



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

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

“MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL  
CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN, UBICADO EN LA CIUDAD DE  
TULCÁN PROVINCIA DEL CARCHI”

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

**AUTORAS:**

CADENA ROSERO ADRIANA LISBETH

VILLA GUARTAZACA LOURDES MARICELA

**DIRECTOR:**

ING. MERIZALDE LEITON CARLOS

Junio, 2017

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado “Manual de gestión Administrativo, Contable y Financiero para el Centro Agrícola del cantón Tulcán, ubicado en la ciudad de Tulcán provincia del Carchi” se crea para el fortalecimiento organizacional, brindando las herramientas necesarias que permitan a sus colaboradores identificarse con la asociación y ayuden a cumplir con los objetivos planteados. El presente trabajo de grado consta de cuatro capítulos; en el primer capítulo se desarrolla el diagnóstico situacional, el mismo que permite identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas lo que conlleva a determinar la problemática de no contar con un manual de gestión administrativo, contable y financiero. En el segundo capítulo, se estableció un marco teórico en donde se presentan las bases teóricas y científicas que sustentan el presente trabajo de investigación. Dentro del tercer capítulo, se desarrolla una propuesta del manual administrativo, contable y financiero el mismo que servirá de guía a los socios y colaboradores del centro agrícola a fin de evitar la duplicidad de funciones y optimizar recursos de tal manera que se logre efectivizar las actividades y contar con información contable, oportuna y transparente que ayuden a tomar las decisiones en beneficio de la asociación. En el cuarto capítulo se evalúan los impactos que se generaran con la implementación del manual Administrativo, Contable y Financiero.

## EXECUTIVE SUMMARY

The present work of degree "Administration Manual, Accounting and Finance for the Centro Agrícola Cantonal del Tulcán., located in the city of Tulcán province of Carchi" was created with the purpose of strengthening the organizational structure providing the necessary tools to enable its Collaborators identify with the association and help meet the objectives set. This manual consists of four chapters; in the first chapter, the situational diagnosis is developed which allows identifying the main strengths, opportunities, weaknesses and threats which leads to determine the problem of not having an administrative, accounting and financial management manual. In the second chapter a theoretical framework was established in which the theoretical and scientific bases that underpin the present research work are presented. Within the third chapter, a proposal is developed for the administrative, accounting and financial manual, which will guide the partners and collaborators of the Centro Agrícola in order to avoid duplication of functions and optimize resources in such a way that the activities and have timely and transparent accounting information to help make decisions for the benefit of the association. . The fourth chapter evaluates the level of impact that the implementation of the Administrative, Accounting and Financial manual will have.

**AUTORIA**

Nosotras CADENA ROSERO ADRIANA LISBETH con C.C. 040172508-0 y VILLA GUARTAZACA LOURDES MARICELA con C.C. 100365105-4, declaramos bajo juramento que el trabajo presente es de total responsabilidad de las autoras "MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL CENTRO AGRICOLA DEL CANTÓN TULCÁN, UBICADO EN LA CIUDAD DE TULCÁN PROVINCIA DEL CARCHI", que no ha sido presentado previo para ningún grado, ni calificación profesional, y que la información ha sido desarrollada respetando las diferentes fuentes de información.



Adriana Lisbeth Cadena Rosero

C.C. 040172508-0



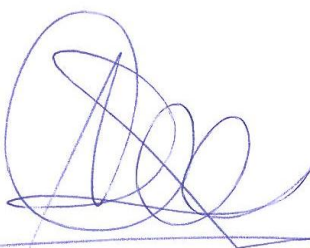
Villa Guartazaca Lourdes Maricela

C.C. 100365105-4

### CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En calidad de director de trabajo de grado , presentado por las señoritas Cadena Rosero Adriana Lisbeth y Villa Guartazaca Lourdes Maricela, para optar el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A, cuyo tema es “MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN, UBICADO EN LA CIUDAD DE TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI” doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a presentación y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Junio, 2017



Ing. Carlos Merizalde

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

C.C. 100163565-3

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

Nosotras, Adriana Lisbeth Cadena Rosero y Villa Guartazaca Lourdes Maricela con cédulas de ciudadanía Nro. 040172508-0 100365105-4, respectivamente manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte, Los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador Artículos 4,5 y 6 en calidad de autoras del trabajo de grado denominado: “MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL CENTRO AGRICOLA DEL CANTÓN TULCÁN, UBICADO EN LA CIUDAD DE TULCÁN PROVINCIA DEL CARCHI”, que ha sido desarrollado para optar por el Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, en la Universidad Técnica del Norte quedando la universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En condición de Autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que haga la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Adriana Lisbeth Cadena Rosero  
C.C. 040172508-0

Lourdes Maricela Villa Guartazaca  
C.C. 100365105-4

Junio, 2017

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN**

**1. Identificación de la obra**

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

Por medio del presente documento dejamos sentada la voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información.

**DATOS DEL CONTACTO**

CÉDULA DE CIUDADANIA	0401725080
APELLIDOS Y NOMBRES	Cadena Rosero Adriana Lisbeth
DIRECCIÓN	Tulcán
E-MAIL	Adrycadena1993@gmail.com
TELEFONO CELULAR	0979470412
TELEFONO FIJO	--
<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
TITULO	“MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL CENTRO AGRICOLA DEL CANTÓN TULCÁN, UBICADO EN LA CIUDAD DE TULCÁN PROVINCIA DEL CARCHI”
AUTORA	Cadena Rosero Adriana Lisbeth
FECHA	
PROGRAMA	PREGRADO: X POSGRADO:
TITULO POR EL OPTA	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA
ASESOR/ DIRECTOR	Ing. Carlos Merizalde

CÉDULA DE IDENTIDAD	1003651054
APELLIDOS Y NOMBRES	Villa Guartazaca Lourdes Maricela
DIRECCIÓN	Ibarra
E-MAIL	lmary199318@gmail.com
TELEFONO CELULAR	0991614224
TELEFONO FIJO	---
DATOS DE LA OBRA	
TITULO	“MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL CENTRO AGRICOLA DEL CANTÓN TULCÁN, UBICADO EN LA CIUDAD DE TULCÁN PROVINCIA DEL CARCHI”
AUTOR(ES)	Villa Guartazaca Lourdes Maricela
FECHA	
PROGRAMA	PREGRADO: X POSGRADO:
TITULO POR EL OPTA	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA
ASESOR/ DIRECTOR	Ing. Carlos Merizalde

## 2. Autorización de uso a favor de la Universidad

Nosotras, Adriana Lisbeth Cadena Rosero y Villa Guartazaca Lourdes Maricela con cédulas de ciudadanía Nro. 040172508-0 100365105-4, respectivamente en calidad de autoras de los derechos patrimoniales del trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos la entrega de este ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el repositorio digital Institucional y uso del archivo digital en la biblioteca de la universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad de material y como apoyo a la educación, investigación y extensión, en concordancia con la ley de educación Superior Art 144.



### 3. Constancias

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

Ibarra a los cuatro días del mes de Julio del 2017

AUTORAS:



Adriana Lisbeth Cadena Rosero  
C.C. 040172508-0



Lourdes Maricela Villa Guartazaca  
C.C. 100365105-4

Facultado por resolución de consejo Universitario

## DEDICATORIA

*Con mucho cariño dedico este trabajo a Dios por guiar cada uno de mis pasos y darme la fortaleza para seguir adelante, a mis padres quienes son ejemplo de lucha y perseverancia, por brindarme su apoyo incondicional y darme día a día aliento para llegar a culminar esta meta.*

*A mis hermanas que de una u otra manera me apoyaron y supieron brindarme un consejo para no desmayar y culminar mi carrera, así mismo a mis sobrinitos quienes con su pequeña sonrisa me dieron fuerzas y alimentaron mis ganas de ser una profesional.*

*Adriana Cadena*

*Dedico este trabajo de grado a Dios por darme la vida y fuerzas para culminar con éxito este trabajo de investigación, a mi Madre por ser una mujer luchadora y valiente que siempre estuvo apoyándome en los momentos buenos y malos, a mi novio Rafael por respaldar siempre mis decisiones y brindarme su apoyo incondicional, gracias a ellos hoy en día soy una persona de bien que siempre está comprometida con su trabajo y cada día se esfuerza por ser mejor persona en el ámbito personal y profesional.*

*Maricela Villa*

## AGRADECIMIENTO

*Queremos agradecer inmensamente a Dios, por darnos sabiduría y guiarnos por el camino correcto para que logremos culminar con éxito nuestra carrera universitaria.*

*A nuestros padres quien con su ejemplo de lucha nos enseñaron que nada en la vida es fácil y que se necesita de sacrificio y constancia para llegar a alcanzar el éxito, así mismo nos supieron apoyar incondicionalmente durante nuestra carrera*

*Como no agradecer a nuestros docentes que formaron parte de nuestra carrera universitaria y nos brindaron sus conocimientos y experiencias, Agradecemos inmensamente al Ing. Carlos Merizalde, quien con su dedicación y paciencia nos supo guiar durante el desarrollo del presente trabajo*

*A la Universidad Técnica del Norte, especialmente a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas por abrirnos sus puertas y convertirse en nuestro segundo hogar, donde nos prepararon como profesionales y como personas*

*De igual manera a los directivos y socios del Centro Agrícola de Tulcán ya que confiaron en nuestros conocimientos y nos abrieron las puertas de su institución de manera especial al Ing. Bayardo Goyes quien nos permitió obtener la información y siempre estuvo dispuesto a colaborarnos.*

## **PRESENTACIÓN**

El presente Manual de Gestión Administrativo, Contable y Financiero para el “Centro Agrícola de Tulcán” será una herramienta que ayude a mejorar los procesos administrativos y operativos dentro de la Asociación, consta de cuatro capítulos que se detallan a continuación:

El capítulo I, hace referencia al diagnóstico situacional, en donde se establece antecedentes de la asociación, matrices diagnosticas a nivel interno y externo, y análisis FODA. La información presentada se obtuvo por medio de técnicas de investigación como checklist, encuestas, entrevistas, y observación directa.

En el capítulo II, se conceptualizan los términos relacionados a la gestión administrativa, contable y financiera, así como también los términos referentes a la actividad agrícola y pecuaria que realiza la asociación, con el fin de que los directivos y trabajadores tengan mayor entendimiento del manual que se presenta.

En el diseño del capítulo III, correspondiente a la propuesta, se presenta el Manual de Gestión Administrativo el mismo que contiene: la filosofía empresarial, estructura organizacional y descripción de funciones, el Manual de Gestión Contable y Financiero. Contiene políticas, el proceso contable, formatos de libros contables básicos, estados y análisis financieros, a fin de fortalecer los procesos en las áreas antes mencionadas, que permita a la organización cumplir con sus objetivos.

En el capítulo IV se presenta un análisis de los posibles impactos que generará la implementación del manual, en el ámbito organizacional, económico, ambiental y social dentro de la organización

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
EXECUTIVE SUMMARY .....	iii
AUTORIA.....	iv
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR.....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN .....	vii
Identificación de la obra.....	vii
DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	xi
PRESENTACIÓN.....	xii
INDICE.....	xiii
INDICE DE TABLAS .....	xix
INDICE DE ILUSTRACIONES .....	xxi
INTRODUCCION .....	xxii
Antecedentes .....	xxii
Objetivos .....	xxiii
Objetivo General .....	xxiii
Objetivos específicos.....	xxiii
Justificación y Viabilidad.....	xxiv
CAPITULO I .....	25
Diagnóstico situacional .....	25
Antecedentes .....	25
Objetivos del diagnóstico .....	26
Objetivo general .....	26
Objetivos específicos.....	26
Variables e Indicadores: .....	26
Gestión Administrativa .....	26
Gestión Contable .....	26
Gestión Financiera.....	26
Sector externo de Tulcán.....	26
Matrices de relación diagnóstica .....	27
Metodología de la investigación diagnóstica .....	31

Información primaria.....	31
Información secundaria .....	31
Desarrollo de las matrices diagnosticas .....	32
Interpretación de resultados gestión administrativa .....	33
Procesamiento de los resultados de la encuesta aplicada a los socios del Centro Agrícola de Tulcán.....	34
Identificación de la población .....	34
Interpretación de resultados gestión contable .....	45
Interpretación de resultados Gestión Financiera .....	47
Desarrollo de la matriz diagnóstica del sector externo .....	48
Visualización física del Centro Agrícola de Tulcán para dimensionar su nivel tecnológico....	59
Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) .....	61
Identificación del problema diagnóstico .....	62
CAPITULO II.....	63
Marco teórico .....	63
Introducción .....	63
Objetivos .....	63
Conceptualización de términos relacionados a la conformación y organización del centro agrícola.....	63
Asociación.....	63
Sector asociativo .....	64
Cámara de agricultura de la primera zona.....	65
Conceptualización de términos relacionados con la actividad agrícola.....	65
Actividad agrícola .....	65
Producto agrícola.....	65
Actividad pecuaria.....	66
Sector primario .....	66
Centro de acopio de leche .....	66
Semilla.....	67
Semilla certificada.....	67
Conceptualización de términos relacionados con la Gestión Administrativa .....	67
Administración .....	67
Proceso administrativo .....	68
Etapas del proceso Administrativo.....	68

Filosofía organizacional .....	70
Misión.....	70
Visión .....	70
Políticas .....	71
Organigrama.....	71
Diagramas de Proceso .....	72
Símbolos utilizados en los diagramas de procesos.....	72
Administración de recursos humanos .....	73
Procesos del área de Recursos Humanos .....	74
Manual.....	75
Conceptualización de términos relacionados con la Gestión Contable.....	76
Contabilidad .....	76
Sistema Contable.....	76
Cuenta Contable .....	77
Plan general de Cuentas .....	77
Codificación de cuentas .....	77
Proceso contable.....	78
Conceptualización de términos relacionados a la Gestión Financiera .....	78
Presupuesto.....	78
Estados financieros.....	79
Estado de situación Inicial.....	79
Estado de Resultados Integral Consolidado .....	79
Estado de Flujo del efectivo .....	80
Estado de Cambios en el Patrimonio.....	80
Análisis financiero.....	80
Razones Financieras .....	81
Razones de Liquidez .....	81
Razones de Actividad.....	82
CAPITULO III.....	87
Propuestas de fortalecimiento organizacional para el Centro Agrícola de Tulcán en las áreas Administrativas, Contable y Financiera.....	87
Introducción .....	87
Objetivos .....	88
Objetivo general .....	88

Objetivos específicos.....	88
Presentación .....	91
Filosofía Organizacional .....	91
Logotipo y denominación de la empresa.....	91
Misión.....	91
Visión .....	91
Objetivos .....	92
Principios.....	92
Valores .....	93
Políticas Empresariales .....	94
Código de ética.....	94
Estructura organizacional .....	98
Organigrama.....	98
Catálogo de puestos.....	100
Descripción de funciones .....	100
Descripción de procedimientos administrativos .....	111
Descripción de procedimientos operativos .....	118
MAPA DE PROCESOS.....	128
Presentación .....	131
Política contable .....	131
Plan de cuentas .....	133
Dinámica de cuentas contables .....	137
Registros contables básicos .....	153
Libro Diario.....	153
Libro Mayor .....	154
Balance de Comprobación .....	154
Estados Financieros.....	156
Estado de situación financiera.....	156
Estado de resultados integral.....	158
Estado de cambios en el patrimonio.....	159
Estado de flujo de efectivo .....	159
Notas aclaratorias a los Estados Financieros.....	161
Presentación .....	164



Política Financiera.....	164
Fuentes de financiamiento.....	164
Presupuesto Anual.....	165
Razones financieras.....	167
Análisis Financiero.....	173
Análisis vertical.....	174
Análisis horizontal.....	174
CAPÍTULO IV.....	175
Impactos .....	175
Introducción .....	175
Objetivo General .....	175
Objetivos específicos.....	175
Metodología de evaluación de impactos .....	175
Identificación de las áreas de impacto.....	175
Definición de indicadores por área de impacto .....	176
Escala de valoración.....	176
Aplicación de la formula .....	177
Análisis de impactos.....	177
Análisis del Impacto Organizacional .....	177
Impacto social .....	179
Impacto económico .....	180
Impacto Ambiental.....	181
Impacto general.....	182
Conclusiones .....	184
Recomendaciones .....	185
Bibliografía .....	186
Bibliografía .....	186
LINKOGRAFIA .....	187
ANEXOS .....	188
ANEXO N° 1. Aceptación por parte de los directivos a realizar el manual de Gestión Administrativo, Contable y Financiero .....	189
ANEXO N° 2. Checklist aplicado al Sr Gerente del Centro Agrícola.....	190
ANEXO N° 3. Encuesta aplicada a los socios del Centro Agrícola .....	192
ANEXO N° 4. Descripción de funciones del personal directivo del Centro Agrícola .....	194

.....	201
ANEXO N° 5. Certificado de registro .....	202
ANEXO N° 6. Constancia de Visitas al Centro Agrícola .....	203
ANEXO N° 7. Fotografías del trabajo de campo.....	203

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables e Indicadores.....	26
Tabla 2. Matriz Diagnostica administrativa.....	27
Tabla 3. Matriz Diagnóstica Contable .....	28
Tabla 4. Matriz Diagnostica Financiera.....	29
Tabla 5. Matriz Diagnostico Entorno Externo .....	30
Tabla 6. Checklist aplicado a la Gestión Administrativa.....	32
Tabla 7. Satisfacción de los socios al formar parte del centro agrícola.....	36
Tabla 8.Satisfacción de las actividades del Centro Agrícola.....	37
Tabla 9. Rentabilidad.....	38
Tabla 10.Ambiente de trabajo entre socios.....	39
Tabla 11. Comunicación de los resultados es transparente.....	40
Tabla 12. Atención rápida y oportuna.....	41
Tabla 13. Comunicación Interna.....	42
Tabla 14. Creación de Proyectos .....	43
Tabla 15. Implementación de un manual administrativo, contable y financiero.....	44
Tabla 16. Checklist aplicado a la Gestión Contable .....	45
Tabla 17. Checklist aplicado a la Gestión Financiera.....	46
Tabla 18. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Centro Agrícola.....	61
Tabla 19. Simbología de diagramas de procesos .....	73
Tabla 20. Catálogo de puestos del Centro Agrícola .....	100
Tabla 21. Descripción de funciones de la secretaria.....	101
Tabla 22. Descripción de funciones del contador.....	102
Tabla 23. Descripción de funciones de auxiliar contable .....	103
Tabla 24. Descripción de funciones de gerencia de proyectos .....	104
Tabla 25. Descripción de funciones jefe de talento humano .....	105
Tabla 26. Descripción de funciones analista de laboratorio .....	106
Tabla 27. Descripción de funciones chofer de camión .....	107
Tabla 28. Descripción de funciones operador de maquinaria.....	108
Tabla 29. Descripción de funciones operador de mantenimiento.....	109
Tabla 30. Descripción de funciones de vendedor .....	110
Tabla 31. Simbología utilizada en diagramas de flujo.....	111
Tabla 32. Proceso de reclutamiento y selección de personal.....	112
Tabla 33. Proceso de capacitación al personal.....	114
Tabla 34. Proceso de Evaluación de desempeño .....	116
Tabla 35. Proceso de acopio de leche .....	118
Tabla 36. Producción de papa.....	120
Tabla 37. Proceso de crianza de ganado .....	122
Tabla 38. Producción de forrajes .....	124
Tabla 39. Proceso de Ventas.....	126
Tabla 40. Plan de cuentas.....	133
Tabla 41. Dinámica Contable Activos .....	137

Tabla 42. Dinámica contable cuenta caja .....	138
Tabla 43. Dinámica Contable cuenta Bancos .....	139
Tabla 44. Dinámica Contable cuentas y documentos por cobrar.....	140
Tabla 45. Dinámica contable de provisión de cuentas incobrables .....	141
Tabla 46. Dinámica contable cuenta inventarios .....	142
Tabla 47. Dinámica contable de propiedad, planta y equipo .....	143
Tabla 48. Dinámica Contable de Activos Biológicos.....	144
Tabla 49. Dinámica Contable cuenta Pasivos.....	145
Tabla 50. Dinámica contable cuentas y documentos por pagar.....	146
Tabla 51. Dinámica contable de sueldos por pagar .....	147
Tabla 52. Dinámica Contable de cuenta patrimonio.....	148
Tabla 53. Dinámica Contable de capital suscrito y pagado .....	149
Tabla 54. Dinámica contable de cuenta Reservas.....	150
Tabla 55. Dinámica contable ingresos .....	151
Tabla 56. Dinámica contable Egresos.....	152
Tabla 57. Libro Diario .....	153
Tabla 58. Libro mayor .....	154
Tabla 59. Balance de comprobación.....	155
Tabla 60. Estado de situación financiera .....	156
Tabla 61. Estado de resultados integral .....	158
Tabla 62. Estado de cambios en el patrimonio .....	159
Tabla 63. Estado de flujo de efectivo.....	160
Tabla 64. Presupuesto Anual .....	166
Tabla 65. Indicadores de Impactos .....	176
Tabla 66. Matriz de evaluación de impactos .....	176
Tabla 67. Impacto Organizacional.....	177
Tabla 68. Impacto social.....	179
Tabla 69. Impacto Económico .....	180
Tabla 70. Impacto general.....	182

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Lista de socios.....	35
Ilustración 2. Satisfacción de los socios .....	36
Ilustración 3. Nivel de satisfacción de las actividades .....	37
Ilustración 4. Rentabilidad .....	38
Ilustración 5. Ambiente de Trabajo .....	39
Ilustración 6. Comunicación de resultados .....	40
Ilustración 7. Atención rápida y oportuna.....	41
<b>Ilustración 8.</b> Comunicación Interna en el Centro Agrícola.....	42
Ilustración 9. Creación de nuevos proyectos .....	43
<b>Ilustración 10.</b> Implementación de manual administrativo, contable y financiero .....	44
Ilustración 11. Inflación mensual del IPC 2015-2016 .....	50
Ilustración 12. Inflación anual del IPC 2015-2016.....	50
Ilustración 13. Producción de papa.....	52
Ilustración 14. Población .....	54
Ilustración 15. Tasa de crecimiento .....	55
Ilustración 16. Nivel de ocupación de la población .....	56
<b>Ilustración 17.</b> Cuadro de entrada y salida de personas en el Ecuador .....	57
Ilustración 18. Centro de Acopio de leche.....	59
Ilustración 19. Tanques de recepción de leche .....	59
Ilustración 20. Leche almacenada.....	59
Ilustración 21. Tanque enfriamiento .....	59
Ilustración 22. Máquina para la trituración de Maíz.....	60
Ilustración 23. Empacadora de forrajes .....	60
Ilustración 24. Cortadora pasto.....	60
Ilustración 25. Código de Ética.....	94
Ilustración 26. Organigrama del Centro Agrícola.....	99
Ilustración 27. Mapa de Procesos .....	128
Ilustración 28. Proceso Contable. ....	132

## INTRODUCCIÓN

### **Antecedentes**

El Centro Agrícola del cantón Tulcán se constituyó en mayo de 1949 siendo una asociación de derecho privado, con personería jurídica conformado por 45 socios , domiciliado en la ciudad de Tulcán con patrimonio y bienes propios, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones. Esta asociación se encarga de promover y ejecutar proyectos de apoyo a los productores agrícolas y pecuarios para respaldar y fortalecer al sector ganadero y a la producción agrícola de la zona.

Entre las actividades que desempeña el Centro Agrícola son: producción y distribución de leche, producción y comercialización de papas, producción de alimentos y forrajes y crianza de ganado.

El Centro Agrícola a pesar de desarrollar sus actividades en el mercado por varios años no ha logrado desarrollar un manual de Gestión Administrativo, Contable y Financiero; lo que provoca que sus socios y empleados no tengan claro cuál es la razón de ser y hacia dónde quiere llegar la asociación, de igual forma no cuentan con un documento donde se describan las principales funciones y responsabilidades de los trabajadores, provocando el desconocimiento de las funciones a desempeñar. Dentro del aspecto contable y financiero de igual forma no se han establecido políticas y procesos que permitan a sus socios tomar decisiones en beneficio del crecimiento organizacional.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Realizar un manual de Gestión Administrativo contable y Financiero para el Centro Agrícola del Cantón Tulcán. Ubicado en la ciudad de Tulcán, Provincia del Carchi.

### **Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional al Centro Agrícola mediante encuestas, entrevistas y observación directa, a fin de determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Fundamentar teóricamente los conceptos relacionados a la Gestión Administrativa, Contable y Financiera.
- Estructurar una propuesta que permita fortalecer los procesos Administrativos, Contables y Financieros del Centro Agrícola.
- Determinar los posibles impactos que se generaran mediante la implementación del presente manual.

## **Justificación y Viabilidad**

La investigación propuesta pretende diseñar un manual de Gestión Administrativo, Contable y Financiero para el Centro Agrícola de Tulcán, este documento permitirá planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades ganaderas y agrícolas, así mismo ayudará a optimizar los recursos materiales y económicos de la asociación. El manual de gestión también dispondrá de sistemas contables claros que permitan conocer la situación económica de la asociación y así las autoridades puedan tomar decisiones de manera adecuada a fin de obtener logros significativos.

El manual beneficia directamente a sus socios y empleados, en medida en que la asociación cuente con un medio escrito que aplique normas, procesos y ayude a solventar las necesidades por las que atraviesa el Centro Agrícola, además contribuye a mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones de la asociación incrementando el nivel de organización.

La presente investigación se considera factible porque ayuda a solucionar un problema interno de la asociación, y a la vez contribuirá a cumplir los objetivos propuestos. De igual forma es viable porque se cuenta con el apoyo de los socios del centro agrícola para la realización del estudio.



## **CAPÍTULO I**

### **1. Diagnóstico situacional**

#### **1.1 Antecedentes**

En el Cantón Tulcán, perteneciente a la provincia del Carchi, en Mayo de 1949, se constituyó el Centro Agrícola del Cantón Tulcán, integrada por 45 socios, siendo sus representantes; actualmente, el Ing. Eduardo Bolaños como Presidente y el Ing. Bayardo Goyes Gerente General de Proyectos. Los ganaderos vieron la necesidad de crear esta organización debido a la existencia de intermediarios en la zona, los cuales impedían obtener mayores ingresos al productor local. El 16 de septiembre del 2014 se crea un nuevo proyecto de pequeños y medianos productores de leche con la finalidad de respaldar y fortalecer el sector ganadero.

Las principales actividades que desempeña el Centro Agrícola son: producción y distribución de leche, producción y comercialización de papas, producción de alimentos y forrajes para ganado y crianza de ganado. El Centro Agrícola provee 10.500 litros diarios de leche a empresas Lácteas como Alpina, e Industria Lechera Carchi, de la misma forma distribuye alrededor de 600 quintales semanales de papas ya seleccionada a la empresa denominada la Tablita del Tártaro.

Esta organización a pesar de realizar sus actividades por 68 años, continua realizando su administración de forma empírica sin implementar procesos técnicos para mejorar su gestión administrativa, contable y financiera lo que ha incidido en su crecimiento empresarial.

A continuación se detalla el proceso que se ha seguido en la investigación diagnóstica el mismo que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Centro Agrícola.

## 1.2 Objetivos del diagnóstico

### 1.2.1. Objetivo general

Conocer la situación actual del Centro Agrícola del cantón Tulcán, para identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar los procesos administrativos del Centro Agrícola
- Evaluar los procesos contables que desarrolla el Centro Agrícola para el registro de sus operaciones.
- Analizar los procesos financieros que maneja la organización.
- Estudiar el entorno externo referente al sector agrícola de la ciudad de Tulcán.

## 1.3 Variables e Indicadores:

*Tabla 1. Variables e Indicadores*

Gestión Administrativa	Gestión Contable	Gestión Financiera	Sector externo de Tulcán
➤ Misión	➤ Políticas	➤ Políticas	➤ Ámbito
➤ Visión	➤ Contables	➤ Procedimientos	➤ político
➤ Objetivos	➤ Plan de	➤ Financieros	➤ Ámbito
➤ Políticas	➤ cuentas	➤ Indicadores	➤ Económico
➤ Descripción de funciones	➤ Registro	➤ Financieros	➤ o
➤ Organigrama	➤ Contable	➤ Presupuesto	➤ Ámbito
➤ Inducción de personal	➤ Sistema		➤ Social
➤ Plan de	➤ Contable		➤ Ámbito
➤ capacitación	➤ Estados		➤ Tecnológico
➤ Evaluación de desempeño	➤ Financieros		➤ co
➤ Satisfacción socios			

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

#### 1.4 Matrices de relación diagnóstica

Tabla 2. Matriz Diagnostica administrativa

OBJETIVO	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Analizar los procesos administrativos que se llevan a cabo en el Centro Agrícola	Procesos Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Políticas</li> <li>• Descripción de Funciones</li> <li>• Organigrama</li> <li>• Inducción de personal</li> <li>• Plan de capacitación</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Satisfacción socios</li> </ul>	Primaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Checklist</li> <li>Observación directa</li> <li>Entrevista</li> <li>Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente</li> <li>Secretaria</li> <li>Socios</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

*Tabla 3. Matriz Diagnóstica Contable*

OBJETIVO	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Identificar los procesos contables que desarrolla el Centro Agrícola para el registro de sus operaciones	Procesos Contables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas Contables</li> <li>• Plan de cuentas</li> <li>• Registro Contable</li> <li>• Sistema Contable</li> <li>• Estados Financieros</li> </ul>	Primaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Checklist</li> <li>Entrevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente</li> <li>Contadora</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

*Tabla 4. Matriz Diagnostica Financiera*

OBJETIVO	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Analizar los procesos financieros que maneja la organización.	Procesos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas</li> <li>• Procedimientos Financieros</li> <li>• Indicadores Financieros</li> <li>• Presupuesto</li> </ul>	Primaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Checklist</li> <li>Entrevista</li> </ul>	Gerente

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

*Tabla 5. Matriz Diagnostico Entorno Externo*

OBJETIVO	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Analizar el entorno externo referente al sector agrícola de la ciudad Tulcán.	Ámbito Político	Leyes	Secundarias	Investigación documental	Páginas web Documentos
	Ámbito Económico	Inflación Precios Impuestos Devaluación de la moneda Contrabando			
	Ámbito Social	Migración Empleo Actividades económicas prevalecientes en el Carchi.			
	Ámbito tecnológico	Proveedores de tecnología			

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

### **1.5 Metodología de la investigación diagnóstica**

Para facilitar la recolección de datos, el equipo de investigación resuelve diseñar instrumentos que permita evidenciar la existencia de elementos a estudiar en la gestión administrativa, contable y financiera.

#### **Información primaria**

En la investigación se aplicó varios instrumentos de investigación a fin de conocer la situación actual en las áreas administrativa, contable y financiera siendo:

- Checklist aplicado al Ing. Bayardo Goyes Gerente del Centro Agrícola de Tulcán
- Encuesta aplicada a los socios del Centro Agrícola
- Observación directa a las instalaciones y actividades del Centro Agrícola

#### **Información secundaria**

Se revisará documentos informativos del Centro Agrícola, revistas y páginas web que aporten en el desarrollo de la investigación acerca del entorno externo del sector agrícola.

## 1.6 Desarrollo de las matrices diagnosticas

*Tabla 6. Checklist aplicado a la Gestión Administrativa*

Nº	INDICADOR	TIENE	NO TIENE	OBSERVACIONES
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>				
1	Misión		X	
2	Visión		X	
3	Objetivos Estratégicos		X	
4	Políticas administrativas		X	
5	procesos y subprocesos		X	Se han establecido los procesos pero no se encuentran registrados en documentos
6	Organigrama		X	Únicamente se tiene especificado la estructura organizacional dentro del estatuto.
7	Descripción de Funciones		X	
8	procedimientos de trabajo en el área administrativa		X	
9	Selección de personal		X	
10	Plan de Capacitación		X	
11	Comunicación de decisiones		X	
12	Evaluación de desempeño		X	

**Fuente:** Checklist

**Elaborado por:** Las autoras



### **1.6.1 Interpretación de resultados Gestión Administrativa**

#### **Misión, Visión, Políticas, Objetivos institucionales**

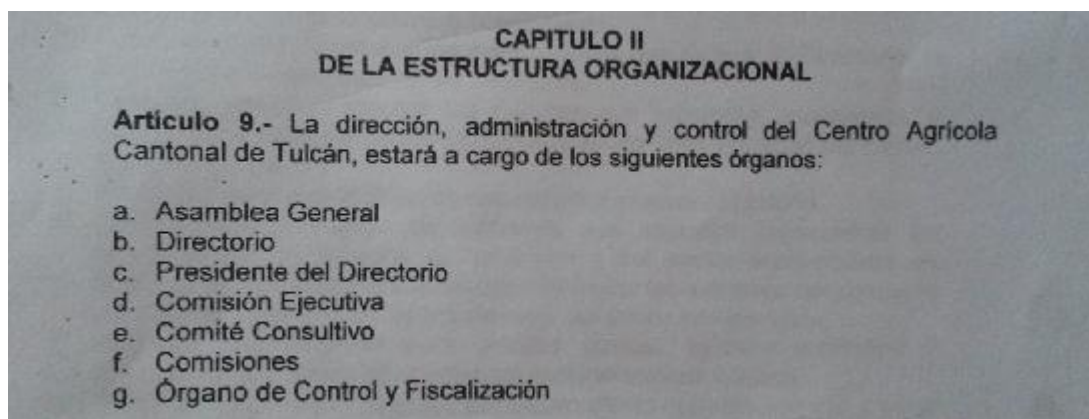
El Centro Agrícola no ha definido los elementos mencionados debido a que la actual administración lleva el manejo de la organización hace dos años y se ha llevado el control de la misma desde una perspectiva empírica, sin embargo, se tiene claro que es importante implementar estos factores para elevar el autoestima de los socios y que tengan claro los fines que tiene la asociación.

#### **Procesos y Subprocesos Administrativos**

El personal que labora en el Centro Agrícola tiene claro los procesos a seguir en cada una de sus actividades, pero dichos procesos no han sido debidamente documentados de la misma forma no se ha realizado un análisis para optimizar tiempo y recursos materiales.

#### **Organigrama**

El Centro Agrícola no tiene estructurado el organigrama organizacional, únicamente tiene plasmado como se muestra en la imagen del estatuto. Al no tener definido el organigrama le impide al Centro Agrícola visualizar con claridad cuáles son sus autoridades.



**Descripción de funciones**

No se cuenta con un manual de funciones el cual especifique las actividades a realizar por cada miembro de la asociación, esto puede ser la principal causa de desorganización y duplicidad de funciones.

**Selección de personal**

Para el proceso de inducción del personal se receptan carpetas, las que posteriormente se analizan y se escoge la mejor opción presentada; dicho proceso no está documentado.

**Plan de capacitación**

Actualmente no se maneja un plan de capacitación para el personal administrativo de la organización debido a la falta de planificación por parte de la presidencia, sin embargo se brinda capacitaciones a los productores que forman parte del Centro Agrícola gracias al apoyo del Ministerio de Agricultura, Ganadería , Acuacultura y Pesca (MAGAP).

**Evaluaciones de desempeño**

Al no contar con una planificación de las actividades y funciones que deben desempeñar los trabajadores administrativos y operativos no se puede evaluar el rendimiento laboral de estas personas.

**1.6.2 Procesamiento de los resultados de la encuesta aplicada a los socios del Centro Agrícola de Tulcán****Identificación de la población**

En la presente propuesta se aplicó una encuesta a toda la población que forma parte del Centro Agrícola. No se realiza el cálculo de la muestra, debido a que la población es menor a 50 socios por lo que las autoras, deciden hacer un censo. A continuación se presenta la nómina con los datos básicos de los socios del Centro Agrícola.

*Ilustración 1 Lista de socios*

**SOCIOS CENTRO AGRICOLA DEL CANTON TULCAN**

N°	N° CEDULA	NOMBRES Y APELLIDOS	LUGAR	PARROQUIA	TELEFONO
1	0400131124	CADENA CEVALLOS DOLORES MAGDALENA	MANZANO	TULCAN	0982828365
2	0400964516	ORBE CADENA CARLOS WILFRIDO	LAS PEÑAS	TULCAN	0997909424
3	0400621503	VILLARREAL VILLACIS LUIS ALFREDO	CHULAMUS	TULCAN	0987474323
4	0400791059	LOPEZ NARVAEZ MARLON STALIN	FLORIDA	TULCAN	0985421594
5	0400887550	JATIVA VIZCAINO HUMBERTO LIBARDO	CHULAMUS	TULCAN	0993120363
6	0400005542	POZO YANDUN SEGUNDO HUMBERTO	GUAMA	TULCAN	0998965715
7	0401199161	MONTENEGRO GARCIA RAUL ORLANDO	ENSILLADA	GONZALES SUA	0994602982
8	0401459003	MONTENEGRO GARCIA WILLIAM VINICIO	EL CHARCO	GONZALES SUA	0980375677
9	0401083928	CARDENAS CRUZ AURELIO BAYARDO	COOP.MODELO	TULCAN	0995473107
10	0400702890	CERON MAURO RENAN	CAPULI	SAN JOSE	0967224464
11	0401168778	POZO RAMIREZ KLEVER WLADIMIR	CHAPUEL	TULCAN	0998850878
12	0400490207	VELASCO LOPEZ LUIS SEGUNDO	SANTA ROSA	TUFIÑO	0995756130
13	0400138202	GOYES IGNACIO CEDAR	SANTA ANA	TULCAN	0997319400
14	0400376141	VALLEJO IBARRA AURELISA	VILLA VALLE	GONZALES SUA	0988476473
15	0400808085	TOBAR ROMO JORGE ROMEN	SAN MIGUEL	TUFIÑO	0995569539
16	0400300810	REALPE SEGUNDO HILARIO	SANTA MARTA	PIOTER	0993561438
17	0401598214	VILLARREAL SAECHI GILDA ALEXANDRA	LAS JUNTAS	TULCAN	0994633125
18	0401092093	GOYES CHUGA CECILIA DEL CARMEN	MARISACAL SUCRE	MARISCAL SUC	0991590231
19	0400494027	VILLARREAL ENRIQUEZ FAUSTO ERNESTO	TETES	TULCAN	0986507175
20	0401325147	PERENGUEZ CUARAN JOSE LEONARDO	SAN VICENTE	URBINA	0986586090
21	0400939757	NARVAEZ JATIVA EDUARDO GERMAN	SAN LUIS DE	TUFIÑO	0998856126
22	0400724803	BOLAÑOS ALMEIDA EDUARDO SANTIAGO	TALLAMPU	TULCAN	0958874152
23	0400953642	NARVAEZ IRUA CARLOS VIRGILIO	GUAMA BAJO	ARRIEDO	0980734509
24	0400697090	ALVAREZ CEVALLOS ROSA ALBINA	CARRISAL	URBINA	0983573483
25	0401194329	GAON NARVAEZ FERNANDO VLADIMIR	FRAILEJON	JULIO ANDRAD	0980967743
26	1704816642	NARVAEZ BOLAÑOS BLANCA OMAIRA	FRAILEJON	JULIO ANDRAD	0991142029
27	0400799045	VELA REVELO LUIS FABRICIO	PICUALES-1-2	JULIO ANDRAD	0981560928
28	0499845640	BENITEZ YEPEZ MARIA ELENA	EL MANZANO	TULCAN	0999114448
29	0400831384	VILLARREAL VALLEJO EDGAR FELIPE	VILLA VALLE	GONZALES SUA	0988476473
30	0400858866	CERON PASPUEL PLASIDO BAYARDO	SANTA FE	SAN JOSE	0992307868
31	0401020458	MARTINEZ POZO FERNANDO FRANCISCO	LA DELICIA	TULCAN	0991979357
32	0401304803	CHIRIBOGA CORTEZ PABLO DAVID	CASAFRIA	JULIO ANDRAD	0985779361
33	0400020798	YANDUN LOPEZ SEGUNDO VICTOR HUGO	LAS PEÑAS	TULCAN	063014508
34	0400875175	ACOSTA ALICIA	CHIMUES	TUFIÑO	
35	0400896973	POZO MARCELO	GUAMA	TULCAN	0988407262
36	0400793980	ORBE GUSTAVO	GUAMA	TULCAN	0982828365
37		ORBE WILSON	EL MANZANO	TULCAN	
38	0400534954	DUARTE JULIO	TALLAMPU	TULCAN	0992247376
39		DUARTE JUAN CARLOS	LAS PEÑAS	TULCAN	0988699358
40	0400041091	GARCIA ALFONSO	TETES	TULCAN	
41	0400631685	GOYES BAYARDO	LAS JUNTAS	TULCAN	0958851181
42	0400837811	ROSETO WILSON	SAN PEDRO	JULIO ANDRAD	0991363505
43	0400314001	TAPIA VICTOR HUGO	SAN PEDRO	JULIO ANDRAD	0994875140
44	0400873931	DUARTE LUIS	LAS PEÑAS	TULCAN	0985446253
45	0400755187	DUARTE RODRIGO	LAS PEÑAS	TULCAN	0990230872

**Fuente:** Base de datos Centro Agrícola  
**Elaborado por:** Centro Agrícola

### Pregunta N° 1

¿Usted se siente a gusto al formar parte del Centro Agrícola?

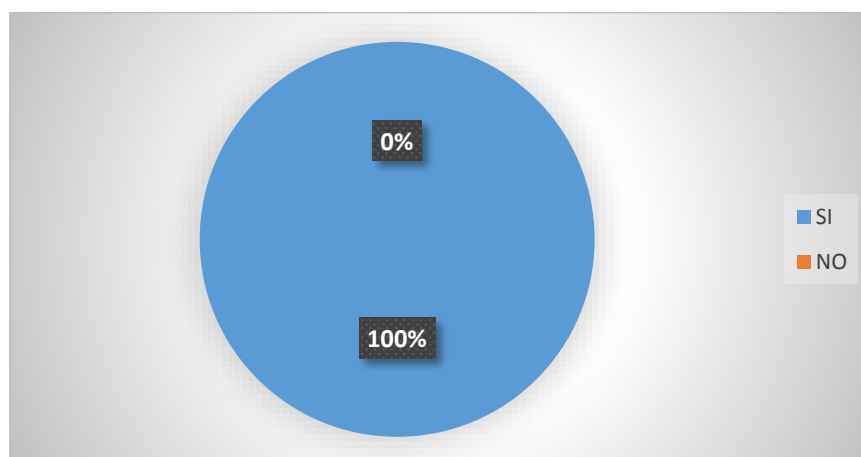
*Tabla 7. Satisfacción de los socios al formar parte del Centro Agrícola*

Categoría	Frecuencia	%
SI	45	100%
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	45	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios del Centro Agrícola

**Elaborado por:** Las autoras

*Ilustración 2. Satisfacción de los socios*



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios del Centro Agrícola

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis

El gráfico indica que todos los socios se sienten satisfechos al formar parte del Centro Agrícola, debido a que realizan actividades que ayudan al crecimiento de las comunidades del alrededor.

## Pregunta N° 2

¿Qué nivel de satisfacción tiene usted actualmente con las actividades que brinda el Centro Agrícola?

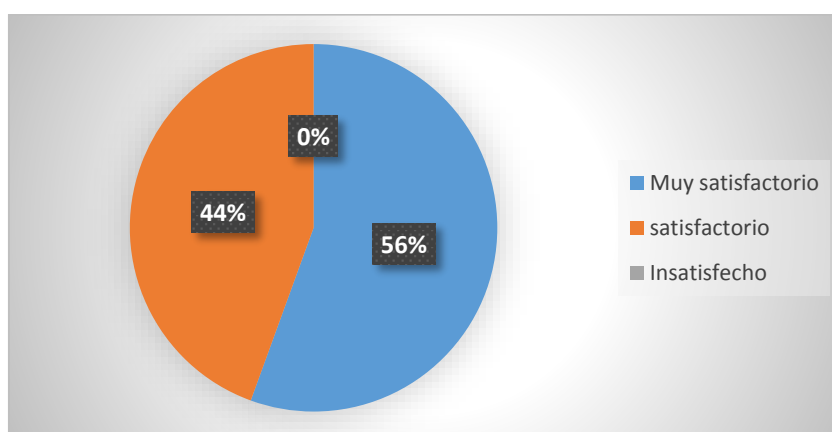
*Tabla 8. Satisfacción de las actividades del Centro Agrícola*

Categoría	Frecuencia	%
Muy satisfactorio	25	44%
Satisfactorio	20	56%
Insatisfecho		
<b>TOTAL</b>	45	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios del Centro Agrícola

**Elaborado por:** Las autoras

*. Ilustración 3. Nivel de satisfacción de las actividades*



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios del Centro Agrícola

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis.

De acuerdo a los datos obtenidos se observa que en gran medida los socios se sienten satisfechos con las actividades que desarrolla el Centro Agrícola.

**Pregunta N° 3**

¿Piensa usted que las actividades que desarrolla el Centro Agrícola le generan rentabilidad?

Si su respuesta es No indique el porqué:.....

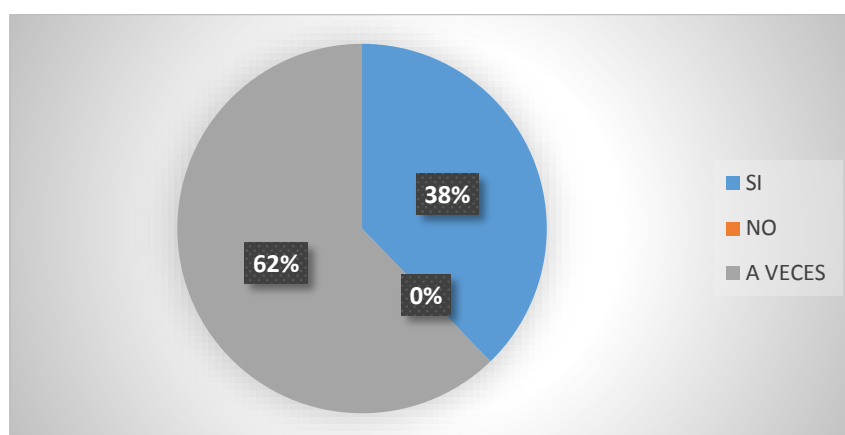
*Tabla 9. Rentabilidad.*

Categoría	Frecuencia	%
SI	17	38%
NO		
A VECES	28	62%
TOTAL	45	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios del Centro Agrícola

**Elaborado por:** Las autoras

*Ilustración 4. Rentabilidad*



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios del Centro Agrícola

**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis.**

De acuerdo a los datos obtenidos en su mayoría los socios manifiestan que a veces se obtiene rentabilidad con respecto a las actividades desarrolladas por la asociación, esto indica que los procesos contables y financieros no son manejados de forma correcta.

#### Pregunta N° 4

¿El ambiente de trabajo entre socios es?

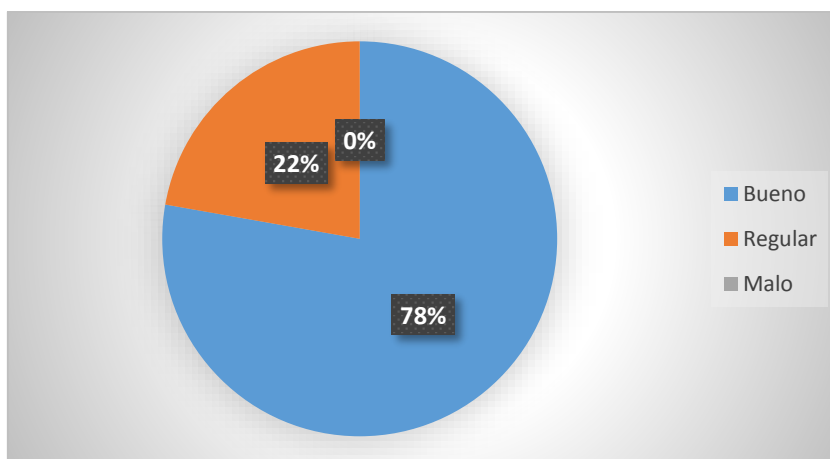
*Tabla 10. Ambiente de trabajo entre socios*

Categoría	Frecuencia	%
Bueno	35	78%
Regular	10	22%
Malo		
<b>TOTAL</b>	45	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios del Centro Agrícola

**Elaborado por:** Las autoras

*Ilustración 5. Ambiente de Trabajo*



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios del Centro Agrícola

**Elaborado por:** Las autoras

#### Análisis.

La mayoría de los socios indica que el ambiente de trabajo en el Centro Agrícola es muy bueno y bueno, debido a que es una asociación que se caracteriza por realizar un trabajo en equipo y tomar en cuenta las opiniones de sus socios a la hora de tomar decisiones.

**Pregunta N° 5**

¿La comunicación sobre los resultados y manejo de la organización es clara y transparente?

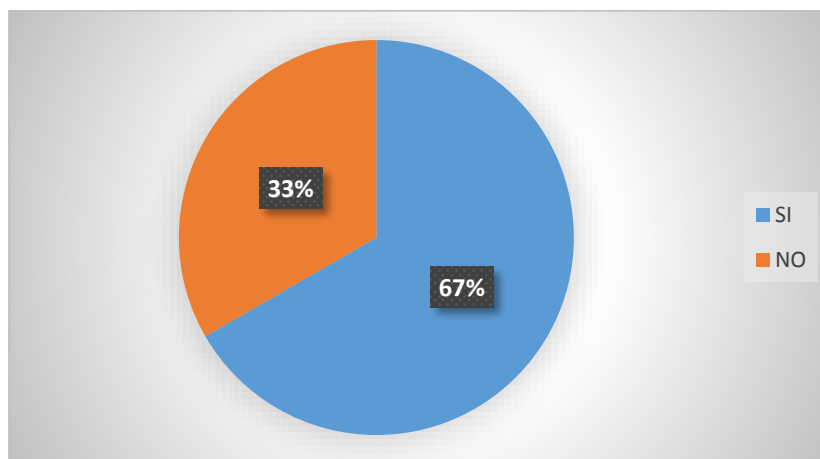
*Tabla 11. Comunicación de los resultados es transparente*

Categoría	Frecuencia	%
SI	30	67%
NO	15	33%
<b>TOTAL</b>	45	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios del Centro Agrícola

**Elaborado por:** Las autoras

*Ilustración 6. Comunicación de resultados*



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios del Centro Agrícola

**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis.**

De acuerdo a los datos obtenidos la mayoría de los socios indican que la comunicación de resultados es transparente, ya que la persona encargada de la administración presenta los avances, problemas y resultados cada semana.



### Pregunta N° 6

Los trámites que usted necesita realizar en el Centro Agrícola son atendidos de forma oportuna y rápida?

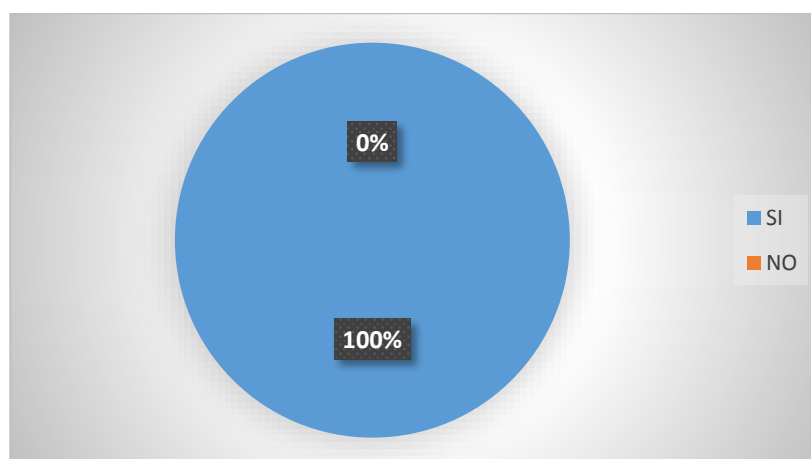
*Tabla 12. Atención rápida y oportuna*

Categoría	Frecuencia	%
SI	45	100%
NO	0	
<b>TOTAL</b>	45	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios del Centro Agrícola

**Elaborado por:** Las autoras

*Ilustración 7. Atención rápida y oportuna*



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios del Centro Agrícola

**Elaborado por:** Las autoras

### Análisis.

Los socios responden que la atención que reciben es rápida y oportuna ya que cuentan con una persona que se encarga de darles toda la información que ellos necesitan y además se maneja una base de datos de todos los socios con sus respectivas actividades ya sean agrícolas o ganaderas, y de esta manera se facilita obtener resultados de forma inmediata.

**Pregunta N° 7**

¿La comunicación interna en el Centro Agrícola es una actividad permanente y planificada?

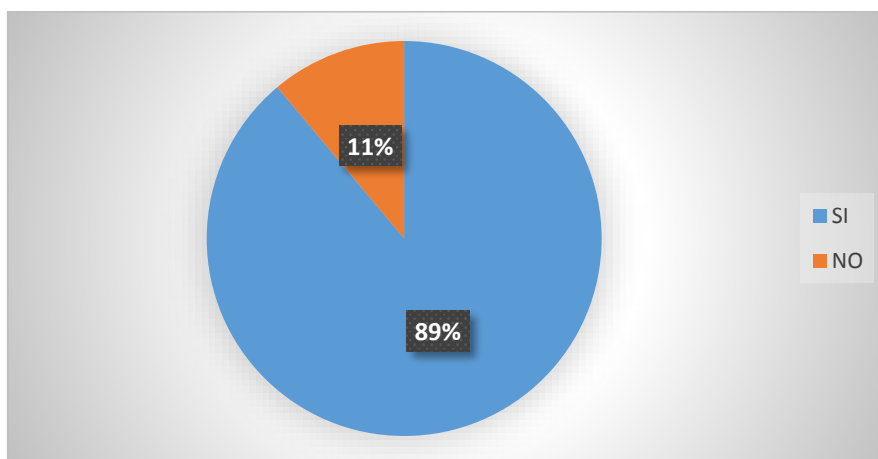
*Tabla 13. Comunicación Interna*

Categoría	Frecuencia	%
SI	40	89%
NO	5	11%
<b>TOTAL</b>	45	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios del Centro Agrícola

**Elaborado por:** Las autoras

*Ilustración 8. Comunicación Interna en el Centro Agrícola*



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios del Centro Agrícola

**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis.**

De acuerdo a los resultados obtenidos la comunicación interna que se mantiene en el Centro Agrícola es muy buena debido a que la comunicación interna es una actividad permanente y planificada con el fin de optimizar tiempo, pero aún falta realizar planificaciones con respecto a costos.

**Pregunta N° 8**

¿Considera que es positiva la creación de nuevos proyectos para el crecimiento del Centro Agrícola?

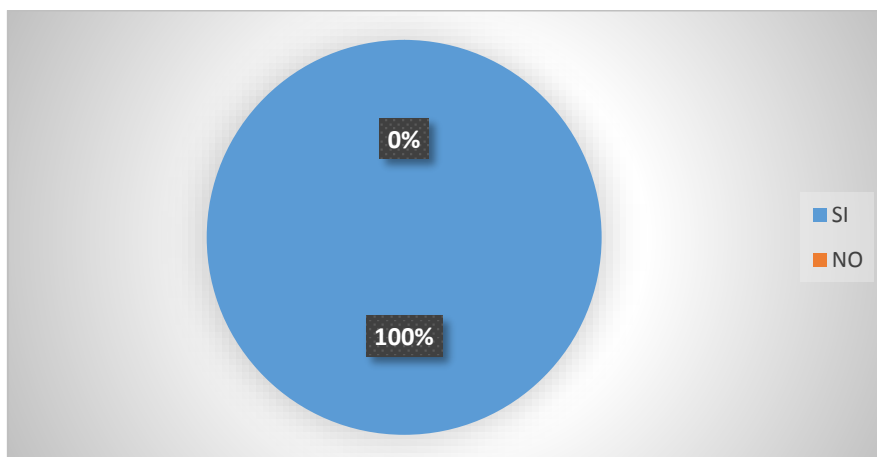
*Tabla 14. Creación de Proyectos*

Categoría	Frecuencia	%
SI	45	100%
NO		
<b>TOTAL</b>	45	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios del Centro Agrícola

**Elaborado por:** Las autoras

*Ilustración 9. Creación de nuevos proyectos*



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios del Centro Agrícola

**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis.**

Todos los socios indican que es positiva la creación de nuevos proyectos en el Centro Agrícola ya que esto le permitirá tener un crecimiento empresarial y podrá generar nuevas fuentes de empleo, y así ayudar a la reactivación de la provincia del Carchi.

**Pregunta N° 9**

¿Piensa usted que es necesario la implementación de un manual de gestión administrativo, contable y financiero dentro del Centro Agrícola?

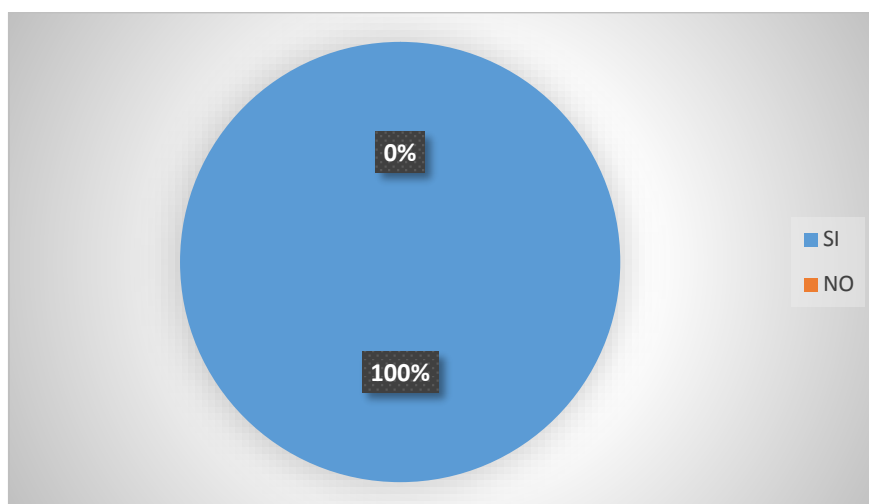
*Tabla 15. Implementación de un manual administrativo, contable y financiero*

Categoría	Frecuencia	%
SI	45	100%
NO		
<b>TOTAL</b>	45	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios del Centro Agrícola

**Elaborado por:** Las autoras

*Ilustración 10. Implementación de manual administrativo, contable y financiero*



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los socios del Centro Agrícola

**Elaborado por:** Las autoras

**Análisis.**

Mediante esta información se determina que todos los socios que forman parte del Centro Agrícola están interesados en la implementación de un manual de Gestión Administrativo, Contable y Financiero, el cual permitirá optimizar recursos, tiempo y sobretodo que ayude a la dirección y fortalecimiento del Centro Agrícola.

Tabla 16. Checklist aplicado a la Gestión Contable

Nº	INDICADORES	TIENE	NO TIENE	OBSERVACIONES
<b>GESTIÓN CONTABLE</b>				
1	Políticas Contables		X	
2	Contador	X		
3	Plan de cuentas		X	
4	Registro Contable	X		
5	Software Contable		X	
6	Estados Financieros	X		

**Fuente:** Checklist

**Elaborado por:** Las autoras

### 1.6.3 Interpretación de resultados gestión contable

#### Políticas Contables

La falta de un área de contabilidad dentro de la organización ha impedido establecer políticas que reflejen los parámetros que se debe cumplir en cuanto a la gestión contable del Centro Agrícola.

#### Contador

La persona encargada de registrar los movimientos contables de la organización es la señora secretaria, la misma que se encarga de enviar toda la información a un contador independiente quien se encarga de validar la información presentada.

#### Registro contable

El registro contable de todas las operaciones que desempeña el Centro Agrícola lo realiza la señora secretaria, luego ella envía toda la información a la señora contadora independiente, la misma que se encarga de verificar y elaborar los balances.

### Plan de cuentas

El Centro Agrícola durante el desarrollo de sus actividades no ha planteado un plan de cuentas el mismo que le permita llevar en orden todas las cuentas que utiliza al realizar transacciones.

### Software contable

De acuerdo a la investigación el centro agrícola no cuenta con un software contable según menciona la señora secretaria la información contable se lleva en libros más no en sistemas contables.

### Estados financieros

Los estados financieros son elaborados al final de cada periodo para la respectiva declaración de impuestos, estos estados financieros no son analizados por los miembros del Centro Agrícola, lo que impide tomar decisiones basándose en datos reales.

*Tabla 17. Checklist aplicado a la Gestión Financiera*

Nº	INDICADOR	TIENE	NO TIENE	OBSERVACIONES
<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>				
1	Políticas financieras		X	
2	Procesos financieros		X	
3	Presupuesto		X	
4	Liquidez	X		
5	Control de ingresos y egresos	X		
6	Indicadores financieros		X	
7	Toma de decisiones en base a la información financiera		X	El Centro Agrícola toma decisiones en base a las circunstancias

**Fuente:** Checklist

**Elaborado por:** Las autoras

## **1.6.4 Interpretación de resultados Gestión Financiera**

### **Políticas y Procesos financieros**

El Centro Agrícola no ha definido políticas ni procesos a seguir para el manejo de la gestión financiera por motivos de que no se cuenta con un departamento de contabilidad dentro del mismo.

### **Presupuesto anual**

No se ha elaborado el presupuesto anual ya que no se ha establecido una planificación de las actividades a desarrollarse durante el año. Es así que se asigna un valor en el momento dado de acuerdo a las actividades que se vayan ejecutando durante el periodo.

### **Liquidez**

La liquidez con la cuenta el Centro Agrícola le permite responder a sus obligaciones financieras y solventar los gastos.

### **Control de Ingresos y Egresos**

El Centro Agrícola si lleva un registro de todos los ingresos que percibe y del dinero que desembolsa, ya que de esta manera puede tener una información clara de sus ingresos y gastos.

### **Indicadores Financieros**

Al no manejar políticas financieras el Centro Agrícola no ha logrado establecer indicadores financieros lo que dificulta hacer el análisis para la adecuada toma de decisiones y medir la eficiencia de la gestión financiera.

### **Toma de decisiones en base a la información financiera**

A los directivos de la organización se le dificulta tomar decisiones puesto que no se tiene establecido los respectivos indicadores financieros en donde se refleje la situación del

Centro Agrícola, es por ello que los socios realizan la toma de decisiones de acuerdo a las circunstancias o situación por la cuales este atravesando el Centro Agrícola.

### **1.6.5 Desarrollo de la matriz diagnóstica del sector externo**

#### **Ámbito político**

Las leyes que rigen a nuestro país son de vital importancia para el desarrollo de las actividades económicas ya que garantiza los derechos de las personas que son parte de esta organización y a la vez exige el cumplimiento de las obligaciones de las mismas.

En el desarrollo de las actividades agrícolas y ganaderas los organismos de control son: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y pesca (MAGAP), por el Consejo de participación ciudadana, Agro calidad, SENA E y la Contraloría general del estado.

**El MAGAP.-** Es una institución pública encargada de regular, normar, facilitar, controlar y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país. El MAGAP y el Instituto Ecuatoriano de Investigaciones Agropecuarias son los encargados de proveer de semilla certificada a los productores para la siembra de la papa, también han donado maquinaria para el proceso de producción de forraje de ganado, de igual manera estas instituciones controlan que a los centros agrícolas a que realicen sus actividades de acuerdo a las normas establecidas por los mismos.

**La contraloría General del Estado.-** Es una institución que se encarga de controlar el manejo de los recursos del estado en entidades del sector público y entidades privadas que dispongan de recursos del Estado. El sector agrícola y ganadero de la provincia del Carchi ha tenido gran apoyo por parte del estado mediante la concesión de créditos a través de instituciones financieras públicas como la Corporación Financiera Nacional que otorga créditos a este sector a menores tasas de interés que el sector financiero privado, también se ha donado maquinaria y proveído de semillas de alta calidad para mejorar la producción de



agricultores y ganaderos; es por ello que la Contraloría General del Estado tiene el deber de controlar y cerciorarse que los recursos del Estado sean utilizados para los fines que fueron propuestos tanto en instituciones públicas como privadas.

El Consejo de Participación Ciudadana y Control Social promoverá e incentivará el ejercicio de los derechos relativos a la participación ciudadana, impulsará y establecerá mecanismos de control social en los asuntos de interés público, y designará a las autoridades que le corresponda de acuerdo con la Constitución y la ley según menciona el Art.1 de la Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.

### **Ámbito económico**

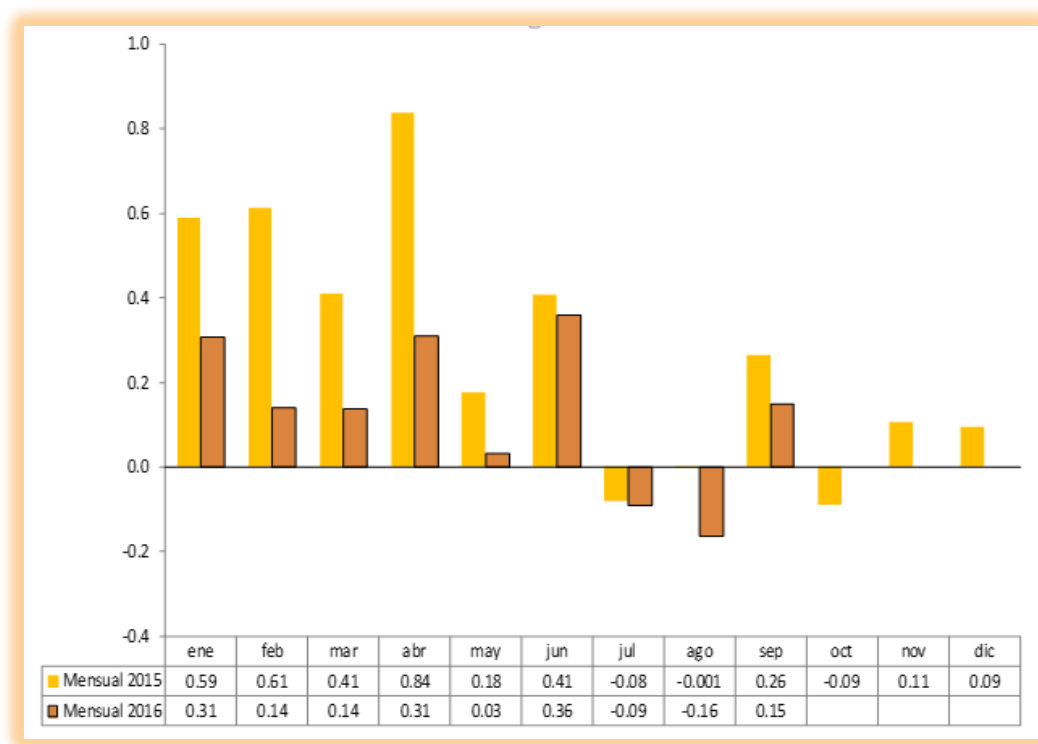
Los factores económicos que muestran mayor influencia en el entorno son: Inflación precios, impuestos, devaluación de la moneda y contrabando.

### **Inflación**

La inflación es el aumento de precios en bienes y servicios medido estadísticamente a través del índice de precios al consumidor.

En el mes de septiembre del 2016 según el Banco central del Ecuador se registró una inflación mensual de 0,15 %, siendo el más representativo la división de educación que fue del 1,77 % y con lo relacionado a los alimentos representa un -0,33 % es decir que durante el mes no hubo suficiente demanda de alimentos. La inflación anual de septiembre de 2016 es de 1,30 %, este porcentaje es inferior al del mes de septiembre del 2015 cuya inflación fue de 3,78% la división que represento mayor inflación fue la de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes con un 18,18 %, en relación con los alimentos estos contribuyen en 1,82 % de la inflación, observando estos datos se concluye que en el año 2015 existió mayor demanda de productos relacionado al año 2016 ya que muestra una inflación menor.

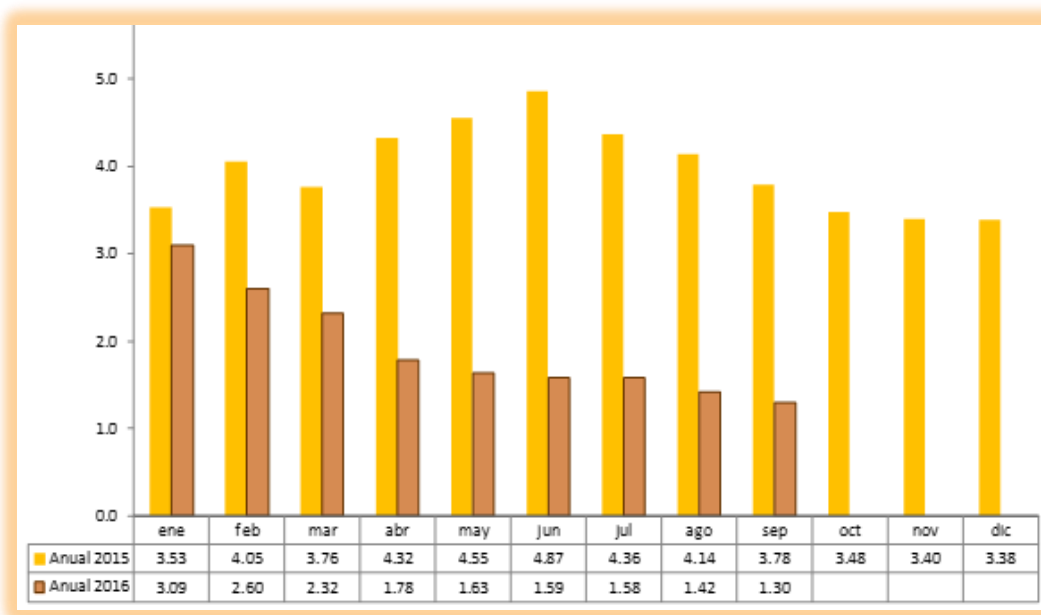
*Ilustración 11. Inflación mensual del IPC 2015-2016*



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

*Ilustración 12. Inflación anual del IPC 2015-2016.*



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC

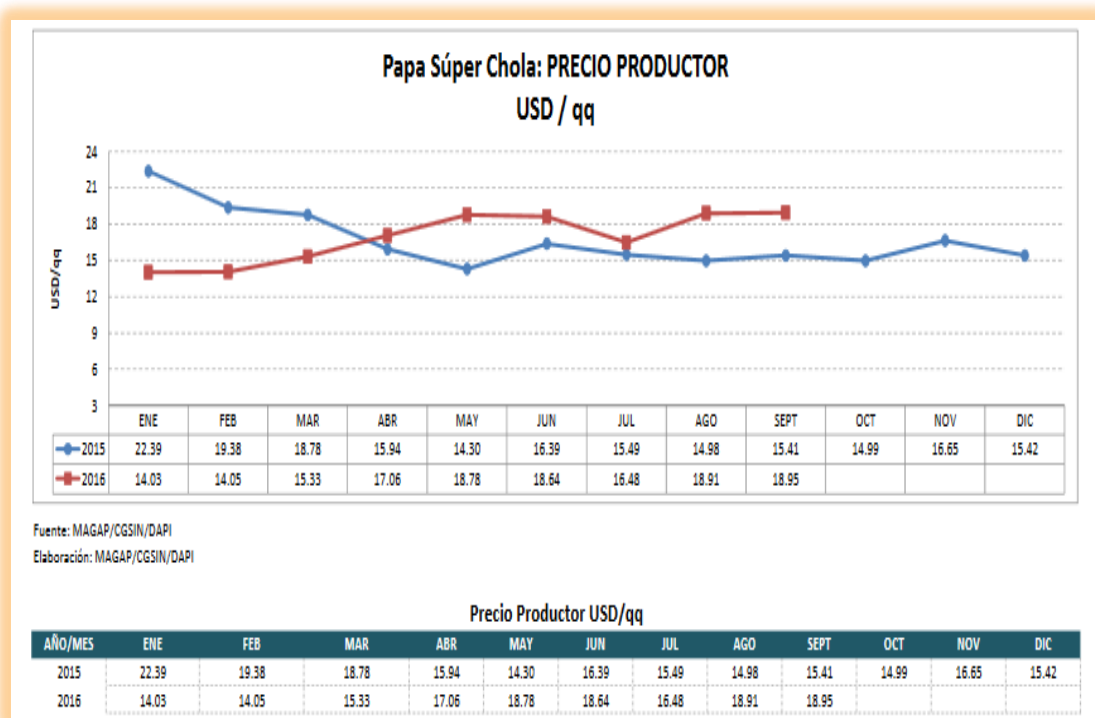
**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

## **Precios**

Los precios de sustentación del productor de leche se encuentra establecido en el acuerdo 394 del ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en donde indica que el precio de la leche debe ser ajustado de 0,3933 a 0,4200 centavos por litro de leche cruda, este precio debe ser pagado en fincas o en centros de acopio, el valor puede alcanzar los 0,50 centavos esto depende de la calidad de la leche contenida en grasa y proteínas y las buenas practicas ganaderas, se ha establecido este precio debido a las constantes distorsiones que se ha dado en el sector lechero ecuatoriano generadas por sistemas de producción diversos y por la presencia de compradores y comercializadores de leche cruda a nivel nacional.

El precio de la papa es determinado de acuerdo a la demanda en el mercado nacional, este precio no es estable debido a que hay temporadas en que el agricultor no siembra por carencia de lluvias o los precios están realmente bajos y no recuperan los costos de producción, otro de los factores que influye a que los precios estén bajos es el contrabando de papa colombiana ya que sus costos son menores. La papa súper chola en año 2015 y durante el año 2016 ha tenido sus altos y bajos en el precio, es así que el precio de la papa no va a ser el mismo siempre, este va a tener variaciones constantes.

### Ilustración 13. Producción de papa



**Fuente:** MAGAP

**Elaborado por:** MAGAP

### Devaluación de la moneda

La devaluación de la moneda es la pérdida del valor nominal de una moneda corriente frente a monedas extranjeras.

La devaluación de la moneda del país vecino como es Colombia afecta en gran medida al sector agrícola y ganadero, debido a que se incentiva a la población ecuatoriana a comprar productos a menor precio en el país vecino causando que la producción nacional no tenga salida y por ello se produzcan grandes pérdidas en los productores de la provincia del Carchi. Cabe mencionar que las medidas de salvaguardias acogidas por el mandatario ecuatoriano favorecen en parte al sector ganadero debido a que no se puede importar carne de Argentina y de otros países, permitiéndoles vender la producción nacional a precios justos y de esta manera les permite recuperar las pérdidas que son causadas al no poder vender el insumo de la leche.

## **Impuestos**

Son contribuciones obligatorias exigidas por la ley que deben pagar las personas naturales y sociedades que realicen actividades comerciales.

Los impuestos en el Ecuador constituyen la principal fuente de ingresos para cumplir con los objetivos planteados, en la provincia del Carchi el sector agrícola y ganadero ha contribuido con estos impuestos ya que los agricultores y ganaderos se acogen al régimen impositivo simplificado (RISE) para el desarrollo normal de las actividades, según el servicio de rentas internas en el año 2015 en la ciudad de Tulcán se ha logrado recaudar 269.264 dólares, dentro de este valor se encuentran aportaciones del sector agrícola y ganadero, en el año 2016 hasta el mes de septiembre se recauda 195.394 dólares lo que indica que en año 2015 hubo mayor recaudación de impuestos.

## **Contrabando**

El contrabando es la entrada y salida de productos evadiendo los respectivos impuestos establecidos por ley.

Según el diario el Universo, el contrabando es un fenómeno que se ha mantenido por varios años en Ecuador y ha sido la principal causa para que los productores ecuatorianos dejen de producir debido a que los costos de importación de bienes son muy altos por la apreciación del dólar, es por ello que las personas buscan productos de forma rápida y menos costosos, Carchi al ser frontera todos los años ha tenido que enfrentar este gran fenómeno impidiendo que la economía de la provincia se reactive, el contrabando en el sector agrícola influye en gran medida ya que los precios tienen fluctuaciones e impide que el productor nacional venda este insumo a un precio fijo, de la misma forma si los precios son

bajos este no puede recuperar los costos de producción, y así el agricultor ya no siembra más y opta por emigrar a la ciudad en busca de mejores ingresos

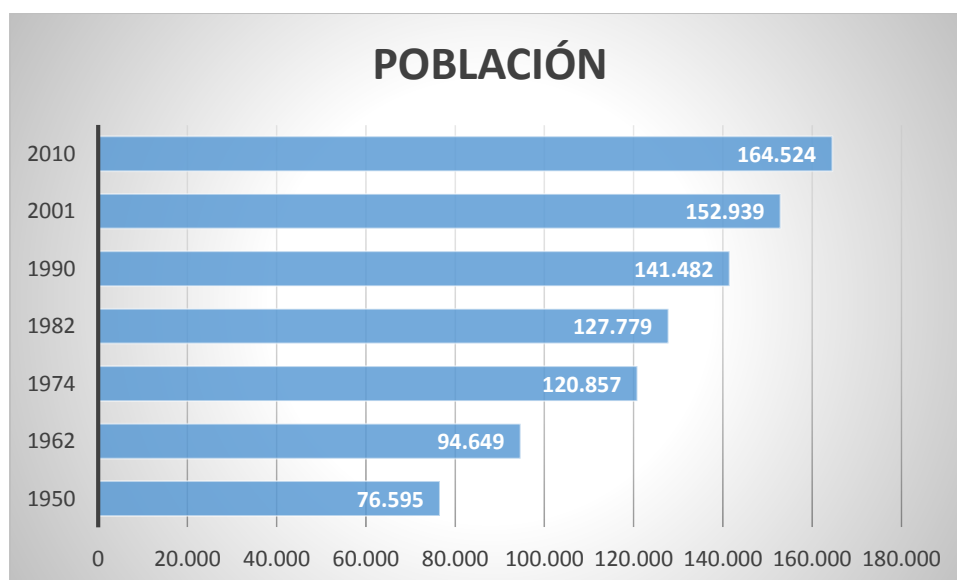
### Ámbito social

Los factores sociales que muestran mayor influencia en el entorno son: Actividades económicas prevalecientes en el Carchi, Generación de empleo y migración.

### Actividades económicas prevalecientes en el Carchi

La provincia de Carchi está ubicada en la Zona de Planificación 1, la cual tiene características de ser territorio de frontera internacional (con Colombia). Los datos del último Censo de Población 2010, arrojan que Carchi tiene 164. 524 mil habitantes, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

*Ilustración 14. Población*



**Fuente:** INEC – Censo de población y vivienda 2010

**Elaborado por:** Las autoras

Es importante tomar en cuenta la tasa de crecimiento anual de la población, por lo que el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos muestra la siguiente proyección de la población en la provincia del Carchi:

*Ilustración 15. Tasa de crecimiento*

REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO										
	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
TOTAL PAÍS	15.012.228	15.266.431	15.520.973	15.774.749	16.027.466	16.278.844	16.528.730	16.776.977	17.023.408	17.267.986	17.510.643
REGIÓN SIERRA	6.692.336	6.808.224	6.924.765	7.041.335	7.157.782	7.273.937	7.389.686	7.504.942	7.619.649	7.733.725	7.847.136
AZUAY	739.520	753.493	767.695	781.919	796.169	810.412	824.646	838.859	853.070	867.239	881.394
BOLÍVAR	191.631	193.689	195.719	197.708	199.646	201.533	203.344	205.094	206.771	208.384	209.933
CAÑAR	235.814	240.248	244.754	249.297	253.863	258.450	263.048	267.643	272.236	276.819	281.396
CARCHI	171.746	173.410	175.050	176.662	178.228	179.768	181.265	182.719	184.136	185.523	186.869

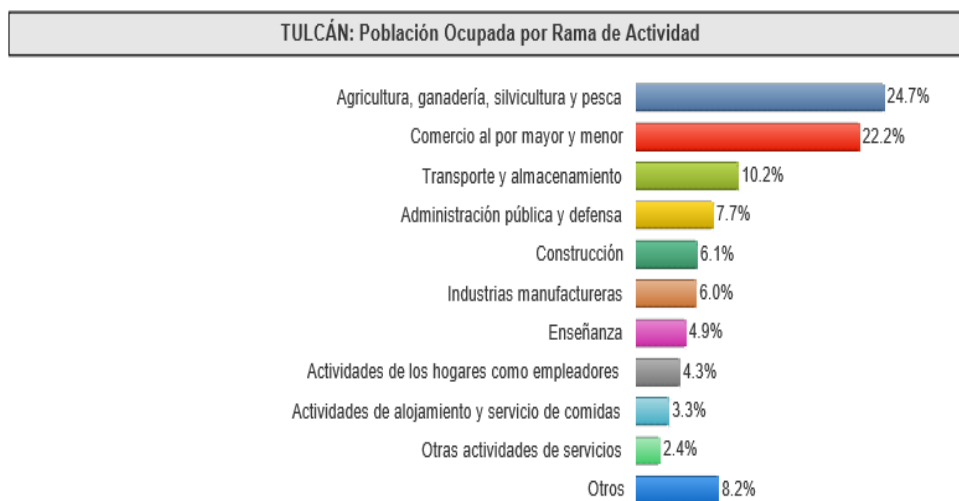
**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** INEC

La población económicamente activa de esta provincia la constituyen 68.506 personas, en este lugar el empleo está concentrado en el sector agropecuario con casi la mitad de la PEA mientras que las actividades comerciales ocupan el segundo lugar, lo cual responde a que es una provincia fronteriza y la actividad de intercambio con Colombia es bastante significativa Según datos del Censo 2010

El cantón Tulcán representa el 48.3% del territorio de la provincia del Carchi con una población de 86.5 mil habitantes de los cuales el 24,7% se dedica a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, el 22,2% se dedica al comercio al por mayor y menor mientras que el 10,2% laboran en transporte y almacenamiento según datos del INEC dichas actividades son las de mayor incidencia en el Cantón.

*Ilustración 16. Nivel de ocupación de la población*



**Fuente:** INEC – Censo de población y vivienda 2010

**Elaborado por:** INEC

El Centro Agrícola al estar ubicado en el Cantón Tulcán donde las actividades prevaletentes son la agricultura y ganadería puede contar con abastecimiento de materia prima para las actividades que realiza además de tener el apoyo de personas comprometidas con su trabajo y que están siempre prestos para colaborar.

### **Generación de empleo**

Con los datos recolectados de las actividades de mayor incidencia en la provincia del Carchi se establece que el sector agropecuario, es el que genera mayor fuentes de empleo, seguido por la actividad comercial.

El sector agrícola y pecuario se ha venido desarrollando desde hace mucho tiempo, el cual ha sido el sustento de miles de familias y gracias a la creación de industrias de productos lácteos como Industria Lechera Carchi, Alpina, entre otros se ha generado cientos de empleos directos e indirectos a la población de esta provincia, pero dicho sector también se ha visto afectado, especialmente la ciudad de Tulcán a causa del contrabando de leche y de carne que



llega a la ciudad a menor precio lo que quita mercado al producto nacional y por ende reduce las fuentes de empleo.

## Migración

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos define a la migración como los cambios de residencia que realizan las personas desde un área geográfica determinada hacia otra. La migración de miles de ecuatorianos se ha originado por motivos como: crisis económica, disminución de empleo, búsqueda de un mejor futuro entre otros factores.

A continuación se muestra una tabla de entrada y salida de personas al Ecuador:

*Ilustración 17. Cuadro de entrada y salida de personas en el Ecuador*

Años	Entradas			Salida			Saldo migratorio		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
1997	819.184	486.459	332.725	722.733	426.498	296.235	96.451	59.961	36.490
1998	705.269	416.145	289.124	624.358	364.657	259.701	80.911	51.488	29.423
1999	812.217	471.728	340.489	794.301	455.782	338.519	17.916	15.946	1.970
2000	971.142	558.125	413.017	964.900	546.669	418.231	6.242	11.456	-5.214
2001	1.064.298	619.934	444.364	1.026.848	581.395	445.453	37.450	38.539	-1.089
2002	1.144.358	663.717	480.641	1.114.157	619.809	494.348	30.201	43.908	-13.707
2003	1.246.747	720.087	526.660	1.132.907	629.618	503.289	113.840	90.469	23.371
2004	1.347.839	772.228	575.611	1.245.697	700.459	545.238	102.142	71.769	30.373
2005	1.456.926	766.241	690.685	1.367.156	700.964	666.192	89.770	65.277	24.493
2006	1.514.822	831.128	683.694	1.512.844	825.840	687.004	1.978	5.288	-3.310
2007	1.695.379	932.449	762.930	1.698.881	928.997	769.884	-3.502	3.452	-6.954
2008	1.757.235	967.695	789.540	1.767.097	968.537	798.560	-9.862	-842	-9.020
2009	1.788.791	982.468	806.323	1.742.611	950.768	791.843	46.180	31.700	14.480
2010	1.940.506	1.059.326	881.180	1.904.307	1.035.165	869.142	36.199	24.161	12.038
2011	2.168.580	1.183.914	984.666	2.108.567	1.146.803	961.764	60.013	37.111	22.902
2012	2.297.211	1.255.929	1.041.282	2.240.008	1.220.487	1.019.521	57.203	35.442	21.761
2013	2.507.173	1.354.395	1.152.778	2.447.510	1.314.676	1.132.834	59.663	39.719	19.944
2014	2.826.666	1.528.672	1.297.994	2.759.821	1.483.662	1.276.159	66.845	45.010	21.835

Fuente: Base de datos entradas y salidas internacionales, varios años

La actividad agrícola y ganadera se ha visto afectada por el fenómeno de la migración ya que en la provincia del Carchi un grupo considerable de personas han decidido abandonar sus hogares a fin de buscar un futuro mejor lo que ha provocado que agricultores y ganaderos abandonen sus terrenos y animales dejando de lado esta actividad ancestral.

## Ámbito tecnológico

La tecnología es muy importante para el sector agrícola y ganadero puesto que permite el desarrollo de nuevos productos y actividades, el avance tecnológico de hoy en día ha permitido a los agricultores y ganaderos ir remplazando las actividades que se realizaban manualmente, un ejemplo es el caso del ordeño manual, gracias a la tecnología existe maquinaria que ayuda a realizar el ordeño mecánicamente permitiendo el ahorro de tiempo y recursos humanos, de la misma forma permite brindar productos de alta calidad.

Los proveedores de tecnología han permitido que las entidades u organizaciones ahorren grandes cantidades de dinero y tiempo, los proveedor que pueden abastecer con maquinaria e insumos al centro agrícola son: ECUACERO, empresa ecuatoriana que tiene una gran experiencia en la fabricación de tanques para leche, equipos industriales y todo tipo de furgones ubicada en el ciudad de quito, sector de calderón, ACEROS INOXIDABLES PERALTA CIA.LTDA, empresa fabricante de tanques de almacenamiento ubicada en la ciudad de quito. y REFRIBRASIL INDUSTRIA E COMERCIO LTDA, empresa que abastece de tecnología al centro agrícola, fabrica tanques de gran capacidad para el acopio de leche cruda, de la misma forma ofrece insumos para su limpieza y mantenimiento de los mismos, dentro del país se puede encontrar diversos proveedores de tecnología para el sector agrícola y ganadero.

## 1.7 Visualización física del Centro Agrícola de Tulcán para dimensionar su nivel tecnológico

Ilustración 18. Centro de Acopio de leche.



Lugar donde se almacena la leche cruda, este lugar tiene una capacidad de almacenamiento de 15500 litros de leche.

Ilustración 20. Leche almacenada



Tanque de enfriamiento de leche con capacidad de 3000 litros

Ilustración 19. Tanques de recepción de leche



Tanque de almacenamiento de leche con una capacidad de 3000

Ilustración 21. Tanque enfriamiento



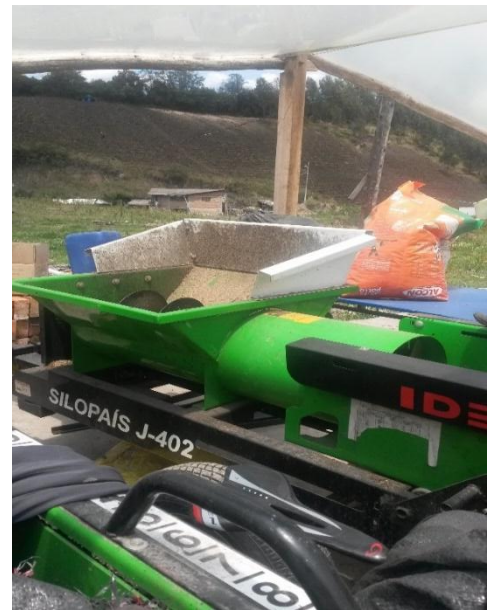
Tanque de enfriamiento de leche ubicado en fincas tiene una capacidad de 1000 litros.

*Ilustración 22. Máquina para la trituración de Maíz*



Máquina de trituración de caña seca para la elaboración de forrajes, para la alimentación del ganado.

*Ilustración 23. Empacadora de forrajes*



Maquina donde se empaca el forraje para animales y destinarlo a la venta.

*Ilustración 24. Cortadora pasto.*



Máquina que es utilizada para cortar pasto el mismo que es

utilizado para alimentación del ganado.

## 1.8 Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Tabla 18. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Centro

### Agrícola

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Centro Agrícola se encuentra legalmente constituido</li> <li>• Espacio adecuado para el desarrollo de sus actividades.</li> <li>• Cuenta con maquinaria especializada para la ejecución de sus actividades</li> <li>• El Centro Agrícola dispone de movilidad propia que se encarga de la recolección de leche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer alianzas con empresas afines a la actividad del Centro Agrícola.</li> <li>• Nuevas tecnologías para la actividad agrícola y pecuaria.</li> <li>• Estandarización de precios por parte del MAGAP en especial de la leche.</li> <li>• Apoyo al sector agrícola y ganadero, mediante políticas de estado.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con procesos de gestión administrativos.</li> <li>• Falta de un profesional en el área contable.</li> <li>• No posee un manual de funciones.</li> <li>• No existe información financiera actualizada</li> <li>• Directivos no planifican el presupuesto anual.</li> <li>• Falta de capacitación y evaluación al personal administrativo y operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de nuevas políticas al sector agrícola que impidan el desarrollo normal de las actividades.</li> <li>• Contrabando de leche y papa del país de Colombia.</li> <li>• Devaluación de la moneda Colombiana provoca la apreciación del dólar lo que afecta a los costos de producción nacional.</li> <li>• Fluctuaciones en el precio de la papa.</li> <li>• Fuga de la mano de obra local.</li> </ul>

### **1.9 Identificación del problema diagnóstico**

Analizado la matriz FODA se deduce que el problema principal que está enfrentando el Centro Agrícola de Tulcán es la ausencia de técnicas administrativas eficientes y de instrumentos de evaluación que permitan mediar la eficiencia en el personal. El no contar con técnicas e instrumentos conlleva a que las actividades que se realizan en la asociación sean de forma empírica y no exista confiabilidad en los resultados obtenidos. Todo esto limita un proceso de crecimiento en el Centro Agrícola.

Por lo expuesto se determina que es necesario elaborar un **“MANUAL DE GESTION ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL CENTRO AGRICOLA DE TULCÁN-PROVINCIA DEL CARCHI”**.

## CAPÍTULO II

### 2. Marco teórico

#### 2.1 Introducción

En el presente capítulo se fundamenta teóricamente el trabajo de grado mediante la conceptualización de los diferentes términos relacionados a la investigación. Para esto se toma como base libros, revistas, leyes, reglamentos y páginas web a fin de aclarar y facilitar la comprensión del contenido de este documento.

Este capítulo está organizado en los siguientes grupos: conceptos relacionados a la forma de constitución de la organización, a la actividad agrícola, a la actividad administrativa, contable y financiera. Los términos desarrollados corresponden a aquellos que pudieran requerir explicación. Y han sido seleccionados en base a los contenidos del trabajo de grado.

#### 2.2 Objetivos

- Conceptualizar y fundamentar teóricamente temas relacionados a la gestión administrativa, contable y financiero del Centro Agrícola de Tulcán.
- Facilitar la comprensión a los lectores del presente trabajo de grado.

#### 2.3 Conceptualización de términos relacionados a la conformación y organización del Centro Agrícola

##### 2.3.1 Asociación

*“Es la acción y efecto de asociar o asociarse (unir una persona a otra para que colabore en algún trabajo, juntar una cosa con otra para un mismo fin, establecer una relación entre cosas o personas)”*(Julian & Gardey, 2014).

El concepto de asociación se utiliza para mencionar a una entidad sin ánimo de lucro y gestionada de manera democrática por sus socios, con el propósito de desarrollar actividades comerciales destinando el beneficio a la obra social.

Para los integrantes del centro agrícola es fundamental aclarar esta conceptualización para comprender qué tipo de organización han constituido y cuál es el rol que debe desempeñar cada uno de ellos.

### **2.3.2 Sector asociativo**

*Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada.*(Superintendencia de economía popular y solidaria, 2011) (pag.6)

El sector asociativo se caracteriza por acoplar a personas que desempeñan actividades similares a fin de producir y comercializar sus productos en un mercado seguro. Las organizaciones que forman parte de este sector deben tener en cuenta los derechos y obligaciones que asumen, a fin de buscar el bienestar de cada miembro que forma parte de una asociación. Con frecuencia se confunde asociación con asociatividad. En la práctica pueden existir organizaciones que no trabajan con criterios asociativos, en estas prevalece el fin individual antes que el colectivo. La asociatividad persigue justamente lo contrario, sus integrantes opinan, aportan y participan poniendo por delante sus fortalezas y sumadas estas de todos los integrantes conseguir beneficios colectivos.



### **2.3.3 Cámara de agricultura de la primera zona**

*“Es una Corporación con Personería Jurídica, de carácter privado, sin fines de lucro, que se rige por las normas de la Ley Especial de Centros Agrícolas y Cámaras de Agricultura, sus propios estatutos y reglamentos”* (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2012)

Es fundamental conceptualizar este término ya que el Centro Agrícola forma parte de la cámara de agricultura de la zona 1 y por ende se debe analizar los beneficios que otorga esta institución a sus afiliados a fin de contribuir al desarrollo del sector agropecuario.

## **2.4 Conceptualización de términos relacionados con la actividad agrícola**

### **2.4.1 Actividad agrícola**

(Norma Internacional de Contabilidad (NIC 41), 2014) Refiere: *“Es la gestión, por parte de una empresa, de las transformaciones de carácter biológico realizadas con los activos biológicos, ya sea para destinarlos a la venta, para dar lugar a productos agrícolas o para convertirlos en otros activos biológicos diferentes”*(pag.4).

Una de las principales actividades que se desarrollan en el Centro agrícola como bien su nombre lo indica, es la actividad agrícola por ello es importante la conceptualización de este término, para que se instruya a todo el personal sobre el ciclo productivo que debe cumplir esta actividad y que beneficios conllevan realizarlos de manera eficiente y eficaz.

### **2.4.2 Producto agrícola**

*“Son los productos obtenidos de los activos biológicos de la entidad, pero solo hasta el punto de su cosecha o recolección”* (Norma Internacional de Contabilidad (NIC 41), 2014, pág. 6).

Producto agrícola es el resultado que se obtiene una vez que ha concluido la producción agrícola, es fundamental conceptualizar este término para que el Centro Agrícola difunda la información del mismo entre sus socios.

### **2.4.3 Actividad pecuaria**

*“La pecuaria refiere a aquello propio del ganado o relativo a este, También, el término es empleado para referirse a la actividad económica de la ganadería”*(Ysnelis, 2012).

Es importante la conceptualización de este término para, como agente de cambio social, el Centro Agrícola, cumpla su misión de educar, orientar, socializar lo que significa hacer actividad pecuaria entre sus socios.

### **2.4.4 Sector primario**

*Como sector primario se denomina aquel sector de la economía que comprende las actividades productivas de la extracción y obtención de materias primas, como la agricultura, la ganadería, la apicultura, la acuicultura, la pesca, la minería, la silvicultura y la explotación forestal.*(Anónimo, Significados.com, 2013)

Las actividades que se desarrollan en el Centro Agrícola básicamente forman parte del denominado sector primario y es importante conceptualizar este término para conocer a que sector pertenece el centro agrícola y cuáles son sus organismos de apoyo.

### **2.4.5 Centro de acopio de leche**

La página web Ecu Red manifiesta: *Instalaciones que forman parte de un sistema mediante el cual adquiere la leche directamente de los productores y se traslada y entrega a las plantas procesadoras o se vende directamente de los productores y se traslada y entrega a las plantas procesadoras o se vende directamente a la población u otros destinos.*(Ríos, 2015)

Centro de acopio de leche es una de las principales instalaciones con las que cuenta el Centro Agrícola por lo cual es importante conocer este término y el sistema que se maneja en estas estructuras.

#### **2.4.6 Semilla**

(Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2012)“ refiere: *“Toda estructura vegetal destinada a la reproducción, propagación sexual o asexual de una especie, tales como semilla botánica, esquejes, estacas, injertos, patrones y material propagado in vitro”* (pag.5).

Es importante la conceptualización de este término ya que la agricultura se desarrolla ampliamente dentro del centro agrícola y para dar inicio a esta actividad se lo hace por medio de la siembra de la semilla y se debe conocer la definición de la misma.

#### **2.4.7 Semilla certificada**

(Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2012)“*Es aquella proveniente de semilla básica, o de semilla registrada, sometida al proceso de certificación y que cumple con los requisitos establecidos para esta categoría de semilla”* (pag.6).

La semilla certificada es considerada la semilla apta y de calidad para el proceso de cultivo, el Centro Agrícola con ayuda del MAGAP ha logrado realizar su cultivo con dicha semilla, es por ello importante conocer el concepto de este término.

### **2.5 Conceptualización de términos relacionados con la Gestión Administrativa**

#### **2.5.1 Administración**

Según John R. Schermerhorn y John Wileymanifiesta que *“la administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el uso de los recursos para alcanzar los objetivos del desempeño”*(Chiavenato, Introducción a la Teoría general de la administración, 2014, pág. 8).

De los diferentes conceptos disponibles sobre administración, las autoras han decidido citar el concepto de Schermerhorn y John Wiley porque piensan que hay congruencia con lo que se percibe en el centro agrícola. La conceptualización de este término permitirá tener claro hacia dónde quiere llegar la organización, de la misma forma ayudará a focalizar apropiadamente los procesos de la administración, con el fin de lograr mayor eficiencia, productividad, rendimiento y permanencia en el mercado.

### **2.5.2 Proceso administrativo**

*“El proceso administrativo es el conjunto de etapas a través de las cuales se lleva a cabo la administración”*(Munch, 2014, pág. 26).

El proceso administrativo al comprender una serie de etapas permite llevar a cabo las actividades necesarias para lograr mayor efectividad en las operaciones y cumplir con lo establecido por parte de la organización, además permite dar el salto cualitativo desde el empirismo hacia una administración técnica basada en criterios y metodologías.

### **2.5.3 Etapas del proceso Administrativo**

- **Planeación**

*“Es la determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos”*(Munch, 2014, pág. 24).

Mediante la planeación el Centro Agrícola podrá visualizar el escenario que tendrá en un futuro, y a la vez le permitirá definir los resultados que se espera alcanzar.

- **Organización**

*“Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo”*(Munch, 2014, pág. 24).

Organizar es el establecimiento de actividades, procesos y funciones que ayudarán al Centro Agrícola a optimizar los recursos, aumentar la productividad y sobre todo efectivizar el trabajo.

- **Integración**

*“Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones”*(Munch, 2014, pág. 24).

La Integración se constituye de gran importancia debido a que mediante procesos se realiza la selección de los recursos que ayudarán en la ejecución de las operaciones que desarrolla la organización.

- **Dirección**

*“Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo”* (Munch, 2014, pág. 24).

La dirección en la organización es importante debido a que es una etapa que implica guiar todas las fases del proceso administrativo, mediante la motivación y esfuerzos del personal, con el fin de cumplir con los objetivos planteados por parte de la organización.

- **Control**

*Señala que “Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones”*(Munch, 2014, pág. 24).

La conceptualización de este término se constituye de gran importancia dentro de la organización puesto que permite supervisar las actividades administrativas con el fin de prevenir y mejorar permanentemente el desempeño de la organización.

#### **2.5.4 Filosofía organizacional**

*“Menciona que es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos que rigen la vida de la empresa y sus integrantes”*(Munch, 2014, pág. 39).

La filosofía empresarial se constituye la parte fundamental dentro de la organización puesto que permite expresar los propósitos , valores, principios, objetivos y políticas, que ayudan a la organización a crecer constantemente y a tener claro cuál es su razón de ser.

#### **2.5.5 Misión**

*“Es un enunciado preciso del tipo de negocio que nos lleva a identificar las ventajas competitivas en el mercado, permitiendo saber qué papel desempeña la empresa, para quien lo hace, porque existe la compañía y como realiza ese papel”*(Prieto Herrera, 2011, pág. 96).

El poder contar con una misión bien estructura permite a la organización tener claro cuál es su razón de ser y el rol que cumple en el mercado. Por ello es importante que toda institución cuente con este elemento.

#### **2.5.6 Visión**

*Indica que la visión es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable que está relacionado con el cliente interno y externo que sea mejor que el actual y que a su vez se convierta en un sueño de largo alcance. Para lograrlo se requiere pasión, sacrificio,*

*tenacidad y dinamismo por parte de los integrantes de la empresa.*(Prieto Herrera, 2011, pág. 92)

Se conceptualiza este término con el fin de mostrar la importancia y los beneficios que conllevan el contar con este elemento dentro de la organización. Debido a que permite tener claro cuál es la meta que tiene que cumplir en un futuro.

### **2.5.7 Políticas**

*“Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones acerca de situaciones y decisiones que se repiten”*(Munch, 2014, pág. 42).

La asociación al tener claro la importancia de las políticas podrá estructurar fácilmente políticas que permitan llevar a cabo el cumplimiento de objetivos y así mismo mantener en orden las actividades que realiza.

### **2.5.8 Organigrama**

*“Es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y líneas de autoridad”* (Munch, 2014, pág. 66).

*Es la representación gráfica de la estructura organizacional de una organización o bien de alguna de sus áreas, que muestra que unidades administrativas la integran, y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.*(Enrique & Franklin, 2014, pág. 198)

Se puede mencionar que tener estructurado un organigrama en el Centro Agrícola es importante, debido a que a través de esta representación gráfica se puede visualizar las áreas con las que cuenta la entidad, de la misma forma permite conocer cuáles son sus líneas de

mando, autoridad y supervisión, a fin de que la estructura organizacional sea comprensible y clara.

### **2.5.9 Diagramas de Proceso**

*“Son la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función. Estos permiten simplificar el trabajo, mejorar los procesos y eliminar demoras y tiempos ociosos”* (Munch, 2014, pág. 69).







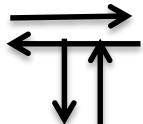
Un diagrama de proceso o llamado también diagrama de flujo, permite realizar las actividades que desarrolla una entidad de forma ordenada y simplificada, a fin de mejorar cada uno de los procesos que conlleva a obtener un producto terminado, de la misma forma, a través de ese mecanismo se minimiza esfuerzos y tiempos.

### **2.5.10 Símbolos utilizados en los diagramas de procesos.**

Los símbolos que son utilizados dentro de los diagramas de procesos deben ser claros y comprensibles, con el fin de mostrar de forma correcta el procedimiento que se quiere lograr para facilitar la ejecución de las actividades. A continuación se presentan los símbolos más utilizados en la elaboración de diagramas de procesos.



Tabla 19. Simbología de diagramas de procesos

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	INICIO O TÉRMINO	Indica el principio o fin de flujo.
	ACTIVIDAD	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	SUBPROCESO	Conjunto de pasos que se combinan para crear un subproceso
	DOCUMENTO	Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	DATOS	Indica que hay información que está entrando desde afuera en el proceso o saliendo de el
	DECISIÓN O ALTERNATIVA	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	LÍNEAS DE FLUJO	Se utiliza para indicar la dirección del siguiente proceso

Fuente: Programa Microsoft Vicio & Símbolos de las normas ANSI

Elaborado por: Las Autoras

### 2.5.11 Administración de recursos humanos

*“Es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de Recursos Humanos es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el área de RH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización”* (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011, pág. 96)

## Objetivos del área de recursos humanos

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

Es importante la conceptualización de este término ya que hoy en día el recurso humano es el activo más valioso de una empresa. El Centro Agrícola al poder contar con personal capacitado y de calidad logrará a cumplir los objetivos y metas propuestos.

### 2.5.12 Procesos del área de Recursos Humanos

1. **Procesos para integrar personas.** Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer de personas. Incluyen el reclutamiento y la selección del personal.
2. **Procesos para organizar a las personas.** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos.
3. **Procesos para recompensar a las personas.** Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración.
4. **Procesos para desarrollar a las personas.** Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias.

5. **Procesos para retener a las personas.** Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la seguridad y calidad de vida.
6. **Procesos para auditar a las personas.** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

### 2.5.13 Manual

*“Los manuales son documentos que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización”* (Munch, 2014, pág. 69).

Enseguida se presentan algunas ventajas de los manuales

- Son un medio para lograr que se observen y se respeten la estructura formal y los procesos.
- Promueven la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que debe hacerse y como debe hacerse.
- Evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas, procesos y operaciones.

*Un manual es un libro o folleto en el cual se recogen los aspectos básicos, esenciales de una materia. Así, los manuales nos permiten comprender mejor el funcionamiento de algo, o acceder, de manera ordenada y concisa, al conocimiento algún tema o materia.* (Anónimo, Significados.com, 2013)

Según el concepto descrito en el párrafo anterior, es finalidad de las autoras formular el presente manual de forma pedagógica para que sea de fácil comprensión de los usuarios sabiendo que no todos los colaboradores tienen formación académica.

## **2.6 Conceptualización de términos relacionados con la Gestión Contable**

### **2.6.1 Contabilidad**

*Contabilidad es la ciencia, el arte, y la técnica que el análisis, clasificación, registro, control e interpretación de las transacciones que se realizan en una empresa con el objeto de conocer su situación económica y financiera al término de un ejercicio económico o periodo contable.* (Valdivieso Bravo, Contabilidad General, 2011, pág. 1)

La contabilidad es una técnica que se encarga de registrar en forma ordenada las transacciones realizadas por la organización cuyo objetivo es mostrar al final del periodo económico su situación económica y así poder tomar las decisiones adecuadas para el buen funcionamiento de la organización.

### **2.6.2 Sistema Contable**

*“El sistema de información contable es la combinación del personal, los registros y los procedimientos que se usan en un negocio para cumplir con las necesidades de información financiera”*(Valdivieso Bravo, Contabilidad General, 2011, pág. 17).

Con frecuencia, el ciudadano común, confunde el concepto de sistema contable al entender de manera equivocada que se refiere al software utilizado para el procesamiento de datos contables. El software, apenas es un elemento del sistema contable y se complementa con todos los demás, un sistema contable permite a los usuarios obtener los resultados con oportunidad y veracidad.

### **2.6.3 Cuenta Contable**

*Es el nombre o denominación objetiva usado en contabilidad para registrar, clasificar y resumir en forma ordenada los incrementos y disminuciones de naturaleza similar (originados en las transacciones comerciales) que correspondan a los diferentes rubros integrantes del activo, el pasivo, el patrimonio, las rentas, los costos y los gastos. (Zapata Sanchez, 2014, pág. 24)*

La organización al realizar transacciones contables se ve en la necesidad de tener estructurado sus cuentas contables ya que a través de estas cuentas facilitara el trabajo del contador y se registrará de forma clara ordenada todas las transacciones contables que se lleven a cabo en el giro del negocio.

### **2.6.4 Plan general de Cuentas**

*“El plan de cuentas denominado también Catalogo de cuentas, es la enumeración de cuentas ordenadas sistemáticamente, aplicable a un negocio concreto, que proporciona los nombres y el código de cada una de las cuentas” (Valdivieso Bravo, Contabilidad General, 2011, pág. 24).*

La conceptualización de este término es importante, puesto que en un plan de cuentas constará todas las cuentas que maneja la organización para el desarrollo de sus actividades es necesario mencionar que este plan de cuentas facilita a la persona encargada de la contabilidad el registro oportuno de las transacciones.

### **2.6.5 Codificación de cuentas**

*“Es la utilización de números, letras y otros símbolos que representan o equivalen al grupo, subgrupo, cuentas y subcuentas” (Valdivieso Bravo, Contabilidad General, 2011, pág. 24).*

Dentro de la actividad industrial, comercial y de servicios es necesario la codificación de cuentas ya que faculta a una organización a mantener sus productos, cuentas contables, bienes y servicios de forma ordenada y principalmente ayuda a ahorrar tiempo en la búsqueda de los mismos.

### **2.6.6 Proceso contable**

*“Denominado también ciclo contable constituye la 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”* (Valdivieso Bravo, Contabilidad General, 2011, pág. 33).

Dentro de la contabilidad es necesario seguir una serie de pasos para llegar a obtener la información contable que la organización necesita para observar la situación económica de la misma, es por ello que se hace referencia a este término debido a la importancia que un proceso contable constituye dentro de la contabilidad.

## **2.7 Conceptualización de términos relacionados a la Gestión Financiera**

### **2.7.1 Presupuesto**

*“El presupuesto es un documento en el que se expresan cuantitativamente los recursos financieros para lograr los objetivos y el control de operaciones futuras”*(Munch, 2014).

Es importante conceptualizar este término, ya que el centro agrícola durante su permanencia en el mercado no ha planificado un presupuesto en el cual se observen las actividades a ejecutarse con sus respectivos valores. Si una organización tiene debidamente estructurado un presupuesto, podrá lograr los objetivos que esta espera cumplir durante un cierto periodo de tiempo, de la misma forma tendría la oportunidad de ahorrar tiempo, recursos humanos y monetarios.

### **2.7.2 Estados financieros**

*Los estados financieros son reportes que se elaboran al finalizar un periodo contable, con el objetivo de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa, la cual permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad.*(Zapata Sanchez, 2014, pág. 60)

Los estados financieros se constituyen una herramienta de gran importancia dentro del giro del negocio de una organización, puesto que a través de estos se visualiza la situación económica de la entidad y a su vez permite supervisar e interpretar los resultados que se han obtenido durante el ejercicio económico y así poder tomar una decisión para beneficio de la organización.

### **2.7.3 Estado de situación Inicial**

*“Se elabora al iniciar las operaciones de la empresa con los valores que conforman el activo, el Pasivo y el patrimonio de la misma”*(Valdivieso Bravo, Contabilidad General, 2011, pág. 49).

Este estado permitirá a la organización ver cómo están conformados sus activos, pasivos y patrimonio de igual forma refleja los montos invertidos en cada uno de los elementos antes mencionados.

### **2.7.4 Estado de Resultados Integral Consolidado**

*Informe contable básico que presenta de manera clasificada y ordenada las cuentas de rentas, costos y gastos, con el propósito de medir los resultados económicos, es decir, utilidad o pérdida de una empresa durante un periodo determinado que es el producto de la gestión acertada o desacertada de la dirección. O sea, del manejo adecuado o no de los recursos por parte de la gerencia.*(Zapata Sanchez, 2014, pág. 284)

Es importante que la organización elabore el estado de resultados ya que mediante esta información se pueden conocer los resultados económicos de la entidad, así mismo facilita tomar decisiones que ayuden al desarrollo empresarial.

### **2.7.5 Estado de Flujo del efectivo**

*Es el informe contable principal que presenta de manera significativa, resumida y clasificada por actividades de operación, inversión y financiamiento, los diversos conceptos de entrada y salida de recursos monetarios efectuados durante un periodo, con el propósito de medir la habilidad gerencial en recaudar y usar el dinero, así como evaluar la capacidad financiera de la empresa, en función de su liquidez presente y futura. (Zapata Sanchez, 2014, pág. 389)*

Es importante conceptualizar este término debido a que al tener claro cuál es el objetivo principal de elaborar el estado de flujo del efectivo el Centro Agrícola podrá evaluar la capacidad que tiene la asociación para obtener flujos de efectivo, y de esta manera determinar las necesidades de financiamiento ya sean internas o externas.

### **2.7.6 Estado de Cambios en el Patrimonio**

*El estado de evolución del patrimonio es preparado al final del periodo, con el propósito de demostrar objetivamente los cambios ocurridos en las partidas patrimoniales, el origen de dichas modificaciones y la posición actual del capital contable, mejor conocido como patrimonio. (Zapata Sanchez, 2014, pág. 330)*

El estado de cambios en el patrimonio permite detallar y clasificar aquellas variaciones que las cuentas de patrimonio han presentado durante un periodo.

### **2.7.7 Análisis financiero**

*Según Bernstein, Leopold A. El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de*



*una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.*(Valdivieso Bravo, Contabilidad General, 2011, pág. 291)

Se conceptualiza este término, con el fin de reflejar lo importante que es realizar un análisis financiero dentro de las entidades, este análisis permitirá tomar las decisiones correctas después de realizar los respectivas evaluaciones y análisis de la información financiera y económica de la entidad.

### **2.7.8 Razones Financieras**

*Es el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades, estas dos cantidades son dos cuentas diferentes del balance general y/o estado de pérdidas y ganancias. El análisis por razones o índices señala los puntos fuertes y débiles de una empresa, además indica probabilidades y tendencias.*(Valdivieso Bravo, Contabilidad General, 2011, pág. 293)

Tener estructurado las razones financieras dentro de la organización será de gran ayuda ya que refleja información concreta y veraz, de la misma forma permitirá conocer a los integrantes de la organización la situación financiera de la misma y con ella tomar las respectivas decisiones que ayuden en la gestión empresarial.

### **2.7.9 Razones de Liquidez**

*“Miden la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, las de mayor uso son razón corriente, prueba acida y capital de trabajo”*(Zapata Sanchez, 2014, pág. 418).

- **Razón corriente o índice de liquidez**

Esta dada por la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Su resultado indica la cantidad de activos que en el corto plazo serán dinero, con los cuales la empresa podrá cubrir las deudas corrientes.

- **Prueba Ácida**

Esta dada por la relación entre el activo corriente disponible más las inversiones inmediatas (91 días o menos) y el pasivo corriente, es conocida como la prueba de fuego, por la rigidez de su cálculo.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente disponible} + \text{inversiones inmediatas}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Indica la cantidad de dinero con que cuenta la empresa en ese instante para cubrir en forma inmediata sus pasivos a corto plazo.

- **Capital de Trabajo**

Esta dado por la diferencia entre el activo corriente menos el pasivo corriente

$$\text{Prueba ácida} = \text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corrientes}$$

Indica la cantidad de recursos monetarios con que la empresa cuenta para el desarrollo de sus actividades operativas.

### **2.7.10 Razones de Actividad**

*Indica la intensidad (veces) con que la empresa está utilizando sus activos para generar ventas y por ende la utilidad. Estas son: rotación de cuentas por cobrar, de inventarios, de activos totales, plazos promedio de reposición de inventarios, y plazo promedio en que se hacen efectivas las cuentas por cobrar.* (Zapata Sanchez, 2014, pág. 418)

- **Rotación de cuentas por cobrar**

Es una razón de gestión que indica el número de veces que se han hecho efectivas las cuentas por cobrar en un periodo determinado. Esta dada por la relación de las ventas anuales a crédito y el promedio de las cuentas por cobrar a clientes.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

El promedio de cuentas por cobrar se calcula sumando las cuentas por cobrar a clientes de los años 01 y 02 y dividiendo entre 2.

- **Plazo promedio en que se hacen efectivas las cuentas por cobrar**

$$\text{Plazo promedio de cobranza} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

Esta razón indica el número de días que ha demorado la conversión a efectivo de las cuentas por cobrar. Viene dada por la relación entre el número de días del año comercial (360) y las veces que se han hecho efectivas las cuentas por cobrar (o sea, el resultado del índice anterior, rotación de cuentas por cobrar).

- **Rotación de inventarios**

Esta razón indica el número de veces que se ha renovado el inventario de mercaderías como consecuencia de las ventas. Se obtiene de la relación entre el costo de las mercaderías vendidas a crédito y el promedio de los inventarios en el periodo de análisis.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de inventarios}}$$

El promedio de los inventarios se obtiene sumando el inventario inicial más el inventario final y se divide para dos.

- **Plazo promedio de reposición de inventarios**

Indica el número de días en que la empresa repone los inventarios, con el fin de dar debida atención a nuevas ventas.

$$\text{Plazo promedio de reposición de inventario} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de inventario}}$$

- **Rotación de activos totales**

Esta razón indica el número de veces que la empresa ha utilizado sus activos para generar sus ventas.

$$\text{Rotación de Activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

### **Razones de Apalancamiento**

*Estas razones miden la capacidad de respaldo de las deudas, los acreedores pueden conocer mediante estos índices si el activo y las utilidades son suficientes para cubrir los intereses y el capital adeudado. Estas son: razón del nivel de endeudamiento y apalancamiento total.* (Zapata Sanchez, 2014, pág. 420)

- **Razón del nivel de endeudamiento**

Este índice muestra la cantidad del activo total de la empresa que ha financiado terceras personas (acreedores).

$$\text{Razón del pasivo frente al activo total (Nivel de endeudamiento)} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos Totales}} \times 100 \%$$

- **Apalancamiento total**

Esta razón muestra la cantidad del patrimonio neto de la empresa que corresponde a fuentes de financiamiento externas.

$$\text{Apalancamiento Total} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100\%$$

### **Razones de rentabilidad**

*Miden el grado de eficiencia de la empresa para generar las utilidades mediante el uso racional de los activos y sus ventas para poder reinvertir, estas son: margen neto de utilidad, margen bruto de utilidad sobre ventas, rentabilidad sobre el capital y rentabilidad sobre el patrimonio.*(Zapata Sanchez, 2014, pág. 420)

- **Margen neto de utilidad**

Demuestra el porcentaje de las utilidades que la empresa ha generado luego de haber deducido los gastos operativos y no operativos, es decir, la utilidad luego de impuestos y participaciones.

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100\%$$

- **Margen bruto de utilidad sobre ventas**

Esta razón indica el porcentaje de utilidades que la empresa genera en sus ventas, luego de haber deducido el costo de ventas de la mercadería facturada.

$$\text{Margen Bruto de Utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad bruta en ventas}}{\text{Ventas Netas}} \times 100\%$$

- **Rentabilidad sobre el capital o ganancia por acción**

Este es un índice de valor en el mercado que Indica el rendimiento obtenido durante el periodo en relación con los aportes de capital accionario.

$$\text{Rentabilidad sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital accionario}} \times 100\%$$

- **Rentabilidad sobre el Patrimonio**

Esta razón de rendimiento es más justa que la anterior, toda vez que la utilidad neta se relaciona con todos los haberes patrimoniales. Denota el porcentaje de rentabilidad obtenido en relación con la inversión total acumulada (capital más otros componentes patrimoniales)

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100\%$$

## CAPÍTULO III

### **3. Propuestas de fortalecimiento organizacional para el Centro Agrícola de Tulcán en las áreas Administrativa, Contable y Financiera**

#### **3.1 Introducción**

La presente propuesta es creada con la finalidad de estructurar y fortalecer los procesos administrativos, contables y financieros del CENTRO AGRÍCOLA DE TULCÁN, que permita a la organización alcanzar los objetivos de desarrollo institucional.

La propuesta se basa en tres aspectos fundamentales: el primero, se refiere a la parte administrativa, en el cual se desarrollan los elementos de la filosofía organizacional; a saber: misión, visión, objetivos estratégicos, principios, valores, políticas empresariales y código de ética. . Así mismo se desarrollan los elementos de la gestión administrativa como: estructura organizacional la cual comprende: Organigrama estructural, descripción de funciones y descripción de procedimientos.

El segundo se refieren a la parte contable donde se describe el proceso contable, plan de cuentas, descripción y dinámica de cuentas contables, registros contables y los estados financieros, mediante estos registros el centro agrícola podrá obtener información oportuna y razonable.

El último aspecto hace referencia a la gestión financiera, en el cual se detalla las políticas financieras, fuentes de financiamiento, indicadores y análisis financiero a fin de que mediante esta información los directivos de la entidad puedan realizar la toma de decisiones en beneficio de la misma.

## **3.2 Objetivos**

### **3.2.1 Objetivo general**

- Incrementar el fortalecimiento organizacional del Centro Agrícola de Tulcán.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Formular un manual para mejorar la gestión administrativa
- Diseñar un manual para mejorar la gestión contable
- Formular un manual para mejorar la gestión financiera



**PROPUESTA DE  
MANUAL DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVO**



## CONTENIDO

- **Presentación**
- **Filosofía Organizacional**
  - ✓ Misión
  - ✓ Visión
  - ✓ Objetivos Estratégicos
  - ✓ Principios
  - ✓ Valores
  - ✓ Políticas Empresariales
  - ✓ Código de ética
  - ✓ Estrategias para el empoderamiento de la filosofía organizacional.
- **Estructura Organizacional**
  - ✓ Organigrama
  - ✓ Descripción de funciones
  - ✓ Descripción de Procedimientos administrativos
  - ✓ Descripción de Procedimientos operativos
- **Mapa de procesos**

### 3.3 Presentación

Los directivos del Centro Agrícola de Tulcán presentan el siguiente Manual como un instrumento de apoyo en el desarrollo de las actividades del personal, invitándoles a trabajar en busca del éxito empresarial, personal y profesional.

### 3.4 Filosofía Organizacional

#### 3.4.1 Logotipo y denominación de la asociación



#### 3.4.2 Misión

El Centro Agrícola tiene la misión de representar y buscar el bien común de sus socios y productores a través de la asociatividad y gestión de actividades agrícolas y pecuarias en la provincia del Carchi, para brindar productos y servicios de calidad al sector agropecuario.

#### 3.4.3 Visión

Para el año 2027 ser la asociación líder en el sector agropecuario, fortalecido organizacionalmente, con tecnología apropiada que garantice la productividad en los procesos de producción de leche, carne y agrícolas; innovando constantemente para satisfacer a los consumidores a nivel de mercados locales, nacionales e internacionales.

### 3.4.4 Objetivos

- Incrementar la eficiencia en las actividades agropecuarias, y agroindustriales, de comercialización y exportación de productos provenientes del agro, producidos por los socios del Centro Agrícola.
- Incrementar los mecanismos de apoyo a los productores agrícolas y pecuarios para lograr el aumento y mejoramiento de la producción agropecuaria de la zona.
- Mejorar los programas de capacitación a los productores agropecuarios; estableciendo alianzas estratégicas agrícolas y pecuarias, y así mismo impulsar actividades en beneficio de los afiliados.
- Mantener actualizados los sistemas de información y comunicación con sus afiliados, sobre temas de interés gremial y aquellos que estén relacionados con la actividad sectorial.

### 3.4.5 Principios

- **Trabajo en equipo.** Compenetramos a las personas para formar grupos de trabajo a fin de que las actividades fluyan de manera más rápida y se pueda optimizar tiempo y recursos.
- **Innovación y creatividad.** Generamos ideas constantemente a fin de convertirlas en productos o servicios para satisfacer las exigencias de los clientes
- **Cultura de resultados.** Trabajamos arduamente en busca del crecimiento y desarrollo constante de la organización.
- **Responsabilidad social con la comunidad.** Las actividades que desarrollamos en la empresa están ligadas a las comunidades de sus alrededores con el propósito de impulsar el desarrollo sustentable de las mismas.

- **Cultura de calidad.** Trabajar continuamente en el desarrollo de tecnología, transferencia de tecnología, producción, procesamiento y comercialización. Para obtener productos y servicios de calidad.
- **Cuidado del medio ambiente.** Mantenemos la práctica de conservación y cuidado del ambiente.

#### 3.4.6 Valores

- **Honestidad.** Actuamos de forma razonable, apegados a la verdad de la información a fin de buscar el bienestar de la institución
- **Lealtad.** Trabajamos en un ambiente de confianza donde se persigue el éxito empresarial.
- **Respeto.** Desarrollamos una conducta que considera y acepta los derechos humanos de las demás personas, incluso de las que tienen creencias o pensamientos diferentes a los nuestros.
- **Responsabilidad.** Asumimos el resultado que se genera de las acciones que realizamos y cumplimos con las obligaciones y responsabilidades que tenemos dentro de la organización
- **Solidaridad.** Generamos un clima de amistad, trabajando juntos y encaminados a cumplir con la misión y visión de la empresa.
- **Equidad.** Otorgamos a cada miembro de la organización lo que le corresponde de acuerdo al esfuerzo y empeño entregado en su puesto de trabajo.
- **Puntualidad.** Cumplimos con los compromisos y obligaciones en el tiempo establecido.

### 3.4.7 Políticas Empresariales

- Promover permanentemente procesos de fortalecimiento en las áreas del sector agropecuario y agroindustrial
- Implementar estrategias amigables con el ambiente en todas las actividades
- Precautelas la salud de los colaboradores implementando buenas prácticas de seguridad y salud ocupacional.
- Procurar acciones que tiendan a construir un entorno asociativo entre los colaboradores del centro agrícola.

### 3.4.8 Código de ética

*Ilustración 25. Código de Ética*



## **CÓDIGO DE ÉTICA CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN**

### **CAPÍTULO I**

#### **Antecedentes**

El código de ética es un instrumento en el cual se dicta los lineamientos del comportamiento personal y profesional de una persona.

#### **Objetivo**

Promover una cultura ética que conduzca permanentemente las funciones que se realizan por parte de las personas que conforman el Centro Agrícola

## **CAPÍTULO II**

### **Ámbito de Aplicación**

El presente código establece los principios y conducta que debe tener: Asamblea general, Directorio, Presidente, Comisiones, Órgano de control y fiscalización, socios y trabajadores que forman parte del Centro Agrícola.

El contenido del documento se actualizará en función de las necesidades que se presenten en la asociación y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes

## **CAPÍTULO III**

### **Normas**

#### **1. Confidencialidad**

Todo el personal que labore en el Centro Agrícola debe comprometerse a no divulgar la información que se maneje dentro de la organización

#### **2. Deberes primordiales**

Serán deberes primordiales de los colaboradores del Centro Agrícola los siguientes:

- Lealtad a la asociación
- Realizar sus funciones con rectitud, imparcialidad y discreción
- Mantener una conducta intachable
- Emplear las normas de ética en sus labores profesionales y personales
- Evitar cualquier situación que pueda generar conflicto de intereses
- Cumplir con las leyes, estatutos, reglamentos que se dispongan en la organización; además de la normativa local, provincial, y nacional que controla a la empresa.

### **3. Conducta interna**

Cumplir con las normas de la empresa en el desarrollo de sus labores cotidianas.

### **4. Observancia de las leyes, reglamentos y políticas internas**

El personal de la organización deberá conocer y aplicar en forma estricta la normativa y disposiciones generadas por parte del personal competente.

### **5. Responsabilidad con los socios y clientes**

El cumplir con las expectativas de los socios y clientes del Centro Agrícola permite mostrar una imagen de una empresa comprometida y responsable con su trabajo, es por ello que se debe trabajar permanentemente con entusiasmo y buena actitud en un ambiente de trabajo agradable

### **6. Experiencia laboral**

La institución da gran apertura a la contratación de personas sin experiencia laboral, ya que considera que se debe dar la oportunidad a jóvenes que no han podido trabajar en otras empresas; siempre y cuando tengan la aptitud y compromiso de velar por el bienestar de la institución.

### **7. Seguridad e higiene de los trabajadores**

La organización se compromete a brindar los accesorios de seguridad necesarios para que puedan desarrollar su trabajo, de igual manera se cumplirá con los estándares de higiene de acuerdo a las actividades que desarrolla cada empleado.

### **8. Cuidado del medio ambiente**

En el desarrollo de las actividades del personal, identificar riesgos que atenten al bienestar y seguridad del medio ambiente, a fin de generar medidas preventivas y de protección ante dicho evento



## CAPÍTULO IV

### Compromisos

- Los socios del Centro Agrícola se comprometen a llevar a cabo las actividades de forma eficiente y eficaz para el buen desarrollo de la misma.
- .Estar siempre unidos y comprometidos éntrelos miembros de la asociación para mantener un buen ambiente laboral.
- Los directivos deben informar de forma oportuna y exacta a los socios la situación y perspectiva de la organización.
- No discriminar a sus empleados por razón de religión, nacionalidad, raza o sexo.
- Fomentar la formación y desarrollo profesional de los empleados y directivos del Centro Agrícola.

**Fuente:** Investigación de campo

### 3.5 Estrategias para el empoderamiento de los colaboradores con la filosofía organizacional

- Es importante que la misión, visión, principios, valores y políticas de la institución sean expuestos en lugares visibles para transmitir esta información a usuarios internos y externos.
- En los eventos realizados por el Centro Agrícola difundir la filosofía de la organización.
- Elaborar documentos como folletos, trípticos, etc. en los cuales se socialice la filosofía organizacional a fin de que sus colaboradores la conozcan y se comprometan al cumplimiento de la misma.

## **3.6 Estructura organizacional**

### **3.6.1 Organigrama**

En respuesta a los hallazgos determinados en el diagnóstico situacional, se propone la siguiente estructura organizacional, con el fin de fortalecer la gestión administrativa del Centro Agrícola de Tulcán

El presente organigrama fue construido con los representantes del Centro Agrícola para plasmar información real y que los miembros de la organización estén de acuerdo con el trabajo realizado.

#### **Procesos**

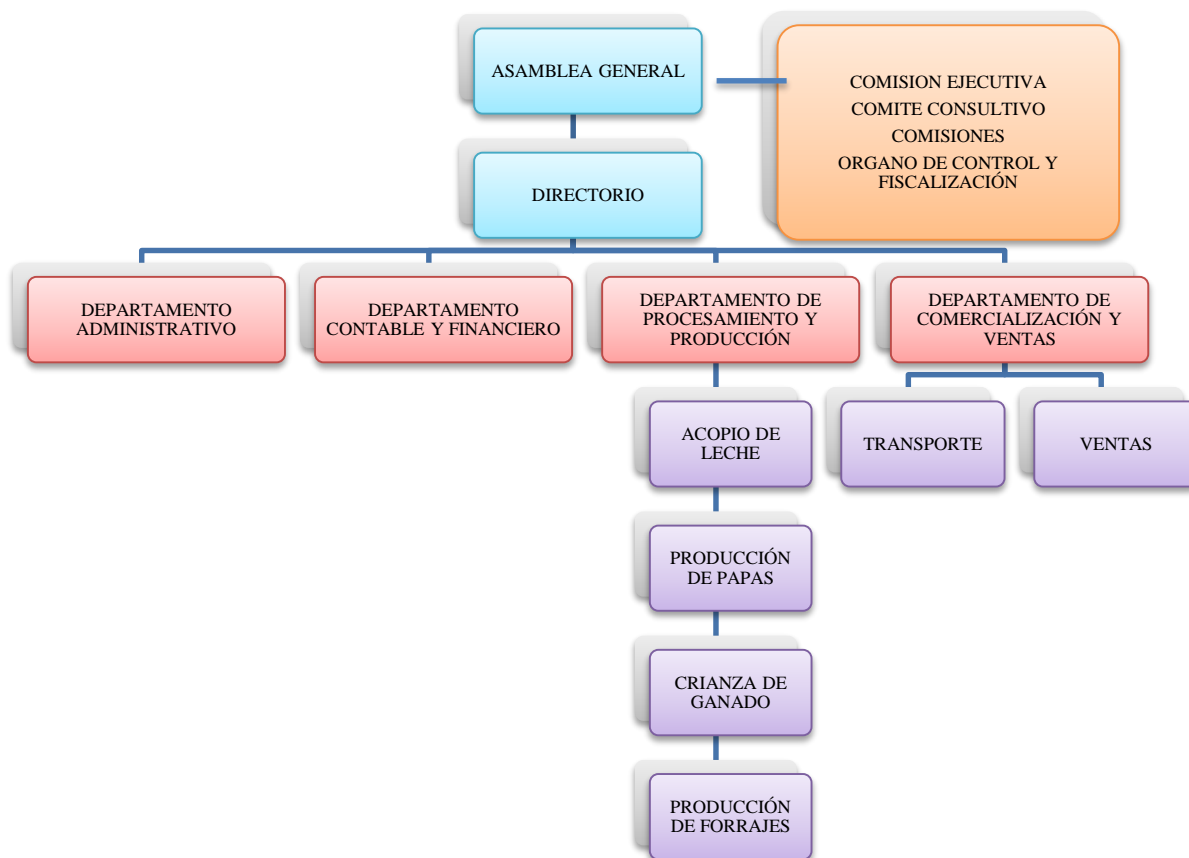
Se identifica los siguientes procesos que mejoran la estructura organizacional del Centro Agrícola

**Procesos Gobernantes:** Asamblea general, Directorio y el Presidente

**Procesos Agregadores de Valor:** Departamento de procesamiento y producción, departamento de comercialización y ventas.

**Procesos de Apoyo:** Departamento Administrativo, Departamento Contable y Financiero.

*Ilustración 26. Organigrama del Centro Agrícola*



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

**Nota:** El organigrama propuesto tiene una función de transversalidad en donde se indica que algunos puestos están al mismo nivel.

### 3.6.2 Catálogo de puestos

*Tabla 20. Catálogo de puestos del Centro Agrícola*

<b>PUESTO</b>	<b>MISIÓN</b>
<b>Presidente</b>	Dirigir la gestión política y las relaciones públicas del centro agrícola
<b>Vicepresidente</b>	Cumplir sus funciones y apoyar en la gestión del Presidente
<b>Gerencia de proyectos</b>	A cargo de la programación, realización e inspección de proyectos
<b>Secretaria</b>	Colaborar con la gestión administrativa
<b>Contador</b>	Llevar el registro contable, tributario y financiero de la empresa
<b>Auxiliar contable</b>	Colaborar en las actividades que le asigne el contador
<b>Analista de laboratorio</b>	Realizar análisis físico químico de los lácteos
<b>Chofer del camión</b>	Transporte de productos que se elaboran en la empresa
<b>Operador de maquinaria</b>	Control de la maquinaria
<b>Vendedor</b>	Entrega de productos


**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

### 3.6.2 Descripción de funciones

Las funciones y responsabilidades de los órganos de control del Centro Agrícola se encuentran establecidos en el estatuto presentado en anexos. A continuación se describen las principales funciones, responsabilidades y competencias del personal administrativo y operativo.


Tabla 21. Descripción de funciones de la secretaria

	CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN		
	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Pg. 1	de 10
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	<b>SECRETARIA</b>		
<b>NIVEL :</b>	Apoyo		
<b>ÁREA :</b>	Administrativa		
<p><b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Desempeñar labores de oficina en general y realizar las labores administrativas, así como realizar el pago a proveedores y empleados.</p> <p><b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el pago de los sueldos de forma mensual de acuerdo a la información presentada en la nómina.</li> <li>• Efectuar los respectivos pagos a los proveedores mediante autorización de su jefe inmediato.</li> <li>• Ayudar al contador a realizar ciertas transacciones contables.</li> <li>• Revisa junto con el contador la información contable</li> <li>• Ingresar toda la información que requiera la entidad a su respectivo sistema</li> <li>• Supervisar la limpieza del área administrativa de la entidad.</li> </ul>			
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>PERFIL REQUERIDO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso con su trabajo</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Innovación permanente</li> <li>• Organización y Planificación</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• .Ser Bachiller</li> <li>• Tener Conocimientos en computación y buena redacción.</li> </ul>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras


Tabla 22. Descripción de funciones del contador

		CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN		
		DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Pg. 2	de
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>		<b>CONTADOR</b>		
<b>NIVEL :</b>		Ejecutivo		
<b>ÁREA :</b>		Administrativa		
<p><b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Llevar en control contable del Centro Agrícola de forma eficiente y eficaz para contar con información verídica y oportuna y tomar decisiones adecuadas</p> <p><b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la asociación</li> <li>• Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad</li> <li>• Realizar arqueos de caja y conciliaciones bancarias</li> <li>• Elaborar Estados Financieros con información oportuna y verídica</li> <li>• Mantener la información contable actualizada</li> <li>• Verificar el pago oportuno de las cuotas de los socios</li> <li>• Conocimiento teórico práctico en legislación tributaria</li> <li>• Capacidad de elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para el cumplimiento de los objetivos de la asociación</li> </ul>				
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>PERFIL REQUERIDO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad analítica</li> <li>• Habilidad numérica</li> <li>• Gestionar el estrés</li> <li>• Trabajar bajo presión</li> <li>• Visionario</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en Contabilidad Y auditoria</li> <li>• Manejo de herramientas operativas.</li> <li>• Experiencia de 2 a 4 años en cargos equivalentes</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras


Tabla 23. Descripción de funciones de auxiliar contable

	<b>CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN</b>			
	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	<b>Pg. 3</b>	<b>de</b>	<b>10</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>		<b>AUXILIAR CONTABLE</b>		
<b>NIVEL :</b>		Ejecutivo		
<b>ÁREA :</b>		Administrativa		
<p><b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Efectuar asientos contables, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener la información financiera actualizada</p> <p><b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos</li> <li>• Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas</li> <li>• Archiva documentos contables para uso y control interno</li> <li>• Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos</li> <li>• Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados</li> <li>• Participa en la elaboración de inventarios</li> <li>• Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas</li> <li>• Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ul>				
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>PERFIL REQUERIDO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del cargo</li> <li>• Capacidad de análisis</li> <li>• Habilidad numérica</li> <li>• Capacidad de adaptación</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller en Contabilidad</li> <li>• Experiencia no indispensable</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

Tabla 24. Descripción de funciones de gerencia de proyectos


		CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN		
		DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Pg. 4	de
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>		<b>GERENCIA DE PROYECTOS</b>		
<b>NIVEL :</b>		Ejecutivo		
<b>ÁREA :</b>		Administrativa		
<p><b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Dirigir de forma efectiva y óptima el factor humano y los recursos físicos y financieros del Centro Agrícola</p> <p><b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar conjuntamente con el Directorio la planeación estratégica de la Gerencia a su cargo, diseñando los objetivos estratégicos a cumplir de acuerdo a la misión y visión empresarial.</li> <li>Administrar las estructuras organizacionales derivadas de un proyecto.</li> <li>Asigna los recursos para el desarrollo de los proyectos.</li> <li>Establecer la relación permanente con clientes (contactos esenciales) a fin de identificar nuevas oportunidades de negocio en proyectos dentro de su ámbito de trabajo.</li> <li>Manejar las relaciones técnico-económicas de los proyectos y sus impactos en el medio ambiente</li> <li>Manejar con habilidad los conocimientos y técnicas financieras y económicas para la evaluación de los proyectos.</li> <li>Establecer comunicación permanente con las áreas de la asociación.</li> <li>Promover y apoyar el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad Integral de la institución, verificando que el personal a su cargo se involucre en el mejoramiento continuo de sus procesos y en la efectividad del sistema.</li> <li>Establecer indicadores de gestión para el control de los proyectos</li> </ul>				
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>PERFIL REQUERIDO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovación y creatividad</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Capacidad para organizar</li> <li>Liderazgo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Título en Administración o Ingeniería Industrial.</li> <li>Experiencia 3 años en administración y control de proyectos.</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras




Tabla 25. Descripción de funciones jefe de talento humano

		CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN		
		DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Pg. 5	de
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>		<b>JEFE DE TALENTO HUMANO</b>		
<b>NIVEL :</b>		Ejecutivo		
<b>ÁREA :</b>		Administrativa		
<p><b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Realizar la gestión del recurso humano de acuerdo a las leyes laborales, reglamentos y políticas vigentes a fin de buscar el desarrollo de la asociación y generar un ambiente de trabajo adecuado para sus colaboradores</p> <p><b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y proponer el plan de trabajo del área</li> <li>• Elaborar políticas de administración de personal</li> <li>• Planificar y ejecutar el plan anual de capacitación</li> <li>• Realizar evaluaciones de desempeño periódicamente</li> <li>• Desarrollar y proponer indicadores de gestión que permitan medir el nivel de cumplimiento de las actividades realizadas por el personal de la asociación</li> <li>• Mantener en orden las carpetas del personal activo y pasivo de la organización</li> <li>• Manejar la nómina del personal</li> <li>• Controlar la asistencia del personal</li> <li>• Realizar proceso de incorporación, permanencia y desvinculación de personal</li> <li>• Diseñar un plan de prevención de riesgos laborales</li> </ul>				
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>PERFIL REQUERIDO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión del entorno y organización.</li> <li>• Manejar Equipos de Trabajo</li> <li>• Apertura para recibir sugerencias y observaciones.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional en Administración de recursos humanos o carreras afines</li> <li>• Experiencia 3 años en instituciones.</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras


Tabla 26. Descripción de funciones analista de laboratorio

	CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN		
	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Pg. 6	de 10
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	<b>ANALISTA DE LABORATORIO</b>		
<b>NIVEL :</b>	Operativo		
<b>ÁREA :</b>	Producción		
<p><b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Realizar los análisis físicos, químicos y microbiológicos de los productos lácteos, preparar informes de los resultados de análisis químicos</p> <p><b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza diversos análisis físico-químicos y microbiológicos de productos.</li> <li>• Analiza las muestras para controlar la calidad de los productos.</li> <li>• Examinar las muestras para detectar enfermedades y precautelar la salud de los consumidores.</li> <li>• Utiliza técnicas de análisis especializadas.</li> <li>• Elaborar informes de resultados de muestras del laboratorio.</li> <li>• Entrega de informes de resultados al jefe inmediato.</li> <li>• Calibrar el equipo e instrumentos de laboratorio para cumplir con las normas oficiales.</li> <li>• Aplicar procesos para la implementación de las norma ISO 17025</li> <li>• Ejecutar la implementación de nuevas metodologías de ensayos y el mejoramiento de las metodologías existentes.</li> <li>• Recibe notificaciones del jefe inmediato para la asistencia a seminarios, cursos, talleres, programas etc.</li> <li>• Registra los resultados de los análisis de los productos efectuados en el libro de dictamen y en el libro de trabajo.</li> </ul>			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>PERFIL REQUERIDO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de Comunicación</li> <li>• Pensamiento Crítico</li> <li>• Innovación y creatividad</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en Química, Física, Agroindustrial y alimentos.</li> <li>• Conocimiento en análisis químicos de productos y en el manejo de aparatos de medición.</li> <li>• Experiencia no indispensable.</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras


Tabla 27. Descripción de funciones chofer de camión

	<b>CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN</b>		
	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	<b>Pg. 7</b>	<b>de</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	<b>CHOFER DE CAMION</b>		
<b>NIVEL :</b>	Operativo		
<b>ÁREA :</b>	Comercialización.		
<p><b>MISIÓN DEL PUESTO:</b>  Manejar vehículos automotores que sean propiedad de la empresa, dentro y fuera del área de comercialización de los productos, con responsabilidad.</p> <p><b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar los vehículos en los términos que marcan los reglamentos de tránsito en carreteras nacionales y locales.</li> <li>• Verificar las condiciones mecánicas y eléctricas de la unidad de transporte a su cargo, vigilando que sean las adecuadas para el uso normal del vehículo.</li> <li>• Realizar trabajos preventivos y en su caso correctivos de mecánica sobre fallas menores del vehículo a su cargo.</li> <li>• Realizara labores de carga de gasolina, diésel o el insumo que el vehículo requiera.</li> <li>• Ejecutar laborales de carga y descarga de todo lo inherente a lo trasladado en los vehículos a su cargo.</li> </ul>			
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>PERFIL REQUERIDO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Manejo efectivo de situaciones conflictivas y estresantes.</li> <li>• Destreza manual y motriz</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de secundaria</li> <li>• contar con licencia profesional.</li> </ul>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras


Tabla 28. Descripción de funciones operador de maquinaria

	<b>CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN</b>		
	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	<b>Pg. 8</b>	<b>de</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	<b>OPERADOR DE MAQUINARIA</b>		
<b>NIVEL :</b>	Operativo		
<b>ÁREA :</b>	Producción		
<p><b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Supervisar y limpiar la maquinaria de producción.</p> <p><b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sera la persona encargada del encendido y apagado de la maquinaria.</li> <li>• Inspeccionar que los filtros de las maquinas no se encuentren tapados.</li> <li>• Verificar la temperatura de las maquinas.</li> <li>• Realizar la limpieza diaria de las maquinas, lavándolas con los respectivos desinfectantes.</li> <li>• Engrasar las cadenas de la maquinaria para su correcto funcionamiento.</li> <li>• Inspeccionar si las maquinas cuentan con el combustible necesario para el desarrollo de las actividades.</li> </ul>			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>PERFIL REQUERIDO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina y orden</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Detección de problemas a tiempo</li> <li>• Facilidad para resolver problemas en la maquinaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de secundaria</li> <li>• Conocimiento en manejo de herramientas.</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras


Tabla 29. Descripción de funciones operador de mantenimiento

	CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN		
	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Pg. 9	de 10
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	<b>OPERADOR DE MANTENIMIENTO</b>		
<b>NIVEL :</b>	Operativo		
<b>ÁREA :</b>	Producción		
<p><b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Identificar y arreglar cada uno de los problemas técnicos que se presenten en la maquinaria e instalaciones de la entidad.</p> <p><b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que las instalaciones de la organización se encuentren en perfecto estado.</li> <li>• Velar por el correcto funcionamiento de la maquinaria.</li> <li>• Realizar el proceso de mantenimiento de acuerdo a la planificación realizada por la empresa.</li> <li>• Realizar las respectivas reparaciones de maquinaria e instalaciones cuando sea necesario.</li> <li>• cumplir con su trabajo a tiempo para evitar daños más graves.</li> <li>• Comunicar a su jefe inmediato en caso de reemplazar cierto equipo o maquinaria de trabajo.</li> </ul>			
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>PERFIL REQUERIDO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad detección de problemas</li> <li>• Capacidad de resolver a tiempo los problemas técnicos</li> <li>• Facilidad de Comunicación</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico en Mantenimiento Industrial</li> <li>• Disponibilidad de Tiempo</li> </ul>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras


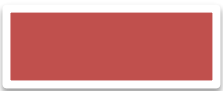




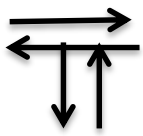
Tabla 30. Descripción de funciones de vendedor

		CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN		
		DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Pg. 10	de
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>	<b>VENDEDOR</b>			
<b>NIVEL :</b>	Operativo			
<b>ÁREA :</b>	Comercialización			
<p><b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Brindar una atención eficiente a los clientes, logrando satisfacer sus necesidades.</p> <p><b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer los productos de forma amable y cordial</li> <li>• Ser eficiente en la atención a los clientes</li> <li>• Cuidar de la presentación y buen estado de los productos.</li> </ul>				
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>PERFIL REQUERIDO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de comunicación</li> <li>• Amabilidad y cordialidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Organización y planificación de tareas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• Disponibilidad de tiempo</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

### 3.7 Descripción de procedimientos administrativos


SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	INICIO O TÉRMINO	Indica el principio o fin de flujo.
	ACTIVIDAD	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	SUBPROCESO	Conjunto de pasos que se combinan para crear un subproceso
	DOCUMENTO	Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	DATOS	Indica que hay información que está entrando desde afuera en el proceso o saliendo de el
	DECISIÓN O ALTERNATIVA	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	LÍNEAS DE FLUJO	Se utiliza para indicar la dirección del siguiente proceso

*Tabla 31. Simbología utilizada en diagramas de flujo*

**Fuente:** Programa Microsoft Vicio & Símbolos de las normas ANSI

**Elaborado por:** Las Autoras

Tabla 32. Proceso de reclutamiento y selección de personal

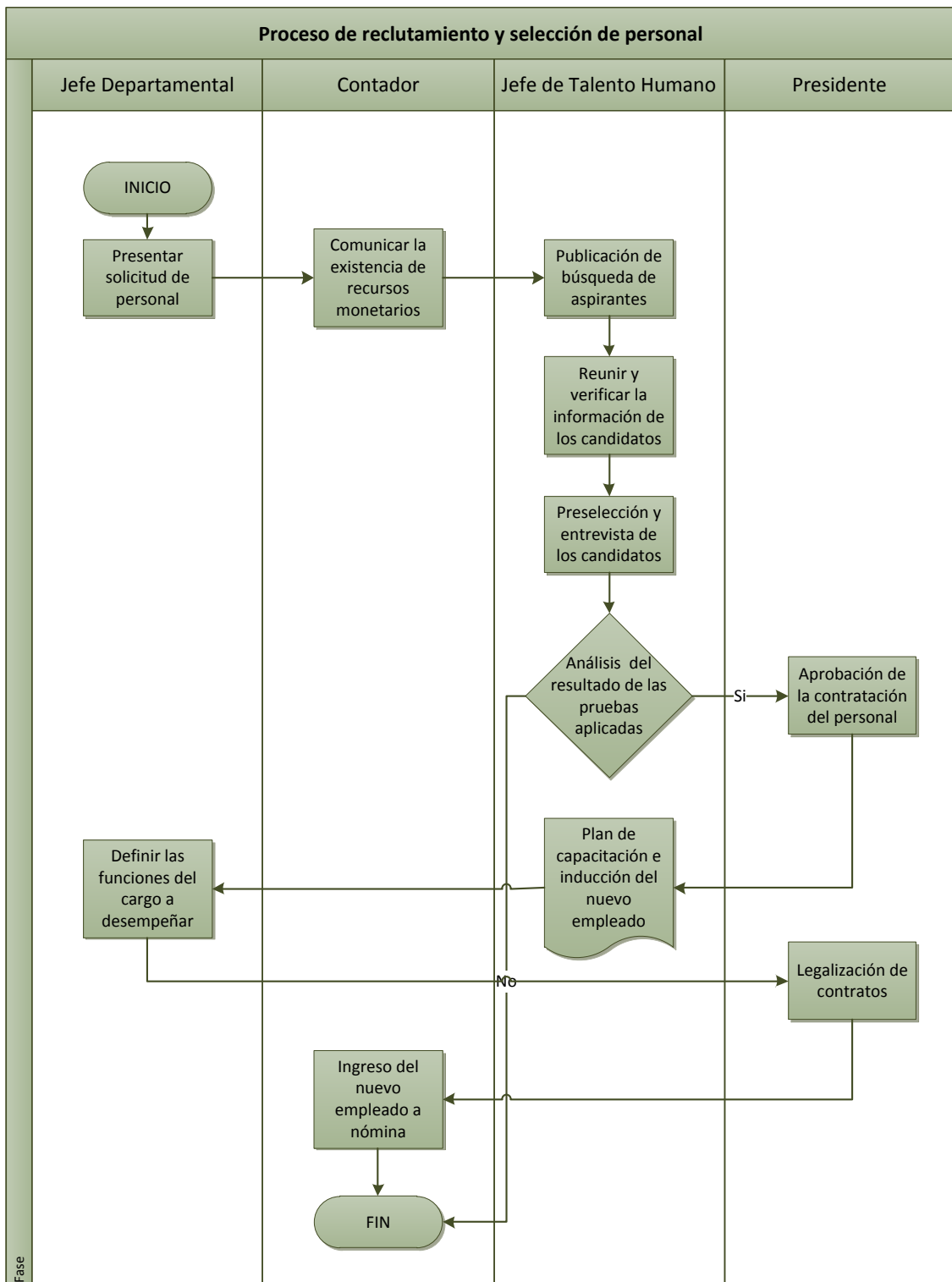
“DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS CENTRO AGRICOLA DEL CANTÓN TULCÁN”	
<b>Proceso</b> Reclutamiento y selección del personal	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Presentar la solicitud de personal por parte del área en donde necesitan de un nuevo trabajador.	<b>Jefe departamental</b>
Comunicar la existencia de recursos monetarios para el nuevo personal	<b>Contador</b>
Publicación de búsqueda aspirantes	<b>Jefe de talento humano</b>
Reunir toda la información de los aspirantes	
Verificar las hojas de vida de candidatos	
Preselección de candidatos	
Realizar la entrevista a los aspirantes	
Análisis de resultados de las pruebas tomadas.	
Aprobación de la contratación del personal	<b>Presidente</b>
Entrega de plan de capacitación e inducción del nuevo empleado	<b>Jefe de talento humano</b>
Definir las funciones del cargo a desempeñar	<b>Jefe departamental</b>
Legalización de contratos	<b>Presidente</b>
Ingreso del nuevo empleado a nomina	<b>Contador</b>
<b>Elaborado por:</b> Adriana Cadena y Maricela Villa	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras




*Flujograma de reclutamiento y selección de personal*



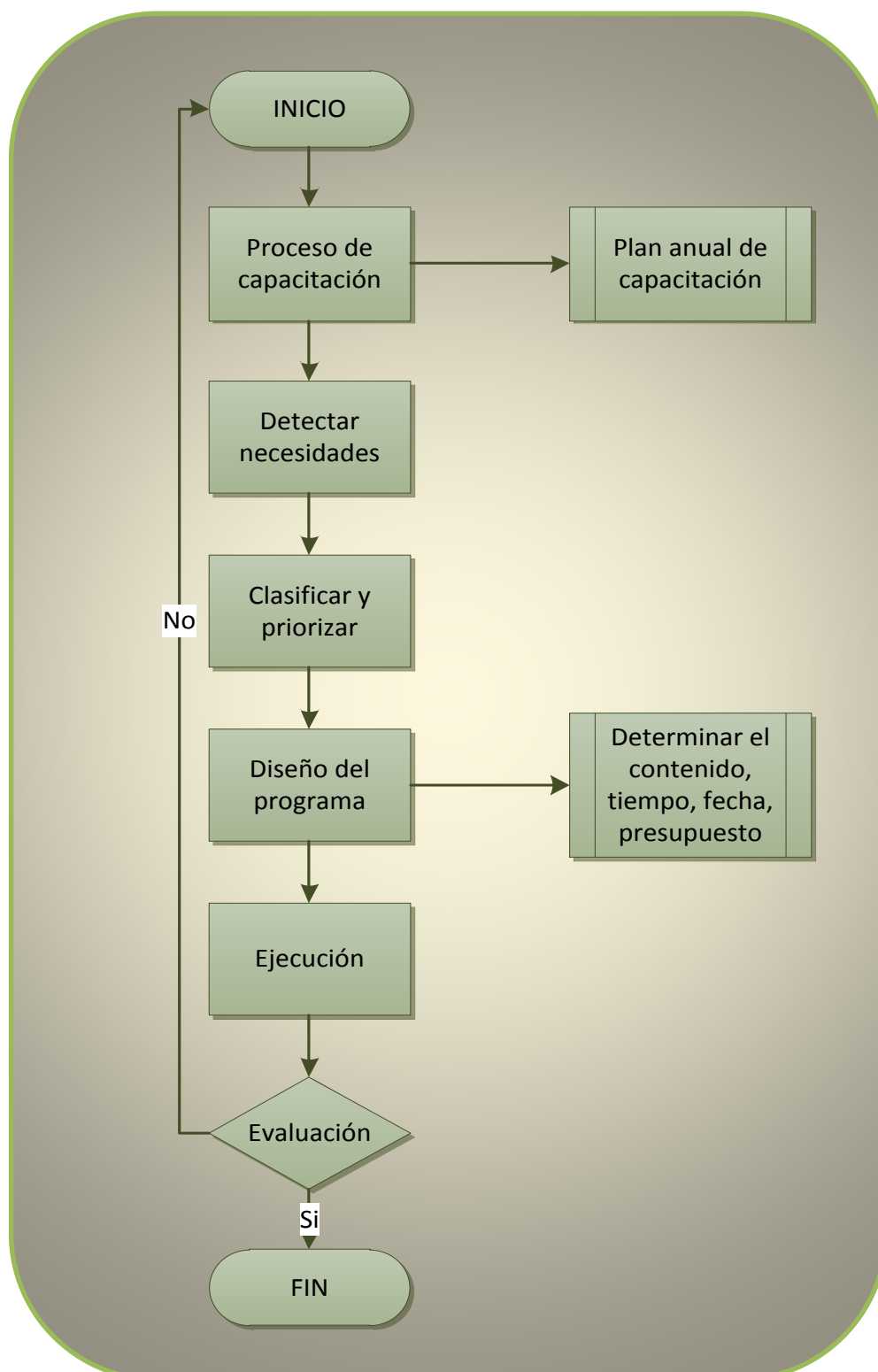
**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Las autoras

*Tabla 33. Proceso de capacitación al personal*

<p><b>“DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN”</b></p>	
<p><b>Proceso: Capacitación al personal</b></p>	
<p><b>ACTIVIDAD</b></p>	<p><b>RESPONSABLE</b></p>
<p>Detectar las necesidades</p>	<p>Jefe de Talento Humano</p>
<p>Clasificar y jerarquizar</p>	
<p>Diseño del programa</p>	
<p>Ejecución</p>	
<p>Evaluación</p>	
<p><b>Elaborado por: Adriana Cadena y Maricela Villa</b></p>	

**Fuente:** Investigación de campo


**Elaborado por:** Las autoras

*Flujograma de capacitación*

Fuente: Investigación de campo

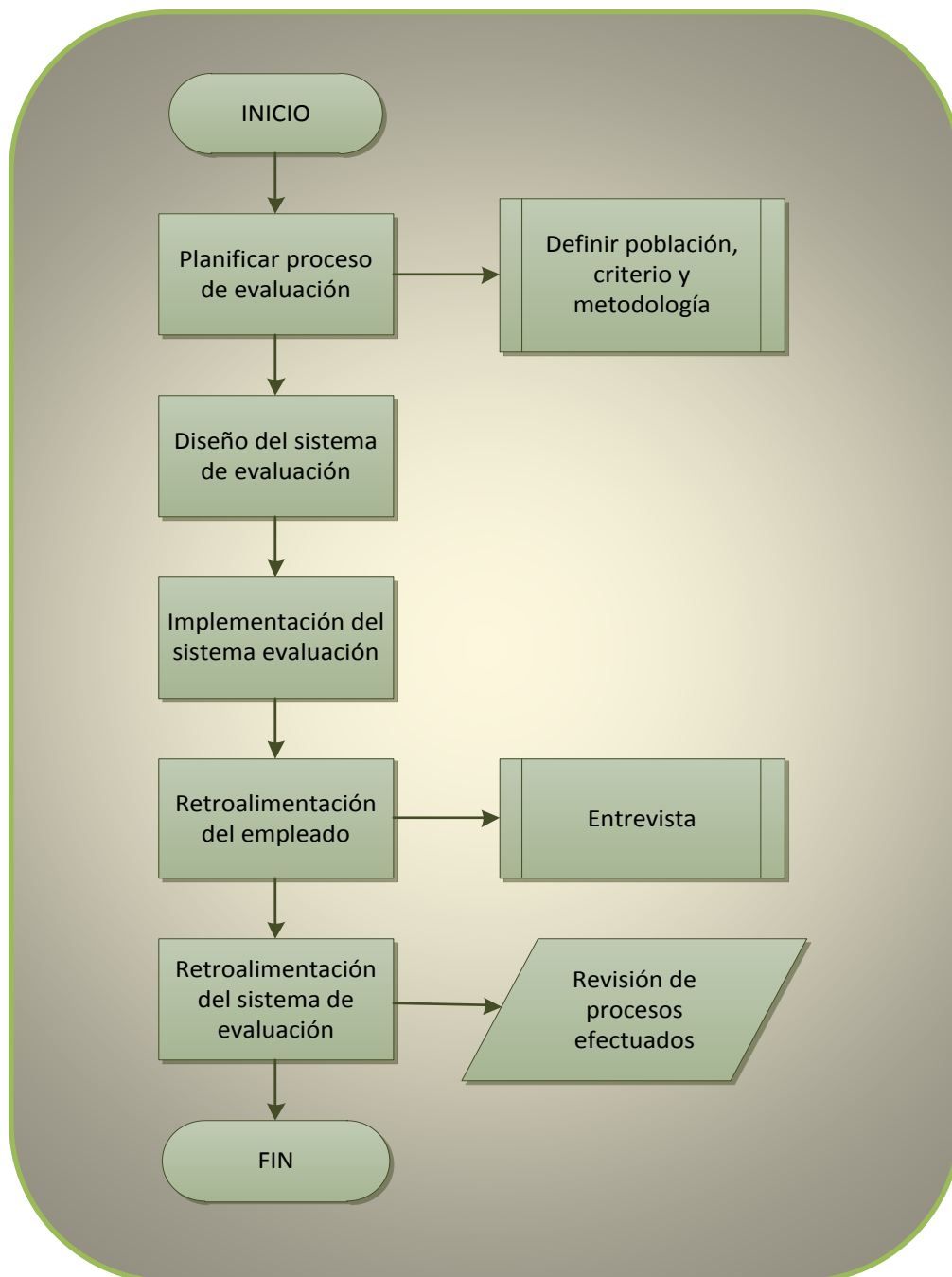
Elaborado por: Las Autoras

Tabla 34. Proceso de Evaluación de desempeño

<p><b>“DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN”</b></p>	
<p><b>Proceso: Evaluación de desempeño</b></p>	
<p><b>ACTIVIDAD</b></p>	<p><b>RESPONSABLE</b></p>
<p>Planificación del proceso de evaluación</p>	<p>Jefe de Talento Humano</p>
<p>Diseño del sistema de evaluación</p>	
<p>Implementación del sistema de evaluación</p>	
<p>Retroalimentación del empleado</p>	
<p>Retroalimentación del sistema de evaluación</p>	
<p><b>Elaborado por:</b> Adriana Cadena y Maricela Villa</p>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

*Flujograma de evaluación de desempeño*

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

### 3.8 Descripción de procedimientos operativos

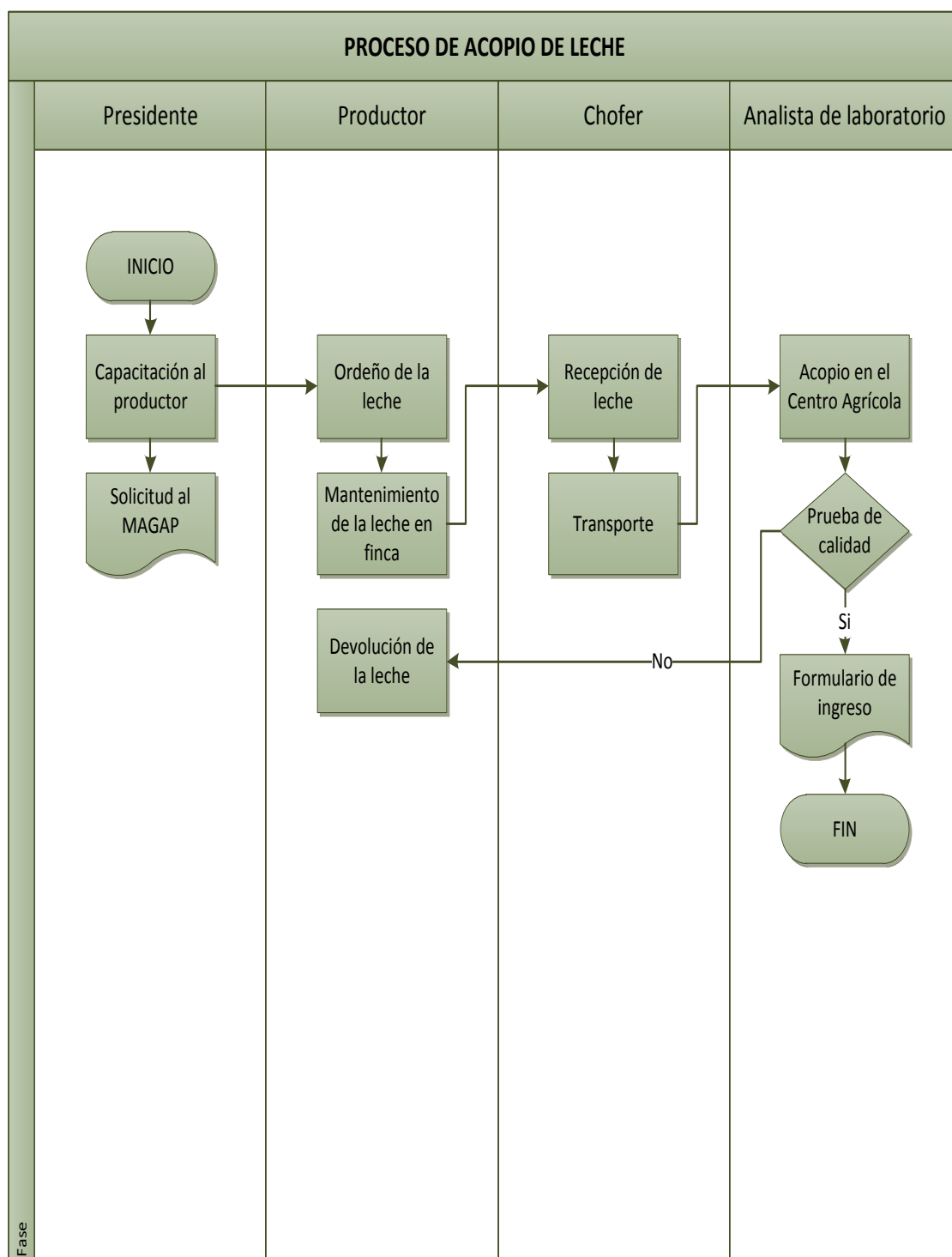
Tabla 35. Proceso de acopio de leche

“DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS AGRÍCOLA DEL TULCÁN”		DE CENTRO CANTÓN	
<b>Proceso: Acopio de Leche</b>			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REPRESENTACIÓN GRÁFICA	
Capacitación al productor	Presidente		
Ordeño de la leche	Productor		
Mantenimiento de la leche finca			
Recepción de leche	Chofer		
Transporte			
Acopio Centro Agrícola	Analista de laboratorio		
Pruebas de calidad			
Formulario Ingreso			
<b>Elaborado por:</b> Adriana Cadena y Maricela Villa			

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

*Flujograma de Acopio de Leche*



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

Tabla 36. Producción de papa

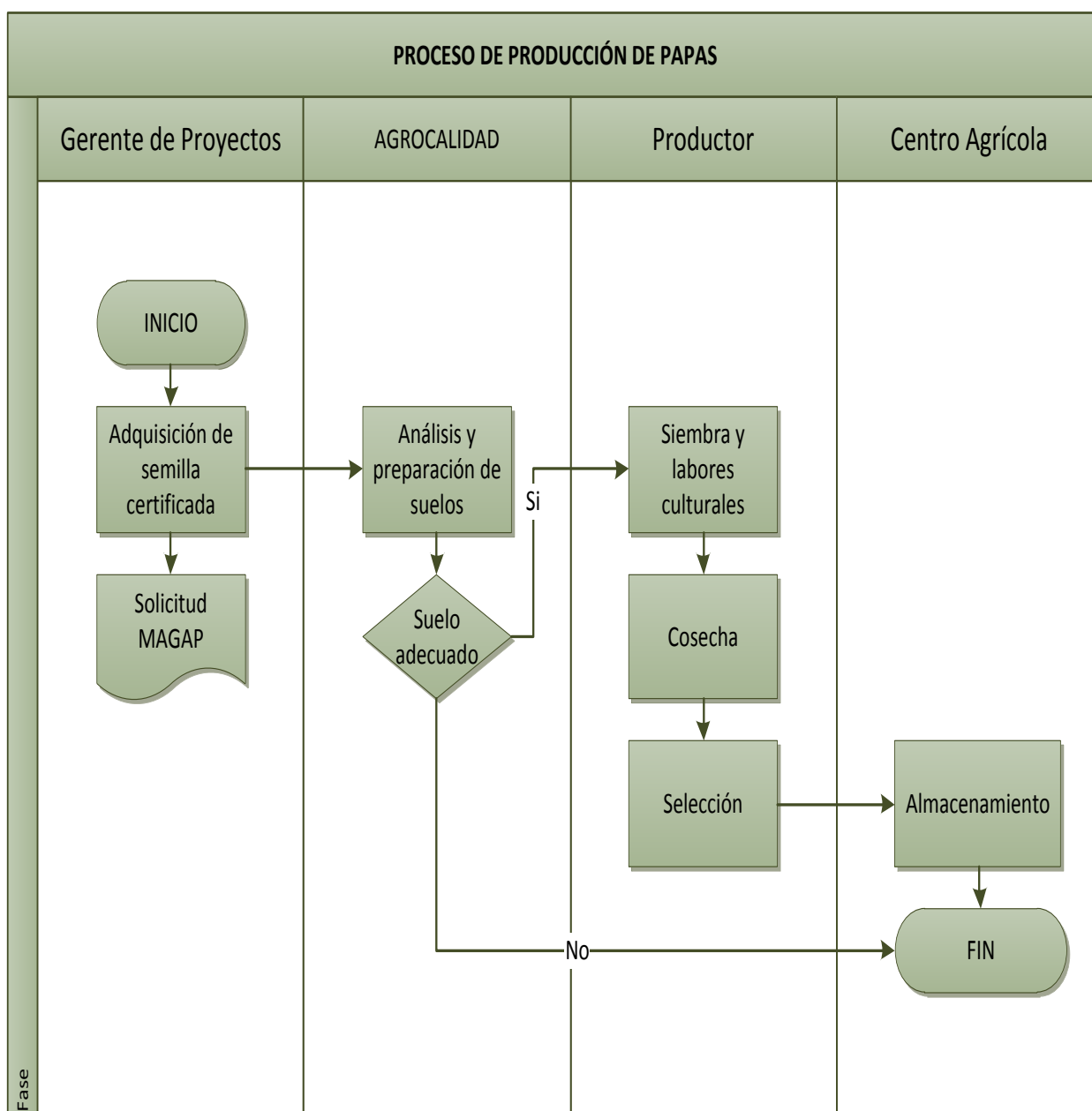
“DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS AGRÍCOLA DEL TULCÁN”		DE CENTRO CANTÓN	
<b>Proceso: Producción de Papas</b>			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REPRESENTACIÓN GRÁFICA	
Adquisición de semilla certificada	Gerente de proyectos		
Análisis preparación de suelos	AGROCALIDAD		
Siembra y labores culturales	Productor		
Cosecha			
Selección			
Almacenamiento	Centro Agrícola		
<b>Elaborado por:</b> Adriana Cadena y Maricela Villa			

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras





*Flujograma de producción de papas*



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

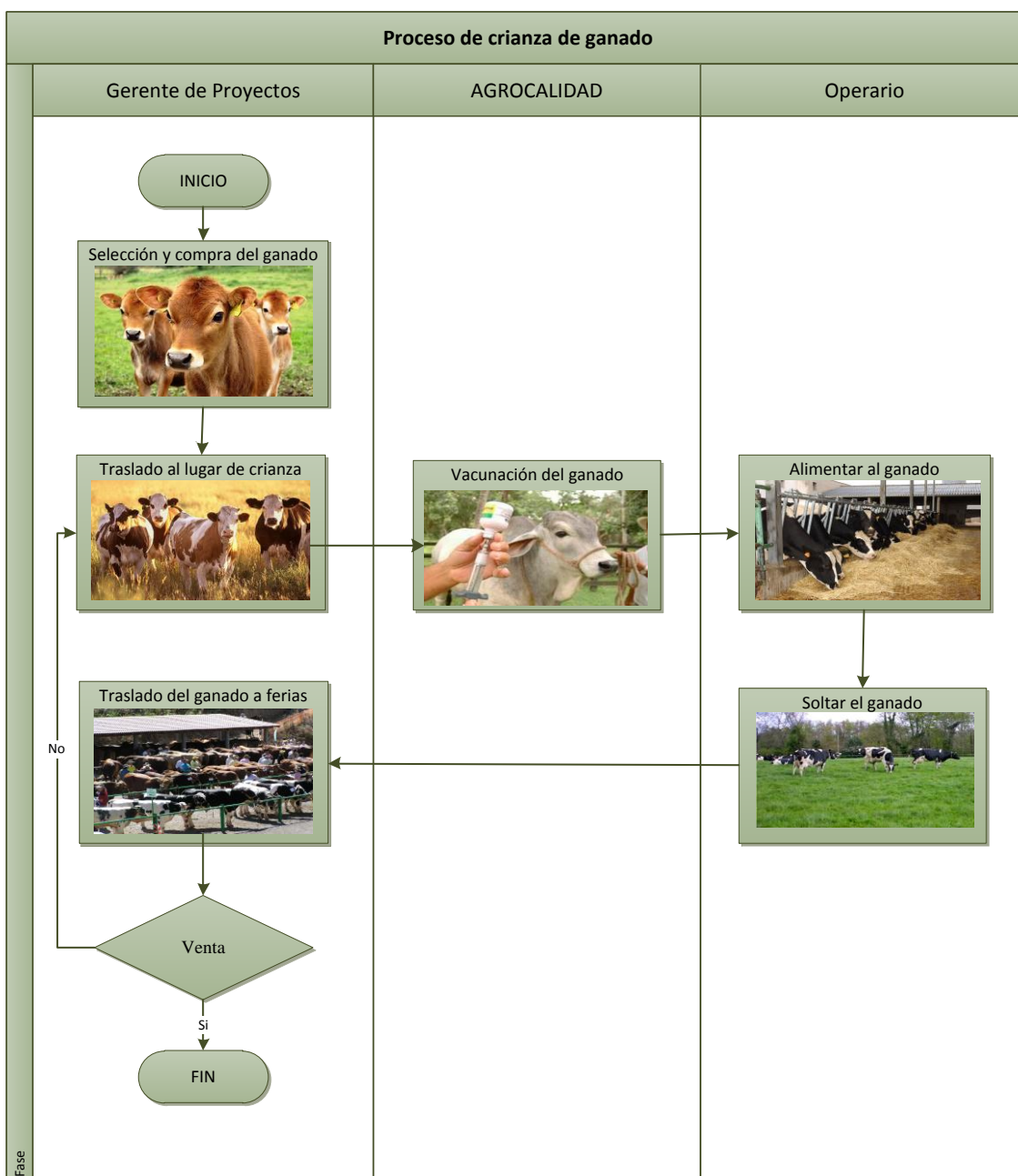
Tabla 37. Proceso de crianza de ganado

“DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS AGRICOLA DEL TULCÁN”		DE CENTRO CANTÓN			
<b>Proceso: Crianza de ganado</b>					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REPRESENTACIÓN GRÁFICA			
Seleccionar el ganado a comprar	Gerente de proyectos				
Comprar el ganado	Gerente de proyectos				
Llevarlo al lugar de crianza	Gerente de proyectos Operador				
Vacunar al ganado para evitar enfermedades futuras	Técnico de AGROCALIDAD				
Alimentar al ganado con pasto, forrajes y agua limpia	Operario				
Soltar el ganado en praderas para una buena alimentación y crianza	Operario				
Llevarlo a las ferias de ganado	Operario y Gerente de proyectos				
Vender el ganado a un buen precio	Gerente de proyectos				
<b>Elaborado por:</b> Adriana Cadena y Maricela Villa					

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

*Flujograma de crianza de ganado*



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

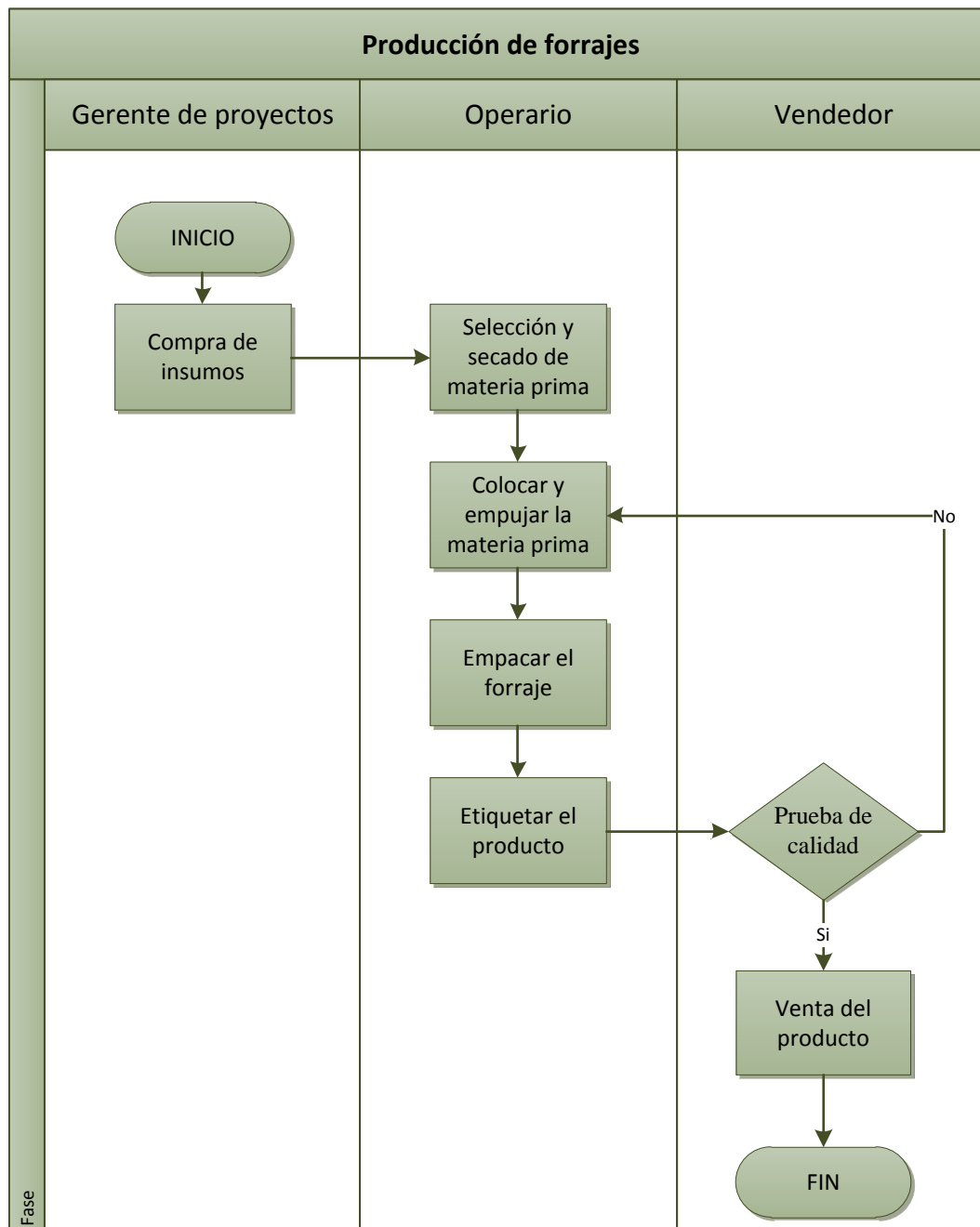
Tabla 38. Producción de forrajes

“DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS CENTRO AGRICOLA DEL CANTÓN TULCÁN”			
<b>Proceso: Producción de forrajes</b>			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REPRESENTACIÓN GRÁFICA	
Comprar insumos para la producción del forraje como maíz, caña de azúcar entre otros.	Gerente de proyectos		
Selección y secado de la materia prima	Operario de Maquinaria		
Colocar y empujar la materia prima en la máquina de trituración, hasta que quede totalmente triturada.			
Empacar el forraje			
Etiquetar el producto con sus respectivas características.			
Proceder a la venta de forrajes	Vendedor		
<b>Elaborado por:</b> Adriana Cadena y Maricela Villa			

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras



*Flujograma de producción de forrajes*



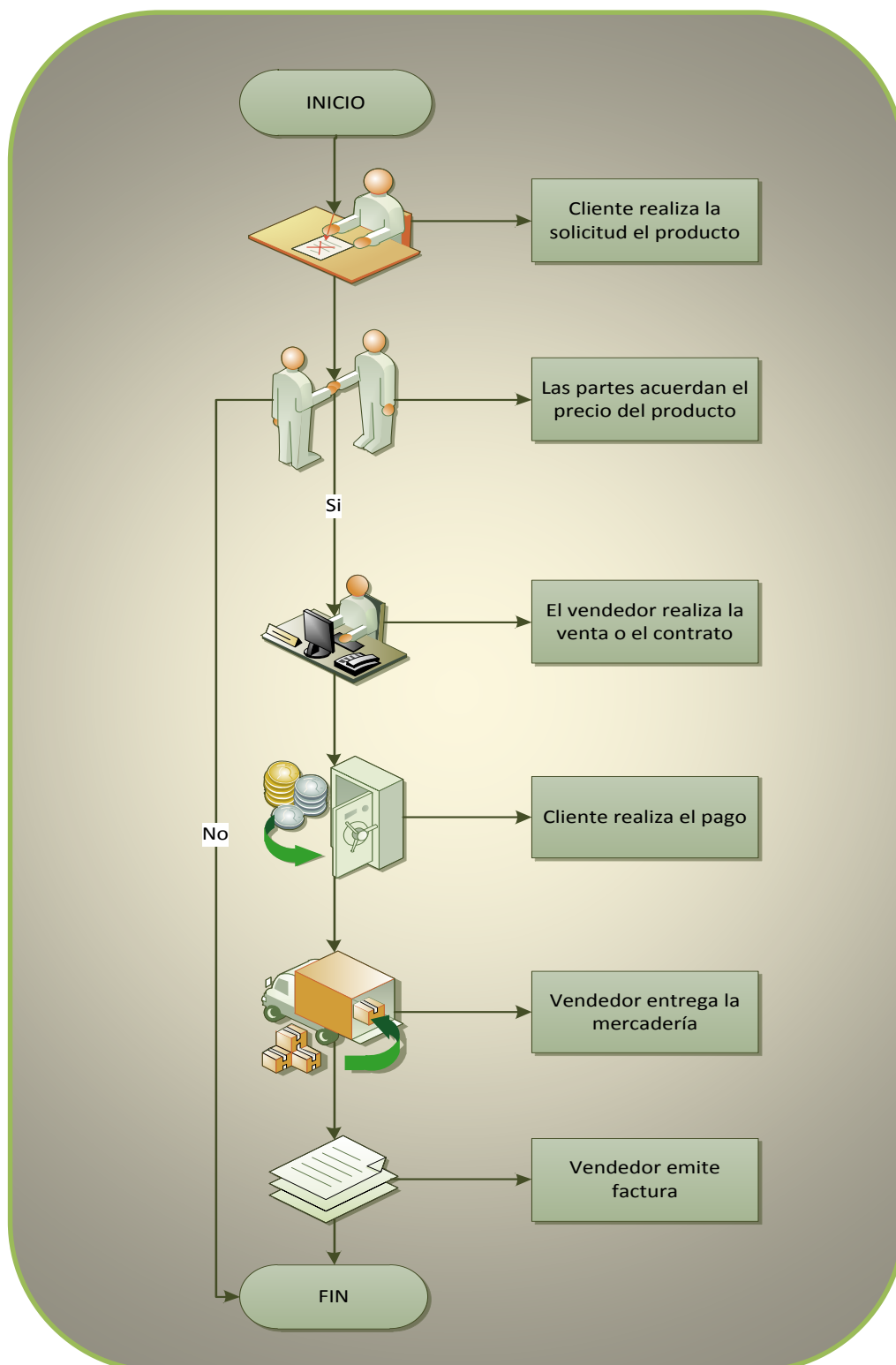
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

Tabla 39. Proceso de Ventas

“DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS AGRÍCOLA DEL TULCÁN”	DE CENTRO CANTÓN
	
<b>Proceso: Ventas</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>REPRESENTACIÓN GRÁFICA</b>
El cliente realiza la solicitud del producto	
Las partes acuerdan el precio del producto	
El vendedor realiza la venta o el contrato, estableciendo plazos de entrega	
El cliente tiene las siguientes formas de pago: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago total 100%</li> <li>• 50% al realizar el pedido y la diferencia una vez se haya entregado el producto</li> </ul>	
El vendedor entrega la mercadería y emite la factura	
<b>Elaborado por:</b> Adriana Cadena y Maricela Villa	

**Fuente:** Investigación de campo**Elaborado por:** Las autoras

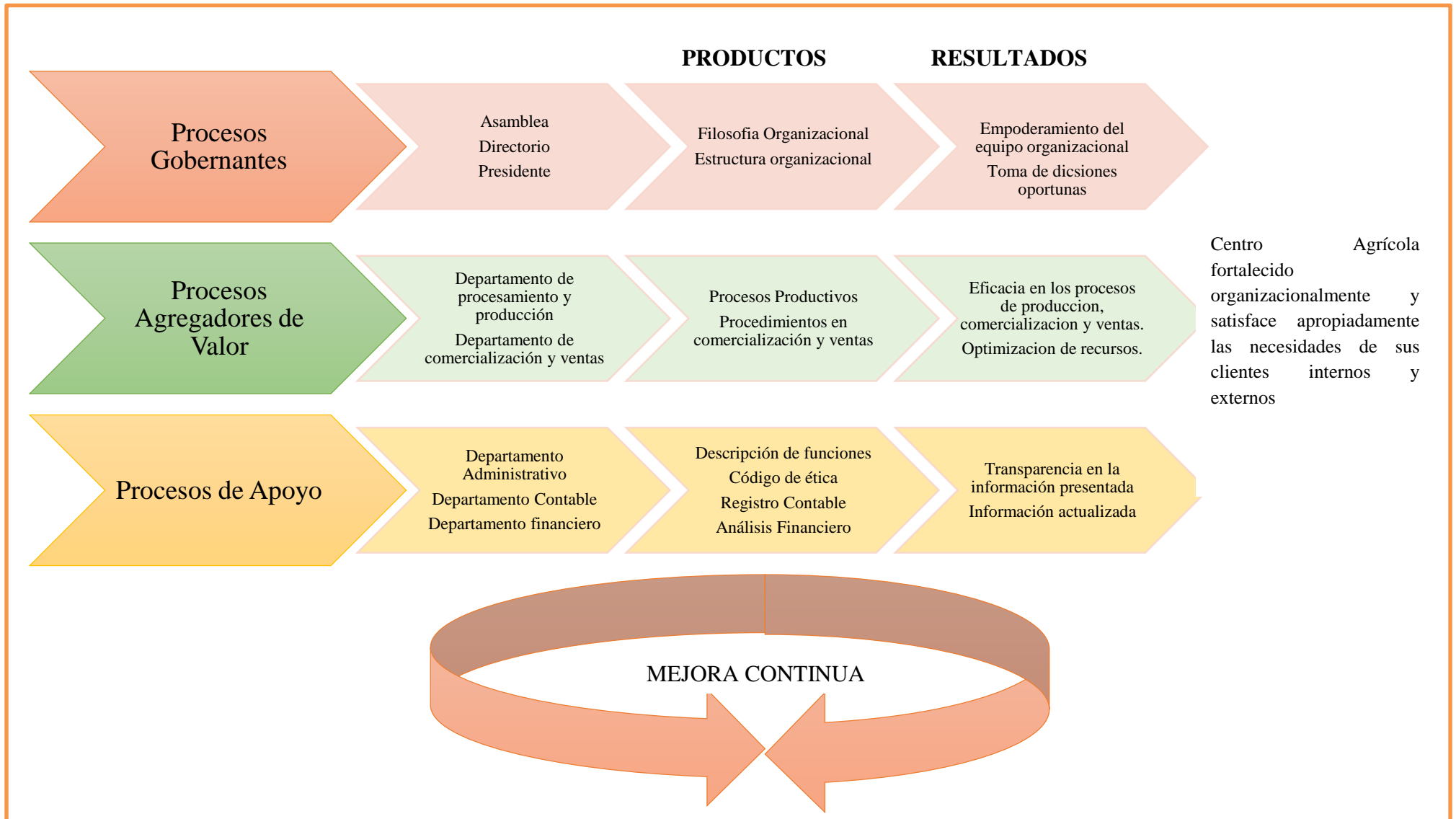
*Flujograma venta de productos*

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

### 3.9 Mapa de procesos

Ilustración 27. Mapa de Procesos





**PROPUESTA MANUAL  
DE GESTIÓN  
CONTABLE**



## CONTENIDO

- **Presentación**
- **Política contable**
- **Proceso Contable**
- **Plan de Cuentas**
- **Dinámica de cuentas contables**
- **Registros contables**
  - ✓ Libro Diario
  - ✓ Libro Mayor
  - ✓ Balance de Comprobación
- **Estados Financieros**
  - ✓ Estado de situación financiera
  - ✓ Estado de resultados integral
  - ✓ Estado de cambio en el patrimonio
  - ✓ Estado de flujo de efectivo
  - ✓ Notas a los estados financieros

### **3.10 Presentación**

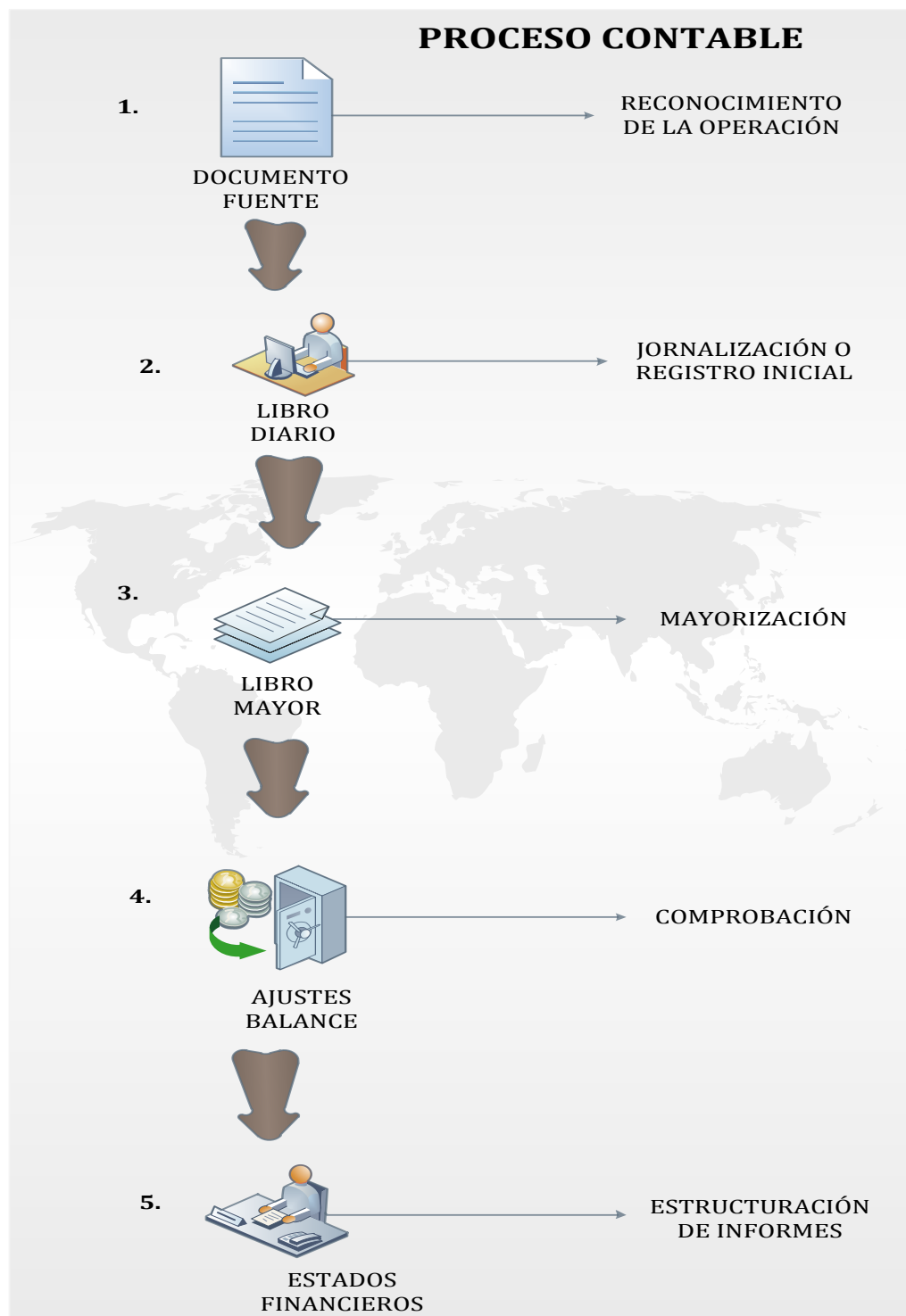
Los directivos del Centro Agrícola de Tulcán presentan el siguiente Manual en el ámbito contable como un instrumento de apoyo en la presentación de la información, a fin de que esta sea registrada de forma ordenada y transparente.

### **3.11 Política contable**

En el Centro Agrícola de Tulcán, estamos comprometidos a dar un apoyo efectivo a clientes internos y externos por lo tanto, en el ámbito contable, es política institucional fortalecer la capacidad profesional de nuestros colaboradores y procurar un ambiente de trabajo para que sus informes contables financieros cumplan criterios de transparencia, oportunidad y confiabilidad para tomar las mejores decisiones por el bien de la institución y del sector agropecuario de Tulcán.

### 3.12 Proceso Contable

Ilustración 28. Proceso Contable.



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

### 3.13 Plan de cuentas

Se ha diseñado un plan de cuentas para el Centro Agrícola de Tulcán, en base a las actividades que la asociación realiza; para ello se toma en cuenta el sistema de codificación numérica, el plan de cuentas está integrado por 6 clases de cuentas las mismas que son identificadas por el primer dígito.

*Tabla 40. Plan de cuentas*

CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA
1	<b>ACTIVO</b>
<b>101</b>	<b>Activo Corriente</b>
101.01	<b>Efectivo y equivalentes de efectivo</b>
101.01.01	Caja
101.01.02	Bancos
<b>101.02</b>	<b>Activos Financieros</b>
101.02.05	Documentos y cuentas por cobrar a clientes no relacionados
101.02.06	Documentos y cuentas por cobrar a clientes relacionados
101.02.08	Otras cuentas por cobrar
101.02.09	(-) provisión cuentas incobrables y deterioro
<b>101.03</b>	<b>Inventarios</b>
101.03.01	Inventario de materia prima
101.03.02	Inventario de productos en proceso
101.03.05	Inventario de productos terminados
101.03.11	Inventario repuestos, herramientas y accesorios
101.03.13	(-) Provisión por valor neto de realización y otras pérdidas en el inventario.
<b>101.04</b>	<b>Servicios y otros pagos anticipados</b>
101.04.01	Seguros pagados por anticipado
101.04.02	Arriendos pagados por anticipado
<b>101.05</b>	<b>Activos por impuestos corrientes</b>
101.05.01	Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)
10105.02	Crédito tributario a favor de la empresa (I.R.)

101.05.03	Anticipo de impuesto a la renta
<b>102</b>	<b>Activo no corriente</b>
102.01	Propiedades, planta y equipo
102.01.01	Terrenos
102.01.02	Edificios
102.01.05	Muebles y enseres
102.01.06	Maquinaria y equipo
102.01.08	Equipo de computación
102.01.09	Vehículos, equipos de transporte y equipo camionero móvil
102.01.11	Repuestos y herramientas
102.01.12	(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo
102.01.13	(-) Deterioro acumulado de propiedades, planta y equipo
<b>102.03</b>	<b>Activos biológicos</b>
102.0301	Animales vivos en crecimiento
102.03.02	Animales vivos en producción
102.0303	Plantas en crecimiento
10203.04	Plantas en reproducción
102.0305	(-) depreciación acumulada de activos biológicos
102.03.06	(-) deterioro acumulado de activos biológicos
<b>102.05</b>	<b>Activos por impuestos diferidos</b>
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>
<b>201</b>	<b>Pasivo corriente</b>
201.03	Cuentas y documentos por pagar
201.04	Obligaciones con instituciones financieras
201.05	Sueldos por pagar
201.06	Beneficios sociales por pagar
201.07	Honorarios acumulados por pagar
201.08	Otras obligaciones corrientes
201.08.01	Impuesto a la renta por pagar del ejercicio
201.08.02	Con el IESS
201.08.03	Participación trabajadores por pagar del ejercicio
201.08.04	Préstamos bancarios por pagar (< 1 año)

<b>202</b>	<b>Pasivo no corriente</b>
202.02	Cuentas y documentos por pagar
202.03	Obligaciones con instituciones financieras
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>
<b>301</b>	<b>Capital</b>
301.01	Capital suscrito o asignado
<b>302</b>	<b>Aportes de socios o accionistas para futura capitalización</b>
<b>304</b>	<b>Reservas</b>
304.01	Reserva legal
304.02	Reserva estatutaria
304.03	Reserva facultativa
<b>306</b>	<b>Resultados acumulados</b>
306.01	Ganancias acumuladas
306.02	(-) pérdidas acumuladas
<b>307</b>	<b>Resultados del ejercicio</b>
307.01	Ganancia neta del periodo
307.02	(-) pérdida neta del periodo
<b>41</b>	<b>Ingresos de actividades ordinarias</b>
41.01	Venta de bienes
4108	Ganancia por medición a valor razonable de activos biológicos
41.10	Descuento en ventas (-)
41.11	Devolución en ventas (-)
41.12	Utilidad bruta en ventas
<b>51</b>	<b>Costos de ventas y producción</b>
<b>51.01</b>	<b>Materiales utilizados o productos vendidos</b>
51.01.05	(+) inventario inicial de materia prima
51.01.06	(+) compras netas locales de materia prima
51.01.08	(-) inventario final de materia prima
51.01.09	(+) inventario inicial de productos en proceso
51.01.10	(-) inventario final de productos en proceso
51.01.11	(+) inventario inicial de productos terminados
51.01.12	(-) inventario final de productos terminados

<b>51.02</b>	<b>(+) mano de obra directa</b>
<b>51.03</b>	<b>(+) mano de obra indirecta</b>
<b>52</b>	<b>GASTOS</b>
<b>52.01</b>	<b>Gastos</b>
52.01.01	Sueldos, salarios y demás remuneraciones
52.01.02	Aportes a la seguridad social
52.01.03	Beneficios sociales e indemnizaciones
52.01.08	Mantenimiento y reparaciones
52.01.11	Promoción y publicidad
52.01.12	Combustibles
52.01.13	Lubricantes
52.01.14	Seguros y reaseguros (primas)
52.01.18	Agua
52.01.19	Luz
52.01.20	Telecomunicaciones
52.01.21	Depreciaciones
52.01.21.01	Propiedad, planta y equipo
<b>52.03</b>	<b>Gastos financieros</b>
52.03.01	Intereses
<b>60</b>	<b>Ganancia (perdida) antes de 15 % a trabajadores e impuesto a la renta</b>
<b>61</b>	15% participación trabajadores
<b>62</b>	Ganancia (perdida) antes de impuestos
<b>63</b>	Impuesto a la renta causado.



**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaborado por:** Las autoras



### 3.14 Dinámica de cuentas contables


Tabla 41. Dinámica Contable Activos

 <b>CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN</b>	
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>
<p><b>Descripción.</b> Es un recurso controlado por el centro agrícola como resultado de sucesos pasados del que se espera obtener beneficios económicos futuros.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Débitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adquisición de propiedad, planta y equipo</li> <li>➤ Cobro de cuentas a favor de la organización.</li> </ul> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div>	<p style="text-align: center;"><b>Créditos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desembolsos de efectivo</li> <li>➤ Valor por deterioro de la propiedad planta y equipo del centro agrícola</li> </ul> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras


Tabla 42. Dinámica contable cuenta caja

 <p><b>CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN</b></p>	
<b>101.01.01</b>	<b>CAJA</b>
<p><b>Descripción.</b></p> <p>Se encarga de registrar el efectivo que el centro agrícola tiene disponible en sus cajas, o han sido recaudados durante el día ya sea en moneda local o en otras monedas, para cubrir pagos inmediatos.</p>	
<p><b>Débitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ingresos de dinero en efectivo.</li> <li>➤ Transferencias internas de dinero.</li> <li>➤ Sobrantes de caja</li> </ul>	<p><b>Créditos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Egresos de dinero realizados por la asociación.</li> <li>➤ Faltantes de caja.</li> <li>➤ Cancelación de valores de caja menor.</li> </ul>
<p><b>Política de control.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar arqueos de caja de forma sorpresiva para verificar los saldos del efectivo.</li> <li>➤ Depositar el dinero recaudado durante el día máximo a las 24 horas.</li> </ul>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras


Tabla 43. Dinámica Contable cuenta Bancos

 <p><b>CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN</b></p>	
<b>101.01.02</b>	<b>BANCOS</b>
<p><b>Descripción.</b> Se registran los valores de depósitos, retiros y transferencias realizados por el centro agrícola en moneda nacional.</p>	
<b>Débitos</b>	<b>Créditos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valores que correspondan a depósitos realizadas por el centro agrícola.</li> <li>➤ Notas de crédito</li> <li>➤ Valores por concepto de traslados de cuentas corrientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valores por concepto de pagos en cheques.</li> <li>➤ Notas de debito</li> </ul>
<p><b>Política de control.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se deberá realizar una vez al mes las conciliaciones bancarias para verificar saldos entre la cuenta bancaria y la cuenta bancos del centro agrícola</li> </ul>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras


Tabla 44. Dinámica Contable cuentas y documentos por cobrar

 <p><b>CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN</b></p>	
<b>101.02.06</b>	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR</b>
<p><b>Descripción.</b></p> <p>Los valores que se registran en esta cuenta corresponden a ventas que se realizaron a crédito y préstamos que la organización otorga a sus empleados.</p>	
<p><b>Débitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valores correspondientes a ventas de bienes, servicios a crédito.</li> <li>➤ Notas de débito por concepto de cheques devueltos por parte de los bancos.</li> </ul>	<p><b>Créditos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valor de pagos realizados por los clientes.</li> <li>➤ Valores correspondientes a devoluciones de productos.</li> </ul>
<p><b>Política de control.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las ventas realizadas a crédito deberán ser canceladas mínimo a los 30 días desde la fecha de su emisión.</li> <li>➤ Se venderá a los clientes a crédito mediante previa autorización de gerencia.</li> </ul>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras


Tabla 45. Dinámica contable de provisión de cuentas incobrables

 <p><b>CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN</b></p>	
<b>101.02.09</b>	<b>PROVISIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES</b>
<p><b>Descripción.</b> Esta cuenta es de naturaleza acreedora y registra de valores que la entidad provisiona para cubrir las posibles pérdidas que se tenga al no recuperar las cuentas.</p>	
<b>Débitos</b>	<b>Créditos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valores correspondientes a cuentas dadas de baja por vencimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se registra el valor de la cuenta que han sido castigadas como incobrable.</li> <li>➤ Ajustes que se realicen en los valores de provisión.</li> </ul>
<p><b>Política de control.</b> ➤ Se calculara la provisión del 1% para las cuentas incobrables.</p>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras


Tabla 46. Dinámica contable cuenta inventarios

 <p><b>CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN</b></p>	
<b>101.03</b>	<b>INVENTARIOS</b>
<p><b>Descripción.</b></p> <p>El inventario está conformado por artículos, suministros y materiales que son utilizados en los procesos de consumo, transformación o venta.</p> <p>El inventario abarca otras cuentas como las siguientes:</p> <p>101.03.01 Inventario de materia prima</p> <p>101.03.02 Inventario de productos en procesos</p> <p>101.03.05 Inventario de productos terminados</p> <p>101.03.11 Inventario de repuestos, accesorios y herramientas.</p>	
<b>Débitos</b>	<b>Créditos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compra de materia prima.</li> <li>➤ Ingreso de productos terminados disponibles para la venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La cuenta inventario se registra por la venta de productos terminados o por dar paso a etapas siguientes</li> </ul>
<p><b>Política de control.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Para llevar un mejor control del inventario se deberá realizar tarjetas kardex en donde se detallara las entradas y salidas de la mercadería o productos.</li> </ul>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras


Tabla 47. Dinámica contable de propiedad, planta y equipo

 <p><b>CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN</b></p>	
<b>102. 01</b>	<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>
<p><b>Descripción.</b></p> <p>Corresponden a todos los activos tangibles que el centro agrícola posee y que generan beneficios a la organización estos son terrenos, maquinaria, equipo de cómputo vehículos etc.</p>	
<p><b>Débitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valores por compra de activos.</li> <li>➤ Por registro de costo histórico</li> </ul>	<p><b>Créditos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valores por concepto de venta de activos.</li> <li>➤ Se acredita por activos dados de baja o donados.</li> </ul>
<p><b>Política de control.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar constataciones físicas e inventario de la propiedad, planta y equipo una vez al año para llevar un mejor control.</li> </ul>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

Tabla 48. Dinámica Contable de Activos Biológicos

 <b>CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN</b>	
<b>102.03</b>	<b>ACTIVOS BIOLÓGICOS</b>
<p><b>Descripción.</b></p> <p>Los activos biológicos son propiedad de la empresa ya sean estas plantas o semovientes los cuales requieren de atención especializada para llevar a cabo sus etapas de vida.</p>	
<p><b>Débitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Costo por preparación de suelos para la respectiva siembra de plantas.</li> <li>➤ Costo de mano de obra que se designó a la plantación.</li> <li>➤ Costo histórico de los semovientes del centro agrícola.</li> <li>➤</li> </ul>	<p><b>Créditos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Costo de cultivos que pasan a etapa de producción.</li> <li>➤ Valor del semoviente vendido.</li> <li>➤ Valor por concepto de baja en libros de semovientes por muerte o robo.</li> </ul>
<p><b>Política de control.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Colocar cámaras de seguridad en los lugares de crecimiento de los semovientes</li> <li>➤ Mantener programas de alimentación para los semovientes.</li> <li>➤ Llevar un registro de las plantaciones con sus respectivas etapas, con el fin de identificar los procesos a seguir.</li> </ul>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras




Tabla 49. Dinámica Contable cuenta Pasivos

 <p><b>CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN</b></p>	
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>
<p><b>Descripción.</b></p> <p>Las cuentas que forman parte del pasivo son de naturaleza acreedora. Son deudas que la organización ha contraído en el desarrollo del giro del negocio</p>	
<p><b>Débitos</b></p> <p>➤ Se debita al realizar los pagos de todas las obligaciones que la entidad adquirió.</p> 	<p><b>Créditos</b></p> <p>➤ Se acredita al asumir la obligación financiera ya sea por concepto de préstamos o créditos otorgados a la organización</p> 

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras


Tabla 50. Dinámica contable cuentas y documentos por pagar

 <p><b>CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN</b></p>	
<b>201.03</b>	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR</b>
<p><b>Descripción.</b> Comprende el valor de todas las deudas contraídas por el centro agrícola, a fin de obtener recursos financieros o materiales.</p>	
<p><b>Débitos</b></p> <p>➤ Se registra valores que la organización cancela por la deuda adquirida</p>	<p><b>Créditos</b></p> <p>➤ Se registra los valores por concepto de obligaciones con instituciones financieras y terceros</p>
<p><b>Política de control.</b></p> <p>➤ Todos los documentos por pagar deben estar enumerados y con su respectivo valor.</p> <p>➤ Llevar un registro de las cuentas y documentos por pagar , para evitar posibles multas</p>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras



Tabla 51. Dinámica contable de sueldos por pagar

 <p><b>CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN</b></p>	
<b>201.05</b>	<b>SUELDOS POR PAGAR</b>
<p><b>Descripción.</b></p> <p>Representa el valor que se debe de pagar a los empleados por concepto de laborar en la entidad durante una cierto periodo de tiempo diario.</p>	
<p><b>Débitos</b></p> <p>➤ Se debita por concepto de pago de sueldos a los empleados y trabajadores.</p>	<p><b>Créditos</b></p> <p>➤ Se acredita por las liquidaciones de nómina.</p>
<p><b>Política de control.</b></p> <p>➤ Llevar un registro de asistencia de empleados y trabajadores.</p> <p>➤ Elaborar la nómina de pago ya sea mensual o quincenal.</p>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

Tabla 52. Dinámica Contable de cuenta patrimonio

 <p><b>CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN</b></p>	
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>
<p><b>Descripción.</b></p> <p>Las cuentas de patrimonio son de naturaleza acreedora, se registra los aportes iniciales de cada uno de los socios, de igual forma se detalla las utilidades o pérdidas que se generen en el periodo contable.</p>	
<p><b>Débitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valor de capital autorizado al constituirse.</li> <li>➤ Registro de pérdidas acumuladas</li> </ul> 	<p><b>Créditos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valores correspondientes a modificaciones o aumento en el capital autorizado</li> <li>➤ Capitalización de utilidades obtenidas</li> </ul> 

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras


Tabla 53. Dinámica Contable de capital suscrito y pagado

 <p><b>CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN</b></p>	
<b>301.01</b>	<b>CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO</b>
<p><b>Descripción.</b></p> <p>Detalla los valores que ingresan al patrimonio del centro agrícola ya sea por aportes de los socios, aumentos o disminuciones del capital.</p>	
<p><b>Débitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se debita por concepto de capital que ha sido autorizado al constituirse el centro agrícola.</li> </ul>	<p><b>Créditos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Por aumentos en el capital.</li> <li>➤ Valor de acciones entregadas como dividendos.</li> </ul>
<p><b>Política de control.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Registrar el aumento de capital en el momento dado.</li> <li>➤ Verificar que el pago de dividendos sea de acuerdo a lo aprobado en asamblea.</li> </ul>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras




Tabla 54. Dinámica contable de cuenta Reservas

 <p><b>CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN</b></p>	
<b>304</b>	<b>RESERVAS</b>
<p><b>Descripción.</b> Son valores que bajo consentimiento de los socios el centro agrícola guarda para cualquier eventualidad.</p>	
<p><b>Débitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se debita por capitalización de las reservas.</li> <li>➤ Valor por cambio de destino de la reserva.</li> <li>➤ Valor correspondiente a liquidación de la organización.</li> </ul>	<p><b>Créditos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se debita por apropiación de aquellas utilidades liquidadas de la entidad.</li> </ul>
<p><b>Política de control.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verificar que el porcentaje acordado para reservas por parte de los directivos sea el correcto.</li> <li>➤ Verificar si los porcentajes asignados a cada reserva fueron bien calculados.</li> </ul>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras




Tabla 55. Dinámica contable ingresos

 <b>CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN</b>	
41	INGRESOS
<p><b>Descripción.</b></p> <p>Se registran todos los valores por concepto de entradas de dinero ya sea por venta de bienes o por comisiones ganadas o intereses ganados</p>	
<p><b>Débitos</b></p> <p>➤ Se debita al cancelar el saldo al cierre del ejercicio.</p> 	<p><b>Créditos</b></p> <p>➤ Se acredita por el registro de los valores correspondientes a ventas, comisiones o intereses.</p> 
<p><b>Política de control.</b></p> <p>➤ Efectuar comparaciones diariamente con el documento de ingresos y el dinero recaudado durante el día.</p>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

Tabla 56. Dinámica contable Egresos

 <p><b>CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN</b></p>	
<b>52</b>	<b>EGRESOS</b>
<p><b>Descripción.</b> Esta cuenta tiene naturaleza deudora y permite registrar los valores de los desembolsos que la organización ejecute para trámites de operación o para el desarrollo de actividades.</p>	
<p><b>Débitos</b></p> <p>➤ Valores pagados por varios conceptos</p> 	<p><b>Créditos</b></p> <p>➤ Se acredita al cancelar el saldo en el cierre del ejercicio.</p> 
<p><b>Política de control.</b></p> <p>➤ Todos los gastos que sean efectuados por la asociación deben estar debidamente documentados.</p>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras



### 3.15 Registros contables básicos

Los registros contables que se utilizaran en el centro agrícola son:

- Libro diario
- Libro mayor
- Balance de comprobación

#### 3.15.1 Libro Diario

Documento en el cual se registran en orden cronológico todas las operaciones contables que realiza el centro Agrícola, el registro se lo realiza mediante asientos. Estos asientos cumplen la función de registrar las transacciones en cuentas deudoras y cuentas acreedoras aplicando el principio de partida doble el cual significa no hay deudor sin acreedor y no hay acreedor sin deudor.

*Tabla 57. Libro Diario*

<b>CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN</b>					
<b>LIBRO DIARIO</b>					
<b>FOLIO N °:</b>					
<b>FECHA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>REFER ENCIA</b>	<b>PARCI AL</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>
<b>Xx</b>	-x- Xxxxx xxxxxx			X	X
	<b>TOTAL</b>			<b>XXXX</b>	<b>XXXXX</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

### 3.15.2 Libro Mayor

Libro en el cual se detalla los valores de las transacciones que fueron registrados anteriormente en el libro diario, estos valores pasan de forma ordenada y por cada cuenta al libro mayor, todo este proceso lleva el nombre de mayorización.

*Tabla 58. Libro mayor*

CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN						
LIBRO MAYOR						
CUENTA:						
CÓDIGO:						
FECHA	REF.	DETALLE	N° ASIENTO	DEBE	HABER	SALDO
-----	-----	----- -----	-----	-----	-----	-----
<b>TOTAL</b>				X	X	X

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

### 3.15.3 Balance de Comprobación

Mediante este balance se resume toda la información contenida en los registros realizados en el libro diario y libro mayor, la finalidad es comprobar la exactitud y veracidad de los registros contables realizados anteriormente. Al realizar el balance de comprobación se demuestra la igualdad entre el debe y el haber.

Tabla 59. Balance de comprobación

<b>CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN BALANCE DE COMPROBACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX</b>						
N°	CUENTA	REF.	SUMAS		SALDOS	
			DEBE	HABER	DEBE	HABER
	<b>ACTIVOS</b>					
1	Efectivo		X	X	X	
2	Documentos y cuentas por cobrar		X	X	X	
3	Inventarios		X	X	X	
4	Propiedad, Planta y Equipo		X	X	X	
5	Depreciación acumulada de propiedad, planta y equipo		X	X	X	
	<b>PASIVOS</b>					
6	Cuentas y documentos por pagar		X	X		X
7	Obligaciones con instituciones financieras		X	X		X
8	Beneficios sociales por pagar		X	X		X
	<b>PATRIMONIO</b>					
9	Capital suscrito y/o asignado		X	X		X
10	Aportes de socios o accionistas para futura capitalización		X	X		X
11	Reservas		X	X		X
	<b>TOTAL</b>		X	X	X	X

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

### 3.16 Estados Financieros

- Estado de situación financiera
- Estado de resultados
- Estado de cambios en el patrimonio
- Estado de flujo de efectivo
- Notas a los estados financieros

#### 3.16.1 Estado de situación financiera

Se realiza al iniciar las operaciones del centro agrícola con los valores que representan las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, de la misma forma mediante esta información se realiza la apertura de libros para proceder al registro de las transacciones.

*Tabla 60. Estado de situación financiera*

<b>ACTIVOS</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Activos corrientes</b>		
Efectivo	xxx	
Documentos y cuentas por cobrar	xxx	
Inventarios	xxx	
<b>Total activo corriente</b>		xxx
<b>Activos no corrientes</b>		
Propiedad, Planta y Equipo		
Terrenos	xxx	
Edificios	xxx	
Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	xxx	
Equipo de computo	xxx	



**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN  
A DICIEMBRE 31**

Vehículos, equipo de transporte y camionero móvil	xxx	
Depreciación acumulada de propiedad, planta y equipo	xxx	
<b>Total activo no corriente</b>		xxx
<b>Total Activo</b>		xxx
<b>PASIVOS</b>		
<b>Pasivos corrientes</b>		
Cuentas y documentos por pagar		xxx
Obligaciones con instituciones financieras		xxx
Beneficios sociales por pagar		xxx
<b>Total pasivo corriente</b>		xxx
<b>Pasivo no corriente</b>		
Cuentas y documentos por pagar		xxx
Obligaciones con instituciones financieras		xxx
<b>Total pasivo no corriente</b>		xxx
<b>Total pasivo</b>		xxx
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital suscrito y/o asignado		xxx
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización		xxx
Reserva legal		xxx
Reserva estatutaria		xxx
Reserva facultativa		xxx
Ganancias acumuladas		
(-) pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores	<xxx>	
<b>Total Patrimonio</b>		xxx
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>		xxx

Firma Contador

Firma Gerente

**Fuente:** Investigación de campo**Elaborado por:** Las autoras

### 3.16.2 Estado de resultados integral

Es un informe contable mediante el cual se presenta de forma ordenada las rentas, costos y gastos. El objetivo de este estado es medir los resultados económicos que ha tenido la empresa durante el ciclo contable ya sea esta utilidad o pérdida.

*Tabla 61. Estado de resultados integral*



## CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN

### ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

#### A DICIEMBRE 31

DESCRIPCIÓN	Valor
Ingresos Actividades ordinarias	xxx
(-) Costo de ventas	< xxx >
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>xxx</b>
+ Otros ingresos operacionales	xxx
(-) Gastos administrativos	< xxx >
(-) Gastos operacionales	< xxx >
(-) Gastos Financieros	< xxx >
(-) otros Gastos	< xxx >
<b>Utilidad contable</b>	<b>xxx</b>
15% participación trabajadores	< xxx >
Ganancia o pérdida antes de impuestos	xxx
Impuesto a la renta	< xxx >
<b>Ganancia o pérdida neta del periodo</b>	<b>xxx</b>

Firma Contador

Firma Gerente

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

### 3.16.3 Estado de cambios en el patrimonio

El propósito de este informe es demostrar los cambios sufridos en las partidas del patrimonio.

Tabla 62. Estado de cambios en el patrimonio



### CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL A DICIEMBRE 31

Concepto	Capital	Aporte futuras capitalizaciones	Reserva legal	Otras reservas	Utilidades no distribuidas
Saldo 31-12-20XX	xxx	Xxx	xxx	xxx	xxx
Cambio política					< xxx >
<b>SALDO ESTRUCTURADO</b>	xxx	Xxx	xxx	xxx	xxx
Utilidad Neta					xxx
Dividendos					< xxx >
Reserva Legal			xxx		< xxx >
Saldo al 31-12-20XX	xxx	Xxx	xxx	xxx	xxx
Aumento Capital	xxx	< xxx >	< xxx >	< xxx >	
Utilidad Neta					xxx
Dividendos					< xxx >
Reserva Legal			xxx		< xxx >
Saldo al 31-12-20xx	xxx	Xxx	xxx	xxx	xxx

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

### 3.16.4 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo permite presentar información acerca del efectivo y equivalentes del efectivo, este se presenta de forma clasificada por actividades de operación, inversión y financiamiento con el propósito de evaluar la capacidad que tiene la asociación de generar efectivo así mismo la capacidad de liquides.

Tabla 63. Estado de flujo de efectivo



**CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN**  
**ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO**  
**A DICIEMBRE 31**

DESCRIPCIÓN	Valor
<b>FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	
Recibido de clientes	xxx
Pagado a proveedores y empleados	xxx
Intereses recibidos	xxx
Intereses pagados	xxx
Impuesto a la renta	
<b>Efectivo neto proveniente de actividades operativas</b>	<b>xxx</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	
Compra de propiedad , planta y equipo	xxx
Producto de la venta de propiedades, planta y equipo	xxx
Documentos por cobrar largo plazo	
Compra de instrumentos financieros medidos al costo	xxx
Producto de la venta de instrumentos financieros	xxx
<b>Efectivo neto proveniente de actividades de inversión</b>	<b>xxx</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	
Obligaciones bancarias	xxx
Aportes en efectivo de los accionistas	xxx
Dividendos pagados	xxx
<b>Efectivo neto proveniente de actividades de financiamiento</b>	<b>xxx</b>
Aumento neto en efectivo y sus equivalentes	xxx
Efectivo y sus equivalentes de efectivo al inicio de año	
<b>Efectivo y sus equivalentes al final del año</b>	<b>xxx</b>

Firma Contador

Firma Gerente

**Fuente:** Investigación de campo**Elaborado por:** Las autoras



### **3.16.5 Notas aclaratorias a los estados financieros**

Las notas aclaratorias representan información sobre las normas de preparación de estados financieros de igual manera permiten explicar y ampliar las cifras que han sido presentadas en los estados financieros, además proporciona información sobre desgloses de ciertas cuentas.

**PROPUESTA MANUAL  
DE GESTIÓN  
FINANCIERO**



## CONTENIDO

- Presentación
- Política financiera
- Fuentes de financiamiento
- Presupuesto Anual
- **Indicadores financieros**
  - ✓ Razones de Liquidez
  - ✓ Razones de Actividad
  - ✓ Razones de Apalancamiento
  - ✓ Razones de Rentabilidad
- **Análisis financiero**
  - ✓ Análisis Vertical
  - ✓ Análisis Horizontal

### **3.17 Presentación**

El siguiente Manual es propuesto para fortalecer la gestión financiera del Centro Agrícola de Tulcán mediante el compromiso y trabajo de sus colaboradores, los que día a día buscan el éxito personal y de la asociación.

### **3.18 Política Financiera**

El Centro Agrícola de Tulcán se enfoca en mejorar el registro y presentación de su información, por lo tanto, en el ámbito financiero, es política institucional que dicha información se maneje de forma transparente para que los directivos realicen la toma de decisiones basados en datos reales y verídicos.

### **3.19 Fuentes de financiamiento**

Toda empresa requiere de fuentes de financiamiento para desarrollar sus actividades diarias, expandir o renovar su negocio o para cubrir obligaciones financieras a corto o largo plazo. Existen fuentes de financiamiento internas y externas, las primeras corresponden a recursos económicos que se generan dentro de la empresa, y la segunda hace referencia a recursos que se otorgan por medio de terceras personas.

El Centro Agrícola de Tulcán desarrolla sus actividades mediante las dos fuentes de financiamiento antes mencionadas.

Las fuentes de financiamiento internas del Centro Agrícola son las aportaciones de sus socios y los recursos generados de la actividad correspondiente al giro del negocio. El financiamiento externo lo realizan por medio de instituciones financieras como son: bancos, cooperativas, corporaciones financieras, etc. El Centro Agrícola acude a este tipo de financiamiento cuando desarrolla nuevos proyectos, como el que se está desarrollando actualmente que es la producción y distribución de quesos, a fin de dirigirse a un nuevo segmento de mercado y satisfacer de mejor manera las necesidades de sus socios.

Para contraer una obligación con una institución financiera se recomienda analizar los tipos de créditos que estas organizaciones ofrecen, así como la tasa de interés y el tiempo que durará dicho crédito, con el fin de realizar una comparación entre las propuestas de las instituciones financieras y seleccionar la que brinde mayor beneficio y seguridad al Centro Agrícola.


### **3.20 Presupuesto Anual**

Es importante elaborar un presupuesto anual en el que se analiza los ingresos y gastos que ha tenido la empresa durante el periodo económico, el presupuesto se lo elabora de forma anticipada, para planificar el manejo de los recursos para el siguiente periodo. El contar con un presupuesto dentro de la empresa permitirá tomar decisiones que permitan cumplir los objetivos planteados por la organización.

En la investigación realizada en el diagnóstico situacional se determinó que el Centro Agrícola no realiza un presupuesto anual para el desarrollo de sus actividades, lo cual no permite tener una planificación y programación de los recursos de la organización.

En respuesta a la situación antes mencionada, las autoras proponen el siguiente modelo de presupuesto anual para el Centro Agrícola.

Tabla 64. Presupuesto Anual

"CENTRO AGRÍCOLA DE TULCÁN"							PRESUPUESTO ANUAL 201XX							
														
VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	%
<b>Ingresos por ventas</b>														
Devolución en ventas														
<b>Venta neta total</b>														
GASTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	%
<b>Consumo</b>														
<b>Variables</b>														
Producción														
Marketing y ventas														
<b>Personal</b>														
Comisiones														
Salarios producción/servicio														
Salarios marketing/ventas														
Salarios administración														
<b>Publicidad y promoción</b>														
<b>Gastos generales</b>														
Gatos producción y servicios														
Gastos marketing														
Gastos ventas														
Alquileres														
Suministros														
Mantenimiento														
Material de oficina														
Tributos														
Transportes														
Viajes y varios														
Asesorías														
Otros														
<b>Amortizaciones</b>														
<b>Total Gastos</b>														
Ingresos Financieros														
Gastos Financieros														
Ingresos Extraordinarios														
Gastos Extraordinarios														
<b>RESULTADOS</b>														
<b>Resultado antes de impuestos</b>														
Impuestos														
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>														

Fuente: Plantillasmil.com

Elaborado por: Las autoras

### 3.21 Razones financieras

Las razones financieras o también conocidos como indicadores financieros, permiten analizar los datos de los Estados financieros para identificar el comportamiento económico de la organización y facilitar la toma de decisiones por parte de los directivos

A continuación se presenta las fórmulas de las razones financieras con datos supuestos, para mayor entendimiento

#### Razones de Liquidez

Miden la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, las de mayor uso son: razón corriente, prueba acida y capital de trabajo.

**Razón corriente o índice de liquidez.-** Relaciona el activo corriente frente al pasivo corriente

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Ejemplo} = \frac{215150,00}{79048,00} = 2,72$$

#### Análisis

Su resultado indica que por cada dólar de deuda a corto plazo, la institución tiene 2,72 dólares para cubrir las deudas corrientes.

**Prueba Acida.-** Esta dada por la relación entre el activo corriente menos los inventarios y dividido para el pasivo corriente, es conocida como la prueba de fuego, ya que busca medir el nivel de liquides pero excluyendo los inventarios ya que se considera que no siempre podrán ser vendidos en forma inmediata.

#### Análisis

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Ejemplo} = \frac{215150,00 - 12000,00}{79048,00} = 2,57$$

Este indicador muestra que por cada dólar de deuda a corto plazo, reducido los inventarios, la empresa cuenta con 2,27 dólares para cubrir sus obligaciones, es decir la empresa tiene capacidad de pago. Indica la cantidad de dinero con que cuenta la empresa en ese instante para cubrir en forma inmediata sus pasivos a corto plazo.

**Capital de Trabajo.**- Esta dado por la diferencia entre el activo corriente menos el pasivo corriente

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corrientes}$$

$$\text{Ejemplo} = 215150,00 - 79048,00 = 136102,00$$

### **Análisis**

Indica la cantidad de recursos monetarios con que la empresa cuenta para el desarrollo de sus actividades operativas, en este caso la empresa cuenta con 136102,00 dólares

### **Razones de Actividad**

Indica la intensidad (veces) con que la empresa está utilizando sus activos para generar ventas y por ende la utilidad. Estas son: rotación de cuentas por cobrar, de inventarios, de activos totales, plazos promedio de reposición de inventarios, y plazo promedio en que se hacen efectivas las cuentas por cobrar.

**Rotación de cuentas por cobrar.**- Es una razón de gestión que indica el número de veces que se han hecho efectivas las cuentas por cobrar en un periodo determinado. Esta dado por la relación de las ventas anuales a crédito y el promedio de las cuentas por cobrar a clientes.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales a credito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Ejemplo} = \frac{65000,00}{24500,00} = 2,65$$



### Análisis

Este indicador interpreta que las cuentas por cobrar giraron 2,65 veces durante el periodo económico

### Plazo promedio en que se hacen efectivas las cuentas por cobrar

$$\text{Plazo promedio de cobranza} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotacion de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Ejemplo} = \frac{360}{2,65} = 135,85$$

### Análisis

Esta razón indica el número de días que ha demorado la conversión a efectivo de las cuentas por cobrar. Viene dada por la relación entre el número de días del año comercial (360) y las veces que se han hecho efectivas las cuentas por cobrar (o sea, el resultado del índice anterior, rotación de cuentas por cobrar).

En este caso se demora 136 días aproximadamente para que las cuentas por cobrar se conviertan en efectivo

**Rotación de inventarios.**- Esta razón indica el número de veces que se ha renovado el inventario de mercaderías como consecuencia de las ventas. Se obtiene de la relación entre el costo de las mercaderías vendidas a crédito y el promedio de los inventarios en el periodo de análisis.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de inventarios}}$$

$$\text{Ejemplo} = \frac{45500,00}{12000,00} = 3,79$$

### Análisis

Mediante este indicador se puede determinar que la rotación del inventario durante el periodo económico es de 4 veces aproximadamente, es decir que la mercadería permanecía 3 meses en el almacén para ser vendida.

**Plazo promedio de reposición de inventarios.-** Indica el número de días en que la empresa repone los inventarios, con el fin de dar debida atención a nuevas ventas.

$$\text{Plazo promedio de reposición de inventario} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotacion de inventario}}$$

$$\text{Ejemplo} = \frac{360}{4} = 90$$

### Análisis

Se muestra que en la empresa se repone el inventario cada 90 días debido a que cada 3 meses se agota el stock de la mercancía de la empresa.

**Rotación de activos totales.-** Esta razón indica el número de veces que la empresa ha utilizado sus activos para generar sus ventas.

$$\text{Rotación de Activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Ejemplo} = \frac{65000,00}{41000} = 1,58$$

### Análisis

Se puede analizar mediante este indicador el número de veces que la empresa roto sus activos durante el año, en este caso se rotó los activos 1,58 veces al año.

## Razones de Apalancamiento

Estas razones miden la capacidad de respaldo de las deudas, los acreedores pueden conocer mediante estos índices si el activo y las utilidades son suficientes para cubrir los intereses y el capital adeudado. Estas son: razón del nivel de endeudamiento y apalancamiento total.

**Razón del nivel de endeudamiento.-** Este índice muestra la cantidad del activo total de la empresa que ha financiado terceras personas (acreedores).

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos Totales}} \times 100 \%$$

$$\text{Ejemplo: } \frac{108000,00}{338000,00} \times 100 \% = 31,95\%$$

### Análisis

Esta razón financiera indica que 31.95% de activos que posee la empresa ha sido financiado por terceras personas.

**Apalancamiento total.-** Esta razón muestra la cantidad del patrimonio neto de la empresa que corresponde a fuentes de financiamiento externas.

$$\text{Apalancamiento Total} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100\%$$

$$\text{Ejemplo} = \frac{108000,00}{220000,00} \times 100\% = 49,09\%$$

### Análisis

Se puede evidenciar que el 49,09% del patrimonio que posee la empresa corresponde a fuentes de financiamiento externas.

## Razones de rentabilidad

Miden el grado de eficiencia de la empresa para generar las utilidades mediante el uso racional de los activos y sus ventas para poder reinvertir, estas son: margen neto de utilidad, margen bruto de utilidad sobre ventas, rentabilidad sobre el capital y rentabilidad sobre el patrimonio.

**Margen neto de utilidad.-** Demuestra el porcentaje de las utilidades que la empresa ha generado luego de haber deducido los gastos operativos y no operativos, es decir, la utilidad luego de impuestos y participaciones.

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100\%$$

$$\text{Ejemplo} = \frac{180915,00}{680000,00} \times 100\% = 26,61\%$$

## Análisis

Se identifica que el 26,61% corresponde al porcentaje de utilidad que se ha generado luego de deducir impuestos y participaciones.

**Margen bruto de utilidad sobre ventas.-** Esta razón indica el porcentaje de utilidades que la empresa genera en sus ventas, luego de haber deducido el costo de ventas de la mercadería facturada.

$$\text{Margen Bruto de Utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad bruta en ventas}}{\text{Ventas Netas}} \times 100\%$$

$$\text{Ejemplo} = \frac{241220,00}{680000,00} \times 100\% = 35,47\%$$

## Análisis

El porcentaje de utilidad que se ha generado en la empresa luego de deducir el costo de ventas es del 35,47%, lo cual indica que la empresa esta fortalecida económicamente.

**Rentabilidad sobre el capital o ganancia por acción.-** Este es un índice de valor en el mercado que Indica el rendimiento obtenido durante el periodo en relación con los aportes de capital accionario.

$$\text{Rentabilidad sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital accionario}} \times 100$$

**Rentabilidad sobre el Patrimonio.-** Esta razón de rendimiento es más justa que la anterior, toda vez que la utilidad neta se relaciona con todos los haberes patrimoniales. Denota el porcentaje de rentabilidad obtenido en relación con la inversión total acumulada (capital más otros componentes patrimoniales)

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100\%$$

### 3.22 Análisis Financiero

El análisis de estados financieros es una técnica que se desarrolla en las empresas para conocer la situación económica actual y pasada de una organización, que permita tomar decisiones oportunas y convenientes.

Existen dos tipos de análisis:

- Análisis vertical
- Análisis horizontal

### **3.22.1 Análisis vertical**

El análisis vertical consiste en determinar el porcentaje que tiene cada cuenta dentro del estado financiero que se está analizando y establecer si tiene una distribución equitativa de sus activos.

### **3.22.2 Análisis horizontal**

El análisis horizontal permite determinar el aumento o disminución que han sufrido las cuentas contables en relación de un periodo a otro, para realizar dicho análisis se debe contar con información de estados financieros de dos periodos diferentes.

En el Centro Agrícola de Tulcán se debe realizar los análisis financieros antes mencionados, con el objetivo de conocer el movimiento de las cuentas, el porcentaje que ocupa cada una de ellas y realizar indicadores financieros que permitan medir el nivel de liquidez, solvencia, financiamiento y endeudamiento con el que cuenta la institución.

## CAPÍTULO IV

### 4. Impactos

#### 4.1 Introducción

El objetivo principal de este capítulo es determinar el grado de incidencia que tendrá la implementación del manual de gestión Administrativo, Contable y Financiero en el Centro Agrícola, mediante la evaluación de los impactos organizacional, social, económico y ambiental

#### 4.2 Objetivo General

Conocer los posibles impactos que se pueden generar mediante la implementación del Manual de Gestión Administrativo, Contable y Financiero.

#### 4.3 Objetivos específicos

- Caracterizar la metodología de evaluación de impactos
- Determinar el nivel de impacto organizacional del Centro Agrícola
- Establecer el nivel de impacto social en la organización
- Conocer el nivel de impacto económico en la institución
- Identificar el nivel de impacto ambiental del Centro Agrícola
- Establecer el nivel de impacto general de la organización

#### 4.4 Metodología de evaluación de impactos

##### 4.4.1 Identificación de las áreas de impacto

Impacto Organizacional
Impacto Económico
Impacto Social
Impacto Ambiental
Impacto General

#### 4.4.2 Definición de indicadores por área de impacto

Tabla 65. Indicadores de Impactos

IMPACTOS	INDICADORES
<b>Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de empoderamiento con la Filosofía organizacional</li> <li>• Cultura ética</li> <li>• Descripción de funciones</li> <li>• Eficiencia de los procedimientos</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de empleo</li> <li>• Calidad de vida de los socios</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Ambiente de trabajo</li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de recursos</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Competitividad</li> </ul>
<b>Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de Manejo de desechos</li> <li>• Concienciación en el uso de químicos y pesticidas amigables con el ambiente</li> <li>• Impulso a la educación</li> <li>• Manejo racional del suelo</li> </ul>
<b>General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto Organizacional</li> <li>• Impacto social</li> <li>• Impacto económico</li> <li>• Impacto ambiental</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

#### 4.4.3 Escala de valoración

Para la evaluación del nivel de impacto se determina la siguiente escala:

Tabla 66. Matriz de evaluación de impactos

IMPACTO	VALOR
Impacto positivo alto	3
Impacto positivo medio	2
Impacto positivo bajo	1
No existe impacto	0
Impacto negativo bajo	-1
Impacto negativo medio	-2
Impacto negativo alto	-3

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras



#### 4.4.4 Aplicación de la fórmula

Para medir el nivel de impacto con la implementación de la propuesta se usará la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Número Nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}}$$

#### 4.5 Análisis de impactos

##### 4.5.1 Análisis del Impacto Organizacional

El impacto organizacional tiene relación con el fortalecimiento de la estructura organizativa del Centro Agrícola de Tulcán.

*Tabla 67. Impacto Organizacional*

N°	INDICADORES	NIVEL							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Grado de empoderamiento con la Filosofía organizacional							X	3
2	Cultura ética						X		2
3	Descripción de funciones							X	3
4	Eficiencia de los procedimientos							X	3
TOTAL									11

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

$$\text{Impacto Organizacional} = \frac{11}{4} = 2,75$$

$$\text{Impacto organizacional} = 3$$

## **Análisis**

### **Grado de empoderamiento con la Filosofía organizacional**

El nivel de impacto de este indicador es de 3 positivo alto debido a que se ha desarrollado todas variables que integran la Filosofía Organizacional lo que permitirá a los colaboradores del Centro Agrícola tener claro cuál es su razón de ser, y hacia donde están enfocadas las actividades que desempeñan.

### **Cultura ética**

Se estableció el nivel de impacto de 2 positivo medio para este indicador, ya que en la propuesta del presente manual se describe un código de ética, el que será una guía y una norma para que los trabajadores del Centro Agrícola realicen sus labores en base a su conducta moral y profesionalismo; además es importante que los Directivos de la organización difundan y hagan uso constante de esta información.

### **Descripción de funciones**

El nivel de impacto para este indicador es de 3 positivo alto puesto que al describir las principales funciones y responsabilidades de cada integrante del Centro Agrícola, se evitará la duplicidad de funciones y sobre todo se optimizará tiempo y recursos.

### **Eficiencia en los procedimientos**

Este indicador tiene un nivel de impacto de 3 positivo alto, debido a que en el presente manual se detalla los procesos con sus respectivos flujogramas permitiendo llevar a cabo de forma eficiente y eficaz todos los procesos que desarrolla el Centro Agrícola.

#### 4.5.2 Impacto social

Tabla 68. Impacto social

N°	INDICADORES	NIVEL						TOTAL	
		-3	-2	-1	0	1	2		3
1	Generación de empleo							X	3
2	Calidad de vida de los socios							X	3
3	Atención al cliente							X	2
4	Ambiente de trabajo							X	2
TOTAL									10

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

$$\text{Impacto Social} = \frac{10}{4} = 2,5$$

$$\text{Impacto social} = 3$$

#### Análisis

##### Generación de empleo

Se asigna el nivel de impacto de 3 positivo alto para este indicador debido a que el Centro Agrícola se encuentra en una etapa de crecimiento y creación de nuevos proyectos, lo que incide a la contratación de nuevo personal. La implementación del presente manual facilitará los procesos de reclutamiento y selección de personal.

##### Calidad de vida de los socios

Las autoras establecen un nivel de impacto de 3 positivo alto referente a la calidad de vida de los socios, el Centro Agrícola al poner en práctica el manual en el cual se propone las pautas básicas para una adecuada presentación de información financiera, permitirá tomar decisiones correctas que conlleven al crecimiento económico institucional y de cada uno de sus socios.

##### Atención al cliente

Al hacer uso del presente manual se establecerá un nivel de impacto de 2 positivo medio ya que se compromete a los Directivos del Centro Agrícola a proveer de los insumos necesarios y brindar capacitaciones permanentemente a sus colaboradores, con el objetivo de brindar

una atención al cliente oportuna y eficaz, de tal forma que el cliente se sienta satisfecho cubriendo sus necesidades al 100%.

### Ambiente de trabajo

Este indicador representa un nivel de impacto de 2 positivo medio. Al implementar el Manual propuesto se pretende que el ambiente de trabajo dentro del Centro Agrícola sea agradable, en donde todos sus colaboradores se sientan a gusto desempeñando las funciones que tienen a su cargo.

### 4.5.3 Impacto económico

Tabla 69. Impacto Económico

N°	INDICADORES	NIVEL							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Optimización de recursos							X	3
2	Rentabilidad						X		2
3	Competitividad						X		2
TOTAL									7

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

$$\text{Impacto Económico} = \frac{7}{3} = 2,33$$

$$\text{Impacto económico} = 2$$

### Análisis

#### Optimización de recursos

El nivel de impacto es de 3 positivo alto; al hacer uso de los manuales propuestos el Centro Agrícola podrá aprovechar al máximo los recursos económicos, los que deberán ser previamente planificados en un presupuesto anual, con la finalidad de llevar un control del dinero, evitando gastos innecesarios.

## Rentabilidad

Mediante la evaluación realizada se determina un nivel de impacto de 2 positivo medio debido a que en la propuesta se plantea la forma de calcular la rentabilidad que el Centro Agrícola obtendría durante un periodo, más no como generar rentabilidad.

## Competitividad

Se establece el nivel de impacto de 2 positivo medio. Con la implementación de la propuesta se pretende que el Centro Agrícola mejore sus procesos productivos y administrativos y tenga la oportunidad de competir en el mercado local, provincial y nacional.

### 4.5.4 Impacto Ambiental

N°	INDICADORES	NIVEL							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Política de Manejo de Desechos			X					-1
2	Concienciación en el uso de químicos y pesticidas amigables con el ambiente			X					-1
3	Impulso a la educación ambiental						X		2
4	Manejo Racional del Suelo					X			1
TOTAL									

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

$$\text{Impacto Ambiental} = \frac{1}{4} = 0,25$$

$$\text{Impacto Ambiental} = 0,25$$

## Análisis

### Política de Manejo de desechos

El nivel de impacto del presente indicador es negativo bajo, porque el Centro Agrícola está implementando políticas de amortiguamiento para el manejo adecuado de desechos.

### Concienciación en el uso de químicos y pesticidas amigables con el ambiente

De acuerdo a la investigación realizada se evidencia que tendrá un impacto negativo bajo debido a que el Centro Agrícola está realizando cambios para paliar el uso de tóxicos.

### Impulso a la educación ambiental

Se determina un nivel de impacto medio positivo, debido a que el Centro Agrícola, con apoyo del MAGAP realiza capacitaciones constantes a sus afiliados para concienciar el uso adecuado los suelos, buenas prácticas ambientales, entre otros, a fin de que los miembros de la organización tomen en cuenta estos aspectos al momento de desarrollar sus actividades agrícolas y pecuarias y generen el menor daño posible al ambiente.

### Manejo racional del suelo

El nivel de impacto de este indicador es de 1 positivo bajo, ya que las autoridades del Centro Agrícola en cierta medida han contribuido al uso racional del suelo mediante capacitaciones a los agricultores.

Por lo tanto mediante este impacto se determina indicadores positivos y negativos lo que nos da un promedio de 0,25.

#### 4.5.5 Impacto general

*Tabla 70. Impacto general*

N°	INDICADORES	NIVEL							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Impacto organizacional							X	3
2	Impacto social							X	3
3	Impacto económico						X		2
4	Impacto Ambiental				X				0
TOTAL									8

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las autoras

$$\text{Impacto General} = \frac{8}{4} = 2$$

Impacto General= 2

### **Análisis**

El resultado del impacto general es 2 que significa medio positivo, con lo que se determina que la implementación del Manual para el Centro Agrícola de Tulcán contribuirá al fortalecimiento de la Gestión Administrativa, Contable y Financiera, siendo sus beneficiarios los socios y empleados.

## Conclusiones

- Se concluye que a través del diagnóstico situacional se determinó las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la organización, identificando la falta de procesos administrativos, operativos, contables y financieros lo que impide a la asociación desempeñar las funciones de forma correcta.
- En el desarrollo del marco teórico se logró identificar una serie de conceptos científicos, cuya finalidad es proporcionar a todos los socios y empleados del Centro Agrícola una fuente de consulta. estos términos fueron agrupados por segmentos como administrativos, contables y financieros para mayor comprensión.
- Se concluye que la propuesta desarrollada será de gran beneficio para el centro agrícola, ya que mediante su aplicación se logrará fortalecer la Gestión empresarial y operativa permitiendo llevar a cabo todas sus actividades de forma eficiente y optimizando recursos.
- Al realizar la evaluación de impactos se logró identificar que la implementación del presente manual tendrá un impacto positivo debido a que contribuirá al mejoramiento de la gestión organizacional, económica, social y ambiental, y sobre todo ayudará a fortalecer las relaciones laborales y a obtener mayor competitividad en el mercado local y nacional.



### **Recomendaciones**

- Se recomienda a los directivos del Centro Agrícola establecer las respectivas estrategias a fin de mejorar las debilidades y amenazas que se identificaron en el diagnóstico desarrollado, de igual forma se recomienda realizar cada cierto tiempo un diagnóstico situacional con el objetivo de detectar a tiempo los problemas que impidan el desarrollo normal de las actividades y con ello proponer las posibles soluciones.
- Considerando los términos científicos expuestos en el marco teórico, se recomienda guiarse en ellos con el fin de incrementar el conocimiento de los trabajadores referente a las actividades desempeñadas por ellos y para el desarrollo de capacitaciones a los mismos.
- Se recomienda a los directivos del Centro Agrícola poner en práctica los manuales propuestos en el área administrativa, contable y Financiera, a fin de fortalecer los procesos y procedimientos. Además realizar de forma frecuente evaluaciones para medir el desempeño de los trabajadores.
- Se recomienda a los directivos realizar cada cierto tiempo una evaluación de los impactos que produce la implementación del manual de gestión administrativa, contable y financiera dentro del Centro Agrícola.

## Bibliografía

- Anónimo. (2013). *Significados.com*. Recuperado el 18 de 11 de 2016, de Significados.com: <https://www.significados.com/sector-primario/>
- Anónimo. (2013). *Significados.com*. Recuperado el 10 de 12 de 2016, de Significados.com: <https://www.significados.com/manual/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Interamericana editores.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- consultores, U. y. (2014). *Catálogo de cuentas*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Enrique, B., & Franklin, F. (2014). *Organización de empresas*. México: Interamericana Editores.
- Julian, P., & Gardey, A. (2014). *Definición.de*. Recuperado el 30 de 11 de 2016, de <http://definicion.de/asociacion/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (10 de Octubre de 2012). *ecuasem.org*. Recuperado el 14 de 12 de 2016, de <http://www.ecuasem.org/pdf/Reglamento%20de%20semillas%20vigente.pdf>
- Munch, L. (2014). *Administración, Gestión Organizacional*. México: PEARSON EDUCATION.
- Norma Internacional de Contabilidad (NIC 41). (2000). *NIC 41*. Recuperado el 30 de 11 de 2016, de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC41.pdf>
- Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ríos, A. (2015). *La Agricultura en Cuba*. INFOIIMA.
- Sanchez, L. E. (2011). *Evaluación del Impacto Ambiental*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Superintendencia de economía popular y solidaria. (28 de 04 de 2011). *Superintendencia de economía popular y solidaria*. Recuperado el 30 de 11 de 2016, de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1>
- Valdivieso Bravo, M. (2011). *Contabilidad General*. Quito: Escobar Impresores Quito-Ecuador.
- Valdivieso Bravo, M. (2011). *Contabilidad General*. Quito: Escobar Impresores Quito-Ecuador.

Ysnelis, T. (03 de 2012). *actividad pecuaria blog spot*. Recuperado el 30 de 11 de 2016, de <http://actividadpecuaria.blogspot.com/>

Zapata Sanchez, P. (2014). *Contabilidad General con base en las normas internacionales de informacion financiera*. Mexico: McGraw - Hill-Interamericana.

### Linkografía

<https://www.significados.com/sector-primario/>

<https://www.significados.com/manual/>

<http://www.ecuasem.org/pdf/Reglamento%20de%20semillas%20vigente.pdf>

<http://definicion.de/asociacion/>

<http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC41.pdf>

<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1>

<http://actividadpecuaria.blogspot.com/>

[http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/formularios/RESUMEN-NIIF-PRICE-WATERHOUSECOOPERS-ENERO-2012.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/formularios/RESUMEN-NIIF-PRICE-WATERHOUSECOOPERS-ENERO-2012.pdf)

[http://www.uc.edu.ve/Recursos\\_Humanos/manual\\_cargo/cargos\\_unicos/jefe\\_manteni\\_y\\_reparaciones.htm](http://www.uc.edu.ve/Recursos_Humanos/manual_cargo/cargos_unicos/jefe_manteni_y_reparaciones.htm)

<http://www.up.ac.pa/DRRHH/Manual%20de%20Cargos/pagina%20del%20Manual/cargos/ANALISTA%20DE%20LABORATORIO.htm>

<http://www.gestiopolis.com/descripcion-de-cargo-de-un-agente-de-venta-o-captador/>

<http://www.audidoresycontadores.com/contabilidad/52-plan-de-cuentas-segun-el-formulario>

# ANEXOS

**ANEXO N° 1. Aceptación por parte de los directivos a realizar el manual de Gestión Administrativo, Contable y Financiero**

Tulcán, 06 de Julio del 2016

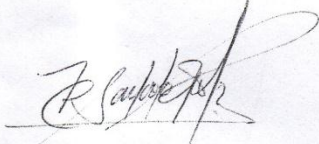
Dra.  
Soraya Rhea  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**CARTA DE AUTORIZACIÓN**

Por la presente notificamos a los interesados, que el Centro Agrícola de Tulcán acepta que se realice el proyecto de tesis "MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL CENTRO AGRICOLA DEL CANTÓN TULCÁN, UBICADO EN LA CIUDAD DE TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI", llevado a cabo por las Srtas. Cadena Rosero Adriana Lisbeth con C.I 0401725080, y Villa Guartazaca Lourdes Maricela con C.I 1003651054, estudiantes de la Universidad Técnica del Norte, de la carrera de Contabilidad y Auditoría.

Declaramos conocer y aceptar los términos y condiciones previstas para la ejecución del proyecto, estando conformes con todas las actividades que se prevé realizar con nuestro apoyo.

Atentamente

  
Ing. Bayardo Goyes  
GERENTE DE PROYECTOS



**ANEXO N° 2. Checklist aplicado al Sr Gerente del Centro Agrícola**

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

**CHECKLIST**

TEMA: MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN TULCÁN UBICADO EN LA CIUDAD DE TULCÁN PROVINCIA DEL CARCHI

N°	ELEMENTO A VERIFICAR	TIENE	NO TIENE	OBSERVACIONES
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>				
1	¿Se encuentra definido la misión de la asociación?			
2	¿Se encuentra definido la visión de la asociación?			
3	¿Se han establecido objetivos estratégicos?			
4	¿La asociación ha establecido políticas?			
5	¿Están identificados los procesos y subprocesos de las tareas administrativas?			
6	¿Se encuentra establecido un organigrama?			
7	¿Se encuentra definido la descripción de funciones para cada cargo?			
8	¿Se han establecido procedimientos de trabajo en el área administrativa?			
9	¿Se han establecido procesos para la selección del nuevo personal?			
10	¿Existe un plan de capacitación para el personal administrativo?			
11	¿Se comunica las decisiones que se toman en la asociación a todo el personal de la misma?			
12	¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal?			

<b>GESTIÓN CONTABLE</b>				
1	¿La asociación tiene definido políticas contables?			
2	¿La asociación cuenta con una persona que se encargue de la gestión contable de la misma?			
3	¿Se lleva un registro contable de las transacciones de la asociación?			
4	¿Tiene definido procesos contables?			
5	¿Maneja un plan de cuentas para registrar los movimientos contables?			
6	¿Maneja algún programa informático para llevar el registro contable de la asociación?			
7	¿La asociación realiza estados financieros?			
<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>				
1	¿Se ha establecido políticas financieras?			
2	¿Se ha definido procesos financieros?			
3	¿La asociación realiza presupuesto anual?			
4	¿La asociación tiene liquidez?			
5	¿Se controlan los ingresos y egresos de la asociación con su respectivo balance?			
6	¿La asociación tiene disposición inmediata de los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades?			
7	¿Cuenta con indicadores financieros?			
8	¿La asociación realiza la toma de decisiones en base a la información financiera de la misma?			

**ANEXO N° 3. Encuesta aplicada a los socios del Centro Agrícola****UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CONTABILIDAD Y AUDITORIA****ENCUESTA SATISFACCIÓN DE SOCIOS**

**Objetivo.** Medir el grado de satisfacción que tienen los socios de centro agrícola referente a sus actividades y servicios.

Marcar con una x la respuesta correcta.

1. Usted se siente a gusto al formar parte del centro agrícola?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

2. ¿Qué nivel de satisfacción tiene usted actualmente con las actividades que brinda el centro agrícola?

Muy satisfactorio \_\_\_\_\_

Satisfactorio \_\_\_\_\_

Insatisfecho \_\_\_\_\_

3. Piensa usted que las actividades que desarrolla el centro agrícola le generan rentabilidad?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

A Veces \_\_\_\_\_

4. El ambiente de trabajo entre socios es?

Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Malo \_\_\_\_\_

5. La comunicación sobre los resultados y marcha de la compañía es clara y transparente.

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_



6. Los requerimientos que usted necesita son brindados de forma oportuna y rápida?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

7. La comunicación interna en el centro agrícola es una actividad permanente y planificada?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

8. Considera que es positivo la creación de nuevos proyectos para la superación del centro agrícola

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

9. Piensa usted que es necesario la implementación de un manual de gestión administrativo, contable y financiero dentro del centro agrícola?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Gracias su colaboración

## ANEXO N° 4. Descripción de funciones del personal directivo del Centro Agrícola

La solicitud será puesta a consideración del Directorio, quien votará por la inclusión del nuevo afiliado, lo que será decidido por mayoría simple de los presentes en la sesión convocada, acto que será comunicado a la Dirección Provincial Agropecuaria del MAGAP-Carchi, para lo pertinente.

**Artículo 8.- Mecanismo de exclusión de afiliados.-** Los afiliados al Centro Agrícola Cantonal, que incumplan las obligaciones establecidas en el presente Estatuto, podrán ser excluidos de los registros de afiliación. El Directorio conocerá el caso en base a la información disponible. La resolución motivada de excluir a un Afiliado tendrá efecto inmediato, pero el sancionado podrá interponer recurso de reposición ante el Directorio y en apelación o última instancia ante la Asamblea General, ambos dentro de los diez días calendarios siguientes a la fecha en que se comunique la sanción.

El Directorio votará por la exclusión del afiliado, lo que será decidido por la mayoría simple de los asistentes a la reunión convocada. Esta situación deberá ser informada en la Asamblea General para su ratificación.

Una vez en firme la exclusión, por quedar resueltos los recursos o por haber transcurrido el término sin interponerlos, el afiliado perderá sus derechos como tal, situación que deberá quedar sentado en el acta respectiva.

### CAPITULO II DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**Artículo 9.-** La dirección, administración y control del Centro Agrícola Cantonal de Tulcán, estará a cargo de los siguientes órganos:

- a. Asamblea General
- b. Directorio
- c. Presidente del Directorio
- d. Comisión Ejecutiva
- e. Comité Consultivo
- f. Comisiones
- g. Órgano de Control y Fiscalización

### DE LA ASAMBLEA GENERAL

**Artículo 10.-** La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno del Centro Agrícola constituida por los afiliados que estén al día en sus obligaciones y en goce de sus derechos. A ella le compete determinar los planes y funcionamiento de la Entidad

Los Afiliados concurrirán a las Asambleas Generales, personalmente o a través de un mandatario con poder notarial. Ningún participante en la Asamblea podrá ostentar más de una representación.

**Artículo 11.-** Son atribuciones de la Asamblea General, las siguientes:

- a) Reunirse una vez cada año para conocer y recibir los informes que presentará el Directorio del Centro Agrícola por intermedio de su Presidente;
- b) Conocer y resolver cualquier asunto que le fuera sometido a consideración por el Directorio o uno de sus miembros o por uno de sus afiliados;
- c) Velar el cumplimiento de los fines.
- d) Elegir Directores Principales y Directores Suplentes, para conformar el Directorio del Centro Agrícola.
- e) Para ser elegido deberá estar afiliado por lo menos dos años antes a la fecha de elección, haber asistido a las reuniones de Asamblea General convocadas en ese período y haber firmado en el registro de asistencia como constancia de su intervención en la misma.
- f) Fijar anualmente la cuota o contribución ordinaria de los afiliados, a través de la Cédula de Agricultor, y las extraordinarias en los casos que estimare conveniente.
- g) Conocer, discutir y aprobar anualmente los Estados Financieros y Cuentas de Resultados que presente el Directorio y disponer la auditoría del Centro Agrícola al término de cada período del Presidente del Directorio o cuando lo estimare conveniente;
- h) Conocer, discutir y aprobar las proposiciones que hiciere: El Directorio, la Presidencia o cualquiera de los miembros.
- i) Conocer, discutir y aprobar los informes que presenten anualmente, o cuando se solicite de los diferentes órganos de administración del Centro Agrícola de Tulcán.
- j) Interpretar el presente Estatuto con carácter general obligatorio.
- k) Recomendar o sugerir los servicios que estimare conveniente en beneficio de los afiliados en particular y del sector agropecuario en general, las medidas necesarias para defender los intereses del agro y, la promoción y difusión de las actividades del sector agropecuario.
- l) Autorizar al Directorio para realizar gastos, egresos ordinarios y extraordinarios, hasta las doscientas remuneraciones básicas.
- m) Reformar el presente Estatuto, para cuyo efecto deberán conocer y tratar el Proyecto de Reformas en dos reuniones diferentes. Para la aprobación de la Reforma al Estatuto, se requerirá del voto favorable de la mitad más uno de los miembros concurrentes, que estén al día en el cumplimiento de sus obligaciones para con el Centro Agrícola.
- n) Conocer, aprobar y ratificar la inclusión de nuevos socios y la exclusión de miembros, previo informe motivado del Directorio a través de su Presidente.
- o) Designar a los miembros que conformarán el Órgano de Control y Vigilancia: y
- p) Delegar al Directorio las atribuciones que considere necesarias para el buen gobierno de la institución.
- q) Remover por causas justificadas y fundamentadas a cualquiera de los miembros del Directorio.
- r) Cumplir con los Derechos y las atribuciones que le asigne el Reglamento interno del Centro Agrícola.

**Artículo 12.-** Las Asambleas Generales serán: Ordinarias y Extraordinarias.

- a) Las Ordinarias se realizarán en el primer trimestre del año calendario para conocer el informe del Presidente del Directorio y cualquier otro punto que se proponga en relación con el cumplimiento de los objetivos del Centro Agrícola de Tulcán.
- b) Las Extraordinarias cuando fueren convocadas por el Presidente, el Directorio o previa solicitud escrita de la cuarta parte de los afiliados, que estén al día en sus obligaciones y en goce de sus derechos. En las asambleas extraordinarias se tratarán únicamente los puntos incluidos en la convocatoria.

**Artículo 13.-** Las convocatorias se podrán realizar por la prensa, por circulares o por cualquier otro medio de difusión, con ocho días de anticipación a la fecha de la reunión, sin contar con los dos (2) días, el de la publicación y el de la fecha fijada para la reunión.

**Artículo 14.-** Para tener derecho a voz y voto en las Asambleas Generales se requiere que los Afiliados estén al día en el pago de las cuotas fijadas por el Directorio de la Cámara u otros aportes aprobados, además tener la Cédula de Agricultor vigente y cumplir con las disposiciones vigentes en los estatutos y reglamentos.

El voto es individual e indivisible, cada miembro de la Asamblea podrá tener una sola representación, la misma deberá ser por escrito y registrada en la Secretaría del Centro Agrícola con la menos 24 horas antes de la fijada para la Asamblea.

**Artículo 15.-** El quórum para la primera convocatoria se completará con la presencia de la mitad más uno de afiliados al Centro Agrícola, que estén en goce de sus derechos; caso contrario, se efectuará una segunda convocatoria para que la Asamblea tenga lugar ocho días más tarde, se instalará con el número de miembros presentes y sus resoluciones serán de carácter obligatorio para todos los miembros. Esta disposición debe constar en la convocatoria.

**Artículo 16.-** De entre los afiliados debidamente calificados se nominará candidatos a Directores y serán elegidos por simple mayoría de votos. Elegirá cinco Directores Principales y cinco Directores Suplentes, quienes serán juramentados y posesionados en la Asamblea de su elección.

**Artículo 17.-** Las decisiones de la Asamblea se adoptarán por simple mayoría de votos, es decir la mitad más uno de los miembros concurrentes. El presidente tiene voto dirimente en caso de empate, no se acepta votos en blanco, ni abstenciones.

**Artículo 18.-** Los votos nulos, en blanco y las abstenciones no se tomarán en cuenta en los resultados de las votaciones. En caso de empate en la votación, el Presidente del Directorio tendrá voto dirimente. Las reconsideraciones se presentarán y discutirán en la misma reunión siempre que cuenten con el apoyo del 60% de los asistentes a la asamblea. En todo lo demás se aplicarán las normas constantes en el *Reglamento Interno* del Centro Agrícola que expida el Directorio.

**Artículo 19.-** La Asamblea dirimirá, en primera instancia, sobre la inconformidad o impugnación de los elegidos. De no existir acuerdo alguno, se solicitará la intervención de la Cámara de Agricultura de la I Zona y su resolución será en segunda y definitiva instancia.

### DEL DIRECTORIO

**Artículo 20.-** El Directorio del Centro Agrícola está compuesto por cinco Directores Principales y cinco Directores Suplentes elegidos por la Asamblea, durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos sólo después de un período.

Para ser elegidos Directores del Centro Agrícola Cantonal de Tulcán se requiere estar afiliado al Centro Agrícola en ejercicio comprobado en la actividad agropecuaria, tener la Cédula de Agricultor vigente por dos años y estar en pleno goce de los derechos otorgados por el presente Estatuto.

**Artículo 21.-** Los Directores electos deberán realizar su primera sesión para elegir de entre los Directores Principales al Presidente y Vicepresidente. Los Directores concurrirán a las reuniones de Directorio personalmente. En caso de ausencia definitiva de un Director, El Directorio principalizará al Director Suplente de mayor votación y así sucesivamente. De ser necesario el Directorio designará a un afiliado, que esté en pleno goce de sus derechos para completar el número de Directores Principales.

**Artículo 22.-** El Directorio sesionará ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuando lo convoque el Presidente, o a solicitud de tres de los vocales. Las convocatorias serán hechas por la Secretaría por orden del Presidente. El quórum para las sesiones será mínimo de tres vocales, y las decisiones se adoptarán con el voto de la mayoría simple de los concurrentes. En caso de empate el Presidente tendrá voto dirimente.

**Artículo 23.-** Son atribuciones y deberes del Directorio:

- a) Elegir de entre los Directores Principales, al Presidente y Vicepresidente.
- b) De considerar necesario conformar comisiones permanentes y ocasionales, determinar sus funciones y campo de acción.
- c) Conocer, discutir y aprobar el Presupuesto anual del Centro Agrícola

- d) Fijar anualmente la cuantía hasta por la cual el Presidente del Directorio y el Presidente Ejecutivo, están autorizados a suscribir actos o contratos, o realizar gastos
- e) En aquellos que supere dichas cuantías, requerirá de la autorización del Directorio, en todo caso se estará a lo dispuesto en el artículo 11, literal l) de este Estatuto.
- f) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de Asamblea General.
- g) Conocer y aprobar el ingreso de nuevos socios y la exclusión de socios que lo soliciten o que la misma se dé por resolución del Directorio, emitir informe motivado y someterlo a la aprobación de la Asamblea General
- h) Conocer y aprobar las cuentas y gastos de la Entidad.
- i) Mantener estrecha vinculación con los organismos gremiales similares dentro y fuera del país.
- j) Orientar las labores del Centro Agrícola y de los afiliados para cumplir con los fines y objetivos institucionales.
- k) Expedir los Reglamentos Internos que permitan la buena marcha del Centro Agrícola, y reformarlos de acuerdo a las necesidades.
- l) Declarar cesante al Director principal por inasistencia injustificada a tres sesiones ordinarias seguidas y principalizar a un Director Suplente, en todo caso se procederá según dispone el artículo 21 del presente Estatuto.
- m) Recibir y aprobar los informes de las actividades de las comisiones.
- n) Controlar que ningún Órgano de Administración se dedique a actividades de política partidista e injerencia en políticas públicas.
- o) Informar a la Cámara de Agricultura de la Primera Zona sobre sus comentarios, observaciones y recomendaciones respecto de las, leyes, políticas públicas y resoluciones relacionadas con el sector agropecuario.
- p) Ejercer las demás atribuciones y cumplir los deberes que los asignare el Reglamento Interno de la Entidad.

#### DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

**Artículo 24.-** Para ser electo Presidente del Directorio deberá estar afiliado y en goce de sus derechos al menos dos años antes de su elección. Será elegido en la forma prevista en el Estatuto. Durará dos años en sus funciones y podrá ser reelegido después de un período.

**Artículo 25.-** Son atribuciones y deberes del Presidente del Directorio:

- a) Es el Representante Legal del Centro Agrícola Cantonal en todo acto o contrato, asunto judicial y extrajudicial en que intervenga y/o interesa a la Institución. Podrá delegar la Representación Legal a través de un Poder Notariado y autorizado por el Directorio.
- b) Dirigir la gestión política, las relaciones públicas del Centro Agrícola y hacer declaraciones públicas a nombre del mismo dentro de los lineamientos recomendados por la Asamblea y el Directorio en apego a los fines y objetivos institucionales.

- c) Convocar y presidir las reuniones de Asamblea General, del Directorio, de la Comisión Ejecutiva y del Comité Consultivo, o designar un Director que actúe en su nombre, podrá también cuando lo estime conveniente presidir las reuniones de las Comisiones;
- d) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas por los órganos de la estructura organizacional.
- e) Autorizar los gastos, inversiones, actos y contratos hasta por la cuantía fijada por el Directorio.
- f) Concurrir y representar al Centro Agrícola Cantonal de Tulcán, en las Asambleas Generales de las Cámaras de Agricultura de la Primera Zona, con los derechos y obligaciones que le otorga la Ley, sus reformas y reglamentos, el Estatuto y reglamentos de la Cámara de Agricultura.
- g) Delegar a cualquier miembro del Directorio para que actúe en representación del Centro Agrícola, en los actos a los que no pueda asistir personalmente.
- h) Recomendar al Directorio la aprobación de la inclusión o exclusión de afiliados al Centro Agrícola, cuyo informe motivado será presentado a la Asamblea General para su ratificación.
- i) Contratar la realización de auditoría del manejo económico de la institución y de considerar necesario del cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de Acción aprobado por el Directorio. actividades.
- j) Contratar a los funcionarios, empleados y trabajadores del Centro Agrícola y fijar su remuneración.
- k) Preparar las agendas para las reuniones de la Asamblea General. Directorio, Comité Consultivo y Comisión Ejecutiva.
- l) Presentar a la Asamblea General a nombre del Directorio, los informes de labores y económico correspondiente a la gestión anual realizada
- m) Proponer al Directorio la creación o supresión de Departamentos y Cargos, de conformidad con las necesidades de la entidad.
- n) Presentar al Directorio una Terna para designar a los miembros de Fiscalización y Control Interno.
- o) Cuidar que los gastos e inversiones del Centro Agrícola de realicen precautelando los intereses institucionales y de acuerdo a las atribuciones y facultades que le otorga la Ley, el presente Estatuto y los Reglamentos Internos.
- p) Por disposición de la Ley, No podrá participar en ningún acto dedicarse a actividades de política partidista.
- q) Las demás que le correspondan según el Estatuto y Reglamentos Internos.

#### DEL VICEPRESIDENTE DEL DIRECTORIO

**Artículo 26.-** Para ser elegido Vicepresidente se requiere estar afiliado al Centro Agrícola al menos dos años antes de la fecha de su elección. Durará dos años en su función y podrá ser reelegido después de transcurrido un período.

El Vicepresidente asistirá al Presidente en sus funciones y por delegación actuará en su representación; y lo reemplazará en caso de ausencia temporal o impedimento, con todas las atribuciones y derechos que contempla la Ley, el presente Estatuto y los Reglamentos Internos; en caso de ausencia definitiva, lo reemplazará por el tiempo que reste para completar el período para el cual fue electo.

En caso de que el Vicepresidente faltare o estuviere impedido de actuar, le subrogará el Director Principal de mayor jerarquía, el mismo que actuará con todas las atribuciones y deberes estipulados en los Estatutos y Reglamentos Internos.

**Artículo 27.- Miembros del Directorio.-** Son deberes y atribuciones de los miembros del Directorio:

- a) Asistir obligatoriamente a las Sesiones Ordinarias y Extraordinarias del Directorio.
- b) Integrar las Comisiones permanentes y ocasionales conformadas por el Directorio.
- c) Participar y colaborar con el Presidente del Directorio en la gestión administrativa y el buen gobierno del Centro Agrícola.
- d) Los Directores Suplentes actuarán en el caso de impedimento temporal o definitivo de los principales, participarán en las sesiones, con voz pero sin voto.

#### **DE LA COMISIÓN EJECUTIVA**

**Artículo 28.-** La Comisión Ejecutiva del Centro Agrícola Cantonal de Tulcán, estará compuesta por el Presidente del Directorio o el Vicepresidente y dos Miembros del Directorio, la presidirá el Presidente del Directorio y en caso de ausencia lo reemplazará el Vicepresidente. Las funciones de esta comisión podrán durar dos años.

**Artículo 29.-** La Comisión ejecutiva sesionará Ordinariamente cuando se estime conveniente y en forma extraordinaria, cuando lo convoque el Presidente del Directorio o en su nombre por el Vicepresidente del Directorio; se reunirá con la asistencia de la mitad más uno de sus Miembros y adoptará las resoluciones por simple mayoría de votos.

**Artículo 30.-** Las atribuciones y deberes de la Comisión Ejecutiva son:

- a) Proponer mecanismos de control y seguimiento de los servicios que brinda el Centro Agrícola Cantonal de Tulcán así como de los eventos, ferias, programas de capacitación, proyectos de desarrollo y apoyo a la producción y otros que se implementen para atender las necesidades del sector agropecuario.
- b) Analizar los asuntos gremiales y de interés general para el sector agropecuario y ponerlos a consideración del Directorio.



- c) Conocer los asuntos relativos a la actividad interna del Centro y de la política de la Entidad en sus relaciones con el sector público y privado y poner en conocimiento del Directorio las recomendaciones o resoluciones adoptadas.
- d) Proponer políticas, programas y proyectos que impulsen las actividades agropecuarias, agro-industriales, de comercio exterior, de comercialización y otras que sean necesarias para dar servicios o defender los intereses de los afiliados; y
- e) Emitir sus criterios y recomendar acciones sobre las políticas propuestas por el Estado para el sector agropecuario.
- f) Las demás atribuciones que le abarque el presente Estatuto y el Reglamento Interno del Centro Agrícola Cantonal de Tulcán y demás normativa legal vigente.

#### **DEL COMITÉ CONSULTIVO**

**Artículo 31.-** El Comité Consultivo estará compuesto por los ExPresidentes del Directorio del Centro Agrícola Cantonal, se reunirá cuando lo convoque el Presidente del Centro o a pedido de 3 ex presidentes. Estará presidido por el Presidente o Vicepresidente en funciones, en caso de ausencia de ambos, por el ex presidente designado por la mayoría de los asistentes. Las reuniones del Comité Consultivo se realizarán con la asistencia de al menos 4 expresidentes y las decisiones se tomarán por mayoría simple de votos.

**Artículo 32.-** El Comité Consultivo podrá sugerir las políticas y líneas de acción del Centro Agrícola frente a los problemas del sector agropecuario en general y del de su jurisdicción en particular, considerando los intereses y propósitos fundamentales de la Institución.

**Artículo 33.-** Podrá conocer y recomendar soluciones sobre los conflictos que se presentaren entre grupos o sectores de afiliados en la Entidad a solicitud de las partes, así mismo podrá intervenir cuando se presenten problemas internos que impidan el normal funcionamiento del Centro Agrícola para el cumplimiento de sus objetivos, en cuyo caso, de estimarlo pertinente estará facultado a convocar a una Asamblea General para proponer una fórmula de solución o recurrir a la mediación Cámara de Agricultura como segunda y definitiva instancia.

Sus miembros podrán participar con voz en las Sesiones de Directorio. Será su competencia sugerir posibles soluciones a los conflictos internos de la Institución, como entes mediadores y de no existir acuerdo se recurrirá a la mediación de la Cámara de Agricultura de la I Zona como segunda y definitiva instancia.

#### **DE LAS COMISIONES**

**Artículo 34.-** El Directorio, de considerar necesario conformará las Comisiones Permanentes u Ocasionales que se requieran para atender

asuntos específicos señalados por el Directorio. Estas funcionarán de conformidad con lo previsto en los estatutos y reglamentos internos del Centro Agrícola Cantonal de Tulcán y podrán durar dos años o el tiempo que se indique en el acto de su conformación.

**Artículo 35.-** Las comisiones conocerán de los asuntos de acuerdo a las directrices del Directorio o del Presidente y su función se limitará a presentar sugerencias o recomendaciones a los organismos directivos y ejecutivos de la Institución, pero en ningún caso tendrán facultades de decisión.

**Artículo 36.-** Estarán presididas por un miembro del Directorio o su delegado y sesionará conforme convenga a la actividad que está cumpliendo. El Presidente de cada Comisión, informará al Directorio del Centro Agrícola, los avances y resoluciones tomadas por el organismo a su cargo, al concluir el trabajo asignado, deberá presentar al Directorio el respectivo informe, entregando una copia del mismo.

#### ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL INTERNO

**Artículo 37.- La Comisión de Fiscalización y Control Interno.-** El Directorio del Centro Agrícola Cantonal de Tulcán, designará a la Comisión de Fiscalización y Control Interno que estará integrada por dos de sus miembros, quienes durarán dos años en el ejercicio de sus cargos.

**Artículo 38.-** La Comisión de Fiscalización y Control Interno tiene los siguientes deberes y atribuciones:

- a. Tener a su cargo el control posterior del manejo apropiado del Centro Agrícola Cantonal de Tulcán;
- b. Realizar todas las observaciones que creyeren necesarias para mejorar o corregir la administración de los recursos del Centro Agrícola;
- c. Presentar quejas, informes o sugerencias al Directorio para que éste lo traslade a la Asamblea General siempre que se trate de un asunto de competencia de esta última.
- d. Recomendar una Asamblea General para tratar puntos específicos que ameriten su intervención, pronunciamiento o resolución.

## ANEXO N° 5. Certificado de registro

### CERTIFICADO DE REGISTRO




Secretaría Nacional  
de Gestión de la Política

La organización **CENTRO AGRICOLA DEL CANTON TULCAN** con No. de RUC **0491505397001**, siendo el otorgador de la Personalidad Jurídica el **MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA** bajo **Acuerdo Ministerial** número **671**, se encuentra registrada en el Sistema de Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil.



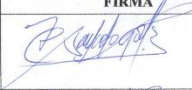



## ANEXO N° 6. Constancia de Visitas al Centro Agrícola



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

REGISTRO DE ASISTENCIA

TEMA: MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL CENTRO AGRICOLA DEL CANTÓN TULCÁN UBICADO EN LA CIUDAD DE TULCÁN PROVINCIA DEL CARCHI

FECHA	ACTIVIDAD	FIRMA
14/10/2016	Aplicación de checklist al Ing. Bayardo Goyes Gerente del Centro agrícola con el fin de determinar la situación actual de la Gestión administrativa, contable y financiera del centro agrícola.	
31/10/2016	Aplicación de Entrevista al Ing. Bayardo Goyes acerca del sector externo para su respectivo análisis.	
22/11/2016	Solicitud de listado de socios y estatuto.	
16/01/2017	Creación de Misión y Visión Conjuntamente con los directivos del Centro Agrícola.	

## ANEXO N° 7. Fotografías del trabajo de campo

Lugar de Almacenamiento de Leche



Almacenamiento de semilla certificada



Lugar de Crianza de Ganado



Formulación de Misión y Visión conjuntamente con los directivos del Centro Agrícola.



Espacio físico del Centro Agrícola



Archivo del Centro Agrícola

