



UNIVERSIDAD TÉCNICA DELNORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**“MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA
ASOCIACIÓN AGROPECUARIA TROJE PRODUCTIVO
DE LA PARROQUIA JULIO ANDRADE, CANTÓN
TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI”.**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA: BENAVIDES CHAMORRO, Lizeth A.

DIRECTOR: Eco. Luis Cervantes

Ibarra, febrero del 2015

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se realiza en la Asociación Agropecuaria Troje Productivo de la Parroquia Julio Andrade, Cantón Tulcán, la cual se dedica a la producción y comercialización de la papa, dicha asociación no cuenta con adecuados procesos administrativos y financieros para el desarrollo de sus operaciones, por esta razón se instituye el actual proyecto que se denomina Modelo Administrativo Financiero para la Asociación Agropecuaria Troje Productivo de la Parroquia Julio Andrade, Cantón Tulcán, Provincia del Carchi; el cual tiene por objeto establecer todas las bases administrativas y financieras de la mencionada organización, de modo que permita el desarrollo organizativo, funcional ordenado de la asociación, así como hacerla más eficiente; al realizar la investigación se obtuvo que no existía una adecuada planificación así como también hay una deficiente coordinación de las actividades y se puede mencionar también que se presenta una falta de procesos contables, esta información se la obtuvo de una fuente directa por medio de encuestas a todos los integrantes de la asociación y entrevista al presidente, además para fomentar profundamente esta investigación se recopiló información indirecta, compilándola de fuentes bibliográficas, que permiten tener un panorama claro de lo que se requiere organizativamente en las empresas de elite para que surjan y sean competitivas, por lo tanto se establece la propuesta que consta de todos los lineamientos organizativos necesarios para que la asociación comience a trabajar bajo estos estándares, organizándose objetiva y funcionalmente, lo que traerá impactos en todos los ámbitos de la empresa, como el social, económico y empresarial, los que serán positivos para la asociación, por el motivo de que desarrollan contenidos antes pasados desapercibidos, afianzando los lazos entre socios y directivos, por lo que se identificarán con la misión y visión de la empresa, ganando competitividad frente a la competencia del sector.

ABSTRACT

This research was conducted in association Troje Productive agricultural Parish Julio Andrade , Canton Tulcán , which is dedicated to the production and marketing of potatoes , this association does not have adequate administrative and financial processes for the development of their operations, for this reason, the current project is called Financial Administrative Model for Agricultural Production Association Troje Parish Julio Andrade , Canton Tulcán , Carchi Province is instituted ; which aims to establish all administrative and financial base of this organization , so as to permit the orderly organizational, functional development of the association and make it more efficient ; to conduct the research was obtained that there was no proper planning and there are also poor coordination of activities and can also be mentioned that a lack of accounting processes is presented , this information is obtained from the source directly through surveys all members of the association and interview the president also deeply this research to promote indirect information was compiled , by compiling bibliographic sources , allowing a clear picture of what is required organizationally elite companies to emerge and be competitive therefore the proposal consists of all organizational guidelines necessary for the partnership to start working on these standards , organizing objective and functional set , which will bring impacts on all areas of the business, such as social , economic and business , which will be positive for the association , for the purpose of developing content before passed unnoticed , strengthening the bonds between partners and managers, so they will identify with the mission and vision of the company, gaining competitiveness against other companies the sector.

AUTORÍA

Yo, Lizeth Andrea Benavides Chamorro, portadora de la cédula de ciudadanía número 040162626-2, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría: **“MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA TROJE PRODUCTIVO DE LA PARROQUIA JULIO ANDRADE, CANTÓN TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI”**, cabe señalar que se ha respetado las diferentes fuentes de información, mencionando las citas de autor correspondientes.

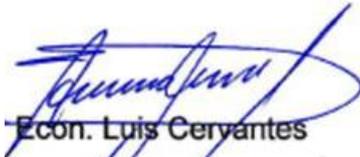


Lizeth Andrea Benavides Chamorro

C. I. 040162626-2

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

Yo, Econ. Luis Cervantes en calidad de director del trabajo de grado titulado: "MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA TROJE PRODUCTIVO DE LA PARROQUIA JULIO ANDRADE, CANTÓN TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI", de autoría de la señorita Lizeth Andrea Benavides Chamorro, certifico que ha sido revisado y orientado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.


Econ. Luis Cervantes
DIRECTOR
cc. 1001290236



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

Yo, Lizeth Andrea Benavides Chamorro, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículo 4, 5,6 en calidad de autor del trabajo de grado denominado **“MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA TROJE PRODUCTIVO DE LA PARROQUIA JULIO ANDRADE, CANTÓN TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniería Comercial en la Universidad Técnica del Norte, quedando la institución facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

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

Lizeth Andrea Benavides Chamorro

C. I. 040162626-2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto repositorio digital institucional determino la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

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

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE CIUDADANÍA:		040162626-2	
APELLIDOS Y NOMBRES:		Benavides Chamorro Lizeth Andrea	
DIRECCIÓN:		Ibarra, Av. Eloy Alfaro	
EMAIL:		lizethbecha@yahoo.es	
TELÉFONO FIJO:	957279	TELÉFONO MOVIL:	0989344552
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	Modelo Administrativo Financiero para la Asociación Agropecuaria Troje Productivo de la Parroquia Julio Andrade, Cantón Tulcán, Provincia del Carchi.		
AUTORA:	Benavides Chamorro Lizeth Andrea		
FECHA	Diciembre del 2014		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
PROGRAMA:	Pregrado		
TITULO POR EL QUE OPTA	Ingeniería Comercial		
ASESOR / DIRECTOR	Eco. Luis Cervantes		

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Benavides Chamorro Lizeth Andrea, con cédula de ciudadanía N° 040162626-2, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente hago entrega del ejemplar respectivo en forma digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archive digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material con la Ley de Educación Superior Art. 144.

3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es titular los derechos patrimoniales, por lo que sume la responsabilizas sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 15 días del mes de Diciembre del 2014.

AUTORA:

Lizeth Andrea Benavides Chamorro
0401626262

ACEPTACIÓN:

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado en primer lugar a Dios, por darme la salud, vida y fortaleza para poder cumplir con todos los objetivos que me he planteado y poder sobrellevar de mejor manera cada una de las dificultades que se me han presentado, además puso en mi camino a personas indispensables que me demuestran día a día su cariño y apoyo absoluto.

A mis padres María Nela e Iván que con su confianza y apoyo incondicional me han dado el valor de luchar siempre para lograr todas las metas propuestas, quiero a través de este trabajo devolverles de alguna manera tanto amor y preocupación por mí.

La Autora

Lizeth Andrea Benavides Ch.

AGRADECIMIENTO

A toda mi familia ya que con su apoyo incondicional fueron un pilar fundamental para lograr culminar esta etapa importante de mi vida profesional.

A los docentes de la Universidad Técnica del Norte por compartir sus valiosos conocimientos con paciencia, esmero y dedicación.

A la Asociación Agropecuaria Troje Productivo por la oportunidad, apertura y confianza de manera especial a todos quienes colaboraron directamente en la elaboración del presente Modelo Administrativo Financiero.

Al Econ. Luis Cervantes, docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas por compartir sus conocimientos y guiarme en el desarrollo del presente trabajo. Y a todos quienes de una u otra manera me brindaron su apoyo necesario para poder llegar a feliz término del presente trabajo.

La Autora

Lizeth Andrea Benavides Ch.

PRESENTACIÓN

Para iniciar con el proyecto, se llevará a cabo un diagnóstico situacional de la forma administrativa y financiera de la Asociación Agropecuaria Troje Productivo a través de la matriz FODA, para ello se realizarán entrevistas dirigidas a sus respectivos socios; además se aplicarán encuestas a los intermediarios con quienes opera la asociación.

Posterior a lo mencionado, se elaborará un marco teórico fundamental para el proyecto a través de la recolección de información mediante una investigación bibliográfica que permita obtener información de fuentes secundarias como libros, revistas, internet y otros documentos de apoyo.

El diseño del modelo administrativo y financiero propuesto para la Asociación Agropecuaria Troje Productivo, se lo realizará mediante el desarrollo de los principales elementos organizacionales, así como también de la estructura organizativa y financiera de la misma.

Para determinar los impactos que va a tener la Asociación Agropecuaria Troje Productivo al adoptar el modelo administrativo y financiero que se propone, se llevará a cabo la elaboración y análisis de una matriz de impacto la misma que posteriormente ayudará a realizar las correspondientes conclusiones.

Finalmente se culmina el presente modelo con las respectivas conclusiones, recomendaciones y anexos. Con la finalidad de que el presente trabajo sirva como una guía y herramienta útil de trabajo, que permita alcanzar los objetivos planteados por la Asociación Agropecuaria Troje Productivo.

ÍNDICE GENERAL

Resumen Ejecutivo	ii
Abstract.....	iii
Autoría	iv
Informe del Director de Trabajo de Grado	v
Cesión de Derechos	vi
Autorización de uso y publicación.....	vii
Dedicatoria.....	ix
Agradecimiento	x
Presentación.....	xi
Índice General.....	xii
Índice de Cuadros.....	xvii
Índice de Gráficos	xvii
Introducción	xix
Justificación	xx
Objetivos.....	xxi

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	2
Antecedentes	2
Objetivos del Diagnóstico	3
General	3
Específicos.....	3
Variables Diagnósticas	3
Indicadores	4
Matriz de Relación Diagnóstica.....	6

Población y muestra	7
Técnicas de investigación	7
Tabulación y Análisis de la Información.....	8
Encuesta aplicada a los socios de Troje Productivo	8
Encuesta aplicada a los clientes (intermediarios) de Troje Productivo	16
Entrevistas realizadas al Presidente de Troje Productivo.....	24
Información recopilada de fuentes secundarias.....	27
Matriz FODA	28
Cruce Estratégico	29
Fortalezas vs. Oportunidades (FO).....	29
Fortalezas vs. Amenazas (FA).....	29
Debilidades vs. Oportunidades (DO)	30
Debilidades vs. Amenazas (DA)	30
Identificación de la oportunidad de implementación del proyecto.....	31

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO	33
Sector Asociativo	33
Estructura interna.....	33
Asociación	33
Modelo administrativo	34
Definición	34
Características	34
Administración	34
Definición	34
Importancia	35
Principios Generales.....	36

Proceso Administrativo	38
Organigramas	40
Definición	40
Clasificación.....	40
Ventajas y desventajas	43
Misión	44
Visión	45
Manual de Funciones.....	45
Definición	45
Objetivos de un manual de funciones	46
Contenido básico de un manual de funciones	47
Elementos de la dirección	48
Motivación.....	48
Liderazgo	48
Comunicación	50
Toma de decisiones.....	51
Modelo financiero.....	52
Definición	52
Objetivo.....	52
Finanzas	52
Definición	52
Importancia	53
La contabilidad en la microempresa	54
Importancia	54
Normas internacionales de información financiera	54
Plan general de cuentas	55

Estados Financieros	55
Balance General	56
Estado de Resultados	56

CAPÍTULO III

PROPUESTA.....	58
Introducción	58
Modelo Administrativo.....	59
Elementos Organizacionales	59
Misión	59
Visión	59
Objetivos	60
Principios y valores	60
Políticas	61
Estrategias	62
Estructura Organizativa	64
Organigrama Estructural.....	64
Niveles Jerarquicos.....	65
Manual De Funciones	65
Reglamento Interno	77
Elementos De La Dirección.....	93
Motivación.....	93
Liderazgo	94
Comunicación	95
Toma de Decisiones	96
Modelo Financiero	98
Introducción	98

Objetivo.....	98
Políticas Financieras	98
Base Legal	100
Manual de Procedimientos	100
Plan de Cuentas	109
Dinámica Contable.....	111
Libros Contables	125
Balance de Comprobación.....	127
Estados Financieros	128

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE IMPACTOS	131
Introducción	131
Niveles de Impacto	131
Identificación de Impactos	132
Impacto Social	132
Impacto Económico	133
Impacto Empresarial	134

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	136
Recomendaciones	137

FUENTES DE INFORMACIÓN

Bibliografía	138
Linkografía	139

ANEXOS

Anexo N°1: Encuesta a socios	143
------------------------------------	-----

Anexo N°2: Encuesta a clientes.....	145
Anexo N°3: Entrevista al Presidente de la asociación	147
Anexo N°4: Instalaciones Asociación Agropecuaria Troje Productivo ...	148
Anexo N°5: Aplicación de encuesta	141
Anexo N°6: Carta de aval de la Asociación Agropecuaria Troje Productivo	150

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Matriz de relación diagnóstica.....	6
Cuadro N° 2: Matriz FODA	28
Cuadro N° 3: Organigrama estructural.....	64
Cuadro N°4: Manual de funciones Junta general de socios	66
Cuadro N°5: Manual de funciones Presidente	67
Cuadro N°6: Manual de funciones Secretaria.....	68
Cuadro N°7: Manual de funciones Vocales	70
Cuadro N°8: Manual de funciones Vicepresidente	71
Cuadro N°9: Manual de funciones Tesorero.....	72
Cuadro N°10: Manual de funciones Comisión cultural.....	74
Cuadro N°11: Manual de funciones Comisión social	75
Cuadro N° 12: Toma de decisiones	97
Cuadro N° 13: Elaboración de Estados Financieros	100
Cuadro N° 14: Adquisición de productos	103
Cuadro N° 15: Declaración de IVA	105
Cuadro N° 16: Manejo de fondo de caja chica.....	107

Cuadro N° 17: Niveles de impacto	131
Cuadro N° 18: Impacto social	132
Cuadro N° 19: Impacto económico	133
Cuadro N° 20: Impacto empresarial.....	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Propósito de la organización	8
Gráfico N° 2: Motivación	9
Gráfico N° 3: Trabajo en equipo.....	10
Gráfico N° 4: Comunicación.....	11
Gráfico N° 5: Integración.....	12
Gráfico N° 6: Liderazgo.....	13
Gráfico N° 7: Capacitación.....	14
Gráfico N° 8: Reglamento interno	15
Gráfico N°9: Tiempo de ser cliente	16
Gráfico N° 10: Referencias sobre la asociación	17
Gráfico N° 11: Calidad del producto.....	18
Gráfico N° 12: Comprensión hacia el cliente.....	19
Gráfico N° 13: Aceptación de sugerencias del cliente	20
Gráfico N° 14: Eficiencia en plazos de entrega.....	21
Gráfico N° 15: Entrega del producto	22
Gráfico N° 16: Nuevas actividades comerciales	23

INTRODUCCIÓN

En la comunidad San Francisco del Troje perteneciente a la Parroquia Julio Andrade del Cantón Tulcán, Provincia del Carchi se encuentra constituida la “Asociación Agropecuaria Troje Productivo” formada por veinte socios activos, la misma que se fundó el 24 de Enero del 2012 a través del Acuerdo Ministerial N° 058-DPAC que se encuentra en los registros del MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca). Esta organización surge como iniciativa de productores agropecuarios, por la necesidad de trabajar organizadamente y obtener la asistencia técnica y económica gubernamental necesaria para producir de la mejor manera y de esta forma mejorar las condiciones de vida de los socios y sus familias.

Sin embargo, en la actualidad dicha asociación se dedica al monocultivo, debido a que la base de la economía campesina de este sector está dirigida hacia la explotación del sector primario, básicamente a la producción de la papa, cuya producción es de aproximadamente 250 toneladas anuales.

Actualmente están administrados por una directiva conformada por un presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y tres vocales principales; dicha asociación tiene asambleas cada dos semanas.

La comercialización de la producción se la realiza en un pequeño porcentaje a los habitantes de la comunidad o directamente a los intermediarios quienes se encargan de llevar a los mercados mayoristas de Ibarra, Quito y Ambato.

Como se puede notar la organización es bastante insipiente, lo que no les ha permitido crecer ni desarrollarse, convirtiéndose en una necesidad la elaboración de un Modelo Administrativo y Financiero.

JUSTIFICACIÓN

Las razones por las cuales es importante la realización de esta investigación, entre otras son:

Debido a que la Asociación Agropecuaria Troje Productivo no cuenta con los adecuados procesos administrativos para desarrollarse de manera eficiente y eficaz; además carece de un reglamento interno al cual los socios puedan regirse; no dispone de una estructura organizativa apropiada y carece de una planificación adecuada para las actividades que lleva a cabo en sus operaciones; trayendo como consecuencia la falta de efectividad en la toma de decisiones y optimización de recursos.

En tal virtud, con el documento técnico de un modelo administrativo y financiero, la asociación podrá orientarse hacia una gestión efectiva, a fin de que los socios a través de una planificación, estudien de manera anticipada sus objetivos y acciones, de este modo podrán sustentar sus gestiones en un plan lógico ya que este se convierte en una guía para que la organización optimice sus recursos y posteriormente logren sus objetivos y no solamente basándose en supuestos que llevan a la desestabilización y por ende al abandono de la organización como tal.

Mediante este trabajo se busca proponer un modelo administrativo y financiero para la "Asociación Agropecuaria Troje Productivo", el mismo que permita a sus socios tener el conocimiento en cuanto a la forma como una organización debe trabajar y de esta forma comprometerlos en mejorar su administración para lograr una mejor eficiencia y efectividad en sus proyectos.

Los beneficiarios directos serán los socios que conforman la asociación, y aquellos que en lo posterior se adhieran a la misma.

Los beneficiarios indirectos serán los intermediarios y consumidores finales de los productos que dicha asociación genera. También se beneficiaran de manera indirecta las entidades crediticias como bancos,

cooperativas y financieras.

OBJETIVOS

General

Realizar un modelo administrativo y financiero para la “Asociación Troje Productivo”.

Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la organización a través de una matriz FODA.
- ✓ Elaborar un marco teórico, mediante investigación bibliográfica y documentos.
- ✓ Diseñar un Modelo Administrativo y Financiero, con los estándares de calidad que exige la administración moderna; para mejorar la eficacia y eficiencia organizacional y optimizar los recursos.
- ✓ Determinar los posibles impactos que genere el proyecto, mediante investigación de campo.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

“Troje Productivo” es una asociación agropecuaria integrada por 20 socios que se dedican a la producción y comercialización de la papa; fue constituida el 24 de enero del 2012, está ubicada en la comunidad San Francisco del Troje, parroquia Julio Andrade de la provincia del Carchi.

La asociación desde sus inicios y hasta la actualidad se ha manejado por los directivos quienes no cuentan con un plan estratégico y un orden para llevar un control y registro de cada una de las actividades que se realiza, lo cual ha generado grandes dificultades en la toma de decisiones tanto administrativas como financieras lo que conlleva a que la asociación tenga dificultades en identificar sus objetivos, sus responsabilidades y su nivel de crecimiento.

Con la identificación y análisis de la problemática existente a través de la presente investigación, se pretende determinar los indicadores, variables y objetivos que permitan establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la asociación con la finalidad de crear un modelo administrativo financiero que será de mucha ayuda para la misma.

Además, los resultados de la investigación permitirán a los socios realizar las acciones necesarias para la optimización de recursos, la mejor toma de decisiones, y un adecuado control en todas sus actividades y de esta manera ser más eficientes y eficaces en la calidad del producto.

1.2. Objetivos del diagnóstico

1.2.1. General

Realizar el diagnóstico situacional actual de la Asociación Agropecuaria Troje Productivo tanto en el aspecto administrativo como en el financiero, para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.2.2. Específicos:

- Determinar si la Asociación Agropecuaria Troje Productivo está dotada de los elementos básicos para realizar la labor de planificación en sus operaciones.
- Verificar la existencia de una estructura organizativa dentro de la Asociación Agropecuaria Troje Productivo.
- Determinar la forma de dirección que lleva a cabo Asociación Agropecuaria Troje Productivo para su talento humano.
- Establecer la forma de control que emplea la Asociación Agropecuaria Troje Productivo.
- Analizar el producto que ofrece la Asociación Agropecuaria Troje Productivo a sus clientes.
- Examinar los principales aspectos del sistema financiero de la Asociación Agropecuaria Troje Productivo

1.3. Variables diagnósticas

Planificación

Organización

Dirección

Control

Producto Ofertado

Sistema financiero

1.4. Indicadores

- Planificación
 - ✓ Misión
 - ✓ Visión
 - ✓ Principios y Valores
 - ✓ Objetivos
 - ✓ Políticas
 - ✓ Estrategias

- Organización
 - ✓ Organigrama estructural
 - ✓ Manual de Funciones
 - ✓ Reglamento interno

- Dirección
 - ✓ Motivación
 - ✓ Comunicación
 - ✓ Liderazgo

- Control
 - ✓ Seguimiento
 - ✓ Monitoreo
 - ✓ Supervisión

- Producto ofertado
 - ✓ Satisfacción
 - ✓ Entrega oportuna
 - ✓ Calidad del producto
 - ✓ Forma de pago
 - ✓ Atención al cliente
 - ✓ Requerimientos del cliente

➤ Sistema Financiero

- ✓ Comprobantes de venta
- ✓ Libros contables
- ✓ Principales Cuentas Contables
- ✓ Estados Financieros

1.5. Matriz de relación diagnóstica

Cuadro N° 1

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN	SUJETOS
Determinar si la asociación “Troje Productivo” está dotada de los elementos organizacionales básicos para realizar la labor de planificación en sus operaciones.	Planificación	Misión Visión Principios y Valores Objetivos Políticas Estrategias	Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista	Primaria Primaria Primaria Primaria Primaria Primaria	Presidente Presidente Presidente Presidente Presidente Presidente
Verificar la existencia de una estructura organizativa dentro de la asociación “Troje Productivo”	Organización	Organigrama estructural Manual de Funciones Reglamento interno	Entrevista Entrevista Entrevista/ Encuesta	Primaria Primaria Primaria	Presidente Presidente Presidente / Socios
Determinar la forma de dirección que lleva a cabo de la asociación “Troje Productivo” para su talento humano.	Dirección	Motivación Comunicación Liderazgo	Entrevista / Encuesta Entrevista / Encuesta Entrevista / Encuesta	Primaria Primaria Primaria	Presidente / Socios Presidente / Socios Presidente / Socios
Establecer los mecanismos de control que emplea la asociación “Troje productivo”.	Control	Actividades de control Ingreso de nuevos miembros Capacitación	Entrevista Entrevista Encuesta	Primaria Primaria Primaria	Presidente Presidente Socios
Analizar el producto que ofrece la asociación “Troje productivo” a sus clientes.	Producto Ofertado	Satisfacción Entrega oportuna Calidad del producto Forma de pago Atención al cliente Requerimientos del cliente	Encuesta / Entrevista Encuesta / Entrevista Encuesta / Entrevista Encuesta / Entrevista Encuesta / Entrevista Encuesta / Entrevista	Primaria Primaria Primaria Primaria Primaria Primaria	Clientes / Presidente Clientes / Presidente Clientes / Presidente Clientes / Presidente Clientes / Presidente Clientes / Presidente
Examinar los principales aspectos del sistema financiero de la asociación “Troje Productivo”	Sistema Financiero	Comprobantes de venta Libros contables Principales Cuentas Contables Estados Financieros	Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista	Primaria Primaria Primaria Primaria	Presidente Presidente Presidente Presidente

Elaborado por: La Autora

1.6. Mecánica operativa

1.6.1. Población y muestra

Tomando en cuenta que el tamaño de la población es menor a cien, se llegó a la conclusión de que no se va hacer el cálculo de la muestra, si no se utilizará el método tipo censo que involucra a todos quienes conforman actualmente la Asociación Agropecuaria Troje Productivo que son veinte socios, donde se realizará una entrevista al presidente y encuestas a los demás socios. Así como también a los cinco clientes permanentes con los cuales trabaja la Asociación, a los cuales también se les realizará una encuesta.

Por lo tanto el total de la población motivo de investigación es de 25 personas.

1.6.2. Técnicas de investigación

Entrevista: La entrevista es un instrumento muy importante en la investigación, de tal modo que se la aplicará a todos los que integran la Asociación Agropecuaria Troje Productivo y de esta forma lograr obtener información sobre la situación actual de la misma.

Encuesta: Esta técnica proporciona la información que se necesita conocer acerca de la Asociación Agropecuaria Troje Productivo, en base a preguntas claves para la investigación. Es decir que permitirá diseñar un modelo de encuesta con un adecuado cuestionario, de tal manera que la interpretación de los datos será menos complicada.

1.7. Tabulación y análisis de la información

1.7.1. Encuesta aplicada a los socios de la Asociación Agropecuaria Troje Productivo compuesta de ocho preguntas.

1. ¿Conoce cuál es el propósito de esta organización?

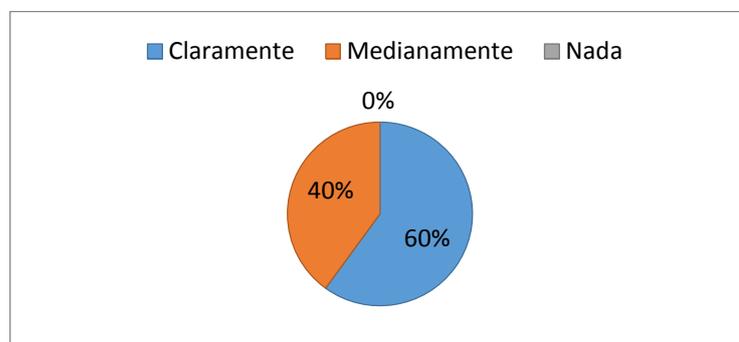
TABLA N°1
PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Claramente	12	60%
Medianamente	8	40%
Nada	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta socios

GRÁFICO N°1
PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta socios

ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados de la encuestas más de la mitad de los socios encuestados conocen claramente el propósito de la organización mientras tanto la parte restante conocen medianamente dicho propósito. Lo que significa que existe un profundo desconocimiento casi de la mitad de los socios en lo que respecta al por qué de la creación de la organización.

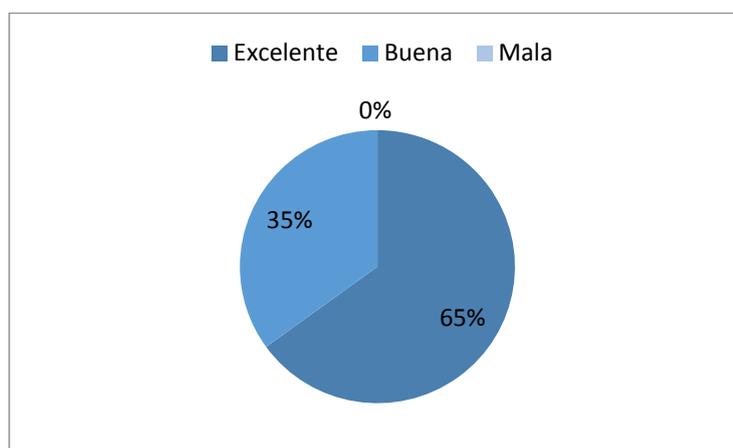
2. ¿Cómo califica el ambiente de motivación dentro de la asociación?

**TABLA N° 2
MOTIVACIÓN**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	13	65%
Buena	7	35%
Mala	0	0%
TOTAL	13	100%

Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta socio

**GRÁFICO N° 2
MOTIVACIÓN**



Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta socio

ANÁLISIS

Según el gráfico, la mayor parte de encuestados consideran que actualmente existe un excelente ambiente de motivación mientras que el resto lo califica solamente como bueno. Esto quiere decir que no hay una completa motivación dentro de la organización.

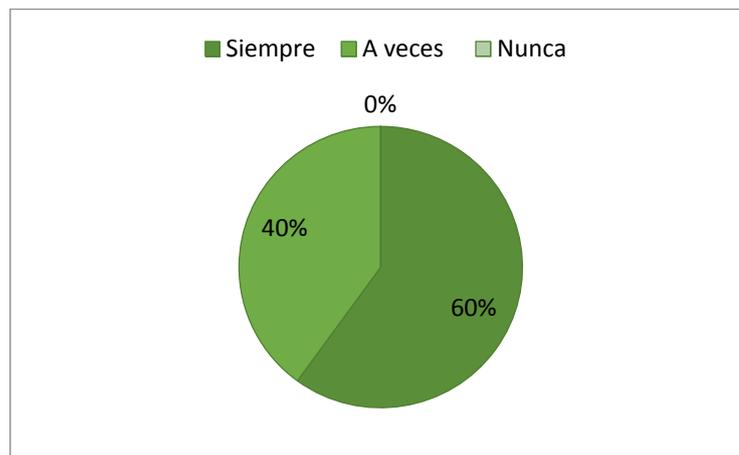
3. ¿De acuerdo a su parecer en la empresa existe trabajo en equipo?

**TABLA N° 3
TRABAJO EN EQUIPO**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	14	70%
A veces	6	30%
Nunca	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta socio

**GRÁFICO N° 3
TRABAJO EN EQUIPO**



Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta socio

ANÁLISIS

Conforme lo muestra el gráfico, siempre existe trabajo en equipo en la asociación, sin embargo, existe un porcentaje menor que indica lo contrario que no todas las veces se practica el trabajo en equipo es decir casi siempre.

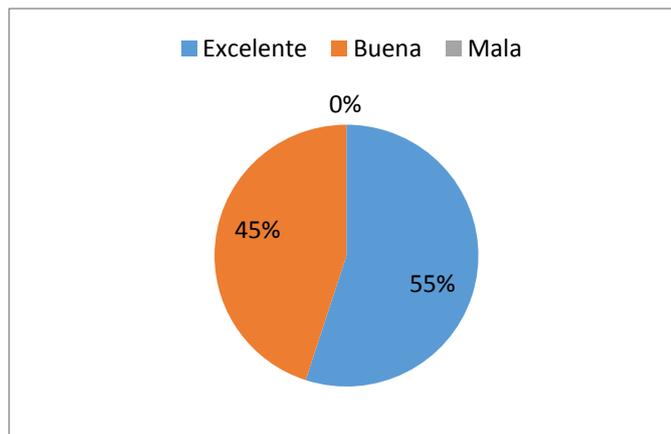
4. ¿Según su opinión, cómo es la comunicación en la asociación?

**TABLA N° 4
COMUNICACIÓN**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	11	55%
Buena	9	45%
Mala	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta socio

**GRÁFICO N° 4
COMUNICACIÓN**



Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta socio

ANÁLISIS

En función de los resultados obtenidos de la encuesta, se puede manifestar que un poco más de la mitad de los socios encuestados consideran que existe una excelente comunicación, sin embargo el resto no lo considera así ya que opinan que la comunicación no es tan excelente, por cuanto la califican como buena.

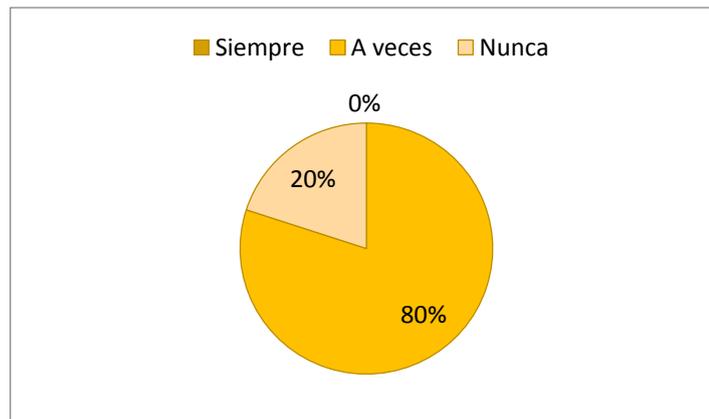
5. ¿Se realizan eventos de integración en la asociación?

**TABLA N° 5
INTEGRACIÓN**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
A veces	16	80%
Nunca	4	20%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta socio

**GRÁFICO N° 5
INTEGRACIÓN**



Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta socio

ANÁLISIS

Se puede determinar que más de la mitad de encuestados opinan que solamente a veces la asociación organiza eventos de integración entre socios, sin embargo un mínimo porcentaje considera que nunca se realizan los mencionados eventos.

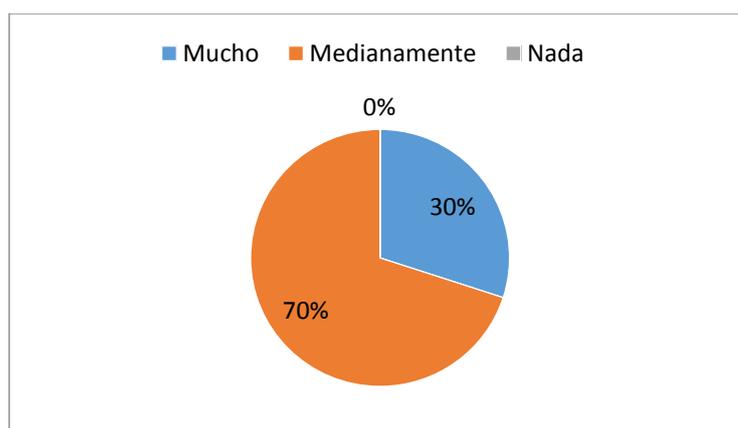
6. ¿Considera usted que existe un nivel de liderazgo en la Asociación Agropecuaria Troje Productivo?

**TABLA Nº 6
LIDERAZGO**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	6	30%
Medianamente	14	70%
Nada	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta socio

**GRÁFICO Nº 6
LIDERAZGO**



Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta socio

ANÁLISIS

Se puede observar según el gráfico que del total de encuestados un porcentaje menor consideran que existe mucho liderazgo dentro de la organización, pero por otro lado la mayoría de ellos opinan lo contrario ya que creen que existe liderazgo pero en un nivel medio.

7. ¿Recibe usted capacitaciones en la Asociación Agropecuaria Troje Productivo?

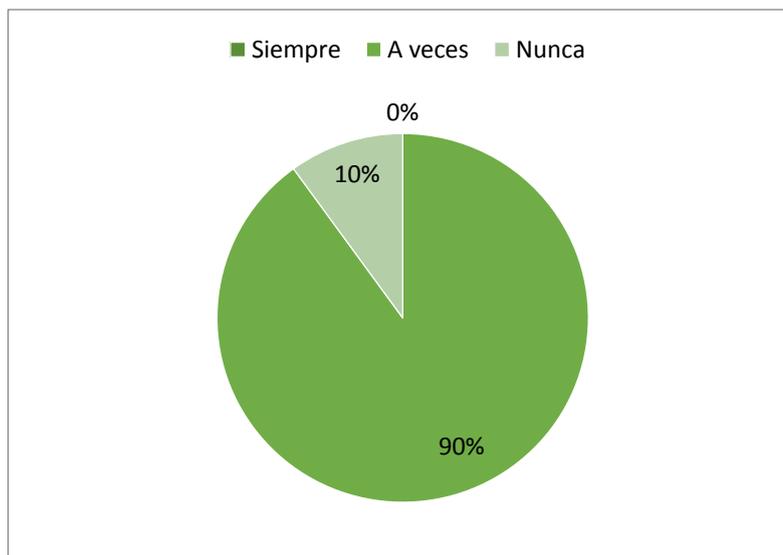
**TABLA Nº 7
CAPACITACIÓN**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
A veces	18	90%
Nunca	2	10%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta socio

**GRÁFICO Nº 7
CAPACITACIÓN**



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta socio

ANÁLISIS

De igual manera que en la pregunta anterior sus porcentajes son los mismos ya que el 90% de los socios manifiestan que solamente a veces reciben capacitación mientras que el porcentaje restante comentan que nunca las reciben.

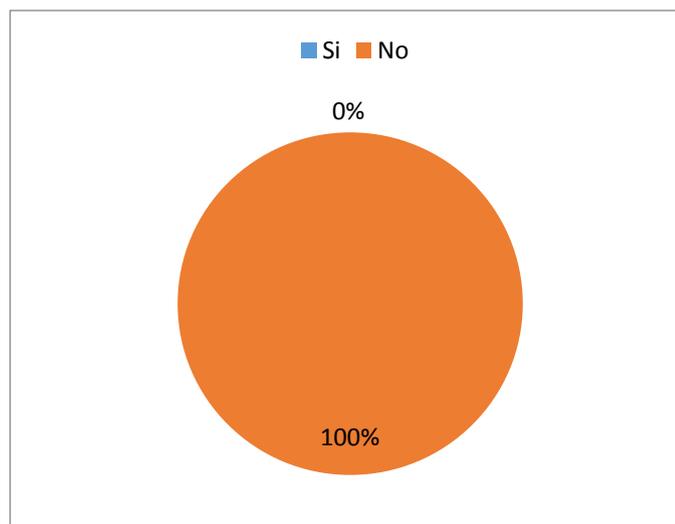
8. ¿La asociación dispone de algún reglamento interno?

**TABLA N° 8
REGLAMENTO INTERNO**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	20	100%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta socio

**GRÁFICO N° 8
REGLAMENTO INTERNO**



Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta socio

ANÁLISIS

Mediante la observación del presente gráfico se puede manifestar que la asociación no cuenta con un reglamento interno al cual regirse, debido a que el total de socios respondieron que no.

1.7.2. Encuesta aplicada a los clientes (intermediarios) de la Asociación Agropecuaria Troje Productivo compuesta de ocho preguntas.

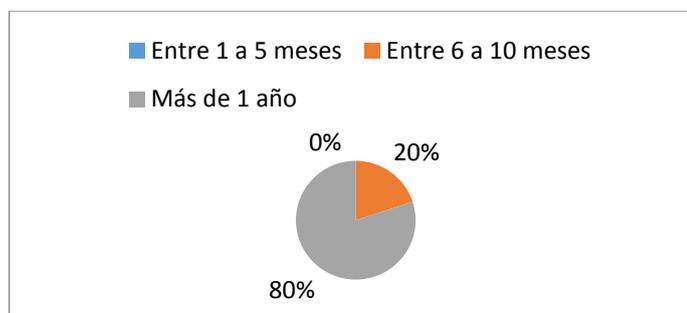
1. ¿Por cuánto tiempo ha sido cliente de la Asociación Agropecuaria Troje Productivo?

**TABLA N°1
TIEMPO DE SER CLIENTE**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 1 a 5 meses	0	0%
Entre 6 a 10 meses	1	20%
Más de 1 año	3	80%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta clientes

**GRÁFICO N°9
TIEMPO DE SER CLIENTE**



Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta clientes

ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta la mayor parte de encuestados llevan más de un año siendo clientes de la asociación mientras que los demás llevan siendo clientes entre un rango entre seis y diez meses.

2. Las referencias acerca de la Asociación Agropecuaria Troje Productivo son:

TABLA Nº 2
REFERENCIAS SOBRE LA ASOCIACIÓN

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	3	60%
Buenas	2	40%
Malas	0	0%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta clientes

GRÁFICO Nº 10
REFERENCIAS SOBRE LA ASOCIACIÓN



Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta clientes

ANÁLISIS

Conforme a lo que muestra el gráfico, más del cincuenta por ciento de las encuestas arrojan que los clientes conocen excelentes referencias de la asociación, mientras que el resto indica que sus referencias son buenas.

3. ¿Cómo califica la calidad en general del producto que le ofrece la Asociación Agropecuaria Troje Productivo?

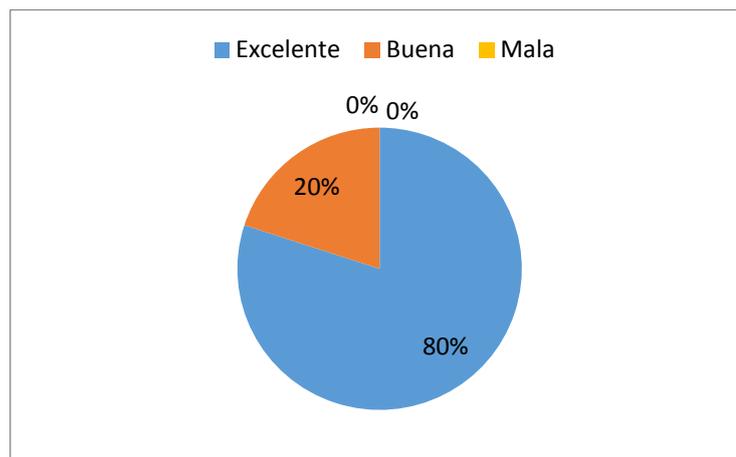
TABLA N° 3
CALIDAD DEL PRODUCTO

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	4	80%
Buena	1	20%
Mala	0	0%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta clientes

GRÁFICO N° 11
CALIDAD DEL PRODUCTO



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta clientes

ANÁLISIS

Se puede determinar que más de la mitad de encuestados califican el producto que ofrece la asociación con excelentes mientras que un porcentaje muy inferior lo califica como bueno.

4. ¿Cómo califica el nivel de comprensión que tiene la Asociación Agropecuaria Troje Productivo ante sus necesidades al momento de realizar la compra del mismo?

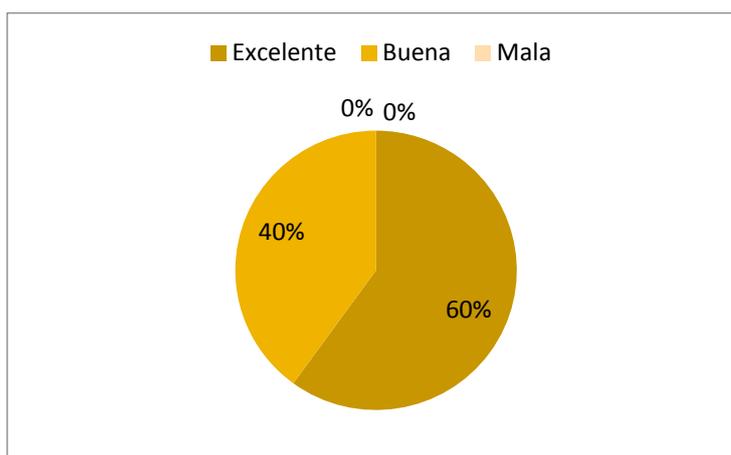
TABLA Nº 4
COMPRENSIÓN HACIA EL CLIENTE

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	60%
Buena	2	40%
Regulare	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta clientes

GRÁFICO Nº 12
COMPRENSIÓN HACIA EL CLIENTE



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta clientes

ANÁLISIS

Según los resultados de la encuesta se puede determinar que el nivel de comprensión que posee la asociación ante las necesidades del cliente en el momento de la comercialización es excelente, mientras que existe un porcentaje menor de encuestados que indican que lo califican como bueno.

5. ¿En algún momento la asociación toma en cuenta alguna de sus sugerencias?

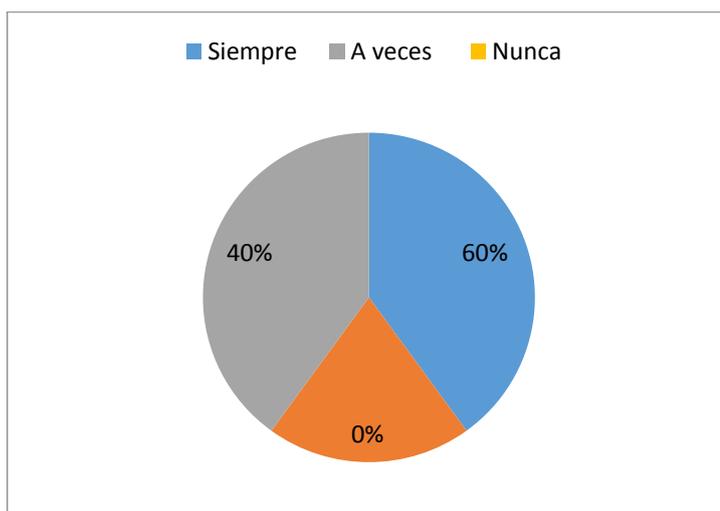
TABLA N° 5
ACEPTACIÓN DE SUGERENCIAS DEL CLIENTE

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	60%
A veces	2	40%
Nunca	0	0%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta clientes

GRÁFICO N° 13
ACEPTACIÓN DE SUGERENCIAS DEL CLIENTE



Elaborado por: La Autora

Fuente: Encuesta clientes

ANÁLISIS

Los resultados indican que la asociación siempre toma en cuenta las sugerencias que se presentan por parte del cliente mientras que el porcentaje restante considera que solamente a veces son aceptadas dichas sugerencias.

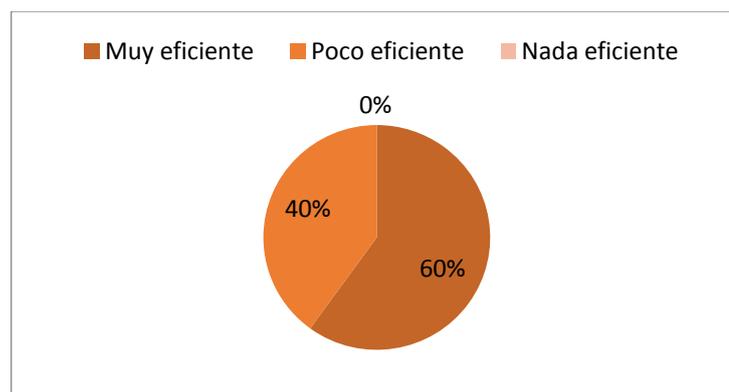
6. ¿Qué tan eficiente es la asociación al momento de cumplir con el plazo de la entrega del producto?

TABLA N° 6
EFICIENCIA EN PLAZOS DE ENTREGA

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy eficiente	3	60%
Poco eficiente	2	40%
Nada eficiente	0	0%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta clientes

GRÁFICO N° 14
EFICIENCIA EN PLAZOS DE ENTREGA



Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta clientes

ANÁLISIS

La mayoría de encuestas indican que la asociación es muy eficiente con respecto al cumplimiento de los plazos de entrega del producto, pero por otro lado existe un porcentaje muy bajo que considera a la asociación como poco eficiente.

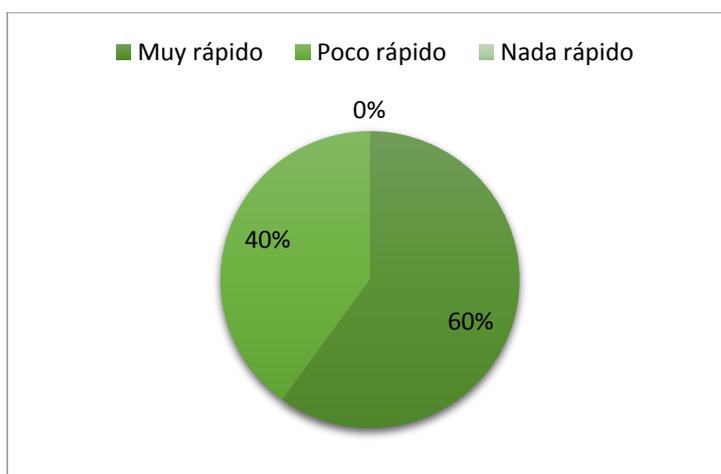
7. ¿Qué tan rápido responde la asociación al momento de presentarse algún problema en la entrega del producto?

TABLA N° 7
RESPUESTA ANTE INCONVENIENTES EN LA ENTREGA

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy rápido	3	60%
Poco rápido	2	40%
Nada rápido	0	0%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta clientes

GRÁFICO N° 15
ENTREGA DEL PRODUCTO



Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta clientes

ANÁLISIS

Conforme a lo que indica el gráfico la respuesta que genera la asociación ante un determinado inconveniente que se presente en la entrega del producto es muy rápida, sin embargo la menor parte de encuestados cree que dicha respuesta es poco rápida.

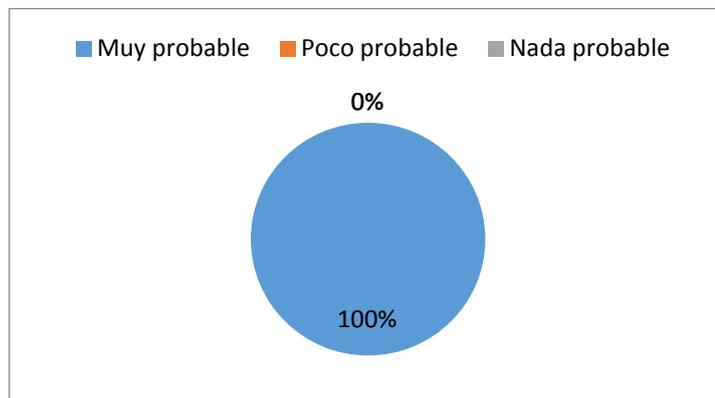
8. ¿Cuáles son las probabilidades de que usted realice actividades comerciales con la asociación?

TABLA Nº 8
PROBABILIDAD DE NUEVAS ACTIVIDADES COMERCIALES CON LA ASOCIACIÓN

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy probable	5	100%
Poco probable	0	0%
Nada probable	0	0%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta clientes

GRÁFICO Nº 16
NUEVAS ACTIVIDADES COMERCIALES



Elaborado por: La Autora
Fuente: Encuesta clientes

ANÁLISIS

En esta pregunta los resultados arrojan que el total de encuestados manifiestan que es muy probable de que ellos realicen más actividades comerciales con la asociación.

1.7.3. Entrevistas realizadas al Sr. Montenegro Orlando, Presidente de la Asociación Agropecuaria Troje Productivo.

1. ¿Cuál es el propósito de esta organización?

Ante todo el propósito de la organización es contribuir al mejoramiento económico social y humano de todos los socios y sus familias, así como fomentar la inversión de todos los socios, sobre todo apoyando a las actividades productivas de la papa.

2. ¿Cómo se encuentra actualmente la asociación con respecto a planificación?

Actualmente no contamos con ningún tipo de planificación se podría decir documentada, ya que la organización solo se maneja de manera empírica, cada año en la parte administrativa se realiza un análisis de lo alcanzado y se planifican los objetivos y lo que se propone para el próximo año.

3. ¿Se ha definido una Misión y Visión que contribuya a los objetivos de la asociación?

Por el momento no contamos con una visión y misión claramente establecida ya que solo se tiene una idea de lo que queremos a futuro pero no se lo ha analizado formalmente.

4. ¿De qué manera se realiza el control de las actividades de la asociación?

En cuanto a la disponibilidad de estándares de control de las actividades de la asociación, nosotros no disponemos de ello ya que el control se lo hace en forma personal.

5. ¿La asociación está dotada de un organigrama estructural y un manual de funciones?

La asociación no cuenta con ningún tipo de manual de funciones ya que solo se le informa verbalmente las obligaciones que tiene que llevar a cabo cada miembro de la directiva.

6. ¿Existe rotación de personal en los cargos de la directiva?

Bueno, el cambio de directiva se realiza cada año, pero algunas otras funciones se cambian de responsables de manera permanente para mejorar el desempeño en la realización de las diferentes actividades de la asociación.

7. ¿Cómo se realiza la vinculación o incorporación de nuevos socios a la organización? ¿Qué requisitos mínimos son necesarios?

No existe un procedimiento específico para la incorporación del nuevo, únicamente la persona que desea ser parte de la asociación lo que hace es una solicitud que manifieste su voluntad de pertenecer a la organización y compromiso de cumplir con las obligación y deberes de la misma, esta solicitud debe presentarla ante los organismos competentes.

8. ¿Se toman decisiones en base a presupuestos que dispone la asociación y a estrategias de marketing?

Al momento de tomar decisiones sobre alguna situación, siempre tenemos en cuenta que todo vaya acorde a lo presupuestado, ya que si manejamos un presupuesto para las actividades, pero dicho presupuesto también se lo lleva empíricamente. En cuanto al del marketing, no contamos con ninguna estrategia específica, actualmente estamos luchando contra el contrabando de la papa que viene de Colombia y ello hace que el precio de nuestro producto se rebaje por ello nuestra

estrategia ha sido hablar con las autoridades competentes para que nos ayuden al respecto.

9. ¿Qué me puede decir acerca de la producción, como se maneja este aspecto?

Siempre se tiene en mente la producción de un buen producto que cumpla con las expectativas de nuestro cliente y de esta manera lograr una buena negociación. Actualmente existen muchos clientes que a la vez vienen a ser intermediarios en la localidad pero nosotros estamos trabajando con cinco de ellos de forma permanente. Además siempre se tiene presente varias dificultades en este sector productivo debido a la poca disponibilidad de semillas certificadas, a los cambios climáticos y también a los elevados costos de producción.

10. ¿Cómo se encuentra la capacidad económica de la asociación?

Actualmente nuestra capacidad económica es estable gracias a las ventas que se han tenido en el año, y esperamos que con el cumplimiento de objetivos trazados para este año la capacidad económica aumente positivamente. Sin embargo por el momento la asociación no cuenta con recursos propios suficientes para cubrir con el presupuesto establecido para este año ya que es muy grande, así que hemos optado por financiamiento externo a través de una cooperativa de ahorro y crédito de la localidad.

11. ¿Cómo se maneja el presupuesto de la asociación? ¿Cómo está financiado?

Como lo dije anteriormente debido a que el proyecto que estamos realizando es grande, el presupuesto es muy alto por ello nos hemos visto en la necesidad de optar por el endeudamiento a través de una entidad financiera. En cuanto al presupuesto este se maneja de manera empírica tomando en cuenta los diferentes gastos que se tendrá pronosticando empíricamente sin ningún método matemático ni nada por el estilo.

12. ¿La asociación cuenta con un proceso contable que proporcione información confiable y oportuna?

La forma como se lleva la contabilidad en la asociación es muy fácil, nada técnico, ya que se registran todos los ingresos y gastos que se han tenido así como las cuentas que se tienen por cobrar y las que se tienen por pagar ya sea a proveedores, deuda de crédito con la cooperativa, etc. De la diferencia de todo lo que le manifesté se realiza la repartición de las utilidades pero antes de eso un porcentaje de las utilidades por socio se coloca en ahorros ya que la asociación cuenta con una caja de ahorro y crédito comunitario.

13. ¿Le gustaría que la empresa cuente con un modelo administrativo y financiero para un mejor desarrollo de las actividades en esta área?

Por supuesto, estoy más que seguro que con la implantación de ese modelo ayudara al mejoramiento de nuestra asociación y también creo que será un modelo a seguir para otras asociaciones porque todas las asociaciones tenemos el mismo problema de no llevar un buen proceso de administración en nuestras actividades.

1.7.4. Información recopilada de fuentes secundarias

(Gabriel, 2013) En su artículo menciona que “la abundante lluvia, el contrabando del tubérculo desde Colombia y Perú, los precios elevados de los insumos agrícolas y los costos bajos del producto afectaron a los campesinos”, esto les ocurre de manera permanente a los campesinos de la provincia del Carchi preocupándolos mucho ya que los precios a los que venden su producto no cubren la inversión realizada; es decir que ello provoca inestabilidad en medianos y pequeños productores.

1.8. Matriz FODA

Cuadro N° 2

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1: Excelente atención al cliente F2: La asociación está constituida legalmente F3: Eficiencia en la entrega del producto F4: Autogestión F5: Capacidad de financiamiento F6: Disponen de una caja de ahorro y crédito comunitario F7: Calidad del producto F8: Clientes fijos F9: Asesoramiento agropecuario</p>	<p>D1: No existe suficiente motivación D2: Deficiente trabajo en equipo D3: Planificación empírica D4: Misión y visión no establecida D5: No cuenta con la descripción de principios y valores D6: No cuenta con reglamento interno D7: No cuenta con un proceso contable D8: Deficientes capacitaciones D9: Mantiene control de forma empírica D10: Falta de manual de funciones D11: No cuenta con un organigrama estructural D12: Falta de liderazgo</p>

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1: Capacidad de financiamiento O2: Convenios con organizaciones dedicadas al microemprendimiento económico O3: Alianzas estratégicas O4: Fomento agropecuario O5: Sistemas de microfinanzas</p>	<p>A1: Contrabando A2: Poca disponibilidad de semilla certificada A3: Cambios climáticos A4: Elevados costos de producción A5: Políticas tributarias A6: Inadecuada aplicación de agroquímicos A7: Bajos precios en el mercado</p>

Elaborado por: La Autora

Fuente: Tabulación y análisis de la información

1.9. Cruce estratégico

1.8.1. Fortalezas vs. Oportunidades (FO)

F1, F3, F7 – O5

Con la calidad del producto, la excelente atención al cliente y la eficiencia en la entrega del mismo, se puede aprovechar a corto plazo la nueva demanda de clientes en la localidad.

F2 – O1, O3, O4

La asociación al estar constituida legalmente puede aprovechar los convenios que realizan las organizaciones dedicadas al microemprendimiento y además puede participar en los sistemas de microfinanzas y fomento agropecuario.

F9 – O2

Los socios, pueden optar por asistir a capacitaciones que brindan las entidades públicas o casas comerciales de agroquímicos y que no tienen ningún costo.

1.8.2. Fortalezas vs. Amenazas (FA)

F4 – A1

Ya que la asociación realiza gestiones con organismos públicos como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) y el Gobierno Provincial del Carchi, se debería analizar conjuntamente con las correspondientes autoridades sobre el tema del contrabando del tubérculo para encontrar las mejores soluciones, ya que al mitigar este contrabando los precios podrían mejorar para la producción ecuatoriana.

F4 – A2

Gestionar con el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) para poder conseguir la provisión de semilla certificada del tubérculo y de esta manera seguir manteniendo la calidad del producto.

F5 – A3

La asociación al disponer de capacidad de financiamiento, puede contraer un crédito para poder adquirir los insumos agrícolas suficientes que permita contrarrestar los posibles daños que deje como consecuencia los constantes cambios climáticos.

1.8.3. Debilidades vs. Oportunidades (DO)

D8 – O2

Aprovechar las capacitaciones que dictan las entidades públicas sin ningún costo y las capacitaciones que brindan las casas comerciales de los insumos agrícolas para de alguna forma eliminar esa deficiente capacitación de los socios en lo que sea necesario reforzar tanto en la parte organizativa como en la parte técnica para la obtención de un producto de calidad.

D10 – O2

Diseñar el manual de funciones, que sea de conocimiento general para la directiva y sus socios actualizando y mejorando los procesos mediante la realización de alianzas con entidades semejantes.

1.8.4. Debilidades vs. Amenazas (DA)

D8 – A1, A7

Programar capacitaciones conjuntamente con otras entidades de similares características a fin de recibir asesoramiento que ayude a buscar alternativas o estrategias con respecto a la situación de contrabando que se está viviendo actualmente, así como la manera de enfrentar los bajos precios en el mercado.

D3 – A1, A2, A3

Diseñar un plan estratégico con el respectivo plan operativo de modo que dicha planificación ayude a tomar las mejores decisiones y acciones para enfrentar de la mejor manera posible la situación del contrabando, la poca disponibilidad de semilla certificada, las inclemencias del ambiente, etc.

con el propósito de hacer las cosas correctas de la manera correcta, sin improvisar.

1.10. Identificación de la oportunidad de implementación del proyecto.

Una vez realizado el análisis de la información recopilada de las diferentes fuentes de información a través de las distintas técnicas e instrumentos de investigación como: encuestas, entrevista y el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas, se determinó que la Asociación Agropecuaria Troje Productivo no dispone de un modelo administrativo y financiero, que permita un mejor desarrollo de sus actividades.

La asociación no cuenta con una organización formal para la realización de tareas y actividades ya que los socios se dividen el trabajo de acuerdo a su capacidad; asimismo, dicha asociación está regida por un estatuto el mismo que es esencial para su desenvolvimiento, sin embargo no es tomado en cuenta.

Los elementos organizacionales son muy importantes en una organización ya que indica el rumbo o el motivo por el que fue creada; dichos elementos se componen de la misión, visión, objetivos, principios y valores, por lo tanto al no existir estos elementos organizacionales, la asociación no tiene una orientación hacia su propio crecimiento y desarrollo.

Por otro lado la parte contable también es importante ya que de ella depende la correcta administración de los recursos así como también la toma de decisiones dentro de la asociación; por ello al no contar con la presentación de los respectivos estados financieros no se puede tomar una decisión adecuada ni tampoco evaluar si la asociación está creciendo o decreciendo.

El propósito del modelo administrativo y financiero es dar solución a las

falencias identificadas, ya que esta guía viene a ser una herramienta que permite mejorar y optimizar recursos, no solamente para la asociación sujeta a la presente investigación sino también para todas las asociaciones similares, debido a que tienen el mismo problema y por ello no se desarrollan.

Por lo mencionado anteriormente, es necesaria la elaboración de un “Modelo Administrativo y Financiero para la Asociación Agropecuaria Troje Productivo de la Parroquia Julio Andrade, Cantón Tulcán, Provincia del Carchi”

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Sector asociativo

2.1.1. Definición

(Ley Organica de Economía Popular y Solidaria , 2012), en su artículo 18 establece que “el 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 bajo los principios de la presente Ley”.

2.1.2. Estructura interna

De igual manera, según (Ley Organica de Economía Popular y Solidaria , 2012), en su artículo 19 establece que “la forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato”.

La integración y funcionamiento de los órganos directivos y de control de las organizaciones del sector asociativo, se normará en el Reglamento de la presente Ley, considerando las características y naturaleza propias de este sector.

2.1.3. Asociación

Según (Muños, 2012), las asociaciones “son organizaciones dinámicas que de la sociedad civil, fundamentalmente de las clases menos

privilegiadas, para vertebrarla en torno a la solución de problemas de ámbito territorial y/o sectorial en el que surge la defensa de los intereses de la comunidad. Es un grupo de personas que se constituye como tal con un vínculo jurídico”.

El autor se refiere a que las asociaciones prácticamente surgen de un grupo de personas que tienen una necesidad en común y se constituyen legalmente para dar solución a dicha necesidad.

2.2. Modelo administrativo

2.2.1. Definición

Según (Marcano, 2010), define a los modelos administrativos como “representaciones de un objeto, sistema o idea de norma diferente a la de identidad misma. Por lo general ayuda a entender y mejorar un sistema”.

Se puede decir que los modelos administrativos son aquellos que las empresas pueden adaptarlos a sus propias necesidades ya que los modelos no suelen ser rígidos.

2.2.2. Características

A continuación se presentan algunas de las características más relevantes de los modelos administrativos tomados de (Marcano, 2010).

- Son aplicados para producir un cambio.
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa a través de las herramientas aplicadas.

2.3. Administración

2.3.1. Definición

La administración a lo largo del tiempo ha tenido varias definiciones por lo cual a continuación se describen dos de ellas según sus autores:

(Hernández y Rodríguez, 2012), define a la administración como “ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo por medio de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales”.

Se puede manifestar que la administración es el manejo racional de los recursos que posee la organización por lo que la administración es imprescindible para el logro de objetivos comunes y por ende el crecimiento de la misma.

2.3.2. Importancia

La importancia de la administración es expresada de distintas maneras por algunos autores como se describe a continuación:

Para (Cuartas, 2008), la administración es importante por los siguientes aspectos:

- ✓ La administración se aplica a todo tipo de empresa u organismo.
- ✓ El éxito de un organismo depende directamente de su buena administración.
- ✓ Una adecuada administración eleva la productividad.
- ✓ En la pequeña y mediana empresa es la única posibilidad de competir es aplicando la administración.

Por lo mencionado anteriormente la administración es de suma importancia en toda organización independientemente de su tamaño y la magnitud de su capital, además con ello se logra realizar los procesos con mayor efectividad.

Según (Thompson J. , 2009), la administración “es importante porque con el empleo de sus métodos de dirección, por medio de sus principios y técnicas, se logra que muchas empresas alcancen su finalidad económica y/u otras organizaciones alcancen sus objetivos”.

En base a las afirmaciones descritas y en mi opinión se puede concluir que la administración es importante ya que viene a ser un proceso para lograr de manera eficiente los objetivos de la organización, a través de la coordinación de todos los recursos conjuntamente con el talento humano.

2.3.3. Principios generales

De acuerdo con (Marconi, 2009), la ciencia de la administración, como toda ciencia, debe basarse en leyes o principios, para ello el fundador de la escuela clásica de la administración, Henry Fayol en intento definir los principios generales de la administración basándose en las teorías de varios autores de sus época, de esta manera Fayol hace un importante aporte hacia el desarrollo de la administración moderna. Según Fayol, los principios generales de la administración son:

División del trabajo: El cual tiene por objeto “Producir más y mejor con el mismo esfuerzo y tiene como consecuencia, la especialización de las funciones y la separación de poderes”.

Autoridad: “El derecho a mandar y poder de hacerse obedecer”.

Disciplina: “La obediencia, la asiduidad, la conducta, los signos exteriores de respeto”. Señala los medios de establecerla y mantenerla: a) los buenos jefes todos los grados; b) las convenciones las más claras y equitativas que sea posible y c) las sanciones penales juiciosamente aplicadas.

Unidad de mando: “Para una acción cualquiera un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe”. A la dualidad de mando se considera como fuente de conflicto.

Unidad de decisión: “Un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto”. Fayol advierte que no debe confundirse este principio con el mencionado anteriormente, ya que la unidad de mando hace referencia al funcionamiento del personal y la unidad de dirección al cuerpo social de la empresa.

Subordinación del interés particular al interés general: Se refiere a que en una empresa el interés de una sola persona, grupo o departamento no debe primar en contra del interés de la empresa en conjunto.

Remuneración del personal: “La remuneración debe ser equitativa, y en la medida de lo posible dar satisfacción a la vez, al personal y a la empresa, al patrono y al empleado.

Centralización: Fayol considera a este principio como de orden natural ya que “en todo organismo del cerebro o de la dirección deben partirlas ordenes que ponen en movimiento todas las partes de organismo”.

Jerarquía: “La serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores”. Este principio se refiere a que la jerarquía no debe violarse, excepto algunos casos en que es necesario el contacto directo para el éxito de una operación, siempre con la autorización de los jefes directos, utilizando para ello la conocida pasarela ideada por Fayol.

Orden: Fayol distingue el orden material, para ello aplica la fórmula de “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”, para el cual es importante que haya “un lugar a para cada agente y que cada agente este en el lugar asignado”.

Equidad: “Es la combinación de la benevolencia con la justicia”.

Estabilidad de personal: Según el autor, la permanencia del personal es muy importante principalmente el de los puestos directivos, para que la empresa marche bien.

Iniciativa: Establece que debe fomentarse la iniciativa de todos los empleados. Fayol considera que un jefe es superior cuando este sabe estimular la iniciativa.

Unión del personal: El autor afirma que para aplicar de forma efectiva este principio, es necesario la unidad de mando, de esta manera se

evitara el peligro de la división, ya que esto es perjudicial para la empresa; por lo tanto la armonía y la unión del personal es uno de los aspectos más importantes de toda institución.

Todos estos principios ayudan a que una organización se oriente hacia el logro de sus objetivos de una manera eficiente, de modo que se administre adecuadamente los recursos que dispone la misma,

2.3.4. Proceso Administrativo

Para (Hernández y Rodríguez, 2012), el proceso administrativo es “el instrumento teórico básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización). Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc.”.

A continuación según (Bernal & Sierra, 2008), se presentan las etapas del proceso administrativo.

Planificación

“Es la primera función administrativa *porque sirve de base a las demás funciones*. Esta función determina por anticipado cuales son los objetivos que debe cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto; es un modelo teórico para actuar en el futuro”.

La planificación considera lo siguiente:

- Decisión sobre los objetivos
- Definición de planes para alcanzarlos
- Programación de actividades

Organización

“Es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso fusiones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir”.

La organización permite ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal forma que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

La organización hace referencia a lo siguiente:

- Recursos y actividades para alcanzar los objetivos
- Órganos y cargos
- Atribución de autoridades y responsabilidades

Dirección

“La dirección consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión”.

La dirección básicamente es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado; por otro lado dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

La dirección como tercer elemento del proceso administrativo, tiene que ver con lo siguiente:

- Designación de cargos
- Comunicación, liderazgo y motivación de personal
- Dirección para los objetivos

Control

“El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos”.

Se puede manifestar que el control es el proceso de vigilar las actividades que aseguren que se están cumpliendo tal como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación que se presente.

El último elemento del proceso administrativo se trata de controlar en

donde se procede a:

- Definición de estándares para medir el desempeño
- Corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación

2.4. Organigramas

2.4.1. Definición

Para la presente investigación se ha considerado las definiciones propuestas por algunos autores tal como se menciona a continuación:

Según (Ferrel, Hirt, Ramos, Adriaenséns, & Flores, 2008), el organigrama “es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación”.

Para (Franklin, 2008), el organigrama es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen”.

Según (Andrade, Diccionario de Economía, 2009), el organigrama es “expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc.”.

En base a las definiciones descritas se puede mencionar que el organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, en la que se indica en forma esquemática las áreas que la integran, así como también se visualiza las líneas de autoridad, comunicación y asesoría que posee.

2.4.2. Clasificación

Según (Thompson I. , 2009), los organigramas se clasifican de la siguiente manera:

Por su naturaleza Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

Microadministrativos: Los mismos que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

Macroadministrativos: Involucran a más de una organización.

Mesoadministrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

Por su finalidad Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

Informativo: Son puestos a disposición del público, por ello solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

Analítico: Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que permita obtener una visión global de la misma como el análisis de un presupuesto, la distribución de la planta de personal, de remuneraciones, etc.

Formal: Representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.

Informal: Cuando el modelo de organigrama planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

➤ **Por su ámbito:**

Generales: Contienen información representativa de una organización hasta un determinado nivel jerárquico.

Específicos: Muestra como está estructurada un área de la organización en particular.

➤ **Por su contenido:**

Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

➤ **Por su presentación o disposición gráfica:**

Verticales: Muestran las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desarticulan los diferentes niveles jerárquicos de manera escalonada. Son de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

Horizontales: Extienden las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

Mixtos: Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de

organizaciones con un gran número de unidades en la base.

De bloque: Son una variante de los verticales, integran un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

Circulares: En este tipo de diseño la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras

2.4.3. Ventajas y desventajas

➤ Ventajas

Según Lerner el uso de organigramas tiene las siguientes ventajas:

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción
- Muestra quien depende de quien
- Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles
- Surge como una historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y un medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.

Para Melinkoff algunas de las ventajas que manifiesta son:

- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen.
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

En conclusión se puede manifestar que un organigrama al ser una representación gráfica, permite visualizar cómo está compuesta la organización, así como los niveles de jerarquía con que cuenta y las maneras como están relacionados; por lo tanto esta información debe ser compartida con toda la organización. Un organigrama puede ser aplicado a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño o actividad a la que se dedique.

➤ **Desventajas**

Para la descripción de las siguientes desventajas, se ha tomado como referencia algunos criterios de varios autores.

- ✓ Muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- ✓ Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad.
- ✓ Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.
- ✓ Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

2.5. Misión

(Sainz de Vicuña Ancín, 2009), manifiesta que “es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o el propósito de una organización”.

La misión es la razón o por qué se creó una empresa, que necesidades

trata de satisfacer y como lo hará; es decir se describe todo acerca de dicha empresa.

2.6. Visión

Como lo expresa (Sainz de Vicuña Ancín, 2009), la visión de una empresa u organización “es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización”.

Es por lo tanto lo que la empresa lucha por llegar a ser, es decir es un objetivo por el cual la empresa debe esforzarse para conseguirlo.

2.7. Manual de funciones

2.7.1. Definición

Para una empresa un manual de funciones es de suma importancia ya que a través de este la organización tendrá definidas todas y cada una de las funciones que debe desempeñarse en cada puesto de trabajo; por ello a continuación se describe su definición.

Según (Ortega, 2009), un manual es “una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada a los esfuerzos del personal operativo”.

De acuerdo a los criterios de estos autores se puede manifestar que los manuales son guías que permiten orientar sobre las responsabilidades y funciones del personal acerca de los procedimientos que deben realizar para ejecutar sus tareas de forma competente y correcta. Considero que estos manuales deben ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes de las organizaciones para mejorar continuamente.

2.7.2. Objetivos de un manual de funciones

De acuerdo a (Ortega, 2009), los objetivos que se pretende a través de un

manual de funciones son los siguientes:

- Describir con claridad todas las actividades de una organización y distribuir las responsabilidades compartidas.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, logrando con ello deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar descuidos.
- Proporcionar uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer cada miembro de la organización.
- Facilita la incorporación del nuevo personal a las diferentes unidades como medio de integración y orientación.

2.7.3. Contenido básico de un manual de funciones

(Ortega, 2009), indica lo que un manual de funciones básicamente debe contener:

Portada: En dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del Manual de Funciones.

Introducción: Es la explicación del contenido del Manual, en este apartado se abordan aspectos relacionados con la forma en que está estructurado, objetivos o propósitos del Manual, su ámbito de aplicación, periodicidad, y hasta las circunstancias que ameritan su actualización, en el orden de mantener su vigencia.

Objetivo y Alcance: Es la intención o propósito que tiene la Institución o unidad administrativa al elaborar el Manual de Funciones. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento.

Estructura Organizacional: Se refiere a la descripción jerarquizada de

las unidades organizativas de una institución. La descripción de la estructura orgánica debe coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la denominación de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico. Se deberá representar en primer lugar las áreas sustantivas y posteriormente las áreas de apoyo.

Descripción básica del puesto: El formato se encabeza describiendo el nombre del puesto, la ubicación orgánica a la que pertenece, la indicación que quién es el superior inmediato y si posee alguna responsabilidad sobre otros funcionarios.

Objetivo estratégico del puesto: Se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades, por las cuales se hace necesaria la existencia de un cargo en la estructura de la institución.

Relaciones del puesto: En este apartado se tomó como referencia la ubicación de un puesto en la estructura organizacional, para determinar con que otros funcionarios o unidades administrativas deben de interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.

Funciones generales y específicas: En este ítem se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas, que describan adecuadamente los límites y la esencia del cargo. En esta descripción de funciones básicas no debe caerse en detalles de “cómo hacer para cumplir con las funciones”, ya que este tema debe ser tratado con más profundidad en el Manual de Procedimientos. Se debe realizar una enunciación de funciones para cada unidad organizativa que integra la Institución.

Perfil del puesto: En este punto se debe hacer referencia a las características esenciales que debe reunir un funcionario para desempeñar el puesto de manera eficiente.

Firmas de autorización: En este apartado se Indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.

2.8. Elementos de la dirección

2.8.1. Motivación

La motivación como uno de los elementos de la dirección se presenta algunas definiciones de autores.

Para (Martínez, 2012), la motivación “es hacer que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo, presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal, a través de la integración de los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador”.

La motivación es hacer que todos quienes conforman una organización se integren mutuamente logrando así que los objetivos de la organización se logren con entusiasmo y entrega total por parte del talento humano.

2.8.2. Liderazgo

Por su parte (Maxwell, 2012), establece que el liderazgo “representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades”.

El liderazgo viene a ser la manera de influir positivamente en las demás personas dentro de una organización de manera que estas personas mejoren sus aptitudes y capacidades tal como lo menciona el autor antes mencionado, además lograr un mejor rendimiento del trabajo y posteriormente buenos resultados.

Liderazgo positivo

(Guimaraes, 2013), sostiene que “el liderazgo positivo muestra que para

obtener resultados extraordinarios, los líderes deben aprender a crear un ambiente de trabajo extremadamente positivo. Deben aprovechar los puntos fuertes de cada uno, en vez de concentrarse simplemente en los puntos de desarrollo. Los líderes deben aprender a elogiar y promover emociones positivas como comprensión, compasión, optimismo, gratitud y el perdón”.

El líder positivo es quien brinda un ambiente lleno de positivismo a los miembros de la organización con la finalidad de que estos se sientan motivados y elogiados, y esto se vea reflejado en el desempeño de sus funciones.

Liderazgo democrático

Según (Mendez, 2013), el liderazgo democrático es “el estilo de liderazgo que prioriza la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre su grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión. De ahí que se denomine liderazgo democrático o participativo. Además, el concepto de liderazgo democrático ha interesado mucho a la Psicología, ya que es necesario el desarrollo de ciertas habilidades y capacidades psicológicas para que se lleve a cabo”.

Según el autor el liderazgo democrático se basa en la participación y el diálogo entre el grupo, para ello el líder debe estimular las habilidades de empatía y apoyo y ganarse la confianza de todos.

Liderazgo transformacional

(Ilabaca, 2012), sostiene que “los líderes transformacionales tienen una visión clara y son capaces de articularla a sus seguidores. Estos líderes también son capaces de ayudar a sus seguidores a experimentar la misma pasión y motivación para cumplir con estos objetivos. El líder alienta a sus seguidores a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades para aprender”.

Un líder transformacional está enfocado a llevar hacia el cambio a sus

liderados para ello se basa en la motivación y en el hecho de experimentar nuevas cosas; así también ganándose la confianza de todos.

2.8.3. Comunicación

Según (Chiavenato, 2009) la comunicación es “el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”.

De acuerdo al autor, la comunicación implica mensajes, comunicación entre personas lo cual representa un proceso fundamental en la humanidad por ende en la organización.

Según (Lorca, 2009), define varios tipos de comunicación como:

Comunicación formal: Es la propia organización la que establece las vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos. Se emplea para transmitir órdenes e instrucciones, o cuestiones relacionadas con el trabajo

Comunicación informal: Es la que surge espontáneamente entre los miembros de una empresa movidos por la necesidad de comunicarse, sin seguir los cauces oficiales, lo cual permite agilizar muchos trámites, y en ocasiones permite obtener información adicional.

Comunicación ascendente: Será ascendente si la información discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa (desde los empleados o mandos intermedios hacia la dirección). Ejemplos: Encuestas, sondeos de opinión, buzones de sugerencias, reuniones con subordinados, etc.

Comunicación descendente: Será descendente si la información fluye hacia abajo (desde la dirección o mandos intermedios hasta los empleados de niveles inferiores). Ejemplos: Circulares, tableros de

anuncios, folletos de bienvenida, manuales de empresa, entrevistas, conferencias, etc.

2.8.4. Toma de decisiones

De acuerdo a (Hernandez, 2009), define a la toma de decisiones como “la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan, un compromiso de recursos de dirección o reputación”.

Por lo tanto, como lo señala el autor, la toma de decisiones no es más que elegir entre un conjunto de posibles alternativas que darán solución al problema las más idóneas.

(Martinez, 2009), manifiesta que “la necesidad de tomar decisiones rápidamente en un mundo cada vez más complejo y en continua transformación, puede llegar a ser muy desconcertante por la imposibilidad de asimilar toda la información necesaria para adoptar la decisión más adecuada”.

Tomando en cuenta lo que menciona la autora, se considera que el hecho de tomar decisiones de cualquier tipo, es vital para una organización o para la vida diaria de las personas por lo tanto ello implica realizar un proceso adecuado para poder tomar la mejor decisión. Es por ello también que dicha autora se basa en un proceso mental que lleva en sí mismo los siguientes pasos:

- 1) **Definir el problema:** Se debe reconocer cuando hay un problema para buscar alternativas al mismo (¿qué hay que decidir?).
- 2) **Analizar el problema:** En este paso se determina las causas del problema y sus consecuencias y recoger la máxima información posible sobre el mismo (¿cuáles son las opciones posibles?).
- 3) **Evaluar las alternativas:** Se identifica las posibles soluciones al problema, así como sus posibles consecuencias (¿cuáles son las ventajas o inconvenientes de cada alternativa?).

- 4) **Elegir las alternativas:** Una vez analizadas todas las opciones o alternativas posibles, se debe escoger la más conveniente y adecuada como aquí esta implica en sí misma una decisión (¿cuál es la mejor opción?).
- 5) **Aplicar la decisión:** Una vez tomada la decisión se debe llevarla a la práctica y observar su evolución (¿es correcta la decisión?).

2.9. Modelo financiero

2.9.1. Definición

Las finanzas son vitales en toda empresa independientemente de su tamaño o actividad a la que se dedique, por ello es necesario que dichas empresas tengan presente algún tipo de modelo financiero por tanto es necesario conocer la definición de modelo financiero como se describe a continuación.

Según (Sustachs, 2012), el modelo financiero “es un sistema que permite predecir el desempeño futuro de una empresa en función de cambios en variables claves del negocio”.

2.9.2. Objetivo

Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para lograr llevar a cabo sus objetivos.

2.10. Finanzas

2.10.1. Definición

Para tener una idea de lo que son las finanzas, (Andrade, 2009), define el término finanzas de la siguiente manera:

“Área de actividad económica en la cual el dinero es la base de las

diversas realizaciones, sean éstas inversiones en bolsa, en inmuebles, empresas industriales, en construcción, desarrollo agrario, etc.”.

“Área de la economía en la que se estudia el funcionamiento de los mercados de capitales y la oferta y precio de los activos financieros”.

Por lo tanto, se puede manifestar que las finanzas básicamente se encargan del estudio de los mercados de capitales y de la oferta y precios de los diferentes activos financieros tal como lo menciona Simón Andrade en una de sus definiciones.

2.10.2. Importancia

A continuación se menciona el porqué de la importancia de las finanzas de acuerdo (Andrade, 2009).

Las finanzas son importantes porque “son el proceso de crear, mover y utilizar el dinero, permitiendo el flujo de dinero a través de una empresa de la misma manera que facilita el flujo de dinero global. El dinero es creado por la fuerza de ventas al vender los bienes o servicios que produce la compañía; luego desemboca en la producción donde se gasta para fabricar más productos para vender. Lo que queda se utiliza para pagar los sueldos y financiar los gastos administrativos de la empresa”.

Las finanzas son importantes para una empresa debido a que sin ellas una empresa no podría saber si invertir o su dinero para que este a la vez le genere los mayores réditos además, permite realizar un análisis acerca de los aspectos empresariales como se indica a continuación:

- ✓ El dinero necesario que requiere una inversión
- ✓ La viabilidad de llevar a cabo una inversión
- ✓ El costo que implica un financiamiento

2.11. La contabilidad en la microempresa

2.11.1. Importancia

(Jeldes, Silva, & Mellibosky, 2009), La mayoría de los dueños de las empresas familiares o pequeñas que existen en el país, maneje los recursos con que cuenta su negocio, basándose solamente en la experiencia y el sentido común. Como conoce a fondo su negocio, sabe aproximadamente cuánto se ha vendido, cuánto deben los clientes y cuánto dinero hay en caja.

Sin embargo, para conocer en forma clara y precisa la situación financiera de su empresa y administrar mejor sus recursos, le conviene aplicar la contabilidad en el manejo de su negocio. La contabilidad registra, clasifica y resume las operaciones económicas que realiza la empresa, con el objeto de obtener información financiera necesaria para tomar decisiones.

2.11.2. Las normas internacionales de información financiera (NIIF)

Según (Hidalgo, 2010), las NIIF son “un nuevo compendio de normas de contabilidad financieras que son más focalizadas en objetivos y principios, son menos soportadas en reglas detalladas que otras normas y están ganando rápidamente aceptación a nivel mundial”.

De acuerdo a (Hidalgo, 2010), las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) son un conjunto de normas emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) con el objetivo de que la aplicación de normas contables a nivel mundial sea uniforme, de modo que sean aceptadas, comprensibles y de alta calidad. Las NIIF permiten que toda la información que se obtenga de los estados financieros sea transparente y comparable, permitiendo de esta manera una mejor toma de decisiones.

2.11.3. Plan general de cuentas

(Bravo Valdiviezo, 2011), Manifiesta que el plan general de cuentas “constituye un listado lógico de las cuentas de mayor general y de las subcuentas aplicables a una entidad específica con su denominación y código”.

El plan general de cuentas es básicamente un listado con las principales cuentas contables adaptadas según el tamaño de la empresa, y estas tienen su respectivo código y denominación.

2.11.4. Estados financieros

Para el presente estudio se ha considerado la definición establecida por el siguiente autor:

Según (Calderón, 2010), los estados financieros “son cuadros sistemáticos que presentan en forma razonable, diversos aspectos de la situación financiera de la gestión de una empresa, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados”.

En conclusión, a través de los estados financieros una empresa puede conocer tanto la situación económica como financiera de la misma; por lo tanto los estados financieros constituyen un resumen de las operaciones realizadas por una empresa en un periodo determinado.

De manera general según (Calderón, 2010), las finanzas tienen como objetivo primordial “satisfacer las necesidades de información de inversionistas, acreedores y otros usuarios interesados en las actividades económicas y financieras de la empresa”.

Por lo tanto, como se mencionó anteriormente las finanzas tienen como objetivo dar a conocer a una entidad la situación financiera y económica por la que está pasando actualmente, por lo tanto dicha información servirá como base para la toma de decisiones de los correspondientes directivos y de esta manera mejorar la administración y control de la empresa.

2.11.4.1. Balance general

Según (Bravo Valdiviezo, 2011), manifiestan que el balance general “es un resumen o síntesis de la realidad contable de una empresa, presenta las fuentes de las cuales se ha obtenido los fondos en las operaciones de una empresa, así como los bienes y derechos en que están invertidos dichos fondos”.

Para la empresa el balance general presenta una relación de bienes, propiedades y derechos que posee el negocio, así como las obligaciones que tiene, tanto con los acreedores como con los propietarios, determinando a través de esta relación la situación financiera del negocio.

En conclusión se entiende como balance general aquel que indica la situación financiera de una empresa en un periodo o fecha determinada; es decir permite conocer las utilidades o pérdidas que se han obtenido en dicho balance. A su vez en el balance general se puede encontrar detallado cada uno de sus componentes como son activo, pasivo y patrimonio, El balance general luego de haberlo analizado e interpretarlo, sirve como medio de toma de decisiones para la gerencia.

2.11.4.2. Estado de resultados

Como lo indica (Bravo Valdiviezo, 2011), el Estado de Resultados también denominado Estado de Pérdidas y Ganancias “es un documento contable que muestra detallada y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio, mientras que el balance general solo muestra la utilidad más no la forma como se obtuvo, razón por la cual el estado de resultados se considera como un estado complementario del balance general”.

El Estado de Resultado o Estado de Pérdidas y Ganancias según el autor es considerado como un documento que complementa al Balance puesto que éste únicamente muestra la utilidad o pérdida del ejercicio y en cambio el Estado de Resultado nos indica la forma como se originó esa ganancia o pérdida.

El monto de costo de venta. Es de utilidad para la empresa ya que se dará cuenta si se obtiene utilidades o pérdidas en la comercialización de sus productos.

El monto de los Gastos de operación. Se hace de gran importancia a la empresa ya que solo así conocerá si el nivel de gastos es adecuado a las operaciones que está realizando.

Es importante para la empresa saber cuánto es la utilidad del ejercicio para así poder calcular los impuestos directos que deberá enterar al Estado, además de conocer cuánto será la utilidad por distribuir a los propietarios. También es importante para la empresa saber que está desarrollando.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Introducción

La Asociación Agropecuaria Troje Productivo es una organización que viene operando desde el año 2012, dedicada principalmente a la producción y comercialización de la papa, destacándose siempre por la calidad de su producto, atención y responsabilidad ante sus clientes.

Posteriormente a la realización del diagnóstico de la Asociación Agropecuaria Troje Productivo a través de varias técnicas de recopilación de información se pudo determinar que dicha asociación dentro del manejo tanto administrativo como financiero que posee, existen ciertas debilidades, por lo que se considera necesario desarrollar un Modelo Administrativo y Financiero para la misma.

El Modelo Administrativo y Financiero que se propone va a componerse de dos partes tal como se describe a continuación.

En la primera se detallará la parte administrativa, la misma que va a constar de aspectos tales como elementos organizacionales, estructura organizativa, elementos de la dirección, esto le permitirá a la organización direccionarse de una manera más adecuada en todas sus actividades.

Para finalizar, la segunda parte de este modelo se refiere al sistema financiero, donde se detallan las principales cuentas contables así como también los estados financieros que la asociación debe conocer y utilizar para establecer una estructura contable la misma que sirva de sustento confiable de la información contable que maneja y por ende sea también una herramienta que permita tomar decisiones acertadas ya que ello refleja los riesgos y beneficios por los que está pasando la asociación en sus operaciones.

La Asociación Agropecuaria Troje Productivo es una organización que se fundó el 24 de Enero del 2012 en la comunidad San Francisco del Troje ubicada en la parroquia de Julio Andrade, cantón Tulcán, provincia del Carchi; constituida con el propósito de trabajar organizadamente y mejorar las condiciones de vida de los socios así como también contribuir al desarrollo de la comunidad.

En sus inicios la integraron 25 socios de los cuales por diversas situaciones 20 permanecen hasta la actualidad, sin embargo todos los socios se organizan y planifican empíricamente para poder cumplir con las actividades a las cuales se dedica la asociación, dichas actividades comprende la producción de la papa.

3.2. Modelo administrativo

3.2.1. Elementos organizacionales

3.2.1.1. Misión

Contribuir al mejoramiento económico, social y humano, fomentando la inversión local a través de las actividades productivas de la papa; comprometidos con las necesidades de nuestros clientes, colaboradores y socios.

3.2.1.2. Visión

En los próximos años la Asociación Agropecuaria Troje Productivo será una empresa reconocida en el norte del país en la producción y comercialización de semilla de papa certificada; permitiéndole así contribuir al desarrollo e innovación constante de la misma.

3.2.2. Objetivos

General

Lograr el crecimiento progresivo y sostenido de la Asociación Agropecuaria Troje Productivo, fortaleciendo la unión y el trabajo continuo de los socios quienes la integran.

Específicos

- ✓ Impulsar el desarrollo institucional en cada uno de los socios a través de la constante motivación y afecto hacia los propósitos de la organización.
- ✓ Conseguir los más altos niveles de calidad del producto que siembra la asociación agropecuaria Troje Productivo.
- ✓ Cubrir las necesidades económicas que posee la asociación mediante el desarrollo de proyectos y actividades de autogestión.
- ✓ Realizar las gestiones de crédito y donaciones necesarias con instituciones públicas o privadas con el fin de lograr apoyo de las mismas, para beneficio de la asociación.

3.2.2.1. Principios y valores

Honestidad

- Llevar a cabo sus acciones con toda franqueza y verdad; asumiendo sus propios actos con sinceridad e integridad.

Ética

- Mantener compromiso, transparencia y sinceridad en las actividades cotidianas, dentro de las leyes y reglamentos pertinentes.

Respeto

- Brindar un trato respetuoso y amable, creando un ambiente de convivencia y participación.

Responsabilidad

- Cumplir con las actividades acordadas y afrontar las consecuencias de las mismas, esto implica la participación y compromiso con la organización.

Solidaridad

- Tener siempre en cuenta la satisfacción del cliente y el desarrollo en pro de la mejora de la comunidad.

Trabajo en equipo

- Fomentar el trabajo en equipo de los socios para el logro de objetivos, uniendo habilidades y competencias de los mismos, de modo que esto permita el mejoramiento de la organización.

3.2.2.2. Políticas

- ✓ Velar por el buen uso y manejo de los recursos de la asociación.
- ✓ Proporcionar capacitaciones a los socios en los aspectos necesarios para mejorar el desempeño laboral.
- ✓ Participar con voz y voto en las reuniones de la Junta General de Socios.
- ✓ Efectuar y cumplir con puntualidad reuniones que permitan coordinar las actividades con cada uno de los socios.
- ✓ Los socios que sean elegidos por la Junta General de Socios para los distintos cargos, deberán asumir sus funciones con toda la responsabilidad que estos ameriten.

- ✓ Realizar el pago a tiempo tanto de todas las obligaciones contraídas por la asociación ya sean tributarias, financieras, etc.
- ✓ Los proyectos propuestos dentro de la asociación deberán ser aprobados por cada uno de quienes la integran.
- ✓ El nombre de la asociación no puede ser tomado en cuenta para aspectos políticos ni de otra índole a la que no esté acorde a su razón de ser.

3.2.2.3. Estrategias

- **Participación permanente de los socios en la planificación y ejecución de las actividades**

Efectuar comunicaciones personales para que todos los socios asistan a las reuniones y demás actos convocados por el directorio.

Impulsar el trabajo en equipo con los socios para su plena participación en las distintas actividades planificadas.

Asistir a capacitaciones que brindan las entidades públicas o casas comerciales de agroquímicos y que no tienen ningún costo.

- **Realizar regularmente en la asociación eventos de integración entre los socios**

Programar festejos por cada aniversario de la asociación o fechas especiales.

Organizar comidas campestres tres veces en el año.

Realizar bingos de integración con la comunidad.

- **Autogestionar los recursos económicos para cubrir las necesidades de la asociación.**

Buscar convenios con los proveedores.

Gestionar préstamos con entidades financieras de la localidad.

Contribuir con una cuota fija acordada por todos los socios.

- **Establecer alianzas estratégicas para disminuir el impacto de la variación de precio de los insumos.**

Fortalecer los vínculos comerciales con los proveedores a través de montos de compra.

Realizar una selección de proveedores, analizando los mejores precios de modo que sea más conveniente para la asociación.

- **Gestionar con instituciones públicas el financiamiento de proyectos de la asociación**

Solicitar la materia prima necesaria a los organismos públicos pertinentes como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP).

Pedir a las autoridades competentes capacitaciones para mejorar los conocimientos de los socios en cuanto a agricultura y aspectos administrativos.

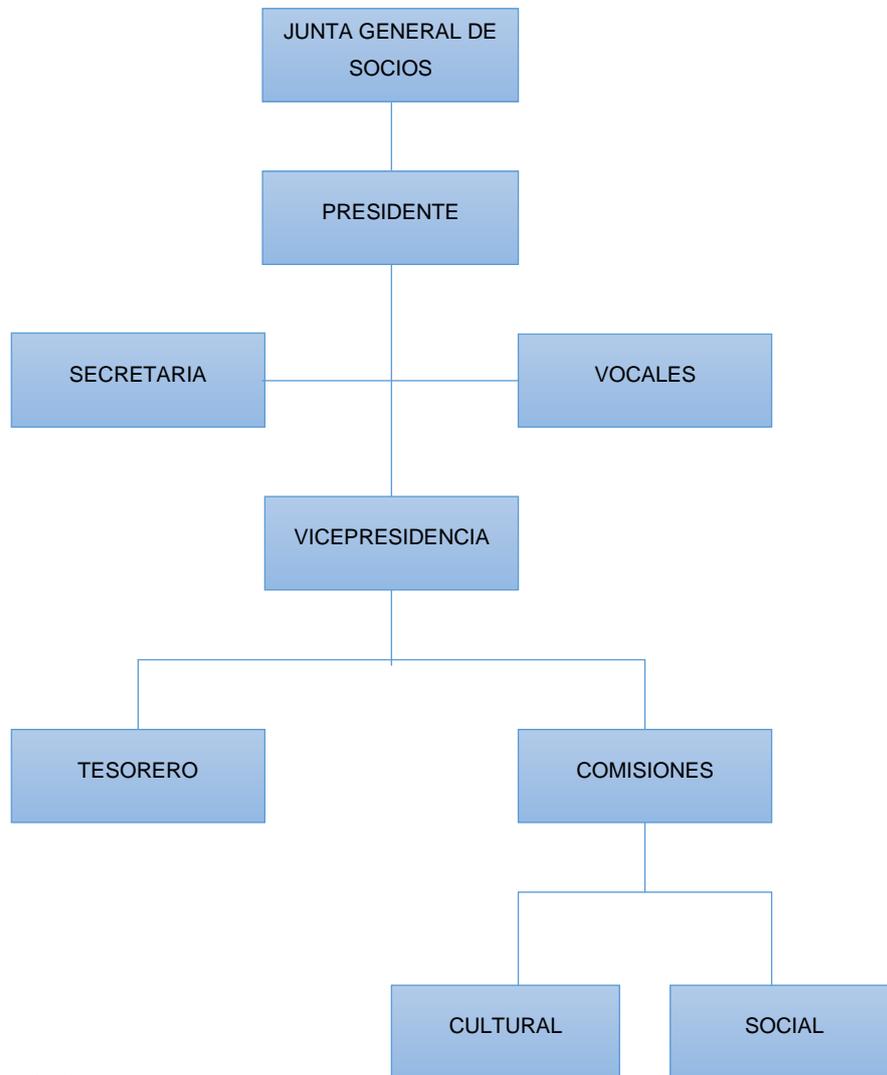
Realizar convenios interinstitucionales de crédito agropecuario con el Gobierno Provincial del Carchi.

Participar en sistemas de microfinanzas y fomento agropecuario.

3.2.3. Estructura organizativa

3.2.3.1. Organigrama estructural

Cuadro N° 3



Elaborado por: La Autora

Fuente: Asociación Agropecuaria Troje Productivo

3.2.3.2. Niveles jerárquicos de la Asociación Agropecuaria Troje Productivo.

➤ Nivel directivo:

Es el encargado de establecer la normativa legal, además se encarga de identificar las posibles falencias dentro de la organización para su posterior corrección; este nivel está conformado por la junta general de socios y el presidente.

➤ Nivel ejecutivo:

Este nivel lo conforma el vicepresidente, quien es el responsable del manejo de la organización y se encarga de planificar, dirigir, organizar y controlar todas las actividades así como también de la aplicación de la normativa legal.

➤ Nivel de apoyo:

Contribuye al logro de los objetivos de la organización a través de sus recomendaciones o consultas y está conformado por secretaria, tesorero, comisión cultural y comisión social.

3.2.3.3. Manual de funciones

El presente manual de funciones tiene la finalidad de proporcionar a la Asociación Agropecuaria Troje Productivo una guía que permita facilitar el desarrollo de las funciones de cada puesto de trabajo.

Cuadro N°4 Manual de funciones Junta general de socios

ASOCIACION AGROPECUARIA TROJE PRODUCTIVO MANUAL DE FUNCIONES
Identificación del cargo
Área : Administrativa Cargo: Junta general de socios Reporta a: Ninguno Supervisa a: Potestad sobre toda la asociación
Objetivo del cargo
Impulsar el desarrollo integral de los socios y sus familias por medio del fomento y promoción de proyectos productivos, así como también contribuir a la conservación del medio ambiente, brindando los lineamientos necesarios como políticas, estrategias y normas a los cuales la asociación debe regirse.
Funciones a desarrollar
<ul style="list-style-type: none">✓ Dirigir la marcha y orientación de las actividades de la asociación✓ Aprobar el presupuesto anual de la asociación✓ Fijar las políticas generales de la asociación✓ Reformar el estatuto para posterior aprobación por el MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería. Acuacultura y Pesca)✓ Aprobar los reglamentos internos✓ Elegir y posesionar a nuevos miembros del directorio✓ Designar comisiones ocasionales o permanentes de trabajo✓ Resolver asuntos relacionados con la asociación que le fueren sometidos a su consideración✓ Establecer sanciones a los miembros cuando lo amerite✓ Fijar las cuotas ordinarias o extraordinarias de los socios✓ Conocer y aprobar el informe anual de actividades desarrolladas por el directorio

Elaborado por: La Autora

Fuente: Estatuto Asociación Agropecuaria Troje Productivo

Cuadro N°5 Manual de funciones Presidente

ASOCIACION AGROPECUARIA TROJE PRODUCTIVO MANUAL DE FUNCIONES
Identificación del cargo
Área : Administrativa Cargo: Presidente Reporta a: Junta general de socios Supervisa a: Todos los que laboran en la asociación
Objetivo del cargo
Garantizar la sostenibilidad de la asociación verificando el uso óptimo de los recursos tomando las decisiones que se requieran supervisar que las actividades administrativas y financieras se lleven a cabo conforme lo disponga la Junta general de socios.
Funciones a desarrollar
<ul style="list-style-type: none">✓ Coordinar con el secretario para convocar a reuniones del Directorio✓ Gestionar la obtención de recursos que requiere la asociación✓ Representar a la asociación de forma legal, judicial y extrajudicial✓ Preparar el presupuesto anual de la asociación junto con el Vicepresidente✓ Conjuntamente con el tesorero, autorizar las inversiones de fondos aprobadas por el directorio✓ Firmar correspondencias de la asociación✓ Abrir cuentas corrientes en las entidades financieras convenientes para para el movimiento económico de la asociación✓ Suscribir conjuntamente con el Vicepresidente documento de obligaciones económicas✓ Proporcionar copias certificadas de documentos a los socios✓ Contratar el personal administrativo que considere necesario✓ Ser la voz oficial en todos los actos de la asociación✓ Supervisar en todos los niveles, la buena marcha de la administración de la asociación✓ Autorizar con el tesorero las inversiones previamente aprobadas por la Junta General de Socios

Perfil profesional	
Educación	Experiencia laboral
Mínimo: Título secundario	Un año en la Asociación Agropecuaria Troje Productivo
Perfil personal	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidad ✓ Capacidad para tomar decisiones ✓ Compromiso con la asociación ✓ Puntualidad y asistencia ✓ Proactivo ✓ Facilidad de palabra 	
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Ética ✓ Comunicación ✓ Capacidad de planear y organizar ✓ Trabajo en equipo ✓ Trabajo bajo presión ✓ Toma de decisiones 	
Requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser mayor de edad ✓ Ser miembro activo de la asociación ✓ Estar al día con el pago de sus obligaciones ✓ No haber incurrido en algún delito en contra de la asociación o sus integrantes 	

Elaborado por: La Autora

Fuente: Estatuto Asociación Agropecuaria Troje Productivo

Cuadro N°6 Manual de funciones Secretaria

ASOCIACION AGROPECUARIA TROJE PRODUCTIVO MANUAL DE FUNCIONES
Identificación del cargo
Área : Administrativa Cargo: Secretaria Reporta a: Presidente
Objetivo del cargo
Facilitar la comunicación con los diferentes niveles, además de archivar la documentación referente a las operaciones que lleve a cabo la asociación ordenándola y manteniéndola bajo su custodia.

Funciones a desarrollar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizar las sesiones del directorio y de la asamblea ✓ Recibir, informar, contestar, enviar y archivar la correspondencia y otros documentos de la asociación ✓ Redactar las actas de las sesiones del directorio y de la asamblea ✓ Convocar a reuniones ordinarias o extraordinarias dispuestas por el presidente ✓ Llevar los libros de actas, convocatorias y resoluciones suscribiéndolas junto con el presidente ✓ Adquirir oportunamente materiales de oficina y servicios generales cuando sea necesario 	
Perfil profesional	
Educación	Experiencia laboral
Mínimo: Título secundario	Un año en la Asociación Agropecuaria Troje Productivo
Perfil personal	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidad ✓ Capacidad para tomar decisiones ✓ Compromiso con la asociación ✓ Puntualidad y asistencia ✓ Proactivo ✓ Facilidad de palabra 	
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Ética ✓ Comunicación ✓ Capacidad de planear y organizar ✓ Trabajo en equipo ✓ Trabajo bajo presión ✓ Toma de decisiones 	
Requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser mayor de edad ✓ Ser miembro activo de la asociación ✓ Estar al día con el pago de sus obligaciones ✓ No haber incurrido en algún delito en contra de la asociación o sus integrantes 	

Elaborado por: La Autora

Fuente: Estatuto Asociación Agropecuaria Troje Productivo

Cuadro N°7 Manual de funciones Vocales

ASOCIACION AGROPECUARIA TROJE PRODUCTIVO MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo	
Área : Administrativa Cargo: Vocales Reporta a: Junta general de socios Supervisa a: Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Comisiones	
Objetivo del cargo	
Velar por el cumplimiento de la normativa legal que mantiene la asociación.	
Funciones a desarrollar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asistir con vos y voto a las sesiones convocadas ✓ Asesorar al directorio ✓ Dirigir las comisiones que destine el directorio ✓ Designar entre ellos quien presida la sesión en ausencia del Presidente y Vicepresidente ✓ Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada 	
Perfil profesional	
Educación	Experiencia laboral
Mínimo: Título secundario	Un año en la Asociación Agropecuaria Troje Productivo
Perfil personal	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidad ✓ Capacidad para tomar decisiones ✓ Compromiso con la asociación ✓ Puntualidad y asistencia ✓ Proactivo ✓ Facilidad de palabra 	
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Ética ✓ Comunicación 	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de planear y organizar ✓ Trabajo en equipo ✓ Trabajo bajo presión ✓ Toma de decisiones
Requisitos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser mayor de edad ✓ Ser miembro activo de la asociación ✓ Estar al día con el pago de sus obligaciones ✓ No haber incurrido en algún delito en contra de la asociación o sus integrantes

Elaborado por: La Autora

Fuente: Estatuto Asociación Agropecuaria Troje Productivo

Cuadro N°8 Manual de funciones Vicepresidente

<p>ASOCIACION AGROPECUARIA</p> <p>TROJE PRODUCTIVO</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p>
Identificación del cargo
<p>Área : Administrativa</p> <p>Cargo: Vicepresidente</p> <p>Reporta a: Presidente y Junta general de socios</p> <p>Supervisa a: Tesorero, Comisiones</p>
Objetivo del cargo
<p>Velar por el cumplimiento de la normativa legal que mantiene la asociación, así como también dirigir grupos de trabajo y tomar decisiones dentro de la planificación, organización, dirección y control de las actividades que se lleven a cabo en la asociación</p>
Funciones a desarrollar
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrar todos los programas de la organización ✓ Suscribir conjuntamente con el secretario las correspondencias que tenga la asociación ✓ Preparar el presupuesto anual de la asociación en coordinación con el presidente para posterior aprobación de la Junta General de Socios ✓ Suscribir documentos de obligaciones económica que tenga la asociación ✓ Organizar la contabilidad y la administración financiera de la asociación ✓ Organizar el inventario de bienes que posee la asociación ✓ Colaborar al Presidente en las gestiones para la obtención de recursos para

la asociación ✓ Reemplazar al Presidente en su ausencia ✓ Responsabilizarse de la planificación estratégica de la organización	
Perfil profesional	
Educación	Experiencia laboral
Mínimo: Título secundario	Un año en la Asociación Agropecuaria Troje Productivo
Perfil personal	
✓ Responsabilidad ✓ Capacidad para tomar decisiones ✓ Compromiso con la asociación ✓ Puntualidad y asistencia ✓ Proactivo ✓ Facilidad de palabra	
Competencias	
✓ Liderazgo ✓ Ética ✓ Comunicación ✓ Capacidad de planear y organizar ✓ Trabajo en equipo ✓ Trabajo bajo presión ✓ Toma de decisiones	
Requisitos	
✓ Ser mayor de edad ✓ Ser miembro activo de la asociación ✓ Estar al día con el pago de sus obligaciones ✓ No haber incurrido en algún delito en contra de la asociación o sus integrantes	

Elaborado por: La Autora

Fuente: Estatuto Asociación Agropecuaria Troje Productivo

Cuadro N°9 Manual de funciones Tesorero

ASOCIACION AGROPECUARIA TROJE PRODUCTIVO MANUAL DE FUNCIONES
Identificación del cargo
Área : Financiera Cargo: Tesorero Reporta a: Vicepresidente

Objetivo del cargo	
Realizar la revisión y análisis de la información contable, presentando los respectivos reportes y estados financieros de la asociación para así conocer el estado económico de la misma.	
Funciones a desarrollar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar la contabilidad y presentar mensualmente los respectivos informes al directorio ✓ Intervenir en las sesiones en calidad de asesor ✓ Depositar en las cuentas bancarias los fondos receptados por cualquier concepto ✓ Recaudar las cuotas acordadas por la Junta General de Socios ✓ Administrar los fondos de caja chica ✓ Llevar los libros de cuentas ✓ Autorizar con el presidente las inversiones de fondos previamente aprobadas por la Junta General de Socios ✓ Elaborar junto con el presidente una proforma presupuestaria ✓ Organizar el archivo correspondiente a los documentos de justificación y soporte de las operaciones financieras de la asociación ✓ Realizar un informe económico anual 	
Perfil profesional	
Educación	Experiencia laboral
Mínimo: Título secundario en contabilidad	Un año en el área financiera
Perfil personal	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidad ✓ Capacidad para tomar decisiones ✓ Compromiso con la asociación ✓ Puntualidad y asistencia ✓ Proactivo ✓ Facilidad de palabra 	
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Ética ✓ Comunicación 	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de planear y organizar ✓ Trabajo en equipo ✓ Trabajo bajo presión ✓ Toma de decisiones
Requisitos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser mayor de edad ✓ Ser miembro activo de la asociación ✓ Estar al día con el pago de sus obligaciones ✓ No haber incurrido en algún delito en contra de la asociación o sus integrantes ✓ Conocimientos en declaración de impuestos ✓ Conocimientos contables

Elaborado por: La Autora

Fuente: Estatuto Asociación Agropecuaria Troje Productivo

Cuadro N°10 Manual de funciones Comisión cultural

ASOCIACION AGROPECUARIA TROJE PRODUCTIVO MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo	
Área : Administrativo Cargo: Comisión cultural Reporta a: Vicepresidente	
Objetivo del cargo	
Planificar actividades culturales para el fortalecimiento de la asociación para una mejor convivencia entre sus miembros y que a la vez ayude a conocerse y fortalecer lasos de amistad.	
Funciones a desarrollar	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizar actividades dentro de la comunidad ✓ Proponer y articular actividades culturales para la integración de los miembros de la asociación. ✓ Programar las actividades culturales de la asociación ✓ Dar a conocer los programas culturales establecidos 	
Perfil profesional	
Educación	Experiencia laboral

Mínimo: Título secundario	Un año en la Asociación Agropecuaria Troje Productivo
Perfil personal	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidad ✓ Capacidad para tomar decisiones ✓ Compromiso con la asociación ✓ Puntualidad y asistencia ✓ Proactivo ✓ Facilidad de palabra 	
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Ética ✓ Comunicación ✓ Capacidad de planear y organizar ✓ Trabajo en equipo ✓ Trabajo bajo presión ✓ Toma de decisiones 	
Requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser mayor de edad ✓ Ser miembro activo de la asociación ✓ Estar al día con el pago de sus obligaciones ✓ No haber incurrido en algún delito en contra de la asociación o sus integrantes 	

Elaborado por: La Autora

Fuente: Estatuto Asociación Agropecuaria Troje Productivo

Cuadro N°11 Manual de funciones Comisión social

ASOCIACION AGROPECUARIA TROJE PRODUCTIVO MANUAL DE FUNCIONES
Identificación del cargo
Área : Administrativo Cargo: Comisión social Reporta a: Vicepresidente
Objetivo del cargo
Mejorar la calidad social de todos los miembros de la asociación a través de la planificación de actividades con la participación de la comunidad.
Funciones a desarrollar

- ✓ Programar los actos sociales conforme a los eventos que se presenten en la comunidad y en la asociación
- ✓ Organizar actividades de integración con todos los miembros de la asociación
- ✓ Promover actividades sociales que permitan mejorar la calidad de las relaciones humanas de la asociación
- ✓ Propiciar la integración social y el trabajo en equipo

Perfil profesional

Educación	Experiencia laboral
Mínimo: Título secundario	Un año en la Asociación Agropecuaria Troje Productivo

Perfil personal

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Capacidad para tomar decisiones
- ✓ Compromiso con la asociación
- ✓ Puntualidad y asistencia
- ✓ Proactivo
- ✓ Facilidad de palabra

Competencias

- ✓ Liderazgo
- ✓ Ética
- ✓ Comunicación
- ✓ Capacidad de planear y organizar
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Trabajo bajo presión
- ✓ Toma de decisiones

Requisitos

- ✓ Ser mayor de edad
- ✓ Ser miembro activo de la asociación
- ✓ Estar al día con el pago de sus obligaciones
- ✓ No haber incurrido en algún delito en contra de la asociación o sus integrantes

Elaborado por: La Autora

Fuente: Estatuto Asociación Agropecuaria Troje Productivo

3.2.4. Reglamento interno

**ASOCIACION AGROPECUARIA
TROJE PRODUCTIVO
ACUERDO MINISTERIAL N° 058-DPAC
RUC. 0491511648001

REGLAMENTO INTERNO**

Capítulo I

Disposiciones generales

Art. 01. Legislación aplicable

El presente Reglamento Interno tiene por objeto normar el funcionamiento de la Asociación Agropecuaria Troje Productivo, de conformidad con lo establecido en el Estatuto aprobado con fecha 24 de enero del 2012.

Art. 02. Obligatoriedad de conocer y cumplir el reglamento interno

Todos los socios de la Asociación Agropecuaria Troje Productivo están obligados a conocer el presente reglamento interno, ya que el desconocimiento de su contenido no es explicación ni excusa de las sanciones a que se haga merecedor.

Capítulo II

Condición de socio, ingreso de nuevos socios, derechos y obligaciones de los socios, pérdida de la calidad del socio

Art. 03. Condición de socio.

Son socios todos aquellos que cumplen con el Estatuto y Reglamento interno.

Art. 04. Ingreso de nuevos socios

- a) Podrán ingresar como miembro de la asociación todas las personas mayores de 18 años y menores de 65 que así solicite expresamente y según lo que estipulen los estatutos y el presente Reglamento.
- b) La solicitud de ingreso deberá ser tratada en reunión del Directorio quien deberá verificar la solicitud dando necesariamente un informe positivo o negativo.
- c) En caso de dar un informe negativo deberá de especificar las causas y dar un plazo de diez días al solicitante para preparar las causas del rechazo de su ingreso.
- d) En caso de dar un informe positivo o favorable al solicitante deberá conocer lo siguiente: el informe del tesorero, en el cual se haya cuantificado el aporte de cada socio y valorar hasta la fecha actual hacerle conocer de las cuotas impuestas y otras obligaciones económicas, proveerle de una copia del estatuto general y del reglamento interno, presentar los requisitos de la ley: información básica, copia de cédula y papeleta de votaciones así como tener vínculo con la comunidad.
- e) Una vez admitido el nuevo socio, el secretario procederá a darlo de alta en el libro de registro de socios y en el plazo de 30 días presentar la legislación del nuevo miembro en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), y facilitar el carnet de afiliado al socio .
- f) El cupo establecido por la Junta General de Socios es de 25 socios.
- g) El Directorio presentará anualmente un informe a la Junta General de Socios sobre altas y bajas de socios producidas en dicho periodo.

Art. 05. Derechos y deberes de los socios

Derechos:

- a) Participar en las actividades y actos sociales de la asociación.

- b) Asistir con voz y voto a las Asambleas generales, pudiendo delegar su voto, conforme a las normas establecidas al efecto por el Directorio.
- c) Elegir y ser elegido.
- d) Poseer un ejemplar de los estatutos y del presente reglamento interno desde su ingreso en la asociación.
- e) Tener el conocimiento oportuno de los acuerdos adoptados por los órganos de la asociación.
- f) Solicitar, mediante petición razonada, el acceso a la documentación interna de la asociación.

Obligaciones:

- g) Cumplir los preceptos que marcan los estatutos y el presente reglamento interno, así como los acuerdos adoptados por los órganos de la asociación.
- h) Abonar las cuotas que se determinen en tiempo y forma.
- i) Cooperar en el desarrollo del trabajo de la asociación y en la buena ejecución de las actividades que se determinen.
- j) Desempeñar las funciones que le sean encomendadas por el Directorio para la buena marcha de la asociación.

Art. 06. Pérdida de la calidad de socio

La calidad de socio se pierde por:

- a) Renuncia voluntaria formalmente aceptada por el directorio y Junta General de Socios. En este caso el socio tendrá la devolución del 50 % de la cuantificación del Capital económico actual de la organización.
- b) Incumplimiento en el pago de sus aportes por más de un año.
- c) Apartarse de la Asociación por el periodo de seis meses sin causa justificada, o inasistencia al 50% de las reuniones en un año calendario.

- d) Por incumplir con las obligaciones establecidas en este Reglamento; alterar de mala fe la marcha de la asociación, estatuto y fines de la asociación.
- e) Por malos manejos económicos y administrativos debidamente comprobados.
- f) Por apropiarse de los bienes de la asociación, sean bienes muebles e inmuebles, libros u otros activos de propiedad de la asociación.
- g) Por exclusión, por causa justificada y probada que a juicio del Directorio vaya o actué en contra de los objetivos de la asociación.

Capítulo III

De las sanciones

Art. 07. Tipos de sanciones

La Junta General de Socios o el Directorio analizarán cada caso con las faltas respectivas y aplicará una sanción de acuerdo a la gravedad.

- a) Amonestación verbal o escrita.
- b) Multas en caso de falta o tardanza a las reuniones ordinarias, extraordinarias y de junta directiva.
- c) Suspensión temporal.
- d) Expulsión definitiva.

Las amonestaciones y multas serán impuestas por el Directorio, la sucesión temporal y la expulsión serán impuestas por la Junta General de Socios previo informe del directorio.

Art. 08. Causas de sanción

Los socios deberán ser sancionados por:

- a) Por morosidad en el pago de las multas, cuotas ordinarias y extraordinarias fijadas por el Directorio.

- b) Por no cumplir con las responsabilidades encomendadas en el programa de actividades asignado por la Junta General de Socios, por el Directorio o por el presidente.
- c) Por faltar injustificadamente a las asambleas programadas. Los socios podrán justificar su inasistencia por escrito, con 24 horas de anticipación y en casos de emergencia antes del inicio de las reuniones, siendo su compromiso enterarse de los acuerdos de asamblea.
- d) Por notar negligencias y mala voluntad en el desempeño del cargo o función encomendado.
- e) por comportamiento incorrecto durante las cesiones o reuniones que se realicen y provocar o cometer actos que alteren el orden, la seguridad y la vida de la organización.
- f) Por no concurrir injustificadamente a las elecciones del Directorio.
- g) Por incurrir en algún delito en contra de la asociación y de sus integrantes.
- h) Por cualquier violación o incumplimiento a las normas, reglamento o programa de trabajo.
- i) Por cualquier falta cometida con premeditación que ponga en peligro o descrédito a la asociación.

Art. 09. Registro y comunicación de sanciones

- a) Toda sanción debe ser documentada en el libro de actas, así como la resolución tomada al respecto.
- b) La comunicación de sanciones mayores será realizada por el presidente del Directorio en forma escrita al socio sancionado. Las sanciones leves y medias serán comunicadas, de manera verbal para el caso de las leves y escrita para el caso de las medias.

Capítulo IV

De los incentivos

Art. 10. De la responsabilidad.

A final de año el socio o los socios podrán recibir un incentivo (premio), por alguna de las siguientes razones.

- a) Socios que no tenga ninguna falta a las asambleas.
- b) Socios que no tenga ninguna falta a las faenas o actividades programadas.
- c) Socios que no tenga ninguna falta a las capacitaciones.
- d) Socios que este al día con sus cuotas o aportaciones.
- e) Socio más colaborador.

Capítulo V

De los órganos de gobierno

Art. 11. Constitución y funcionamiento

Constituyen órganos de gobierno de la asociación:

- a) La Junta General de Socios
- b) El Directorio

Art. 12. De la Junta General de Socios

La Junta General de Socios es la máxima autoridad de la asociación y está constituida por los socios, sus acuerdos obligan a todos los socios en cuanto sean adoptados de conformidad con las normas legales y vigentes.

Art. 13. Funciones de la Junta General de Socios

La Junta General de Socios tendrá a su cargo las siguientes funciones:

- a) Dirigir la marcha y orientación de las actividades de la asociación
- b) Aprobar el presupuesto anual de la asociación
- c) Fijar las políticas generales de la asociación
- d) Reformar el estatuto para posterior aprobación por el MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca)
- e) Aprobar los reglamentos internos
- f) Elegir y posesionar a nuevos miembros del Directorio
- g) Designar comisiones ocasionales o permanentes de trabajo
- h) Resolver asuntos relacionados con la asociación que le fueren sometidos a su consideración
- i) Establecer sanciones a los miembros cuando lo amerite
- j) Fijar las cuotas ordinarias o extraordinarias de los socios
- k) Conocer y aprobar el informe anual de actividades desarrolladas por el directorio

Art. 14. Del Directorio

El Directorio es el órgano responsable de la marcha administrativa y económica de la asociación y está compuesto de la siguiente manera:

- a) Presidente
- b) Vice presidente
- c) Secretario
- d) Tesorero
- e) Vocales
- f) Comisiones: social - cultural

Art. 15. Nombramiento y duración

- a) La Junta General de Socios nombrará al Directorio, que estará integrado al menos por 7 socios o socias, el nombramiento será bajo el mecanismo de propuesta libre o por plancha, los acuerdos se adoptaran de conformidad con lo establecido en el nombramiento del Directorio y sus integrantes deberán quedar documentados en el libro de actas de la asociación.
- b) El Directorio durará en sus funciones por un periodo de 2 años, con opción de reelegirse uno o más de sus miembros según su desempeño.
- c) Vencido el período para el que fue elegido el Directorio, el presidente deberá convocar a la brevedad posible a una reunión extraordinaria, para una nueva elección. El Directorio continua en sus funciones aunque hubiese concluido su periodo para lo cual fueron elegidos mientras no se produzca la nueva elección.

Art. 16. Renuncia o revocatoria

Temas de renuncia y revocatoria solo podrán ser tratadas por una reunión extraordinaria y con aprobación por mayoría de votos.

- a) La renuncia de algún miembro del Directorio podrá darse voluntariamente. Para ello deberá el directivo renunciante deberá presentar una carta dirigida al Presidente y solicitar se convoque a una reunión extraordinaria y trate como punto de agenda la renuncia al cargo encomendado. Luego de aceptada la renuncia se llevará a cabo la elección de directivo para dicho cargo.
- b) La revocatoria se produce cuando un miembro del Directorio ha incurrido en falta grave. Para ello cualquier miembro del Directorio o socio podrá presentar una carta dirigida al presidente y solicitar considere una reunión extraordinaria y trate como punto de agenda la revocatoria de dicho cargo, a fin de que se debata y en caso necesario lleve a cabo la elección de dicho cargo.

Art. 17. Funciones del Directorio

El Directorio, tiene dentro de sus funciones, las siguientes:

- a) Cumplir y hacer cumplir la ley, estatutos, reglamentos y disposiciones de la Junta General de Socios.
- b) Vigilar y controlar la buena marcha administrativa y financiera de la asociación.
- c) Elaborar reformas de estatutos y reglamento para someterlas a aprobación de la Junta General de Socios.
- d) Rendir un informe a la Junta General de Socios de las actividades realizadas.
- e) Representar a la asociación en actos, convenios u otros compromisos.
- f) Presentar, conocer y aprobar proyectos en beneficio de la asociación.
- g) Proponer a la Junta General de Socios el ingreso de nuevos socios.
- h) Convocar a reuniones a la Junta General de Socios.
- i) Tener un archivo con toda la documentación del grupo de socios.

Los archivos que deben mantenerse actualizados son:

- o Padrón de socios.
- o Listado actualizado de todos los socios con el estado en que se encuentran (incluyendo sancionados y retirados).
- o Libro de actas.
- j) Informar trimestralmente sobre la situación económica, organizativa y desarrollo del Plan anual de actividades.
- k) Promover la capacitación permanente de todos los socios.
- l) Resolver sobre la contratación o retiro del personal rentado de la asociación de acuerdo a las leyes laborales.
- m) Acordar la admisión de los nuevos socios y aplicar las sanciones que sean de su competencia según especificaciones en el presente reglamento.

Art. 18. Funciones de los integrantes del Directorio

Presidente:

- a) Coordinar con el secretario para convocar a reuniones del Directorio.
- b) Gestionar la obtención de recursos que requiere la asociación.
- c) Representar a la asociación de forma legal, judicial y extrajudicial.
- d) Preparar el presupuesto anual de la asociación junto con el Vicepresidente.
- e) Conjuntamente con el tesorero, autorizar las inversiones de fondos aprobadas por el directorio.
- f) Firmar correspondencias de la asociación.
- g) Abrir cuentas corrientes en las entidades financieras convenientes para el movimiento económico de la asociación.
- h) Suscribir conjuntamente con el Vicepresidente un documento de obligaciones económicas.
- i) Proporcionar copias certificadas de documentos a los socios.
- j) Contratar el personal administrativo que considere necesario.
- k) Ser la voz oficial en todos los actos de la asociación.
- l) Supervisar en todos los niveles, la buena marcha de la administración de la asociación.
- m) Autorizar con el tesorero las inversiones previamente aprobadas por la Junta General de Socios.

Vicepresidente:

- a) Administrar todos los programas de la organización.
- b) Suscribir conjuntamente con el secretario las correspondencias que tenga la asociación.
- c) Preparar el presupuesto anual de la asociación en coordinación con el presidente para posterior aprobación de la Junta General de Socios.
- d) Suscribir documentos de obligaciones económicas que tenga la asociación.

- e) Organizar la contabilidad y la administración financiera de la asociación.
- f) Organizar el inventario de bienes que posee la asociación.
- g) Colaborar al Presidente en las gestiones para la obtención de recursos para la asociación.
- h) Remplazar al Presidente en su ausencia.
- i) Responsabilizarse de la planificación estratégica de la organización.

Secretario:

- a) Organizar las reuniones del directorio y de la asamblea.
- b) Recibir, informar, contestar, enviar y archivar la correspondencia y otros documentos de la asociación.
- c) Redactar las actas de las reuniones del directorio y de la asamblea.
- d) Convocar a reuniones ordinarias o extraordinarias dispuestas por el Presidente.
- e) Llevar los libros de actas, convocatorias y resoluciones suscribiéndolas junto con el Presidente.
- f) Adquirir oportunamente materiales de oficina y servicios generales cuando sea necesario.

Tesorero:

- a) Llevar la contabilidad y presentar mensualmente los respectivos informes al directorio.
- b) Intervenir en las sesiones en calidad de asesor.
- c) Depositar en las cuentas bancarias los fondos receiptados por cualquier concepto.
- d) Recaudar las cuotas acordadas por la Junta General de Socios.
- e) Administrar los fondos de caja chica.
- f) Llevar los libros de cuentas.
- g) Autorizar con el presidente las inversiones de fondos previamente aprobadas por la Junta General de Socios.
- h) Elaborar junto con el presidente una proforma presupuestaria.

- i) Organizar el archivo correspondiente a los documentos de justificación y soporte de las operaciones financieras de la asociación.
- j) Realizar un informe económico anual.

Vocales:

- a) Asistir con vos y voto a las sesiones convocadas.
- b) Asesorar al Directorio.
- c) Dirigir las comisiones que destine el Directorio.
- d) Designar entre ellos quien presida la sesión en ausencia del Presidente y Vicepresidente.
- e) Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada.

Comisiones

Social:

- a) Programar los actos sociales conforme a los eventos que se presenten en la comunidad y en la asociación.
- b) Organizar actividades de integración con todos los miembros de la asociación.
- c) Promover actividades sociales que permitan mejorar la calidad de las relaciones humanas de la asociación.
- d) Propiciar la integración social y el trabajo en equipo.

Cultural:

- a) Organizar actividades dentro de la comunidad.
- b) Proponer y articular actividades culturales para la integración de los miembros de la asociación.
- c) Programar las actividades culturales de la asociación.
- d) Dar a conocer los programas culturales establecidos.

Art. 27. Gastos de representación

Se entenderá por gasto de representación todo gasto que tenga como finalidad la representación de la asociación fuera del ámbito local. La Asociación previa aprobación del Directorio asumirá los gastos de movilidad y según sea el caso los gastos de alimentación y/o hospedaje del o los socios que para cumplir con una labor que les ha sido encomendada hayan hecho uso.

Capítulo VI

De las reuniones

Art. 28. Reuniones de la Junta General de Socios

La Junta General de Socios se reunirá al menos cada mes previa convocatoria hecha por el Presidente para refrendar la memoria y el balance económico del año fenecido y extraordinariamente cuantas veces sea necesaria, previa convocatoria.

Art. 29. Validez de las reuniones de la Junta General de Socios

Para la validez de las reuniones de la Junta General de Socios se requiere:

- a) En primera convocatoria, la concurrencia de más de la mitad de los socios.
- b) En segunda convocatoria basta la presencia de cualquier número de socios. Los acuerdos se adoptan con el voto de más de la mitad de los socios concurrentes.

Art. 30. Para modificar el Estatuto o para disolver la asociación

Se requiere:

- a) En primera convocatoria, la asistencia de más de la mitad de los socios. Los acuerdos se adoptan con el voto de más de la mitad de socios concurrentes.
- b) En segunda convocatoria los acuerdos se adoptan con los socios que asistan y que represente no menos del treinta por ciento (30%) de los socios.

Art. 31. Representación en reuniones

Los socios pueden ser representados en la Junta General de Socios por otra persona incluso por otro socio. La representación se otorga por escritura pública o medio escrito y solo con carácter especial para cada reunión.

Art. 32. Convocatoria de la reunión

- a) La convocatoria para la reunión será efectuada por el Presidente del Directorio, señalando el día, hora, lugar y agenda a tratar.
- b) La convocatoria para la Junta General de Socios ordinaria, deberá hacerse con un mínimo de 72 horas de anticipación y serán firmadas por el presidente y el secretario, mediante esquila que serán entregadas en el domicilio del asociado.
- c) La convocatoria para la reunión extraordinaria, deberá hacerse con 24 horas de anticipación, mediante esquila que serán entregadas en el domicilio del asociado.

Art. 33. Quórum

- a) La realización de las reuniones generales se apertura en primera convocatoria con el quórum reglamentario que lo forman la mitad más uno de los socios hábiles y en caso de no producirse el quórum, se hace una segunda convocatoria dentro de las 72 horas siguientes y en tal caso la asamblea se llevará a cabo con los socios hábiles que concurren tomándose los acuerdos con el voto favorable de más de la mitad de los socios concurrentes.

- b) En el acta de cada asamblea debe constar el lugar, fecha y hora en que se realizó, la indicación si se celebra en primera o en segunda convocatoria el nombre de los socios presentes o de quienes los representen, el nombre de quienes actuaron como presidente y secretario, la forma y los resultados de las votaciones y los acuerdos adoptados.
- c) Cuando el acta es aprobada en la misma asamblea ella debe contener constancia de dicha aprobación y ser firmada cuando menos por quien presidió la asamblea y por quien se desempeñó como secretario de la asamblea y un socio designado por la misma Junta General de Socios en representación de todos los asistentes, sin perjuicio de que puedan firmar los socios que deseen hacerlo.

Art. 34. Reuniones del Directorio

El Directorio se reunirá una vez al mes en forma ordinaria y extraordinariamente cuantas veces sea necesario para tratar temas que le competen y planificar sus acciones.

Art. 35. Convocatoria de las reuniones del Directorio

- a) La convocatoria para sesiones del Directorio, será efectuada por el Presidente del Directorio, señalando le día, la hora, lugar y agenda a tratar dentro del plazo siguiente.
- b) La convocatoria para la sesiones ordinaria, deberá hacerse con 10 días de anticipación, mediante esquila que serán entregadas en el domicilio de los miembros del Directorio.
- c) La convocatoria para las sesiones extraordinarias, deberá hacerse con 3 días de anticipación, mediante esquila que serán entregadas en el domicilio de los miembros del Directorio.

Art. 36. Quórum de las reuniones del Directorio

La realización de las sesiones del Directorio se apertura en primera

convocatoria con el quórum reglamentario que lo forman la mitad mas uno de los miembros confortantes y en caso de no producirse el quórum, se hace una segunda convocatoria dentro de las 72 horas siguientes y en tal caso la sesión se llevará a cabo con los miembros que concurran, teniendo el presidente el voto dirimente si hubiera empate.

Capítulo VII

De los grupos de trabajo o comisiones

Art. 37. La Junta General de Socios podrá formar comités o grupos de trabajo para el desarrollo de temas o asuntos particulares.

Art. 38. Los representantes de los comités o grupos de trabajo serán designados y elegidos en reunión y trabajaran hasta culminar el periodo para el que fue electo o designado. Al término de la misma, deberán presentar un informe por escrito de las labores realizadas.

Art. 39. La formación de Grupos de Trabajo o Comités, deberá quedar asentada como acuerdo en las actas de las reuniones correspondientes, así como quiénes serán sus integrantes.

Art. 40. En el caso de que cualquiera de los integrantes de algún Grupo o Comité decida no participar, deberá notificarlo por escrito a la Junta General de Socios a través del presidente, a fin de resolver su reemplazo.

Capítulo VIII

De la modificación de estatutos y reglamentos internos.

Art.41. El estatuto y reglamento interno de la asociación

Pueden ser sometidos a una revisión, adecuaciones o modificaciones en cuanto así lo requiera la buena marcha de la asociación, para cuyo efecto el Presidente del Directorio, convocara a reunión extraordinaria, requiriéndose el quórum y votación.

Capítulo IX

De la disolución y liquidación de la asociación

Art. 42. Procede la disolución o liquidación en los siguientes casos

- a) Por no haber cumplido su finalidad para la cual fue creada.
- b) Por decisión en reunión extraordinaria, convocada para este fin, a solicitud de no menos de la décima parte de los socios hábiles. Para la adopción de acuerdos se requiere el quórum deliberativo.

Capítulo X

Disposiciones finales

PRIMERO.- El presente reglamento entrará en vigor el día de su aprobación por la Junta General de Socios.

SEGUNDO.- Los puntos no previstos en este Reglamento serán resueltos por acuerdo de la Junta General de Socios o sesión del Directorio.

3.2.5. Elementos de la dirección

Con el propósito de lograr un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos de la Asociación Agropecuaria Troje Productivo se ha tomado en cuenta uno de los componentes del proceso administrativo como es la dirección, la misma que se compone de elementos importantes que además permitirá a la asociación tomar decisiones motivar, liderar así como también comunicar y resolver conflictos dentro de la misma.

3.2.5.1. Motivación

En cuanto a la motivación como primer elemento de la dirección, y con la intención de que todos quienes forman parte de la asociación se sientan más motivados e identificados con la misma, se propone lo siguiente.

- ✓ Promover dentro de la asociación una alta valoración de sentido de trabajo en equipo, responsabilidad y ética entre todos.
- ✓ Fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los empleados y socios.
- ✓ Realizar reuniones informales en lugares que permitan que el talento humano se recree y libere del estrés.
- ✓ Proveer condiciones que impulsen una mejor calidad de vida en el trabajo.
- ✓ Garantizar la higiene y seguridad en el trabajo a través de un plan de protección laboral.
- ✓ Llevar a cabo la implementación de un plan de relaciones públicas tanto internas como externas que permita mejorar la imagen corporativa de la asociación.

3.2.5.2. Liderazgo

En base al diagnóstico previamente realizado se ha podido establecer que la presente organización objeto de investigación cuenta con un liderazgo débil. Por lo tanto, con el propósito de lograr el cumplimiento de los objetivos de la Asociación Agropecuaria Troje Productivo así como fortalecer el liderazgo en la misma, a continuación se propone varios estilos de liderazgo, con los que se pretende influir en todos sus miembros y empleados, de tal manera que esto conlleve a una mejor labor administrativa por parte del directorio.

En este caso para dirigir una asociación es indispensable que quien esté al frente de la misma sea un líder positivo que cultive un clima donde prevalezcan las emociones positivas, mantenga la comunicación y por último que pueda crear en los demás una percepción positiva de las funciones que desempeñe; ya que el éxito de la asociación estará reflejado en alcanzar desempeños mayores a los normales, conseguir más socios y en la satisfacción del cliente, por lo tanto hay que tomar en cuenta el concepto de liderazgo en todos los procesos que se desarrollen

dentro y fuera de la asociación.

De la misma manera en la asociación se puede adoptar un estilo de liderazgo democrático donde el líder delega tareas confiando en la capacidad de su grupo y al mismo tiempo fomenta la participación activa del grupo escuchando y tomado en cuenta todas la opiniones de los mismos. Con este tipo de liderazgo que se propone para la asociación, se busca también que el grupo no compita si no que se apoyen mutuamente para llegar al objetivo; sin embargo, todo esto es un proceso lento pero trae buenos resultados siempre y cuando el líder sepa estimular las habilidades de empatía y apoyo en los demás.

Finalmente, se propone un estilo de liderazgo que hace que la asociación se modernice a través de nuevas formas de hacer las cosas, nuevas oportunidades para aprender y se organice en función de procesos y procedimientos a través de una planificación estratégica donde se encuentre implantada la misión y visión fomentando el servicio y el desarrollo integral de los socios, empleados y clientes. Este tipo de liderazgo que se propone es el liderazgo transformacional, el mismo que implica también ofrecer apoyo a los demás con la finalidad de mantener una comunicación abierta con los mismos para que no duden en compartir ideas, en brindar su confianza y respeto.

Para la adopción de un estilo de liderazgo se sugiere que la persona que esté al frente de la asociación sea un individuo íntegro, digno de confianza con capacidad de enfrentar cambios además debe manifestar inteligencia y responsabilidad en todas sus acciones ser un excelente motivador y debe comprender las preocupaciones y ansias de todos los socios.

3.2.5.3. Comunicación

De acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico realizado a la Asociación Agropecuaria Troje Productivo, se pudo determinar que la

misma posee ciertos inconvenientes, ya que se concibe la comunicación como buena, esto se genera por la existencia de una comunicación informal es decir que parte simplemente de reuniones y es de carácter personal, así como también existe una deficiente infraestructura de los servicios de comunicación, teléfono, correo.

Hay que tener en cuenta que el éxito de toda organización se encuentra en función de una comunicación efectiva ya que solamente a través de ello todos los miembros de la asociación podrán tener conocimiento de los objetivos a alcanzar y por ende la organización podrá conseguir un clima de trabajo favorable.

De la misma manera, dentro de la asociación debe existir una comunicación descendente y ascendente, que permita informar al personal competente sobre cualquier situación de forma escrita, dejando evidencia de que el mensaje fue recibido correctamente para evitar cualquier tipo de rumores o comentarios que puedan llegar a alterar el ambiente laboral. Para ello se propone a la asociación adoptar un modelo de comunicación formal a través del uso de canales de comunicación como los que se detalla a continuación:

- Boletines
- Posters
- Convocatorias
- Correos electrónicos
- Informes
- Circulares

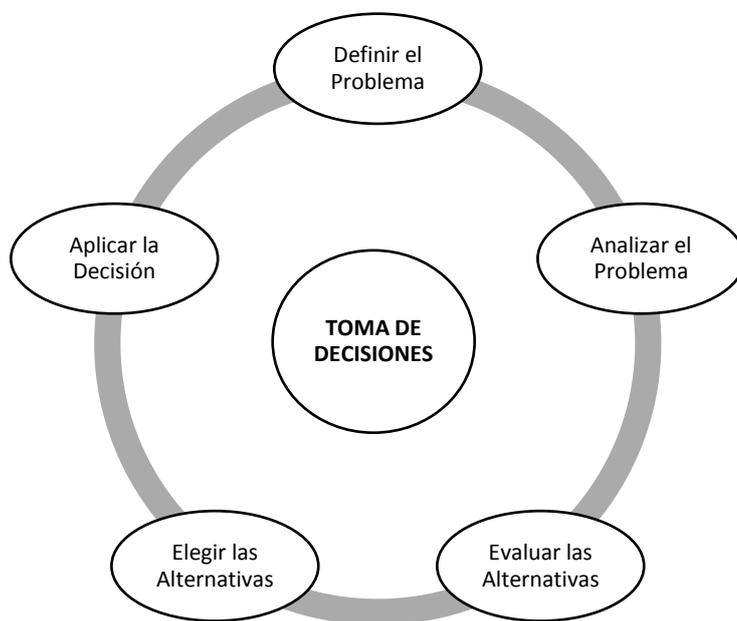
Además, se recomienda llevar en cada reunión una respectiva acta la cual permita recordar los puntos tratados y acuerdos a los que se haya llegado con los asistentes.

3.2.5.4. Toma de decisiones

Partiendo de que el éxito o fracaso de cualquier organización depende en

gran parte de las decisiones que se tomen frente a una situación; y al mismo tiempo dichas decisiones son la responsabilidad de quienes se encuentran al frente de la misma. En este caso se ha visto necesario proponer un modelo de toma de decisiones para la Asociación Agropecuaria Troje Productivo el mismo que se compone de los siguientes pasos:

Cuadro N° 12 Toma de decisiones



Elaborado por: La Autora
Fuente: Investigación personal

Definir el problema

El primer paso consiste en que el directorio de la asociación se encargue de describir el problema de manera cualitativa y cuantitativamente, de modo que ello permita conocer exactamente qué es lo que se va a decidir.

1) Analizar el problema

Una vez definido el problema a tratar, el siguiente paso es considerar las variables más importantes del problema.

2) Evaluar las alternativas

Consiste en hacer un listado de todas las alternativas de solución posibles y realizar un estudio de sus ventajas y desventaja.

3) Elegir las alternativas

Luego de haber evaluado cuidadosamente las alternativas, se procede a escoger la más idónea para la solución del problema.

4) Aplicar la Decisión

Prácticamente en este último paso consiste en poner en práctica la alternativa escogida, es decir convertir la opción seleccionada en acción.

3.3. Modelo financiero

3.3.1. Introducción

Debido a que la contabilidad juega un importante papel en todo tipo de actividad económica, es indispensable que la Asociación Agropecuaria Troje Productivo tenga conocimiento de los soportes contables que debe llevar con la finalidad de que la misma conozca cuanto le cuesta producir sus cultivos y los ingresos que obtendrá de ellos.

3.3.2. Objetivo

Elaborar una guía que le permita a la asociación implementar las disposiciones legales, normativas y reglamentarias relacionadas a los registros contables de acuerdo a las regulaciones de las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera).

3.3.3. Políticas financieras

- El tesorero realizará los controles necesarios de cada cuenta en forma mensual o cuando la información lo requiera.

- Todos los ingresos que genere la asociación deberán ser depositados inmediatamente en la correspondiente institución financiera, a más tardar al día siguiente de haberlos recibido el tesorero.
- En caso de que el valor del depósito sea mayor a ochocientos dólares, la persona encargada de hacer dicho depósito deberá ir en compañía de alguien más.
- Las cuentas por cobrar a los clientes se realizarán solamente a un plazo máximo de treinta días dependiendo del monto de dichas cuentas.
- Los documentos por cobrar se realizaran a un plazo de sesenta días cuando los montos se encuentren en un rango de \$ 2.000 y \$ 6.000 USD.
- Obligatoriamente la asociación deberá entregar a los clientes sus respectivos comprobantes de pago.
- Se deben registrar los activos de la asociación a nombre de la misma, como titular.
- Para el cuidado de los activos, se deberá asignar a un socio para que se responsabilice del correcto uso del bien.
- Los pagos que realice la asociación por cualquier concepto, deberán estar debidamente justificados con los documentos verídicos.
- Los pagos se deberán realizar directamente con la persona con quien se realizó la negociación.
- Se deberá llevar un registro detallado de todos los ingresos que perciba la asociación, contabilizándolos dentro de las 24 horas siguientes a su recepción.
- Todo desembolso por gasto que tenga la asociación deberá estar sustentada por sus respectivos documentos que comprueben la transacción.
- Los documentos que sustenten las transacciones realizadas por la asociación deberán ser archivadas de forma lógica y secuencial.

3.3.4. Base legal

La contabilidad de la Asociación Agropecuaria Troje Productivo se llevará de acuerdo a lo dispuesto por las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), Ley de Régimen Tributario Interno, Código de Comercio y demás disposiciones provenientes por la ley.

3.3.5. Manual de procedimientos

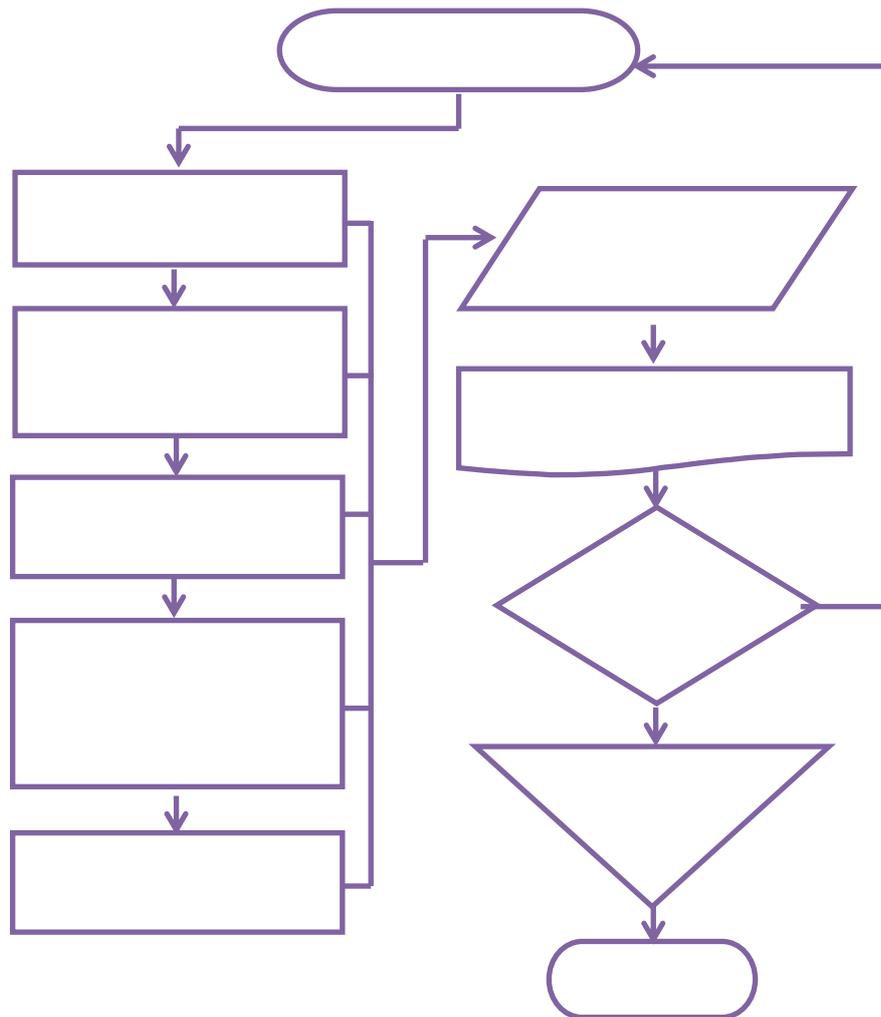
El manual de procedimientos que se desarrolla a continuación tiene como fin dar a conocer de manera específica y detallada cada uno de los principales procesos contables que se realizan en la Asociación Agropecuaria Troje Productivo; esta información permite que dichos procesos se efectúen de manera fácil y correcta.

Cuadro N° 13 Elaboración de estados financieros

ASOCIACION AGROPECUARIA TROJE PRODUCTIVO ACUERDO MINISTERIAL N° 058-DPAC RUC. 0491511648001	
Manual de procedimientos	
Nombre del procedimiento:	Elaboración de estados financieros
Responsable:	Descripción del procedimiento:
Tesorero	<u>Elaboración del libro diario</u> 1. Registro de asientos contables de todos los movimientos para la elaboración del libro diario. 2. Calcular las provisiones para cuentas incobrables, depreciaciones y amortizaciones.
Tesorero	<u>Revisión de cartera de clientes y proveedores</u> 1. Comprobación de las cuentas por cobrar a clientes. 2. Comprobación de las cuentas por pagar a proveedores. 3. Verificación de saldos.

Tesorero	<p><u>Revisión de la cuenta bancos</u></p> <p>Revisar las cuentas bancarias para verificar con cuanto cierran el año y comparar con la información existente.</p>
Tesorero	<p><u>Validación de los ingresos y gastos realizados en el periodo contable</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación de la existencia de todos los documentos que justifiquen los ingresos y gastos. 2. Confirmación de la correcta clasificación y cuadro de los valores en las diferentes cuentas de gastos. 3. Comprobación del reporte de caja chica total con los reportes mensuales y el cuadro exacto de sus valores.
Tesorero	<p><u>Cierre y ajuste de cuentas</u></p> <p>Revisar los saldos, y en caso de presentarse inconsistencias en los valores, realizar las correcciones y ajustes necesarios.</p>
Tesorero	<p><u>Emisión y análisis de Estados Financieros</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener un registro de las operaciones del periodo. 2. Emitir de forma anual los correspondientes Estados Financieros que comprenden: Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados. 3. Elaborar las correspondientes notas y análisis de todos los Estados Financieros.
Tesorero	<p><u>Aprobación de los Estados Financieros</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estados Financieros actualizados para ser presentarlos. 2. Presentar los estados financieros para recibir

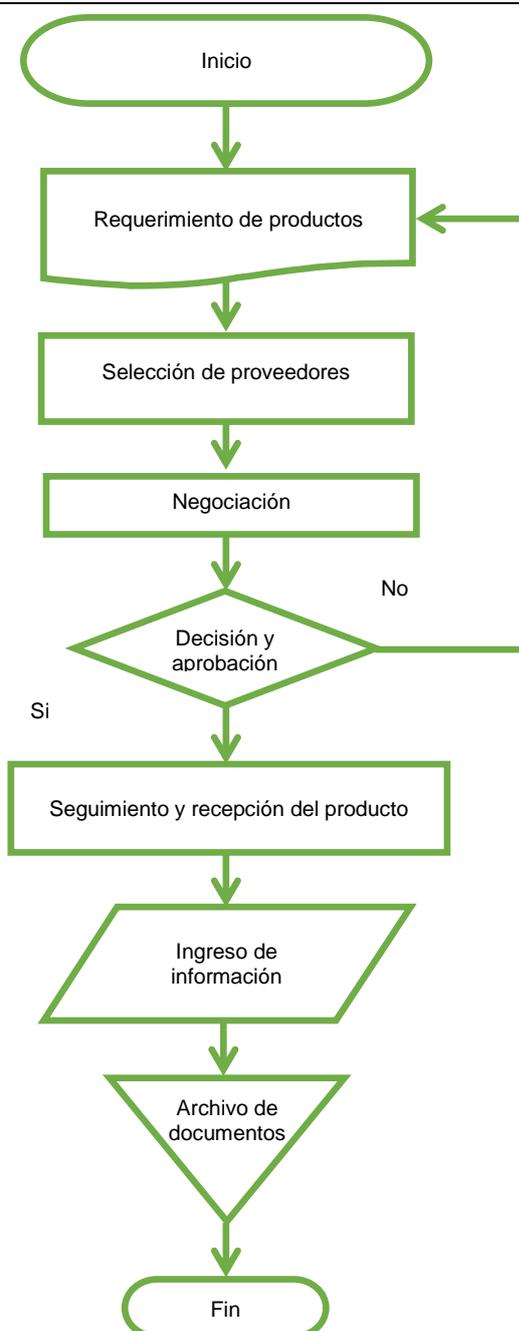
	<p>aprobación y verificación de la información.</p> <p>3. Identificar alguna falencia o inconsistencia para su posterior corrección.</p> <p>4. Aprobación y firma de los Estados Financieros</p>
Tesorero	<p><u>Archivo de documentación</u></p> <p>1. Archivo de Mayores y Asientos contables del periodo.</p> <p>2. Archivo de todos los documentos de sustento de la información.</p> <p>3. Archivo de todos los Estados Financieros anuales con su correspondiente aprobación y firma.</p>
Flujograma:	



Cuadro N° 14 Adquisición de productos

ASOCIACION AGROPECUARIA TROJE PRODUCTIVO ACUERDO MINISTERIAL N° 058-DPAC RUC. 0491511648001	
Manual de procedimientos	
Nombre del procedimiento:	Adquisición de productos
Responsable:	Descripción del procedimiento:
Tesorero	<u>Requerimiento de productos</u> Recepción de orden de pedido donde especifica los materiales o productos que se requieren, cantidades, etc.
Tesorero	<u>Selección de proveedores</u> 1. Elaborar una lista de proveedores que puedan abastecer los productos requeridos. 2. Solicitar cotizaciones de los diferentes proveedores. 3. Seleccionar la mejor alternativa de proveedor.
Tesorero	<u>Negociación</u> Realización de un acuerdo en precios, promociones, descuentos, plazos y formas de pago, condiciones de garantías, etc. <u>Decisión y aprobación</u>
Tesorero	<u>Seguimiento y recepción</u>

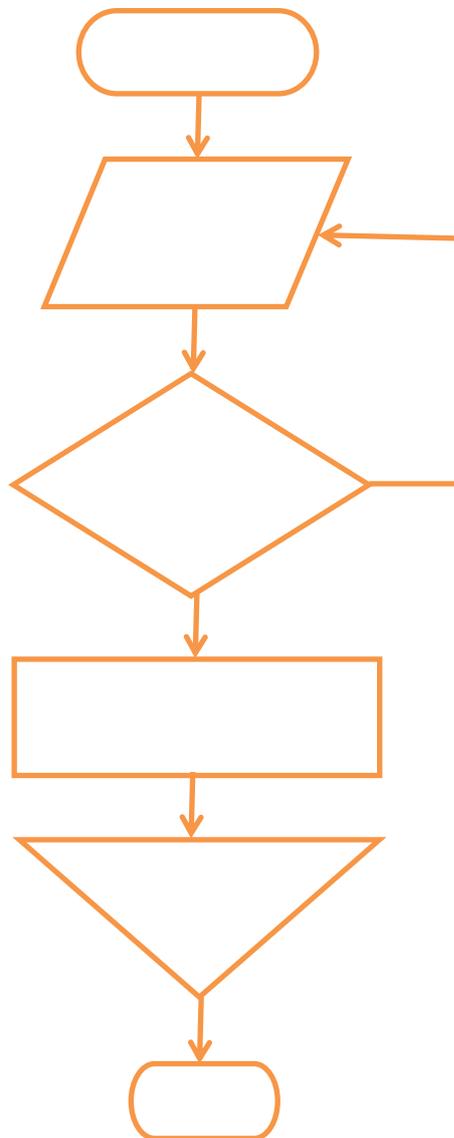
	<p><u>Ingreso de Información</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de la factura de compra con los valores y condiciones de compra acordadas. 2. Verificar las cantidades de los productos que se están facturando con lo que llegó.
<p>Flujograma:</p>	



Cuadro N° 15 Declaración de IVA

ASOCIACION AGROPECUARIA TROJE PRODUCTIVO ACUERDO MINISTERIAL N° 058-DPAC RUC. 0491511648001	
Manual de procedimientos	
Nombre del procedimiento:	Declaración de IVA
Responsable:	Descripción del procedimiento
Tesorero	<u>Recopilación de la información de ingresos y gastos</u> 1. Obtener toda la información concerniente a los ingresos del mes. 2. Obtener toda la información concerniente a los gastos del mes.
Tesorero	<u>Comprobación de la información recopilada</u> 1. Comprobar el cálculo de todos los comprobantes de venta. 2. Verificar la validez de todas las facturas tanto de compra como de venta. 3. Consolidación de todos los módulos de compra y ventas con la confirmación de saldos generados.
Tesorero	<u>Ingreso de la información al sistema DIM de Formularios</u> 1. Ingresar todos los datos correctamente contabilizados del total de ventas, compras. 2. Generación del formulario en el sistema DIM y visualización del impuesto a pagar si fuera el caso. 3. Ingresar a la página del SRI para

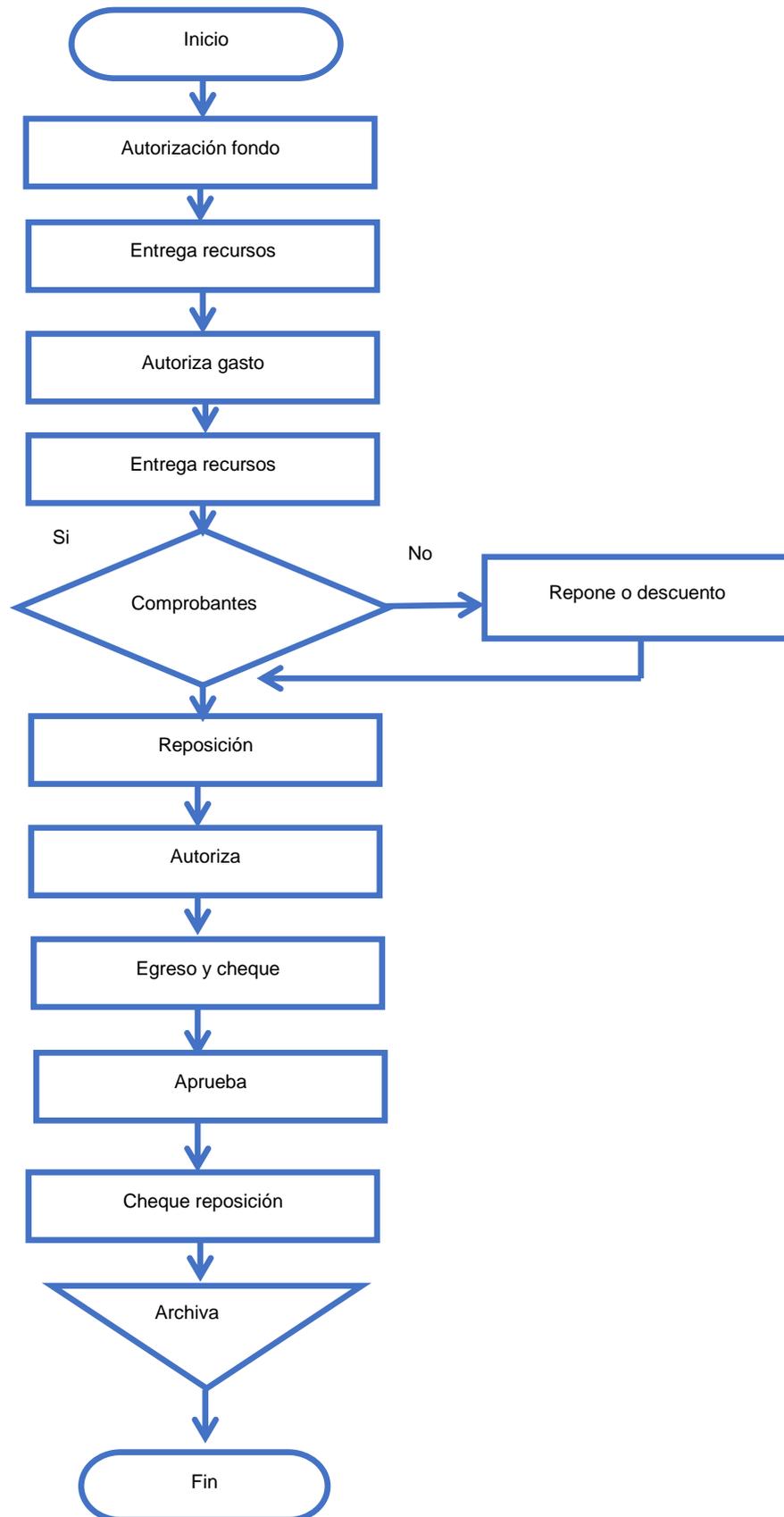
	subir el archivo XML de los formularios.
Tesorero	<u>Archivo de documentación</u> Archivar cronológicamente toda documentación como reportes tributarios, nota de débito para respaldo de pago.
Flujograma:	



Cuadro N° 16 Manejo de fondo de caja achica

ASOCIACION AGROPECUARIA TROJE PRODUCTIVO ACUERDO MINISTERIAL N° 058-DPAC RUC. 0491511648001	
Manual de procedimientos	
Nombre del procedimiento:	Manejo de fondo de caja chica
Responsable:	Descripción del procedimiento
Tesorero	<p><u>Procedimiento para manejo de fondo de caja chica</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega fondo de caja chica. 2. Recibe recursos del fondo de caja chica. 3. Autoriza el gasto de caja chica. 4. Entrega recursos para gasto autorizado. 5. Efectúan el gasto y solicitan documento de respaldo del gasto realizado. 6. Si los gastos hacen al 80% del monto del fondo realiza reposición de caja chica con sus respectivos respaldos. 7. Autoriza reposición. 8. Elabora cheque por valor de reposición y el respectivo comprobante de egreso. 9. Revisa comprobante de egreso y cheque de reposición. 10. Aprueba la reposición previa revisión de la misma. 11. Entrega cheque por valor de reposición. 12. Archiva reposición de caja chica.

Flujograma:



3.3.6. Plan de cuentas

A continuación se muestra un listado de cuentas que la asociación puede utilizar en las actividades agropecuarias.

ASOCIACION AGROPECUARIA	
TROJE PRODUCTIVO	
ACUERDO MINISTERIAL N° 058-DPAC	
RUC. 0491511648001	
Plan de cuentas	
CODIGO	CUENTA
1	ACTIVOS
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES
1.1.1.	Activo corriente disponible
1.1.1.1	Caja
1.1.1.2	Bancos
1.1.2.	Activo corriente exigible
1.1.2.2.	Clientes
1.1.2.2.	Intereses acumulados por cobrar
1.1.2.3.	IVA pagado
1.1.2.4..	Anticipo a proveedores
1.1.3.	Activo corriente realizable
1.1.3.1.	Inventario de semillas
1.1.3.2.	Inventario de insecticidas y fertilizantes
1.1.3.3.	Inventario de abonos
1.1.3.4.	Impuesto al valor agregado
1.2.	Activo fijo
1.2.1.	Propiedad, planta y equipo
1.2.1.1.	Terrenos
1.2.1.2.	Casas
1.2.1.3.	Mangueras de agua
1.2.1.4.	Bomba de fumigar a motor
1.2.1.5.	Bomba de fumigar mochila
1.2.1.6.	Herramientas
1.2.2.	Depreciación acumulada de activos fijos
1.2.2.1.	Depreciación acumulada casa
1.2.2.2.	Depreciación mangueras de agua
1.2.2.3.	Depreciación bomba de fumigar a motor
1.2.2.4.	Depreciación bomba de fumigar mochila
1.2.2.5.	Depreciación acumulada herramientas

2	PASIVOS
2.1.	PASIVOS CORRIENTES
2.1.1.	Documentos por pagar
2.1.2.	Documentos por pagar corto plazo
2.1.3.	Cuentas por pagar
2.1.4.	Proveedores
2.1.6.	Impuestos por pagar
2.1.7.	IVA cobrado
2.1.8.	Impuesto a la renta por pagar
2.1.9.	Otros impuestos por pagar
2.2.	PASIVO A LARGO PLAZO
2.2.2.	Documentos por pagar
2.2.3.	Intereses por pagar
2.2.4.	Otros
3	PATRIMONIO
3.1.	Capital
3.2.	Utilidad pérdida
4	INGRESOS
4.1.	OPERACIONALES
4.1.1.	Ventas
4.2.	NO OPERACIONALES
4.2.1.	Venta de activos fijos
4.2.2.	Otros ingresos
5	COSTOS Y GASTOS
5.1.	COSTOS
5.1.1.	OPERACIONALES
5.1.1.1	Costo de producción
5.1.1.2	Costo por uso de maquinaria
5.1.1.3.	Mano de obra
5.1.1.3.1.	Mano de obra directa
5.1.1.3.1.1.	Obrero
5.1.1.3.1.2.	Jornalero
5.1.1.3.2.	Mano de obra indirecta
5.1.1.3.2.1.	Empleado
5.1.1.3.2.2.	Asesor de cultivos
5.1.1.4.	Costos indirectos
5.1.1.5.	Depreciación de activos fijos
5.1.2.	NO OPERACIONALES
5.1.2.1.	Otros
5.2.	GASTOS
5.2.1.	Gastos administrativos

5.2.1.1.	Gasto por transporte
5.2.1.2.	Servicios básicos
5.2.1.3.	Gastos varios
5.2.2.	Gastos de venta
5.2.3.	Gastos de financieros
5.2.3.1.	Intereses pagados

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

3.3.6.1. Dinámica contable

<p>ASOCIACION AGROPECUARIA TROJE PRODUCTIVO ACUERDO MINISTERIAL N° 058-DPAC RUC. 0491511648001</p>

1. Activos

Descripción:	Está conformado por las cuentas que representan dinero disponible, y que respaldan las operaciones de la asociación.	
Débito:	Crédito:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Por valor inicial de la cuenta ○ Por entradas ○ Por disminuciones 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Por venta ○ Por deterioro ○ Por desembolsos ○ Por consumo 	

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

1.1. Activos corrientes

Descripción:	Agrupar aquellos rubros de efectivo y otros que se espera también se conviertan en efectivo.
---------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------

Débito:	Crédito:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Por valor inicial de de la cuenta ○ Por entradas ○ Por aumentos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Por salidas ○ Por disminuciones

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

1.1.1. Activo corriente disponible

Descripción:	Vienen a ser los bienes y de derechos que posee la asociación y que son de liquidez inmediata para la misma; estos son caja y bancos.
---------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

1.1.1.1. Caja

Descripción:	Esta cuenta permite registrar el movimiento de efectivo disponible en caja que posee la asociación.
Débito:	Crédito:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Por los ingresos de efectivo ○ Por aportaciones en efectivo de los socios ○ Por transferencias internas de efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Por los egresos de efectivo ○ Por transferencias internas de efectivo ○ Por faltantes en caja

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

1.1.1.2. Bancos

Descripción:	Comprende los valores depositado en cuentas corrientes pertenecientes a la asociación.	
Débito:	Crédito:	
<input type="radio"/> Por la apertura de cuentas	<input type="radio"/> Por notas de débito	
<input type="radio"/> Por depósitos realizados	<input type="radio"/> Por el giro de cheques	
<input type="radio"/> Por notas de crédito	<input type="radio"/> Por retiros realizados	

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

1.1.2. Activo corriente exigible

Descripción:	Vienen a ser los valores que a corto plazo se convertirán en dinero y créditos que contrajo la asociación.	
Débito:	Crédito:	
<input type="radio"/> Por créditos realizados	<input type="radio"/> Por cancelación de créditos	
<input type="radio"/> Por realizar pagos anticipados	<input type="radio"/> Por vencimiento de efectivos	

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

1.1.2.1. Clientes

Descripción:	Son los derechos que tiene la asociación sobre los clientes por otorgarles créditos inferiores a un año en la venta de bienes o productos.
---------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Débito:	Crédito:
○ Por créditos concedidos a clientes	○ Por pagos ○ Por cancelación de cuentas incobrables

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

1.1.2.2. Intereses acumulados por cobrar

Descripción:	Son aquellos valores que la asociación registra por morosidad en el cumplimiento de obligaciones hacia la misma.	
Débito:	Crédito:	
○ Por obligaciones atrasadas	○ Por concepto de pago	

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

1.1.2.3. IVA pagado

Descripción:	Es el valor que se registra por concepto de impuesto pagado por la adquisición de bienes o servicios por parte de la asociación.	
Débito:	Crédito:	
○ Por pago de impuesto al valor agregado en compras	○ Compensación por el pago del IVA en cada declaración mensual	

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

1.1.2.4. Anticipo a proveedores

Descripción:	Se registran los valores entregados por la asociación a los proveedores por la compra de bienes o servicios para las operaciones de la misma.	
Débito:	Crédito:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Por el reconocimiento de la entrega de efectivo para el cumplimiento de la obligación contractual por compra de bienes y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Por cancelación de compra de bienes y servicios de las obligaciones contractuales contraídas. 	

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

1.1.3. Activo corriente realizable

1.1.3.1	Inventario semillas
1.1.3.2	Inventarios insecticidas y fertilizantes
1.1.3.3	Inventario de abono

Descripción:	Son bienes acumulados de propiedad de la asociación; incluyen materias primas e insumos para la producción.	
Débito:	Crédito:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Costos de materias primas e insumos ○ Costos de materias primas e insumos devueltos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Valor en libros de materia prima y e insumos ○ Costo de devoluciones a proveedores 	

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

1.2. Activo fijo

Descripción:	Comprende las inversiones mobiliarias e inmobiliarias que no son de realización en el corto plazo.
---------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------

1.2.1. Propiedad, planta y equipo

1.2.1.1	Terrenos
1.2.1.2	Casas
1.2.1.3	Mangueras de agua
1.2.1.4	Bomba de fumigar a motor
1.2.1.5	Bomba de fumigar mochila
1.2.1.6	Herramientas

Descripción:	Son bienes muebles e inmuebles que posee la asociación para su uso en la producción, se espera usar durante más de un periodo.	
Débito:	Crédito:	
<ul style="list-style-type: none">○ El costo de adquisiciones, de las construcciones, equipamiento, montaje de bienes, necesarios para estar en condiciones de ser utilizados.	<ul style="list-style-type: none">○ El valor de las unidades dadas de baja por obsolescencia o robo○ La venta de propiedad, planta y equipo	

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

1.2.2. Depreciación acumulada de activos fijos

1.2.2.1	Depreciación acumulada casa
1.2.2.2	Depreciación mangueras de agua

1.2.2.3	Depreciación bombas de fumigar a motor
1.2.2.4	Depreciación bombas de fumigar mochila
1.2.2.5	Depreciación acumulada herramientas
Descripción:	Valor de la depreciación de bienes que posee la asociación a través del método lineal.
Débito:	Crédito:
○ La baja, transferencia o venta del bien mueble o inmueble	○ La acumulación de la depreciación de forma periódica

Elaborado por: La Autora
Fuente: CUC SEPS

2. Pasivos

Descripción:	Incluye todas las obligaciones presentes, que resulten de hechos pasados, respecto de las cuales se espera que fluyan recursos económicos que incorporan beneficios.
---------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.1. Pasivos corrientes

2.1.1.	Documentos por pagar
2.1.2.	Documentos por pagar a corto plazo
2.1.3.	Cuentas por pagar
Descripción:	Son los valores que se esperan liquidar en el ciclo normal de la gestión de la entidad, se mantengan fundamentalmente para el giro del negocio y tengan que liquidarse dentro de un plazo de doce meses.

Débito:	Crédito:
<ul style="list-style-type: none"> ○ La baja, transferencia o venta del bien mueble o inmueble ○ Pago total o parcial de la deuda 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La acumulación de la depreciación de forma periódica ○ La emisión de las deudas

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEP

2.1.4. Proveedores

Descripción:	Constituyen las obligaciones derivadas de la gestión de la asociación en la compra de bienes y servicios para la producción.
Débito:	Crédito:
Por pago total o parcial a proveedores	Cantidad de bienes y servicios entregados y recibidos
Por devolución de productos	Transferencias con otro pasivo

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

2.1.5. Impuestos por pagar

Descripción:	Importes causados y pendientes de pago por concepto de obligaciones tributarias de la asociación y que deberán cancelarse dentro de los plazos pactados.
---------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.1.6. IVA cobrado

Descripción:	Importes causados y pendientes de pago por concepto de impuesto al valor agregado cobrado en ventas realizadas por la asociación.
---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Débito:	Crédito:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Por pago de obligaciones tributarias al SRI ○ Por incumplimiento de obligaciones tributarias 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Por venta de bienes y servicios gravados con impuesto al valor agregado ○ Por interese de mora y multa por el no pago oportuno de las obligaciones tributarias

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

2.2. Pasivo a largo plazo

Descripción:	Son obligaciones por operaciones de financiación que contrae la asociación con instituciones cooperativas de ahorro y crédito, entidades financieras y por emisión de deudas a largo plazo
---------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.2.4. Documentos por pagar

Descripción:	Registra los valores pendientes de pago realizadas en el giro del negocio y que constituyen salidas de fondos.
Débito:	Crédito:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Pago total o parcial de la deuda 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La emisión de la deuda

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

2.2.5. Intereses por pagar

Descripción:	Son obligaciones contraídas por la asociación con entidades cooperativas de ahorro y crédito.	
Débito:	Crédito:	
<ul style="list-style-type: none">○ Por pago de cuotas o montos pagados totales o parciales	<ul style="list-style-type: none">○ Por intereses de los préstamos y otras formas de financiación recibidas d las cooperativas de ahorro y crédito	

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

3. Patrimonio

Descripción:	Constituye el medio económico y financiero a través del cual la entidad puede cumplir con su objeto social.
---------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.1. Capital

Descripción:	Acumula los aportes de socios o en especie.	
Débito:	Crédito:	
<ul style="list-style-type: none">○ Las reducciones de capital.○ Recompra de acciones propias	<ul style="list-style-type: none">○ El capital aportado.○ Las capitalizaciones de reservas, y utilidades.	

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

3.2. Utilidad / pérdida

Descripción:	Todos los ingresos obtenidos de operaciones con terceros luego de deducidos los correspondientes costos y gastos.	
Débito:	Crédito:	
○ Por capitalización de excedentes y utilidades aprobadas	○ Distribución de utilidades y excedentes del ejercicio	

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

4. Ingresos

Descripción:	Beneficios económicos producidos a largo plazo por la actividad económica de la asociación.
---------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

4.1. Operacionales

4.1.4. Ventas

Descripción:	Comprende las ventas de los productos por la asociación a terceros y a sus socios.	
Débito:	Crédito:	
○ Por devoluciones de bienes ○ Por descuentos, bonificaciones y rebajas	○ El importe de las ventas ○ El saldo al cierre del ejercicio	

concedidos sobre el precio de venta ○ El saldo al cierre del ejercicio	
---------------------------------------------------------------------------	--

Elaborado por: La Autora
 Fuente: CUC SEPS

4.2. No operacionales

4.2.1.	Venta de activos fijos
4.2.2.	Otros ingresos
Descripción:	Registra las partidas crédito y débito correspondientes a los ajustes por inflación, efectuados a los valores contabilizados en los rubros del balance y del estado de ganancias y pérdidas, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.

Elaborado por: La Autora
 Fuente: CUC SEPS

5. Costos y gastos

5.1. Costos

5.1.1.	Operacionales
5.1.1.1.	Costos de producción
5.1.1.2.	Costo por uso de maquinaria
5.1.1.3.	Mano de obra
5.1.1.3.1.	Mano de obra directa
5.1.1.3.1.1.	Obrero
5.1.1.3.1.2.	Jornalero
5.1.1.3.2.	Mano de obra indirecta
5.1.1.3.2.1	Empleados
5.1.1.3.2.2.	Asesor de cultivos

5.1.1.4.	Costos indirectos
5.1.1.5.	Depreciación de activos fijos
5.1.2.	No operacionales
5.1.2.1.	Otros

Descripción:	Acumula las compras de bienes que efectúa la asociación, para destinarlos a la venta o para incorporarlos al proceso productivo.	
Débito:	Crédito:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Por costos de mano de obra de jornaleros ○ Por costos incurridos en obreros ○ Por costos incurridos en empleados ○ Por costos incurridos e asesores de cultivo ○ Por concepto de costos de depreciaciones de activos fijos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Costo de los bienes vendidos por los clientes ○ El valor de las devoluciones de las compras 	

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

5.2. Gastos

Descripción:	Son salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien por la generación o aumento de los pasivos, que dan como resultado decrementos en el patrimonio.
---------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

5.2.1. Gastos administrativos

5.2.1.1.	Gastos por transporte
5.2.1.2.	Servicios básicos
5.2.1.3.	Gastos varios

Descripción:	Corresponden a los gastos incurridos por la entidad en el desarrollo de las actividades administrativas en el cumplimiento con el objeto social.	
Débito:	Crédito:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Los valores por concepto de gastos de transporte ○ Por concepto de servicios básicos ○ Por donaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ○ El saldo al cierre del ejercicio 	

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

5.2.2. Gastos de venta

Descripción:	Son los relacionados con la comercialización de los productos de venta de la asociación.	
Débito:	Crédito:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Las comisiones pagadas por ventas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ El saldo al cierre del ejercicio 	

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

5.2.3. Gastos Financieros

5.2.3.1.	Intereses pagados	
Descripción:	Gastos causados durante el período con el objeto de financiar el cumplimiento de las actividades de la asociación o soluciones dificultades momentáneas de fondos.	

Débito:	Crédito:
○ Importe de los intereses incurridos	○ El saldo al cierre del ejercicio

Elaborado por: La Autora

Fuente: CUC SEPS

3.3.6.2. Libros Contables

Para la elaboración de la información financiera con que debe contar la Asociación Agropecuaria Troje Productivo como soporte contable se sugiere llevar los siguientes libros, los mismos que se han adaptado a una forma más fácil de interpretar:

Libro de Bienes

Este libro permitirá registrar los bienes adquiridos por la asociación, pues dichos bienes son llamados activos fijos.

Ejemplo de libro de bienes:

ASOCIACION AGROPECUARIA TROJE PRODUCTIVO ACUERDO MINISTERIAL N° 058-DPAC RUC. 0491511648001 Libro de Bienes				
Nombre del bien	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Fecha de adquisición

Elaborado por: La Autora

Fuente: Investigación Propia

Libro Diario

Documento que llevará la asociación de forma diaria en donde se registren todas las facturas y demás datos financieros tanto de gastos como ventas de forma ordenada.

Ejemplo de libro diario:

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA TROJE PRODUCTIVO ACUERDO MINISTERIAL N° 058-DPAC RUC. 0491511648001						
Libro Diario						
Factur a	Fecha	Descripción	Cuenta	Entrada	Salida	Sa lido

Elaborado por: La Autora
Fuente: Investigación Propia

Libro Mayor

Permite a la asociación llevar información de forma individual de todas las cuentas que intervienen en la contabilidad de la misma, esto facilita llevar un control de todos los movimientos de las cuentas.

Ejemplo de libro mayor:

**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA
TROJE PRODUCTIVO
ACUERDO MINISTERIAL N° 058-DPAC
RUC. 0491511648001**

Libro Mayor

Nombre de la cuenta:				
Fecha	Descripción	Entrada	Salida	Saldo

Elaborado por: La Autora
Fuente: Investigación Propia

3.3.6.3. Balance de Comprobación

Es recomendable que se realice un balance de comprobación dentro de la asociación por lo que se sugiere que sea de forma semestral, ya que esto permitirá identificar de una manera más rápida si los valores de entrada o de ingresos son iguales a los de salida o egresos. A continuación se propone el siguiente formato.

Ejemplo de libro mayor:

**ASOCIACIÓN AGROPECUARIA
TROJE PRODUCTIVO
ACUERDO MINISTERIAL N° 058-DPAC
RUC. 0491511648001**

Balance de Comprobación

Desde _____ hasta _____ del 201__

Cuenta	Descripción	Entrada	Salida

Elaborado por: La Autora
Fuente: Investigación Propia

3.3.6.4. Estados financieros

A través de los estados financieros, la asociación puede conocer su situación económica y financiera ya que brindan un resumen de las operaciones de un periodo determinado que desarrolle la misma y posteriormente servirá de base para la toma de decisiones de los directivos.

Estado de resultados

Para la asociación este estado de resultados o también conocido como estado de pérdidas y ganancias le permite conocer de forma detallada el origen de la pérdida o ganancia que origine la comercialización de sus productos. Aquí se propone el siguiente formato.

Ejemplo de libro mayor:

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA TROJE PRODUCTIVO ACUERDO MINISTERIAL N° 058-DPAC RUC. 0491511648001	
Estado de Resultados	
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 20__	
Ingresos	
Ventas	_____
Inventario Final	_____
Ingresos Varios	_____
	Total Ingresos _____
Egresos	
Compras	_____
Gastos mano de obra	_____
Gastos transporte	_____
Gastos de papelería	_____
Gastos de servicios	_____
Depreciaciones	_____
Inventario Inicial mes anterior	_____
	Total Egresos _____
Ganancia	_____
Pérdida	_____

Elaborado por: La Autora
Fuente: Investigación Propia

Balance General

Para la Asociación Agropecuaria Troje Productivo el balance general viene hacer un medio de toma de decisiones ya que este determina la situación financiera del negocio.

Ejemplo de libro mayor:

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA TROJE PRODUCTIVO ACUERDO MINISTERIAL N° 058-DPAC RUC. 0491511648001	
Balance General	
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 20__	
ACTIVOS (Bienes que posee la asociación)	
Dinero en caja	_____
Dinero en bancos	_____
Materias primas	_____
Productos en proceso	_____
Productos terminados	_____
Muebles y enseres	_____
Máquinas y herramientas	_____
Facturas por cobrar	_____
Deudas por cobrar	_____
Total Activos	_____
PASIVOS (Deudas que posee la asociación)	
Facturas por pagar	_____
Deudas por pagar	_____
Total Pasivos (a)	_____
Aporte de los socios (b)	_____
Donaciones©	_____
Depreciaciones (d)	_____
Ganancias (e)	_____
Pérdidas (f)	_____
Total (a+b+c+d+e-f)	_____

Elaborado por: La Autora
Fuente: Investigación Propia

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

4.1. Introducción

En el presente capítulo se muestra un análisis de los impactos que va a tener la Asociación Agropecuaria Troje Productivo al adoptar el Modelo Administrativo Financiero que se propone, por ello estos se deben someter a una evaluación tanto cualitativa como cuantitativa. Los impactos que puede generar la implementación de este modelo son de tipo social, económico y empresarial, los mismos que pueden ser positivos o negativos. Para el presente análisis se partirá de los aspectos cuantitativos y cualitativos, considerando la relevancia de los impactos.

Posterior a la identificación de los impactos más importantes, se establecen indicadores con sus correspondientes parámetros de valoración en base a los niveles de impacto que se especifican.

4.2. Niveles de impacto

Cuadro N° 17

Valoración		
Cuantitativa	Cualitativa	
-3	Alto	Impacto Negativo
-2	Medio	
-1	Bajo	
0	Nulo	No hay impacto
1	Bajo	Impacto Positivo
2	Medio	
3	Alto	

Elaborado por: La Autora
Fuente: Investigación personal

4.3. Identificación de impactos

- Impacto Social
- Impacto Económico
- Impacto Empresarial

4.3.1. Impacto social

Cuadro N° 18

Indicador	Nivel de Impacto							TOTAL
	Negativo			Nulo	Positivo			
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Excelente ambiente laboral							X	3
Mejor desempeño laboral						X		2
Generación de empleo							X	3
TOTAL								8

Elaborado por: La Autora

Fuente: Modelo Administrativo y Financiero

Nivel de Impacto Social: (\sum Nivel de Impacto/ Nro. De Indicadores)

Nivel de Impacto: $8/3 = 2,67$

Nivel de Impacto: Alto Positivo

Análisis:

Excelente ambiente laboral

Se obtendrá un nivel de impacto alto positivo con respecto al ambiente laboral, ya que la asociación contará con una mejor organización y reglamentación, de tal manera que las actividades a realizarse se desarrollen de mejor manera y con mayor rendimiento en un espacio lleno de armonía

Mejor desempeño laboral

Se presenta un nivel de impacto medio positivo ya que con la ejecución del modelo la asociación obtendrá una apropiada distribución de funciones, lo que permitirá llevar a cabo evaluaciones de desempeño laboral dentro de la misma, y posteriormente lograr un mejor desempeño en el desarrollo de las actividades de una forma más eficaz y eficiente.

Generación de empleo

A través de la implementación de este modelo se pretende obtener un impacto alto positivo en cuanto a generación de empleo de manera indirecta para los agricultores que son requeridos por la asociación para las distintas actividades referentes al cultivo de su producto contribuyendo de esta manera al desarrollo de la comunidad.

4.3.2. Impacto Económico

Cuadro N° 19

Indicador	Nivel de Impacto							TOTAL
	Negativo			Nulo	Positivo			
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Aumento de la productividad						X		2
Optimización de recursos							X	3
Estabilidad económica de las familias						X		2
TOTAL								7

Elaborado por: La Autora

Fuente: Modelo Administrativo y Financiero

Nivel de Impacto Económico: (\sum Nivel de Impacto/ Nro. De Indicadores)

Nivel de Impacto: $7/3 = 2,33$

Nivel de Impacto: Alto Positivo

Análisis:

Aumento de la productividad

Existe un nivel de impacto medio positivo ya que al estar cada uno de sus miembros muy bien enfocados en cada de una de sus funciones, estos aumentarán su rendimiento siendo así más productivos y por ende llevarán a la asociación a conseguir más oportunidades a futuro.

Optimización de recursos

En cuanto a la optimización de recursos se presenta un impacto alto positivo lo que significa que con la implementación del modelo exista una buena organización de los recursos y el ahorro de tiempos esfuerzos de los socios y trabajadores evitando de esta manera tanto duplicidad de funciones como desperdicios de los recursos, es decir que la asociación se vuelva más eficiente.

Estabilidad económica de las familias

La implementación del modelo en la asociación traerá un impacto medio positivo en la estabilidad económica de las familias ya que al mejorar el desempeño de la organización mejorara la economía de los socios y por ende la de sus familias.

4.3.3. Impacto Empresarial

Cuadro N° 20

Indicador	Nivel de Impacto							TOTAL
	Negativo			Nulo	Positivo			
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Eficiente trabajo en equipo							X	3
Mayor cultura de trabajo							X	3
Alta eficiencia y eficacia							X	3
TOTAL								9

Elaborado por: La Autora

Fuente: Modelo Administrativo y Financiero

Nivel de Impacto Empresarial: (\sum Nivel de Impacto / Nro. De Indicadores)

Nivel de Impacto: $9/3 = 3$

Nivel de Impacto: Alto Positivo

Análisis:

Eficiente trabajo en equipo

En lo que respecta al trabajo en equipo, se da un impacto alto positivo, lo cual quiere decir que dentro de la asociación se generará la colaboración y el buen funcionamiento del talento humano en forma organizada y responsable.

Mayor cultura de trabajo

La cultura de trabajo es un indicador relevante por lo que se lo representa en un nivel de impacto alto positivo de tal forma que los socios y trabajadores siempre tengan la iniciativa de mejorar su desempeño.

Alta eficiencia y eficacia

Este indicador posee un nivel de impacto alto positivo ya que al contar la asociación con todos los lineamientos funcionales y normativos, esta se desenvolverá de manera rápida y economizando los recursos que posee, lo que permitirá lograr mayor satisfacción del cliente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Del diagnóstico situacional realizado a la Asociación Agropecuaria Troje Productivo se pudo determinar la realidad de la misma ya que posee deficiencias en cuanto a la parte administrativa y financiera, debido a que desde sus inicios no se han establecido las bases organizativas necesarias para sus operaciones, haciendo que sus actividades se realicen empíricamente en los aspectos administrativos y contables.
- Para el estudio y diseño de la propuesta se ha tomado como referencia un marco teórico elaborado a través de una investigación bibliográfica, de entrevistas y de documentos que permita sustentar de manera teórica dicha propuesta.
- Se estableció que la asociación no cuenta con un Modelo Administrativo Financiero por lo tanto no cuenta con los elementos organizacionales básicos, un reglamento interno, manual de funciones, sistema financiero que sirvan de guía para el buen funcionamiento de la misma por lo tanto estos aspectos se han elaborado en la propuesta del presente proyecto.
- Se identificó los distintos impactos que va a tener el proyecto en el entorno de la asociación como son: el social, económico y empresarial que influyen de manera positiva a través de un mejora en el ambiente laboral, desempeño laboral, generación de empleo, aumento de la productividad, optimización de recursos, estabilidad económica de las familias, trabajo en equipo, cultura de trabajo y eficiencia y eficacia logrando un mejor desempeño de la asociación.

Recomendaciones

- Tomar en cuenta los resultados obtenidos de la elaboración del diagnóstico situacional de la asociación ya que en él se detallan las estrategias que servirán para el crecimiento de la misma.
- De manera permanente los directivos deben encargarse de la revisión y actualización de procesos, normas y políticas que rigen la asociación con la finalidad de que se mantenga eficientemente en el desarrollo de sus operaciones.
- Implementar la propuesta planteada, ya que le proporcionara a la asociación una orientación clara y precisa de lo que debe realizar en cuanto a los aspectos administrativos y financieros y con ello desarrollar de forma eficiente sus operaciones.
- Aprovechar los impactos positivos que se presentan como resultado de la implementación del Modelo Administrativo Financiero de tal manera que sean un medio de motivación para el logro de los objetivos planteados.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Bibliografía

- Andrade, S. (2009). *Diccionario de economía*. Andrade.
- Andrade, S. (2009). *Diccionario de Economía*. Andrade.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo xxi*. México: Pearson Educación.
- Bravo Valdiviezo, M. (2011). *Contabilidad general*. Quito: Escobar.
- Calderón, J. (2010). *Estados financieros: Teoría y práctica*. Lima: JCM.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Cuartas, D. (2008). *Principios de Administración*. Colombia: Fondo Editorial Itm.
- Ferrel, O., Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M., & Flores, M. A. (2008). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Mc Graw Hill.
- Franklin, E. B. (2008). *Organización de empresas*. Mc Graw Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. (2012). *Administración*. Interamericana: Mc Graw- Hill.
- Hernandez, C. (2009). *Toma de Decisiones Empresariales*. Lima.
- Hidalgo, M. (2010). *Normas internacionales de información financiera NIIF: El inicio de una nueva era*. Deloitte Touche Thomatsu.

- IEPS. (2012). *Ley Organica de Economía Popular y Solidaria y su reglamento*. Quito.
- Jeldes, E., Silva, G., & Mellibosky, C. (2009). *Admisnistración y contabilidad en la microempresa*. PUC.
- Martínez, M. d. (2012). *Motivación: la gestión empresarial*. Madrid: Días de Santos.
- Martinez, P. (2009). *La importancia de la toma de decisiones*. Murcia.
- Maxwell, J. C. (2012). *Liderazgo 101: Lo que todo líder debe saber*. Nashville, Tennessee: Caribe Betania Editore.
- Ortega, J. (2009). Guía de manuales administrativos. *MIDEPLAN* , 9-10.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2009). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic.
- SEPS. (05 de Diciembre de 2012). *Cátalogo y dinámicas de cuentas contables para asociaciones y cooperativas de la economía popular y solidaria*. Quito.

Linkografía

- Gabriel, M. (4 de Febrero de 2013). *El Comercio*. Recuperado el 6 de Junio de 2014, de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/papa-pierde-superficie-carchi.html>. Si está pensando en hacer uso del mismo, por favor, cite la fuente y haga un enlace hacia la nota original de donde usted ha tomado este contenido. ElComercio.com
- Guimaraes, G. (11 de Junio de 2013). *mba y educacion ejecutiva*. Recuperado el 10 de Junio de 2014, de mba y educacion ejecutiva:

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/liderazgo-positivo-un-nuevo-modelo-de-liderazgo-para-los-nuevos-tiempos>

Ilabaca, D. (07 de Octubre de 2012). *Recursos de autoayuda*. Obtenido de Recursos de autoayuda: <http://www.recursosdeautoayuda.com/caracteristicas-del-liderazgo-transformacional/>

Lorca, E. (7 de Octubre de 2009). *Tiempos modernos: web de formacion y orientacion laboral*. Obtenido de Tiempos modernos: web de formacion y orientacion laboral: <http://www.tiemposmodernos.eu/ret-tipos-de-comunicacion/>

Marcano, C. (18 de Mayo de 2010). *monografias.com*. Recuperado el 27 de Abril de 2014, de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos87/modelo-administrativo/modelo-administrativo.shtml#modelosada>

Marconi, J. (25 de Julio de 2009). *Monografias.com*. Obtenido de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos92/administracion-general/administracion-general.shtml>

Mendez, A. (4 de Octubre de 2013). *euroresidentes*. Recuperado el 20 de Julio de 2014, de euroresidentes: <http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/10/liderazgo-democratico.html>

Muños, J. L. (Noviembre de 2012). *Contribuciones a las Ciencia Sociales*. Obtenido de Contribuciones a las Ciencia Sociales: <http://www.eumed.net/rev/cccss/22/concepto-desarrollo-comunitario.html>

Sustachs, D. (25 de Febrero de 2012). *Slideshare.com*. Obtenido de Slideshare.com: http://es.slideshare.net/David_Sustachs/unidad-1-introduccion-a-la-modelacion-financiera-11746153

Thompson, I. (05 de Julio de 2009). *Promonegocios.net*. Obtenido de Promonegocios.net:
<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

Thompson, J. (29 de Julio de 2009). *Administración en Teoría*. Obtenido de Administración en Teoría:
<http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/importancia-de-la-administracion.html>

ANEXOS

Anexo N°1
Encuesta a Socios



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE “TROJE PRODUCTIVO”

1. ¿Conoce cuál es el propósito de la organización?

Claramente ()

Medianamente ()

Nada ()

2. ¿Cómo califica el ambiente de motivación dentro de la asociación?

Excelente ()

Buena ()

Mala ()

3. ¿De acuerdo a su parecer en la empresa existe trabajo en equipo?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

4. ¿Según su opinión, como es la comunicación en la asociación?

Excelente ()

Buena ()

Mala ()

5. ¿Con qué frecuencia se realizan eventos de integración en la asociación?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

6. ¿Considera usted que existe liderazgo en quien está al frente de la organización?

Mucho ()

Medianamente ()

Nada ()

7. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

8. ¿La asociación dispone de algún reglamento interno?

SI () NO ()

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

Anexo N°2
Encuesta a Clientes



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA ASOCIACIÓN “TROJE PRODUCTIVO”

- 1. ¿Por cuánto tiempo ha sido cliente de la Asociación Troje Productivo?**
 - a. Entre 1 y 5 meses ()
 - b. Entre 6 y 12 meses ()
 - c. Más de un año ()

- 2. ¿Qué tipo de referencias conoce acerca de la asociación?**
 - a. Excelente ()
 - b. Buena ()
 - c. Mala ()

- 3. ¿Cómo califica la calidad en general del producto que le ofrece la Asociación Troje Productivo?**
 - a. Excelente ()
 - b. Buena ()
 - c. Mala ()

- 4. ¿Cómo califica el nivel de comprensión que tiene la Asociación Troje Productivo ante sus necesidades al momento de realizar la compra del producto.**
 - a. Excelente ()
 - b. Buena ()
 - c. Mala ()

- 5. ¿En algún momento la asociación toma en cuenta alguna de sus sugerencias?**
 - a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()

6. ¿Qué tan eficiente es la asociación al momento de cumplir con el plazo de la entrega del producto?

- a. Muy eficiente ()
- b. Poco eficiente ()
- c. Nada eficiente ()

7. ¿Qué tan rápido responde la asociación al momento de presentarse algún problema en la entrega del producto?

- a. Muy rápido ()
- b. Poco rápido ()
- c. Nada rápido ()

8. ¿Cuáles son las probabilidades de que usted continúe realizando actividades comerciales con la asociación?

- Muy probable ()
- Poco probable ()
- Nada probable ()

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN!!

Anexo N°3

Entrevista al Presidente de la asociación



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN
“TROJE PRODUCTIVO”

1. ¿Cuál es el propósito de esta organización?
2. ¿La asociación cuenta con un Plan Estratégico un Plan Operativo?
3. ¿De qué manera se realiza el control de las actividades de la asociación?
4. ¿Se ha definido una Misión y Visión que contribuya a los objetivos de la asociación?
5. ¿La asociación está dotada de un organigrama estructural y un manual de funciones?
6. ¿Se distribuye las responsabilidades apropiadamente para evitar irregularidades o fraudes y mantener controles dentro de la asociación?
7. ¿Existe rotación de personal en los cargos de la directiva?
8. ¿Cómo se realiza la vinculación o incorporación de nuevos socios a la organización? ¿Qué requisitos mínimos son necesarios?
9. ¿Las decisiones que toma la asociación se realizan en base a los objetivos y metas previamente establecidos?
10. ¿Se toman decisiones en base a presupuestos que dispone la asociación y a estrategias de marketing?
9. ¿A la hora de tomar decisiones con relación a la producción, se toma en cuenta los requerimientos del cliente?

10. ¿Hace cuánto tiempo está encargado de la parte contable de la asociación?
11. ¿Cómo se encuentra la capacidad económica de la asociación?
12. ¿Cómo se maneja el presupuesto de la asociación? ¿Cómo está financiado?
13. ¿La asociación cuenta con un proceso contable que proporcione información confiable y oportuna?
14. ¿Le gustaría que la empresa cuente con un modelo administrativo y financiero para un mejor desarrollo de las actividades en esta área?

Anexo N°4
Instalaciones Asociación Agropecuaria Troje Productivo



Anexo N°5
Aplicación de encuestas



Anexo N°6

Carta de aval de la Asociación Agropecuaria Troje Productivo

**ASOCIACION AGROPECUARIA
TROJE PRODUCTIVO**

**ACUERDO MINISTERIAL NRO. 058-DPAC
RUC. 0491511648001**

Julio Andrade, 29 de octubre del 2013

Magister
Marlon Pineda
**COORDINADOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Presente.-

Por medio de la presente hago constar que la señorita Lizeth Andrea Benavides Chamorro, estudiante del noveno semestre de administración, desarrollará su plan de trabajo de grado con el tema "MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA ASOCIACIÓN TROJE PRODUCTIVO DE LA PARROQUIA JULIO ANDRADE, CANTÓN TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI".

Atentamente,


Luis Alfredo Martínez Montenegro
PRESIDENTE
CI: 0400845037