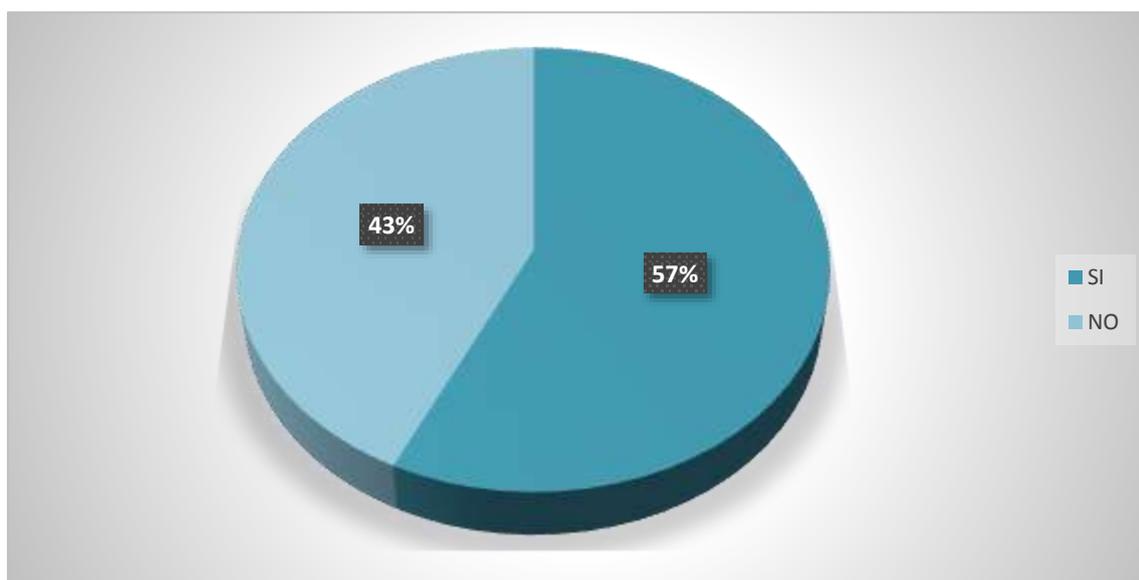
La mayor parte del personal no ha recibido ningún tipo de incentivos al momento de realizar sus labores mientras; se debe equilibrar esta desigualdad para que no exista ningún tipo de discordia en el desarrollo de sus actividades. Es importante, mantener la motivación, por tanto, es necesario el reconocimiento del desempeño a través de incentivos.

**19. Seleccione si la asociación brinda los instrumentos necesarios para realizar sus tareas.**

**Tabla 21**

*Instrumentos necesarios para realizar las tareas de la Asociación.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Si	4	57
No	3	43
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Figura 21** *Respuestas a la posibilidad de contar con instrumentos necesarios para realizar las tareas de la Asociación.*

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

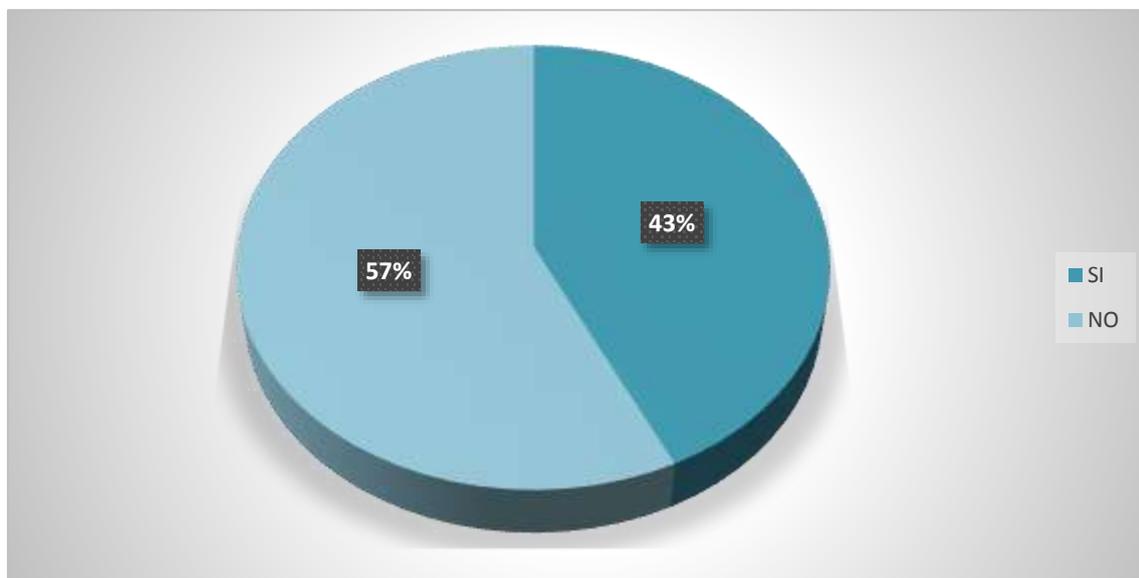
Estos resultados indican que los empleados de la asociación reciben todos los instrumentos necesarios para realizar las tareas en la organización, aspecto que es importante para lograr el desarrollo de las actividades de manera efectiva y segura. El restante no cuentan con los instrumentos necesarios, no debe ser dejado de lado, se debe resolver las razones por las cuales estas personas no poseen estos recursos.

**20. Exprese su criterio, si la asociación brinda las seguridades necesarias en caso de que exista algún accidente de forma inmediata en el dispensario de la organización.**

**Tabla 22**

***Criterios sobre la seguridad existente en caso de que exista algún accidente de forma inmediata en el dispensario de la Asociación.***

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Si	4	43
No	3	57
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



***Figura 22 Criterios sobre la seguridad existente en caso de que exista algún accidente de forma inmediata en el dispensario de la Asociación.***

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

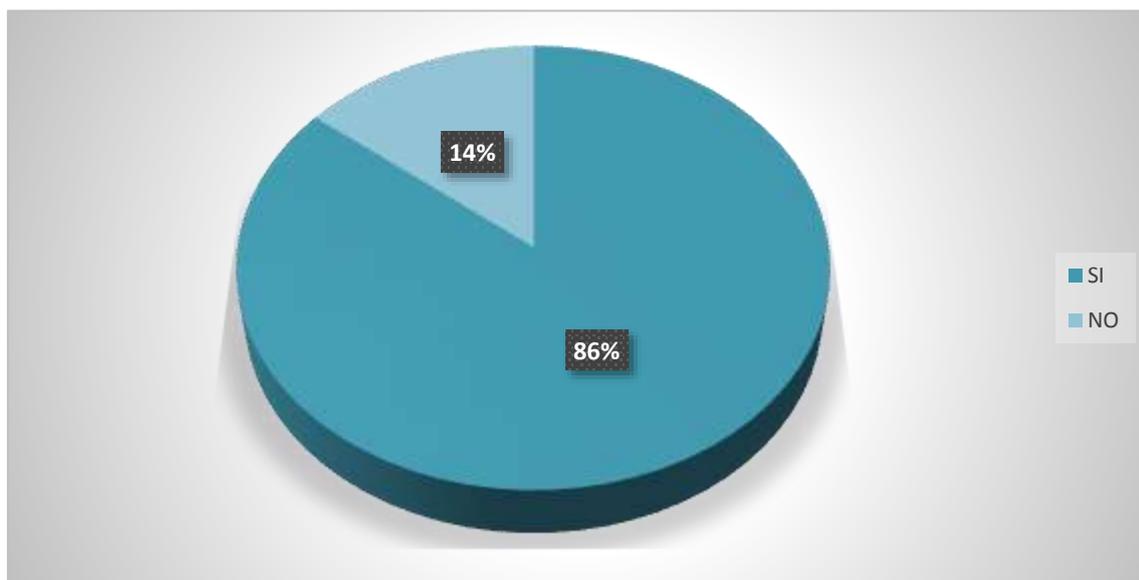
Se identifica que los empleados no se sienten muy seguros en el desempeño de sus labores, y que pueden contar con la atención inmediata en caso de ocurrencia de algún accidente dentro de la asociación. Este elemento disminuye la confianza y la seguridad de los empleados, y los hace sentir menos comprometidos con las actividades de la asociación, lo que representa una debilidad de la organización, que debe ser convertida en fortaleza, para evitar la ocurrencia de hechos fatales, que afecten la imagen y prestigio de la asociación.

## 21. La Asociación le asignado uniformes para su trabajo.

**Tabla 23**

*Crterios sobre la asignación de uniformes para el trabajo en la Asociación.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Si	6	86
No	1	14
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Figura23** *Grado de asignación de uniformes para el trabajo en la Asociación.*

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

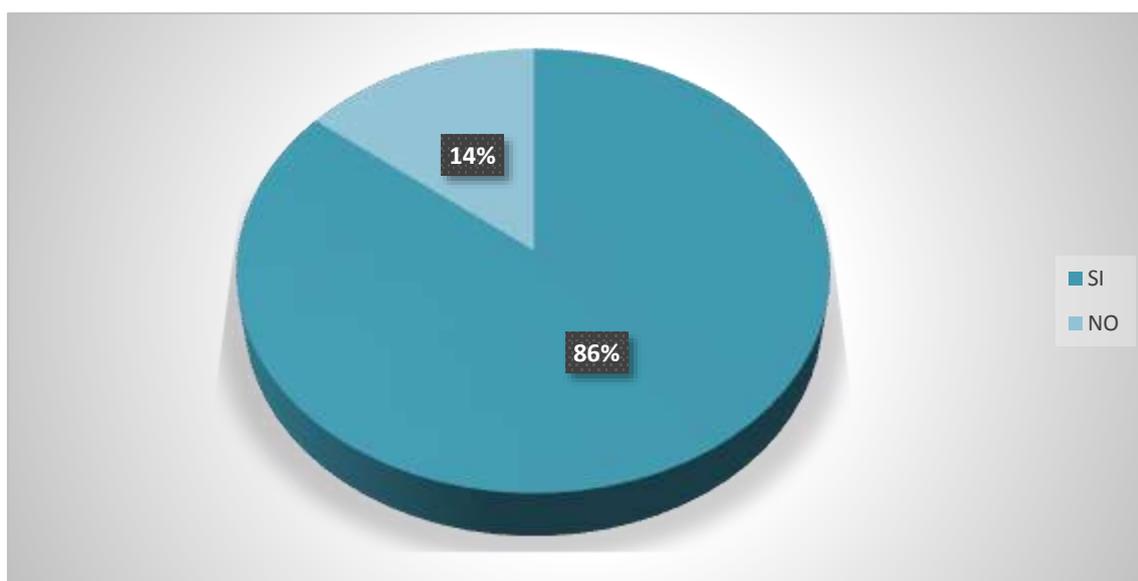
La gran parte de empleados reciben uniformes para el desempeño de sus labores en la asociación, por lo que es necesario tomar en cuenta que todo el personal debe tener uniformes para contribuir al comprometimiento y defensa de la imagen corporativa de la asociación, ya que la presencia de la asociación, favorecen el desempeño de sus miembros y contribuyen al fortalecimiento de la imagen corporativa de la entidad, que a su vez tributan a la calidad organizacional y productiva de la misma.

## 22. Conoce usted las normas y políticas de la Asociación.

**Tabla 24**

**Grado de conocimiento de las normas y políticas de la Asociación.**

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Si	6	86
No	1	14
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Figura 24** Grado de conocimiento de las normas y políticas de la Asociación.

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

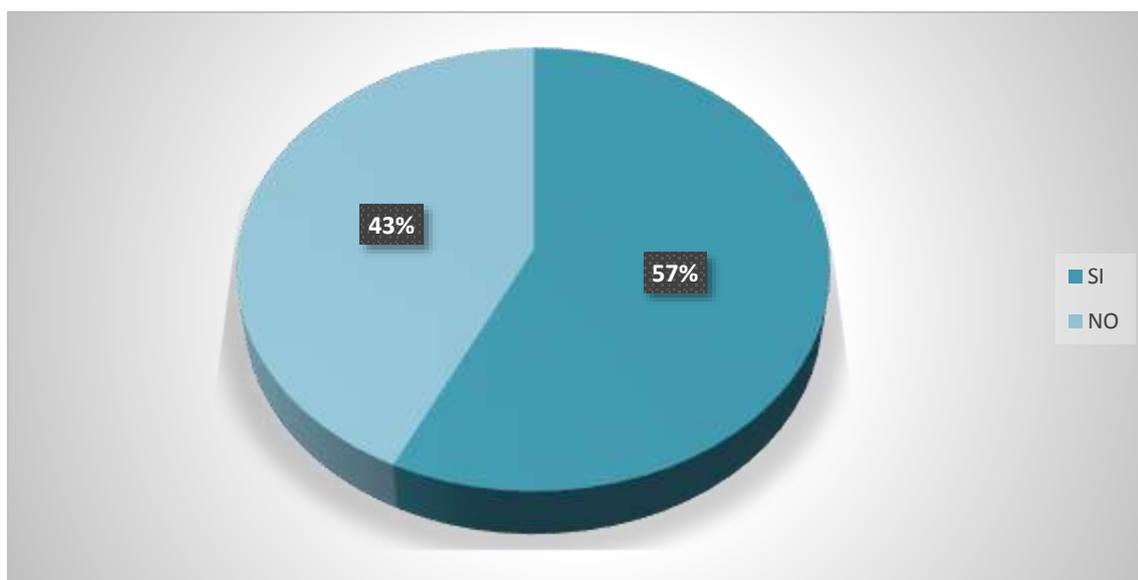
Existe un apreciable grado de conocimiento de las normas y políticas de la asociación, poco es el desconocimiento de la existencia de estas herramientas tan importantes, para garantizar la organización y desarrollo de las actividades propias de la Asociación.

### 23. Exprese si conoce el plan estratégico que tiene la Asociación.

**Tabla 25**

*Crterios sobre el conocimiento del plan estratégico de la Asociación.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Porciento (%)
Si	4	57
No	3	43
<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>100</b>



**Figura 25** *Crterios sobre el conocimiento del plan estratégico de la Asociación.*

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados.

Existe conocimiento de los empleados del plan estratégico de la Asociación, lo cual favorece al comprometimiento de estos hacia el cumplimiento de las tareas que tributan hacia la proyección futura de la organización. La otra parte de los empleados desconoce el plan estratégico de la asociación lo que infiere en el grado de motivación que posean los trabajadores, para encaminar su desarrollo hacia el futuro en la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “RÍO INTAG”.

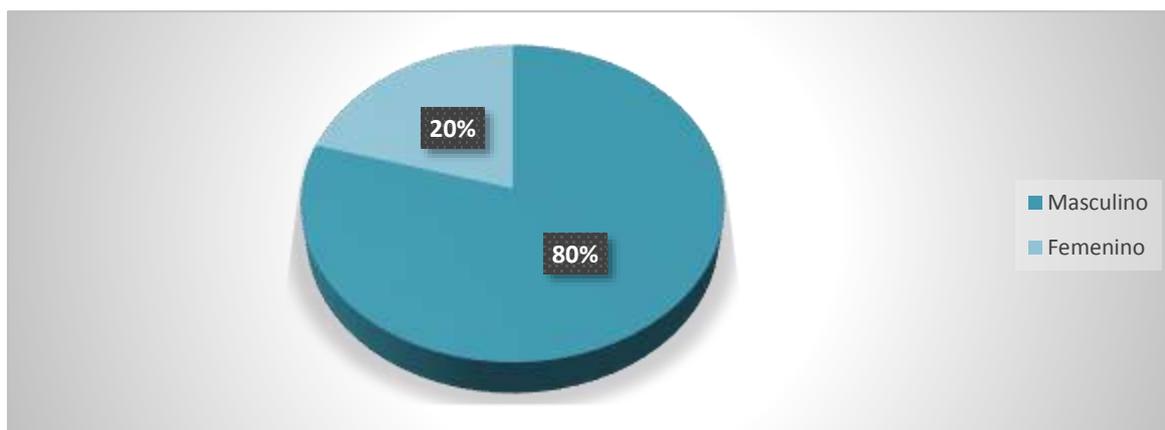
## 1.7.2. Análisis, tabulación e interpretación de la encuesta aplicadas a los Socios

### Preguntas Informativas

Con el uso de diferentes preguntas informativas, se obtuvieron los principales aspectos que caracterizan a los socios de la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “RÍO INTAG” de la parroquia APUELA, Cantón COTACACHI”, informaciones se exponen a continuación.

**Tabla 26**  
**Características del género de los socios de la Asociación.**

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Masculino	70	80
Femenino	18	20
<b>TOTAL:</b>	<b>88</b>	<b>100</b>



**Figura 26** Características del género de los socios de la Asociación.

Fuente: Encuesta dirigida a los socios.

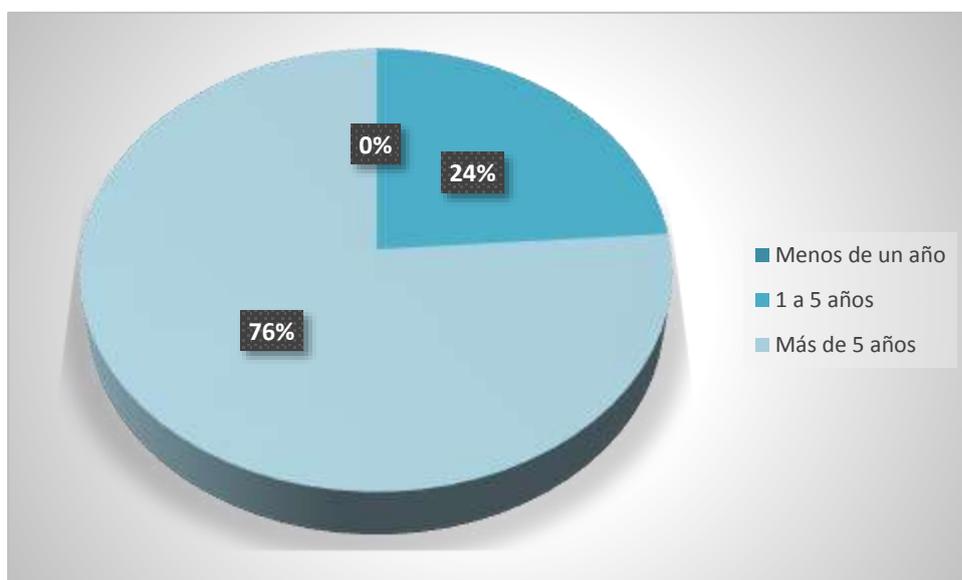
Como se aprecia en la gráfica anterior, la mayoría de los socios de la asociación son de género masculino, mientras que el restante está constituida por mujeres, elemento que será considerado por la Asociación para las proyecciones de los servicios que presta, según los interés de cada uno de los géneros, y los productos agro artesanales que se ofrecerán.

## PREGUNTAS DE LA ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN

### 1. ¿Qué tiempo usted es socio de la Asociación?

**Tabla 27**  
*Características del género de los socios de la Asociación.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Menos de 1 año	0	0
1 a 5 años	21	24
Más de 5 años	69	76
<b>TOTAL:</b>	<b>88</b>	<b>100</b>



**Figura 27** *Características del tiempo de los socios en la Asociación.*

Fuente: Encuesta dirigida a los socios.

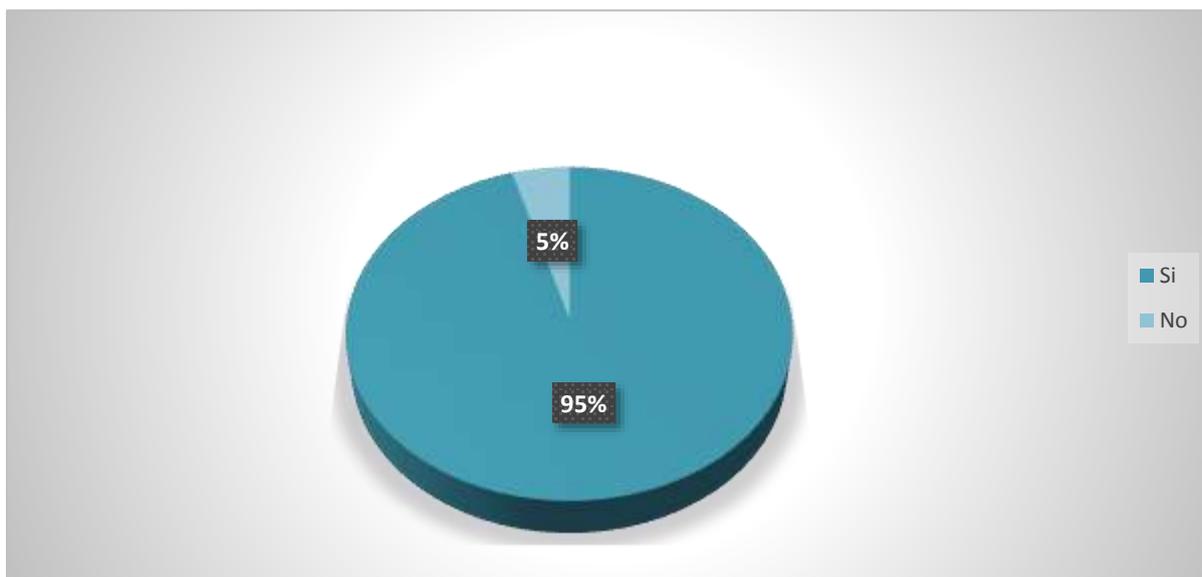
La mayor parte de los socios posee más de 5 años vinculados con la Asociación mientras que el restante posee entre 1 y 5 años, por lo que se considera que existe experiencia y tiempo de permanencia de los socios, trabajando con la organización, aspecto que brinda una idea clara de la estabilidad en la relación de trabajo que existe entre ambas partes.

## 2. Ha recibido usted, asistencia técnica para la producción por parte de la Asociación.

**Tabla 28**

*Asistencia técnica recibida por los socios, por parte de la Asociación, para la producción.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Si	84	95
No	4	5
<b>TOTAL:</b>	<b>88</b>	<b>100</b>



**Figura 28** *Asistencia técnica recibida por los socios, por parte de la Asociación, para la producción.*

Fuente: Encuesta dirigida a los socios.

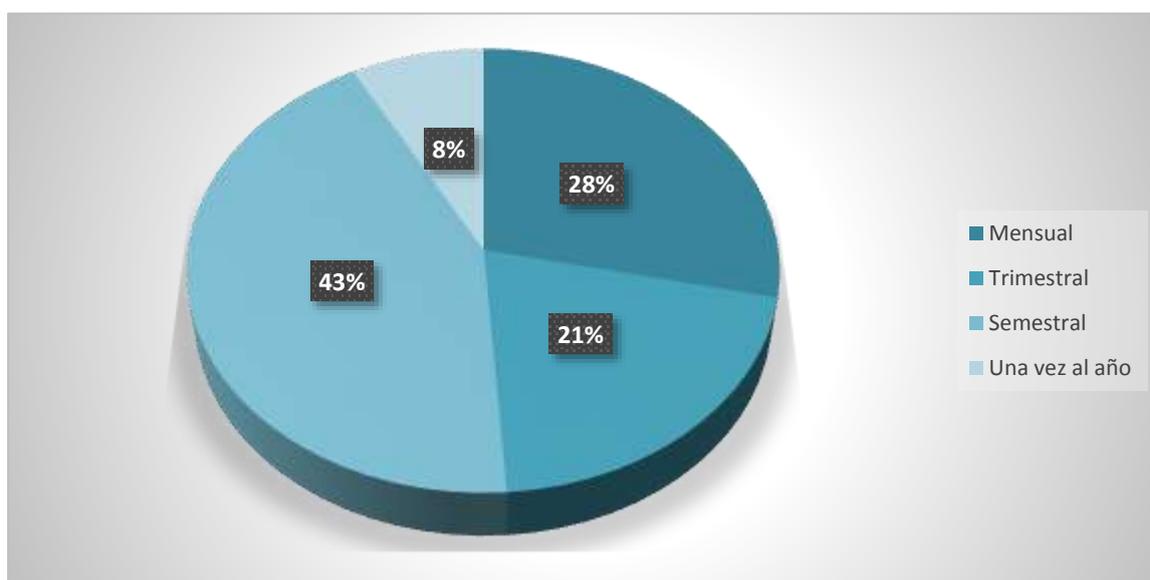
Los socios manifiestan que han recibido asistencia técnica para la producción por parte de la Asociación. Indicador que demuestra la preocupación de la Asociación, por garantizar el trabajo efectivo de los socios, aspecto que debe mantenerse de manera constante y en incremento hacia todos los que se relacionan con la organización.

### 3. Con que frecuencia usted ha recibido asistencia técnica de la Asociación.

**Tabla 29**

*Frecuencia con que reciben asistencia técnica los socios, por parte de la Asociación.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Mensual	25	28
Trimestral	18	20
Semestral	38	43
Una vez al año	7	9
<b>TOTAL:</b>	<b>88</b>	<b>100</b>



**Figura 29 Frecuencia con que reciben asistencia técnica los socios, por parte de la Asociación.**

Fuente: Encuesta dirigida a los socios.

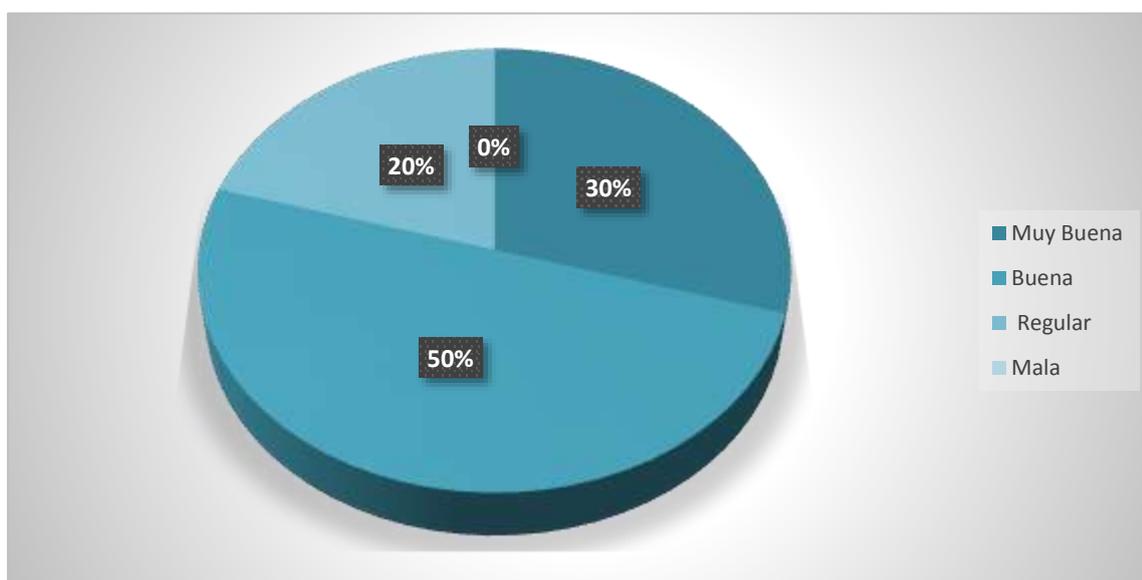
La asistencia técnica recibida por los socios de la Asociación es de manera semestral lo que demuestran la necesidad de uniformar este aspecto, tratando de que la asistencia técnica les llegue de manera priorizada, a los socios que garantizan la actividad productiva de la asociación, evitando de esta forma la ocurrencia de interrupciones en el trabajo.

**4. Marque cómo usted calificaría la atención que recibe al momento realizar la entrega de su producto en la Asociación.**

**Tabla 30**

*Grado de atención que reciben los socios al entrega de su producto en la Asociación.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Muy Buena	26	30
Buena	44	50
Regular	18	20
Mala	0	0
<b>TOTAL:</b>	<b>88</b>	<b>100</b>



**Figura 30** *Grado de atención que reciben los socios al entrega de su producto en la Asociación.*

Fuente: Encuesta dirigida a los socios.

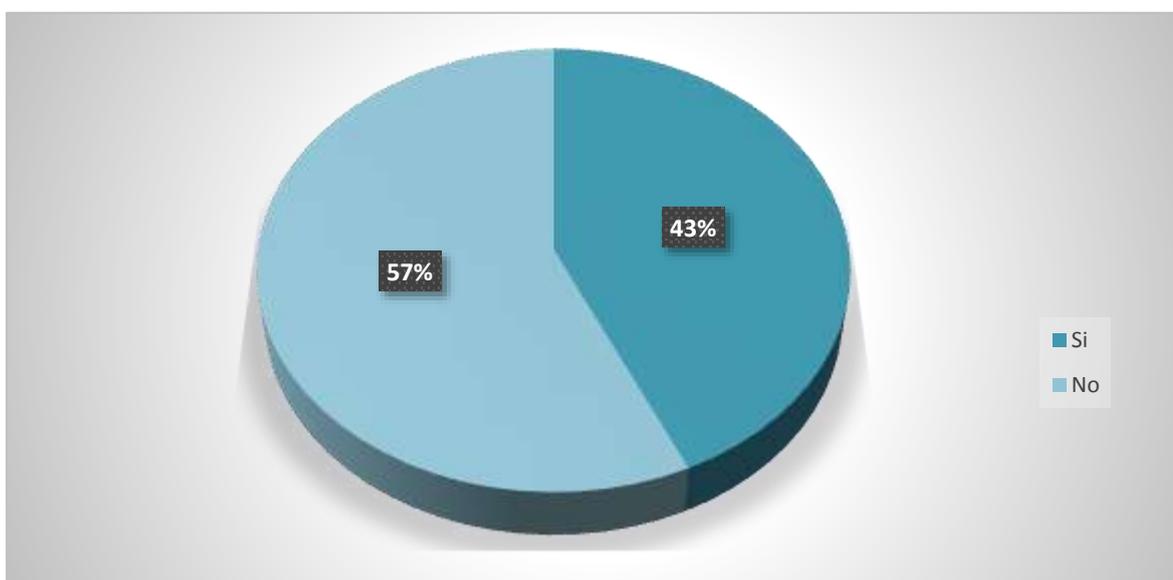
La atención que reciben los socios, al momento de realizar la entrega de su producto en la asociación, es valorada como Buena, mientras que el resto lo califica entre regular y muy buena. Elemento que debe ser mejorado, con el objetivo de incrementar el grado de satisfacción de los socios hacia el servicio que reciben al entregar sus productos, que contribuye a fortalecer la imagen y prestigio de la asociación.

5. Marque si usted está de acuerdo con las disposiciones que asigna la máxima autoridad.

**Tabla 31**

*Grado de satisfacción con las disposiciones que asigna la máxima autoridad.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Si	38	43
No	50	57
<b>TOTAL:</b>	<b>88</b>	<b>100</b>



**Figura 31** *Grado de satisfacción con las disposiciones que asigna la máxima autoridad.*

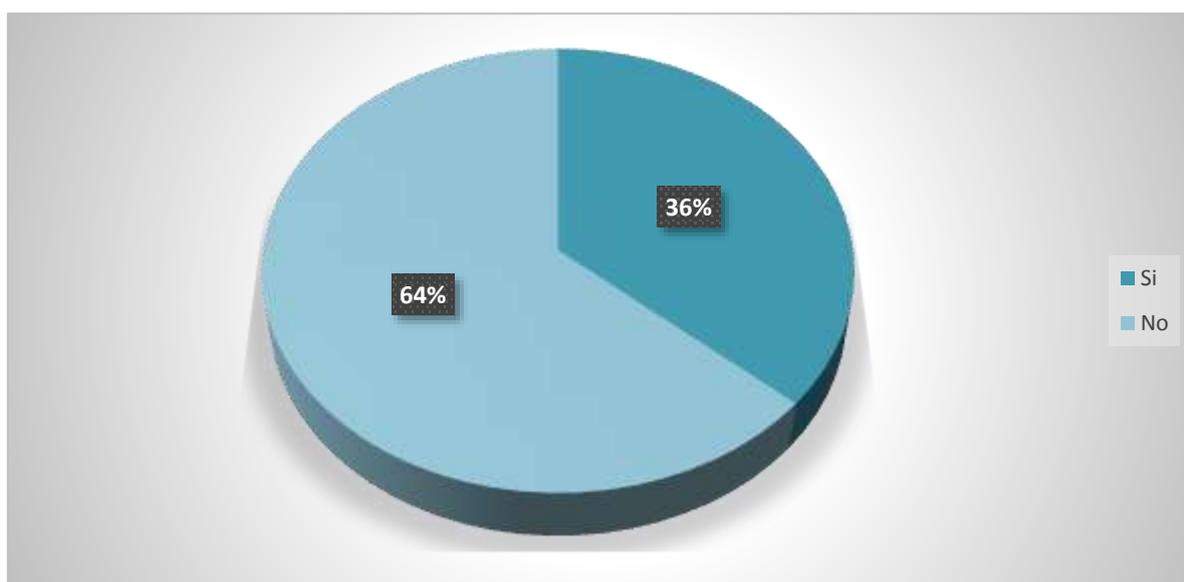
Fuente: Encuesta dirigida a los socios.

La mayor parte de los socios no están de acuerdo con las disposiciones que asigna la máxima autoridad. Este grado de satisfacción es inadecuado para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la asociación Agro Artesanal de caficultores “RÍO INTAG”, por lo que se debe trabajar para que el manual propuesto, contribuya a la mejora significativa de este indicador.

**6. Marque si como socio de la Asociación, es tomado en cuenta para la toma de decisiones.**

**Tabla 32**  
*Resultados de si como socio de la Asociación, es tomado en cuenta para la toma de decisiones*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Si	32	36
No	56	64
<b>TOTAL:</b>	<b>88</b>	<b>100</b>



**Figura 32** *Resultados de si como socio de la Asociación, es tomado en cuenta para la toma de decisiones.*

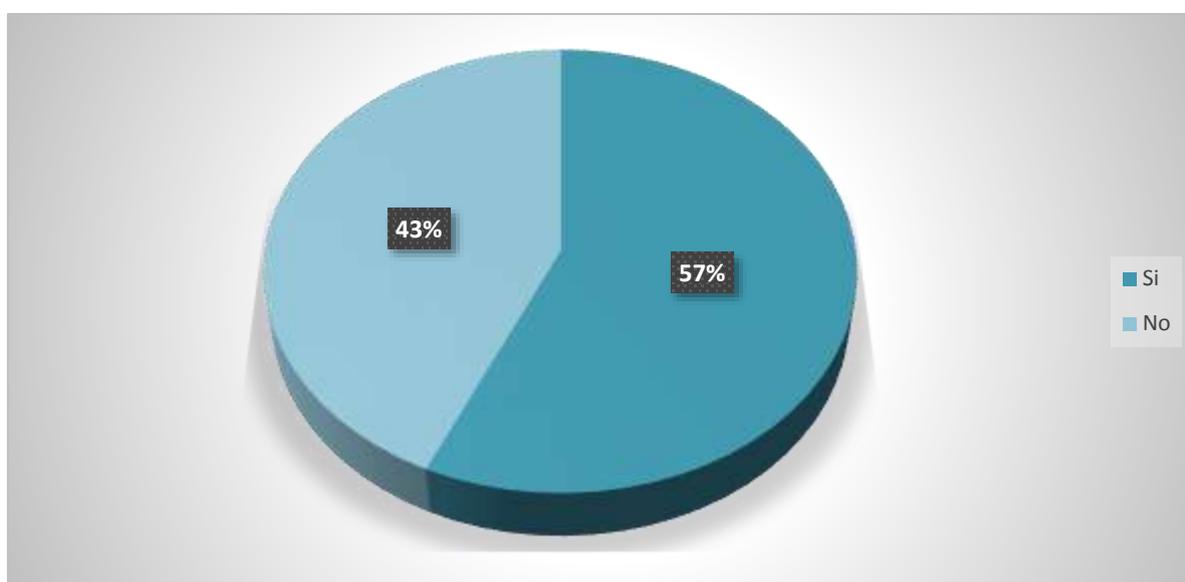
Fuente: Encuesta dirigida a los socios.

La mayoría de los socios considera que no son tomados en cuenta por la Asociación, para la toma de decisiones, este aspecto importante demuestra que este elemento constituye una debilidad de la organización, por lo que se debe contar con una estrategia para su rectificación y mejora, en el momento de incrementar la vinculación socio-asociación.

**7. Seleccione si ha sido tomado en cuenta para ser miembro de la junta directiva de la Asociación.**

**Tabla 33**  
**Resultados de si es tomado en cuenta para ser miembro de la junta directiva de la Asociación.**

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Si	50	57
No	38	43
<b>TOTAL:</b>	<b>88</b>	<b>100</b>



**Figura 33 Resultados de si es tomado en cuenta para ser miembro de la junta directiva de la asociación.**

Fuente: Encuesta dirigida a los socios.

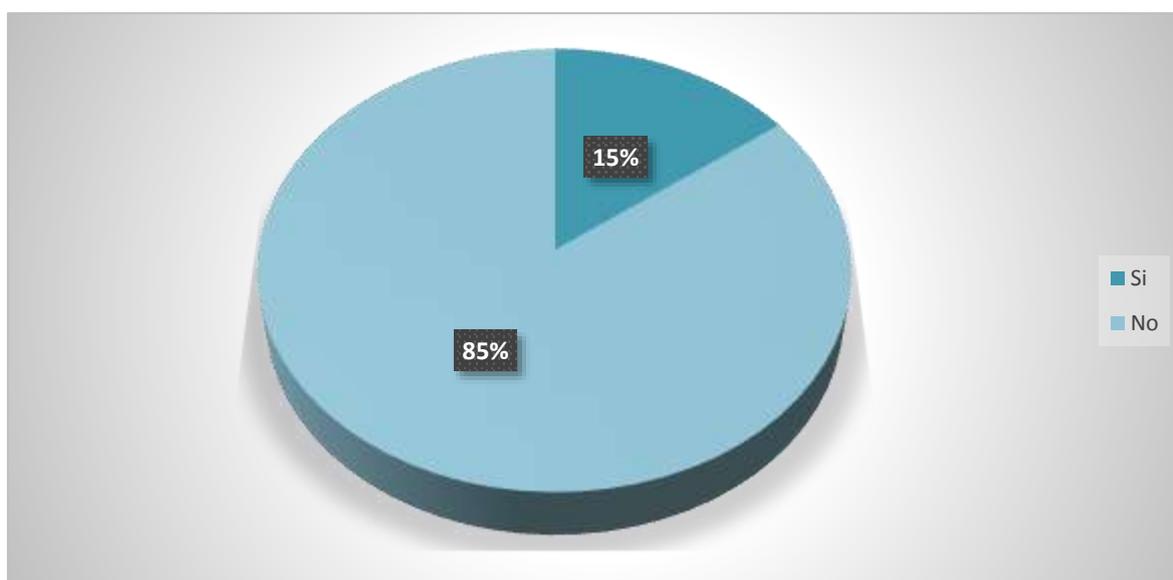
En su mayoría los socios considera que si ha sido tomado en cuenta para ser miembro de la junta directiva de la asociación, mientras que el restante no es tomado en cuenta, lo que demuestra la insatisfacción que aún sienten los socios, con el proceder de la organización en este aspecto, en otros casos los socios han sido tomados en cuenta pero no ha existido buena voluntad de colaborar.

**8. Marque si usted ha sido tomado en cuenta para la colaboración del mantenimiento de equipos.**

**Tabla 34**

*Resultados de si es tomado en cuenta para la colaboración del mantenimiento de equipos.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Porcentaje (%)
Si	13	15
No	75	85
<b>TOTAL:</b>	<b>88</b>	<b>100</b>



**Figura 34** *Resultados de si es tomado en cuenta para la colaboración del mantenimiento de equipos.*

Fuente: Encuesta dirigida a los socios.

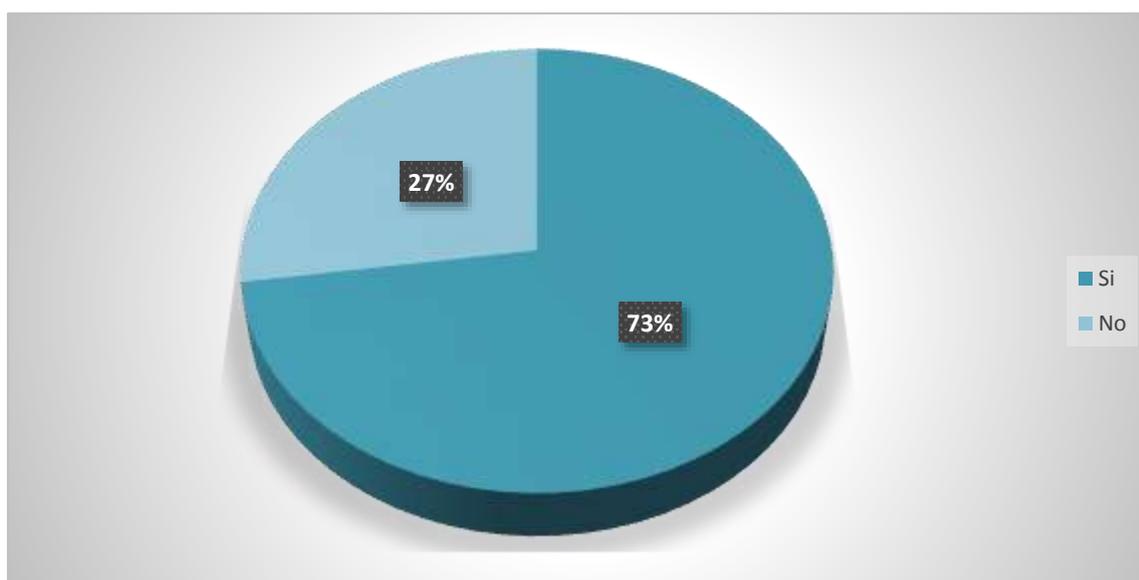
Es un aspecto negativo que consideran los socios que no han sido tomados en cuenta, para la colaboración del mantenimiento de equipos, este aspecto puede repercutir en las actividades productivas de la organización, al no considerar la experiencia de los socios y no propiciar la motivación y el sentido de pertenencia que deben tener ellos, con la Asociación.

## 9. Marque si conoce usted la finalidad y objetivos de la Asociación.

**Tabla 35**

**Resultados de si conoce finalidad y objetivos de la Asociación.**

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Si	64	56
No	24	44
<b>TOTAL:</b>	<b>88</b>	<b>100</b>



**Figura 35 Resultados de si conoce finalidad y objetivos de la Asociación.**

Fuente: Encuesta dirigida a los socios.

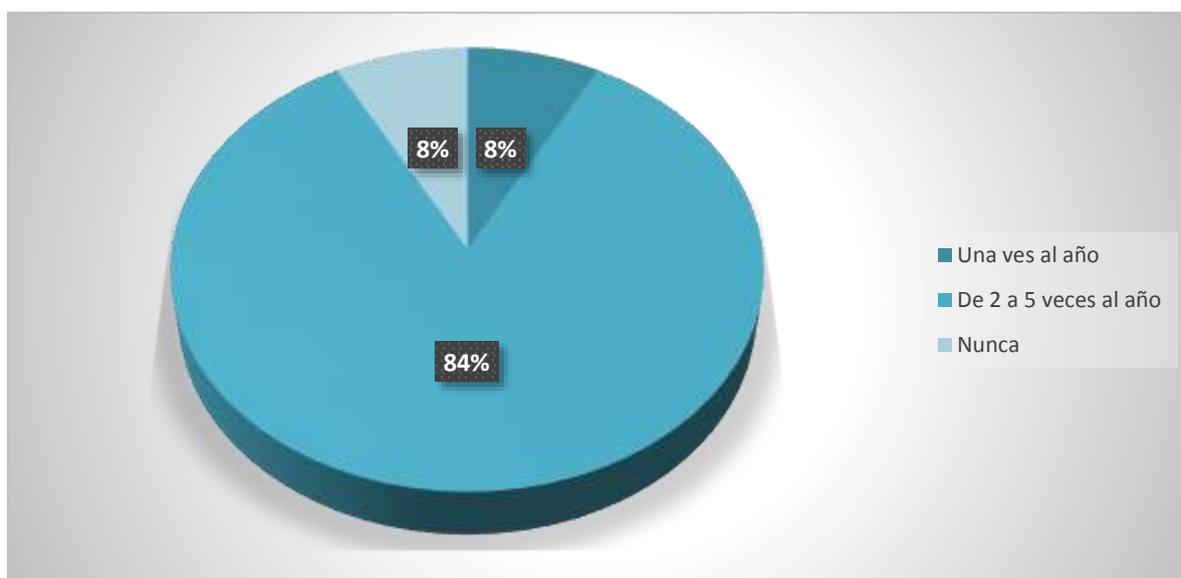
El hecho de que los socios conocen la finalidad y objetivos de la Asociación, indica la importancia y el compromiso que cada socio tiene con la organización conduciéndolos en la misma dirección para el cumplimiento de objetivos formando una alianza estratégica sólida, que facilite el desarrollo exitoso de las actividades productivas de la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “RÍOINTAG”.

**10. Seleccione con qué frecuencia realizan reuniones con los socios para tratar asuntos generales de la Asociación.**

**Tabla 36**

*Frecuencia con que los socios, realizan reuniones con los socios para tratar asuntos generales de la Asociación.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Una vez al año	7	8
De 2 a 5 veces al año	74	84
Nunca	7	8
<b>TOTAL:</b>	<b>88</b>	<b>100</b>



**Figura 36 Resultados de la frecuencia con que los socios, realizan reuniones para tratar asuntos generales de la Asociación.**

Fuente: Encuesta dirigida a los socios.

La frecuencia con que se realizan las reuniones con los socios, para tratar asuntos generales de la asociación, es variable, con predominio entre 2 a 5 veces al año, esta actividad se considerada muy importante para mantener la relación estrecha entre los socios y la asociación, que por los resultados obtenidos consideramos son insuficientes para el cumplimiento exitoso de los objetivos estratégicos, por lo que el manual propuesto debe tomar en cuenta este aspecto, en su conformación.

### 1.7.3. Análisis, tabulación e interpretación de la encuesta aplicadas a los Clientes

#### Preguntas Informativas

Con el uso de diferentes preguntas de carácter informativas, se obtuvieron los principales aspectos que caracterizan a los clientes de la asociación agro artesanal de Caficultores “RÍO INTAG” de la parroquia APUELA, Cantón COTACACHI”, informaciones que se exponen y resumen a continuación, como resultados de las propias encuestas realizadas.

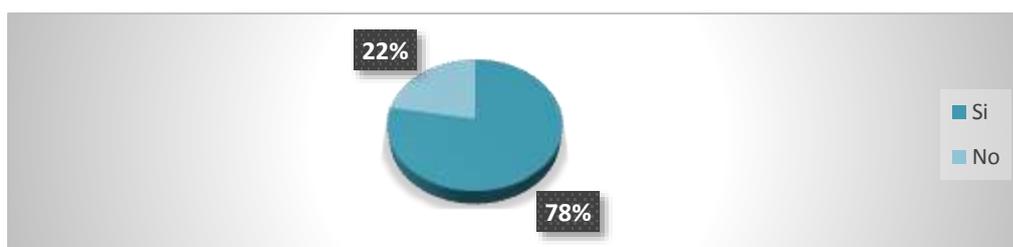
#### PREGUNTAS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA ASOCIACION

##### 1. Es de su conocimiento la existencia de la Asociación de caficultores “Rio Intag”?

*Tabla 37*

*Grado de conocimiento la existencia de la Asociación de Caficultores “Rio Intag”.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Si	14	78
No	4	22
<b>TOTAL:</b>	<b>18</b>	<b>100</b>



**Figura 37** *Grado de conocimiento la existencia de la Asociación de caficultores “Rio Intag”*

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes.

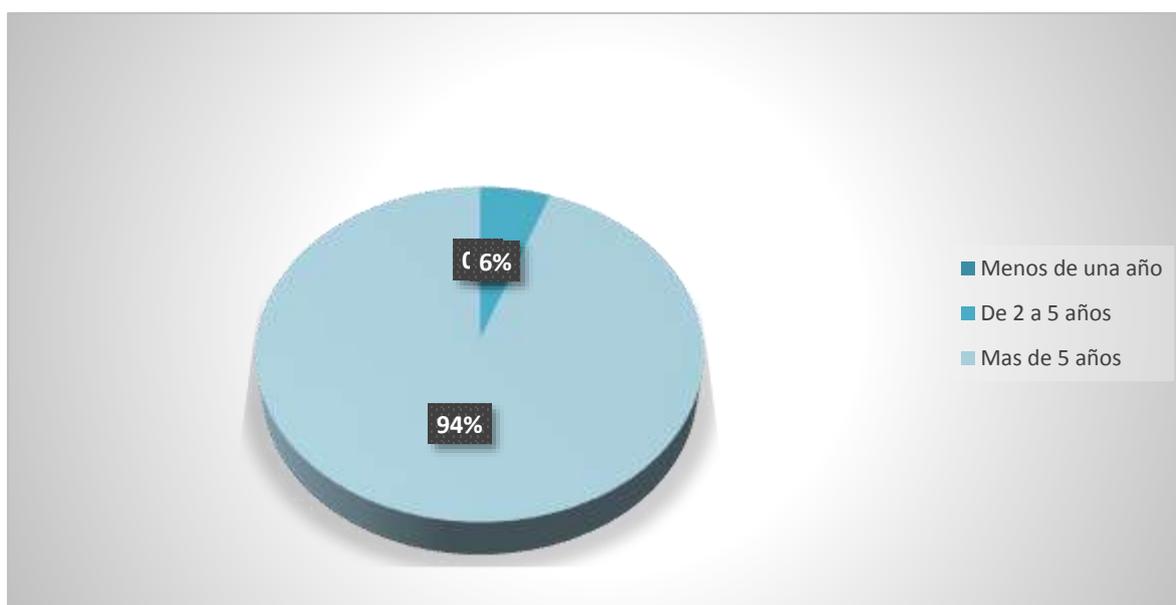
Los clientes reconocen tener conocimiento sobre la existencia de la asociación, mientras que la otra parte desconoce de ella, por lo que se considera insuficiente el grado de conocimiento de los clientes, lo cual constituye una debilidad de la organización, que debe representar una de las líneas estratégicas a trabajar en el futuro.

## 2. ¿Qué tiempo es cliente de la Asociación?

**Tabla 38**

**Tiempo que lleva como cliente de la Asociación de caficultores “Rio Intag”.**

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Menos de un año	0	0
De 2 a 5 años	1	6
Más de 5 años	17	94
<b>TOTAL:</b>	<b>18</b>	<b>100</b>



**Figura 38 Tiempo que lleva como cliente de la Asociación de caficultores “Rio Intag”.**

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes.

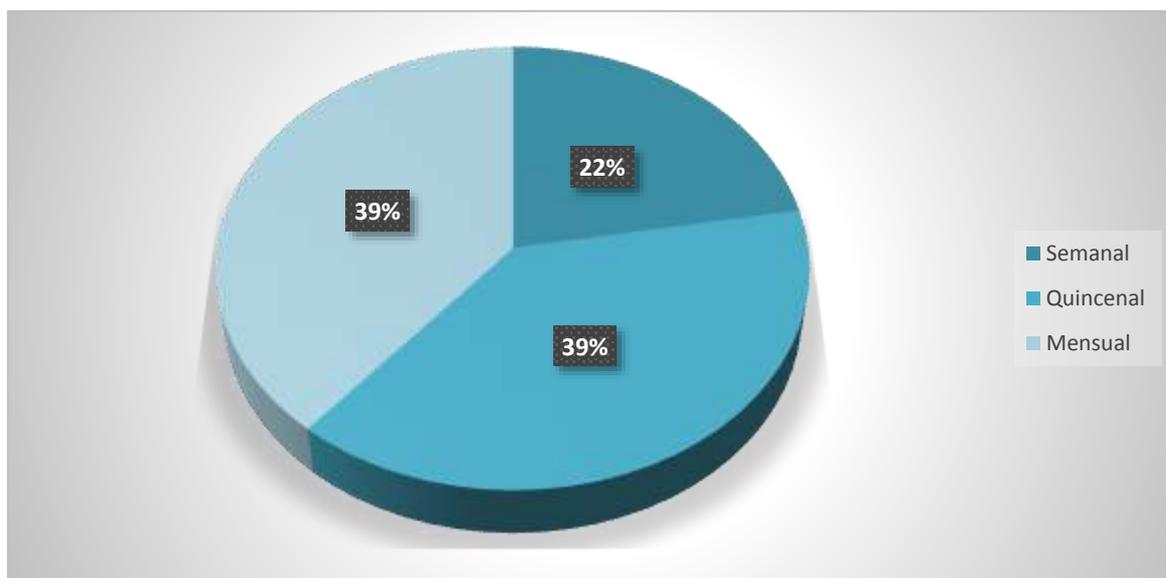
Es significativo que los encuestados lleva más de 5 años como clientes de la asociación, mientras que el resto tienen un tiempo entre 2 y 5 años, lo que demuestra la estabilidad y permanencia de estos con la organización, lo que representa una fortaleza que debe perfeccionarse de manera sistemática en el momento de impulsar el desarrollo constante de la Asociación de Caficultores.

### 3. ¿Con que frecuencia compra los productos de la Asociación?

**Tabla 39**

*Frecuencia de compra de los productos por parte de los clientes.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Semanal	4	22
Quincenal	7	39
Mensual	7	39
<b>TOTAL:</b>	<b>18</b>	<b>100</b>



**Figura 39** *Frecuencia de compra de los productos por parte de los clientes.*

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes.

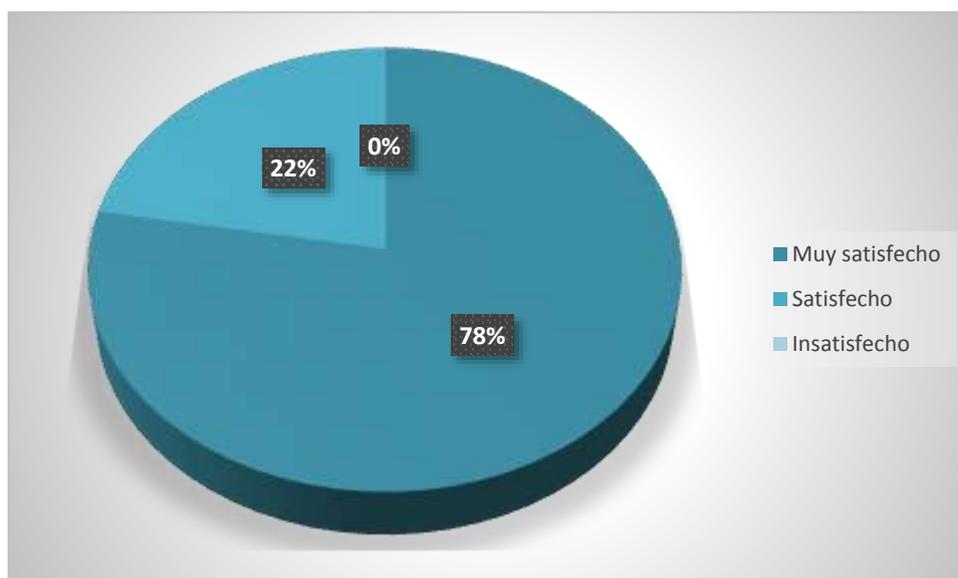
La frecuencia de compra de los productos por parte de los clientes, es variable, pues la mayor parte las realiza de manera quincenal y mensual y el restante lo efectúa semanalmente. Resultado que contribuye a establecer la estrategia de venta de la organización, enfocada a satisfacer las demandas de los clientes, buscando mejorar la demanda del producto con el fin de poseer una producción estable y continua y no se vean afectados los ingresos económicos de la misma y de sus miembros.

#### 4. ¿Qué tan satisfecho se encuentra Ud. con el servicio de atención al cliente de la Asociación?

**Tabla 40**

*Grado de satisfacción con el servicio de atención al cliente.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Muy satisfecho	14	78
Satisfecho	4	22
Insatisfecho	0	0
<b>TOTAL:</b>	<b>18</b>	<b>100</b>



**Figura 40** *Grado de satisfacción con el servicio de atención al cliente.*

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes.

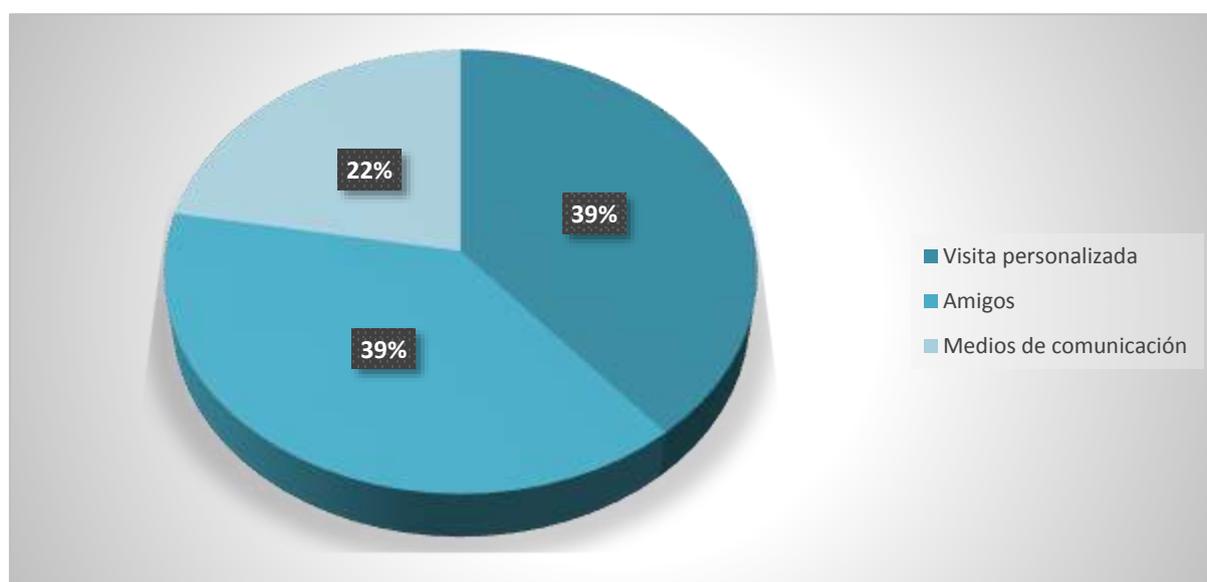
El grado de satisfacción de los clientes, es relativamente alto, lo que expresa su alta satisfacción sobre los servicio de atención que recibe. Es importante reconocer que no se detectaron clientes insatisfechos, lo que denota la calidad de los servicios que presta la asociación, no obstante, se debe continuar mejorando la calidad de los servicios que presta la asociación, para tener el máximo de clientes muy satisfechos.

## 5. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la Asociación?

**Tabla 41**

*Medios por el cual se enteró el cliente, de la existencia de la Asociación*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Visita personalizada	7	39
Amigos	7	39
Medios de comunicación	4	22
<b>TOTAL:</b>	<b>18</b>	<b>100</b>



**Figura 41 Medios por el cual se enteró el cliente, de la existencia de la Asociación.**

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes.

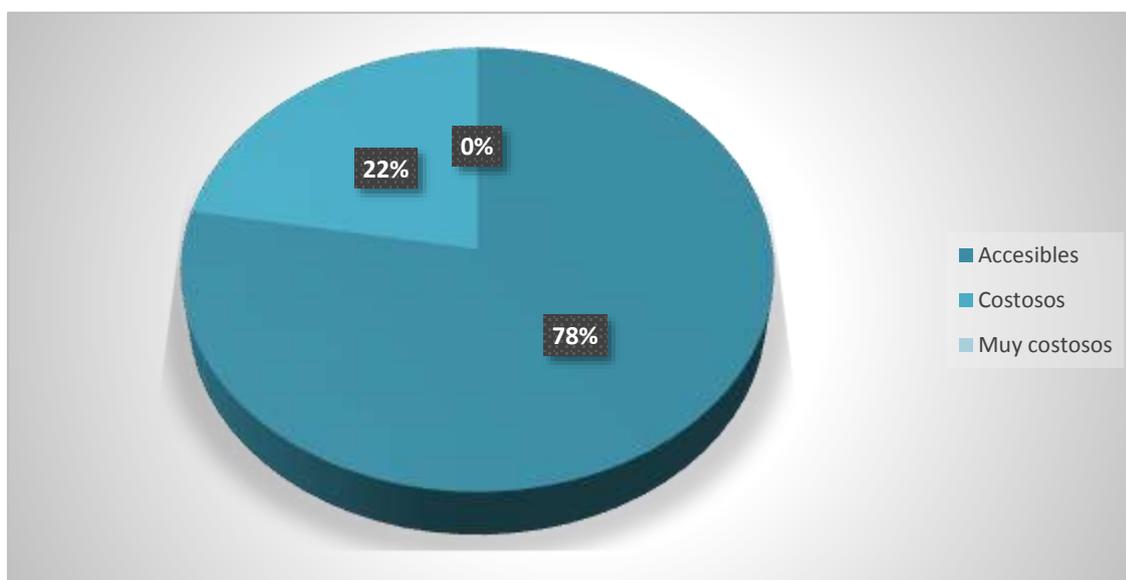
Los medios por los cuales se enteraron los clientes, de la existencia de la Asociación, fueron variados, como se aprecia en la figura anterior, la mayor parte es a través de visitas personalizadas y amigos, el restante se ha empleado por medios de comunicación, lo cual indica la necesidad de incrementar la promoción, principalmente, utilizando los medios de comunicación, alternativa que es muy empleada por los clientes y demás competidores.

**6. ¿Los precios a los que se oferta los diferentes productos que ofrece la Asociación son?**

**Tabla 42**

**Resultados de los precios a los que se ofertan los productos de la Asociación.**

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Accesibles	14	78
Costosos	4	22
Muy Costosos	0	0
<b>TOTAL:</b>	<b>18</b>	<b>100</b>



**Figura 42 Resultados de los precios a los que se ofertan los productos de la Asociación.**

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes.

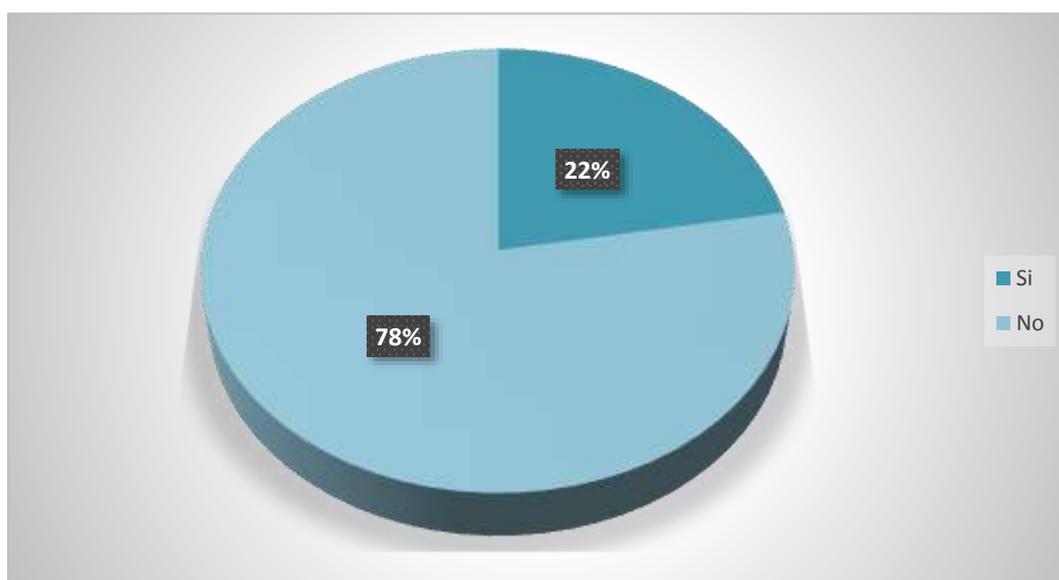
Es de gran importancia conocer el criterio de los clientes sobre los precios a los que se oferta los productos de la Asociación, pues incide en la mejora continua de la calidad de lo que se ofrece, y por tanto, de la competitividad de la organización. En este caso, es considerado accesibles, y lo demás es catalogado costoso, por tanto, es necesario trabajar por mejorar el grado de accesibilidad de los clientes a los productos con buenos precios, pero sin afectar la calidad de los mismos.

**7. En cuanto al producto que ha adquirido de la Asociación. ¿Ha tenido algún inconveniente?**

**Tabla 43**

*Inconvenientes en cuanto al producto que ha adquirido de la Asociación.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Si	4	22
No	14	78
<b>TOTAL:</b>	<b>18</b>	<b>100</b>



**Figura 43** *Inconvenientes en cuanto al producto que ha adquirido de la Asociación.*

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes.

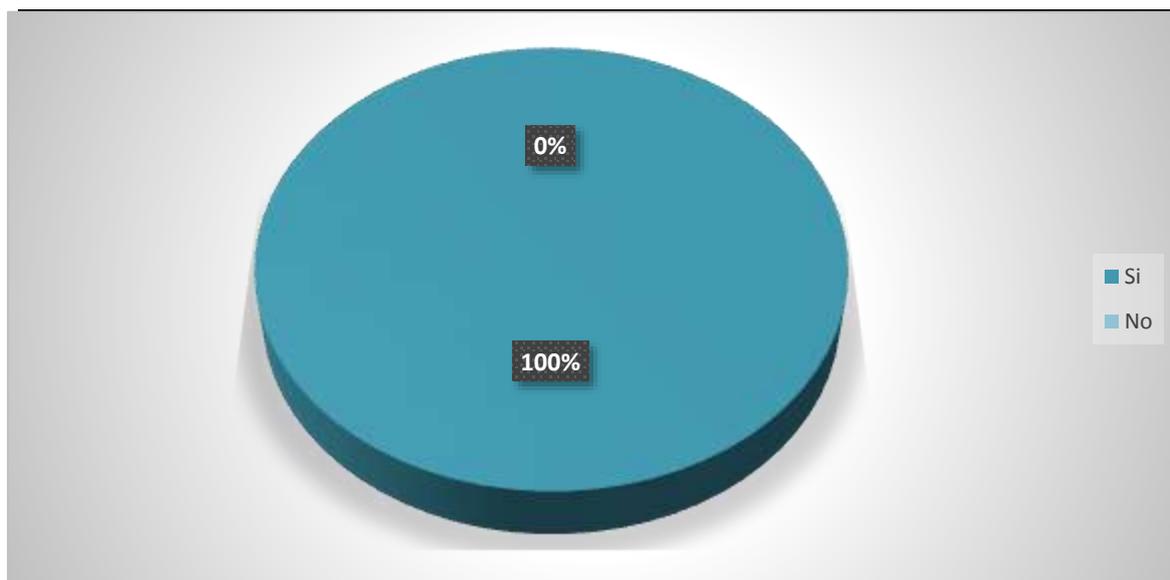
Es importante comprobar, que la mayoría de los clientes reconoce no tener inconvenientes para la adquisición de los productos de la Asociación, mientras que el restante si consideran tener dificultades para adquirirlos, lo que demuestra la necesidad de desarrollar una estrategia que permita elevar la accesibilidad de los clientes a los productos ofertados por la organización. Por tanto, este elemento debe formar parte de las acciones principales que desarrolle el manual de gestión administrativo financiero de la Asociación Caficultores “RÍO INTAG” en COTACACHI.

## 8. ¿Recomendaría el producto o servicio que presta la empresa?

**Tabla 44**

*Recomendaciones en cuanto al producto o servicio que presta la empresa.*

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Si	18	18
No	0	0
<b>TOTAL:</b>	<b>18</b>	<b>100</b>



**Figura 44** *Recomendaciones en cuanto al producto o servicio que presta la empresa.*

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes.

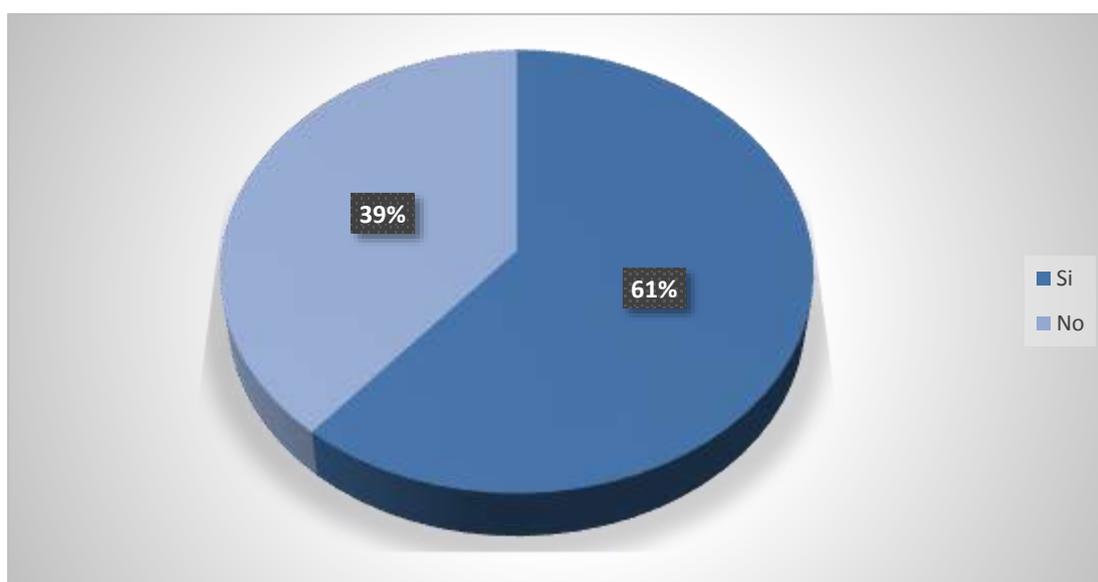
Es significativo comprobar que los clientes, recomiendan los productos o servicios de la organización, lo que demuestra la calidad de estos y seriedad de la organización, por satisfacer las necesidades de sus clientes. No obstante, a pesar de este logro es importante que la implementación del manual, contribuya al fortalecimiento y perfeccionamiento de la gestión administrativo financiero de la asociación, con el objetivo de elevar los resultados alcanzados hasta el momento.

## 9. ¿Conoce usted las instalaciones de la Asociación?

**Tabla 45**

**Grado de conocimiento sobre las instalaciones de la Asociación.**

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Si	11	61
No	7	39
<b>TOTAL:</b>	<b>18</b>	<b>100</b>



**Figura 45** *Grado de conocimiento sobre las instalaciones de la asociación.*

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes.

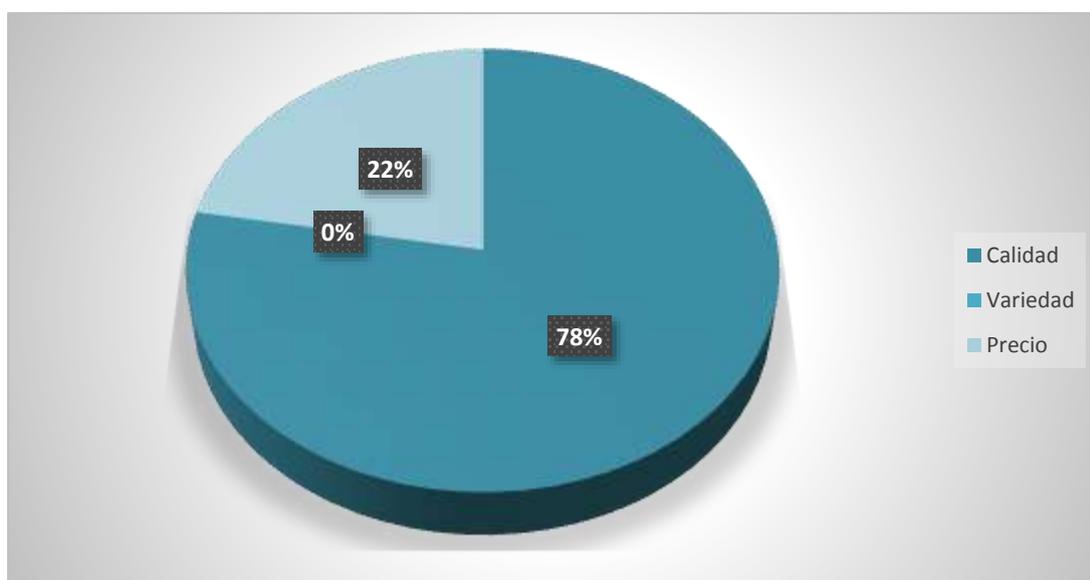
El grado de conocimiento sobre las instalaciones de la asociación, permitió comprobar que los clientes los conoce. Este elemento es importante desarrollar en el futuro, como parte de la imagen y transparencia que debe caracterizar a la asociación de caficultores “RÍO INTAG”, en el momento de fortalecer su presencia en el mercado.

## 10. ¿Porque opta por consumir los productos que la Asociación ofrece?

**Tabla 46**

**Resultados de porque opta por consumir los productos que la Asociación ofrece.**

VARIABLE	FRECUENCIA	Por ciento (%)
Calidad	13	72
Variedad	2	11
Precio	3	17
<b>TOTAL:</b>	<b>18</b>	<b>100</b>



**Figura 46 Resultados de porque opta por consumir los productos que la Asociación ofrece.**

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes.

Los resultados de porque los clientes optan por consumir los productos que la Asociación demostraron que cuenta con un grado de alta calidad, aspecto de gran importancia para la reputación de la organización, mientras que el restante es por los precios y por ser atraídos por la variedad que se les ofrece. Este indicador es necesario mantener presente entre los evaluadores de la funcionalidad del manual propuestos, con el objetivo de evaluar la competitividad de la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “RÍO INTAG” de la Parroquia APUELA, Cantón COTACACHI.

## 1.8. Matriz FODA

La conformación de la matriz FODA permite definir las fortalezas y debilidades, que representan el aspecto interno del desempeño de la asociación agro artesanal de los caficultores de “RÍO INTAG” de la parroquia APUELA, así como las oportunidades y amenazas, que constituyen el aspecto externo de la misma, y que contribuyeron a establecer el problema diagnóstico de esta investigación. Por tanto, para este caso de estudio, se establece la siguiente matriz FODA:

### Cuadro3

#### *Matriz FODA de la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “RÍO INTAG”.*

ANÁLISIS FODA	
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Personal con experiencia	D1. Instrucción académica personal
F2. Comunicación	D2. Capacitación al personal
F3. Ambiente laboral	D3. Iliquidez
F4. Variedad y calidad de productos	D4. Planificación inadecuada
F5. Productos orgánicos	D5. Sistema contable no adecuado
F6. Atención al cliente	D6. Método administrativo empírico
F7. Conocimiento, y trayectoria	D7. Ausencia de manual funcional y estructural
F8. Instalaciones propias	D8. Falta de publicidad y marketing
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Ampliación del mercado de productos orgánicos	A1. Crisis económica
O2. Cotacachi cantón Turístico y ecológico	A2. Políticas laborales
O3. Incentivo de Políticas gubernamentales alimenticias saludables	A3. Falta de cultura de consumo de café pasado.
O4. Turismo comunitario	A4. Políticas tributarias
O5. Ferias locales y nacionales	A5. Reducción de la economía familiar
O6. Incremento de la demanda de café	A6. Incremento de la competencia
O7. Ubicación estratégica	

*Con la definición de la matriz FODA, se facilita el desarrollo de la gestión administrativa – financiera de la asociación, objeto de estudio, ya que “es de vital importancia, pues permite identificar las debilidades y fortalezas de su entorno interno, principalmente”,(Muñoz, Franco y Ullón, 2016, pág.3).*

### **1.8.1. Cruces Estratégicos**

Luego de identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG”. Se procederá con la evaluación de la combinación y comparación entre cada una de ellas, lo que permitirá conformar el cruce estratégico, de la siguiente manera: Fortalezas – Oportunidades (FO), Fortalezas – Amenazas (FA), Debilidades – Oportunidades (DO) y Debilidades – Amenazas (FA).

Para la conformación de cruces estratégicos, utilizamos diferentes niveles de calificación, como puede apreciarse en el anexo 6, quedando conformada la matriz como se muestra en la tabla siguiente.

## 1.8.2. Matriz de Cruces Estratégicos

### *Cuadro4*

#### *Matriz de Cruces Estratégicos*

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b> <b>F1.</b> Personal con experiencia <b>F2.</b> Comunicación <b>F3.</b> Ambiente laboral <b>F4.</b> Variedad y calidad de productos <b>F5.</b> Productos orgánicos <b>F6.</b> Atención al cliente <b>F7.</b> Conocimiento, y trayectoria <b>F8.</b> Instalaciones propias	<b>DEBILIDADES</b> <b>D1.</b> Instrucción académica personal <b>D2.</b> Capacitación al personal <b>D3.</b> Iliquidez <b>D4.</b> Planificación inadecuada <b>D5.</b> Sistema contable no adecuado <b>D6.</b> Método administrativo empírico <b>D7.</b> No tiene manual de funciones <b>D8.</b> No tiene organigrama <b>D9.</b> Falta de publicidad y marketing
<b>OPORTUNIDADES</b> <b>O1.</b> Ampliación de mercado <b>O2.</b> Cotacachi cantón Turístico <b>O3.</b> Políticas gubernamentales alimenticias <b>O4.</b> Turismo comunitario <b>O5.</b> Ferias locales y nacionales <b>O7.</b> Ubicación estratégica	<b>FO</b> <b>O4.</b> Turismo comunitario  <b>F4.</b> Variedad y calidad de productos	<b>O5.</b> Ferias locales y nacionales  <b>D3.</b> Iliquidez
<b>AMENAZAS</b> <b>A1.</b> Crisis económica <b>A2.</b> Políticas laborales <b>A3.</b> Falta de cultura de consumo de café pasado. <b>A4.</b> Políticas tributarias <b>A5.</b> Reducción de la economía familiar	<b>FA</b> <b>A2.</b> Políticas laborales  <b>F1.</b> Personal con experiencia	<b>DA</b> <b>A1.</b> Crisis económica  <b>D3.</b> Iliquidez

## **Cruces**

### **FO (Fortalezas – Oportunidades)**

La economía actual demanda de un trabajo sostenible conjunto, el Gobierno le ha apostado a fortalecer el turismo y dentro de este el comunitario que a más de distracción ofrece una terapia ocupacional y que mejor que utilizar el tiempo en la producción de alimentos orgánicos con variedad y calidad de productos, se puede aprovechar esta oportunidad porque las personas, en la actualidad cuidan sus alude invierten en actividades que les de relajación, por lo tanto, si la asociación ofrece variedad y calidad y aparte de ello distracción, entonces los clientes que en su mayoría son personas de la localidad, visitarán y adquirirán los productos con mayor frecuencia.

### **FA (Fortalezas – Amenazas)**

Al contar con personal con experiencia en la rama, podemos contrarrestar en forma efectiva la amenaza sentida de las políticas laborales, sabemos que un empleado comprometido y al permanecer varios años en la organización ha hecho propia esta actividad, y todos se esfuerzan por dar mejores resultados y atraer más clientes.

### **DO (Debilidades – Oportunidades)**

Las cada vez más frecuentes y crecientes ferias locales, se las puede aprovechar para ayudar en parte a solucionar la iliquidez de la asociación, ya que éstas constituyen la ocasión perfecta no sólo para vender los productos sino para darse a conocer en forma local, nacional e internacional, al mismo tiempo que se puede poner en marcha campañas publicitarias para ampliar de manera acelerada el número de clientes consumidores de los productos; de esta manera consolidar los objetivos de la asociación, porque los visitantes a las mencionadas ferias son de todas partes del país y fuera de él.

## **DA (Debilidades – Amenazas)**

La asociación aporta a la economía, pero como tal no puede hacer mucho ante la crisis económica nacional y la especulación, ya que esto es un tema que ha golpeado a todas las condiciones sociales, y su regulación, reactivación y control depende de factores externos; ante ello la asociación debe fijar muy estratégicamente un plan de marketing y publicidad así como los precios de sus productos mirando exactamente los costos de producción para así ser competitivos y accesibles a los visitantes y no asustar al cliente y mejor fidelizar su visita.

### **1.9. Determinación del Problema**

Luego de haber realizado el análisis situacional de la asociación, con la ayuda de algunas técnicas, como la entrevista, encuesta, observación directa, y la construcción y análisis de la matriz FODA se logró obtener una idea clara de la realidad actual de la organización y de ésta manera determinar el problema central que tiene y que ha frenado el normal funcionamiento de la misma.

El tipo de gestión aplicada por la administración de la asociación es empírica por la falta de conocimientos e instrucción formal de los dirigentes y empleados de la asociación, lo que ha llevado a que ésta no cuente con una visión y misión establecidas que ayuden a fijar objetivos claros, la inexistencia de un organigrama estructural y la falta de instrumentos técnicos que ayuden a mejorar el desarrollo de las actividades, conjuntamente con la falta de procedimientos definidos para el registro de los diferentes procesos, tanto técnicos como contables, han ocasionado que la asociación no cuente con información sólida y confiable al momento de tomar decisiones oportunas; sumado que la asociación no cuenta con un manual administrativo y de procesos para cada puesto de trabajo, lo que hace que la misma no organice cada una de las tareas a realizar por la diferentes áreas.

Los clientes que conocen las actividades que desarrolla la asociación indica que está conforme con la calidad de los productos y el servicio recibido por parte de quienes conforman la asociación, pero se debe notar que hay gran parte de la población quien ni siquiera tiene el menor conocimiento de la asociación y de los productos que ésta ofrece, lo que refleja que existe falta de un plan de acción para promocionar y dar a conocer lo que la asociación ofrece a la población; perdiendo así la oportunidad de ampliar su mercado a nivel local, provincial y regional.

A su vez, los proveedores señalan que dado que no existen lineamientos definidos para la realización de compra y recepción de productos, estos procesos se vuelven lentos e ineficientes, ocasionando así que haya pérdida de tiempo y esfuerzo por parte de los encargados, quienes realizan sus labores y organizan dicha información de acuerdo a sus conocimientos y forma de trabajo, pero que no tiene datos exactos de los requerimientos. Con respecto al pago de los haberes contraídos con los proveedores se los hace de manera ineficiente, provocando retrasos en el cumplimiento de sus obligaciones.

Por estas razones la asociación puede generar un riesgo de inestabilidad económica, así como también pérdida de mercado, que afectan directamente a su desarrollo y crecimiento.

En conclusión se puede afirmar que es de suma importancia la elaboración de un **MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG” DE LA PARROQUIA APUELA, CANTON COTACACHI**

## CAPÍTULO II

### 2. BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS

#### 2.1. Manuales



**Figura 47 Definición de manuales.**

*Fuente: Garcés Yaranga, 2016, pág.8). Isaza Serrano, (Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad, 2012), (pág.158).*

Estos criterios demuestran la importancia del establecimiento del trabajo de las organizaciones, apoyándose en los manuales como herramienta para la planificación y control de las actividades que se desarrollan de manera sistemática en una organización.

### 2.1.1. Importancia

*En el mundo empresarial actual, los manuales son necesarios para cualquier organización, ya que a través de ellos las entidades, principalmente, productivas contarán con una guía de trabajo, que les permitirá cumplir adecuadamente sus actividades. En este sentido, “las pequeñas empresas están siendo financiadas en promedio en proporciones similares, tanto por los acreedores como por los socios”, (Correa & Jaramillo, Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas, 2007, pág. 116).*

De ahí que la elaboración de manuales corporativos, contribuyen a “optimizar el uso de recursos humanos y económicos para alcanzar una mejor rentabilidad y calidad en la prestación de servicios a la ciudadanía en general”. (Román Ordoñez, 2011, pág. 9), lo que favorece la viabilidad de los procesos administrativos y financieros, y de hecho mejora las condiciones laborales del personal.

*Además “permite definir y conocer las actividades a seguir para cumplir cada una de las funciones de la entidad”, (Aristizabal Herrera & Carrión Montaguano, 2015, pág. 21).*

### 2.1.2. Objetivos

<b>OBJETIVOS</b>	Permite conocer el funcionamiento interno de la empresa.
	Facilitar el buen nivel organizativo en las áreas administrativas y financieras.
	Contribuir al desarrollo y control de las operaciones y a la buena utilización de los recursos humanos.
	Analizar la incidencia de la gestión financiera y productiva como herramienta de diagnóstico cuantitativo para medir la competitividad del sector industrial

**Figura 48** *Objetivos.*

*Fuente: (Román Ordoñez, 2011, pág. 15). Fonseca y Ramírez, (2017), (pág. 1)*

Por tanto, para el cumplimiento de los objetivos de la asociación agro artesanal de Caficultores “RÍO INTAG” de la parroquia APUELA, Cantón COTACACHI, es de vital importancia implementar un Manual de Gestión Administrativo Financiero ,como instrumento de evaluación integral de los procesos productivos, que en ella se desarrollen.

## 2.2. Manual Administrativo



**Figura 49 Definición e importancia del Manual administrativo**

*Fuente: (Fierro Martínez, (2011) (pág. 245).(Muñoz M, Franco C, & Ullón P, 2016, pág. 22).*

Por tanto, el manual administrativo aporta las directrices para que el capital humano de la organización, de forma tal que facilite la realización de la gestión de los recursos administrativos, acorde con lo establecido en el plan operativo en ejecución.

El manual administrativo sirve para dar a conocer la estructura organizacional y administrativa que posee la organización, su relación interpersonal y la delimitación jerárquica, autoridad y responsabilidad de la empresa.

### 2.2.1. Organigrama Estructural

*El organigrama estructural constituye una representación visual de la organización, que “se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación”, (Lugaña Marcalla, 2012, pág.7).*

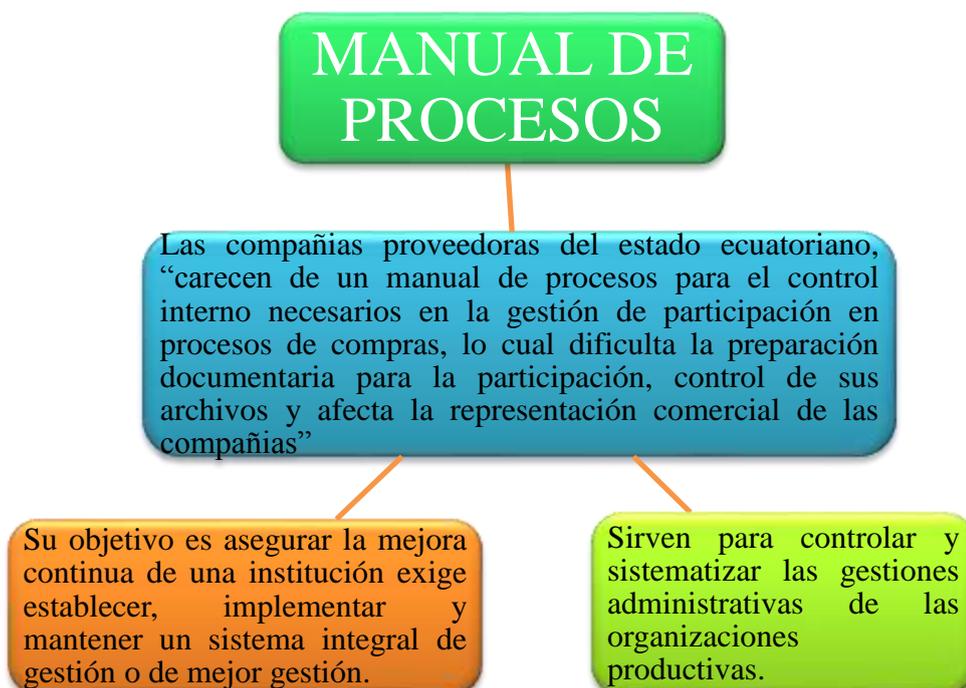
Este organigrama constituye la representación visual de todas las actividades y procesos que tienen lugar en la organización. Permite conocer además, las diferentes partes y componentes de la misma, su interrelación así como las características de cada área y departamento.

Por tanto, este organigrama estructural es la representación gráfica de las áreas o departamentos que componen la empresa, demuestra los niveles y jerarquías existentes, la dependencia y relación de los diferentes puestos de trabajo necesarios para la ejecución de actividades, visualiza además las formas y vías de comunicación entre cada área o departamento.

Así, *“los organigramas estructurales son la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre las unidades así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados en líneas de conexión”, (Porter, 2006, pág. 230).*

*En esencia, un organigrama estructural “es una representación gráfica de los diferentes departamentos de una empresa con sus respectivas líneas de autoridad”, (Rojas Rodríguez, 2014, pág. 7).*

### 2.3. Manuales de Procesos



**Figura 50 Manual de procesos.**

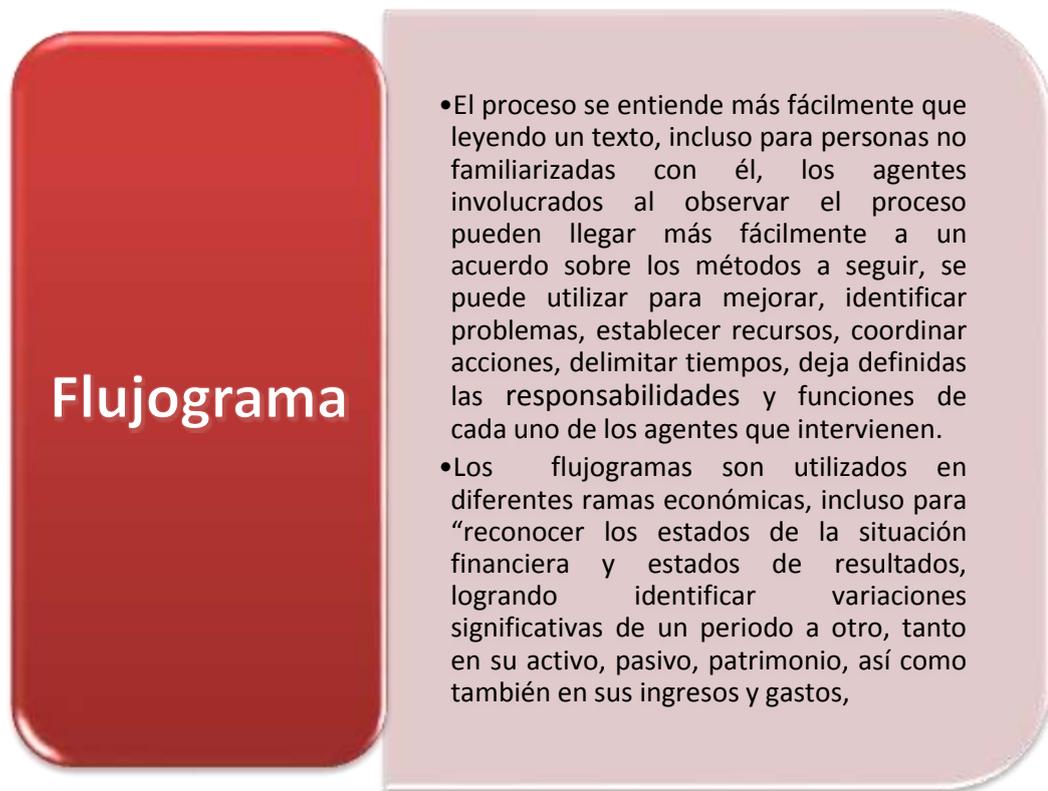
*Fuente:* (Torres Navarro, 2016, pág. 2). (Ortiz Ortega, 2016, pág. 39).

Estas debilidades en el funcionamiento de las empresas agrícolas, pasan por la falta de manuales de procesos y organizativos, que normalmente, impactan en el normal funcionamiento de toda la entidad.

### 2.4. Flujograma o diagrama de flujo.

.El diagrama de flujo o flujograma o diagrama de actividades es la representación gráfica del algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como programación, economía, procesos industriales y psicología cognitiva.

Constituyen elementos fundamentales de la empresa, desglosados por cada una de sus partes y componente, que facilita la comprensión dinámica organizacional por parte de los socios, empleados y directivos, así como garantiza la simplificación del trabajo.



**Figura 51 Flujograma.**

*Fuente: Diez y Prado (2009):,(pág. 34) (Montachana Tenelema, 2017, pág.8).*

Son las representaciones gráficas de los procesos a seguirse. Mediante estos se puede comprender de manera fácil en donde inicia el proceso, las etapas que debe seguir y la finalización, se los utiliza también para la formulación y análisis de problemas, para luego darles una debida solución y el debido seguimiento a las operaciones en un orden lógico del proceso a seguir.

## 2.5. Manual de Organización



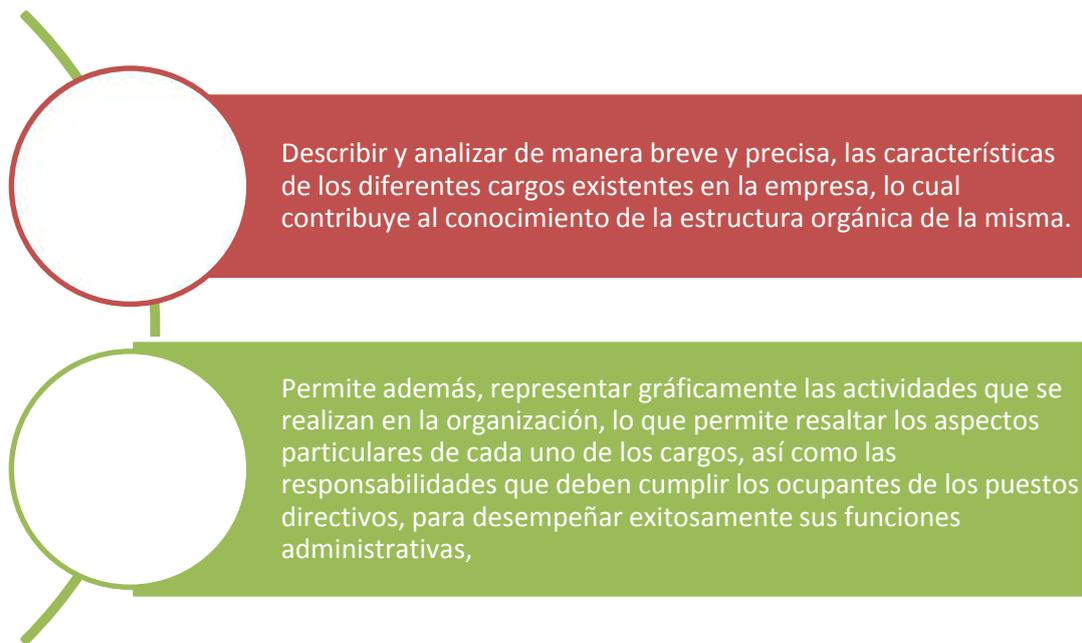
**Figura 52 Manual de organización.**

Fuente:(Isaza Serrano A, 2012, pág.163)

Esencialmente este manual detalla la estructura de la empresa, identifica las áreas que la componen, así como la relación entre cada una de ellas, para el logro de los objetivos de la organización. Constituye además una forma de proyectar la imagen corporativa de la entidad, válida para el caso de estudio, ya que permite promocionar la cultura organizacional de la asociación agraria artesanal de caficultores “RÍO INTAG” de la Parroquia APUELA, Cantón COTACACHI.

## 2.6. Manual de funciones

El manual de funciones tiene como objetivo, describir y analizar de manera breve y precisa, las características de los diferentes cargos existentes en la empresa, lo cual contribuye al conocimiento de la estructura orgánica de la misma.



**Figura 53 Manual de funciones.**

Fuente:(López Roas & Gutierrez Correa, 2012, pág.38).

## **2.7. Manual Financiero**

El manual financiero, facilita el tratamiento oportuno de los recursos económicos de la Empresa, elemento importante para poder garantizar la evaluación correcta de las operaciones financieras que tiene lugar en la organización.

La importancia de los manuales radica en que *“estos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de los cuales se evitan errores (leves, moderados y grandes) que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa, (Bajaña Villamar & Medina García, 2016, pág. 18).*

### **2.7.1. Análisis Financiero**

El análisis financiero incluye un grupo de operaciones, y es definido por Bravo Valdivieso, (2013) de manera resumida, con los siguientes elementos:

*El análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias e indicadores, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa y de manera especial para facilitar la toma de decisiones, (pág.228).*

Este análisis permite, por tanto, evaluar la situación financiera, actual y pasada de la organización, así como los resultados de las operaciones de la empresa, con el fin de determinar las mejores estimaciones y proyecciones necesarias y futuras que tendrá la empresa, de forma tal que las operaciones productivas, no se vean afectados por problemas económicos.

### **2.7.2. Diagnóstico Financiero**

A partir del diagnóstico general que se efectúe se podrá describir la realidad administrativa financiera de la asociación. Luego, *“con el objetivo de medir la capacidad financiera y administrativa de una empresa establecen índices e indicadores financieros: “Liquidez, Solvencia y Rentabilidad”, (Fonseca Vásquez y Ramírez Casco, 2017, pág.6).*

Los autores anteriormente mencionados, consideran que el diagnóstico empresarial es muy parecido al médico y en este sentido expresan lo siguiente:

*Generalmente el termino diagnostico ha sido asociado solo al área médica, entendiéndose como el proceso de evaluación de la salud de una persona, pero cuando hablamos del diagnóstico empresarial u organizacional, se hace también referencia al estado de salud de una empresa, es decir se identificará todas los males causante de la enfermedad llamada crisis, cuyos síntomas serán los indicadores de los lineamientos a tomar, (Fonseca V., y Ramírez C, 2017, pág. 7).*

Constituye el diagnóstico financiero una herramienta fundamental, que contiene los lineamientos generales y específicos sobre el manejo oportuno de los recursos financieros de las diferentes estructuras de la asociación.

Aunque no existe una única metodología para el análisis financiero, los métodos más empleados son los siguientes:

### **Análisis Vertical**

Consiste en el estudio de los estados financieros en determinados periodos, sin llegar a establecer relaciones o comparaciones entre otros. Este análisis generalmente tiene un carácter estático y permite obtener índices financieros, a través de la comparación porcentual de las cuentas respecto a determinados sectores financieros, debido al estudio de la situación económica o financiera en un momento determinado, sin considerar los cambios ocurridos a lo largo del tiempo.

### **Análisis Comparativo u Horizontal**

El Análisis Comparativo consiste en la comparación de dos o más estados financieros y a diferencia del vertical, tiene un carácter dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de las cuentas de un periodo a otro, y permite además determinar los índices y porcentajes económicos de manera confiable.

### **Análisis de Tendencias**

El análisis de tendencias, permite analizar los estados financieros en base a estados comparativos, con el objetivo de determinar los comportamientos específicos que tengan la tendencia o proyección definida, según la naturaleza de la cuenta o variable de estudio.

## **Análisis de Fluctuaciones**

Este tipo de análisis tiene como objetivo principal, identificar y comentar los comportamientos económicos especiales y eventuales. Estas fluctuaciones normalmente son de clases: cíclicas o estacionales e irregulares.

### **2.7.3. Contabilidad**

La contabilidad tiene como función principal, ofrecer y controlar las informaciones financieras de la empresa, a través de registros contables, que permiten establecer los balances de los estados financieros como resultados de los orígenes y la aplicación de fondos. Las informaciones generadas son utilizadas para la toma de decisiones, sobre las principales operaciones y actividades que desarrolla la entidad.

La contabilidad constituye una herramienta indispensable para el desempeño correcto del trabajo de la empresa, de hecho, *“la contabilidad y las finanzas tienen postulados generales, que deben ser utilizados respondiendo a las condiciones particulares del entorno económico y de cada unidad empresarial en particular”*, (Correa & Jaramillo, Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas, 2007, pág. 96).

*De forma general la contabilidad es una técnica utilizada para “registrar todos los acontecimientos económicos producidos en una empresa, de manera sistemática y en orden cronológico expresando en términos monetarios, para controlar sus recursos y consecuentemente, informar adecuadamente a sus diferentes interesados, cuya finalidad es facilitar la toma de decisiones”, (Rodríguez Valencia, 2011, pág. 39).*

### **2.7.4. Organización del sistema contable**

*Un sistema de contabilidad es una “estructura organizada mediante la cual se recogen las informaciones de una empresa como resultado de sus operaciones, valiéndose de recursos como*

*formularios, reportes, libros y que presentados a la gerencia le permitirán a la misma tomar decisiones financieras”, (Bravo Valdivieso, 2013, pág.25).*

Por tanto, un sistema de contabilidad está compuesto por normas y procedimientos que tienen como objetivo supremo, controlar las operaciones y suministrar información financiera de una empresa, para la correcta toma de decisiones.

### **Plan de cuentas y codificación**

*El plan de cuentas es una lista de cuentas ordenados metódicamente, que permite presentar a la gerencia los estados financieros y estadísticos, de gran importancia para la toma de decisiones, y posibilitar un adecuado control, por lo que constituye además “un listado lógico y ordenado de las cuentas de Mayor General y de las subcuentas, aplicables a una entidad específica con su denominación y código”, (Bravo Valdivieso, 2013, pág.29).*

*Por otra parte, el ciclo contable “constituye la serie de pasos o la secuencia que sigue la información contable desde el origen de la transacción, a través de comprobantes o documentos fuente, hasta la presentación de los estados financieros”, (Bravo Valdivieso, 2013, pág. 30). A partir de este criterio, el proceso contable es considerado como “parte de una transacción con los documentos de soporte respectivos, su registro y la obtención de su saldo final de cada una de las cuentas que forman parte de los estados financieros”,(Garces Yaranga, 2016, pág.90)*

Quiere decir que, el plan de cuentas y su correspondiente codificación constituyen una herramienta de control para la organización, que facilita el monitoreo sistemático de los estados financieros, por tanto, favorecen la salud económica de la asociación, de ahí su importancia para el correcto funcionamiento de los diferentes componentes organizacionales.

### **Estructura del Plan General de Cuentas**

*La estructura del plan de cuentas, “debe estructurarse de acuerdo con las necesidades de información presentes y futuras de la empresa, y se elaborará luego de un estudio previo que permita conocer sus metas, particularidades, políticas, (Bravo Valdivieso,*

2013, pág. 31)”.

**Tabla 47**  
**Estructura plan de cuentas.**

<b>Código</b>	<b>Cuenta</b>	<b>Clasificación</b>
<b>1</b>	Activos	Grupo
<b>1.1</b>	Corriente	Subgrupo
<b>1.1.1</b>	Disponible	Cuenta
<b>2</b>	Pasivos	Grupo
<b>2.1</b>	Pasivos Corriente	Subgrupo
<b>2.1.1</b>	Cuentas por pagar	Cuenta
<b>3</b>	Patrimonio	Grupo
<b>3.1</b>	Capital social	Subgrupo
<b>3.1.1</b>	Aporte de socios	Cuenta
<b>4</b>	Ingresos	Grupo
<b>4.1</b>	Ingresos por ventas	Subgrupo
<b>4.1.1</b>	Venta de bienes	Cuenta
<b>5</b>	Costo de producción y ventas	Grupo
<b>5.1</b>	Costo de producción	Subgrupo
<b>5.1.1</b>	Compras Netas	Cuenta

Fuente ([www.seps.gob.ec/](http://www.seps.gob.ec/))

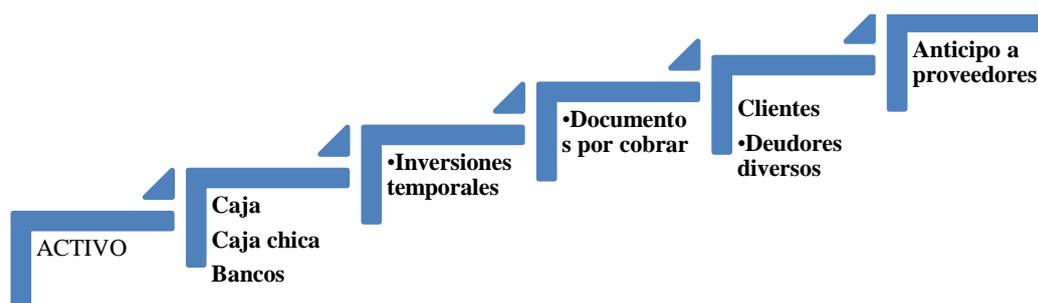
Un plan de cuentas debe ser específico y particularizado y debe reunir las siguientes características generales, sistemáticas en el ordenamiento y presentación; flexibles y capaces de aceptar nuevas cuentas; homogéneo en los agrupamientos practicados; así como preciso en la denominación de las cuentas seleccionadas

## Cuentas de Activo



**Figura 54 Definición de Activo.**

Fuente: (NIIF's, 2011, pág.23).



**Figura 55 Cuentas de Activo.**

Fuente: Elaborado por el autor.

## Cuentas de Pasivo

Un pasivo es, “una obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos”, (NIIF's, 2011, pág. 25), constituyen por tanto, las deudas que una empresa mantiene con terceras personas, pero que no sean las partes de sus socios, accionistas o dueños.

Estas cuentas se presentan en el estado de situación, según la fecha de pago de estas; por lo que las obligaciones pueden ser a corto y a largo plazo; mientras que en otro sector se presenta el pasivo diferido y contingente.

### **Cuentas de Capital y Patrimonio**

El capital o patrimonio constituye *“la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos”*, (NIIF's, 2011, pág. 27), es entonces un título que brinda el interés de los socios o accionistas en la empresa, equivalente a los aportes iniciales de capital más la acumulación de reservas, superávit de capital y resultados no distribuidos, que parte del origen del capital y de la forma de organización que posea la empresa.

#### **2.7.5. Proceso Contable**

El proceso contable es comúnmente definido como *“ciclo contable que constituye una serie de pasos, o la secuencia que sigue la información contable desde el origen de la transacción (comprobantes o documentos fuente), hasta la presentación de los estados financieros”*, (Bravo Valdivieso, 2013, pág. 31).

El proceso contable parte de una transacción con los documentos de soporte respectivos, su registro y la obtención de su saldo final de cada una de las cuentas que forman parte de los estados financieros.

### **Jornalización**

Constituye el registro cronológico de los diferentes hechos contables, donde se registran las operaciones, relacionando entre sí las cuentas afectadas por el movimiento contable que se desea registrar e informar, de forma resumida la Jornalización *“es el acto de registrar las transacciones por vez primera en libros adecuados, mediante la forma de*

*asiento contable y conforme vayan ocurriendo”, (Orcera, 2011, pág. 82).*

### **Mayorización**

La mayorización es la *“acumulación de los incrementos y disminuciones de las cuentas contables de naturaleza similar originados en las transacciones comerciales) que corresponden a los diferentes rubros integrantes del activo, el pasivo”, (Orcera,2011,pág.74).*

Es en esencia, la acumulación de movimientos por partida contable, que tiene como objetivo presentar en un tiempo determinado, el saldo al final de las cuentas contables.

### **2.7.6 Estados Financieros**

De acuerdo al análisis de las literaturas analizadas se puede determinar que, *“los procesos administrativos en las empresas agrícolas, tienen debilidades serias, en este sentido el inadecuado control del proceso productivo, teniendo dificultades en los procesos de tipo administrativo que conducen a problemas de tipo financiero”, (Muñoz M, Franco C, & Ullón P, 2016, pág. 18).* Este criterio también es compartido por las autoras, que consideran a la asociación de agro artesanal de Caficultores “RÍO INTAG” de la parroquia APUELA, Cantón COTACACHI, con dificultades similares, que atentan contra su normal desarrollo productivo. De ahí la necesidad de implementar en ella un Manual de gestión administrativo financiero..



**Figura 56** Clasificación de los Estados Financieros.

*Fuente: Elaborado por el autor.*

## **2.8. Reglamento Interno de Trabajo**

El reglamento interno de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y los trabajadores en sus relaciones de trabajo. En aquellas disposiciones del reglamento de trabajo que afecten directamente a los trabajadores, como son las escalas de sanciones y faltas y el procedimiento para formular quejas, el empleador debe escuchar a los trabajadores y abrir el escenario propio para hacer efectiva su participación.

## **2.9. Obligaciones Laborales**

### **1. Obligaciones del empleador**

El empleador tiene que cumplir una serie de obligaciones laborales hacia sus empleados para que su relación sea conforme a lo establecido por las leyes que regulan en

el Ministerio de Trabajo del Ecuador, para genera el crecimiento en la productividad, la economía y el desempeño de los trabajadores, lo cual influye directamente en el éxito del empleador. Esta es una de las razones por la cual es sumamente importante que el empleador efectúe sus obligaciones como tal ante sus empleados y ante la ley.

El código de trabajo, en sus ediciones Legales (2015), según el Art. 42, expresa que, las obligaciones del empleador como puede apreciarse en el anexo 8.

## **2. Contratos**

### **Contrato tipo y excepciones**

*((CODIGO DE TRABAJO) Ediciones Legales 2015) Art. 14(Sustituido por el Art. 2 de la Ley s/n, R.O. 4833S, 20IV2015). El contrato individual de trabajo a tiempo indefinido es la modalidad típica de la contratación laboral estable o permanente, su extinción se producirá únicamente por las causas y los procedimientos establecidos en este Código. Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior: a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador; b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada; c) Los de aprendizaje; d) Los demás que determine la ley.*

### **Período de prueba**

*((CODIGODETRABAJO) Ediciones Legales2015) Art.15 (Sustituido por el Art.3dela Ley s/n, R.O. 483-3S, 20-IV-2015).- En todo contrato de plazo indefinido, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Únicamente para el caso de los contratos de servicio doméstico o trabajo remunerado del hogar, el período de prueba será de hasta quince días. No podrá establecerse más de un período de prueba entre el mismo trabajador y empleador, sea cual sea la modalidad de contratación. Durante el período de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.*

## **Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo**

((CODIGO DE TRABAJO) Ediciones Legales 2015) Art. 16

El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.

En el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.

En el contrato a destajo, el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor.

### **2.10. Normativas legales**

Las principales características de las normativas legales, que incluyen las obligaciones tributarias, laborales, así como las declaraciones de impuestos se describen a continuación.

#### **2.10.1. Obligaciones Tributarias**

##### **1. Administración Tributaria**

El sujeto activo de la administración tributaria es el Estado. Lo administrará a través del Servicio de Rentas Internas. Concordancias: CODIGO TRIBUTARIO, Arts. 23

##### **2. Impuesto a la Renta**

## **Objeto del Impuesto**

(LORTI “LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO SRI. (2015).

LORTI.19/11/2016,deSRISitioweb:www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/20151228+LRTI.pdf Art. 1 “Establécese el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley”. p.1

## **Concepto de Renta**

(LORTI “LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO SRI. (2015).

LORTI. 19/11/2016, de SRI Sitio web: www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/20151228+LRTI.pdf Art. 2 Para efectos de este impuesto se considera renta:

1. Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito o a título oneroso provenientes del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y
2. Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 98 de esta Ley.

### **3. Retenciones en la fuente**

(LORTI “LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO SRI. (2015).

LORTI.19/11/2016, de SRI Sitio web: www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/20151228+LRTI.pdf señala:

Art. 43.- Retenciones en la fuente de ingresos del trabajo con relación de dependencia Art.

#### 44.- Retenciones en la fuente sobre rendimientos financieros

##### Art. 46.- Espectáculos Públicos

##### Art. 48.- Retenciones en la fuente sobre pagos al exterior Obligaciones de los agentes de retención

(LORTI “LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIOINTERNO

SRI. (2015).LORTI.19/11/2016,de SRI Sitio web:

*www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/20151228+LRTI.pdf Art. 50.- “La retención en la fuente deberá realizarse al momento del pago o crédito en cuenta, lo que suceda primero. Los agentes de retención están obligados a entregar el respectivo comprobante de retención, dentro del término no mayor de cinco días de recibido el comprobante de venta, a las personas a quienes deben efectuar la retención. En el caso de las retenciones por ingresos del trabajo en relación de dependencia, el comprobante de retención será entregado dentro del mes de enero de cada año en relación con las rentas del año precedente. Así mismo, están obligados a declarar y depositar mensualmente los valores retenidos en las entidades legalmente autorizadas para recaudar tributos, en las fechas y en la forma que determine el reglamento. p. 47*

El incumplimiento de las obligaciones de efectuar la retención, presentar la declaración de retenciones y entregar los comprobantes en favor del retenido, será sancionado con las siguientes penas:

1. De no efectuarse la retención o de hacerla en forma parcial, el agente de retención será sancionado con multa equivalente al valor total de las retenciones que debiendo hacerse las no se efectuaron, más el valor que correspondería a los intereses de mora. Esta sanción no exime la obligación solidaria del agente de retención definida en el Código Tributario.
2. El retraso en la presentación de la declaración de retención será sancionado de conformidad con lo previsto por el artículo 100 de esta Ley; y, 3.- La falta de entrega del comprobante de retención al contribuyente será sancionada con una multa equivalente al

cinco por ciento (5%) del monto de la retención.

En caso de concurrencia de infracciones, se aplicarán las sanciones que procedan según lo previsto por el Libro Cuarto del Código Tributario. El retraso en la entrega o falta de entrega de los tributos retenidos conlleva la obligación de entregarlos con los intereses de mora respectivos y será sancionado de conformidad con lo previsto en el Código Tributario”.

### 3. Impuesto al Valor Agregado

#### **Objeto del impuesto**

(LORTI “LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

SRI. (2015).LORTI. 19/11/2016, de SRI Sitio web:

*www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/20151228+LRTI.pdf Art. 52 Se establece el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley. p.47*

#### **Concepto de transferencia**

(LORTI “LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO SRI. (2015).

LORTI.19/11/2016, de LORTI SRI Sitio web:

*www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/20151228+LRTI.pdf Art. 53: Para efectos de este impuesto, se considera transferencia:*

1. Todo acto o contrato realizado por personas naturales o sociedades que tenga por objeto transferir el dominio de bienes muebles de naturaleza corporal, así como los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos, aun cuando la transferencia se efectúe

a título gratuito, independientemente de la designación que se dé a los contratos o negociaciones que originen dicha transferencia y de las condiciones que pacten las partes.

2. La venta de bienes muebles de naturaleza corporal que hayan sido recibidos en consignación y el arrendamiento de éstos con opción de compraventa, incluido el arrendamiento mercantil, bajo todas sus modalidades.
3. El uso o consumo personal, por parte del sujeto pasivo del impuesto, de los bienes muebles de naturaleza corporal que sean objeto de su producción o venta.

En esta ley también se regula en el Art. 54.- Transferencias que no son objeto del impuesto; y en el Art. 55.- Transferencias e importaciones con tarifa cero.

### **Base imponible general**

(LORTI “LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO SRI. (2015). LORTI. 19/11/2016, de SRI Sitio web:

*www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/20151228+LRTI.pdf Art. 58: La base imponible del IVA es el valor total de los bienes muebles de naturaleza corporal que se transfieren o de los servicios que se presten, calculado a base de sus precios de venta o de prestación del servicio, que incluyen impuestos, tasas por servicios y demás gastos legalmente imputables al precio. p.54.*

Del precio así establecido sólo podrán deducirse los valores correspondientes a: 1. Los descuentos y bonificaciones normales concedidos a los compradores según los usos o costumbres mercantiles y que consten en la correspondiente factura; 2. El valor de los bienes y en bases devueltos por el comprador; y, 3. Los intereses y las primas de seguros en las ventas a plazos”.

### **2.10.2. Declaraciones del impuesto a la Renta**

*El impuesto a la renta es un tributo que se determina anualmente, “gravando las rentas que provengan del trabajo y de la explotación de capital, ya sea, un bien mueble o inmueble. Se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades sean nacionales o extranjeras”, (Ramírez, Cano, & Oliva, 2009).*

La declaración de Impuesto a la Renta es obligatoria para todas las personas naturales, sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, conforme los resultados de su actividad económica.

*Constituye además, “el eje principal de cualquier sistema tributario que busca una mejor redistribución de los ingresos”, (Ramírez, Cano, & Oliva, 2009, pág. 2); en este sentido Ecuador ratifica este principio mediante el artículo 300 de la Constitución “El régimen tributario se regirá por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, equidad, transparencia y su ciencia recaudatoria. Se priorizarán los impuestos directos y progresivos”, (Asamblea Nacional, 2008).*

### **2.11. Exportaciones**

Las exportaciones constituyen “*el motor de la economía, en el PIB representan un canal de transmisión de externalidades, resultantes de la exposición de empresas locales a los mercados externos*”, (French-Davis, 2002, pág. 156)

Constituye por tanto, la acción de llevar un producto a una entidad ajena, es una de las estrategias que surgieron para la satisfacción de la población que reside en cierta localidad, que por sí sola, no es capaz de satisfacer a su población natural. De ahí, la importancia de desarrollar la agro artesanía como fuente de futuras exportaciones, como fuente de ingreso de capital a esta asociación.

#### **2.11.1. Beneficio de la exportación**

El beneficio de las exportaciones “*permite diversificar la carpeta, y tener menor*

*exposición a la coyuntura comercial y a los riesgos económicos*”, (Agos in, 2009, pág. 133).

Por lo que constituye una estrategia de las empresas para obtener liquidez financiera y poder sustentar su desarrollo económico.

Es importante y necesario exportar, por las siguientes razones fundamentales, *“Reduce de riesgo, aumenta el volumen de ventas, disminuye el costo de producción, mitiga las demandas estacionales, desarrolla profesionalmente a la empresa, aprovecha el excedente de producción, permite el acceso al mercado financiero internacional, cultivar nuevos conocimientos y experiencias”*, (Agosin, 2009, pág.131).

A manera de resumen, la exportación de bienes y servicios es positiva para la balanza comercial, la cuenta corriente y el pago de cualquier país, y a que implica además una demanda para la producción nacional, permiten diversificar los riesgos y amortiguar los problemas macroeconómicos, promueve la operación con economías a escala, constituye también, una forma de crecimiento y consolidación de la empresa, es posible obtener precios rentables, se prolonga el ciclo de vida de un producto, mejora la programación de la producción y por último mejora significativamente, la imagen de la empresa frente a los clientes.

## **2.12. Estudio de mercado**

Mercado es el *“lugar físico, formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico, que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo”*, (Peralta Guerrero & Fajardo Alvarado, 2016, pág. 35). A partir de este mercado existente se realiza el estudio de sus características y su relación con la organización objeto de estudio.

Las empresas deben tener una *“estrategia de mercado definida, que le permitan*

*posicionarse en su nicho de mercado*”, (Carrion, Zula, Palacios, & Castillo, 2016, pág. 60), y mantener una estrategia de mejora continua para lograr la estabilidad mercantil necesario.

El estudio de mercado permite evaluar, principalmente, variables económicas y sociales que condicionan a una organización, *“aun siendo diferentes y ajenas a este, entre las que desatacan, precios, tasas de crecimiento, niveles de ingreso, demandas, exportaciones, entre otros factores”* (Miranda Miranda, 2011, pág. 90).

Por tanto, el estudio de mercado permite evaluar el estado actual y perspectiva de los productos, insumos y materiales que utiliza la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “RÍO INTAG”, herramienta necesaria para el mantenimiento y proyección estratégica de la misma en un mercado cada día más competitivo.

### **2.13. Comercialización**

*Comercialización es la acción de poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta*”, (French-Davis, 2002)

La competencia, es *“la concurrencia de varios actores en el mercado, con el objetivo de obtener beneficios económicos y crecer ante sus rivales”*, (Peralta Guerrero & Fajardo Alvarado, 2016, pág. 35), la cual es típica de los procesos económicos de cualquier país o entidad productiva.

El proceso de comercialización *“señala las formas de procesos intermedios que han sido previstos para que el producto o servicios llegue al usuario final, (...), relación no sola del sector privado, sino del estatal”*, (Miranda Miranda, 2011, pág. 117).

Este proceso incluye las formas de almacenamiento, los sistemas de transportación, la presentación del producto o servicio, el crédito a los consumidores, la asistencia técnica

a los usuarios, los mecanismos de promoción y publicidad, entre otros. Todos los cuales serán tomados en cuenta para el desarrollo del manual de gestión administrativo financiero para la Asociación Agro Artesanal de caficultores “RÍO INTAG” de la Parroquia

APUELA,

Cantón

COTACACHI

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

#### **MANUAL DE GESTION ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA ASOCIACION AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG” DE LA PARROQUIA APUELA, CANTON COTACACHI.**

##### **3.1. Introducción**

El diagnóstico aplicado a los administradores – empleados y clientes de la asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG”, arrojó los resultados o que ha alcanzado la organización desde su constitución legal. Lo que permitió comprobar la necesidad de que la organización cuente con un sistema de herramientas administrativas financieras, que le garanticen fortalecer el desarrollo eficaz y eficiente de la misma.

##### **3.2. Objetivo general**

Establecer un manual de gestión administrativo-financiero, para lograr el cumplimiento eficiente de las actividades que se desarrollan la Asociación Agro Artesanal de caficultores “RÍO INTAG”.

##### **3.3. Objetivos específicos**

- Detallar el uso e importancia de los manuales propuestos, para la ejecución correcta de los procesos sustantivos de la Asociación.
- Proporcionar herramientas administrativas que faciliten la toma de decisiones, y permitan fortalecer la organización Agro Artesanal de caficultores “RÍOINTAG”.

### **3.4. Filosofía organizacional**

La asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG”, tiene como objetivo fundamental, satisfacer las necesidades de los socios, a través de diversas alternativas de producción agro artesanal, así como la prestación de servicios de apoyo, relacionados con la comercialización, todas en función de brindar una atención especializada, oportuna y de calidad, con una elevada responsabilidad y compromiso con sus clientes. Ofrecer además, a los empleados y colaboradores un ambiente laboral agradable, con perspectiva de crecimiento y desarrollo personal y en paralelo alcanzar el compromiso de proteger de manera sostenible el medio ambiente circundante.

### 3.5. Plan estratégico

<b>ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG</b>				
<b>Misión:</b> Somos una organización de productores, agro artesanales de café sostenibles, que ofrece productos de comercialización de alta calidad, partiendo con responsabilidad social, enfocada esencialmente en generar el desarrollo sustentable para mejorar la calidad de vida de nuestro sector de Intag.		<b>Visión:</b> En el año 2022 seremos reconocidos como líderes en la producción de productos agro artesanales de manera sostenible, ofertando productos de calidad, suministrados en el tiempo y con responsabilidad e inmediatez a sus clientes.		
<p><b>Principios:</b></p> <p><b>Mejora continua:</b> Constituye un principio elemental de calidad, encaminado a mejorar de manera sistemática la competitividad de los mercados, propiciando la innovación en el desarrollo de las actividades de la asociación, de forma tal, que permitan ofrecer servicios y productos competitivos y de alta calidad, reduciendo los costos y sobrepasando las demandas de los clientes.</p> <p><b>Sostenibilidad administrativa:</b> Desarrollar mecanismos de comunicación eficientes, que permitan mantener un alto nivel de información y participación de todos los miembros de la organización, con el objetivo supremo de mejorar de manera continua, el compromiso y fidelidad de los socios con la asociación artesanal de caficultores “RÍO INTAG”.</p> <p><b>Sostenibilidad financiera:</b> Alcanzar la sostenibilidad financiera de la organización, representa una alta responsabilidad de la organización, que es posible lograr con el incremento de los ingresos monetarios, vinculados con la prestación de servicios y generación de productos de elevada calidad, y competitividad, capaces de insertarse de manera continua en el mercado.</p>				
<p><b>Valores</b></p> <p>Para alcanzar la misión y visión exitosa de la organización, es necesario implementar los siguientes valores estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de los productos y servicios: Ofrecer productos y servicios de calidad, capaces de cumplir las expectativas y demandas continuas de los clientes, socios y empleados de la asociación.</li> <li>• Responsabilidad: Capacidad de cumplir los compromisos y obligaciones contraídas con los clientes, socios y empleados de la organización, de forma responsable.</li> <li>• Protección del ambiente: Asumir el compromiso de conservar y proteger al medio ambiente, a través de la implementación de tecnologías más limpias, que contribuyan a la reducción de los contaminantes generados por la organización, reduciendo de esta forma los riesgos a la salud humana, la flora y fauna de la naturaleza, así como evitando la contaminación de las aguas.</li> <li>• Equidad de género: Lograr la participación activa y consciente de los hombres y mujeres de la organización, sin distinción de género, como resultado de la implementación de procedimientos y normas de convivencia, que fortalezcan el desarrollo integral de la asociación.</li> </ul>				
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Versión:</b>

### 3.5.1. Objetivos de la Asociación

OBJETIVOS DE LA ASOCIACIÓN				
Objetivos Institucionales	Objetivos Operativos	Tipo de Objetivo	Indicador	
1. Fortalecer la calidad en el producto y servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar 2 capacitaciones anuales con respecto a atención al cliente con un presupuesto de 1500 usd cada semestre.</li> <li>Implementar la norma ISO 9001 con un presupuesto de 1500 usd.</li> <li>Implementar el Procedimiento para el registro del Certificación de buenas prácticas de Manufactura BPM en un año con un presupuesto de 1000 usd.</li> </ul>	Eficiencia	Cantidad de capacitaciones realizadas en el primer semestre. Cantidad de beneficios al implementar la Norma ISO 9001 Cantidad de beneficios al implementar las BPM.	
2. Fortalecer el incremento de las ventas de la Asociación de AACRI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar en un 30% las ventas en el primer año con el presupuesto de 3000 usd anuales, invertidos en la contratación de vendedores y técnicas de publicidad.</li> <li>Establecer estrategias de mercado, participando en 3 ferias anuales con un presupuesto de 500 usd. (Atuntaqui, Cayambe, Ibarra).</li> <li>Realizar 4 visitas turísticas a las fincas cafetaleras anuales con un presupuesto de 1000 usd.</li> </ul>	Eficacia	Porcentaje de incremento de ventas en el primer año. Cantidad de estrategias en el año. Cantidad de visitas turísticas en el año.	
3. Concienciar al sector a la importancia de ofertar productos orgánicos a través del cuidado del medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una capacitación anual al sector, con un presupuesto de 500 usd.</li> <li>Realizar 2 visitas anuales de control a los productores asociados con un presupuesto de 500 usd</li> <li>Reducir en un 45 % los desperdicios del departamento de producción con un presupuesto de 1000 usd..</li> </ul>	Ecológica	Cantidad de capacitaciones realizadas en el año Cantidad de visitas a los asociados en el año Porcentaje de reducción de desperdicios en el área de producción.	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Versión:</b>

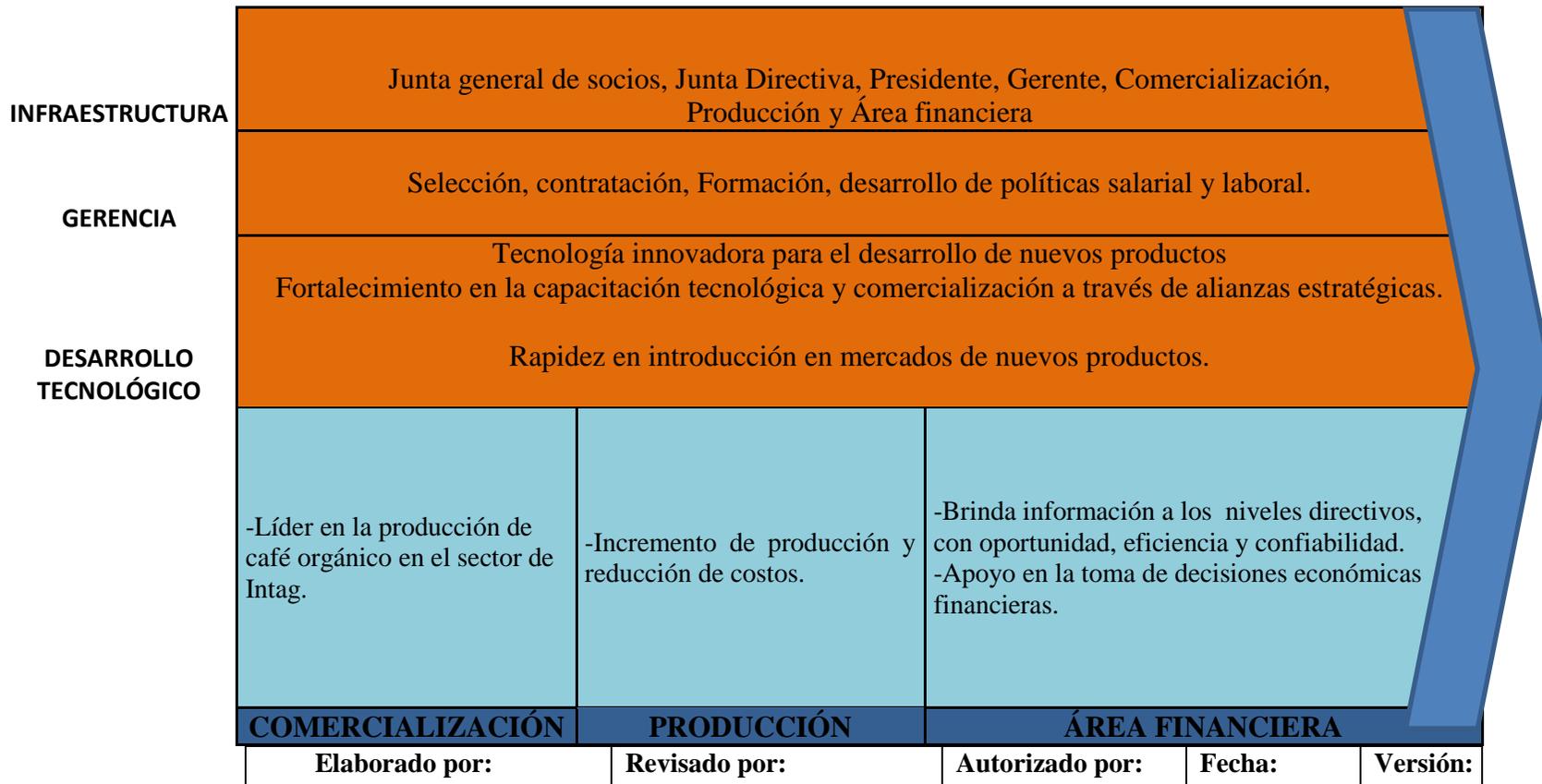
## 3.5.2. Tablero de Control

Denominación	Estándar- Meta	Responsable	Periodicidad	Fórmula	Unidad de Medida	Análisis de Resultados
	Rango de aceptación					
Cantidad de capacitaciones realizadas en el año 2019.	2 + - 0	Área de comercialización	Semestral	No aplica	Capacitaciones	100%.
Incremento de las ventas en el año 2019.	30% +-5% (83-117)	Área de comercialización	Anual	$(33000 - 30000) / 33000 * 100$  = 9%	Dólares	30%
Reducción de desperdicios del departamento de producción.	45% ' +- 0	Área de producción	Anual	$(5.5 - 10) / 10 * 100$  = -45%	Kilos	100%

*Datos Hipotéticos x motivos de investigación académica*

**3.5.3. Cadena de Valor.**

La cadena de valor es en esencia una forma de análisis de la actividad que realiza la Asociación Agro artesanal de caficultores Río Intag mediante el cual se descompone la organización en sus partes constitutivas, identificando fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades que generan valor.



SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

#### **3.5.4. Políticas**

- Fomentar el desarrollo de un ambiente laboral que propicie y contribuya, al cumplimiento exitoso de los objetivos de la organización.
- Controlar el cumplimiento de las funciones de los miembros de la organización, en función de alcanzar los objetivos y metas trazadas por la asociación, en diferentes periodos de trabajo en el año.
- Potenciar el desarrollo constante del capital humano, a través de la superación, capacitación continua, y evaluación por competencias.
- Implementar el cumplimiento de las funciones de los miembros, a través de la aplicación de medidas que permitan la optimización de la gestión de trabajo de la organización, en función de alcanzar los objetivos definidos en el plan anual operativo, de la asociación.
- Encaminar el proceso de gestión de la organización, hacia la satisfacción de las demandas de los socios y clientes, a través de la mejora continua de los servicios y productos generados, hasta alcanzar la confiabilidad y respeto hacia la asociación.
- Encausar la optimización y uso adecuado de los recursos de la organización; hacia el desarrollo constante de la gestión del capital humano, con la evaluación de indicadores de eficiencia, encaminados a ofrecer servicios y productos de elevada calidad y competitividad.
- Potenciar la participación y sentido de pertenencia del talento humano con la organización, fomentando la cultura organizacional, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores en el proceso de dirección estratégica, como resultado de su desarrollo integral.

### **3.6. Propósito**

El propósito de la propuesta, es ofrecer una herramienta y sistema de trabajo, que permitan controlar los servicios que brinda la asociación, utilizando formas fáciles de comprender y manejar, y que faciliten el desempeño de la organización. En esta propuesta se declaran las políticas, reglamentos, procedimientos que normarán las actividades eficientemente, para propiciar servicio de excelencia a los clientes internos y externos, además de convertir esta actividad en una fuente fundamental, para el procesamiento estadístico, así como las informaciones necesarias para la correcta toma de decisiones, durante el desarrollo de las operaciones de la asociación.

### **3.7. Beneficiarios**

Los principales beneficiarios del Manual de Gestión son los socios, administradores, empleados y clientes de la asociación. Mientras que los beneficiarios indirectos serán los proveedores y clientes potenciales de la Asociación Agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG”, así como los estudiantes interesados en esta temática, utilizada como fuente bibliográfica.

### **3.8. Diseño técnico de la propuesta**

El diseño técnico de la propuesta está conformado, principalmente, por el manual orgánico funcional, el de funciones, de políticas y procedimientos, que en conjunto facilitarán el control económico-financiero de las operaciones de la organización, los cuales se detallan a continuación.

#### **3.8.1. Manual Orgánico Funcional**

El Manual Orgánico Funcional a utilizar por la organización, permitirá identificar

los niveles jerárquicos, la actividad fundamental a desarrollar, la relación de dependencia, las funciones de cada puesto de trabajo, las características más relevantes de su cumplimiento y los requisitos necesarios para ocuparlos, con el objetivo de lograr el desarrollo exitoso de los objetivos de la asociación.

### **1. Niveles Jerárquicos por Áreas de Trabajo**

La Asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG” cuenta con los Niveles Jerárquicos siguientes:

#### **Nivel Directivo**

Junta General de Socios

#### **Nivel Ejecutivo** Presidente Gerente

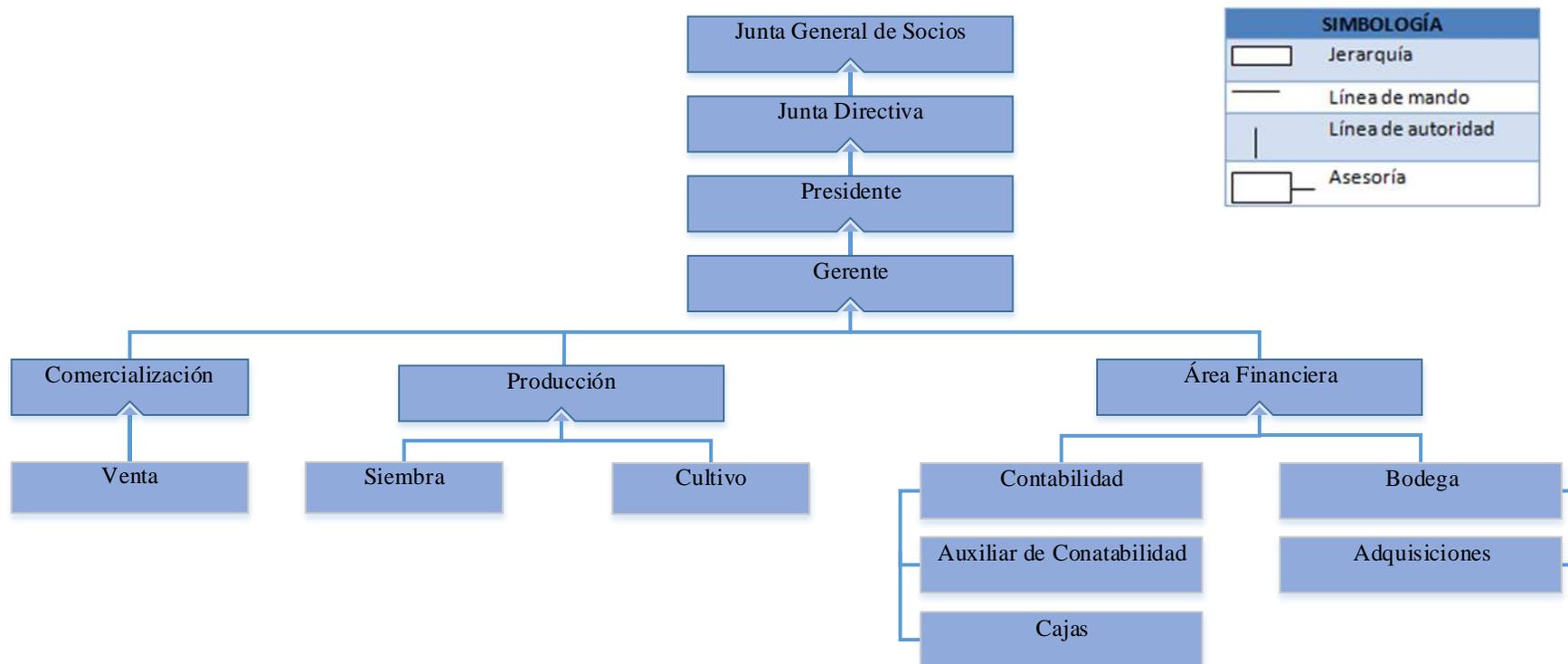
#### **Nivel de Apoyo**

Financiero

#### **Nivel Operativo** Comercialización Producción

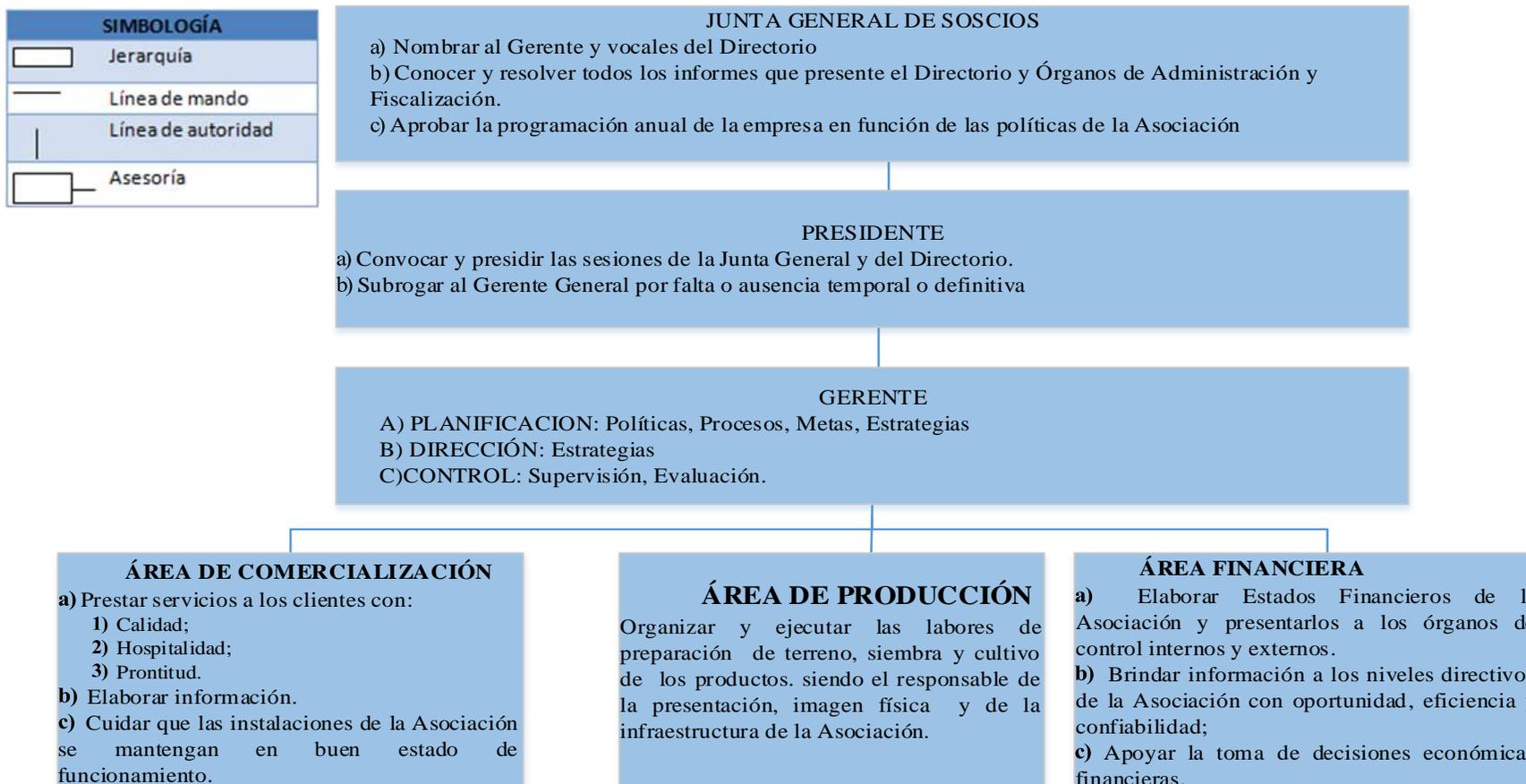
En base a estos niveles, se han elaborado los organigramas de la asociación, clasificados en: Organigrama Estructural y Organigrama Funcional, los cuales se muestran a continuación.

### Organigrama Estructural de la asociación Agro Artesanal de Caficultores “RÍO NTAG”.



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Versión:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------	---------------	-----------------

### Organigrama Funcional de la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “RÍO INTAG”.



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Versión:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------	---------------	-----------------

## 3.8.2. Manual de Funciones

*Junta General de Socios.*

	<p align="center"><b>ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG”</b></p> <p><b>Nombre del Puesto: JUNTA GENERAL DE SOCIOS</b></p> <p><b>Misión Puesto:</b> Establecer las políticas internas de manejo de la Asociación, aprobación de las cuentas anuales del ejercicio anterior presentadas por el Gerente y decidir a donde se destinarán las utilidades generadas en la empresa o afrontar la pérdida si lo hubiere.</p>	
<p><b>Perfil:</b> Junta General de Socios</p>	<p><b>Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo en la toma de decisiones para perfeccionar la gestión y el desarrollo de la asociación;</li> <li>• Motivación y control del cumplimiento de los objetivos de la asociación en los diferentes niveles jerárquicos.</li> </ul>	<p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombrar al Gerente, así como a los vocales principales y alternos del Directorio por el período de dos años;</li> <li>• Resolver sobre prórroga de plazo; disolución anticipada, cambio de domicilio y demás reformas al estatuto de conformidad a la Ley;</li> <li>• Conocer y resolver todos los informes que presente el Directorio y Órganos de Administración y Fiscalización;</li> </ul>
<p><b>Relación Funcional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente</li> <li>• Gerente</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar la cuantía de los actos y contratos para cuyo otorgamiento o celebración el Gerente requiere autorización del Directorio; y, la de los que requieren autorización de la Junta General de Socios;</li> <li>• Autorizar al Gerente el otorgamiento de poderes generales, de conformidad con la ley;</li> <li>• Resolver cualquier asunto que fuere sometido a su consideración y que no fuere atribuciones de otro órgano de la Asociación;</li> <li>• Los demás que contempla la Ley y el estatuto de la Asociación;</li> <li>• Autorizar la compra de bienes inmuebles a favor de la Asociación, así como la celebración de contratos de hipoteca y cualquier otro gravamen que limite la posesión o dominio de los bienes inmuebles de propiedad de la Asociación.</li> </ul>
<p><b>Elaborado por:</b></p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Autorizado por:</b></p>

**Presidente de la asociación.**

	<p align="center"><b>ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG”</b></p> <p><b>Nombre del Puesto: PRESIDENTE</b></p> <p><b>Misión Puesto:</b> Determinar con los Socios de la Asociación, las políticas, lineamientos y disposiciones legales a observarse en el desarrollo de las actividades de la misma, evaluando los resultados e informando a los Socios, además de convocar a la Junta General.</p>	
<p><b>Perfil:</b> Se cumplirá lo dispuesto por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y el Estatuto.</p>	<p><b>Competencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsabilidad del buen funcionamiento y control de la Asociación;</li> <li>● Capacidad para liderar, motivar y tomar decisiones, supervisión y gestión;</li> <li>● Reportar información oportuna y confiable a la Junta General de Socios;</li> <li>● Supervisar el trabajo del Gerente y demás empleados de la asociación.</li> </ul>	<p><b>Responsabilidades:</b> Según lo dispuesto por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Estatuto de la Asociación, son funciones del Presidente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Presidir la Junta General de Socios. Actuará como secretario el Gerente. A falta del Presidente actuará quien lo subrogue que será uno de los vocales del Directorio en orden a sus nombramientos; y, a falta del Gerente actuará como secretario la persona que designe la Junta;</li> </ul>
<p><b>Relación Funcional:</b> Junta General de Socios</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vigilar la marcha general de la Asociación y el desempeño de las funciones de los empleados de la misma, e informar de estos particulares a la Junta General de Socios;</li> <li>● Velar por el cumplimiento del objeto social de la Asociación y por la aplicación de las políticas de la entidad;</li> <li>● Subrogar al Gerente por falta o ausencia temporal o definitiva con todas las atribuciones conservando las propias, mientras dure la ausencia o hasta que la Junta General de Socios designe al sucesor y se haya inscrito su nombramiento en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria;</li> <li>● Otras que señale la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el Estatuto de la Asociación; y la Junta General de Socios.</li> </ul>
<p><b>Elaborado por:</b></p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Autorizado por:</b></p>

**Gerente de la asociación.**

 <b>ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG”</b> <b>Nombre del Puesto: GERENTE</b> <b>Misión Puesto:</b> Representar judicial y extrajudicialmente a la Asociación, planificar, organizar, dirigir y supervisar íntegramente sus actividades; así como proponer, ejecutar y controlar el cumplimiento de las políticas, objetivos, métodos y estrategias administrativas, financieras y otras, incluyendo Leyes y sus Reglamentos, Estatutos y Reglamentos Internos de la Asociación.		
<p><b>Perfil:</b> Instrucción: Tener título de tercer nivel en áreas afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> Como mínimo, tres años en actividades ejecutivas o Directivas en organizaciones sociales similares.</p> <p><b>Especialización</b> : Conocimientos de administración.</p>	<p><b>Competencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsabilidad de representar a la Asociación judicial y extrajudicialmente y cumplir las disposiciones legales fijadas por la Ley y sus reglamentos, Estatutos, Reglamentos Internos, planes y presupuestos;</li> <li>● Capacidad de liderazgo, don de mando, negociación, gestión y supervisión;</li> <li>● Mantener una comunicación fácil, ágil y oportuna con todos los niveles;</li> <li>● Capacidad para resolver problemas de complejidad y trabajar bajo presión;</li> <li>● Establecer un sólido Sistema de Control Interno y supervisar las áreas de nivel operativo y de apoyo;</li> </ul>	<p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Representar legalmente a la Asociación en forma judicial y extrajudicial.</li> <li>● Gestionar, planificar, coordinar y poner en marcha y cumplir las actividades de la Asociación;</li> <li>● Dirigir la gestión financiera, administrativa y comercial de la Asociación;</li> <li>● Realizar inversiones, adquisiciones y negocios sin necesidad de firma conjunta con el Presidente, hasta por el monto para el que está autorizado; por el reglamento que registrará la Asociación;</li> <li>● Presentar semestralmente y anualmente informes de labores, de acuerdo a lo dispuesto en el Estatuto y la Ley;</li> <li>● Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General de Socios;</li> <li>● Presentar a la Junta General de Socios, los balances, y la propuesta de destino de beneficios dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio económico;</li> <li>● Elaborar planes estratégicos y operativos de la Asociación;</li> <li>● Planificar, organizar y dirigir las actividades de la Asociación en las áreas administrativas, operativas, de negocios y otras;</li> <li>● Fijar y controlar que se cumplan objetivos, métodos, procedimientos, políticas y estrategias específicas;</li> <li>● Proponer al Directorio los manuales, reglamentos e instructivos que requiera la Asociación para el correcto funcionamiento;</li> <li>● Cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones legales e internas aprobadas por el la Junta General de Socios de la Asociación;</li> <li>● Llevar a cabo operaciones bancarias, comerciales, financieras y otras;</li> <li>● Firmar Cheques y/o papeletas de retiro de fondos de las cuentas de la Asociación conjuntamente con el Presidente, para el buen funcionamiento dela misma;</li> <li>● Legalizar conjuntamente con Presidente del Junta General de Socios, todos los documentos públicos y privados, para la concesión de créditos, aceptación y cancelación de garantías y finiquitos de obligaciones;</li> <li>● Planificar la entrega de informes pedidos por los Socios, organismos internos y externos de control;</li> <li>● Cuidar y velar por el cuidado y buen funcionamiento del mobiliario y equipo a su cargo y bajo su responsabilidad;</li> <li>● Otras que sean impartidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Estatutos y reglamentos de la Asociación, Junta General de Socios, Directorio y Organismos de Control.</li> </ul>
<p><b>Relación Funcional:</b> Presidente de la Asociación.</p>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

**Contador de la asociación.**

	<b>ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG”</b> <b>Nombre del Puesto: CONTADOR</b> <b>Misión Puesto:</b> Apoyar la gestión administrativa financiera del Gerente, manteniendo actualizada la contabilidad de todas las actividades de la Asociación con sus respectivos registros, y de acuerdo a las leyes vigentes, reglamentos e instructivos emanados por los órganos de control.	
<p><b>Perfil:</b> <b>Instrucción:</b></p> <p>Contador/a Público Autorizado CPA</p> <p><b>Experiencia:</b> Tres años como Contador/a General, además de haber ejercido funciones administrativas en trabajos similares.</p> <p><b>Especialización:</b> Conocimiento de administración de personal, leyes tributarias, laborales, presupuesto, conocimientos de computación y manejo de utilitarios básicos Word, Excel, Power Point, Internet y del sistema informático que tenga la Asociación.</p>	<p><b>Competencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsabilidad de apoyar la gestión del Gerente de la Asociación;</li> <li>● Capacidad de liderazgo, don de mando, negociación, gestión y supervisión;</li> <li>● Comunicación fácil, ágil y oportuna con todos los niveles;</li> <li>● Capacidad para resolver problemas de complejidad;</li> <li>● Responsabilidad en el mantenimiento de la contabilidad de la Asociación y de la elaboración de Estados Financieros.</li> <li>● Conocimientos de contabilidad y de leyes tributarias, laborales y otras normas legales vigentes.</li> <li>● Criterio y ética profesional.</li> <li>● Capacidad para trabajar bajo presión.</li> <li>● Supervisar personal auxiliar de contabilidad</li> </ul>	<p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Llevar el control permanente de los registros contables;</li> <li>● Coordinar el trabajo del Área Contable – Financiera, con el fin de mantener Estados Financieros mensuales que sirvan para la toma oportuna de decisiones por parte del Directorio y/o Gerente;</li> <li>● Elaborar el plan de cuentas ajustadas a las normas vigentes;</li> <li>● Implementar los procedimientos Contables de Registro y Control;</li> <li>● Llevar el control de los activos fijos en relación al registro en el Sistema Contable y la ubicación de los mismos;</li> <li>● Mantener los sistemas de control actualizados;</li> <li>● Realizar arqueos oportunos de caja;</li> <li>● Control y liquidación de los anticipos entregados al personal;</li> <li>● Responsable de mantener al día los archivos de todos los documentos útiles para la contabilización;</li> <li>● Coordinar y colaborar con la información requerida por el Gerente y cuidar la documentación contable bajo su responsabilidad;</li> <li>● Realizar mensualmente las conciliaciones bancarias;</li> <li>● Responder de manera oportuna a las demandas de capacitación, información y consulta que se formulen desde el Directorio, el Gerente y la Junta General de Socios;</li> <li>● Cumplir con las obligaciones tributarias;</li> <li>● Preparar mensualmente los balances financieros, como responsable directo de la información financiera;</li> <li>● Las demás que le sean asignadas por el Gerente, en el ámbito de su competencia funcional.</li> <li>● Asistir al trabajo según el horario establecido y cumplir con las funciones y reglamentos de la Asociación.</li> </ul>
<p><b>Relación Funcional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Auxiliar de Contabilidad</li> <li>● Adquisiciones</li> <li>● Cajero(a)</li> <li>● Bodega</li> </ul>	<p><b>Elaborado por:</b></p>	<p><b>Revisado por:</b></p>
		<p><b>Autorizado por:</b></p>

**Auxiliar de Contabilidad de la Asociación.**

	<p style="text-align: center;"><b>ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG”</b></p> <p><b>Nombre del Puesto: AUXILIAR CONTABILIDAD</b></p> <p><b>Misión Puesto:</b> Apoyar la ejecución de labores contables y mantener actualizados los libros de contabilidad, cumpliendo con las disposiciones legales y reglamentarias exigidas para este tipo de actividad.</p>	
<p><b>Perfil:</b>  <b>Instrucción:</b>          Contador/a Público Autorizado, Contador Bachiller, o cursar estudios en la profesión contable;</p> <p><b>Experiencia:</b>          Dos años como Auxiliar de Contabilidad.</p> <p><b>Especialización:</b>          Haber realizado cursos o adiestramiento en leyes tributarias, Presupuesto, Relaciones Humanas, Computación, manejo Word, Excel, Internet y del sistema informático que posea la Asociación.</p>	<p><b>Competencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsabilidad para trabajar sujeto a principios, políticas, normas y procedimientos establecidos para contabilidad;</li> <li>● Actualización permanente de la normatividad contable, tributaria, laboral y otras conexas;</li> <li>● Criterio y ética profesional;</li> <li>● Capacidad de Trabajo en equipo y bajo presión.</li> </ul>	<p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaborar y controlar los comprobantes de ingreso, egreso, cuentas contables, verificar el cuadro del asiento contable en el sistema;</li> <li>● Revisar los comprobantes de pago y demás documentos de soporte que garanticen la transacción contable;</li> <li>● Control y liquidación de los anticipos entregados al personal;</li> <li>● Imprimir auxiliares y mayores en forma mensual;</li> <li>● Llevar auxiliar de provisiones laborales y beneficios de ley;</li> <li>● Imprimir, respaldar y archivar los documentos contables originales y sus respaldos;</li> <li>● Elaborar cheques y comprobantes de pago;</li> <li>● Realizar el control previo al pago de los diversos gastos y compromisos de la Asociación;</li> <li>● Llevar los auxiliares del libro bancos;</li> <li>● Realizar trámites bancarios en coordinación con el Contador/a;</li> <li>● Llevar ordenadamente y de forma diaria, los archivos y documentación enviada y recibida en el ejercicio de sus funciones;</li> <li>● Mantener arreglado y limpio su puesto de trabajo;</li> <li>● Cuidar y velar por el buen funcionamiento del mobiliario y equipo bajo su cargo y responsabilidad;</li> <li>● Asistir puntualmente al trabajo y cumplir con las funciones, manuales y reglamentos de la Asociación;</li> <li>● Otras que sean impartidas por el contador/a y que son propias de su responsabilidad.</li> </ul>
<p><b>Relación Funcional:</b>          Contractual:          Gerente          Funcional:          Contador/a</p>		
<p><b>Elaborado por:</b></p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Autorizado por:</b></p>

**Adquisiciones de la asociación.**

	<b>ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG”</b> <b>Nombre del Puesto: ADQUISICIONES</b> <b>Misión Puesto:</b> Programar, coordinar y controlar el proceso de adquisición, para abastecer oportunamente los productos, suministros, materiales y otros recursos necesarios para la organización.	
<b>Perfil:</b> <b>Instrucción:</b> Título de segundo nivel. <b>Experiencia:</b> Dos años en labores afines. <b>Especialización:</b> Tener conocimiento de Presupuesto, manejo de paquetes utilitarios, Internet y del sistema informático que posea la Asociación, además del manejo de un plan de adquisiciones y su proceso.	<b>Competencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsabilidad en el proceso de adquisiciones de productos, materiales y bienes de calidad;</li> <li>● Trabajo que requiere: discreción iniciativa, criterio, habilidad en el trato con proveedores;</li> <li>● Capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales dentro y fuera del trabajo;</li> <li>● Exige movilización frecuente.</li> </ul>	<b>Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Colaborar con el Gerente en la elaboración del Plan anual de Adquisiciones de la Asociación;</li> <li>● Obtener del personal de comercialización el stock de productos necesarios para coordinar con producción y proveedores;</li> <li>● Coordinar con el Gerente las especificaciones físicas y técnicas de los productos y bienes a adquirirse;</li> <li>● Mantener un banco de datos actualizado de proveedores y precios;</li> <li>● Elaborar las órdenes de compra sobre la base de las necesidades aprobadas, hacerlas legalizar y adquirir el bien;</li> <li>● Efectuar las adquisiciones, de acuerdo a las órdenes de compra autorizadas;</li> <li>● Coordinar con la bodega y las áreas autorizadas el proceso de entrega – recepción de bienes.</li> <li>● Asegurar que todos los productos, bienes y materiales adquiridos sean entregados a bodega o en las áreas pertinentes oportunamente.</li> <li>● Mantener actualizado el archivo de la documentación de las actividades desarrolladas en las adquisiciones.</li> <li>● Otras que por la naturaleza de las funciones le sean asignadas.</li> </ul>
<b>Relación Funcional:</b> Contractual: Gerente Funcional: Contador/a		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

**Cajero (a) de la Asociación.**

	<b>ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG”</b> <b>Nombre del Puesto: CAJERO(A)</b> <b>Misión Puesto:</b> Atender eficientemente a los clientes, planificar, organizar, supervisar y dirigir las actividades del área de caja, custodiar y manejar los valores correspondientes al fondo de cambio, así como los valores recaudados en la Asociación.	
<p><b>Perfil:</b>  <b>Instrucción:</b>  Título de segundo nivel;</p> <p><b>Experiencia:</b>  Dos años en labores afines</p> <p><b>Especialización:</b>  Cursos de adiestramiento en manejo de dinero, atención al cliente, conocimientos de computación y manejo de Word, Excel, Internet y del sistema informático que posea la Asociación.</p>	<p><b>Competencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsable de recibir, manejar, controlar y custodiar los dineros ingresados a la Asociación, previa verificación y constatación de la exactitud y legalidad con presencia de los clientes;</li> <li>● Honradez y probidad en el manejo de fondos a su cargo;</li> <li>● Manejar buenas relaciones humanas y atención excelente a los clientes de la Asociación;</li> </ul>	<p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Recibir y custodiar los pagos que realicen los clientes;</li> <li>● Manejar, utilizar y custodiar el fondo de cambio asignado;</li> <li>● Custodiar y poner a buen recaudo los ingresos recibidos coordinando con el Contador/a General el cierre diario de caja;</li> <li>● Presentar diariamente a contabilidad el cierre diario de caja;</li> <li>● Cuidar y velar por el buen funcionamiento del mobiliario y equipo a su cargo y bajo su responsabilidad;</li> <li>● Otras que sean impartidas por su superior.</li> </ul>
<p><b>Relación Funcional:</b>  Contractual:  Gerente Funcional:  Contador/a</p>		
<p><b>Elaborado por:</b></p>	<p><b>Revisado por:</b></p>	<p><b>Autorizado por:</b></p>

**Bodeguero de la Asociación.**

	<b>ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES "RÍO INTAG"</b> <b>Nombre del Puesto: BODEGUERO</b> <b>Misión Puesto:</b> Mantener adecuadamente el flujo de recursos materiales, para el correcto desenvolvimiento de las actividades de la organización, a través de la ejecución y supervisión de las labores de recepción, revisión, almacenamiento, custodia y entrega de los bienes de propiedad de la asociación.	
<b>Perfil:</b> <b>Instrucción:</b> Título segundo nivel. <b>Experiencia:</b> Dos años en labores similares.  <b>Especialización:</b> Haber realizado Cursos o adiestramiento manejo de utilitarios como Word, Excel, Internet y del sistema informático que posea la Asociación, manejo de un sistema computarizado de Inventarios.	<b>Competencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsabilidad en el movimiento (ingreso y egreso) y custodia de materiales, muebles, equipos y suministros de propiedad del Asociación.</li> <li>● Iniciativa y creatividad en la clasificación y codificación de los bienes que maneja.</li> <li>● Capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales dentro y fuera del trabajo.</li> </ul>	<b>Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Participar en la formulación del plan de adquisiciones de productos, bienes y suministros necesarios para completar volúmenes de existencias de bodegas y atender requerimientos de la Asociación para el desarrollo de sus actividades; en función de los planes, programas debidamente aprobados y presupuestados;</li> <li>● Recibir todos los productos, bienes y materiales adquiridos, transferidos, donados o en préstamo, comprobando cantidades, calidad, peso y especificaciones respectivas;</li> <li>● Identificar, ordenar, almacenar y custodiar los materiales, equipos, herramientas, accesorios y suministros ingresados a la bodega de acuerdo a las normas y procedimientos vigentes;</li> <li>● Establecer y mantener actualizado un sistema de inventario permanente a fin de controlar y registrar existencias en bodega;</li> <li>● Elaborar los comprobantes de ingreso y egreso de bodega y enviarlos a contabilidad para su registro, valoración y control;</li> <li>● Participar en constataciones físicas de inventarios que se efectuasen por disposición del jefe inmediato;</li> <li>● Solicitar la provisión de materiales, herramientas, suministros, cuando las existencias lleguen a su nivel mínimo;</li> <li>● Proveer los bienes, suministros, herramientas, en base a solicitud autorizada y mantener registros por dependencias y responsables de su uso y conservación;</li> <li>● Solicitar la baja, remate, de materiales, equipos, herramientas, y otros, destruidos, inservibles que dejen de usarse por la Asociación y que se encuentren bajo su responsabilidad;</li> <li>● Presentar informaciones mensuales del movimiento de bodega;</li> <li>● Entregar los bienes en base a la solicitud de egreso debidamente autorizada;</li> <li>● Establecer y controlar en stocks mínimo y máximo de existencia en bodega;</li> <li>● Procurar que la bodega disponga de las seguridades requeridas de las condiciones adecuadas para el almacenamiento, custodia y protección de materiales;</li> <li>● Realizar anualmente el inventario físico de las existencias de bodega y de bienes de inventario y supervisar que se realice;</li> <li>● Preparar y remitir a contabilidad al final de primer semestre, y anualmente los saldos de las existencias en bodega del inventario físico;</li> <li>● Las demás por la naturaleza de las funciones de la unidad le sean asignadas.</li> </ul>
<b>Relación Funcional:</b> Contractual: Gerente Funcional: Contador/a		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

**Vendedor (a) de la Asociación.**

	<b>ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG”</b> <b>Nombre del Puesto: VENDEDOR(A)</b> <b>Misión Puesto:</b> Responsable de la organización de las labores de venta, ejecutándolas con buena presentación del servicio que se brinde a los clientes.	
<b>Perfil:</b> <b>Instrucción:</b> Educación secundaria  <b>Experiencia:</b> Dos años en actividades similares;  <b>Especialización:</b> Conocimiento básico de Higiene y salubridad, Atención al cliente.	<b>Competencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Responsabilidad de mantener una buena imagen del servicio cumpliendo las disposiciones dadas por la Asociación;</li> <li>● Mantener una comunicación fácil, ágil y oportuna con el cliente;</li> <li>● Aseo personal;</li> <li>● Cumplir con todas las normas de higiene y salubridad.</li> </ul>	<b>Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Recibir y atender amablemente a los clientes y vender los productos que ofrece la Asociación;</li> <li>● Tomar nota del pedido;</li> <li>● Estar pendiente de los requerimientos del cliente para darle atención;</li> <li>● Atender al cliente durante el tiempo de permanencia en las instalaciones de la Asociación;</li> <li>● Mantener y cuidar que las áreas de venta estén limpias y accesibles;</li> <li>● Evaluar al cliente el servicio entregado y agradecer la visita;</li> <li>● Informar al cajero(a) los datos sobre los productos que van a llevar los clientes;</li> <li>● Reemplazar al cajero(a) los días de descanso y cumplir sus funciones,</li> <li>● Asistir al trabajo según el horario establecido y cumplir con las funciones y reglamentos de la Asociación;</li> <li>● Otras actividades dispuestas por el jefe inmediato.</li> </ul>
<b>Relación Funcional:</b> Contractual: Gerente Funcional: Contador/a		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>

### **3.8.3. Manual de Políticas y Procedimientos**

Luego de definidos y especificados los diferentes cargos y funciones, se elabora el Manual de Políticas y Procedimientos de la organización, donde se detallan las características de los procesos y las políticas, que tienen lugar en las actividades que se ejecutan en las diversas áreas de la misma. Este Manual constituye el eje fundamental de la asociación, mediante la cual se controla el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la entidad.

Las principales actividades que se desarrollan como parte de las políticas y procedimientos de la asociación, son las siguientes:

- Las adquisiciones,
- Los pagos a los proveedores,
- Las ventas de productos y servicios.

#### **Políticas y Procedimientos para Adquisiciones**

##### **Objetivo**

Establecer las políticas y procedimientos apropiados y oportunos para el correcto desempeño de la Asociación, garantizando el desarrollo y suministro eficiente de los productos y bienes, que ofrece la organización, satisfaciendo de esta forma las demandas internas y externas de los clientes.

##### **Políticas: Financieras**

- Desarrollar un análisis cuantitativo y cualitativo del desempeño económico el primer mes del año, que permita ratificar o rectificar el plan operativo anual, que se prepara siempre

en el cuarto trimestre del año anterior, así como los presupuestos definidos por la asociación,

- Generar y suministrar los comprobantes de retención de las compras realizadas, durante el periodo que establece la ley,
- Cuando se realizan determinadas compras, sin que se entregue el comprobante al área de contabilidad, entonces, el valor de la retención es responsabilidad y será asumido por el trabajador que realizó esta actividad.
- En un plazo máximo a 8 días, contados a partir de la recepción de los productos, se realizará el pago a los proveedores según exige el contrato firmado por las partes.

### **Administrativas**

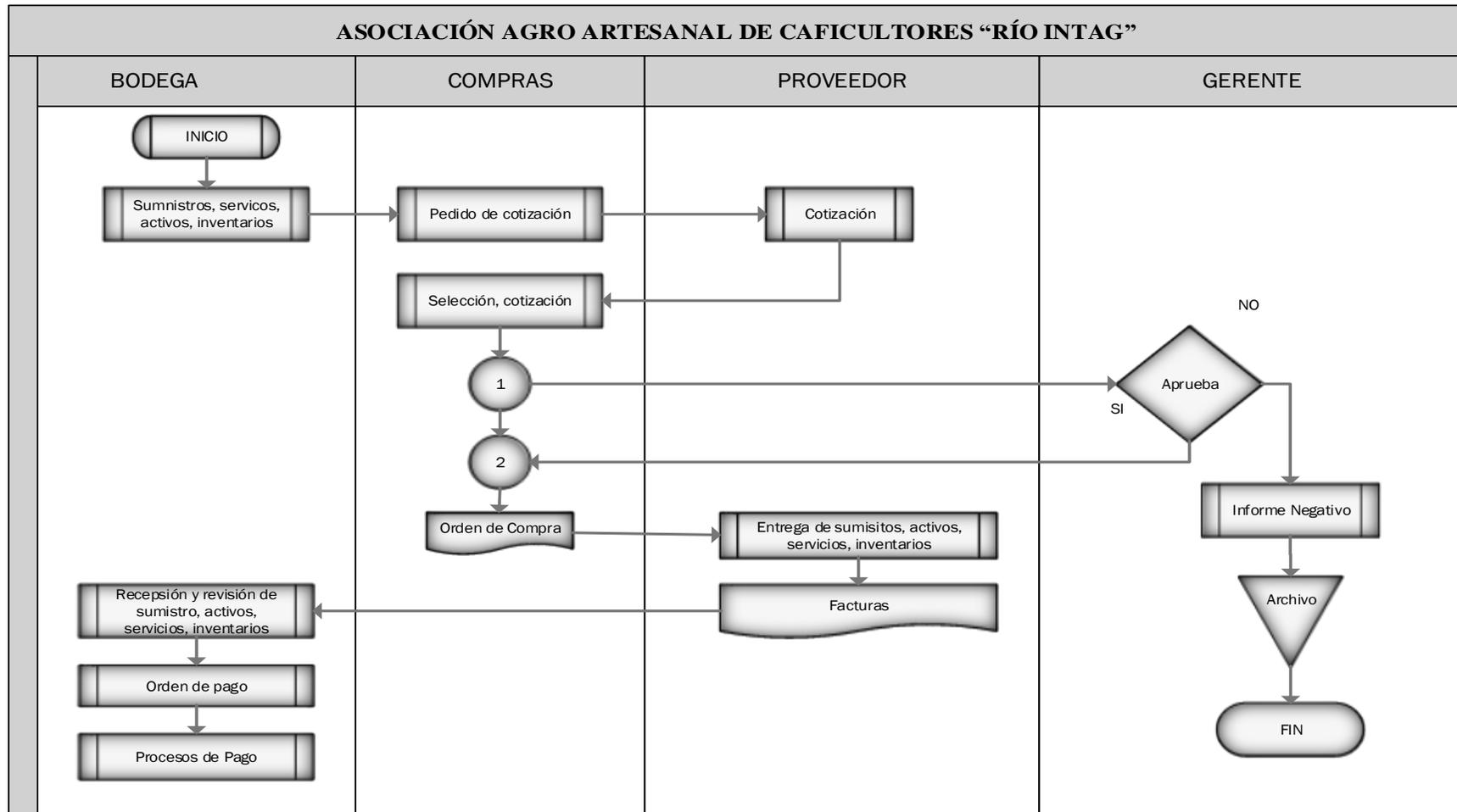
- Previo al proceso de compra, se calificarán los proveedores y se establecerán las condiciones de calidad, precios, tiempo de entrega y formas de pago, que faciliten el pedido del servicio o producto,
- Los comprobantes que respalden la adquisición serán verificados, y deberán cumplir con las normativas legales actuales,
- En caso de existir novedades en las formas de recepción de los productos o bienes, contabilidad, comunicará al proveedor las incongruencias detectadas, antes de la emisión del informe del área de bodega, en un periodo de 24 horas, posterior al recibo del producto, con el objetivo de tomar las medidas necesarias antes la ejecución del correspondiente pago.

*Proceso de adquisiciones de la Asociación.*

 <b>ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES "RÍO INTAG"</b> <b>PROCESO DE ADQUISICIONES</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>No</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>EJECUTOR</b>
1	Orden de pedido de Productos, Suministros, Materiales, Servicios, Activos,	Bodega
2	Realización del pedido de cotización a los proveedores	Adquisiciones
3	Presentación de la cotización	Proveedores
4	Estudio y selección de la mejor oferta (cotización)	Adquisiciones
5	Aprobación o rechazo de la cotización, para en caso de ser aceptada, autorizar la emisión de la orden de compra.	Gerente
6	Elaboración de la Orden de Compra	
7	Contactar al Proveedor	Adquisiciones
8	Entrega de los Productos, Suministros, Activos,	Adquisiciones
9	Servicios, por Bodega.	Proveedor
10	Emisión de la Factura	
11	Recepción y revisión de los Productos, Suministros, Activos, Servicios.	Proveedor
	Elaboración del Pedido de Pago	Bodega
		Bodega

Procedimiento

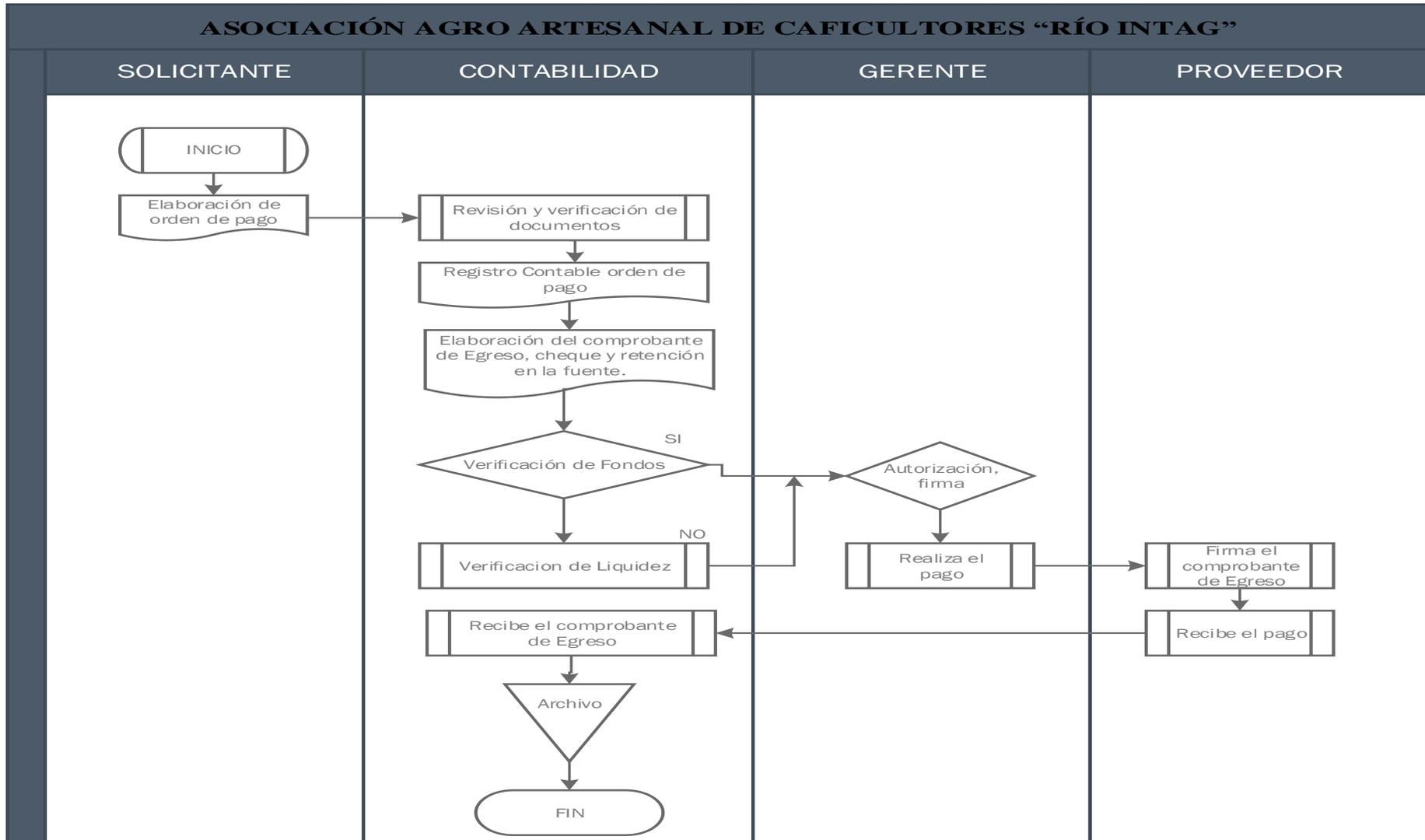
Flujograma de procedimientos para las adquisiciones de la Asociación.



*Proceso de pago a proveedores*

<b>ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG”</b>		
<b>PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>N o</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>EJECUT OR</b>
1	Revisar los documentos del proveedor, emitir el estado de cuenta y pasar el informe al Gerente.	Contador(a)
2	Recibir el informe de Contabilidad y revisar las condiciones establecidas durante el pedido. Comunicar al área de contabilidad las resoluciones previstas y luego proceder a efectuar el pago.	Gerente
3	Si el acuerdo de compra es al contado, emitir el cheque con el respectivo comprobante de egreso. Pero si la compra es a crédito, realizar el pago de acuerdo a las fechas convenidas, con el cliente. Estos documentos se entregarán a la Gerencia para su autorización y firma.	Contador(a)
4	Firma del cheque y de los documentos adjuntos. Entrega al proveedor o su respectivo agente vendedor.	Gerente
5	Firma el comprobante de egreso y recibe el pago.	Proveedor

Flujograma de procedimientos para pago proveedores



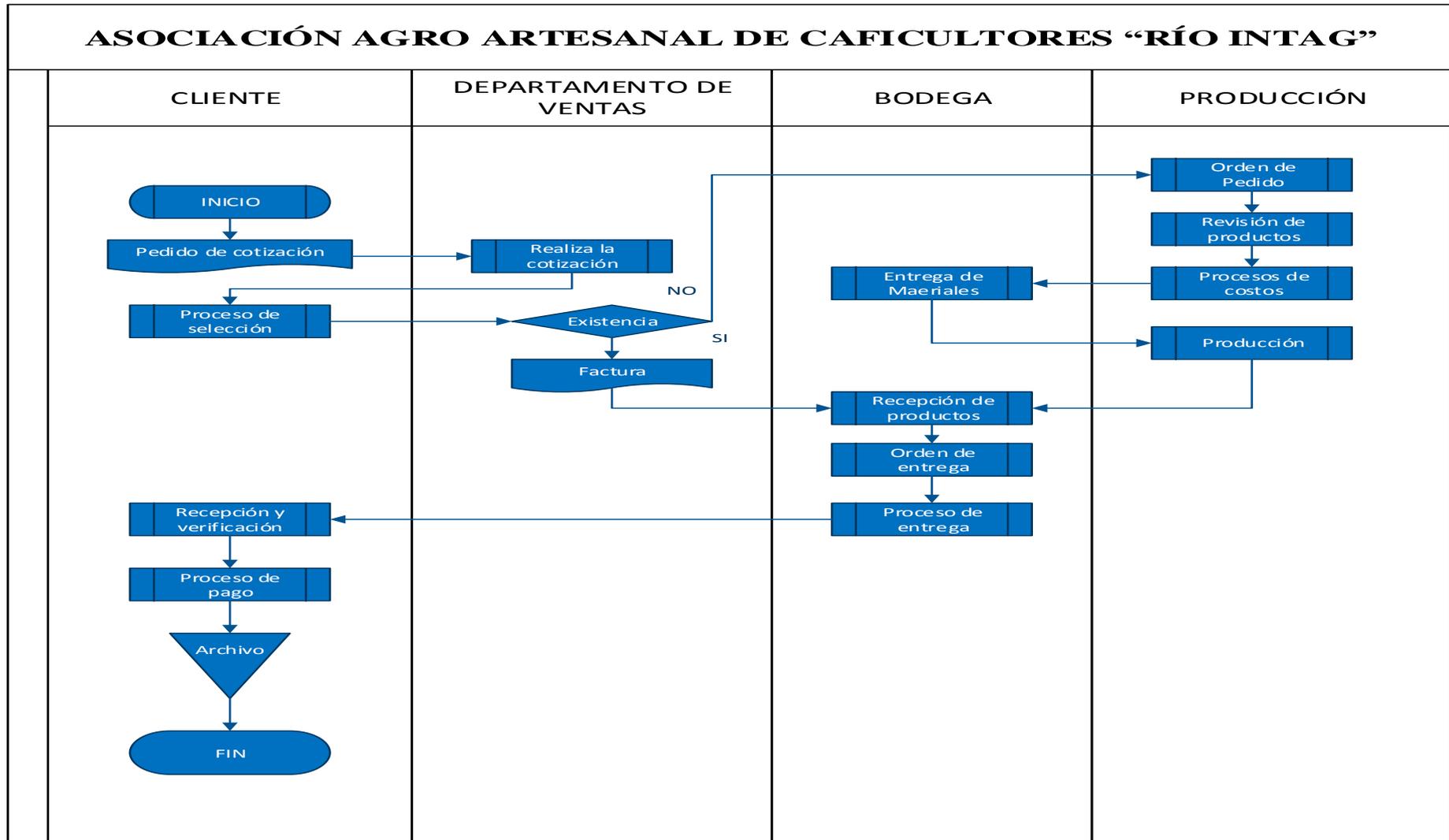
*Proceso de ventas de la asociación.*

ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES "RÍO INTAG"		
PROCESO DE VENTAS		
DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS		
N o	ACTIVIDAD	EJECUTOR
1	Realiza el pedido y/o cotización  Elabora cotización, es similar al de la emisión de facturas, con la diferencia que no descarga los ítems de inventario hasta no realizar el proceso de Conversión. <b>1. Encabezamiento:</b> No. de Factura: El número consecutivo de la última factura, puede ser modificado. No. de pedido: Puede o no registrar el No. de pedido Tipo de Cancelación C = Crédito, E = Efectivo, Si el tipo es C, se integra con cuentas por cobrar en el momento de mayorizar; de lo contrario se contabilizará en	Cliente
2	la cuenta Caja/Bancos definida en parámetros. Clave Cliente: Al ingresar la clave del cliente. <b>2. Registro de Productos:</b> Producto: El listado de ítems Cantidad: En existencias. Precio Unitario y Total: El precio unitario lo toma de la tarjeta de inventario y el precio total se lo calcula. Descuento: Si lo va a realizar ingresar el porcentaje por cada ítem. Totales: Total Bruto: es el resultado de multiplicar el precio unitario por la cantidad. Descuentos: Aplicados a la factura. Subtotal: Total bruto menos Descuentos ( no incluye IVA)	Ventas
3	Realiza procesos de selección y pedido.	Cliente
4	Verifica Stock de productos.	Ventas

*Proceso de ventas, continuación.*

<b>ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG”</b>		
<b>PROCESO DE VENTAS</b>		
<b>DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>N o</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>EJECUTO R</b>
5	En caso de no tener existencia suficiente de productos se elabora una orden de pedido. De tener suficiente stock se procede a la emisión de la factura. Para este proceso se realiza la conversión de la cotización a factura.	Producción
6	Bodega: El código de la bodega de donde se cotizaron los ítems. Nro. de Cotización: Se ingresa el número de la cotización que se va a convertir. Nro. de Factura: Número secuencial de las facturas Emitidas No de Formato: Número establecido del formato de factura.	Ventas
7	Una vez facturado se emite la orden de entrega.	Ventas
8	Se realiza el proceso de entrega al cliente	Bodega
9	Recepción y verificación de los productos recibidos	Cliente
10	Proceso de pago	Cliente

Flujograma de procedimientos para las ventas de la asociación.



#### **3.8.4. Reglamento Interno de Trabajo**

El reglamento interno de trabajo, constituye una herramienta de gran importancia para la organización, ya que se convierte en una norma reguladora de las relaciones internas entre el empleador y los trabajadores.

Este reglamento es una herramienta indispensable para la resolución de los conflictos que se presenten dentro de la Asociación, que en caso de que no existiera, sería muy difícil sancionara un trabajador por algún acto indebido, ya que no habría fundamentación normativa o regulatoria, que amparará una decisión sancionatoria.

El reglamento interno de trabajo, se encarga además de considerar, aquellos aspectos no contemplados de forma clara por la ley, o que hayan quedado al libre albedrío de las partes. Este reglamento se muestra en el ANEXO 9.

#### **3.8.5. Código de Ética**

La ética es en esencia el cuestionamiento que tiene lugar en el ámbito moral, del comportamiento de una persona. Su conceptualización, métodos y variedad de argumentaciones teóricas existentes, permiten cuestionar los diferentes comportamientos de índole moral, así como cuestionarlos conceptos morales que se desarrollan en la sociedad. Por lo que el estudio de los valores, su surgimiento y comportamiento social de los seres humanos, se engloban en el código de ética de una organización, el cual debe ser cumplido por sus miembros, y que para el caso de estudio de este trabajo de tesis, puede ser consultado en el ANEXO10.

### **3.8.6. Manual de procedimientos contables financieros Introducción**

El Manual de Procedimientos Contables financieros, que se presenta, aborda los principales lineamientos, encaminados a garantizar el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia, así como la ejecución efectiva de los procesos financieros de la asociación, lo cual contribuirá de manera significativa al incremento del grado de confianza de los socios, y de la transparencia de la organización, en el uso correcto de sus ingresos monetarios.

Por tanto, la implementación del Manual de Procedimientos Contables, constituye un elemento normativo, donde se exponen las políticas que deben cumplir los empleados, en correspondencia con las regulaciones y principios del mismo. Estos aspectos garantizarán el desarrollo eficiente de las actividades administrativas y financieras de la organización.

#### **Objetivos**

Diseñar e implementar el Manual de Procedimientos Contables, dirigido a la actividad administrativa y operativa del Gerente, utilizado por la organización para el correcto desarrollo de sus procesos, aplicando las disposiciones, reglamento, normas y leyes establecidas para este tipo de entidad productiva.

#### **Catálogo Único de Cuentas**

La mejor vía para mejorar la actividad contable de la Asociación, será a través de la implementación del Plan de Cuentas, que garantiza además, el tratamiento efectivo de las cuentas contables, cuenta también con un Código Numérico, así como su correspondiente codificación decimal punteada.

Se utilizará una codificación numérica, como es empleada en las actividades contables de otras organizaciones; en el cual el primer dígito representa los componentes del Estado de Situación Financiera, el segundo identifica el grupo o clase de cuenta creada que se agrupan en cada Estado Financiero, mientras que el tercero está asociado al subgrupo de cuenta, el cuarto grupo reconoce a que cuenta pertenece y por último el quinto dígito, identifica las cuentas de mayor y sus auxiliares, como se describe seguidamente:

**Tabla 48**  
**Descripción de las cuentas**

ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG” DESCRIPCIÓN DE CUENTAS	
<p><b>1 componente de E.F.(Activo)</b></p> <p><b>1.1 Clase de Activo (Corriente)</b></p> <p><b>1.1.1 Subgrupo de Activo (Disponibile)</b></p> <p><b>1.1.1.1 Mayor o Auxiliar</b></p>	<p><b>Código: 1</b></p> <p><b>Denominación:</b> Activo</p> <p><b>Naturaleza:</b> Deudora</p> <p><b>Descripción:</b> Agrupa el conjunto de las cuentas que representan los bienes y derechos tangibles e intangibles de propiedad de la organización, que por lo general son fuente potencial de beneficios presentes ó futuros.</p>
<p>Código: 2</p> <p>Denominación: <b>Pasivos</b></p> <p>Naturaleza: <b>Acreedora</b></p> <p><b>Descripción:</b> Agrupa el conjunto de las cuentas que representan las obligaciones contraídas por la organización por el giro ordinario de sus actividades, pagaderas en dinero, o en bienes, o en servicios.</p>	<p><b>Código: 4</b></p> <p><b>Denominación:</b> Ingresos</p> <p><b>Naturaleza:</b> Acreedora</p> <p><b>Descripción:</b> Ingresos, dinero, o cualquier otra ganancia o rendimiento de naturaleza económica, obtenido durante cierto periodo de tiempo por concepto de venta de los productos.</p>

<p><b>Código: 5</b></p> <p><b>Denominación:</b> Gastos</p> <p><b>Naturaleza:</b> Deudora</p> <p><b>Descripción:</b> Son aquellas erogaciones de dinero para la compra de bienes o servicios que la Asociación requiere.</p>	<p><b>Código:6</b></p> <p><b>Denominación:</b> Resumen de ingresos y gastos</p> <p><b>Naturaleza:</b> Deudora y Acreedora</p> <p><b>Descripción:</b> Esta cuenta cierra las cuentas temporales de gastos e ingresos.</p>
---	--

### PLAN DE CUENTAS PROPUESTO.

Código	Cuentas	Código	Cuentas
<b>1.</b>	<b>Activo</b>	<b>2</b>	<b>Pasivos</b>
<b>1.1</b>	Corriente	<b>2.1</b>	Pasivos Corrientes
<b>1.1.1</b>	Disponibile	<b>2.1.1</b>	Cuentas por pagar
<b>1.1.1.1</b>	Caja	<b>2.1.1.1</b>	Proveedores
<b>1.1.1.2</b>	Cooperativas de ahorro y crédito	<b>2.1.1.2</b>	Obligaciones patronales
<b>1.1.1.3</b>	Bancos y otras instituciones financieras	<b>2.1.1.3</b>	Obligaciones por pagar Sri
<b>1.1.1.4</b>	Inversiones en instituciones del sector popular	<b>2.1.1.4</b>	Otras retenciones
<b>1.1.1.5</b>	Inversiones en instituciones del sector financiero privado	<b>2.1.1.5</b>	Fondos por pagar
<b>1.1.2</b>	Activos financieros	<b>2.1.1.6</b>	Obligaciones por préstamos a corto plazo
<b>1.1.2.1</b>	Cuentas por cobrar	<b>2.1.1.7</b>	Anticipo a clientes
<b>1.1.2.2</b>	Socios	<b>2.1.1.8</b>	Cuentas por pagar varios
<b>1.1.2.3</b>	Empleados y administradores	<b>2.2</b>	No Corrientes
<b>1.1.2.2</b>	Documentos por cobrar	<b>2.2.1</b>	Obligaciones a largo plazo
<b>1.1.2.3</b>	Intereses por cobrar	<b>2.2.1.1</b>	Con instituciones del sector popular
<b>1.1.2.4</b>	Otras cuentas y documentos por cobrar	<b>2.2.1.2</b>	Con instituciones financieras del sector privado
<b>1.1.2.5</b>	Anticipo a proveedores	<b>2.2.1.3</b>	Con instituciones financieras del exterior
<b>1.1.2.6</b>	Provisión incobrables de cuentas y documentos por cobrar	<b>2.2.1.4</b>	Otras obligaciones a largo plazo
<b>1.1.3</b>	Inventarios	<b>2.2.1.5</b>	Interés por pagar a largo plazo
<b>1.1.3.1</b>	Materia prima	<b>2.2.1.6</b>	Obligaciones con empleados
<b>1.1.4.1</b>	Utilidades y excedentes pagados por anticipado	<b>2.2.1.7</b>	Documentos por pagar a largo plazo
<b>1.1.4.2</b>	Seguros pagados por anticipado	<b>2.2.1.8</b>	Obligaciones con empleadores
<b>1.1.4.3</b>	Arriendos pagados por anticipado	<b>2.2.1.9</b>	Documentos por pagar a corto plazo
<b>1.1.4.4</b>	Impuestos al sri por cobrar	<b>2.2.4</b>	Otros pasivos Corrientes
<b>1.2</b>	No corriente	<b>3</b>	<b>Patrimonio</b>
<b>1.2.1</b>	Propiedad, planta y equipo	<b>3.1</b>	Capital social
<b>1.2.1.1</b>	Terrenos	<b>3.1.1.</b>	Aporte de socios

1.2.1.2	Edificios y locales	3.1.2	Reservas
1.2.1.3	Muebles y enseres	3.1.2.1	Reservas legales
1.2.1.4	Equipos de oficina	3.1.3	Otros aportes patrimoniales
1.2.1.5	Equipos de computo	3.1.3.1	Resultados
1.2.1.6	Vehículos	4	<b>Ingresos</b>
1.2.1.7	Activos biológicos	4.1	Ingresos por ventas
1.2.1.8	Depreciación acumulada	4.1.1	Venta de bienes
1.2.2	Gastos diferidos	4.1.2	Venta de servicios
1.2.2.1	Amortización gastos diferidos	4.1.3	Devolución de ventas
1.2.3	Otros activos a largo plazo	4.1.4	Descuento en ventas
5	<b>Costo de producción y gastos</b>	4.2.1	Cuotas de administración
5.1	Costo de producción	4.2.2	Cuotas de ingreso
5.1.1	Compras netas	4.2.3	Multas
5.1.1.1	Compra de bienes	4.3	Otros ingresos
5.1.1.2	Compra de servicios	4.3.1	Otros
5.1.1.3	Devolución de compras	4.3.1.1	Rembolso de gastos
5.1.1.4	Descuento en compras	4.3.1.2	Arrendamientos
5.1.1.5	Transporte en compras	4.3.1.3	Otros ingresos
6	<b>Gastos</b>	6.1.2.4	Sistemas tecnológicos
6.1	Gastos de administración y venta	6.1.2.5	Servicios cooperativos
6.1.1	Gastos del personal	6.1.2.6	Impuestos, contribuciones y multas
6.1.1.1	Remuneraciones	6.1.2.6	Servicios varios
6.1.1.2	Beneficios sociales	6.1.2.7	Depreciaciones
6.1.1.3	Gastos de alimentación, movilización y uniformes	6.1.2.8	Amortizaciones
6.1.1.4	Aporte al iess	6.1.2.9	Servicios básicos
6.1.1.5	Pago de dietas	6.1.2.10	Cuentas incobrables
6.1.1.6	Otros gastos de personal	6.1.2.11	Otros gastos
6.1.2	Gastos generales y servicios	6.2	Gastos financieros
6.1.2.1	Servicio	6.2.1	Comisiones
6.1.2.2	Mantenimiento y reparación	6.2.3	Pérdidas financieras
6.1.2.3	Suministros y materiales	6.3	Otros gastos

## Dinámica Contable de las Cuentas Contables

### *Efectivo y equivalentes al efectivo*

<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.1.1.1/1.1.1.3</b>
<b>DENOMINACIÓN:</b>	<b>CAJA / BANCOS</b>
<b>NATURALEZA:</b>	<b>DEUDORA</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Comprenden los fondos disponibles en efectivo, recibidos del sector interno o externo, mediante efectivo, depósitos, transferencias, cheques y donaciones de dinero, destinadas a financiar gastos y/o inversiones.	
<b>MOVIMIENTO DEUDOR</b>	<b>MOVIMIENTO ACREEDOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de productos;</li> <li>• Cobros efectuados;</li> <li>• Transferencias recibidas;</li> <li>• Ingresos por rendimientos financieros;</li> <li>• Registro de Notas de Crédito emitidas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos realizados a proveedores de materiales, suministros, activos fijos y/o servicios recibidos;</li> <li>• Pago de nómina;</li> <li>• Pago de obligaciones tributarias, laborales y funcionamiento;</li> <li>• Transferencias realizadas a favor de terceros;</li> <li>• Por las Notas de Débito emitidas;</li> </ul>
<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar mensualmente que la suma de los saldos en registros auxiliares sea igual al saldo de la cuenta mayor.</li> <li>• Los rubros provenientes del efectivo y sus equivalentes de la Asociación se ingresan a las cuentas respectivas en el tiempo mínimo de 24 horas de efectuada la transacción.</li> <li>• Se debe realizar conciliaciones bancarias mensuales.</li> <li>• Efectuar arquezos periódicos y sobre base sorpresiva.</li> <li>• Los pagos a proveedores se realizan mediante transferencias.</li> <li>• En las conciliaciones se deben anexar el libro mayor de bancos y el estado de cuenta del mes correspondiente.</li> <li>• El uso de dinero en efectivo se debe limitar solo para compras menores por medio del fondo fijo de caja chica.</li> </ul>	

*Inventarios.*

<b>CÓDIGO:</b>	<i>1.1.3</i>
<b>DENOMINACIÓN:</b>	<i>INVENTARIOS</i>
<b>NATURALEZA:</b>	<i>DEUDORA</i>
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Dentro de esta cuenta se registran los productos disponibles para la venta, suministros y materiales, herramientas.	
<b>MOVIMIENTO DEUDOR</b>	<b>MOVIMIENTO ACREEDOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de productos para la venta;</li> <li>• Adquisición de suministros y/o materiales;</li> <li>• Compra de herramientas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de productos;</li> <li>• Baja de productos por mal estado;</li> <li>• Devolución de materias primas a proveedores.</li> </ul>
<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizada la información de la base de datos de los Proveedores.</li> <li>• Todo requerimiento de compra deberá ser aprobado por la Gerencia General, caso contrario no se podrá proceder con la compra.</li> <li>• Realizar el ingreso de manera inmediata de las compras luego de recibir de bodega informe de conformidad.</li> <li>• Las listas de presiones deben mantenerse siempre actualizados y entregados a los vendedores.</li> </ul>	

**Propiedad planta y equipo**

<b>CÓDIGO:</b>	<b>1.2.1</b>
<b>DENOMINACIÓN:</b>	<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>
<b>NATURALEZA:</b>	<b>DEUDORA</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Comprenden la pertenencia, adquisición de bienes muebles, e inmuebles, para incorporar a la propiedad de la Asociación. Se incluyen los gastos que permitan prolongar la vida útil, mejorar el rendimiento o reconstruirlos.	
<b>MOVIMIENTO DEUDOR</b>	<b>MOVIMIENTO ACREEDOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro del costo de adquisición y/o histórico del bien;</li> <li>• Adquisición de bienes muebles, e inmuebles;</li> <li>• Por revalorización de los activos de acuerdo a aplicación de normativa legal exigida.</li> <li>• Reclasificación entre cuentas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por baja autorizada del bien por pérdida o deterioro;</li> <li>• Disminución del valor legal.</li> <li>• Venta de bienes;</li> </ul>
<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controles físicos adecuados sobre activos que puedan moverse con facilidad.</li> <li>• Constatación periódica de los activos fijos y su conciliación con el departamento de contabilidad.</li> <li>• Codificación de cada activo fijo.</li> <li>• Realizar un acta entrega a cada empleado por el bien recibido.</li> <li>• Mantener un registro de todos los activos fijos actualizados en magnético.</li> </ul>	

*Cuentas y documentos por pagar*

<b>CÓDIGO:</b>	<b>2.2.1.9</b>
<b>DENOMINACIÓN:</b>	<b>DOCUMENTOS POR PAGAR</b>
<b>NATURALEZA:</b>	<b>Acreeedora</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Comprenden las obligaciones suministros, materiales y otros Generadas y no pagadas A proveedores de productos	
<b>MOVIMIENTO DEUDOR</b>	<b>MOVIMIENTO ACREEDOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abono y/o pago de la obligación;</li> <li>• No reconocimiento de la deuda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de la deuda;</li> <li>• Renegociación del crédito;</li> </ul>
<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los pasivos deben ser contraídos a nombre de la empresa.</li> <li>• Se comparan periódicamente las sumas de los auxiliares contra las cuentas de control.</li> <li>• Deben archivarse, en expedientes de pago por cada proveedor</li> </ul>	

*Obligaciones corrientes.*

<b>CÓDIGO:</b>	<b>2.1.1.2</b>
<b>DENOMINACIÓN:</b>	<b>OBLIGACIONES PATRONALES</b>
<b>NATURALEZA:</b>	<b>Acreeedora</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Comprende las obligaciones patronales y laborales por aportes de seguridad social y beneficios sociales de los empleados.	
<b>MOVIMIENTO DEUDOR</b>	<b>MOVIMIENTO ACREEDOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidación mensual de aportes;</li> <li>• Pago de beneficios sociales;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión de aportes;</li> <li>• Provisión de beneficios;</li> <li>• Valor de intereses, mora y multas</li> </ul>
<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligaciones con el IESS canceladas a tiempo</li> <li>• Mantener a tiempo el pago de todas sus obligaciones.</li> <li>• Pago a tiempo de los beneficios por ley.</li> <li>• Pago de utilidades a trabajadores.</li> </ul>	

**Patrimonio.**

<b>CÓDIGO:</b> 3	3
<b>DENOMINACIÓN:</b>	<b>PATRIMONIO</b>
<b>NATURALEZA:</b>	<b>ACREEDORA</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Comprende el capital social, medio económico y financiero a través de la cual la entidad puede cumplir con su objeto social.	
<b>MOVIMIENTO DEUDOR</b>	<b>MOVIMIENTO ACREEDOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas del ejercicio;</li> <li>• Compensación de pérdidas de años anteriores;</li> <li>• Liquidación final de la entidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensación de pérdidas;</li> <li>• Aportes de socios;</li> <li>• Donaciones recibidas;</li> <li>• Distribución de utilidades resultantes del ejercicio;</li> </ul>
<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se integra por aportaciones iniciales que efectúan los socios de la empresa</li> <li>• Verificar si las donaciones recibidas por la entidad formen parte del capital contribuido.</li> <li>• Revisar al final del año las operaciones echas en el cierre contable de las cuentas que correspondan al Patrimonio.</li> <li>• Aportaciones para futuros aumentos de capital hayan sido acordadas por la asamblea de socios accionistas.</li> </ul>	

**Ingresos.**

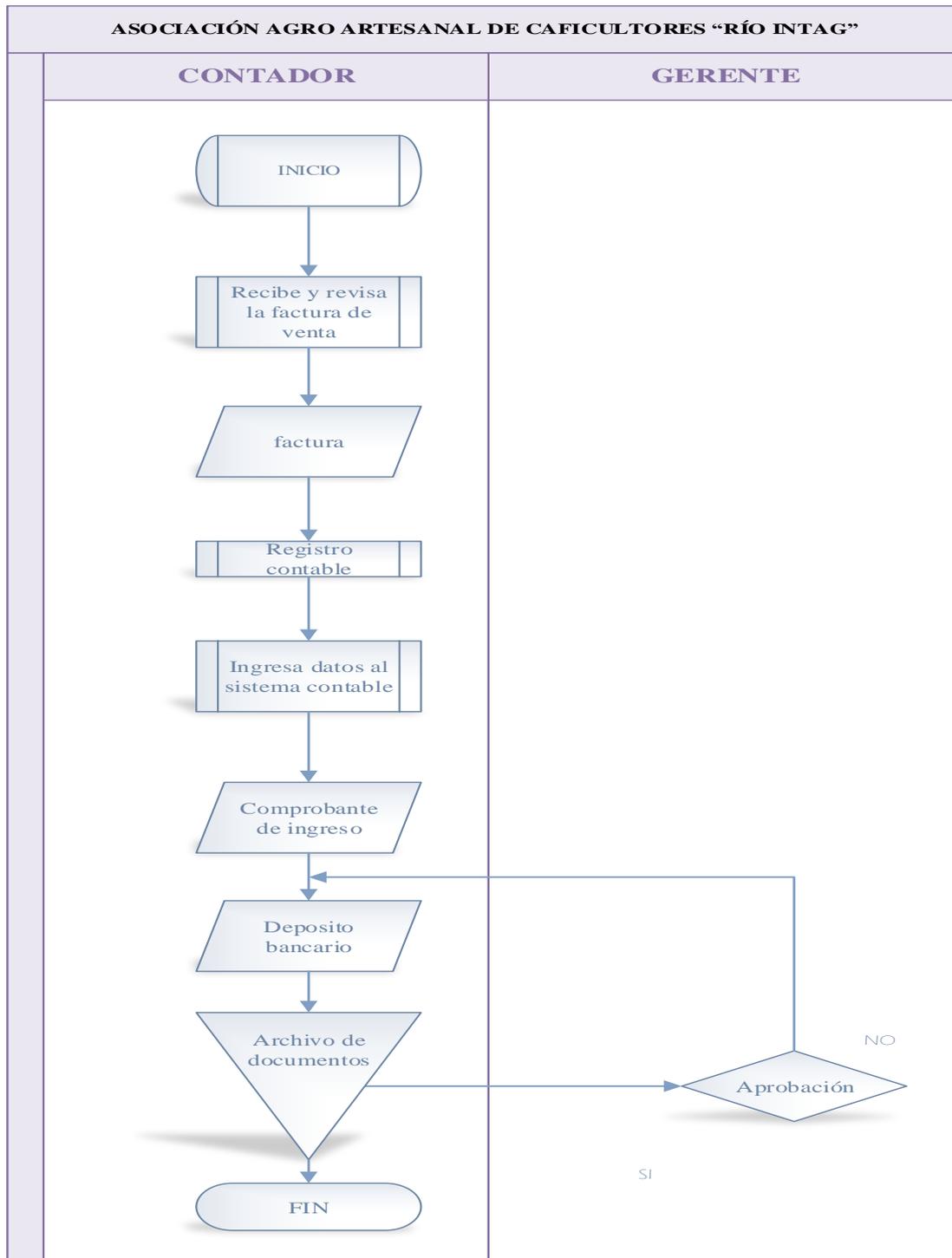
<b>CÓDIGO:</b>	<b>4.</b>
<b>DENOMINACIÓN:</b>	<b>INGRESOS</b>
<b>NATURALEZA:</b>	<b>Acreeedora</b>
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Agrupa las cuentas que acumulan los beneficios por venta de bienes y / o servicios que surgen de dichas actividades de la entidad.	
<b>MOVIMIENTO DEUDOR</b>	<b>MOVIMIENTO ACREEDOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las devoluciones de bienes y/o servicios con los clientes o socios;</li> <li>• El saldo al cierre del ejercicio;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor de los ingresos por venta de productos;</li> <li>• El valor de otro sin egresos;</li> </ul>
<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar todos los ingresos de manera inmediata.</li> <li>• Los ingresos provenientes de actividades ordinarias se miden al valor razonable de la contraprestación recibida.</li> <li>• Conciliación periódica de la suma de los auxiliares y las del mayor general.</li> <li>• Llevar un registro del control de cobros.</li> </ul>	

**Costos y Gastos.**

<b>CÓDIGO:</b>	5.
<b>DENOMINACIÓN:</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>
<b>NATURALEZA:</b>	<i>Acreeedora</i>
<p><b>DESCRIPCIÓN:</b> Agrupa las cuentas para comercializar un producto o servicio que la entidad ofrece, permite mejorar los resultados financieros del negocio y a la vez el control de la materia prima, mano de obra y costos de indirectos de fabricación.</p> <p>Intervienen las cuentas costo de personal, gastos financieros, servicios básicos, honorarios entre otros.</p>	
<b>MOVIMIENTO DEUDAOR</b>	<b>MOVIMIENTO ACREEDOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor de los costos y gastos realizados en el periodo;</li> <li>• El importe incurrido en los servicios básicos;</li> <li>• Importe de los intereses incurridos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El saldo al cierre del ejercicio</li> <li>• Valor de devoluciones en compras</li> <li>• Bienes vendidos devueltos por los clientes.</li> </ul>
<b>POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La asociación debe afilia a todos sus trabajadores.</li> <li>• Servicios básicos deben ser pagados a tiempo.</li> <li>• La asociación cubre los gastos de viaje del personal.</li> <li>• La asociación debe fijar las remuneraciones del trabajador el momento de la contratación.</li> <li>• Estable un porcentaje para el cálculo de incentivos recibidos por ventas.</li> <li>• Los incentivos por ventas, son venta hecha y cobrada.</li> <li>• Los beneficios sociales con calculados y pagados a tiempo.</li> </ul>	

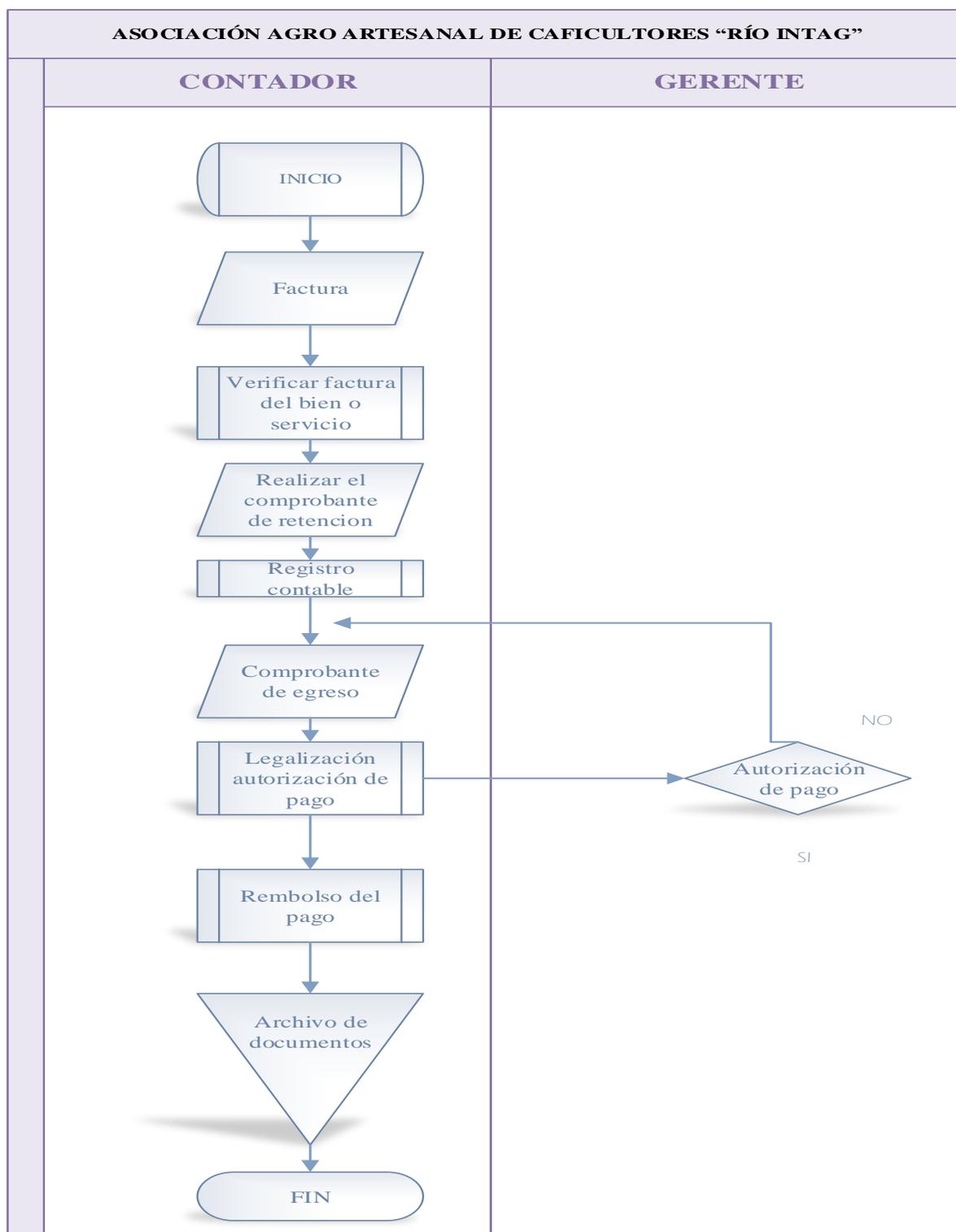
**Procedimiento Contable Registro de Ingresos.**

		ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG” PROCEDIMIENTO CONTABLE REGISTRO DE INGRESOS	
<b>N o.</b>	<b>ÁREA RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TARE AS</b>
1	CONTABILIDAD	RECIBIR Y REVISAR FACTURA DEVENTA	Verificar que la información entregada por caja esté de acuerdo con las facturas emitidas.
2	CONTABILIDAD	REALIZAR EL DEPÓSITO AL BANCO	Elaborar comprobantes de depósitos
3	CONTABILIDAD	INGRESAR DATOS AL SISTEMA CONTABLE	Registrar en el sistema contable.
4	CONTABILIDAD	IMPRESIÓN DE COMPROBANTES DE INGRESO	Imprimir los documentos respectivos
6	CONTABILIDAD	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	Archivar en forma Cronológica

**Procedimiento Contable Registro de Ingresos**

**Procedimiento Contable Registro de Egresos por Pago a Proveedores.**

		ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES "RÍO INTAG" PROCEDIMIENTO CONTABLE REGISTRO DE EGRESOS	
N o.	ÁREA RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TAREAS
01	CONTABILIDAD	VERIFICAR FACTURA DEL BIEN OSERVICIO	Revisar que la factura cumpla los requisitos del reglamento de facturación dispuestos por el SRI y con el Reglamento de Adquisiciones, y verificar si el producto cumple con lo solicitado.
02	CONTABILIDAD	ELABORAR COMPROBANTE DE RETENCIÓN	Calcular el valor de retención en la fuente e IVA aplicando el porcentaje según el tipo de compra de acuerdo a lo dispuesto por el SRI; Imprimir o llenar el comprobante de retención en la fuente e IVA, según el caso en original y copia.
03	CONTABILIDAD	REGISTRO CONTABLE	Ingresar al módulo de contabilidad; Asignar cuentas contables según el catálogo; Grabar el registro.
04	CONTABILIDAD	ELABORAR REPORTE DE PAGO	Elaboración e impresión del Comprobante de egreso; Elaborar cheque; Adjuntar factura y comprobantes de retención; Legalizar.
05	CONTABILIDAD Y REPRESENTANTE LEGAL	LEGALIZACIÓN DEL PAGO	Enviar al Representante Legal para autorización del pago; Verificar legalización del Representante Legal en reporte contable de pago y cheque; Entregar el reporte contable y cheque a contabilidad firmado.
06	CONTABILIDAD	DESEMBOLSO DEL PAGO	Recibir del Representante Legal documentos de pago y cheque; Hacer firmar al beneficiario el Comprobante de Egreso, en casillero Recibí conforme; Entregar al beneficiario el cheque y original del comprobante de retención en la fuente e IVA, según el caso
07	CONTABILIDAD	ARCHIVAR LA DOCUMENTACIÓN	Archivar en orden cronológico y secuencial el reporte contable de pago y retención en la fuente el IVA.

**Procedimiento Contable Registro de Egresos por Pago a Proveedores**

## Procedimiento Elaboración Estados Financieros

El estado de la situación financiero, se representa a través del balance general de la empresa, donde se analizan los principales activos, así como los pasivos y patrimonios de la organización Agro Artesanal de Caficultores “RIO INTAG”, como se muestra a continuación.

### 6. Registros básicos

#### Diario General

Registra en forma cronológica las transacciones efectuadas por una empresa o ente contable, por lo que es muy conveniente la utilización del siguiente esquema:

#### *Libro diario*

<b>Explicación del Libro Diario:</b>					
<b>Fecha:</b> La correspondiente a la transacción					
<b>Código:</b> Número o codificación de la cuenta de acuerdo al plan de cuentas establecido.					
<b>Descripción:</b> El nombre de las cuentas que intervienen en la transacción.					
<b>Referencia:</b> El número de tarjeta del Libro Mayor.					
<b>Debe:</b> Se anotara los valores respectivos que la o las cuentas reciben.					
<b>Haber:</b> Se anotara los valores respectivos que la o las cuentas entregan.					

<b>LIBRO DIARIO</b>					
<b>FECHA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REF.</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>

## Mayor General y Auxiliares

Se clasifica y acumula la información proveniente del Libro Diario en cada cuenta del Mayor General y sus respectivos auxiliares.

Se presente a continuación:

### *Mayor general*

<b>Explicación del Mayor General:</b>						
<b>Fecha.</b> La correspondiente a la transacción						
<b>Código.</b> Número o codificación de la cuenta respectiva al plan de cuentas establecido.						
<b>Descripción.</b> El nombre de las cuentas que intervienen en la transacción.						
<b>Referencia.</b> El número del asiento contable del Libro Diario.						
<b>Debe.</b> Se traslada el valor que consta en la columna del debe del Libro Diario.						
<b>Haber.</b> Se traslada el valor que consta en la columna del haber del Libro Diario.						
<b>Saldo.</b> La diferencia entre el debe y el haber.						

<b>MAYOR GENERAL</b>						
<b>CUENTA:</b>			<b>AÑO:</b>		<b>No.:</b>	
<b>FECHA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REF.</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>SALDO</b>

## 7. Componentes de los Estados Financieros

Los principales componentes de los Estados Financieros, que serán tomados en cuenta para el desarrollo del trabajo, son los siguientes:

**Estado de Situación Financiera:** Permitirán comprobar la situación financiera actual de la organización, lo cual constituye un elemento de partida para el control económico de la misma.

### Estructura:

ASOCIACIÓN AACRI - RIO INTAG		ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2.017		(EXPRESADO EN CIFRAS COMPLETAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)	
ACTIVOS		PASIVOS Y PATRIMONIO DE LOS SOCIOS	
<b>ACTIVOS CORRIENTES:</b>		<b>PASIVOS CORRIENTES:</b>	
Efectivo y equivalentes al efectivo		Proveedores	XXXX
Caja	XXXX	Obligaciones Paronales	XXXX
Cooperativas de ahorro y crédito		Otras retenciones	XXXX
Inversiones en instituciones del sector financier	XXXX	Obligaciones por pagar a corto plazo	XXXX
<b>Activos financieros</b>		Interés por pagar a corto plazo	XXXX
Cuentas por cobrar	XXXX	Cuentas por pagar varios	XXXX
Documentos por cobrar	XXXX	Beneficios a empleados	XXXX
Intereses por cobrar	XXXX		
Otras cuentas y documentos por cobrar	XXXX	<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>XXXX</b>
Anticipo a proveedores	XXXX		
Intereses por cobrar		<b>PASIVOS NO CORRIENTES:</b>	
<b>Total activos corrientes</b>	<b>XXXX</b>	Interés por pagar a largo plazo	XXXX
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES:</b>		<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>XXXX</b>
Propiedad, planta y equipo - neto	XXXX	<b>PATRIMONIO DE LOS SOCIOS:</b>	
		Capital social	XXXX
		Reservas	XXXX
		Otros aportes patrimoniales	XXXX
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>XXXX</b>	Resultado del ejercicio	XXXX
		<b>Total patrimonio</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>	<b>XXXX</b>	<b>Total</b>	<b>XXXX</b>

**Estado de los Resultados Integral:** Permite mantener actualizada a la Gerencia, sobre el estado de las operaciones productivas y comerciales de la organización, a partir de los cuales se realizan las proyecciones futuras y la concertación de nuevos negocios de trabajo.

**Estructura:**

**ASOCIACION AACRI - RIO INTAG  
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2017**

*(EXPRESADO EN CIFRAS COMPLETAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)*

<b>INGRESOS Y COSTO DE VENTAS:</b>	
Ventas netas	XXXX
(-) Costo de ventas	(XXXX)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>XXXX</b>
Otros ingresos	XXXX
<b>GASTOS DE OPERACIÓN:</b>	
Gastos administrativos	(XXXX)
Gastos de ventas	(XXXX)
Gastos financieros	(XXXX)
<b>Sub-total</b>	<b>XXXX</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>XXXX</b>
Menos:	
Impuesto a la renta	XXXX
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>XXXX</b>

**Estado de Evolución del Patrimonio:** Brinda importantes informaciones sobre los recursos materiales de la organización, principalmente, su estado físico y económico, conociéndose el valor de los mismos y su nivel de depreciación.

Estado de Flujos de Efectivo: Componente de gran importancia para la toma de decisiones, pues permite conocer el capital efectivo, con que cuenta la organización para desarrollo exitoso de sus operaciones comerciales.

**Estructura:**

**ASOCIACIÓN AACRI - RIO INTAG**  
**ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2017**

*(EXPRESADO EN CIFRAS COMPLETAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)*

	CAPITAL SOCIAL	RESERVA LEGAL	GANANCIAS ACUMULADAS	RESULTADO DEL EJERCICIO	TOTAL
Saldo final al 31 de diciembre del 2.016, restablecido	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Reserva legal		XXXX			XXXX
Transferencia de resultados			XXXX	XXXX	-
Utilidad del ejercicio				XXXX	XXXX
Impuesto a la renta 22%				XXXX	XXXX
Saldo final al 31 de diciembre del 2.017	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

**Estado de flujo de efectivo:** Es un estado financiero básico que informa sobre las variaciones y movimientos de efectivo y sus equivalentes en un período determinado. Según la NIF-B2, el estado de flujo de efectivo es un estado que muestra las fuentes y aplicaciones del efectivo de la entidad durante un periodo, las cuales se clasifican en actividades de operación, inversión y de financiamiento.

Muestra las entradas y salidas de efectivo que representan la generación o aplicación de recursos de la entidad durante el periodo.

**Estructura:**

**ASOCIACION AACRI - RIO INTAG  
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2.017**

*(EXPRESADO EN CIFRAS COMPLETAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)*

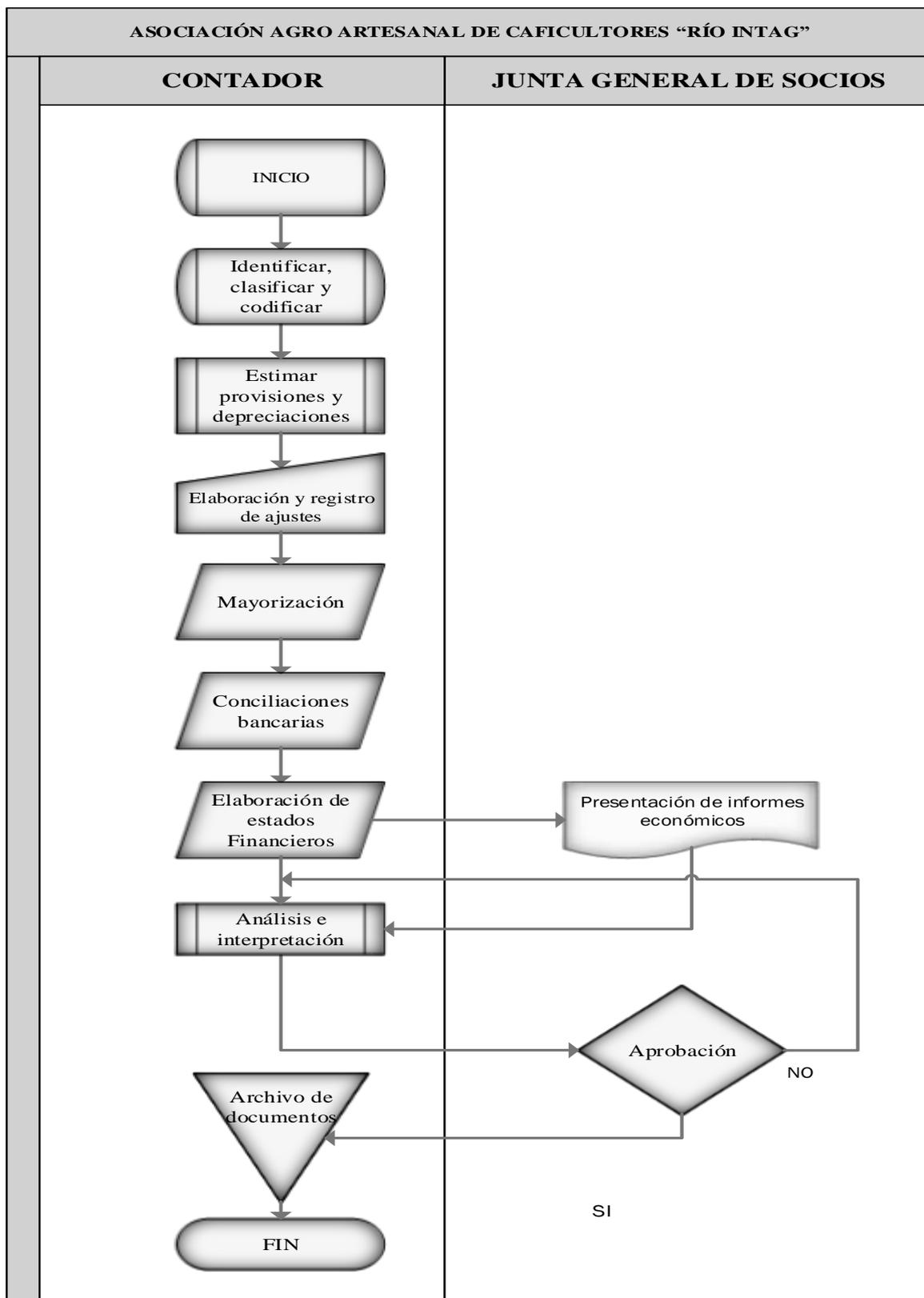
<b>(DISMINUCIÓN) NETO EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE LOS CAMBIOS EN LA TASA DE CAMBIO</b>	<b>XXXX</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROVISTO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:</b>	<b>XXXX</b>
Recibido de clientes	XXXX
Pagado a proveedores, empleados y otros	XXXX
Otros	XXXX
<b>FLUJOS DE EFECTIVO PROVISTO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>	<b>XXXX</b>
Propiedad, planta y equipo	XXXX
Activos biológicos	XXXX
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO:</b>	
(Disminución) neto de efectivo durante el año	XXXX
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año	XXXX
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO A FINAL DEL PERÍODO</b>	<b>XXXX</b>

**Notas explicativas a los balances:** Recogen la historia contable de la asociación, que permite conocer los principales aciertos y desaciertos de las operaciones económicas y tomar medidas para corregir los pasos de la organización, en función de lograr mejores resultados económicos y cumplir los objetivos estratégicos de la misma.

**Procedimiento elaboración de Estados Financieros.**

		<b>ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG” PROCEDIMIENTO REGISTROS ELABORACIÓN ESTADOS FINANCIEROS</b>	
<b>N o.</b>	<b>ÁREA RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TAREAS</b>
<b>01</b>	<b>CONTABILIDAD</b>	REGISTRO PROVISIONES Y AMORTIZACIONES	a) Realizar el cálculo de provisiones de pago sobre: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sueldos y salarios(mensual)</li> <li>2. Depreciaciones y amortizaciones (anual)</li> <li>3. Otras provisiones. (mensual)</li> </ol> b) Registrar el valor de las provisiones y amortizaciones en el sistema.
<b>02</b>	<b>CONTABILIDAD</b>	REGISTRO CUENTAS POR COBRAR Y PAGAR	a) Registro mensual de cuentas por cobrar y por cuentas por pagar; b) Actualización de saldos; c) Impresión de auxiliares.
<b>03</b>	<b>CONTABILIDAD</b>	REGISTRO DE GASTOS DIARIOS	a) Registro diario de gastos de la Asociación; b) Impresión de auxiliares.
<b>04</b>	<b>CONTABILIDAD</b>	REALIZAR CONCILIACIONES BANCARIAS	a) Realizar conciliaciones bancarias mensuales; b) Impresión de conciliaciones.
<b>05</b>	<b>CONTABILIDAD</b>	DECLARACIÓN Y PAGO DE IMPUESTOS S.R.I.	a) Revisión de cuentas de IVA en compras y ventas, retenciones del IVA y de la Fuente b) Impresión de auxiliares; c) Elaboración de formularios; d) Elaboración del comprobante de egreso y cheque para pago respectivo;
<b>06</b>	<b>CONTABILIDAD</b>	REALIZAR CIERRE DE CUENTAS ANUALES	a) Verificar saldos de módulos con contabilidad; b) Ajustar diferencias en caso de existir.
<b>07</b>	<b>CONTABILIDAD</b>	EMITIR ESTADOS FINANCIEROS MENSUALES Y ANUALES	a) Realizar proceso de mayorización; b) Emitir los Estados Financieros mensuales: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estado de Situación Financiera;</li> <li>2. Estado de Resultados;</li> <li>3. Estado de cambio en las cuentas del patrimonio</li> <li>4. Flujo de efectivo.</li> </ol> c) Imprimir los cuatro Estados Financieros.
<b>08</b>	<b>CONTABILIDAD</b>	REALIZAR ANÁLISIS FINANCIERO	En base a los Estados Financieros anuales realizar los siguientes análisis: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Realizar análisis financiero;</li> <li>b) Realizar liquidación presupuestaria;</li> <li>c) Presentar un informe al Representante Legal sobre los dos análisis realizados en los literales a y b.</li> </ol>
<b>09</b>	<b>CONTABILIDAD</b>	IMPRESIÓN Y ARCHIVO DE ESTADOS FINANCIEROS	a) Archivo de Estados Financieros anuales y sus correspondientes anexos y auxiliares.

*Procesamiento Elaboración Estados Financieros.*



### 3.8.7. Análisis financiero

El análisis financiero constituye para la Asociación Agro Artesanal de caficultores “RÍO INTAG”, una herramienta indispensable para la correcta interpretación de los Estados Financieros, que le permitirán al gerente general, conocer en detalles la situación financiera de la empresa, durante los diferentes periodos contables, lo cual le facilitará la toma de decisiones.

Este análisis permite, además, al Gerente pueda valorar y determinar el estado de las operaciones planificadas, así como el control riguroso del estado financiero de la organización, conociendo el grado de endeudamiento, la rentabilidad, la fortaleza y debilidad financieras, lo que contribuirá también a la correcta toma de decisiones.

#### Indicadores o Índices Financieros

La aplicación e interpretación de los indicadores financieros: liquidez, solvencia y rentabilidad, favorecen el análisis económico de la organización, que en conjunto conforman el estado financiero de la misma. Las principales características de estos indicadores se exponen a continuación:

**De Liquidez:** Este indicador permite conocer la disponibilidad de liquidez de la empresa y constituye uno de los elementos más importantes para la evaluación de la capacidad financiera de una misma. Por tanto, la operatividad de la Asociación Agro Artesanal de caficultores “RÍO INTAG”, depende de su grado de liquidez para poder cumplir con sus obligaciones financieras, con sus empleados y proveedores; que incluye además la disponibilidad para modernizar su tecnología, ampliar la capacidad productiva y adquirir materia prima. Los principales indicadores utilizados para la determinación de los índices de liquidez se muestran en la tabla siguiente.

*Capital de Trabajo.*

	<b>ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG” INDICADOR FINANCIERO DE LIQUIDEZ</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>DEFINICION:</b>	Este indicador es una medida de la capacidad que tiene la empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	
$\textit{Capital de Trabajo} = \textit{Activo Corriente} - \textit{Pasivo Corriente}$	
<b>ANALISIS DE INTERPRETACIÓN</b>	
<p>Indica el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo, permitiendo a la Gerencia tomar decisiones de Inversión temporal.</p> <p>Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo.</p>	

**De solvencia:** Constituyen una medida de grado de utilización correcta de los recursos de la empresa, determinado a partir del conocimiento del dinero real con que cuenta la organización. Permite, además, tomar decisiones sobre los acreedores y la posibilidad de que estos, puedan otorgar créditos a la empresa. El principal indicador de solvencia es el grado de endeudamiento, cuyas modalidades se exponen en la tabla siguiente.

***Endeudamiento Total***

	<b>ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES "RÍO INTAG"</b> <b>INDICADOR FINANCIERO DE SOLVENCIA</b>
<b>ENDEUDAMIENTO TOTAL</b>	
<b>DEFINICION:</b>	Refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa.
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	
$\textit{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\textit{Pasivo total}}{\textit{Activo total}} * 100$	
<b>ANALISIS DE INTERPRETACIÓN</b>	
Muestra el grado de participación de los acreedores sobre el total de los activos de la asociación.	

**De Rentabilidad:** También es conocido como indicador de rendimiento o eficiencia, que ya permite determinar la efectividad de la empresa, para controlar los costos, gastos y transformar las ventas en utilidades para la organización.

Para caso de las inversiones, este indicador permite conocer y analizar cómo se materializa el retorno de los valores invertidos por la empresa, o sea, el estado de rentabilidad del patrimonio y del activo total. Las características de este indicador se pueden comprobar en las tablas siguientes:

***Margen Bruto de Utilidad.***

	<b>ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG” INDICADOR FINANCIERO DE RENTABILIDAD</b>
<b>MARGEN BRUTO DE UTILIDAD</b>	
<b>DEFINICION:</b>	Es el porcentaje de utilidad bruta que se genera con las ventas de la Empresa
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	
$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta} * 100}{\text{Ventas Netas}}$	
<b>ANALISIS DE INTERPRETACIÓN</b>	
Significa que las ventas de la empresa ganaron un porcentaje de utilidad en el año. Por cada peso vendido, cuanto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales	

**Rendimiento de la Inversión.**

	<b>ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE CAFICULTORES “RÍO INTAG” INDICADOR FINANCIERO DE SOLVENCIA</b>
<b>INDICADOR FINANCIERO DE RENTABILIDAD (ROE)</b>	
<b>DEFINICION:</b>	Permite identificar la rentabilidad que les ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores.
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	
$\text{Margen Bruto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	
<b>ANALISIS DE INTERPRETACIÓN</b>	
Este indicador mide la capacidad para generar utilidades netas con la inversión de los accionistas y lo que ha generado la propia empresa (capital propio).	

### **3.8.8. Control interno contable**

El proceso de control interno contable se realiza con la participación vertical de la organización, en la cual participa tanto la Gerencia, como los empleados, que participan en las diferentes actividades de la misma, con el objetivo de contribuir a alcanzar una alta eficiencia y eficacia de las operaciones, así como contribuir de manera confiable en la documentación financiera y al cumplimiento en las leyes y normas se establecen en este sentido.

### **Importancia**

Teniendo en cuenta la importancia del control interno efectivo, es necesaria su implantación correcta en la empresa, de forma tal que se alcancen los objetivos estratégicos trazados con una elevada eficiencia y bajos costos productivos, acompañada de la menor pérdida de tiempo posible y la mayor reducción de las deficiencias económicas detectadas.

#### **1. Objetivos**

Utilización eficiente de los principales recursos de la empresa.

Brindar informaciones económicas precisas y confiables, para facilitar la toma de decisiones. Minimizar las deficiencias e insuficiencias productivas.

#### **2. Control Interno de las áreas de la Asociación**

Teniendo en cuenta que la asociación tiene una función comercial, a partir de sus resultados productivos, es imprescindible la implementación de procedimientos de Control Interno en las diferentes áreas de la organización, con especial interés en las secciones de

compra y venta. Por tanto, estos procedimientos, serán determinados a través de los indicadores siguientes:

- **Ingresos:** Permitirá contabilizar las ganancias de la organización, principalmente, a través de las ventas realizadas.
- **Egresos:** Incluirá los gastos o pagos como resultado de los desembolsos de efectivo realizados.

### 3. Políticas

- **Manejo de inventarios:** Utilizando el método promedio de depreciación lineal, se realizará el control de los recursos inventariados, que adquiere la organización para el correcto desarrollo de sus operaciones.
- **Cierre Diario de Caja:** Se realiza de manera diaria y a ella se adjuntan las facturas, los recibos y las notas de crédito. La autorización para descuentos mayores, las ventas a créditosonregistradosalreversodelafacturaduranteeldesarrollodelcierrediaride caja con la correspondiente firma del personal establecido.
- **Análisis de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar:** Este análisis garantizará el seguimiento y control de los saldos de cuentas que realiza la organización y que están pendientes por cobrar, evitando de esta forma los desbalances financieros, lo que favorece la salud financiera de la asociación.

### Control Interno para ingresos

El ciclo del ingreso por las ventas realizadas, constituyen un eslabón importante dentro del proceso de control interno, por lo que deben estar en constante monitoreo, para realizar los justes necesarios en las ventas, descuentos, así como en otros ingresos que

alcance la asociación, los cuales pueden ser tanto en efectivo como en forma de crédito.

Para garantizar la efectividad del proceso de control interno de los ingresos, es necesario la revisión sistemática de los documentos siguientes:

**Facturas de venta:** Se contabilizan con sistematicidad y son archivadas según la secuencia cronológica en que se efectúen las ventas

**Comprobantes de Depósito:** Estos comprobantes serán registrados periódicamente en el área de contabilidad, y serán comparados con los registros individuales de los clientes.

**Recibos de Cobros a Clientes:** Estos son archivados siguiendo la secuencia en que se desarrollan y se guardan junto con el cierre diario de caja. En este sentido, las ventas realizadas se contabilizan en las cuentas de clientes, mientras que el acceso a las cuentas individuales de estos, será autorizado solamente por el área de Contabilidad. Mientras que los saldos de los clientes, se verificarán de manera independiente para cada uno de estos, en periodos razonablemente establecidos.

**Notas de Crédito:** Al igual que las facturas y los recibos de cobros, estas son archivadas según se vayan ejecutando las operaciones económicas de la empresa, recogiendo además las novedades que se detecten durante la ejecución de las mismas. Incluyen además la firma del y el auxiliar contable y del resto de las personas responsables de estas operaciones.

### **Control Interno para egresos**

El ciclo del egreso está constituido, principalmente, por las compras y sus ajustes, los descuentos y las devoluciones, lo que indica que el control interno de esta partida, se determinan al hacerse efectivo el pago a los proveedores de bienes y servicios, así como el

pago de salarios a los trabajadores.

Como parte del ciclo de los egresos, son revisados los documentos siguientes:

**Facturas de compra:** Incluye las transacciones de compra y desembolso de efectivo realizados, los cuales deben estar debidamente autorizado por la gerencia y efectuado según los acuerdos correspondientes. Estas facturas deben estar certificadas por los productos obtenidos, los cuales deben ser contados, revisados y en correspondencia con órdenes de pedido y las facturas emitidas.

**Recibos de Pagos a proveedores:** Se deberá mantener permanentemente actualizado el archivo de las cuentas pendientes de pago, así como los artículos recibidos, deben ingresar al inventario y estar custodiados y controlados. Debe controlarse tanto los pagos emitidos, como las cuentas por pagar.

**Resumen de cheques emitidos:** Los cheques emitidos deben estar en correspondencia con los montos y los beneficiarios; firmados por el personal autorizado, y constar con el comprobante de egreso. Se deben contabilizar cada de los cheques emitidos con su correspondiente resumen, de las operaciones realizadas; mientras que las cuentas por pagar deben estar en concordancia con los montos, la clasificación de la cuenta y el o los beneficiarios. Para un mejor control de los egresos, deben separarse las funciones de las personas que ejecutan los procesos de compras y desembolsos de efectivos.

**Notas de Crédito:** Tanto las facturas de compra, como los cheques emitidos son archivados según sus operaciones realizadas, recogiendo además las novedades que se detecten durante la ejecución de las mismas. Incluyen además la firma del y el auxiliar contable y del resto de las personas responsables de estas operaciones. También se debe garantizar la custodia de los activos fijos e inventarios de las operaciones realizadas.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANALISIS DE IMPACTOS

#### 4.1. Análisis de Impactos

El análisis de los impactos que generará el proyecto, se realiza de manera integral, y facilitan comprobar metodológicamente el grado de impacto generado en el ámbito económico, social, educativo, ético y ambiental; y la relación entre ellos. Para una mejor comprensión de estos impactos, el análisis se realiza a través de una matriz con sus respectivos rangos de puntuación, como se muestran en la tabla siguiente:

**Tabla 49**  
*Niveles de impacto evaluados*

NIVELES DE IMPACTO	
VAL OR	NIVEL
-3	Impacto negativo alto
-2	Impacto negativo medio
-1	Impacto negativo bajo
0	No hay Impacto
1	Impacto positivo bajo
2	Impacto positivo medio
3	Impacto positivo alto

La matriz de impacto se desarrolla de la manera siguiente: para cada elemento de impacto, se determinan los indicadores de impactos definidos en la matriz; luego a cada indicador se le asigna un valor numérico del nivel de impacto; posteriormente se realiza la sumatoria de los niveles de impacto y se divide este valor para el número de indicadores seleccionados, obteniéndose entonces, el impacto promedio de cada área o ámbito. Al finalizar este procedimiento de cálculo, se desarrollará el análisis y argumento de las



**Valores Ponderados:**

$$\begin{aligned} \Sigma &= 9/3 \\ &= 3 \end{aligned}$$

**Análisis:**

El proyecto tiene un impacto social positivo alto, ya que cada una de las variables tiene gran importancia durante su desarrollo, lo que garantiza que la asociación agro artesanal de caficultores de “RÍO INTAG”, logre una significativa competencia empresarial, o sea, que la con una correcta dirección empresarial la organización, podrá obtener un excelente trabajo del equipo, lo que permitirá alcanzar una mayor permanencia en el mercado, así como una mayor de solidez y garantía en su gestión laboral. Entre los elementos más importantes se destacan los siguientes:

**Calidad de Servicio:** La calidad del servicio mejorará de manera vertiginosa, porque cada trabajador contará con informaciones claras y precisas sobre sus funciones, responsabilidades y los procedimientos que están implementados en la Empresa, lo que propiciará la realización del trabajo, y la prestación de los servicios con mayor calidad y eficiencia.

**Eficiencia en el Servicio:** Los trabajadores tendrán asignadas sus respectivas funciones específicas, lo que garantizará una mayor fluidez en los procesos que desarrolla normalmente la asociación agro artesanal de caficultores, y permitirá la eliminación de los tiempos muertos e inactividad de los mismos, todo lo cual contribuye al incremento de la comunicación, la motivación y la satisfacción personal de todos los trabajadores.

**Cliente Satisfecho:** Es de vital importancia garantizar la satisfacción plena del

cliente, lo cual es solo posible, cuando los aspectos anteriores explicados, alcancen el efecto deseado, cumpliendo con los requerimientos y demandas del cliente, lo que garantizará que la asociación agro artesanal de caficultores, reciba el reconocimiento del mercado local, al catalogarlo como una organización con un servicio de alta calidad y eficiencia, como resultado de poder contar con un capital humano comprometido con la organización.

#### 4.2.2. Impacto Económico

La implementación del manual administrativo financiero, permitirá alcanzar una oportuna y efectiva toma de decisiones, con lo cual la asociación agro artesanal de caficultores, podrá aprovechar las fortalezas de la organización, así como las oportunidades que brinda el mercado, reduciendo sus debilidades y amenazas.

Lo anterior tendrá éxito, si logra alcanzar un efectivo control de las actividades administrativas y financieras que desarrolla la organización. Además de lograr una adecuada definición de las funciones de cada uno de los trabajadores; lo que tributa de manera efectiva en el incremento de los niveles de ingresos de la asociación, en especial de sus miembros y empleados. Los niveles de impacto económico se pueden apreciar en la siguiente tabla..

**Tabla 51**  
**Impacto económico del proyecto**

IMPACTO ECONÓMICO INDICADORES	NIVELES DE IMPACTOS						
	-3	-	-1	0	1	2	3
1.Optimización de los recursos		2				X	
3.Competitividad						X	
3.Rentabilidad						X	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>

**Valores Ponderados:**

$$\begin{aligned} \Sigma &= 6/3 \\ &= 2 \end{aligned}$$

**Análisis:**

Consideramos que el proyecto tiene un impacto económico positivo medio, teniendo en cuenta los siguientes factores:

**Optimización de los recursos:** El adecuada optimización y manejo eficiente de los recursos, económicos, financieros, materiales y humanos, garantiza el aumento significativo de la capacidad operativa de la asociación, que a su vez permitirá satisfacer las demandas crecientes de la población y los socios, lo que provoca la generación de una mayor rentabilidad de la asociación agro artesanal de caficultores, y por tanto, una mayor competitividad en el mercado.

**Rentabilidad:** Los administradores y directivos, deben conocer y dominar los criterios de rentabilidad de la asociación, para cada actividad que realizan, ya que la correcta unión de la optimización de los recursos y este indicador conllevan a un incremento de la competitividad y a la inserción exitosa en el mercado. Con todo lo cual se alcanzará un negocio eficiente y eficaz. Por tanto, la implementación de los manuales propuestos, garantizará a la asociación manejar de manera óptima y eficiente los recursos humanos y económicos, reduciendo los impasses de producción y el comercio, debido a que los trabajadores podrán conocer sus funciones específicas y contribuciones a los ingresos de la organización, por lo que desarrollaran sus actividades de manera ágil y oportuna, brindado un servicio de alta calidad al cliente, logrando de esta forma un incremento significativo de las ganancias de la Asociación agro artesanal de caficultores

de “RÍOINTAG”.

Competitividad: La implementación de los manuales, garantiza que los trabajadores conozcan y dominen las tareas y funciones específicas de cada trabajador, durante su desempeño laboral, por lo que la asociación alcanza una mayor competitividad empresarial, con relación a otras organizaciones similares, abriéndole las puertas a otros clientes, interesados en la obtención de productos y servicios de calidad, eficientes y de una manera oportuna.

#### 4.2.3. Impacto Educativo

Es incuestionable el impacto educativo que tendrá el proyecto, ya que se pondrán en práctica acciones y estilos de trabajo, que contribuirán de manera educativa al incremento del conocimiento, habilidades y competencias entre los trabajadores y sus familiares, transmitiéndose experiencias y vivencias personales, que unido al uso de las aulas universitarias, y la revisión de fuentes bibliográficas; permitirán el desarrollo de jóvenes profesionales, interesados en extensión de estas experiencias a otras organizaciones, lo que de hecho contribuirá al desarrollo de nuevas investigación.

**Tabla 52**  
**Impacto Educativo del proyecto.**

IMPACTO EDUCATIVO INDICADORES	NIVELES DE IMPACTOS						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Fuentes de consulta						x	
2. Programas de capacitación						x	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

**Valores Ponderados:**

$$\Sigma = 4/2$$

= 2

## **Análisis**

El proyecto posee un impacto educativo positivo medio, teniendo en cuenta que el resultado final de esta investigación, permitirá a la asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG” y en general, a la sociedad de la parroquia APUELA, Cantón COTACACHI” , interesadas y vinculadas con esta actividad, aportarles importantes herramientas y estilos de trabajo, así como fuentes de consulta y conocimientos de gran actualidad y aplicación práctica, que contribuirán a alcanzar el perfeccionamiento y mejora continua de los procesos sustantivos de la organización. Los principales impactos educativos que se han tomado en cuenta se describen a continuación.

Fuente de consulta: Este trabajo ha sido desarrollado de manera directa, en el entorno de la asociación agro artesanal de caficultores de “RÍO INTAG”, con el uso constante de diferentes fuentes bibliográficas, contando además con el apoyo y asesoramiento profesional de importantes profesionales universitarios, que contribuido de manera directa, en el diseño e implementación de los manuales propuestos, que han tenido como objetivo supremo, contribuir al desarrollo integral de esta organización, y de paso aportar elementos que puedan ser extrapolados a otras organizaciones similares, que tengan problema similares a los abordados en esta investigación.

Programas de capacitación: Un elemento importante, para cualquier organización empresarial, lo constituye el desarrollo de manera constante de programas de capacitación, dirigidas, principalmente, al personal de la Asociación, lo cual garantiza que los mismos se vinculen de manera directa a las transformaciones de la organización, así como a la implementación práctica de los manuales y procedimientos establecidos, en este manual de gestión administrativo financiero.

#### 4.2.4. Ambiental y Ético

El proyecto tiene gran valor ambiental y ético, ya que permite crear y consolidar un estilo de trabajo amigable con el medio ambiente, al crear en los trabajadores una cultura ambientalista y sostenible, encaminada al uso racional y eficiente de los recursos materiales con que cuenta la organización. Esta cultura permite desarrollar en los trabajadores un compromiso de trabajar sin desperdiciar recursos y sin dañar al medioambiente.

Adicionalmente se potencia una ética de trabajo, basada en el respeto hacia los seres humanos, la sociedad y la naturaleza, todo lo cual es propiciado a través de la implementación del manual de gestión administrativo financiero en la asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG”, que garantice un sistema de trabajo basado en la protección del medio ambiente y el respeto hacia los socios, empleados y a la sociedad de la Parroquia Apuela, Cantón Cotacachi. Los impactos generales del proyecto se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 53**  
**Impacto Ambiental y Ético**

IMPACTO GENERAL INDICADORES	NIVELES DE IMPACTOS						
	-	-	-	0	1	2	3
	3	2	1				
1. Aplicabilidad						x	
2. Cuidado Ambiental						x	
3. Manejo Ético						x	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>

**Valores Ponderados:**

$$\sum = 6/3$$

= 2

### **Análisis:**

El proyecto posee un impacto positivo medio, fundamentado por los indicadores siguientes:

**Aplicabilidad:** El proyecto garantiza una aplicabilidad positiva, basado en que es completamente ejecutable y con grandes posibilidades de recuperación económica, ya que es posible mejorar los ingresos de la organización, además de generar nuevos empleos, sin dejar de satisfacer las necesidades de los clientes y beneficiando a los sectores relacionados con producción agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG” de la Parroquia APUELA, Cantón COTACACHI.

**Protección y Cuidado del Medio Ambiental:** El desarrollo de este proyecto estará en completa armonía con el medio ambiente y prioridad para esta investigación la realización de una Evaluación del Impacto Ambiental (EIA), que permita estimar las posibles afectaciones que las actividades de la Asociación puedan impactar al ecosistema circundante, así como las medidas a implementar para minimizar las afectaciones ambientales, como resultado de las operaciones de la asociación.

**Comportamiento Ético:** Constituye un principio ético para la asociación agro artesanal de caficultores “RÍOINTAG” que todos sus miembros, tengan un comportamiento acorde con las normas, políticas y procedimientos que se establecerán en éste manual de gestión para el control administrativo, financiero y contable, lo cual redundará en una empresa con altos principios éticos y valores, que mejorarán la conducta de sus trabajadores e influirá significativamente en sus clientes y socios

**Comportamiento Social:** El desarrollo de este Proyecto, generará nuevas fuentes de

empleo, lo cual repercutirá en la sociedad de la Parroquia APUELA, Cantón COTACACHI, aportan nuevos ingresos económicos a sus pobladores; experiencia que puede ser extrapolada a otras regiones de la provincia de Imbabura y del Ecuador.

#### 4.2.5. Impacto General

El proceso de aplicación de los diferentes manuales en la Asociación, debe ser asumido con responsabilidad y desafío por parte de todos los que conforman la organización y estar dispuestos a satisfacer los requerimientos y los cambios que esto implica; puesto que una vez superada esta etapa existe un gran horizonte de oportunidades para incrementar los beneficios y las utilidades económicas.

**Tabla 54**  
**Impacto General**

IMPACTO GENERAL	NIVELES DE IMPACTOS
1. Impacto Social	3
2. Impacto Económico	2
3. Impacto Educativo	2
4. Impacto Ambiental y Ético	2
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>

#### Valores Ponderados:

$$\begin{aligned} \Sigma &= 9/4 \\ &= 2,25 \end{aligned}$$

#### Análisis:

De forma general podemos afirmar que el proyecto tiene un impacto positivo medio,

ya que está fundamentado por los ámbitos específicos detallados como el social, económico, educativo, ambiental y ético.

Se puede decir que el proyecto es aceptable ya que está enmarcado en el desarrollo del entorno con responsabilidad social y mejorará las condiciones de vida de los socios y del sector, ya que se impulsará al crecimiento de la asociación y esto generará mayor incremento de recursos por lo tanto incremento de oportunidades para los miembros de la comunidad.

## CONCLUSIONES

- La Asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG” de la Parroquia APUELA, Cantón COTACACHI, constituye una organización legalmente constituida, y reconocida por sus clientes, quienes expresan satisfacción por los productos que ésta ofrece; sin embargo, no cuentan con un sistema integrado de control administrativo, financiero y contable, que garantice su estabilidad en el mercado, con calidad y eficiencia.
- Como resultado del estudio realizado se comprobó que es necesario e importante implementar en la Asociación, los manuales administrativos y financieros que servirán de herramienta y guía para la capacitación y desarrollo personal de la organización, a través del uso de fuentes de información y consulta a los colaboradores, de forma tal se contribuya a la transformación y beneficio de la organización y la sociedad.
- La implementación de los manuales propuestos, servirá para el desarrollo constante del personal que forma parte de la organización, ya que se conocerán detalladamente las funciones, compromisos y responsabilidades que debe cumplir en cada área de trabajo y miembro de la misma, así como al incremento de la competitividad de la Asociación, y mayor inserción en el mercado, con productos y servicios de alta calidad y eficiencia, lo garantizará el incremento de las utilidades de los miembros, empleados y trabajadores.
- Los manuales administrativos y financieros aplicados, permitirán la dinamización de la economía social de la asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG” de la Parroquia APUELA, Cantón COTACACHI, debido a la generación de nuevas fuentes de empleo, el incremento de los productos y servicio de calidad que se ofrece al cliente, y por el aporte a la actividad agro artesanal que se ofrecerán a los socios, aspecto sumamente atractivo para la realización de este proyecto, competitivo e innovador que ira ganando cada día más clientes.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda aportar al talento humano de la asociación Agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG” de la Parroquia APUELA, Cantón COTACACHI, de una herramienta administrativa financiera, que les permita cumplir con los objetivos propuestos en cada una de las áreas de trabajo, como vía para alcanzar el crecimiento sostenible y con calidad de la organización.
- También es importante implementar canales de comunicación entre los diferentes actores de la Asociación, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral, el grado de conocimiento sobre los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización, a través de la aplicación del manual orgánico funcional.
- Se considera necesario capacitar de manera permanente y planificada al personal de cada área de trabajo, con especial interés en el uso adecuado de los manuales administrativos y financieros, como herramienta de trabajo, que permita aprovechar de manera eficiente y con calidad los recursos humanos, económicos y financieros, lo que contribuirá al fortalecimiento de la organización a través del uso correcto de las normas, leyes, procedimientos y reglas internas y externas, de los socios y empleados.
- Se debe administrar y dirigir a través de herramientas gerencialmente trabajo sistemático de la organización, de forma tal que se garantice la permanencia en el mercado y el logro de los objetivos de la misma, lo que redundará en el éxito y el crecimiento económico de los miembros y socios de la organización, lo que contribuirá a demás al desarrollo de una cultura de trabajo sostenible y de calidad.

## FUENTES DE INFORMACIÓN: BIBLIOGRAFIA LINKOGRAFÍA

Agosin, M. (2009). Crecimiento y diversificación de exportaciones. *CEPAL*, 117-134.

Aristizabal Herrera, C., & Carrión Montaguano, J. (2015). *Elaboración del Manual para al Implementación del Sistema Administrativo Financiero de Gestión de Proyectos del Centro de Investigaciones en Enfermedades Infecciosas (CIEI) de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Sede Quito*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República*. Quito: Asamblea Nacional Constituyente.

Bajaña Villamar, K., & Medina García, L. (2016). *Diseño de Manual de Políticas y Procedimientos para la Administración de la Flota Vehicular Propiedad de Sika Ecuatoriana S.A., Periodo 2015 - 2016*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Bolaños Almeida, E. y. (2012). *Automatización de los Procesos del Departamento Administrativo Financiero de la Facultad de Ingeniería Ciencias Físicas y Matemática de la Universidad Central del Ecuador para la Mejora del Flujo Documental*. Quito: Universidad Central del Ecuador.

Bravo Valdivieso, C. (2013). *Contabilidad General*. Quito : Cámara Ecuatoriana del Libro.

Carrion, L., Zula, J., Palacios, W., & Castillo, L. (2016). *Modelo de gestión administrativa para las pequeñas empresas de la industria del catering de la economía popular y solidaria de la ciudad de Riobamba, Ecuador*. Riobamba: Escuela Superior Politecnica de Chimborazo.

- Correa, J., & Jaramillo, F. (2007). *Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas*. Antioquia: Contaduría Universidad de Antioquia.
- Correa, J., & Jaramillo, F. (2007). *Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas*. Antioquia: Contaduría Universidad de Antioquia.
- Elizabeth, G. Y. (2016). *Manual de Gestión Administrativo Financiero para la Asociación de Trabajadores Autónomos "JATARISHUN" de la Ciudad de Cotacachi, Provincia de Imbabura*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Ffrench-Davis, R. (2002). El impacto de las exportaciones sobre el crecimiento en Chile. *CEPAL*, 143 -160.
- Fierro Martínez, Á. M. (2011). *Contabilidad General*. Quito:ECOE.
- Fonseca Vásconez, J., & Ramírez Casco, A. (2017). *La Gestión Financiera y Productiva como Herramienta de Diagnóstico Cuantitativo para medir la Competitividad del Sector Industrial de la Provincia del Tungurahua – Ecuador*. Chimborazo: Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Granda Pilatasig, A. B. (2009). *Auditoría de Gestión de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, Para el Mejoramiento Corporativo de los Departamentos Administrativos, Financieros, Técnico Escénico y Artístico de la Institución*. Quito: Escuela Politécnica del Ejército.
- Isaza Serrano, A. (2012). *Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad*. Quito: Fiasco.
- Isaza Serrano, A. T. (2012). *Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad*. Bogotá.

- López Roas, J., & Gutierrez Correa, P. (2012). *Sistema organizativo de las Empresas*.  
Bogota: Universidad de Santander.
- Lugaña Marcalla, L. (2012). *Auditoría de Gestión Aplicada a los Procesos Administrativos y Financieros del Instituto Nacional del Patrimonio Cultural, Ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito, con el Propósito de Optimizar sus Recursos, Periodo 2010*.  
Quito: Escuela Politecnica del Ejercito.
- Miranda Miranda, J. J. (2011). *Gestión de Proyectos: Identificación, Formulación, Evaluación Financiera\_Economica-Social-Ambiental*. Madrid: Casa Economica.
- Muñoz M, E., Franco C, F., & Ullón P, M. (2016). *Sistema de Gestión Administrativa y Financiera de Agricultores de Maíz de la Zona Norte de la Provincia del Guayas, 2016*. Quito: Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- NIIF's. (2011). Normas Internacionales de la Información Financiera. *Normas Internacionales de la Información Financiera, 3(4)*. Whashington: 12.
- Orcera, R. (2011). *Manual de Contabilidad Financiera*. España: Internacional Technical & Finacial.
- Ortiz Ortega, M. S. (2016). *Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativo Financiero para el Mantenimiento y Disposición Final de Equipos Médicos en la Unidad Metropolitana de Salud Centro de la Ciudad de Quito*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Peralta Guerrero, M., & Fajardo Alvarado, C. (2016). *Manual de Funciones Administrativo Financiero para la Cooperativa Agrícola La Germania en la Provincia del Guayas*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Porter, M. (2006). *Administración*. México:Pearson.

Ramírez, J., Cano, L., & Oliva, N. (2009). *Impuesto a la Renta de Personas Naturales en Relación de Dependencia un Análisis de Equidad y Redistribución*. Quito: Centro de Estudios Fiscales.

Rodríguez Valencia, J. (2011). *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistema*. Bogota: Leira.

Rojas Rodríguez, M. (2014). *Diseño de Procedimientos Administrativos para el Seguimiento y Control de la Gestión de Proyectos Institucionales del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Quito: Universidad Central del Ecuador.

RománOrdoñez,E.(2011).*ElaboracióndelManualdeProcedimientosAdministrativo Financiero para la Empresa de Asistencia Exequial Familiar “Servicio V&V Preventiva” de la Ciudad de Loja*. Lojas: Universidad de Lojas.

Torres Navarro, D. (2016). *Elaboración de un Manual de Procesos con la Participación de Compras Públicas (SERCOP) para Compañías Proveedoras del Estado Ecuatoriano*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

## ANEXOS

**Anexo I. Encuesta aplicada a los empleados de la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “río Intag”.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
Y ECONÓMICAS CARRERA DE INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

Para contestar las preguntas que se detallan a continuación ponga una (x) en la respuesta que corresponda.

Género:      Masculino (   )      Femenino (   )      Edad:(   ) años

1. Actualmente en qué departamento desempeña sus labores.

Administrativo (   )

Financiero (   )

Producción (   )

Campo (   )

2. ¿Qué tiempo trabaja en Asociación?

Menos de un año (   )    1 a 5 años(   )    más de 5 años (   )

3. Se siente a gusto desempeñando su trabajo en la Asociación.

Si(   )    No (   )

4. El cargo que ocupa está acorde a sus conocimientos.

Si

No

5. La coordinación de trabajo de la Asociación es:

Muy Buena  Buena  Regular

6. La comunicación en Asociación es:

Muy Buena

Buena

Regular

7. Los empleados son tomados en cuenta al momento de toma de decisiones en la Asociación.

Si  No

8. ¿Qué aspectos cree usted que debe tomarse en cuenta para mejorar el desarrollo de la toma de decisiones en la Asociación?

Motivación  Coordinación  Comunicación  Capacitación

9. ¿Qué recursos carece la Asociación?

Económicos ( )

Humanos ( )

Tecnológicos ( )

10. Usted conoce si la Asociación tiene un orgánico estructural.

Si ( ) No ( )

11. Tiene conocimiento si la Asociación tiene manual defunciones.

Si ( ) No ( )

12. Con qué frecuencia realiza actividades que no están dentro de las asignadas a su cargo?

A menudo ( ) Poco ( ) Nunca ( )

13. Cree necesario que exista un manual de procesos para cada puesto de trabajo.

Si ( ) No ( )

14. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral en Asociación?

Muy Bueno ( )

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

15. ¿Cuál es para usted el motivo más importante para trabajar en Asociación?

Remuneración

Realización Personal

Bienestar familiar

Otros

16. Tiene conocimiento a quien debe dirigirse en caso de un inconveniente laboral.

Si  No

17. Ha recibido en algún momento capacitación por parte de la Asociación.

A menudo  Poco  Nunca

18. Ha recibido algún tipo de incentivo por parte de la Asociación.

Si  No

19. La Asociación le brinda los instrumentos necesarios para realizar sus tareas.

Si  No

20. La Asociación Brinda las seguridades necesarias en caso de que exista algún accidente de forma inmediata en el dispensario de la organización.

Si  No

21. La Asociación le asignado uniformes para su trabajo.

Si  No

22. Conoce usted las normas y políticas de la Asociación.

Si( )

No ( )

23. Conoce el plan estratégico que tiene la Asociación.

Si( )

No ( )

Gracias por su colaboración

**Anexo II. Encuesta aplicada a los socios de la Asociación Agro Artesanal de Caficultores  
“Río Intag”**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DELNORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS CARRERA DE INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

Para contestar las preguntas que se detallan a continuación ponga una (x) en la respuesta que corresponda.

Género:      Masculino(    )      Femenino(    )      Edad:(    ) años

1. ¿Qué tiempo usted es socio de la Asociación?

Menos de un año (    )    1 a 5 años(    )    más de 5 años (    )

2. Ha recibido asistencia técnica por parte de la asociación.

Si      (    )

No      (    )

3. Con frecuencia usted ha recibido asistencia técnica de la Asociación.

Mensual(    )    Trimestral(    )    Semestral (    )

4. ¿Cómo calificaría la atención que recibe al momento realizar la entrega de supproducto?

Regular (    )    Mala(    )Buena(    )    Muy Buena(    )Excelente (    )

5. ¿Usted está de acuerdo con las disposiciones que presenta la máxima autoridad?

Si ( )

No ( )

6. ¿Usted como socio de la Asociación es tomado en cuenta para la toma de decisiones?

Si ( )

No ( )

7. Usted ha sido tomado en cuenta para ser miembro de la junta directiva de la asociación?

Si ( )

No ( )

8. ¿Usted ha sido tomado en cuenta para la colaboración del mantenimiento de equipos?

Si ( )

No ( )

9. ¿Conoce usted la finalidad y objetivos de la Asociación?

Si ( )

No ( )

10. ¿Con que frecuencia realizan reuniones con los socios para tratar asuntos generales de la asociación?

Una vez al año( ) De 2 a 5 veces al año( ) Nunca ( )

**Anexo III. Encuesta aplicada a los clientes de la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “Río Intag”**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS CARRERA DE INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

Para contestar las preguntas que se detallan a continuación ponga una (x) en la respuesta que corresponda.

1. Es de su conocimiento la existencia de la Asociación de caficultores “Rio Intag”?

Si( ) No ( )

2. ¿Qué tiempo es cliente de la Asociación?

( )Un mes ( ) Entre seis y doce meses ( ) Más de un año

3. ¿Con que frecuencia compra los productos de la Asociación?

( ) Semanal ( ) Quincenal ( ) Mensual

4. ¿Qué tan satisfecho se encuentra Ud. con el servicio de atención al cliente de la Asociación?

( ) Muy satisfecho ( ) Satisfecho ( ) Insatisfecho ( ) Muy insatisfecho

5. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de la Asociación?

Amigos ( ) Redes Sociales ( )

Medios de comunicación ( )

6. ¿Los precios a los que se oferta los diferentes productos que ofrece la Asociación son?

Accesibles() Costosos () Muy costosos ()

7. En cuanto al producto que ha adquirido de la Asociación. ¿Ha tenido algún inconveniente?

Si() No ()

8. ¿Recomendaría el producto o servicio que presta la empresa?

()Definitivamente ()Probablemente () No estoy seguro

9. ¿Conoce usted las instalaciones de la Asociación?

Si() No()

10. ¿Porque opta por consumir los productos que la Asociación ofrece?

Calidad() Variedad() Precio()

**Gracias por su colaboración**

**Anexo IV. Entrevista aplicada al contador de la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “Río Intag”,**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DELNORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS CARRERA DE INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

1. ¿Qué relación contractual mantiene usted con la Asociación?

Servicios profesionales, de forma externa desde febrero del 2017.

2. ¿Cuenta con un sistema contable?

En este momento la Asociación si cuenta con un sistema contable pero no es completo debido a que falta el módulo de costos-inventarios; actualmente es el único inconveniente que presenta, se está trabajando con el gerente para el proceso de cambios del módulo de costos.

3. ¿El sistema informático que actualmente utiliza le brinda información confiable y segura?

La información es casi segura como mencionaba anteriormente falta el módulo de inventarios, pero en si se maneja vía diarios, la información si es confiable y confiable.

4. ¿El plan de cuentas está acorde con las necesidades de la Asociación?

El plan de cuenta si está acorde, a medida que se necesita ampliar una cuenta se lo adiciona.

5. ¿Dispone el departamento de contabilidad de políticas contables por escrito?

Si cuenta con políticas contables por escrito y es manejado por la secretaria de la

Asociación.

6. ¿Dispone de un manual de contabilidad?

No existe.

7. ¿Ha recibido capacitación para desempeñar sus funciones?

Si, particularmente como socio del Colegios de Contadores de Pichincha constantemente nos están actualizando. Esto me ha permitido estar al día y desempeñar de mejor manera mis funciones.

8. ¿Ha recibido capacitación por parte de la Asociación, en qué aspectos?

Por parte de la Asociación no he recibido ninguna capacitación, yo recibo es por cuenta propia.

9. ¿Cada qué tiempo realiza los Estados Financieros?

Los estados financieros de la asociación se lo realizan cada mes y son entregados al gerente.

10. ¿Existe la tecnología suficiente para llevar un sistema adecuado de contabilidad?

La Asociación si cuenta con los equipos informáticos necesarios y la tecnología que ayude a realizar de manera eficiente las transacciones.

11. ¿Qué tipo de control maneja sobre los activos fijos?

Si, se maneja mediante fichas de los activos, cuando se adquirió de igual manera cuanto se está depreciando y sus asientos respectivos.

12. ¿Ha tenido dificultad con el ministerio de trabajo?

Desde que yo estoy no habido ningún inconveniente.

13. ¿Realiza las declaraciones en el tiempo que corresponde?

Las declaraciones son realizadas cada mes y a que la asociaciones obligada al llevar contabilidad como sociedad, y durante el tiempo que presto mis servicios no he tenido problemas, rara vez que se retrasan con el pago debido a que la asociación no dispone de fondos.

14. ¿Se mantiene al día con los cambios normativos?

Si, de manera que me he preparado con capacitaciones de igual nos mantienen informados constantemente enviándonos a nuestros correos las reformas actualizadas.

15. ¿Qué tipos de reportes financieros ha preparado y cómo se utilizó la información en la Asociación?

Los reportes que se realizan el Balance General y el Resultado Integral de pérdidas y ganancias a parte por separado en Microsoft Excel al gerente se le presenta un detalle de los costos y gastos

16. ¿Los documentos se encuentran adecuadamente archivados?

Si, se encuentran archivados mes a mes y en orden secuencial, todo documento con sus respectivos respaldos.

**Anexo V. Entrevista aplicada al presidente de la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “Río Intag”.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DELNORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS CARRERA DE INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

1. ¿Qué tiempo tiene el cargo de presidente en la Asociación?

En la actualidad con este sería mi tercer año, soy un socio fundador de la organización este sería mi segundo periodo que estoy al frente de la asociación. Mi primer periodo fue en el año dos mil cuando la organización estaba en pleno desarrollo y crecimiento entonces he tenido varias etapas también estado vinculado en la parte directiva con esto ya son casi doce años en diferentes cargos al frente de la asociación.

2. Cuáles son sus funciones dentro de la asociación.

Mi función principal es fortalecer la parte socio organizativa, estoy vinculado al tema administrativo de apoyar la gestión administrativa también estoy apoyando un poco en el tema de la gestión comercial relaciones publicas con los clientes, el desarrollo turístico, recepción atención al cliente.

3. Cada que tiempo realizan el proceso de elecciones de la Asociación.

Bueno, actualmente nos encontramos registrados en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y se establece a los directivos de la asociación por un periodo de dos años con una posibilidad de reelección, la ley establece que los dirigentes pueden tener un periodo de cuatro años para estar al frente de la organización.

4. ¿Cuáles son los objetivos que persigue la Asociación?

La organización desde el inicio que se creó se planteó 3 objetivos fundamentales: el primero es trabajar fuertemente en el tema ambiental promoviendo la agricultura sostenible, café bajo sistemas agroforestales, café cultivado orgánicamente, conservación de las vertientes de agua, cuidado del suelo y apuntando a la certificación orgánica que es la herramienta que nos permite la comercialización de café a países como Japón, Francia, Canadá siempre se promueve una agricultura sostenible y orgánica siempre pensando en el ser humano como el centro integral de la parte alimenticia, social, cultural y económico. En la parte social y económica nuestra organización trabaja exclusivamente con pequeños productores, pequeñas familias de un número de miembros de 6 personas, nuestro trabajo se enfoca en generar un economía familiar.

5. ¿Cuál es la situación actual de la Asociación?

Bueno, estamos en una etapa de crecimiento y a la vez que hemos venido creciendo a surgido más necesidades y ahora nos encontramos en un punto que necesitamos de innovaciones, cambios, nuevas metodologías de gestión y de trabajo tanto en la parte técnica como comercial. Durante 20 años se enfocó a generar beneficios para la comunidad y se fue descuidando la parte comercial por lo cual ahora nos encontramos en un desequilibrio. Entonces ahora tenemos que enfocarnos más en el tema empresarial, comercial y así nos permita seguir apoyando a la parte social.

6. ¿La Asociación cuenta con un Plan Estratégico?

No tenemos realmente en la actualidad pero si tenemos la claridad hacia donde tenemos que enfocar los esfuerzos y nuestra gestión. Dentro de la parte empresarial nosotros estamos trabajando en manual es de procedimientos, de tal manera se an las

herramientas que nos permitan tener claridad en los procesos la optimización del tiempo y los recursos de tal manera que podamos rentabilizar el trabajo de la asociación, ampliar los mercados mejorar la parte administrativa, operativa para llegar al objetivo central que es rentabilizar la empresa e incluso estamos trabajando en hacer ajustes en el tema de proveedores, materia prima. Buscamos ser más competitivos porque a través de los años la organización ha pagado los precios más altos del mercado como les mencionaba en un principio con un enfoque dirigido a nuestros asociados.

7. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene la Asociación?

Una de las fortalezas que tiene la asociación es que tenemos un producto de alta calidad, nos encontramos en una zona geográficamente muy privilegiada para producir café de alta calidad, también tenemos una experiencia en el tema de procesos se ha ido formando personas en cada una de las áreas a través del trabajo y la experiencia tanto en la parte técnica y comercial. Tenemos una infra estructura que hay que hacer unas adecuaciones, una infraestructura lista para empezar a desarrollar y en la actualidad estamos adquiriendo nuevos equipos que nos permitan ser más eficientes en los procesos.

8. ¿Cuáles son las principales debilidades de la Asociación?

Como debilidades tenemos que en nuestro país no hay una cultura de consumo de buen café que va creciendo pero es muy poco, porque hay que hacer un trabajo de educación a nuestros socios clientes comerciales y consumidores entonces el crecimiento del consumo es bastante bajo en función al crecimiento ya de producción. Otra de las debilidades que tenemos es el tema de la capitalización si bien es cierto tenemos acceso al crédito pero al tamaño que ya tenemos como empresa necesitamos grandes capitales.

9. ¿En qué se basa la política de comercialización?

La comercialización del café se lo realiza en dos formas una que es nivel internacional estamos exportando café Oro Verde que representa el 35% de la producción y 65% que es café destinado para el proceso, café tostado y molido.

A nivel internacional nuestro principal cliente es Japón Organic Coffee ha sido unos de los clientes que hemos iniciado y más que todo hemos visto que es uno de los clientes leales, fieles y por el trabajo que realizamos primeramente pensando en los pequeños productores, en la agricultura sostenible y adicionalmente que es una alternativa frente amenazas ambientales exclusivamente frente a la minería.

A nivel nacional la asociación está ampliando la posibilidad de integrar como aliados estratégicos en la cadena del café exclusivamente en el desarrollo de cafeterías.

10. ¿Con cuántos empleados cuenta la Asociación actualmente?

La asociación cuenta con 8 personas de planta que están divididos en tres áreas, área administrativa tenemos 2 personas y el contador, operativa cuenta con dos empleados y en la técnica contamos con 4 personas, también contamos con los colaboradores, gente que está realizando trabajos temporales como por ejemplo la selección o el apoyo en la parte de acopio y almacenamiento.

La parte operativa tienen todas las garantías de seguridad.

11. Como define usted el ambiente laboral en la asociación.

Generalmente el ambiente es muy familiar, y estamos cambiando esas estructuras empresariales en donde el gerente dicta las ordenes y empleados cumplen, nosotros aquí somos un equipo de trabajo aquí se analiza los problemas, buscamos las soluciones,

buscamos la forma de apoyarnos mutuamente.

12. Como es la comunicación en la asociación.

Desde mi apreciación muy personal considero que falencias en la comunicación y creo que es muy importante mejorar la comunicación interna de la asociación.

13. ¿Con cuántos socios cuenta la Asociación actualmente?

Socios registrados son 161, pero hay socios que están activos y socios inactivos.

14. ¿Cuál es el aporte actual de la asociación con la comunidad?

Bueno, en términos cualitativos a través de los años hemos ido generando es una conciencia sobre el tema del cuidado de la salud de la responsabilidad social y vemos gente que habido cambios en la forma de vida en la conducta frente al tema de los agro tóxicos porque habido cambios radicales ya que había socios en su momento utilizaban pesticidas químicos y con el trabajo que hemos venido haciendo ahora han cambiado su forma de cultivar no solamente en el tema del café es el enganche pero esto ha permitido un cambio de estilo de vida y económicamente también a través de los años la organización ha generado una economía local muy importante, a través de nuestro trabajo a ingresado de diferentes formas de la misma comercialización del café de apoyos que han llegado de organizaciones. Hemos visto también que el café se transforma en un ente articulador especialmente el tema turístico.

15. ¿Cuáles son los planes a futuro que tiene la Asociación?

Nosotros primeramente estamos enfocados en fortalecer el tema gremial de los productores del café no solamente en la zona de Intag sino también estamos pensando unificarnos con otros sectores como por ejemplo Mira y queremos formar un gremio

regional más en el tema socio organizativo.

Dentro de la parte comercial estamos enfocados en fomentar el consumo local, hemos analizado si bien es cierto el mercado externo es bueno pero no es lo suficientemente rentable para la organización, la rentabilidad está en el tema del valor agregado y estamos planteándonos a futuro el tema de seguir fomentando el consumo local del café.

16. Cuáles son los factores para mejorar el medioambiente?

Generalmente dentro de las buenas prácticas nosotros promovemos una agricultura sostenible, café asociado con otros cultivos de tal manera que sea una finca diversificada, desde otro punto la asociación promueve la conservación exclusivamente del tema del agua, estamos buscando apoyo y financiamiento para dotar de insumos o específicamente árboles que ayuden a la conservación.

Dentro de la parte de las huertas o parcelas cafeteras se están transformando los nichos ecológicos para las aves pero sobre todo lo más importante es que promovemos una agricultura saludable y la reducción de la utilización de los agrotóxicos es uno de los logros más importantes para eso nosotros estamos promoviendo una agricultura más ecológica, una agricultura más tecnificada, pero no solo queda ahí en el tema de los conocimientos sino también en las formas de proveer de estos insumos a nuestros socios, ahora en la actualidad tenemos laboratorios donde estamos reduciendo los microorganismos también producimos abonos líquidos y sólidos que ayudan a mejorar la estructura física del suelo.

17. Los empleados quienes están al frente de las plantas tienen los insumos correspondientes a la labor que realizan.

Dentro de las buenas prácticas que estamos implementando los empleados que están dentro de la asociación tienen los insumos correspondientes a la labor que realizan.

**Anexo VI. Entrevista aplicada al gerente de la Asociación Agro Artesanal de Caficultores “Río Intag”**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS CARRERA DE INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

1. La asociación cuenta con misión y visión?

La visión en mediano plazo la asociación pueda brindar una alternativa económica, desarrollo delazonadeIntagquegenereelaprendizajeenlasfamiliasconrespectoalanaturalezayalser humano.

2. Cuáles son los objetivos de la asociación?

Generar bienestar de las familias a través del café es un medio para el bienestar y el desarrollo sustentable del valle de Intag; el manejo adecuado a través de prácticas orgánicas para el cuidado del suelo.

3. Describa la situación actual de la empresa.

La asociación en sus años tuvo el objetivo de generar un incentivo para la asociación que tenía problemas de liquidez, sin embargo se pagaba por el producto precio saltos y eso no le permitió a asociación la asociación capitalizarse, actualmente presenta un problema de liquidez, lo que causa un malestar para el pago a sus proveedores y socios generando malestar.

4. La asociación cuenta con un manual de procedimientos?

Actualmente no tenemos.

5. Defina las fortalezas de asociación.

Una de las fortalezas que tiene la asociación son las condiciones del café son de alta calidad, otra de las fortalezas son las condiciones climáticas del sector son ideales para el cultivo del café, el espíritu que tienen los socios de trabajar asociativamente su interés no es individual si no conjuntamente.

6. Defina las debilidades de asociación

7. Una de las debilidades de la organización estamos en la unidad productiva y necesitamos de capital de trabajo, otra debilidad es la escasa participación de gente joven debido a la falta de interés por la caficultura, las jóvenes actuales se especializan y migran a la ciudad en lugar de ayudar se convierte en un obstáculo la gente joven se desconecta de su entorno, buscan mecanismos para incentivar a los jóvenes identificando a los jóvenes de las comunidades hijos de los productores.

8. Cuantos empleados son actualmente?

Actualmente somos 8 empleados.

9. Cuál es el ambiente laboral de la asociación?

Ambiente tranquilo de trabajo en grupo.

10. Como define la comunicación con el personal?

Tenemos que mejorar, tenemos problemas de comunicación porque a veces no lo realizamos a tiempo o no le damos la importancia, hay que mejorar la comunicación

interna y externa.

11. El personal es tomado en cuenta al momento de toma de decisiones de la asociación?

Se toma en cuenta la estructura organizativa, la asociación cuenta con una asamblea de socios con la cual toma las decisiones para mejorar la situación actual de la asociación.

12. Cuantos socios son actualmente?

La Asociación actualmente cuenta con 161 socios

13. Con que periodicidad realizan informes económicos?

Los informes se realizaban esporádicamente, pero la superintendencia realizo un examen en la cual fue marcando la frecuencia en la que se debe darlos informes económicos a las juntas de vigilancia para después este informe ser presentado a la asamblea general.

14. Cuáles son las políticas establecidas para tener un mejor control en el área administrativa y financiera?

Hay que hacer ajustes en base a las observaciones realizadas tenemos que crear políticas más claras, la mayor parte están sujetas a las actividades y por el momento estamos trabajando para mejorar.

15. Que productos realiza la asociación?

El producto netamente es el café y también tenemos el servicio de maquila, turismo visitas a la asociación y a las fincas de café, se lo realiza con operadoras turísticas como por ejemplo huasipungo.

16. Cuáles son los procesos establecidos para la creación del producto?

El primer paso es determinar la humedad que tiene el café. Se toma una muestra para ver la humedad y las características físicas, luego se ingresa a las bodegas y pasa a stock.

17. Los procesos están tecnificados?

Hay que hacer ajustes y cambios hay que renovar los equipos, innovar y mejorar para mantener la calidad del café. Se realizan capacitaciones constantes al todo el personal operativo.

18. Cuáles son las gestiones para la comercialización?

Nosotros realizamos comercializaciones personalizadas pero ahora ya amerita por el crecimiento de la demanda cambiar la estructura y mejorar el proceso de comercialización.

19. Que hace con los desperdicios que la producción genera?

A nivel general por ejemplo un elemento que puede generar contaminación es el agua que sale cuando se lava el café se evita que no salga a los ríos, hay la pulpa el desecho del café eso se recomienda poner en las composteras para luego utilizar como abono.

20. Como manejan la responsabilidad social empresarial?

Nosotros somos una asociación que maneja cien por ciento la responsabilidad social, tenemos un espíritu de responsabilidad social nos especializamos en función a las necesidades de la gente, el cuidado del medio ambiente y en la calidad de nuestros productos.

21. De donde se obtienen los recursos para la asociación?

Los recursos se obtienen mediante aportes de proyectos por medio de gestiones que a realizado la asociación.

22. A que mercados realizan exportaciones?

Trabajamos con mercados en el exterior como es Canadá, Francia; Japón y Estado Unidos.

23. Tienen normas ISO?

No, estamos queriendo calificar a la BPM vamos a realizar el próximo año el proceso para la calificación.

## Anexo VII. Matriz de cruces estratégicos FODA

Para conformación de la matriz de cruces estratégicos, fueron utilizados los siguientes niveles de calificación:

5.-	Alto	4-3.-	Medio	2-1.-	Bajo
-----	------	-------	-------	-------	------

### *Cruce: Fortalezas - Oportunidades*

FORTALEZAS	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	Σ	PRIORIDAD
OPORTUNIDADES											
<b>O1</b>	3	3	1	5	4	5	4	4	4	33	
<b>O2</b>	3	2	2	5	4	4	4	4	5	33	
<b>O3</b>	1	1	3	3	1	1	1	1	1	13	
<b>O4</b>	5	4	2	5	5	3	5	2	3	34	<b>O 4</b>
<b>O5</b>	3	2	1	5	3	5	3	1	3	26	
<b>Σ</b>	15	1 2	9	23	17	18	17	12	1 6		<b>F 4</b>

### *Cruces: Fortalezas - Amenazas*

FORTALEZAS	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	Σ	PRIORIDAD
AMENAZAS											
<b>A1</b>	1	1	1	1	1	1	2	1	1	10	
<b>A2</b>	1	1	1	3	3	1	1	1	1	13	<b>A2</b>
<b>A3</b>	3	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
<b>A4</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
<b>A5</b>	3	1	1	1	1	1	1	1	1	11	
<b>Σ</b>	9	5	5	7	7	5	6	5	5		<b>F1</b>

*Cruces: Debilidades - Oportunidades*

<b>DEBILIDADES</b>	<b>D 1</b>	<b>D 2</b>	<b>D 3</b>	<b>D 4</b>	<b>D 5</b>	<b>D 6</b>	<b>D 7</b>	<b>D 8</b>	<b>D 9</b>	<b>Σ</b>	<b>PRIORIDAD</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>											
<b>O1</b>	1	4	4	3	2	1	1	3	1	20	
<b>O2</b>	1	3	4	3	2	1	1	2	1	18	
<b>O3</b>	1	1	3	1	1	1	1	1	1	11	
<b>O4</b>	1	3	4	4	2	1	1	2	1	19	
<b>O5</b>	1	5	5	4	1	1	1	2	1	21	<b>O 5</b>
<b>Σ</b>	5	16	20	15	8	5	5	10	5		<b>D 3</b>

*Cruces: Debilidades - Amenazas*

<b>DEBILIDADES</b>	<b>D 1</b>	<b>D 2</b>	<b>D 3</b>	<b>D 4</b>	<b>D 5</b>	<b>D 6</b>	<b>D 7</b>	<b>D 8</b>	<b>D 9</b>	<b>Σ</b>	<b>PRIORIDAD</b>
<b>AMENAZAS</b>											
<b>A1</b>	1	2	5	1	1	1	1	1	1	14	<b>A 1</b>
<b>A2</b>	1	1	3	2	1	1	1	1	1	12	
<b>A3</b>	2	2	3	1	1	1	1	1	1	13	
<b>A4</b>	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10	
<b>A5</b>	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10	
<b>Σ</b>	6	7	15	6	5	5	5	5	5		<b>D 3</b>

### **Anexo VIII. Obligaciones del empleador**

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. (Sustituido por el Art. 1, núm. 1 de la Ley 200628, R.O. 198,30I2006) Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas

cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros. El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración. Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

7. (Sustituido por el núm. 1 del Art. 9 de la Ley s/n, R.O. 483-3S, 20-IV-2015).- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida, dirección domiciliaria, correo electrónico y cualquier otra información adicional que facilite su ubicación. Este registro se lo actualizará con los cambios que se produzcan.
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;
10. Respetar las asociaciones de trabajadores;

11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida. Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

- a) El tiempo deservicio;
- b) La clase o clases de trabajo; y,
- c) Los salarios o sueldos percibidos;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;

17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de

trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.

18. Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;
19. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
20. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;
21. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;
22. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;
23. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
24. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;
25. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de

tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función ya los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";

26. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;
27. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;
28. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos. El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;
29. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;
30. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
31. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;

Inscribirá los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer

día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento.

Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, ¡vencido el cual procederá al cobro por la coactiva;

33. (Sustituido por el Art. 1, núm. 2 de la Ley 200628, R.O. 198, 30I2006 ; y, reformado por el núm. 2 del Art. 9 de la Ley s/n, R.O. 4833S, 20IV2015). El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del

total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será de 14% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años.

Esta obligación se hace extensiva a las empresas legalmente autorizadas para la tercerización de servicios o intermediación laboral.

34. Contratar con un porcentaje mínimo de trabajadoras, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este Código; y,

35. (Agregado por el Art. 1, núm. 3 de la Ley 200628, R.O. 198, 30I2006) Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país.

## **Anexo IX. Reglamento interno de trabajo**

### **DEL ALCANCE**

Art. 1.- De conformidad con lo dispuesto en el Código de Trabajo, Art. 64, se expide este Reglamento de Régimen Interno por el que se regulan las relaciones de trabajo entre la Asociación y los obreros y empleados a su servicio.

Art. 2.- La institución se constituye integrada en la economía nacional del Estado Ecuatoriano y subordinada al bien común de la misma.

Art. 3.- Los principios que inspiran a la institución en relación con las condiciones de este

Reglamento, son los de hermandad para todos los miembros de la Asociación, de aplicación estricta de la justicia social en la vida de todo su personal, esforzándose por dar plena realidad a las conquistas sociales del Estado Ecuatoriano y su más eficaz perfeccionamiento.

### **DEL AMBITO PERSONAL**

Art. 4.- Se regirán en sus funciones laborales y de disciplina por los preceptos señalados en el presente Reglamento, todos los trabajadores, de cualquier categoría profesional, que pertenezcan a la Institución, tanto si realizan una función administrativa, técnica o si su labor es puramente subalterna o auxiliar, o si solo prestan su esfuerzo físico, entendiéndose por lo tanto, que todo el que acepte ocupación en esta institución se somete por el mismo hecho a las reglas fijadas en este Reglamento, con todas las consecuencias demandadas del cumplimiento o incumpliendo de las mismas.

### **DE LA EJECUCIÓN**

Art. 5.- Las presentes normas empezarán a regir desde el día siguiente a aquel en que éstas sean aprobadas legalmente por las autoridades de trabajo competentes.

### **DE LA JERARQUIA**

Art. 6.- Todo empleado deberá cumplir y atender a su trabajo, las instrucciones que reciba por el Representante Legal, Jefes de Departamentos, Supervisores o de todo aquel que siendo supervisor jerárquico represente a los efectos laborales.

### **DE LOS EMPLEADOS**

Art. 7.- Entre la institución y cada uno de los trabajadores a su servicio, existe una relación contractual de trabajo, determinada por el Código de Trabajo y regulada, en cada caso, por el Contrato Individual y escrito entre el trabajador y la Institución. Esta contrata siempre por

escrito y el trabajador pueda reclamar sus derechos y conservar el ejemplar que le corresponda.

Art. 8.- La Clasificación del Personal a que se refiere el presente Reglamento es meramente enunciativa y no supone en modo alguno la obligación de la Institución, de tener provistas todas las categorías enumeradas.

### **CLASIFICACION SEGÚN LA PERMANENCIA**

Art. 9.- Atendiendo a la permanencia de los empleados en el Reglamento Interno, se clasifican: aprendiz, a prueba, fijos y eventuales.

**Aprendiz** es la persona que se compromete a prestar a la Asociación por un tiempo determinado sus servicios personales, recibiendo en cambio la enseñanza del oficio o cualquier forma de trabajo manual y salario convenido.

Se consideran **eventuales** los contratos para obracierto o para el desempeño de un labor temporal, ocasional o extraordinaria.

Art. 10.- Los contratados con carácter eventual, dejarán automáticamente de asistir al trabajo al terminar su contrato.

### **CLASIFICACIÓN SEGÚN EL GRADO DE RESPONSABILIDAD**

Art. 11.- El personal de empleados afectados por este Reglamento se clasificará en atención al Grado de Responsabilidad que mantengan, en alguno de los siguientes grupos:

1.-Administrativo

2.-Operativo

4.-Auxiliar

## 5.-Apoyo

### **NORMAS GENERALES PARA TODO EL PERSONAL**

Art. 12.- La organización práctica del trabajo dentro de las normas fijadas por esta reglamentación, es facultad exclusiva del Representante Legal.

Art. 13.- Todos los trabajadores están de acuerdo a cumplir exactamente con la mayor diligencia y esmero posible, cuantas instrucciones relacionadas con el trabajo recibieron de sus superiores, sin que en ningún caso pueda alegarse ignorancia como disculpa para su incumplimiento.

Art. 14.- Es deber primordial de todo trabajador la obediencia y respeto a sus superiores y subalternos sin perjuicio de que pueda formular ante los mismos, en forma correcta las observaciones o reclamaciones que estime pertinentes.

Art. 15.- Los trabajadores están obligados a conservar en buen estado de funcionamiento las máquinas o elementos de trabajo, propiedad de la Asociación, así como a procurar el mejor aprovechamiento del material que les fuese facilitado para su trabajo.

Art. 16.- Quien tenga a su cargo alguna máquina o aparato, deberá ser responsable de su conservación y limpieza debiendo comunicar a su jefe inmediato cuantas anomalías observe en su funcionamiento, pero, absteniéndose de efectuar por su cuenta ninguna reparación, reforma o cualquier intervención análoga o empírica.

Art.17.-Los responsables directos de la calidad del producto obtenido en cada asignación de trabajo son los empleados a cargo de la misma.

Art. 18.- El empleo de aparatos o instrumentos de precisión de manejo delicado, quedará limitado a aquel personal que por sus conocimientos autorice el Representante Legal, siendo

responsables los que utilicen (sin estar autorizados para ello), de cualquier avería o perjuicio que pudiera originarse por el uso indebido de estos elementos.

Art.19.-Los empleados que tengan a su cargo los bienes muebles, serán responsables de las averías que puedan originarse en los mismos, por negligencia, descuido o mala fe, debidamente comprobadas.

Art. 20.- Cada empleado procurará mantener lo más limpio posible su puesto de trabajo durante la jornada, y dejar pulcramente limpio y ordenado al inicio o al final de éste.

Art.21.-Todos los defectos que los empleados observen en los materiales o elementos que empleen, deberán ser comunicados a su superior sin dar lugar a alborotos, ni quebrantar por ningún motivo, la disciplina del trabajo.

Art. 22.- Corresponde al empleado restituir por intermedio de los jefes inmediatos, los materiales no usados, considerando el ocultamiento, olvido, negligencia y la disposición personal de los mismos como falta de probidad.

Art. 23.- Ningún empleado podrá ausentarse del lugar de su trabajo, sin causa justificada y sin que medie previo conocimiento y autorización de su jefe correspondiente.

Art. 24.- La capacitación es elemento esencial del contrato de trabajo. Es obligación de todos los trabajadores concurrir a los cursos de capacitación y entrenamientos.

Art. 25.- La Institución basándose en estudios de tiempos y movimientos, métodos, procedimientos., establecerá estándares mínimos de trabajo, eficiencia, desempeño, economía, producción y calidad para cada asignación de trabajo. El cumplimiento de estándares se tendrá como esencia de cada Contrato de Trabajo.

**DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO, Y REPRESENTANTE LEGAL**

Art. 26.- Son obligaciones y atribuciones especiales de los Jefes de Departamento, y Representante Legal las que siguen:

- a. Mantener ellos mismos conducta ejemplar e imponer y mantener el orden y la disciplina en las dependencias que les han sido confiadas.
- b. Enseñar, aconsejar y en el caso necesario, imponer la forma más conveniente de realizar los trabajos en la sección o área a su cargo.
- c. Solicitar de bodega suministros y más artículos necesarios para el buen funcionamiento de sus secciones por medio de vales que serán llevados a la aprobación del Jefe de Departamento.
- d. Inspeccionar el consumo suministros y más artículos, procurando se limite su gasto a los estrictamente necesarios.
- e. Verificar que la limpieza y conservación de las máquinas se efectúen de la forma más conveniente.
- f. Hacer que se mantenga la dependencia puesta a su cargo aseada y ordenada, y, especialmente que quede pulcramente limpia al terminar la jornada.
- g. Impedir que el personal se encuentre fuera de su puesto de trabajo sin causa justificada, debiendo dar el permiso oportuno y conveniente y necesario para abandonar éste, si lo considera justificado y conveniente.
- h. Tomar toda clase de precauciones para evitar accidentes o siniestros de cualquier naturaleza.

- i. Cumplir y hacer cumplir con diligencia y atención las disposiciones de este reglamento y cualquier otra instrucción u orden verbal o escrita que haya recibido del Representante Legal o de sus delegados.
- j. Llamar la atención a los operarios de su sección cuando cometen faltas leves sin malicia. En caso de reincidencia de falta leve o agravantes, o falta grave dar cuenta a Representante Legal.

### **DE LA JORNADA DE TRABAJO**

Art. 27.- La jornada de trabajo para los obreros de la Institución e igualmente para el personal de la oficina será lo legal de 8 horas diarias y 40 semanales, sin otras excepciones que las contenidas en los artículos siguientes:

### **DE LOS TURNOS**

Art.28.-el Representante Legal determinará de acuerdo con las necesidades de producción y siembra, el número de turnos para cada área de trabajo.

Art.29.-Los turnos de trabajos o n obligatoriamente rotativos para todos los trabajadores en el orden que establezca el Representante Legal.

### **DEL DESCANSO**

Art. 30.- Todo el personal de la Institución disfruta del descanso obligatorio de acuerdo al calendario de horarios y fechas aprobadas.

## **Anexo X: Código de ética**

### **Justificación:**

En el desarrollo ético de las actividades de una organización, la ética también orienta el comportamiento humano en situaciones concretas que pueden ser muy sencillas pero también muy complejas y dilemáticas por la existencia de conflictos de valores, de múltiples factores condicionantes de la decisión, y la diversidad y aún contra posición de intereses en juego. Esto exige el reconocimiento de valores éticos, el desarrollo del juicio ético, una gran capacidad para plantear problemas, de reflexión, de pensamiento hipotético, de sensibilidad y sentido de riesgo; en donde más allá de manifestar adhesión a determinados valores, el gran reto es hacerlos realidad en las decisiones, tanto en las de grandes consecuencias como en las de pequeño alcance.

Asimismo, llega a afirmarse que la ciencia y la tecnología ajena a la ética, tanto por la exigencia de objetividad que debe caracterizar a la ciencia como por el carácter instrumental de la tecnología. Ante esta postura habría que reiterar y enfatizar que el comportamiento humano se fundamenta y soporta en valores, al servicio de los cuales se pone la tecnología; y habría que cuestionar también aquella noción de objetividad científica como neutralidad axiológica.

El desarrollo ético y profesional de los miembros de una organización implica ejercer sus actividades de manera responsable, ética y dentro del marco legal. Asumir las implicaciones de su desempeño en el entorno político, social, económico y cultural.

Este código define los principios de la Asociación, sus valores y lo que se espera de cada una de las personas que forman parte de la misma, es aplicable a todo el personal, y se espera que todos lo conozcan y lo cumplan, especialmente aquellos que tienen personal a su cargo.

El código consta de cuatro secciones distribuidas de la siguiente manera:

- La primera sección define los valores organizacionales que debe tener el personal: los compromisos a cumplir, la integridad, el respeto por las personas y la dedicación hacia la calidad.
- La segunda sección define las responsabilidades organizacionales que dan forma a la práctica comercial de la asociación.
- La tercera sección, trata del cumplimiento del Código de Ética
- Y la última sección incluye un mensaje de dirección.

## **I. VALORES ORGANIZACIONALES DEL PERSONAL**

Los valores organizacionales del personal se convierten en uno de los ejes centrales del Código de Ética de la Asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG”.

### **Compromisos a cumplir**

La Asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG”, cumplirá sus contratos y los compromisos con los clientes y proveedores, actuando con ética incluso en aquellos casos donde la cuestión sea confusa.

La Asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG”, tiene un compromiso con:

- Su personal
- Los proveedores
- Los clientes

En general, estos compromisos quedan contemplados en los contratos y los pactos correspondientes, y por lo tanto, se deben cumplir incluso en aquellos casos donde se descubra algún error en la aplicación del contrato. En este caso, se intentará llegar a un acuerdo por la vía del diálogo, y si no se llega a un entendimiento, el error será asumido por la asociación Agro Artesanal de Caficultores “RÍOINTAG”

La Asociación se compromete a mejoras continuas tanto a nivel humano como profesional de su personal, y a dar soporte a aquellas personas que se esfuerzan para conseguirlo.

El proveedor ha de reunir unas condiciones debidamente contempladas en una hoja de procedimiento interno y la Asociación. Se compromete a integrar al proveedor dentro de la organización en los proyectos en que participe.

Con los clientes se convendrá cumplir escrupulosamente los acuerdos. Por parte de la Asociación, se deberá velar por la calidad, el costo y el plazo

### **Integridad**

La relación de confianza a largo plazo con clientes, proveedores y entre el personal de la Asociación, se forja abiertamente y con honestidad. Se espera que todo el personal mantenga esta filosofía.

### **Obsequios y regalos de la Asociación**

Como regla general, está prohibido dar regalos o gratificaciones a proveedores o clientes. En el caso que se reciba una petición de este tipo es conveniente comentarlo con los directivos, ningún directivo o empleado de la Asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG”, puede aceptar objetos o trabajos de un cliente o proveedor sin pagar su precio de mercado. Para determinar si un regalo es apropiado o no, se pueden tener en cuenta los siguientes

indicadores:

- Si el regalo obliga de alguna manera a quien lo da o recibe.
- Si el regalo se puede hacer público o no. El hecho demuestra la corrección o no del gesto.

En definitiva, un empleado se ha de preguntar si uno de los motivos del regalo es influir en decisiones organizacionales y así comprometer la capacidad de actuar según los intereses de la Asociación y las reglas de la ética.

### **Conflicto de intereses**

Hay una situación de conflicto cuando las actividades o intereses personales de un directivo o empleado influyen en las responsabilidades y el desarrollo de sus deberes hacia la Asociación. Por tanto, los empleados deben evitar toda influencia o relación personal o comercial que afecte o pueda afectar a su capacidad para actuar en el mejor interés de la asociación.

Algunas de las situaciones donde los empleados podrían tener un conflicto de intereses son los siguientes:

- Asesorar o trabajar con algún competidor, proveedor o cliente de la asociación.
- Comprar por cuenta de la Asociación a parientes o amigos personales.
- Hacer trabajos personales utilizando máquinas, herramientas, aparatos o material de la Asociación, sin permiso de la dirección general.
- Contratar a familiares sin aprobación expresa de la dirección general.

### **Protección de bases de datos**

La base de datos de la Asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG”, incluye información sobre los clientes, los proveedores y el personal de la asociación. Estos documentos son confidenciales y es obligación del personal de la asociación no utilizarlos para uso personal ni cederlos a terceros sin el consentimiento explícito de la Dirección.

### **Internet y correo electrónico**

Internet es una gran herramienta, pero se debe saber utilizar. Del personal que tiene acceso a internet y que utiliza el correo electrónico se espera que haga un buen uso de acuerdo con los objetivos finales de la asociación.

### **Respeto por las personas**

El equipo de personas que forman parte de la Asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG”, constituyen la clave del éxito de la organización. Todos forman parte de este equipo y a todos se debe el éxito, por lo tanto, todos tienen el derecho a ser tratados con dignidad y respeto.

### **Seguridad e higiene**

La Asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG” procurará proporcionar a cada uno de sus empleados un lugar de trabajo seguro. Para conseguir este objetivo, todos los empleados han de comprender que comparten la responsabilidad de conocer las reglas y los procedimientos de seguridad. También se espera que se tomen las precauciones necesarias para la propia protección y la del resto de los compañeros, informando al responsable de seguridad de cualquier situación peligrosa. La asociación cree firmemente en la importancia que tiene cada empleado a la hora de sensibilizar a los compañeros con los cuales se relaciona

en materia de seguridad.

### **Conducta en el trabajo**

La conducta ética en el trabajo consiste en tratar con respeto y rectitud a los demás. Es necesario recordar que el mal trato puede tener muchos tipos de expresión, incluido el verbal. También se ha de tener en cuenta que lo que una persona puede considerar inofensivo, por otro lado, puede ser entendido como agresivo.

Todos tienen derecho a disfrutar de un buen ambiente en su lugar de trabajo y, por lo tanto, la Asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG”, espera de sus empleados y directivos una actitud que contribuya a crear este ambiente de buena relación. Si no fuera así, se crearía un entorno intimidador y hostil que interferiría en el buen desarrollo del trabajo.

También se espera que el personal actúe como administrador responsable de los activos de la asociación y que todos los empleados estén en condiciones de ejercer su trabajo en buenas condiciones físicas y psíquicas. En el caso de producirse alguna irregularidad respecto a la conducta en el trabajo se ha de informar lo más rápidamente posible al responsable de personal.

### **Desarrollo personal del empleado**

La Asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG”, tiene muy en cuenta el esfuerzo que el personal hace para su propio desarrollo y se compromete a proporcionar oportunidades de formación a sus empleados. En este sentido, la asociación proporcionará de forma habitual, información pertinente sobre conferencias, cursillos, seminarios, cursos especializados, de diferente duración. Estas propuestas son aceptadas voluntariamente por el personal.

### **Comunicaciones entre empleados**

La Asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG”, considera que el intercambio interno de información estimula a todos los niveles y que se trata de un elemento necesario para el trabajo en equipo y para la innovación. Es por este motivo que la asociación quiere que las comunicaciones entre sus empleados y directivos sean abiertas y que, por lo tanto, las ideas, sugerencias e inquietudes que puedan surgir se comuniquen oportunamente.

### **Política de calidad**

La calidad se extiende como un todo que se forja con el trabajo bien hecho de cada empleado. Para conseguir el máximo nivel de calidad, los directivos y empleados de la Asociación de agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG”, deben dedicarse a mejorar continuamente sus actividades en el trabajo. Esto incluye reducir los errores, los trabajos deficientes y los accidentes laborales, así como fomentar la productividad y la eficacia en la utilización de todos los recursos.

## **II. LA RESPONSABILIDAD HACIA LA SOCIEDAD**

La Asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG”, quiere alcanzar sus responsabilidades hacia la sociedad en general y en particular hacia las entidades locales donde trabaja, cooperando con las autoridades, las instituciones y los ciudadanos en la mejora del entorno donde se desarrollan sus actividades. Por este motivo, cuida la responsabilidad y la imagen de la asociación mediante acciones sociales, actuaciones en el medio ambiente y para el desarrollo del territorio.

### **Actuaciones en el medio ambiente**

La Asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG”, considera que se debe velar por

el medio ambiente. Por esta razón, no se quiere limitar tan solo al cumplimiento de las normativas legales, sino que quiere superar las siempre que sea posible. Se espera que todos los empleados estén bien informados de los temas ambientales y compartan el compromiso de la asociación para la conservación de los recursos naturales, la reducción de desechos y la minimización del impacto en el medio.

### **Participación en la comunidad**

La Asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG”, no considera la participación en la comunidad como un gasto sino como una inversión necesaria y un deber cívico y ético en toda la organización socialmente responsable. No se trata de una cuestión de dinero sino de personas.

## **III. CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE ÉTICA**

Dado que este Código de Ética se ha elaborado para definir la responsabilidad de la asociación y de cada persona, cada empleado ha de comprender que es responsable de su propia conducta y que nadie está autorizado a incumplirlo, directa o indirectamente. También se considera falta un intento de infracción. Las infracciones declaradas se analizarán y se tomarán las medidas que se crean oportunas. Es necesario recordar que las personas que tienen persona la su cargo deben ser un ejemplo para el resto y son frecuentemente responsables de dirigir los actos de sus subordinados.

### **Información sobre una posible infracción**

Todos los miembros de la asociación deben velar para que los empleados tengan un comportamiento coherente con las normas establecidas en este Código de Ética. Si en algún momento surge una duda sobre algún aspecto o problema ético, se debe dirigir al Responsable de Personal para esclarecer. Del mismo modo, si un empleado es conocedor de

un hecho que no se ajuste al Código de Ética de la asociación. Tiene el deber de informar lo oportunamente. En cualquier caso, los informes serán estrictamente confidenciales y ningún empleado será objeto de represalias. La asociación espera la plena colaboración de sus empleados en el caso de producirse cualquier infracción.

#### **IV. MENSAJE DE DIRECCIÓN**

La única forma de cumplir este compromiso se consigue con un indiscutible nivel de integridad, que aporta a la Asociación agro artesanal de caficultores “RÍO INTAG”, la confianza de clientes, proveedores, administradores.

Cualquier persona relacionada con la Asociación, tiene el deber de mantener diariamente esta dedicación a la ética.

La integridad personal mantenida diariamente es fundamental para la asociación, que, con el seguimiento de estos principios se haga más fuerte, y sus miembros se sentirán satisfechos de lo que hacen juntos.