



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO  
PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCTORES  
AGROPECUARIOS DEL PROYECTO CONPAPA, PERÍODO 2023-  
2027”**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN FINANZAS**

**AUTOR:** SEBASTIÁN ALDAIR APOLO RAMÍREZ

**DIRECTOR:** ING. FAUSTO FRANCISCO NAVARRETE CHÁVEZ

Riobamba – Ecuador

2024

© 2024, **Sebastián Aldair Apolo Ramírez**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Sebastián Aldair Apolo Ramírez, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 30 de mayo de 2024

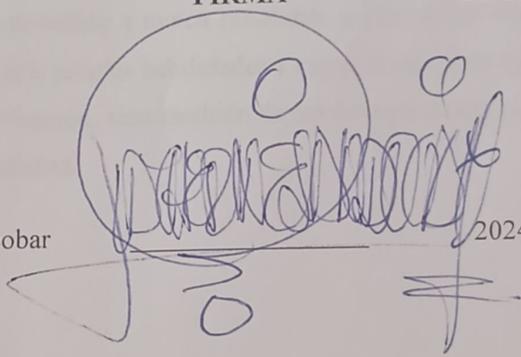
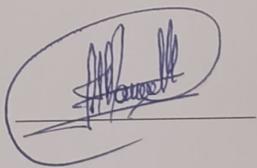
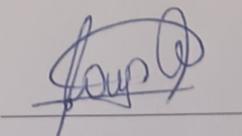


**Sebastián Aldair Apolo Ramírez**

**210103570-3**

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL PROYECTO CONPAPA, PERÍODO 2023-2027**”, realizado por el señor: **SEBASTIÁN ALDAIR APOLO RAMÍREZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ph.D Katherine Elizabeth Sandoval Escobar <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2024-05-30
Ing. Fausto Francisco Navarrete Chávez <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2024-05-30
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo <b>ASESORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2024-05-30

## **DEDICATORIA**

Dedico este logro a las personas más importantes en mi vida, mis amados padres, Mayuri Ramírez y Benito Apolo. Su incansable apoyo económico y emocional ha sido el faro que ha iluminado mi camino en los momentos más difíciles y desafiantes. A través de su amor incondicional y su constante aliento, han sido mi inspiración para perseguir mis sueños y alcanzar el éxito. Agradezco profundamente su sacrificio y dedicación, que han sido la piedra angular de mi crecimiento personal y profesional. A mis queridas tías, Doris Ramírez, Jessica Ramírez y Mirian Ramírez, les agradezco de todo corazón por su inquebrantable apoyo y cariño. Siempre han estado presentes, brindándome su sabiduría, orientación y motivación en cada paso del camino. Su confianza en mí y su fe inquebrantable han sido un impulso invaluable en mi vida, y estoy eternamente agradecido por su presencia constante y su amor incondicional. Y a mí mismo, dedico este logro como un recordatorio de mi fuerza interior y mi capacidad para superar cualquier desafío. A lo largo de este viaje, he aprendido a nunca rendirme, a perseverar incluso en los momentos más difíciles y a confiar en mis propias habilidades y capacidades. Este logro no solo es un reflejo de mi arduo trabajo y dedicación, sino también de mi determinación para alcanzar mis metas y convertir mis sueños en realidad.

Sebastián

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis queridos amigos, Gladys Catota, Steven Alban, Camila Hidalgo, Jessica Catota, Lizbeth Astudillo, Yajaira Vargas y Jhonathan León, cuyo apoyo incondicional y amistad han sido un pilar fundamental en mi camino hacia el éxito. Su aliento constante, palabras de ánimo y presencia han sido un regalo invaluable que me ha impulsado a seguir adelante incluso en los momentos más desafiantes. Agradezco también a mi profesor Fausto Navarrete, cuya dedicación y orientación han sido fundamentales en mi crecimiento académico y personal. Su tutoría excepcional ha sido una fuente constante de inspiración y aprendizaje. A mi tutora de tesis, Carmita Samaniego, le agradezco profundamente por su invaluable ayuda y orientación a lo largo de todo el proceso de mi tesis. Su sabiduría y apoyo han sido fundamentales para llevar a cabo este proyecto con éxito. Por último, pero no menos importante, quiero expresar mi gratitud a la Escuela Politécnica Superior de Chimborazo (ESPOCH) y a todos los profesores de la carrera de Finanzas por creer en mí y brindarme su apoyo durante mi formación académica. Sin su guía y confianza, este logro no habría sido posible. Estoy profundamente agradecido por el impacto que han tenido en mi vida y mi carrera.

Sebastián

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
SUMMARY / ABSTRACT.....	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

1.	<b>PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	2
1.1	<b>Planteamiento del problema .....</b>	2
1.2	<b>Objetivos.....</b>	3
1.2.1	<i>Objetivo general .....</i>	3
1.2.2	<i>Objetivos específicos .....</i>	3
1.3	<b>Justificación.....</b>	4
1.3.1	<i>Justificación teórica .....</i>	4
1.3.2	<i>Justificación metodológica.....</i>	4
1.3.3	<i>Justificación práctica.....</i>	5
1.4	<b>Pregunta de investigación .....</b>	5
1.4.1	<i>Variable Independiente.....</i>	5
1.4.2	<i>Variable Dependiente .....</i>	5

### CAPÍTULO II

2.	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	6
2.1	<b>Antecedentes de investigación.....</b>	6
2.2	<b>Referencias Teóricas.....</b>	8

2.2.1	<b>Finanzas</b> .....	8
2.2.2	<b>Modelo</b> .....	9
2.2.3	<b>Gestión</b> .....	9
2.2.4	<b>Administración</b> .....	9
2.2.4.1	<i>Proceso administrativo</i> .....	9
2.2.5	<b>Modelo Administrativo</b> .....	10
2.2.6	<b>Modelo Financiero</b> .....	11
2.2.7	<b>Modelo de gestión administrativo y financiero</b> .....	11
2.2.7.1	<i>Estructura del modelo de gestión administrativo y financiero</i> .....	12
2.2.7.2	<i>Fase preliminar</i> .....	12
2.2.7.3	<i>Fase de diagnostico</i> .....	12
2.2.7.4	<i>Fase de planeamiento</i> .....	14
2.2.7.5	<i>Fase de seguimiento y control</i> .....	14
2.2.8	<b>Estados financieros</b> .....	14
2.2.8.1	<i>Balance general</i> .....	15
2.2.8.2	<i>Estado de resultados</i> .....	16
2.2.8.3	<i>Estado de flujo del efectivo</i> .....	17
2.2.8.4	<i>Estado de cambios del patrimonio</i> .....	17
2.2.9	<b>Análisis financiero</b> .....	18
2.2.10	<b>Análisis horizontal</b> .....	19
2.2.11	<b>Análisis Vertical</b> .....	20
2.2.12	<b>Ratios Financieros</b> .....	21
2.2.12.1	<b>Liquidez</b> .....	22
2.2.12.2	<i>Necesidades operativas de fondos</i> .....	23
2.2.12.3	<i>Solvencia</i> .....	24
2.2.12.4	<i>Gestión de activos</i> .....	26
2.2.12.5	<i>Rentabilidad</i> .....	28

## CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	30
3.1	<b>Enfoque de investigación</b> .....	30
3.1.1	<i>Enfoque mixto</i> .....	30
3.2	<b>Nivel de investigación</b> .....	30
3.2.1	<i>Exploratorio y Descriptivo</i> .....	30
3.3	<b>Diseño de investigación</b> .....	31
3.3.1	<i>Según la manipulación o no de la variable independiente</i> .....	31
3.3.1.1	<i>No experimental</i> .....	31
3.3.2	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i> .....	31
3.3.2.1	<i>Diseño transversal</i> .....	31
3.4	<b>Tipo de estudio</b> .....	32
3.4.1	<i>Documental</i> .....	32
3.4.2	<i>De campo</i> .....	32
3.5	<b>Población y muestra</b> .....	33
3.5.1	<i>Población</i> .....	33
3.5.2	<i>Muestra</i> .....	33
3.5.2.1	<i>Muestra por conveniencia</i> .....	33
3.6	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	33
3.6.1	<i>Métodos</i> .....	33
3.6.2	<i>Técnicas</i> .....	34
3.6.2.1	<i>Encuestas</i> .....	34
3.6.2.2	<i>Entrevista</i> .....	35
3.6.3	<i>Instrumentos</i> .....	35
3.6.3.1	<i>Cuestionario</i> .....	35
3.6.3.2	<i>Guía de entrevista</i> .....	35

## CAPÍTULO IV

4.	<b>MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	37
4.1	<b>Procesamiento, análisis e interpretación de resultados</b> .....	37
4.1.1	<i>Resultados cuantitativos</i> .....	37
4.1.1.1	<i>Análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada a los socios de la cooperativa</i> .....	37
4.1.2	<i>Resultados cualitativos</i> .....	57
4.1.2.1	<i>Entrevista aplicada al gerente general de la cooperativa y la contadora</i> .....	57
4.2	<b>Discusión de resultados de las encuestas</b> .....	61
4.3	<b>Discusión de resultados de la entrevista</b> .....	61

## CAPÍTULO V

5.	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	63
5.1	<b>Fase preliminar</b> .....	64
5.1.1	<i>Información de la cooperativa</i> .....	64
5.2	<b>Fase de diagnóstico</b> .....	91
5.2.1	<i>Análisis FODA</i> .....	92
5.2.2	<i>Matriz de evaluación de factores</i> .....	93
5.2.2.1	<i>Factores Internos</i> .....	93
5.2.2.2	<i>Factores externos</i> .....	94
5.2.3	<i>Análisis financiero</i> .....	95
5.2.3.1	<i>Análisis Vertical</i> .....	96
5.2.3.1.1	<i>Análisis e interpretación de Análisis Vertical de los Estados Financieros</i> .....	98
5.2.3.2	<i>Análisis horizontal</i> .....	107
5.2.3.2.1	<i>Análisis e interpretación del Análisis Horizontal de los Estados Financieros</i> ..	109
5.2.4	<i>Indicadores Financieros</i> .....	115
5.2.4.1	<i>Liquidez</i> .....	116
5.2.4.2	<i>Solvencia</i> .....	119
5.2.4.3	<i>Gestión de activos</i> .....	121

5.2.4.4	<i>Rentabilidad</i> .....	124
5.3	<b>Fase de Planteamiento</b> .....	128
5.3.1	<i>Introducción</i> .....	128
5.3.2	<i>Objetivos de la propuesta</i> .....	128
5.3.3	<i>Análisis de la misión y visión</i> .....	128
5.3.4	<i>Cuadro de mando integral</i> .....	130
5.3.5	<i>Políticas financieras</i> .....	136
5.3.6	<i>Proyecciones financieras</i> .....	136
5.3.6.1	<i>Resultado de las proyecciones financieras</i> .....	140
5.4	<b>Fase de control y seguimiento</b> .....	141
5.5	<b>Resultado del marco propositivo</b> .....	148

## **CONCLUSIONES**

## **RECOMENDACIONES**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 4-1:</b> Genero de los socios .....	37
<b>Tabla 4-2:</b> Edad de los socios .....	39
<b>Tabla 4-3:</b> Número de miembros de la familia de cada socio.....	40
<b>Tabla 4-4:</b> Tiempo dedicado al cultivo de papa .....	41
<b>Tabla 4-5:</b> Variedad en la producción de papa .....	43
<b>Tabla 4-6:</b> Obtención de un buen precio del producto.....	44
<b>Tabla 4-7:</b> Garantía de la venta del producto.....	45
<b>Tabla 4-8:</b> Promoción de los productos .....	46
<b>Tabla 4-9:</b> Financiamiento para la producción .....	47
<b>Tabla 4-10:</b> Capacitaciones o asistencia técnica .....	49
<b>Tabla 4-11:</b> Administración de los recursos económicos y financieros.....	50
<b>Tabla 4-12:</b> Participación en ferias o eventos.....	51
<b>Tabla 4-13:</b> Calidad de vida.....	53
<b>Tabla 4-14:</b> Impuestos.....	54
<b>Tabla 4-15:</b> Tipo de capacitación .....	55
<b>Tabla 5-1:</b> Análisis vertical del estado de situación inicial .....	96
<b>Tabla 5-2:</b> Análisis vertical del estado de resultados.....	103
<b>Tabla 5-3:</b> Análisis horizontal del estado de situación inicial .....	107
<b>Tabla 5-4:</b> Análisis horizontal del estado de resultados.....	112
<b>Tabla 5-5:</b> Ratios de liquidez .....	116
<b>Tabla 5-6:</b> Ratios de solvencia.....	119
<b>Tabla 5-7:</b> Ratios de gestión de activos.....	121
<b>Tabla 5-8:</b> Ratios de rentabilidad .....	124
<b>Tabla 5-9:</b> Cuadro de mando integral .....	130
<b>Tabla 5-10:</b> Estado de situación inicial proyectado.....	137
<b>Tabla 5-11:</b> Estado de resultados proyectado .....	139
<b>Tabla 5-12:</b> Tabla de control y seguimiento .....	142

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 2-1:</b> Proceso administrativo.....	10
<b>Ilustración 2-2:</b> Balance general.....	16
<b>Ilustración 2-3:</b> Análisis financiero.....	19
<b>Ilustración 2-4:</b> Ratios financieros.....	22
<b>Ilustración 2-5:</b> Ratios de liquidez.....	23
<b>Ilustración 2-6:</b> Ratios de solvencia.....	25
<b>Ilustración 2-7:</b> Ratios de rotación de activos.....	27
<b>Ilustración 2-8:</b> Ratios de rentabilidad.....	29
<b>Ilustración 4-1:</b> Genero de los socios.....	38
<b>Ilustración 4-2:</b> Edad de los socios.....	39
<b>Ilustración 4-3:</b> Familia de los socios.....	40
<b>Ilustración 4-4:</b> Tiempo de cultivo.....	42
<b>Ilustración 4-5:</b> Variedad de papa.....	43
<b>Ilustración 4-6:</b> Precio del producto.....	44
<b>Ilustración 4-7:</b> Garantía de la venta del producto.....	45
<b>Ilustración 4-8:</b> Promoción del producto.....	46
<b>Ilustración 4-9:</b> Financiación de la producción.....	48
<b>Ilustración 4-10:</b> Capacitaciones.....	49
<b>Ilustración 4-11:</b> Capacitaciones de los recursos administrativos.....	50
<b>Ilustración 4-12:</b> Participación de los socios.....	52
<b>Ilustración 4-13:</b> Calidad de vida.....	53
<b>Ilustración 4-14:</b> Impuestos.....	54
<b>Ilustración 4-15:</b> Tipo de capacitación.....	56
<b>Ilustración 5-1:</b> Logo.....	64
<b>Ilustración 5-3:</b> Matriz FODA.....	92
<b>Ilustración 5-4:</b> Factores internos.....	93
<b>Ilustración 5-5:</b> Factores Externos.....	94
<b>Ilustración 5-6:</b> Estructura del activo.....	98
<b>Ilustración 5-7:</b> Estructura del pasivo.....	99
<b>Ilustración 5-8:</b> Estructura del patrimonio.....	100
<b>Ilustración 5-9:</b> Estructura del financiamiento.....	101
<b>Ilustración 5-10:</b> Concentración de ingresos.....	104

<b>Ilustración 5-11:</b> Concentración de costos.....	104
<b>Ilustración 5-12:</b> Concentración de gastos operacionales.....	105
<b>Ilustración 5-13:</b> Concentración de utilidades.....	106
<b>Ilustración 5-14:</b> Variación de activos.....	109
<b>Ilustración 5-15:</b> Variación de pasivos.....	110
<b>Ilustración 5-16:</b> Variación de patrimonio.....	111
<b>Ilustración 5-17:</b> Variación de ingresos.....	113
<b>Ilustración 5-18:</b> Variación de costos.....	113
<b>Ilustración 5-19:</b> Variación de gastos operacionales.....	114
<b>Ilustración 5-20:</b> Variación de la utilidad neta .....	115
<b>Ilustración 5-21:</b> Razón corriente .....	116
<b>Ilustración 5-22:</b> Fondo de maniobra.....	117
<b>Ilustración 5-23:</b> NOF.....	118
<b>Ilustración 5-24:</b> Razón de endeudamiento.....	119
<b>Ilustración 5-25:</b> Razón de Deuda-Capital.....	120
<b>Ilustración 5-26:</b> Apalancamiento.....	121
<b>Ilustración 5-27:</b> Rotación de cuentas por cobrar .....	122
<b>Ilustración 5-28:</b> Rotación de cuentas por pagar .....	123
<b>Ilustración 5-29:</b> Rotación de activos totales .....	124
<b>Ilustración 5-30:</b> Margen bruto.....	125
<b>Ilustración 5-31:</b> ROS.....	125
<b>Ilustración 5-32:</b> ROA.....	126
<b>Ilustración 5-33:</b> ROE.....	126
<b>Ilustración 5-34:</b> Ratios de rentabilidad.....	140

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A: ECUESTA A LOS SOCIOS**

**ANEXO B: RUC DE LA COOPERATIVA**

## RESUMEN

El trabajo de titulación se enfocó en abordar la problemática de gestión administrativa y financiera de la Cooperativa CONPAPA. Inicialmente, se identificaron deficiencias en la eficiencia operativa y rentabilidad de la cooperativa mediante encuestas y entrevistas realizadas. El objetivo principal fue diseñar un modelo de gestión que mejorara estas áreas, optimizando recursos económicos y financieros y garantizando la sostenibilidad a largo plazo. La metodología empleada comprendió un análisis exhaustivo de la situación financiera, seguido de la formulación de estrategias y políticas financieras adecuadas. Se implementó un enfoque de FODA y una matriz de evaluación de factores para comprender mejor el entorno interno y externo de la cooperativa. Además, se realizaron análisis vertical y horizontal de los estados financieros para identificar tendencias y áreas de mejora. Los indicadores financieros clave como ROS, ROA y ROE se utilizaron para evaluar la efectividad de las políticas financieras propuestas. Los resultados obtenidos incluyeron proyecciones financieras prometedoras, evidenciando un incremento significativo en los indicadores clave, como un ROS del 18%, un ROA del 6% y un ROE del 11%. Tras un exhaustivo análisis, se concluyó que la implementación del modelo propuesto sería altamente beneficiosa para la cooperativa, contribuyendo a mejorar su desempeño financiero y económico asegurando su viabilidad futura. Se recomienda la integración del modelo propuesto en la gestión diaria de la cooperativa para optimizar recursos, mejorar la rentabilidad y fortalecer su posición en el mercado.

**Palabras clave:** <MODELO >, <GESTIÓN >, <ADMINISTRATIVO >, <FINANCIERO >, <OPTIMIZACION >, <RECURSOS >, <ECONOMICOS >, <AGROPECUARIO >.

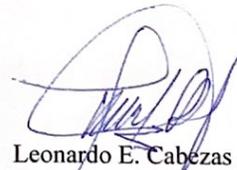


05-06-2024  
0631-DBRA-UPT-2024

## ABSTRACT

This study focused on addressing the administrative and financial management issues of the CONPAPA Cooperative. Initially, deficiencies in the cooperative's operational efficiency and profitability were identified through surveys and interviews. This research aimed to design a management model that would improve these areas by optimizing economic and financial resources and ensuring long-term sustainability. The employed method included a thorough analysis of the financial situation, followed by the formulation of appropriate financial strategies and policies. A SWOT analysis and a factor evaluation matrix were implemented to better understand the cooperative's internal and external environment. Additionally, vertical and horizontal analyses of the financial statements were conducted to identify trends and areas for improvement. Key financial indicators, such as ROS, ROA, and ROE, were used to evaluate the effectiveness of the proposed financial policies. The results obtained included promising financial projections, showing a significant increase in key indicators, such as an ROS of 18%, an ROA of 6%, and an ROE of 11%. After a thorough analysis, it was concluded that the implementation of the proposed model would be highly beneficial for the cooperative, contributing to improved financial and economic performance and ensuring its future viability. The incorporation of the proposed model into the daily management of the cooperative is recommended to optimize resources, enhance profitability, and strengthen its market position.

**Keywords:** <MODEL>, <MANAGEMENT>, <ADMINISTRATIVE>, <FINANCIAL>, <OPTIMIZATION>, <RESOURCES>, <ECONOMIC>, <AGRICULTURAL>.



Leonardo E. Cabezas A.

C.I: 0601880420

## **INTRODUCCIÓN**

La investigación realizada aborda los desafíos cruciales de gestión administrativa y financiera que afronta la Cooperativa CONPAPA. Este estudio cobra gran relevancia debido a la importancia fundamental de optimizar los recursos económicos y financieros para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la cooperativa. A lo largo de los años, se han identificado problemas recurrentes en la eficiencia operativa y rentabilidad, lo que ha motivado la realización de esta investigación exhaustiva.

Los antecedentes recopilados revelan que diversas organizaciones han enfrentado desafíos análogos en su gestión administrativa y financiera, lo que ha conllevado a la implementación de modelos de gestión innovadores para mejorar su desempeño global. Estos antecedentes brindan un contexto relevante y enriquecedor para el desarrollo de este estudio en profundidad.

La presente investigación se encuentra estructurada en cinco capítulos meticulosamente organizados. El primer capítulo aborda de manera detallada la problemática central de la investigación, identificando y analizando los principales desafíos que enfrenta la cooperativa en su gestión administrativa y financiera. El segundo capítulo presenta un marco teórico sólido, donde se discuten conceptos fundamentales y modelos relevantes en el campo de la gestión administrativa y financiera, respaldados por fuentes confiables y actualizadas.

El tercer capítulo detalla de manera exhaustiva el marco metodológico utilizado, describiendo los procedimientos rigurosos empleados para recopilar y analizar datos fidedignos. Se destacan las encuestas y entrevistas realizadas a diferentes actores clave, así como el enfoque de análisis vertical y horizontal aplicado meticulosamente a los estados financieros de la cooperativa.

El cuarto capítulo se enfoca en el análisis e interpretación profunda de los resultados obtenidos a partir de la investigación realizada. En este capítulo, se examinan y evalúan minuciosamente los hallazgos, identificando las principales deficiencias en la gestión administrativa y financiera, así como las oportunidades de mejora potenciales.

Y por último, el quinto capítulo presenta un análisis preliminar exhaustivo de la información de la empresa, incluyendo un diagnóstico financiero y económico detallado. Además, se plantean estrategias específicas y una fase de control y seguimiento riguroso. En este capítulo final, se realiza una evaluación integral de la situación actual y se proponen acciones concretas y factibles para mejorar de manera significativa la gestión administrativa y financiera de la cooperativa.

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Planteamiento del problema

En Ecuador, la papa es uno de los principales productos agrícolas, siendo el tercer cultivo en importancia después del banano y el arroz. La producción nacional de papa en el año 2022 fue de 251.433 Tm, con una superficie plantada de 19.390 Has. y 17.926 has. cosechadas; con ventas de 232.513 Tm. La papa se siembra en la región sierra, siendo la provincia de Chimborazo una de las principales con el 13,6% del total de la superficie sembrada a nivel nacional (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2022).

Las cooperativas agrícolas desempeñan un papel trascendental en los procesos de producción, acopio y comercialización de la papa en nuestro país. Estas organizaciones agrupan a pequeños productores del sector rural, brindándoles servicios esenciales como asistencia técnica especializada, acceso a insumos y maquinaria agrícola, centros de acopio y canales de comercialización eficientes. De esta manera, las cooperativas contribuyen significativamente a mejorar la productividad, calidad y rentabilidad de los cultivos de papa, dinamizando así la economía local de las zonas rurales donde operan.

En el marco de la presente investigación, se analiza el caso particular de la Cooperativa de Productores Agropecuarios CONPAPA, una organización especializada en el cultivo de papas con sede en la provincia de Chimborazo, específicamente en el cantón Riobamba, parroquia San Luis, sector La Inmaculada del Barrio El Troje. Esta cooperativa fue fundada el 9 de enero de 2013 y constituida legalmente como tal el 26 de septiembre del mismo año.

CONPAPA ha adquirido un centro de acopio de papa con una superficie de 662 metros cuadrados y una capacidad de almacenamiento de 7.000 quintales. La inversión total realizada en esta adquisición ascendió a 171.822,00 dólares. En cuanto a la producción, se logran rendimientos de aproximadamente 13 toneladas por hectárea, y se proyecta una extensión de alrededor de 500 hectáreas cultivadas al año. El área de operaciones de CONPAPA abarca varios cantones de la provincia, incluyendo Riobamba, Guamote, Colta, Guano, Alausí y Pallatanga, contando con la colaboración de 132 productores asociados.

A pesar de su relevancia dentro del sector agroproductivo de la provincia, la Cooperativa CONPAPA Chimborazo se enfrenta actualmente a una serie de retos significativos en los ámbitos

de gestión administrativa y financiera. Estos desafíos han representado un obstáculo para el crecimiento y desarrollo sostenido de la cooperativa, impidiendo que esta pueda optimizar de manera eficiente sus recursos disponibles, satisfacer adecuadamente la demanda existente en el mercado y adaptarse con prontitud a las condiciones cambiantes del entorno agrícola en el que opera.

La implementación de un modelo efectivo de gestión administrativa y financiera tendría un impacto directo y tangible en el desempeño global de la cooperativa. Le permitiría planificar sus recursos de manera más precisa y acertada, identificar oportunidades de ahorro y mejora de la eficiencia, tomar decisiones más acertadas basadas en información oportuna y confiable, y rendir cuentas de manera transparente ante los socios y entidades financieras. Todo esto se traduciría en mayores utilidades para los productores asociados, más fuentes de empleo en la zona, y un aumento en la oferta de papa de calidad en la región.

El éxito de CONPAPA Chimborazo en superar estos desafíos administrativos y financieros serviría además como un modelo positivo y un referente para otras cooperativas agrícolas de la zona y del país. Demostraría que, con una gestión efectiva y estratégica, estas organizaciones de pequeños productores pueden ser sustentables, competitivas y contribuir significativamente al desarrollo de la economía local.

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo general***

Diseñar un modelo de gestión administrativo-financiero basado en los principios de transparencia financiera y planificación para mejorar el desempeño de los recursos económicos y financieros de la Cooperativa de Productores Agropecuarios del Proyecto CONPAPA, período 2023-2027.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

- Analizar los fundamentos teóricos relacionados con el modelo de gestión financiera a ser sugerido en la Cooperativa de Productores Agropecuarios del Proyecto CONPAPA.
- Efectuar un diagnóstico y evaluación financiera de la gestión en la Cooperativa de Productores Agropecuarios del Proyecto CONPAPA.

- Diseñar y presentar una propuesta detallada del Modelo de Gestión administrativa y financiera con estrategias orientadas a la optimización de los recursos para la Cooperativa de Productores Agropecuarios del Proyecto CONPAPA.

### **1.3 Justificación**

#### ***1.3.1 Justificación teórica***

La fundamentación teórica del presente trabajo de investigación se sustentará en una exhaustiva revisión de conceptos y teorías actuales, con un límite de referencia no superior a cinco años, proporcionados por autores de reconocido prestigio en el campo de la gestión financiera y administrativa. Además, se recopilará información valiosa a partir de diversas fuentes confiables, tales como revistas especializadas de alto impacto, libros de reconocidos exponentes, artículos científicos rigurosamente revisados por pares, y otros recursos académicos relevantes. Este sólido cuerpo de conocimientos teóricos servirá como cimientos firmes para la propuesta de un modelo de gestión administrativo-financiero diseñado específicamente para la Cooperativa de Productores Agropecuarios del Proyecto CONPAPA, con la aplicación de estrategias, herramientas y políticas orientadas a la reducción y prevención efectiva de riesgos, la administración adecuada de recursos financieros con una visión de largo plazo y, fundamentalmente, la toma de decisiones basada en un análisis financiero sólido y respaldado por datos contundentes.

#### ***1.3.2 Justificación metodológica***

Para el desarrollo de la presente trabajo de investigación, se empleará un enfoque metodológico mixto que combina rigurosamente técnicas cuantitativas y cualitativas, lo cual permitirá comprender de manera holística e integral la trayectoria y alcances del trabajo. Se recopilarán datos empíricos a través de la aplicación de encuestas y la realización de entrevistas a profundidad con miembros activos de la cooperativa, directivos y profesionales vinculados al sector. Estos datos primarios obtenidos en campo serán posteriormente sometidos a un meticuloso análisis cuantitativo y cualitativo, con el fin de identificar patrones, tendencias y hallazgos relevantes, así como comprender a cabalidad los aspectos subyacentes que caracterizan la gestión administrativo-financiera dentro de la cooperativa objeto de estudio. Esta combinación sinérgica de enfoques metodológicos permitirá abordar la problemática desde una perspectiva integral, aunando información numérica y descriptiva para una comprensión más completa del fenómeno analizado.

### ***1.3.3 Justificación práctica***

El presente trabajo de investigación abordará problemas reales y de gran trascendencia que actualmente afronta la Cooperativa de Productores Agropecuarios del Proyecto CONPAPA en la provincia de Chimborazo, República del Ecuador. A través del desarrollo de un modelo de gestión administrativo y financiero personalizado y ajustado a las necesidades específicas de esta organización, la investigación no solo contribuirá a la optimización de los recursos económicos y financieros de la cooperativa, sino que además fortalecerá sustancialmente su capacidad para generar un impacto positivo en la comunidad agrícola local donde opera. Al mejorar la eficiencia operativa y la transparencia financiera mediante la aplicación del modelo propuesto, se vislumbra un potencial incremento en la rentabilidad de la cooperativa y, en última instancia, beneficios tangibles para los miembros asociados y la comunidad en general. En esencia, esta investigación busca brindar soluciones prácticas y socialmente relevantes que promuevan la mejora de la sostenibilidad y el bienestar de la Cooperativa CONPAPA y, por ende, del desarrollo agro productivo de la región de Chimborazo en su conjunto.

### **1.4 Pregunta de investigación**

¿Cuál es la incidencia del modelo de gestión financiera en mejorar del desempeño de los recursos económicos y financieros del Proyecto CONPAPA cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, durante el período 2023-2027?

#### ***1.4.1 Variable Independiente***

Modelo de gestión financiera

#### ***1.4.2 Variable Dependiente***

Mejora de la rentabilidad en la institución financiera

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de investigación

En el marco del presente trabajo de investigación, se plantea la elaboración minuciosa de un modelo de gestión financiera eficiente, cuyo propósito fundamental es promover la mejora sustancial en el desempeño de los recursos económicos y financieros de la Cooperativa de Productores Agropecuarios del Proyecto CONPAPA. Como parte de este proceso investigativo, se incorpora una revisión exhaustiva de dos investigaciones previas estrechamente vinculadas con las variables de interés abordadas en este estudio. El objetivo primordial de este enfoque radica en adquirir un entendimiento profundo y holístico de los objetivos, metodologías y hallazgos relevantes alcanzados en dichos trabajos antecedentes, con el fin de robustecer el marco teórico y conceptual que sustenta la presente investigación.

**Tema 1: “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA PARA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA DE DERIVADOS DE CAÑA DE AZÚCAR DE SINAÍ, PERÍODO 2022.”**

Fecha de publicación: 2022

Editorial: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Salinas, (2022) señala que la Cooperativa de Producción Agrícola de Derivados de Caña de Azúcar de Sinaí no cuenta con un modelo de gestión administrativa financiera, lo que ha conllevado a una falta de control en el uso de los recursos y el cumplimiento de los objetivos empresariales. Para dar solución a esta situación, el autor propone un modelo de gestión administrativa financiera que se basa en la definición de procesos, la identificación de responsables y controles, y la elaboración de un plan estratégico. Una de las principales ventajas del modelo propuesto es que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos asociados a sus operaciones. Esto es importante porque los riesgos pueden tener un impacto negativo en el desempeño de una organización, por lo que es necesario tomar medidas para mitigarlos.

**Tema 2: “DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”, DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO.”**

Fecha de publicación: 2018

Editorial: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Camacho, (2018) encontró que la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” no contaba con un modelo de gestión administrativa adecuado, lo que generaba deficiencias en la gestión. Para dar solución a estas deficiencias, propuso un modelo de gestión administrativa, que se basa en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, interna de negocio y de aprendizaje y crecimiento.

Los trabajos de investigación titulados "Modelo de gestión administrativa financiera para Cooperativa de Producción Agrícola de Derivados de Caña de Azúcar de Sinaí" y "Desarrollo de un modelo de gestión administrativa basado en el Cuadro de Mando Integral a la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba" representan insumos de gran trascendencia y utilidad como antecedentes y fuentes de aprendizaje para el diseño de un modelo de gestión altamente eficiente y ajustado a las necesidades de la Cooperativa CONPAPA Chimborazo.

Ambas investigaciones ponen en evidencia que la ausencia de modelos claramente definidos de gestión que integren armónicamente elementos administrativos, financieros y estratégicos puede derivar en serias deficiencias en cuanto al control de recursos, cumplimiento de objetivos organizacionales y mitigación de riesgos potenciales. Ante este escenario, los autores plantean soluciones fundamentadas en un mapeo exhaustivo de procesos, la implementación de sistemas de control y seguimiento rigurosos, y la formulación de planes estratégicos alineados con la realidad particular de cada organización objeto de estudio.

Es importante resaltar que estas investigaciones destacan específicamente la utilidad de herramientas que permiten traducir la estrategia organizacional en indicadores medibles y cuantificables en torno a cuatro perspectivas clave: financiera, de clientes, de procesos internos, y de formación y crecimiento. Este modelo de cuadro de mando integral puede ser adaptado y

ajustado al contexto financiero y operativo específico de una asociación agrícola como CONPAPA, con el fin de optimizar su gestión administrativa y financiera.

## **2.2 Referencias Teóricas**

Para este trabajo de investigación, es realmente importante contar con un marco teórico bien estructurado y fundamentado. Al fin y al cabo, será la base sobre la que se apoye todo nuestro modelo de gestión para optimizar los recursos financieros y económicos de la Cooperativa CONPAPA Chimborazo. Por eso, a continuación vamos a revisar diferentes conceptos, ideas y perspectivas que los expertos han desarrollado en torno a temas como la administración financiera:

### **2.2.1 Finanzas**

Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos." (Mishkin, F. y Eakins, S. 2018, p. 4)

De acuerdo con Chávez, (2022) las finanzas se desprenden de la economía, se encarga del estudio de la gestión del dinero o capital, ya sea a nivel de estado, empresas o persona individual. Además, analiza los factores relacionados al riesgo que se genera en el intercambio de los recursos. El objetivo básico de las finanzas es lograr que los recursos financieros se administren de buena manera, permitiendo así la consecución de metas tanto a nivel de estado, empresa o persona.

En función de los conceptos citados, resulta pertinente deducir que el objetivo fundamental de las finanzas es lograr una administración eficiente de los recursos financieros disponibles. Las finanzas estudian los procesos, instituciones, mercados e instrumentos que permiten la transferencia de dinero entre distintos agentes económicos. También analizan los factores de riesgo involucrados en esos flujos de capital. Ya sea a nivel de sistema financiero o de gestión individual, las finanzas buscan asignar los recursos monetarios limitados de la mejor manera posible, de forma que se puedan alcanzar las metas organizacionales o personales propuestas. La finalidad central que persiguen las finanzas es optimizar la administración del dinero y capital disponible, asignándolo de forma eficiente entre los distintos usos y necesidades existentes.

### **2.2.2 Modelo**

Según Camm et al. (2018) “un modelo es una representación de algún fenómeno o sistema que intenta mostrar sus componentes más importantes y las relaciones entre ellos” (p. 6). Asimismo, Daft (2018) señala que “los modelos son abstracciones o representaciones que integran teorías relevantes para describir, explicar, predecir y controlar fenómenos” (p. 11).

Es decir, un modelo constituye una representación simplificada de un sistema o fenómeno, que pone de relieve sus elementos y relaciones principales. Sirve como marco de referencia para comprender, explicar y hacer predicciones sobre el comportamiento del sistema modelado.

### **2.2.3 Gestión**

La gestión consiste en "coordinar y supervisar las actividades laborales de otros, de forma efectiva y eficiente, a través de varias funciones como planear, organizar, dirigir y controlar" (Jones y George, 2021). En este sentido, la gestión se puede definir como "el proceso de tomar decisiones sobre el uso de recursos y la organización de sistemas para lograr los objetivos deseados. Incluye actividades interrelacionadas como planificación, control, liderazgo, organización y mejora continua" (Daft, 2018, p.4). Es decir, la gestión implica la coordinación de personas y recursos por medio de diversas funciones orientadas a alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente. Involucra supervisión, planificación, organización, control y liderazgo para optimizar los procesos y obtener los resultados deseados.

La gestión cumple un rol esencial en la coordinación de recursos y personal para el logro eficiente de metas organizacionales. Requiere de planificación, organización, control y liderazgo efectivos. Su importancia radica en optimizar procesos y alcanzar los resultados deseados.

### **2.2.4 Administración**

La administración se define como "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (Griffin & Ebert, 2021, p. 4). Esta función gerencial involucra la coordinación de actividades laborales y recursos de forma efectiva (Jones & George, 2021).

#### **2.2.4.1 Proceso administrativo**

El proceso administrativo consta de cuatro funciones principales interrelacionadas. (Koontz & Wehrich, 2019, p. 6)



### **Ilustración 2-1:** Proceso administrativo

**Fuente:** (Koontz & Wehrich, 2019, p. 6)

**Realizado por:** Sebastián, A. (2023)

La administración es esencial para coordinar eficientemente los recursos humanos y materiales de las organizaciones, a través de funciones como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar sus objetivos y metas (Daft, 2020, p. 8).

#### **2.2.5 Modelo Administrativo**

Los modelos administrativos constituyen representaciones teóricas que buscan describir y analizar la estructura y el funcionamiento de las organizaciones (Koontz & Wehrich, 2019, p.187). Surgen como forma de estudiar y conceptualizar los procesos gerenciales, con el fin de incrementar la eficiencia y productividad organizacional (Jones & George, 2021, p.68).

Uno de los primeros fue la teoría de la burocracia racional de Max Weber, que enfatiza reglas y procedimientos claramente definidos, una división del trabajo y especialización, jerarquía de autoridad, y relaciones impersonales (Daft, 2020, pp.72-75). Otro es la estructura simple de Mintzberg, aplicable a pequeñas organizaciones, con supervisión directa, poca especialización y comunicación informal (Robbins & Coulter, 2020, p.212).

Mientras tanto, la burocracia profesional de Mintzberg da mayor autonomía a los expertos al reducir la supervisión directa (Hernández & Pulido, 2021, p.25). El estudio de diversos modelos administrativos a lo largo del tiempo ha permitido identificar fortalezas y debilidades de distintas estructuras organizacionales. Esto posibilita seleccionar o implementar diseños eficientes acordes a las necesidades y contextos específicos de cada organización (Hernández & Pulido, 2021, p.29).

### **2.2.6 *Modelo Financiero***

Los modelos financieros constituyen representaciones cuantitativas de la realidad económica y financiera de una organización, que permiten proyectar escenarios futuros bajo distintos supuestos (Van Horne & Wachowicz, 2021). Integran variables relacionadas con las operaciones, inversiones y financiamiento, interactuando en proyecciones proforma del estado de resultados, balance general y flujo de efectivo (Ross et al., 2019, p.145).

Según Palepu et al. (2021), la utilidad de los modelos financieros radica en poder examinar el impacto de decisiones gerenciales sobre los resultados operativos y la posición financiera de la firma (p.7).

Asimismo, Emery et al. (2018) señalan que facilitan el análisis de sensibilidad al modificar variables individuales y observar sus efectos (p.598). Los modelos financieros son representaciones simplificadas de la realidad empresarial que, mediante la integración de múltiples variables y supuestos, posibilitan la proyección de escenarios, el análisis de sensibilidad y la evaluación cuantitativa de decisiones gerenciales. Si bien no reemplazan un proceso integral de planificación, constituyen valiosas herramientas para la gestión al permitir examinar el impacto potencial de diversos cursos de acción (Brealey et al., 2020, p.966)

### **2.2.7 *Modelo de gestión administrativo y financiero***

Los modelos de gestión administrativo-financieros integran las perspectivas de administración y finanzas para incrementar la eficiencia y maximizar el rendimiento de las organizaciones (Palepu et al., 2021). El Cuadro de Mando Integral alinea indicadores operativos y financieros con la estrategia, permitiendo una visión integral del desempeño (Kaplan & Norton, 1996).

La estructura de un modelo de gestión administrativo-financiero debe integrar de forma coherente los procesos operativos, de recursos humanos y tecnológicos con las proyecciones y análisis financieros (Emery et al., 2018).

### 2.2.7.1 Estructura del modelo de gestión administrativo y financiero

En su libro Análisis financiero y de gestión, Estupiñán Gaitán (2018) señala que, las fases de un modelo de gestión administrativo y financiero son:

#### 2.2.7.2 Fase preliminar

**Misión:** La misión hace referencia al propósito principal, la razón fundamental de la existencia de una empresa. Describe brevemente a qué se dedica la organización, cuál es su negocio central y qué necesidades busca satisfacer en la sociedad.

**Visión:** La visión corresponde a la aspiración de futuro, el objetivo a largo plazo que la empresa desea alcanzar en los próximos años. Representa la imagen futura ambiciosa que motiva y orienta el rumbo de la organización.

**Principios/Valores:** Los principios o valores representan el conjunto de creencias, normas éticas, filosofías y estándares de comportamiento que rigen la cultura de una empresa. Constituyen la guía que orienta las acciones y la toma de decisiones de todos los miembros de la organización.

**Organigrama:** El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional que muestra las áreas funcionales, niveles jerárquicos, relaciones de autoridad y responsabilidad. Permite visualizar la distribución formal de los cargos y las relaciones entre los distintos puestos de trabajo.

#### 2.2.7.3 Fase de diagnóstico

**Análisis FODA:** El análisis FODA es una herramienta estratégica que permite identificar los factores internos y externos que influyen en una organización. Consiste en examinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

- Las Fortalezas son capacidades, recursos y ventajas competitivas que posee la empresa.
- Las Oportunidades son situaciones positivas que se generan en el entorno y que podrían beneficiar el desempeño de la compañía si se aprovechan.

- Las Debilidades son factores internos negativos que constituyen barreras u obstáculos al buen funcionamiento de la organización.
- Las Amenazas son condiciones externas del mercado que representan riesgos potenciales para la posición competitiva de la empresa.

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico estratégico que proporciona información valiosa para la definición de planes de acción y estrategias acordes con la realidad de la organización y su entorno.

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar y evaluar las principales fortalezas y debilidades de una organización en áreas funcionales clave. A cada factor interno se le asigna un peso relativo y una calificación entre 1 y 4, siendo 1 una debilidad mayor y 4 una fortaleza mayor.

Los pesos ponderados de cada factor se suman para obtener un puntaje final entre 1 y 4. Un puntaje superior a 2,5 indica que la organización tiene una posición interna fuerte, mientras que uno inferior denota debilidad interna.

La MEFI ofrece una perspectiva integral de la posición competitiva de una empresa basada en sus factores internos, como recursos humanos, marketing, finanzas, producción, innovación, entre otros. Es una herramienta útil para la formulación estratégica.

### **Matriz de evaluación de factores externos MEFE**

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es una herramienta que permite identificar y evaluar las principales oportunidades y amenazas que enfrenta una organización en su entorno. Al igual que la MEFI, se asigna un peso relativo y una calificación entre 1 y 4 a cada factor externo, siendo 1 una amenaza mayor y 4 una oportunidad mayor.

Los pesos ponderados de todos los factores externos se suman para obtener un puntaje final para la organización entre 1 y 4. Un resultado mayor a 2,5 indica que la empresa tiene grandes oportunidades en su entorno, mientras que un puntaje menor refleja importantes amenazas externas.

El análisis MEFE posibilita conocer la situación de una compañía en relación a su mercado y otros factores externos clave como economía, política, competencia, preferencias de los consumidores, etc. Es una valiosa herramienta para la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades y mitiguen las amenazas.

#### *2.2.7.4 Fase de planeamiento*

**Cuadro de Mando Integral (CMI):** El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que traduce la estrategia en objetivos concretos y medibles, a través de indicadores en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación/crecimiento. Permite monitorear el cumplimiento de metas y tomar decisiones oportunas.

**Políticas:** Las políticas son directrices, reglas o lineamientos establecidos para orientar la acción y la toma de decisiones dentro de una organización. Proporcionan un marco de actuación para distintas áreas funcionales como finanzas, recursos humanos, operaciones, etc.

**Proyecciones:** Las proyecciones financieras y operativas son estimaciones o cálculos sobre posibles escenarios futuros de variables como ventas, costos, gastos e ingresos. Se elaboran en base a supuestos y datos históricos, apoyando la planeación presupuestaria y de recursos en una empresa.

#### *2.2.7.5 Fase de seguimiento y control*

La fase de seguimiento y control es una etapa crucial en la administración de proyectos, que tiene como objetivo monitorear el avance y desempeño del proyecto para identificar cualquier variación respecto al plan original.

Involucra supervisar de manera sistemática la ejecución del cronograma, presupuesto, alcance, recursos, calidad y riesgos del proyecto. Mediante la recopilación y análisis de datos, se generan reportes que permiten evaluar el progreso, detectar desviaciones y establecer acciones correctivas o preventivas en tiempo real para asegurar el cumplimiento de metas

#### *2.2.8 Estados financieros*

Los estados financieros son informes contables que se preparan al final de un periodo determinado para reflejar la situación financiera y el rendimiento económico de una organización (Horngren et al., 2012). Su objetivo es proveer información relevante y útil para la toma de decisiones de diversos usuarios como gerentes, inversionistas y acreedores.

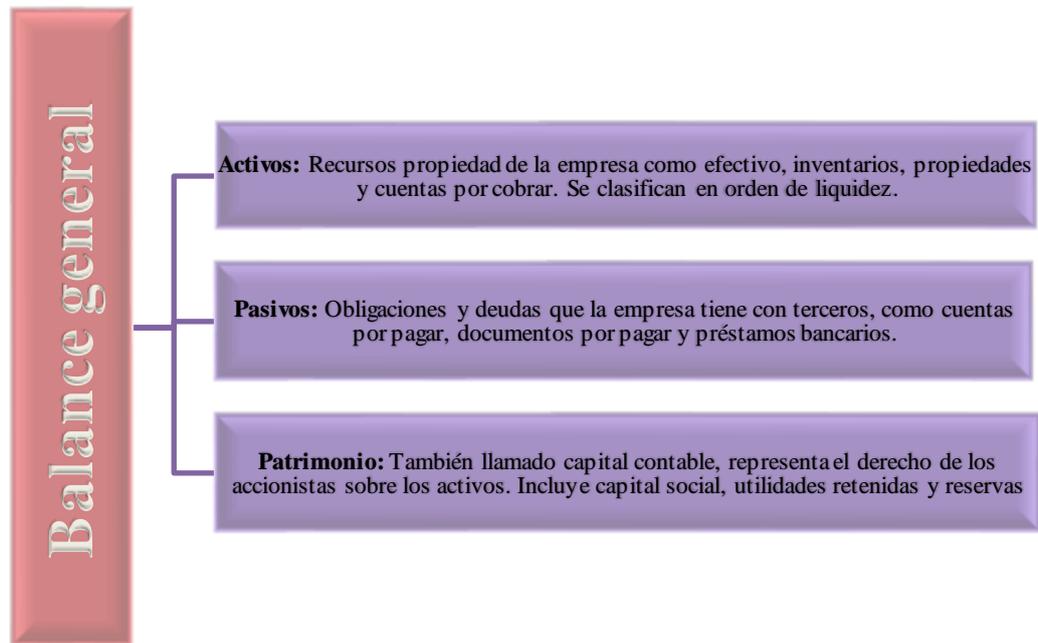
Los principales estados financieros son: el Estado de Situación Financiera que presenta una fotografía de los activos, pasivos y patrimonio en una fecha específica; el Estado de Resultados que detalla ingresos, costos y gastos del periodo; el Estado de Flujos de Efectivo que muestra entradas y salidas de efectivo por actividades de operación, inversión y financiamiento; y el Estado de Cambios en el Patrimonio que expone los aumentos y disminuciones en las cuentas de capital contable (Subramanyam y Wild, 2009).

En conjunto, estos estados financieros básicos entregan información relevante sobre la posición financiera de una empresa y su desempeño económico en un periodo determinado. Son una parte fundamental de la información financiera que producen las organizaciones (Spiceland et al., 2021).

#### *2.2.8.1 Balance general*

El Balance General, también llamado Estado de Situación Financiera, es uno de los estados financieros básicos y muestra la situación contable de una empresa en una fecha determinada (Ross et al., 2019). Tiene como objetivo resumir los activos, pasivos y capital contable en un momento específico (Weygandt et al., 2015).

La estructura del Balance General consta de tres secciones principales:



### Ilustración 2-2: Balance general

**Fuente:** (Palepu et al., 2021)

**Realizado por:** Sebastián, A. (2023)

El Balance General proporciona una fotografía de la posición financiera de la empresa a una fecha dada, detallando sus recursos y obligaciones para evaluar la solvencia y capacidad operativa (Spiceland et al., 2021).

#### 2.2.8.2 Estado de resultados

El Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias muestra de forma detallada y ordenada los ingresos, costos y gastos de una entidad durante un periodo determinado, con el objetivo de medir su desempeño financiero y rentabilidad en las operaciones (Weygandt et al., 2015).

Según su estructura, primero presenta los ingresos por ventas de bienes o servicios, así como otros ingresos operativos. Luego detalla el costo de los bienes vendidos y la utilidad bruta resultante. Después exhibe los gastos operativos clasificados por función como ventas, administración y financieros. La diferencia entre ingresos, costos y gastos es la utilidad operativa. Finalmente se consideran otros ingresos y gastos no operativos, impuestos y la utilidad neta final (Hansen & Mowen, 2022).

El análisis del Estado de Resultados permite evaluar la eficiencia y rentabilidad del negocio, al revelar información relevante sobre el volumen de ventas, márgenes de utilidad, gastos

operativos, utilidades antes de impuestos y utilidad neta en un periodo específico (Ross et al., 2019). Es clave para la toma de decisiones gerenciales.

En definitiva, el Estado de Resultados entrega un resumen financiero del desempeño operativo de la empresa durante un periodo determinado, midiendo su capacidad para generar utilidades a partir de los ingresos por ventas y control de costos y gastos (Spiceland et al., 2021).

#### 2.2.8.3 *Estado de flujo del efectivo*

El Estado de Flujos de Efectivo es un reporte financiero que muestra los flujos de entradas y salidas de efectivo de una compañía durante un periodo contable determinado (Van Horne & Wachowicz, 2021).

Su estructura se compone de tres secciones principales:

- **Actividades de operación:** muestra el efectivo generado o utilizado en las operaciones normales del negocio.
- **Actividades de inversión:** refleja el efectivo usado o recibido al realizar inversiones en activos.
- **Actividades de financiamiento:** indica el efectivo producido o empleado en transacciones de financiación.

Al final, se calcula el incremento o disminución neta del efectivo (Palepu et al., 2021).

El Estado de Flujos de Efectivo complementa al Estado de Resultados al proveer información sobre los movimientos de efectivo en la empresa, en lugar de utilidades. Es útil para evaluar la solvencia, liquidez y capacidad financiera de la organización (Ross et al., 2019).

#### 2.2.8.4 *Estado de cambios del patrimonio*

El Estado de Cambios en el Patrimonio o Capital Contable es un reporte financiero que muestra las variaciones producidas en las cuentas patrimoniales de una empresa durante un periodo determinado (Weygandt et al., 2015).

Su estructura presenta:

- El saldo inicial del patrimonio.
- Los aumentos del periodo (utilidades, aportes de capital, valuación de activos).
- Las disminuciones del periodo (pérdidas, retiros de capital, dividendo).
- El saldo final del patrimonio después de aumentos y disminuciones.

Este estado financiero complementa al Estado de Resultados y al Balance General al detallar los movimientos en las cuentas de capital contable (Palepu et al., 2021).

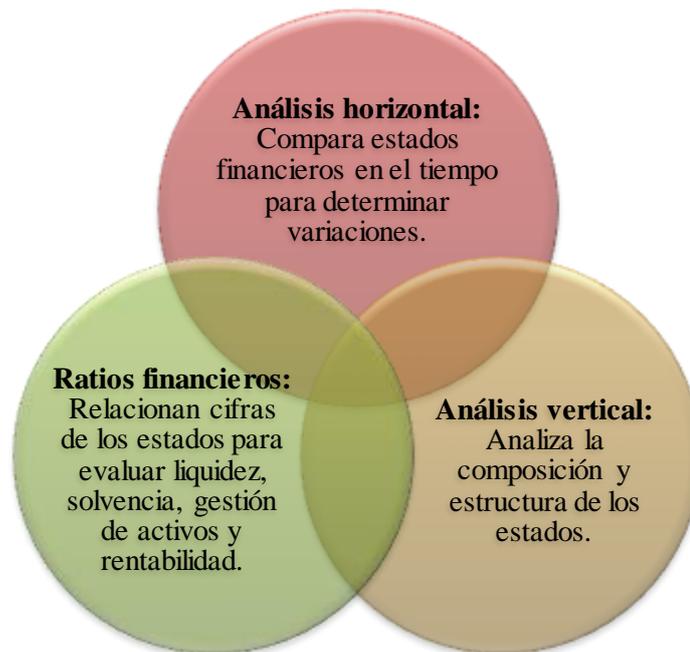
Permite analizar la capacidad de generación de utilidades de la empresa, sus políticas de dividendos y transacciones de capital con los accionistas durante el periodo contable (Spiceland et al., 2021).

El Estado de Cambios en el Patrimonio expone de manera detallada los movimientos de las cuentas que componen el capital contable, resultando útil para evaluar la administración de los propietarios del negocio (Ross et al., 2019).

### ***2.2.9 Análisis financiero***

El análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operativos de un negocio (Van Horne & Wachowicz, 2021).

Utiliza herramientas como:



### **Ilustración 2-3:** Análisis financiero

**Fuente:** (Van Horne & Wachowicz, 2021)

**Realizado por:** Sebastián, A. (2023)

El objetivo del análisis financiero es obtener información relevante sobre el desempeño y la posición financiera de la empresa para apoyar una adecuada toma de decisiones (Palepu et al., 2021). El análisis e interpretación de los estados financieros resulta esencial para evaluar la situación económica y financiera real de cualquier organización (Ross et al., 2019).

#### **2.2.10 Análisis horizontal**

El análisis horizontal es una técnica de análisis financiero que consiste en comparar estados financieros homogéneos de dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas a través del tiempo (Weygandt et al., 2015).

Al comparar estados como el Balance General y Estado de Resultados de varios años, el análisis horizontal permite:

- Evaluar el crecimiento o decrecimiento de cuentas específicas.
- Identificar tendencias en los datos financieros.
- Determinar variaciones estacionales o cíclicas.
- Detectar irregularidades en los estados financieros.

Esta herramienta resulta útil para que los administradores financieros, inversionistas y otros grupos de interés puedan estudiar la evolución de la empresa y los cambios en su desempeño operativo, liquidez y estructura financiera (Hansen & Mowen, 2022).

La fórmula para realizar el análisis horizontal es la siguiente:

$$\text{Variación} = (\text{Valor del periodo actual} - \text{Valor del periodo anterior}) / \text{Valor del periodo anterior}$$

Donde:

**Valor del periodo actual:** Es el valor de la partida contable en el periodo más reciente

**Valor del periodo anterior:** Es el valor de la partida contable en el periodo previo con el que se está comparando

El análisis horizontal es crucial para evaluar el progreso y crecimiento de una compañía a través del tiempo por medio de comparaciones de estados financieros de varios periodos (Ross et al., 2019).

### ***2.2.11 Análisis Vertical***

El análisis vertical es una técnica de análisis financiero que consiste en comparar las cifras de un solo estado financiero (usualmente el Estado de Situación Financiera o Estado de Resultados) en un momento determinado, con el fin de conocer la composición y estructura relativa de ese estado (Weygandt et al., 2015).

Al expresar cada cuenta como porcentaje del total, el análisis vertical permite:

- Evaluar la composición de activos, pasivos y patrimonio en un Balance General.
- Determinar la participación de cada cuenta de ingresos o gastos en el Estado de Resultados.
- Identificar áreas o cuentas principales de la empresa.
- Detectar desequilibrios financieros en un momento específico.

Esta herramienta resulta útil para conocer la importancia y aportación relativa de cada partida dentro de un estado financiero (Hansen & Mowen, 2022). Complementa el análisis horizontal para el estudio de estados contables.

La fórmula del análisis vertical es:

$$\text{Porcentaje de la cuenta} = (\text{Valor de la cuenta} / \text{Valor de la base}) \times 100$$

Donde:

Valor de la cuenta: Es el valor monetario de la partida que se desea analizar (por ejemplo ventas, utilidades netas, activos fijos, etc).

Valor de la base: Suele ser una de las cuentas principales, como el total de activos, total de pasivos y capital, ventas netas, costo de ventas, etc.

Por lo tanto, el análisis vertical estudia la estructura interna de los estados financieros mediante comparaciones porcentuales para un periodo determinado (Ross et al., 2019).

### ***2.2.12 Ratios Financieros***

Los ratios financieros o razones financieras son coeficientes o indicadores que se obtienen al relacionar cifras provenientes de los estados financieros de una empresa (Van Horne & Wachowicz, 2021).

Existen diversos tipos de ratios financieros:



#### **Ilustración 2-4:** Ratios financieros

**Fuente:** (Van Horne & Wachowicz, 2021)

**Realizado por:** Sebastián, A. (2023)

Los ratios proveen información relacional relevante sobre la posición financiera y desempeño operativo de una compañía (Weygandt et al., 2015). Sirven para realizar diagnósticos y proyecciones financieras.

Al finalizar, los ratios financieros resultan clave para el análisis e interpretación de estados financieros, al permitir una evaluación integral de la liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad de las empresas (Palepu et al., 2021).

##### *2.2.12.1 Liquidez*

La liquidez se define como la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento (Van Horne & Wachowicz, 2021).

Para evaluar la liquidez se utilizan ratios como:



**Ilustración 2-5:** Ratios de liquidez

**Fuente:** (Van Horne & Wachowicz, 2021)

**Realizado por:** Sebastián, A. (2023)

Una adecuada liquidez implica mantener un equilibrio entre los beneficios de la liquidez y los costos de mantener efectivo ocioso (Besley & Brigham, 2021).

La liquidez resulta vital para la sobrevivencia a corto plazo de una empresa, al permitirle hacer frente a las obligaciones del día a día y aprovechar oportunidades de crecimiento (Ross et al., 2019). El análisis de liquidez evalúa dicha capacidad de generar efectivo y equivalentes para afrontar necesidades de corto plazo.

#### 2.2.12.2 Necesidades operativas de fondos

Las necesidades operativas de fondos (NOF) se define como los activos circulantes que una compañía requiere para llevar a cabo sus operaciones normales en el corto plazo, especialmente para financiar cuentas como inventario y cuentas por cobrar (Van Horne & Wachowicz, 2021).

La fórmula para calcular las necesidades operativas de fondos es:

$$\text{NOF} = \text{Activo circulante operativo} - \text{Pasivo circulante operativo}$$

Donde:

**Activo circulante operativo:** Incluye efectivo, inversiones a corto plazo, cuentas por cobrar e inventarios. Son activos líquidos necesarios para la operación normal del negocio.

**Pasivo circulante operativo:** Incluye cuentas por pagar a proveedores, salarios por pagar, impuestos por pagar y la porción del pasivo a largo plazo que vence en el siguiente año.

El objetivo de mantener un nivel adecuado de NOF es garantizar que la empresa cuente con suficiente efectivo, activos líquidos e inventario para mantener sus operaciones diarias y cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin necesidad de recurrir a financiamiento externo. Un nivel positivo y creciente de NOF se considera óptimo e indica que la compañía cuenta con activos circulantes de sobra para cubrir sus pasivos a corto plazo.

### 2.2.12.3 Solvencia

La solvencia se define como la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a largo plazo (Van Horne & Wachowicz, 2021).

Para evaluar la solvencia se utilizan ratios como:



### Ilustración 2-6: Ratios de solvencia

**Fuente:** (Van Horne & Wachowicz, 2021)

**Realizado por:** Sebastián, A. (2023)

Una empresa solvente es aquella que tiene suficientes activos y capacidad de generar utilidades para cubrir sus pasivos a largo plazo (Besley & Brigham, 2021).

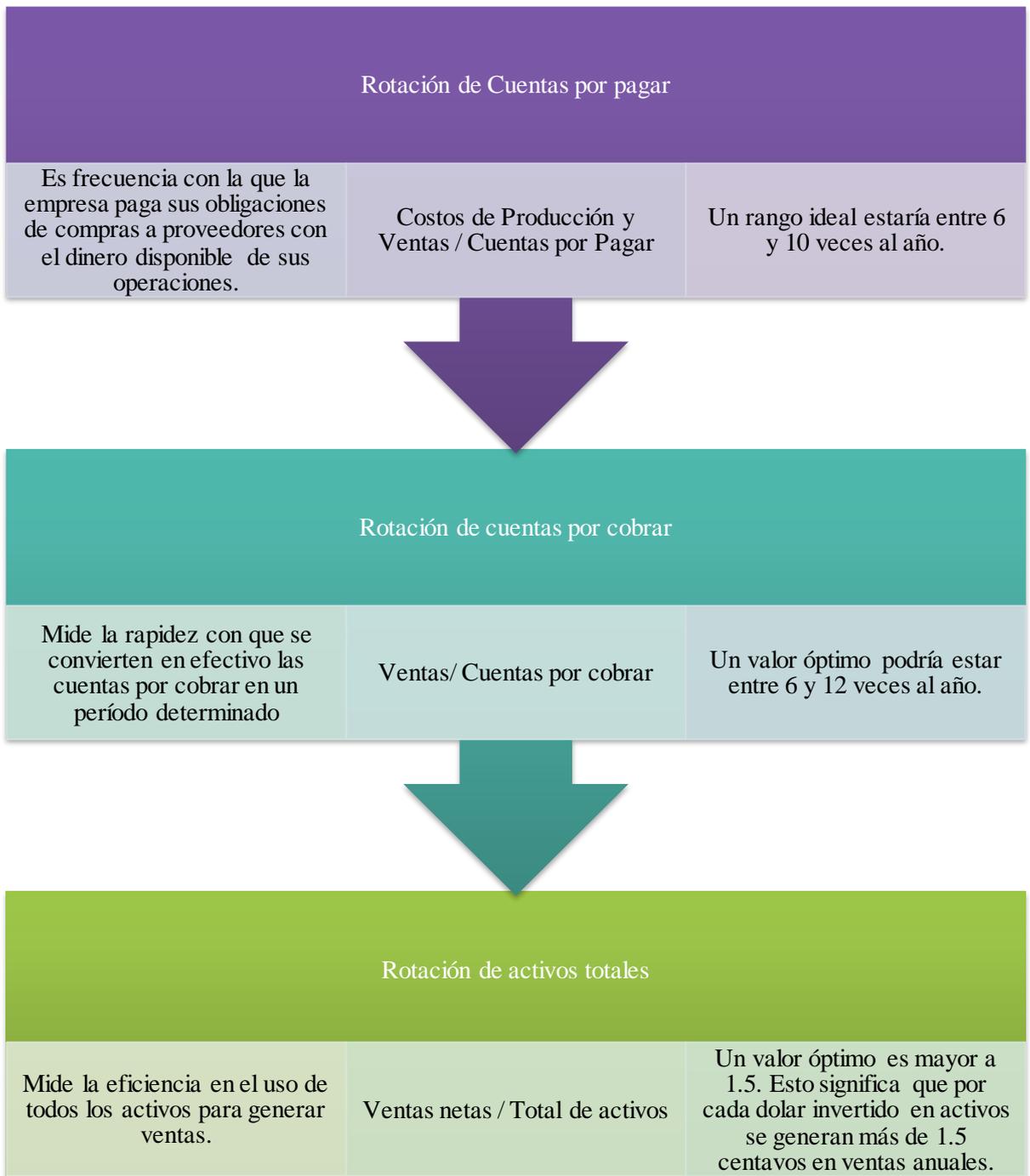
La solvencia resulta clave para la supervivencia a largo plazo de una compañía, al permitirle contar con una estructura de capital sólida y enfrentar obligaciones futuras fijas como intereses y deuda (Ross et al., 2019). El análisis de solvencia evalúa dicha fortaleza financiera.

#### *2.2.12.4 Gestión de activos*

Los ratios de actividad o gestión de activos miden la eficiencia de una empresa en el uso de sus activos para generar ventas y obtener utilidades, permiten evaluar cuánto y cuán rápido diferentes cuentas se convierten en ventas o efectivo.

El ratio de rotación de inventarios indica cuántas veces la empresa renovó su inventario en un período. Una alta rotación significa mayor liquidez. La rotación de cuentas por cobrar señala cuántas veces las cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo.

Asimismo, la rotación de activos totales analiza la eficiencia en el uso de todos los activos para generar ingresos por ventas (Gibson, 2021). Este grupo de indicadores permite tomar decisiones para mejorar la productividad de distintas partidas de activos.



**Ilustración 2-7:** Ratios de rotación de activos

**Fuente:** (Gibson, 2021)

**Realizado por:** Sebastián, A. (2023)

Los ratios de gestión de activos son fundamentales para diagnosticar si una compañía gestiona sus activos de manera óptima para maximizar ventas y utilidades. Facilitan decisiones gerenciales

en áreas como gestión de capital de trabajo, otorgamiento de crédito a clientes y optimización de la capacidad productiva.

Por otro lado, el ciclo de conversión de efectivo es un indicador financiero que mide el tiempo promedio que le toma a una empresa convertir su inversión en efectivo, inventarios, cuentas por cobrar y otros activos circulantes de nuevo en efectivo.

La fórmula para calcular el CCE es:

$$\text{CCE} = \text{Días de inventario promedio} + \text{Días promedio de cobro} - \text{Días promedio de pago}$$

Donde:

**Días de inventario promedio:** Indica el promedio de días que un artículo permanece como inventario antes de ser vendido. Se calcula dividiendo el inventario promedio entre el costo de ventas diario.

**Días promedio de cobro:** Indica el promedio de días que la empresa tarda en cobrar las ventas a crédito. Se calcula dividiendo las cuentas por cobrar promedio entre las ventas a crédito diarias.

**Días promedio de pago:** Indica el lapso promedio de tiempo que le toma a la empresa pagar a sus proveedores. Se calcula dividiendo las cuentas por pagar promedio entre el costo de ventas diario.

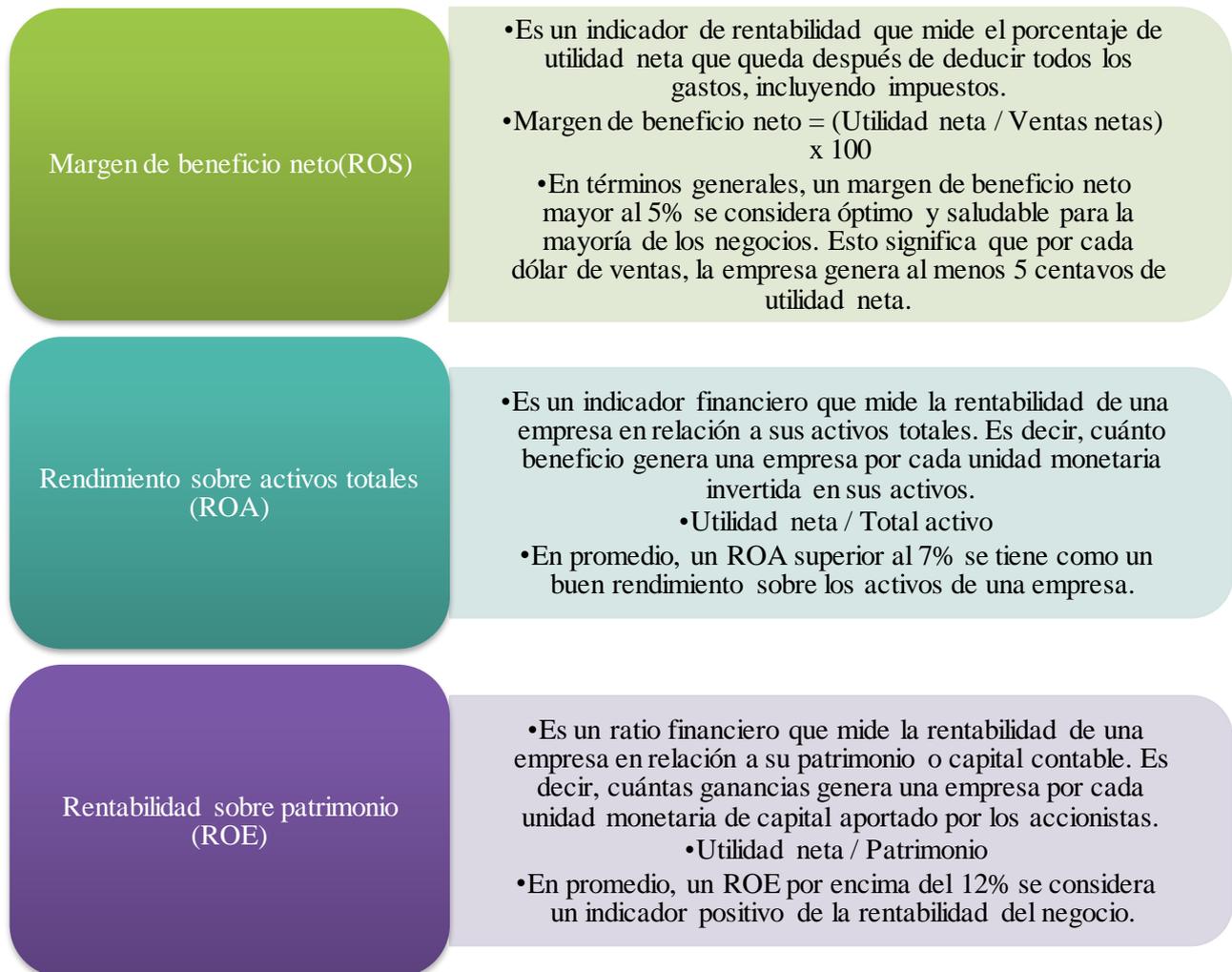
En cuanto al valor óptimo del CCE, lo ideal es que sea lo más corto posible, entre 30-45 días. Esto significa una rápida conversión del efectivo invertido en nuevas entradas de efectivo, proporcionando liquidez para cumplir obligaciones y realizar inversiones.

#### *2.2.12.5 Rentabilidad*

La rentabilidad es vital para toda organización, porque permite generar retornos a los inversionistas, prosperar en el mercado y asegurar la continuidad operativa (Lawrence & Pittman, 2022). Existen múltiples ratios para analizar la capacidad de una compañía para producir utilidades.

Según Gitman y Zutter (2012), el margen de beneficio neto mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda como utilidad después de impuestos. Este ratio permite conocer la rentabilidad de las ventas con respecto a las utilidades netas generadas en las operaciones normales de negocio.

Asimismo, la rentabilidad sobre patrimonio compara el beneficio neto respecto al capital aportado por los accionistas o dueños de la firma. Refleja la capacidad de generación de utilidad que tienen los recursos propios invertidos el negocio (Easton et al., 2018).



**Ilustración 2-8:** Ratios de rentabilidad

**Fuente:** (Easton et al., 2018)

**Realizado por:** Sebastián, A. (2023)

En conclusión, estos y otros indicadores de rentabilidad son esenciales para evaluar el éxito operativo y financiero de las organizaciones desde múltiples ópticas. Permiten orientar decisiones estratégicas y operativas clave de las compañías.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Enfoque de investigación

##### 3.1.1 *Enfoque mixto*

El enfoque mixto es una buena elección para esta investigación, ya que permite recopilar datos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más completa del problema. (Arteaga, 2020; Santander Universidades, 2021).

La investigación cuantitativa se centra en mediciones objetivas y análisis estadístico, matemático o numérico de los datos recopilados. (Arteaga, 2020).

La investigación cualitativa se centra en recopilar y analizar datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones o experiencias. (Arteaga, 2020).

En el presente trabajo de investigación, se utiliza un enfoque mixto para obtener una comprensión más completa del problema. Se utilizarán métodos cuantitativos y cualitativos para recopilar datos sobre la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Productores Agropecuarios del Proyecto CONPAPA.

#### 3.2 Nivel de investigación

##### 3.2.1 *Exploratorio y Descriptivo*

Una investigación exploratoria es un tipo de investigación preliminar que sirve para incrementar el conocimiento sobre una temática poco conocida o estudiada. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2019)

La investigación exploratoria se utiliza para familiarizarse con un nuevo problema o situación, para identificar áreas de desconocimiento o para explorar posibles relaciones entre variables. (Hernández, 2022)

La investigación descriptiva se utiliza para describir de manera objetiva las características de un fenómeno o población. (Creswell, 2019)

La investigación descriptiva se utiliza para describir las características de una población o fenómeno, sin establecer relaciones entre ellas. (Hernández, 2022)

El presente trabajo de investigación se centrará en dos niveles: el exploratorio y el descriptivo. El nivel exploratorio se utilizará para identificar los problemas o defectos de la parte financiera de la empresa. Para ello, se entrevistará a los empleados y directivos de la empresa y se realizarán encuestas. El nivel descriptivo se utilizará para describir las características de la parte financiera de la empresa. Para ello, se analizarán los datos financieros y se describirán los elementos del modelo de gestión.

### **3.3 Diseño de investigación**

#### ***3.3.1 Según la manipulación o no de la variable independiente***

##### *3.3.1.1 No experimental*

La investigación no experimental es un tipo de investigación que no manipula las variables y no se orienta al estudio de ciencias prácticas. (Editorial Etecé, 2021)

El presente trabajo de investigación utilizará un diseño de tipo no experimental. Este tipo de diseño se caracteriza por no manipular las variables y por no orientarse al estudio de ciencias prácticas. La investigación no experimental es adecuada para este estudio porque permite obtener una descripción de la situación actual de la empresa sin alterarla.

#### ***3.3.2 Según las intervenciones en el trabajo de campo***

##### *3.3.2.1 Diseño transversal*

El estudio transversal es un tipo de investigación observacional centrado en analizar datos de diferentes variables sobre una determinada población de muestra, recopiladas en un periodo de tiempo. (Coll, 2020)

El presente trabajo de investigación utilizará un diseño de tipo transversal. Este tipo de diseño se caracteriza por recopilar datos de diferentes variables en un periodo de tiempo determinado. La

investigación transversal es adecuada para este estudio porque permite obtener una descripción de la situación actual de la empresa en un momento dado.

### **3.4 Tipo de estudio**

#### **3.4.1 Documental**

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) el tipo de estudio documental forma parte de la investigación teórica, está vinculado específicamente con la revisión de la literatura para sustentar los componentes del marco teórico. Su objetivo es examinar las teorías, conceptos y enfoques relevantes del tema de interés mediante la consulta de fuentes secundarias actuales y confiables tales como libros, publicaciones académicas, artículos científicos, repositorios especializados, entre otros documentos (p. 104).

El presente trabajo de investigación se configura como un estudio documental, ya que se fundamenta en las bases teóricas extraídas de literatura especializada, compuesta por libros y artículos científicos reconocidos como fuentes de información fidedignas. Este enfoque se ha adoptado con el propósito de guiar la formulación del modelo de gestión que se propone para la cooperativa.

#### **3.4.2 De campo**

Según Hernández y Rodríguez (2018), el estudio de campo en una investigación forma parte de la fase de trabajo empírico para la recolección de los datos a partir de la realidad y el contexto donde se presenta la problemática. Su propósito es examinar directamente las variables de interés utilizando fuentes primarias, mediante la aplicación de técnicas como la encuesta, entrevista, observación y otras herramientas que posibiliten obtener la información necesaria (p. 198).

Para obtener los datos requeridos, se llevaron a cabo varias visitas a las instalaciones de la cooperativa en cuestión. Estas visitas permitieron un acercamiento personal y un diálogo directo con los miembros y representantes claves dentro de la institución. Este método fue elegido con el propósito específico de recopilar toda la información relevante y sustancial que pudiera contribuir al posterior desarrollo de un modelo de gestión sólido y efectivo para la cooperativa.

## **3.5 Población y muestra**

### **3.5.1 Población**

La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación (Tamayo, 2017, p. 114).

La población, para la presente investigación fueron todos los socios de la Cooperativa de Productores “CONPAPA Chimborazo”.

### **3.5.2 Muestra**

La muestra es un subconjunto representativo de la población. Se selecciona mediante métodos probabilísticos y no probabilísticos, y a partir de ella se recolectan los datos pertinentes sobre las variables objeto de estudio para luego generalizar los hallazgos al total de la población (Cortés & Iglesias, 2004, p. 8).

#### **3.5.2.1 Muestra por conveniencia**

Etikan, Musa y Alkassim (2016) señalan que la principal ventaja del muestreo por conveniencia es la comodidad y facilidad con la que los sujetos pueden ser reclutados en la muestra. Asimismo, se requiere muy poco esfuerzo y dinero. Sin embargo, dado que la muestra no es representativa, existe un alto grado de sesgo lo cual limita la capacidad de generalizar los resultados a toda la población.

Dada la limitada extensión de nuestra población y la relevancia atribuida a las percepciones individuales de los colaboradores en el diagnóstico de la gestión financiera de la cooperativa, se optó por abordar a 70 de los 132 socios de la cooperativa, esto debido a la dificultad del caso al no poder contactar a la totalidad de los implicados. En consecuencia, la realización de un cálculo de muestra estadística resultó innecesaria.

## **3.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **3.6.1 Métodos**

El método deductivo es un método de razonamiento que parte de una premisa general para llegar a una conclusión específica. (Universia, 2022)

El método inductivo es un método de razonamiento que parte de observaciones específicas para llegar a una conclusión general. (Universia, 2022)

El método analítico es un método de investigación que consiste en descomponer un fenómeno o proceso en sus partes para analizarlo. (Editorial Etecé, 2021)

El presente trabajo de investigación utilizará tres métodos de investigación: el deductivo, el inductivo y el analítico. El método deductivo se utilizará para identificar los problemas de la empresa a partir de información general. Para ello, se partirá de una premisa general y se llegará a una conclusión específica. El método inductivo se utilizará para obtener una perspectiva más amplia de la situación de la empresa. Para ello, se partirá de observaciones específicas y se llegará a una conclusión general. El método analítico se utilizará para analizar los estados financieros de la empresa. Para ello, se descompondrá la información en sus componentes individuales para identificar las deficiencias de la empresa.

### **3.6.2 Técnicas**

Las técnicas que se utilizaron en el desarrollo del presente trabajo de investigación son las siguientes:

#### **3.6.2.1 Encuestas**

La encuesta es una técnica cuantitativa que consiste en obtener información de una muestra de sujetos por medio de preguntas formuladas en cuestionarios, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos (Grasso, 2006, p. 13).

En el presente trabajo de investigación, las encuestas se aplicaron de forma general a todo los socios de la Cooperativa de Productores “CONPAPA Chimborazo” con la finalidad de recopilar la información suficiente y necesaria que permitió determinar cuáles son los beneficios que estos obtienen como socios y a su vez conocer las capacitaciones que necesitan para mejorar la producción, así mejorar los recursos económicos y financieros de la cooperativa

### 3.6.2.2 *Entrevista*

La entrevista cualitativa es una interacción dinámica cara a cara entre el investigador y el participante, dirigida por el investigador para obtener información relevante para la investigación en función de las respuestas verbales del entrevistado ante sus preguntas (Sampieri, 2018, p. 228).

En el contexto de la investigación, se implementó de manera selectiva la técnica de entrevista dirigida al gerente general. La aplicación de estas entrevistas tuvo como finalidad recopilar exhaustivamente toda la información necesaria para evaluar la situación actual de la cooperativa en lo que respecta a la gestión de sus recursos económicos y financieros.

### 3.6.3 *Instrumentos*

Durante la realización de la investigación se utilizaron varios instrumentos que sirvieron para la recopilación de información indispensable, estos instrumentos son:

#### 3.6.3.1 *Cuestionario*

El cuestionario consiste en un instrumento de investigación que contiene una serie de preguntas o ítems respecto a un tema o problema de estudio. Su propósito es recopilar información específica proporcionada de manera escrita por un grupo de personas en torno al asunto que se investiga. Generalmente incluye preguntas cerradas o abiertas que luego son procesadas estadísticamente (Bernal, 2006, p. 173).

El cuestionario fue empleado como un instrumento integral para la recopilación de datos, posibilitando la obtención de información de todos los socios que contribuyen al valor económico en la cooperativa. A través de una serie de preguntas tanto abiertas como cerradas, se buscó recabar información detallada sobre la situación actual de los socios que componen la Cooperativa.

#### 3.6.3.2 *Guía de entrevista*

La guía de entrevista es un esquema con los temas, subtemas y posibles preguntas que el entrevistador puede realizar con el fin de encauzar la conversación para obtener la información requerida. Sirve de apoyo para dirigir al entrevistado hacia los puntos deseados (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 228).

La guía de entrevista desempeñó un papel fundamental al dirigir un cuestionario preliminar durante el diálogo con el gerente de la cooperativa. Este instrumento se reveló de gran utilidad al facilitar la obtención de información pertinente acerca de la situación económica actual de la cooperativa.

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Procesamiento, análisis e interpretación de resultados

##### 4.1.1 Resultados cuantitativos

##### 4.1.1.1 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada a los socios de la cooperativa

La encuesta fue administrada de manera parcial a los 70 de los 132 socios de la cooperativa de productores "CONPAPA Chimborazo". Se realizó de manera presencial con la participación de los practicantes de la carrera de Finanzas asignados al proyecto, en la ciudad de Riobamba. La tabulación se llevó a cabo mediante la plataforma informática Google Forms, que agiliza la creación de encuestas, posibilitando la visualización instantánea de los resultados y su organización mediante gráficos para una tabulación más conveniente.

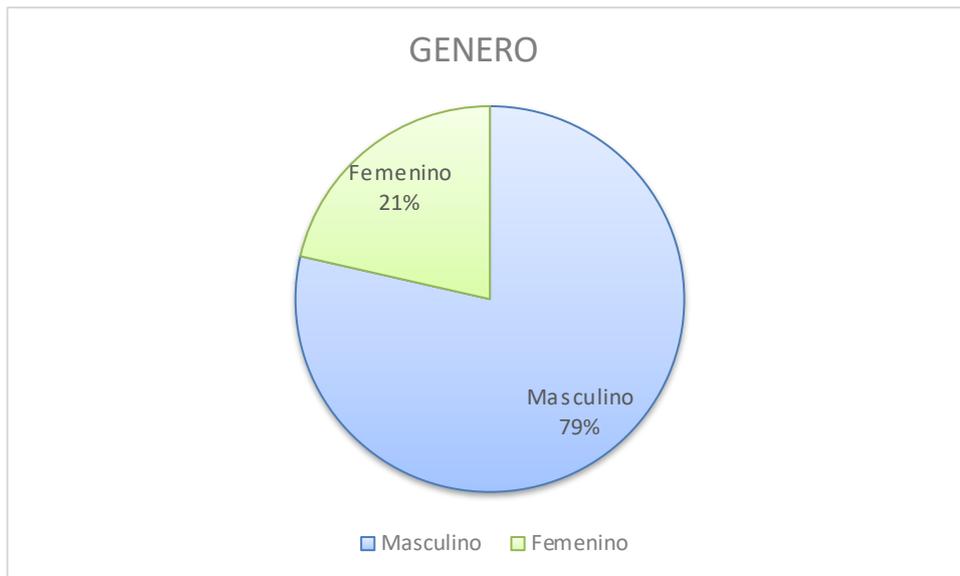
#### 1. Género

**Tabla 4-1:** Genero de los socios

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Masculino</b>	55	78,57%
<b>Femenino</b>	15	21,43%
<b>Total</b>	70	100,00%

**Fuente:** Encuestas a los socios de la Coop de Productores CONPAPA Chimborazo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.



**Ilustración 4-1:** Genero de los socios

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

**Análisis:**

La evaluación de la encuesta aplicada a los socios de la cooperativa Conpapa revela una notoria disparidad de género, donde el 78.57% de los encuestados se identifican como masculinos, mientras que solo el 21.43% se identifica como femenino.

**Interpretación:**

La disparidad numérica entre miembros de diferentes géneros plantea cuestionamientos relevantes sobre cuán equilibrada está la representación de perspectivas y voces diversas en los procesos decisorios y estructuras organizacionales de la cooperativa.

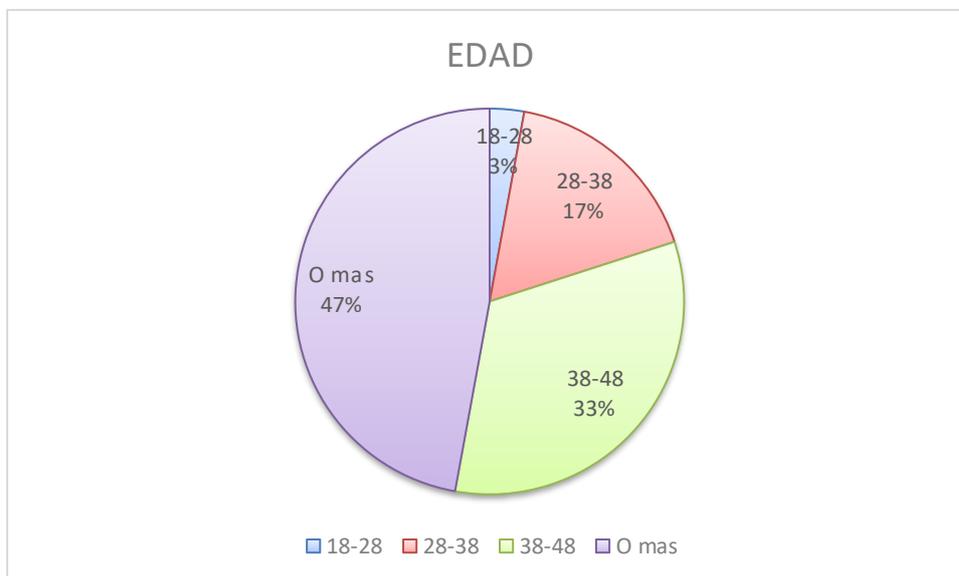
## 2. Edad

**Tabla 4-2:** Edad de los socios

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
18-28	2	2,86%
28-38	12	17,14%
38-48	23	32,86%
O mas	33	47,14%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas a los socios de la Coop de Productores CONPAPA Chimborazo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.



**Ilustración 4-2:** Edad de los socios

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

### Análisis:

La evaluación de la encuesta, que detalla la edad de los socios en la cooperativa Conpapa, ofrece una perspectiva reveladora de la composición de edades de los miembros. Se destaca que el 47.14% de los socios se encuentran en el rango de edad "38-48", siendo este el grupo más numeroso. Los grupos "28-38" y "O más" representan el 17.14% y el 32.86%, respectivamente, mientras que el segmento "18-28" constituye un modesto 2.86%.

### Interpretación:

La mayoría de los socios de la cooperativa son personas mayores o de más edad. Esto probablemente se debe a que, en el sector agrícola de la papa en Ecuador, quienes trabajan en los cultivos suelen ser adultos o gente grande. Esa realidad de que la cooperativa está formada sobre todo por socios viejos puede afectar las decisiones y el rumbo que toma la organización. Sería bueno revisar más a fondo cómo influye la edad de los socios en cuánto participan y opinan en las decisiones importantes.

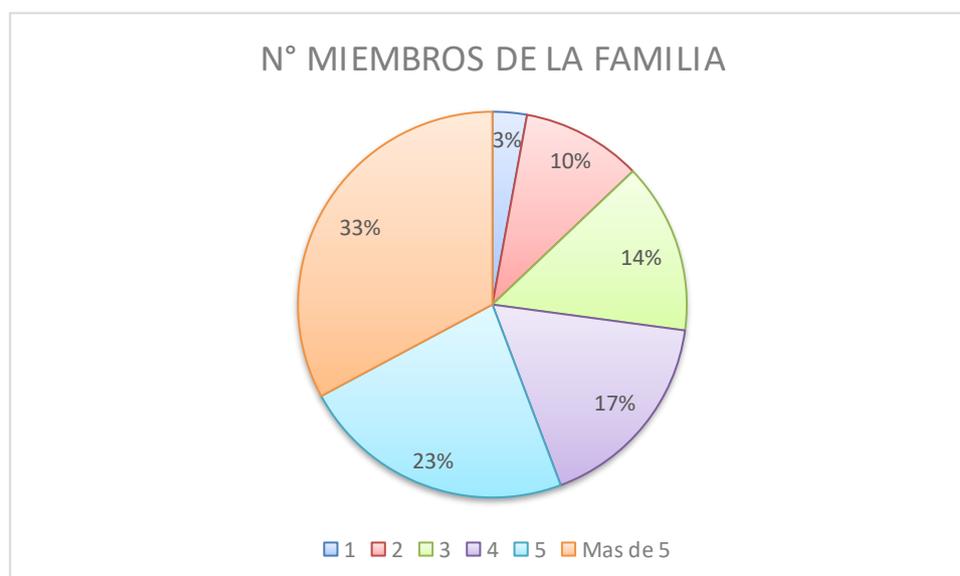
### 3. Número de miembros de la familia

**Tabla 4-3:** Número de miembros de la familia de cada socio

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	2	2,86%
2	7	10,00%
3	10	14,29%
4	12	17,14%
5	16	22,86%
Mas de 5	23	32,86%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas a los socios de la Coop de Productores CONPAPA Chimborazo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.



**Ilustración 4-3:** Familia de los socios

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

### **Análisis:**

La evaluación de la encuesta a los socios de la cooperativa Conpapa arroja la estructura familiar de los miembros. Se observa una diversidad considerable en el tamaño de las familias representadas. El 32.86% de los socios reporta tener más de cinco miembros en su familia, siendo este el grupo más numeroso. Le sigue el grupo de familias con cinco miembros, que representa el 22.86% de la muestra. Además, se aprecia que el 17.14% de los socios tiene cuatro miembros en su familia, mientras que los grupos con tres y dos miembros constituyen el 14.29% y el 10.00%, respectivamente. El menor porcentaje, un 2.86%, corresponde a socios con familias de un solo miembro.

### **Interpretación:**

Los datos sobre el número de integrantes en las familias de los socios muestran que hay bastante variedad. Algunas familias son más numerosas que otras. Esta realidad de tener familias grandes o pequeñas probablemente influye en las necesidades económicas y dinámicas del hogar de cada socio.

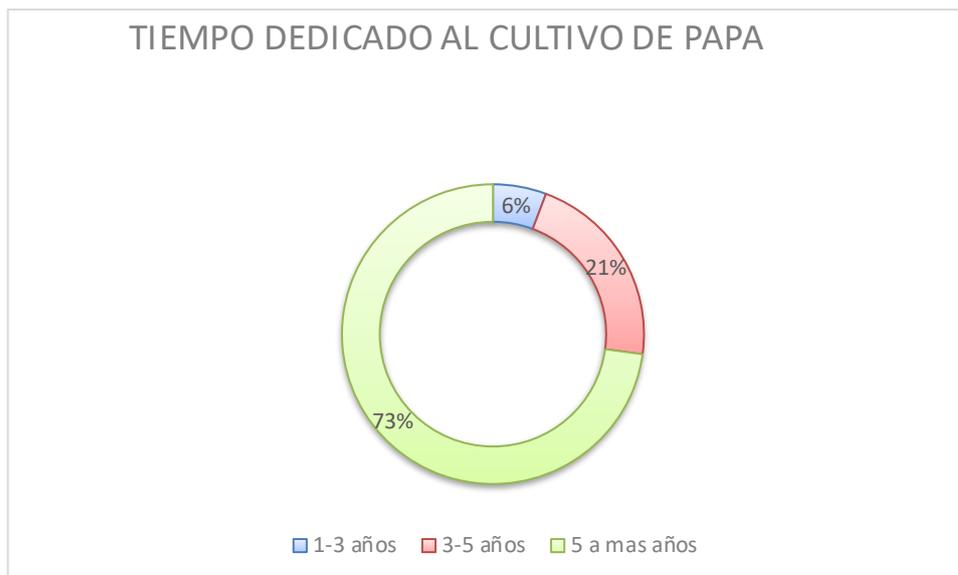
## **4. ¿Qué tiempo lleva dedicado al cultivo de la papa?**

**Tabla 4-4:** Tiempo dedicado al cultivo de papa

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>1-3 años</b>	4	5,71%
<b>3-5 años</b>	15	21,43%
<b>5 a más años</b>	51	72,86%
<b>Total</b>	70	100,00%

**Fuente:** Encuestas a los socios de la Coop de Productores CONPAPA Chimborazo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.



**Ilustración 4-4:** Tiempo de cultivo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

**Análisis:**

La encuesta dirigida a los socios de la cooperativa Conpapa revela que, a mayoría de los socios, un significativo 72.86%, indican un compromiso a largo plazo, con más de cinco años dedicados al cultivo de papa. Por otro lado, el 21.43% señala un período de dedicación que oscila entre 3 y 5 años, mientras que un modesto 5.71% indica una experiencia de 1 a 3 años en esta actividad agrícola.

**Interpretación:**

Los datos indican que la gran mayoría de los socios de Conpapa llevan bastantes años trabajando en el cultivo de papas. Esto sugiere que la cooperativa cuenta con un sólido acervo de conocimientos y destrezas prácticas en este rubro agrícola, fruto de la vasta experiencia acumulada por sus miembros.

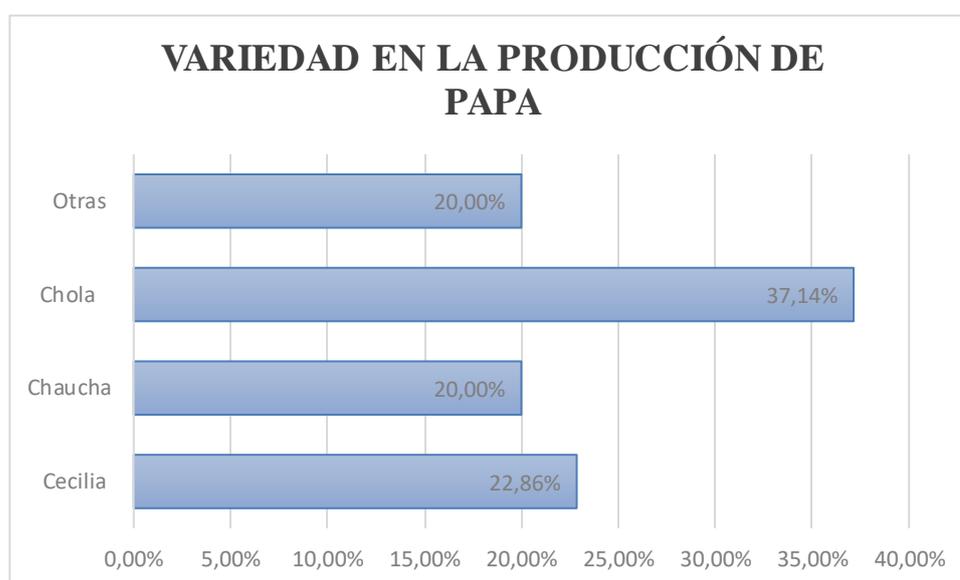
## 5. ¿Qué variedad de papa produce?

**Tabla 4-5:** Variedad en la producción de papa

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Cecilia</b>	16	22,86%
<b>Chaucha</b>	14	20,00%
<b>Chola</b>	26	37,14%
<b>Otras</b>	14	20,00%
<b>Total</b>	70	100,00%

**Fuente:** Encuestas a los socios de la Coop de Productores CONPAPA Chimborazo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.



**Ilustración 4-5:** Variedad de papa

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

### **Análisis:**

La evaluación de la encuesta a los socios de la cooperativa Conpapa revela una diversidad significativa en la producción de papa, como la variedad "Chola" destaca como la más prevalente, abarcando el 37.14% de la muestra, seguida por "Cecilia" con un 22.86%. La variante "Chaucha" constituye el 20.00%, mientras que un 20.00% de los socios se dedica a otras variedades de papa categorizadas bajo "Otras".

### Interpretación:

Los resultados muestran que en Conpapa se cultivan muchos tipos distintos de papas. Esta amplia variedad en la producción podría tener impactos tanto en la oferta y venta de los productos, como en los procesos de manejo agrícola al interior de la cooperativa.

### 6. ¿El ser socio de la cooperativa le ayuda a obtener buen precio si producto ?

**Tabla 4-6:** Obtención de un buen precio del producto

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	44	62,86%
NO	26	37,14%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas a los socios de la Coop de Productores CONPAPA Chimborazo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.



**Ilustración 4-6:** Precio del producto

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

### Análisis:

La mayoría de los socios, un 62.86%, manifiesta que ser parte de la cooperativa les facilita obtener un precio adecuado por sus productos. Contrariamente, el 37.14% de los encuestados sostiene que no percibe este beneficio a través de la afiliación a la cooperativa.

### Interpretación:

La mayoría de los socios considera que formar parte de Conpapa les ha permitido obtener mejores precios por las papas y otros productos que cultivan. Sin embargo, algunos socios opinan lo contrario y no ven un beneficio en los precios que logra la cooperativa.

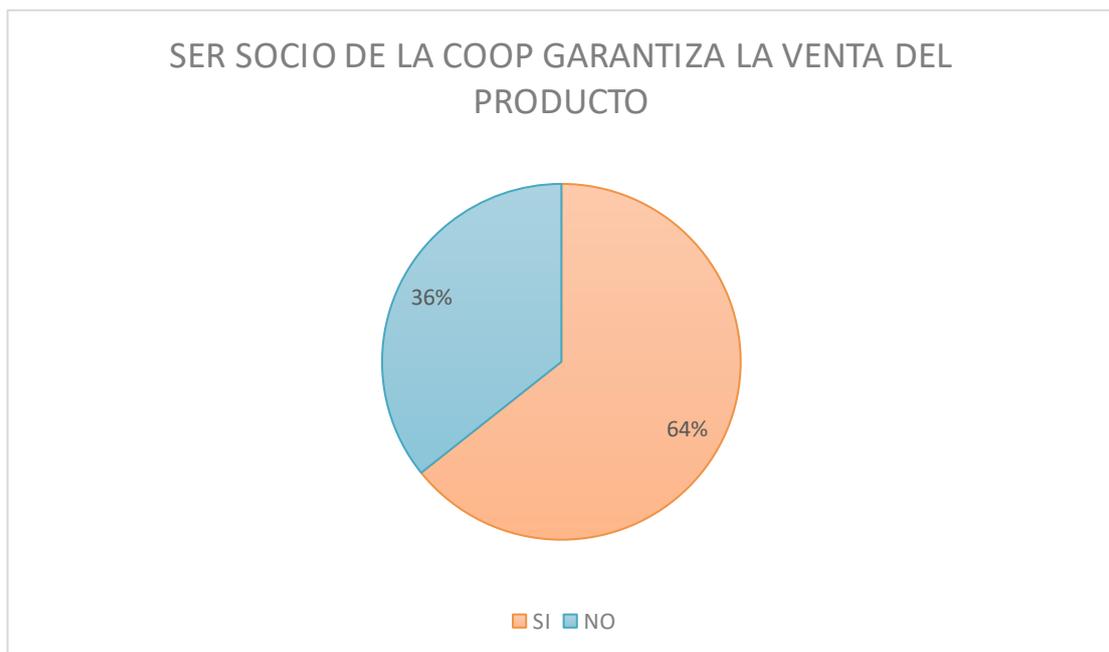
### 7. ¿El ser socio de la cooperativa le garantiza la venta de su producto?

**Tabla 4-7:** Garantía de la venta del producto

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	45	64,29%
NO	25	35,71%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas a los socios de la Coop de Productores CONPAPA Chimborazo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.



**Ilustración 4-7:** Garantía de la venta del producto

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

### Análisis:

La evaluación de la percepción de los socios de la cooperativa Conpapa en relación con la garantía de venta de sus productos. Demuestra que, un 64.29% de los encuestados sostiene que ser socio

de la cooperativa les asegura la venta de sus productos, mientras que un 35.71% indica lo contrario.

**Interpretación:**

Según los datos, la mayoría de los socios considera que pertenecer a Conpapa les brinda mayor seguridad al momento de comercializar sus productos agrícolas. Sin embargo, existe un grupo importante que no percibe ese beneficio en términos de estabilidad y garantías de venta.

**8. ¿El ser socio de la cooperativa le ayuda a promocionar su producto en el mercado?**

**Tabla 4-8:** Promoción de los productos

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	39	55,71%
NO	31	44,29%
<b>Total</b>	70	100,00%

**Fuente:** Encuestas a los socios de la Coop de Productores CONPAPA Chimborazo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.



**Ilustración 4-8:** Promoción del producto

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

### **Análisis:**

La evaluación de la percepción de los socios de la cooperativa Conpapa respecto a la utilidad de su afiliación para la promoción de sus productos, revela una división en las respuestas. El 55.71% de los encuestados afirma que ser socio de la cooperativa les ayuda en la promoción de sus productos en el mercado, mientras que un 44.29% sostiene lo contrario.

### **Interpretación:**

Las respuestas de los socios muestran opiniones divididas sobre qué tan bien logra Conpapa promocionar y dar a conocer los productos que comercializan. Mientras algunos perciben que la cooperativa realiza una buena labor promocional, otros no comparten esa visión positiva.

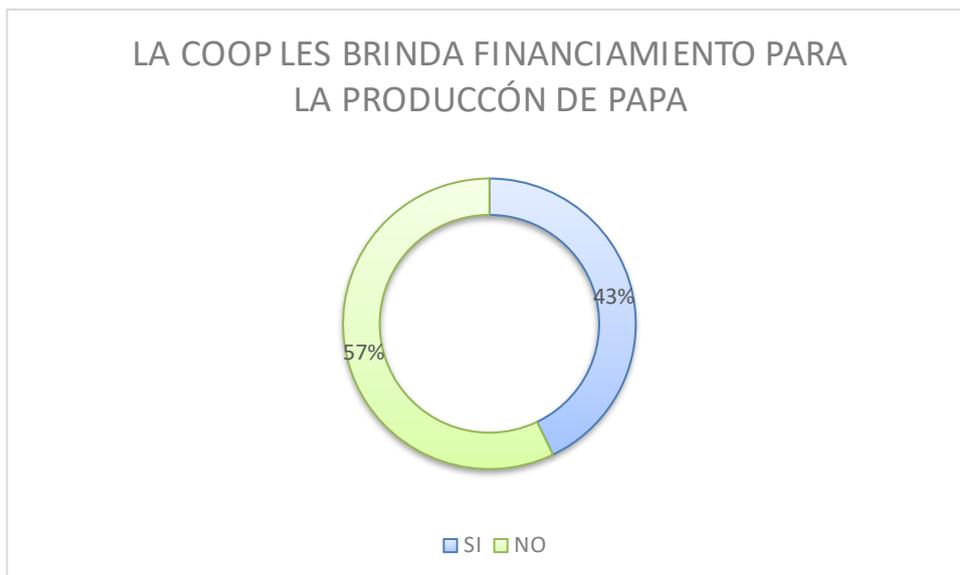
## **9. ¿La cooperativa les brinda financiamiento para la producción de la papa?**

**Tabla 4-9:** Financiamiento para la producción

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>SI</b>	30	42,86%
<b>NO</b>	40	57,14%
<b>Total</b>	70	100,00%

**Fuente:** Encuestas a los socios de la Coop de Productores CONPAPA Chimborazo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.



**Ilustración 4-9:** Financiación de la producción

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

**Análisis:**

La evaluación de la disponibilidad de financiamiento por parte de la cooperativa Conpapa, indica que el 42.86% de los socios reporta que la cooperativa sí les brinda apoyo financiero para la producción de papa, mientras que el 57.14% manifiesta que no cuentan con esta facilidad.

**Interpretación:**

Las respuestas de los socios muestran percepciones divididas respecto al acceso a servicios financieros y de crédito que brinda Conpapa. Mientras algunos consideran que sí tienen facilidades de financiamiento, otros sienten que no pueden acceder a tales beneficios.

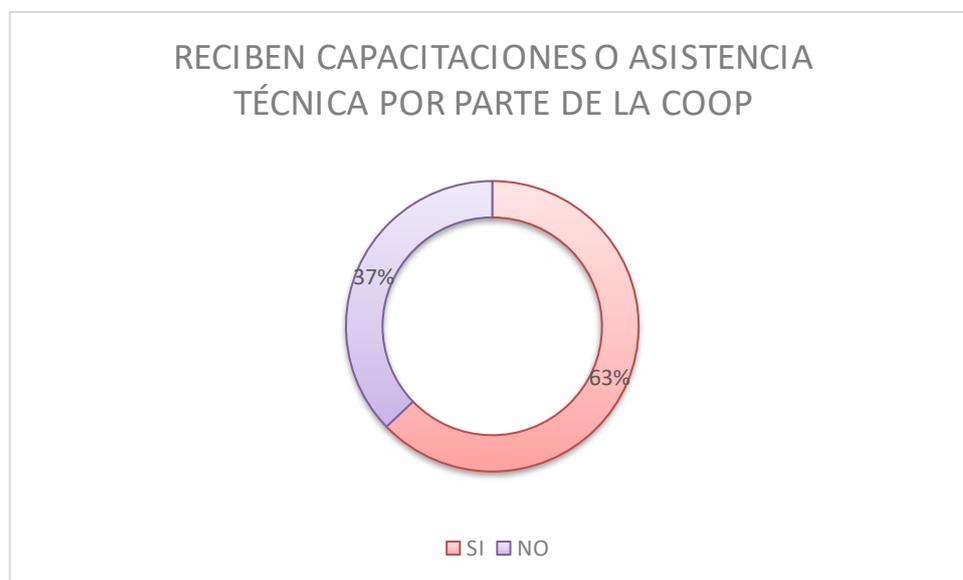
## 10. ¿De parte de la cooperativa reciben capacitaciones o asistencia técnica?

**Tabla 4-10:** Capacitaciones o asistencia técnica

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	44	62,86%
NO	26	37,14%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas a los socios de la Coop de Productores CONPAPA Chimborazo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.



**Ilustración 4-10:** Capacitaciones

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

### **Análisis:**

La evaluación de la disposición de los socios de la cooperativa Conpapa a recibir capacitaciones o asistencia técnica, indica que el 62.86% de los encuestados reporta recibir este tipo de apoyo por parte de la cooperativa, mientras que el 37.14% manifiesta no contar con estas capacitaciones o asistencia técnica.

### Interpretación:

Los datos revelan que la mayoría de los socios ha participado en actividades de capacitación y asistencia técnica organizadas por Conpapa. Esto sugiere que la cooperativa está contribuyendo con el fortalecimiento de conocimientos y mejores prácticas agrícolas para un importante número de sus miembros.

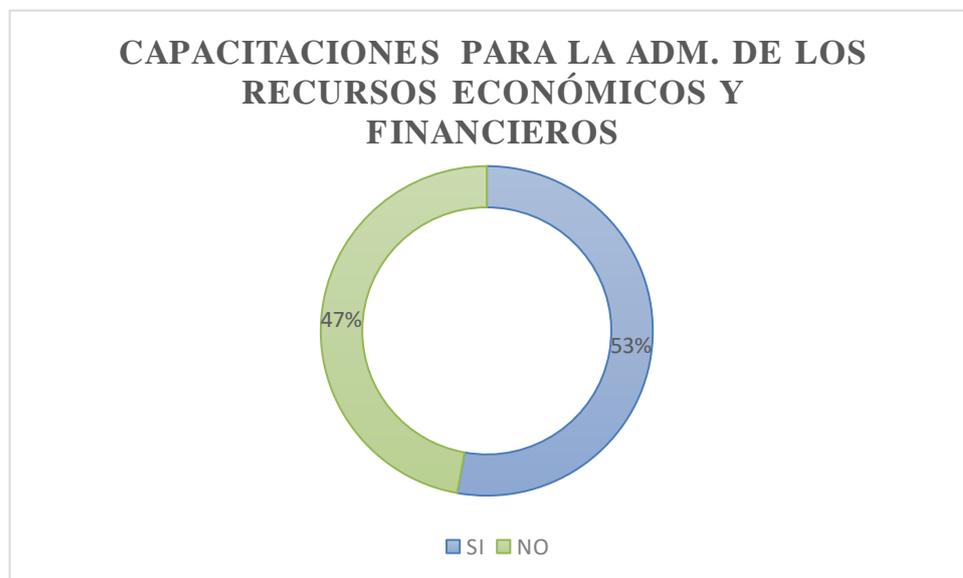
### 11. ¿Reciben de parte de la cooperativa capacitaciones para la administración de los recursos económicos y financieros?

**Tabla 4-11:** Administración de los recursos económicos y financieros

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	37	52,86%
NO	33	47,14%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas a los socios de la Coop de Productores CONPAPA Chimborazo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.



**Ilustración 4-11:** Capacitaciones de los recursos administrativos

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

### **Análisis:**

La evaluación de la disposición de los socios de la cooperativa Conpapa a recibir capacitaciones para la administración de los recursos económicos y financieros, señala que el 52.86% de los encuestados indica recibir este tipo de capacitación por parte de la cooperativa, mientras que el 47.14% manifiesta no contar con dichas capacitaciones.

### **Interpretación:**

Según los datos, un porcentaje mayoritario de los socios ha participado en capacitaciones enfocadas en temas de manejo económico y financiero, organizadas por Conpapa. Esto refleja los esfuerzos de la cooperativa por brindar herramientas que contribuyan a una gestión más eficiente de los recursos monetarios en las unidades productivas de sus miembros.

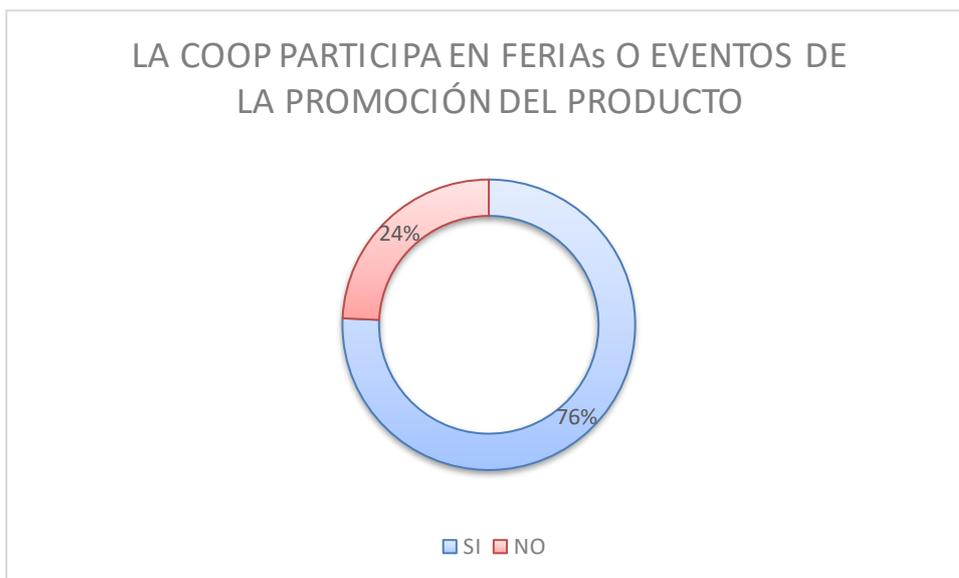
### **12. ¿La cooperativa participa de ferias, eventos para promocionar el producto?**

**Tabla 4-12:** Participación en ferias o eventos

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>SI</b>	53	75,71%
<b>NO</b>	17	24,29%
<b>Total</b>	70	100,00%

**Fuente:** Encuestas a los socios de la Coop de Productores CONPAPA Chimborazo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.



**Ilustración 4-12:** Participación de los socios

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

**Análisis:**

La evaluación de la participación de la cooperativa Conpapa en ferias y eventos para promocionar sus productos, como se refleja en la Tabla 12-4, destaca que el 75.71% de los socios informa que la cooperativa sí participa en este tipo de actividades, mientras que el 24.29% manifiesta que no.

**Interpretación:**

La gran mayoría de socios indica que Conpapa participa activamente en ferias y eventos para promocionar y comercializar los productos agrícolas de sus asociados. Esto refleja el compromiso de la cooperativa por aprovechar estas instancias como plataformas para dar visibilidad a su oferta productiva y ampliar su cartera de clientes y canales de venta.

### 13. ¿El ser socio de la cooperativa le ha ayudado a mejorar su calidad de vida ?

**Tabla 4-13:** Calidad de vida

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	45	64,29%
NO	25	35,71%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas a los socios de la Coop de Productores CONPAPA Chimborazo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.



**Ilustración 4-13:** Calidad de vida

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

#### **Análisis:**

La evaluación de la percepción de los socios de la cooperativa Conpapa sobre si la afiliación a la cooperativa ha contribuido a mejorar su calidad de vida, revela que el 64.29% de los encuestados indica una mejora en su calidad de vida como resultado de ser socio, mientras que el 35.71% manifiesta que no ha experimentado dicha mejora.

#### **Interpretación:**

Los datos muestran que la gran mayoría de socios considera que su integración a Conpapa ha repercutido positivamente en aspectos claves para su bienestar, como mejores ingresos, mayor acceso a recursos y un progreso general en su calidad de vida. No obstante, también se aprecia un grupo más reducido que no comparte esta visión positiva sobre los aportes de Conpapa a su realidad económica y de bienestar.

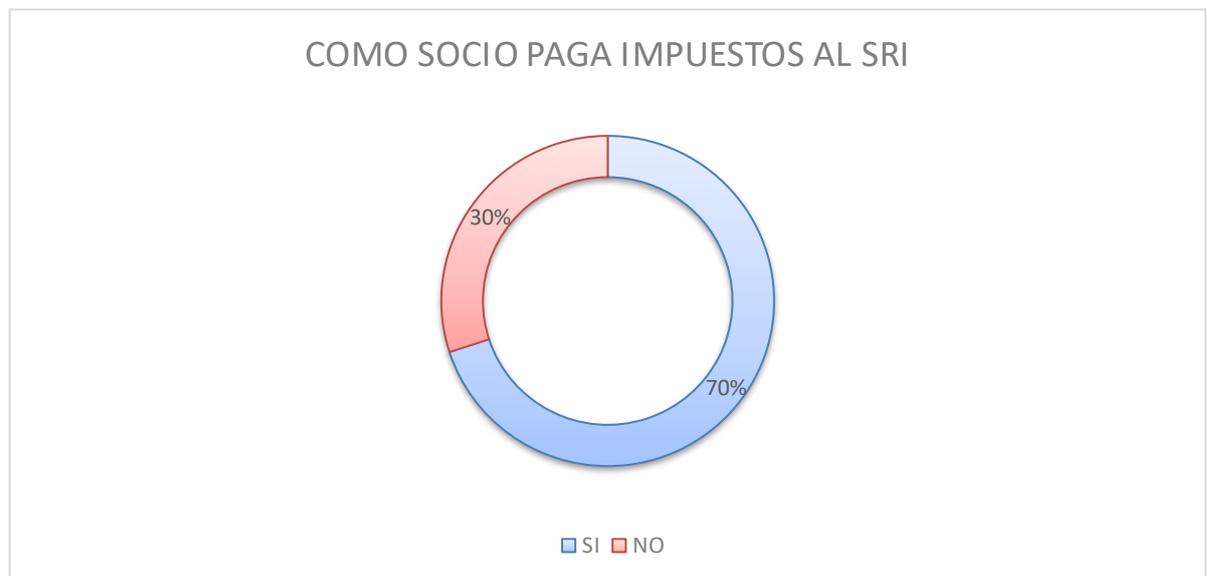
#### 14. ¿Usted como socio paga impuestos al SRI?

**Tabla 4-14:** Impuestos

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	49	70,00%
NO	21	30,00%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas a los socios de la Coop de Productores CONPAPA Chimborazo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.



**Ilustración 4-14:** Impuestos

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

**Análisis:**

La evaluación de la declaración de impuestos por parte de los socios de la cooperativa Conpapa, indica que el 70.00% de los encuestados manifiesta pagar impuestos al Servicio de Rentas Internas (SRI), mientras que el 30.00% indica no realizar dichos pagos.

**Interpretación:**

La mayoría de los socios indica cumplir con sus obligaciones de pago de impuestos. Esto refleja un comportamiento acorde a las normativas tributarias vigentes por parte de un importante segmento de los miembros de Conpapa. Sin embargo, también se observa un grupo menor que manifiesta no realizar dichos pagos tributarios.

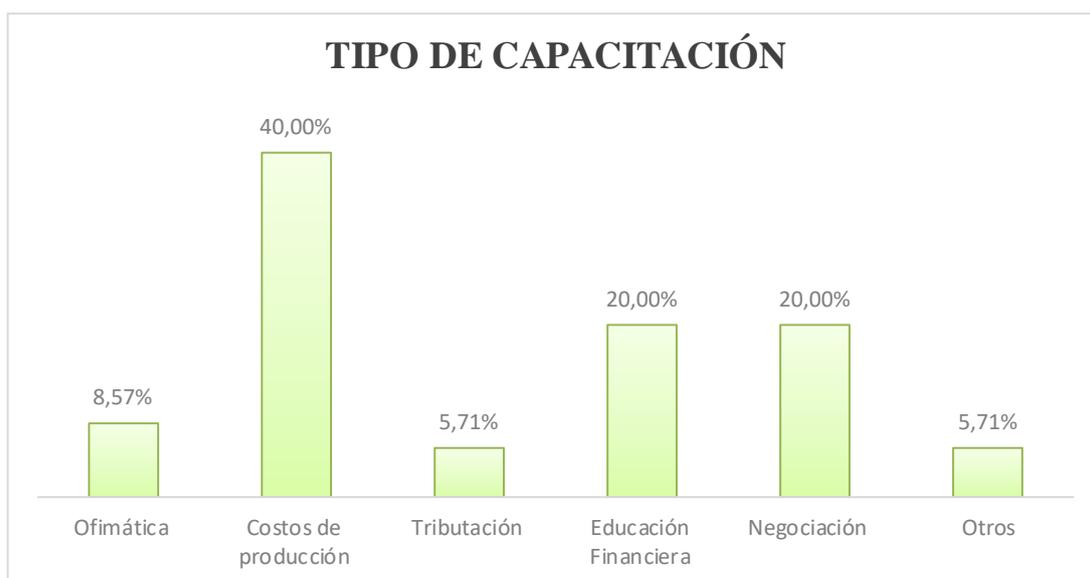
**15. ¿Qué necesidades de capacitación requiere?**

**Tabla 4-15:** Tipo de capacitación

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Ofimática</b>	6	8,57%
<b>Costos de producción</b>	28	40,00%
<b>Tributación</b>	4	5,71%
<b>Educación Financiera</b>	14	20,00%
<b>Negociación</b>	14	20,00%
<b>Otros</b>	4	5,71%
<b>Total</b>	70	100,00%

**Fuente:** Encuestas a los socios de la Coop de Productores CONPAPA Chimborazo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.



**Ilustración 4-15:** Tipo de capacitación

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

#### **Análisis:**

La evaluación de las necesidades de capacitación expresadas por los socios de la cooperativa Conpapa, destaca áreas específicas de interés y desarrollo. La frecuencia relativa muestra que el 40.00% de los socios tiene interés en recibir capacitación sobre los costos de producción, lo cual subraya la importancia de fortalecer las habilidades relacionadas con la eficiencia y gestión de recursos en el ámbito agrícola. Además, el 20.00% de los encuestados busca capacitación en educación financiera y negociación, señalando la relevancia de habilidades comerciales y financieras para el éxito individual y colectivo en la cooperativa. Un 8.57% muestra interés en capacitación sobre ofimática, mientras que un 5.71% y un 5.71% expresan necesidades de capacitación en tributación y otros temas no especificados, respectivamente.

#### **Interpretación:**

Las respuestas de los socios revelan ciertas temáticas prioritarias en las que Conpapa podría concentrar sus esfuerzos de capacitación y formación. Aspectos como el cálculo de costos de producción, la educación financiera y el desarrollo de habilidades de negociación figuran entre los principales intereses manifestados. Esta identificación de áreas de conocimiento específicas, valoradas por los propios asociados, ofrece una valiosa guía para que la cooperativa diseñe

programas formativos que atiendan de manera más focalizada las necesidades e inquietudes particulares de sus miembros.

#### **4.1.2 Resultados cualitativos**

##### *4.1.2.1 Entrevista aplicada al gerente general de la cooperativa y la contadora*

Con base en el modelo de gestión administrativa y financiera desarrollado para la Cooperativa de Productores Conpapa, se llevará a cabo una entrevista con el señor José Luis Ushay, quien ocupa el cargo de gerente dentro de la cooperativa.

#### **Entrevista**

Gracias por recibirnos en su casa, señor José Luis Suárez. Bueno, un poco el propósito precisamente de este conversatorio es conocer el contexto de la organización, en el fin de identificar fortalezas, identificar también oportunidades, por supuesto, sobre esas que quisiéramos colaborar y trabajar conjuntamente.

#### **1. ¿Cuál es la figura legal con la que está constituida esta cooperativa?**

Muy buenas tardes, compañeros, muy buenas tardes, Yo creo que es importante tener aliados, estamos constituidos en las SEPS con un equipo conformado por un presidente en el consejo de administración y consejo de vigilancia, existe una persona financiera, un promotor comercial y existen coordinadores en cada zona de la provincia.

#### **2. ¿Con cuántos socios cuenta la cooperativa?**

Tenemos 132 socios en la actualidad contábamos con alrededor de treientos, pero se fueron descartando a los que no se acercaban a la forma de trabajo

#### **3. ¿En base a que objetivos se fueron depurando a los socios?**

Existe muchas debilidades y fortalezas y un socio tiene que estar presente cuando la organización lo necesite, por ello la asamblea es quien toma la decisión de descartar a socios que no aporten al crecimiento de la cooperativa.

#### **4. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la cooperativa**

Consolidar la cooperativa en una organización bien fortalecida que trabaje en beneficio de los pequeños y medianos productores.

**5. ¿En qué les ha beneficiado ser parte de las SEPS?**

Tenemos apoyos institucionales del sector público y privado hemos tenido buen apoyo para trabajar junto a toda la directiva y socios.

**6. ¿Disponen de una planificación estratégica?**

Todavía no contamos con una planificación estratégica, debido a que contamos con socios distribuidos en distintos puntos de la provincia y es difícil llegar a todos ellos, por el momento trabajamos con los coordinadores y trabajamos con un plan operativo anual.

**7. ¿Cree que el plan estratégico es una necesidad para la cooperativa?**

Si, nosotros tenemos un equipo, pero detrás de nosotros están personas que desconocen de la situación de la organización y al tener una planificación nos facilitaría incluir a personas nuevas e la realidad de la cooperativa.

**8. ¿En qué medida se han cumplido las aspiraciones y los objetivos de la organización?**

El objetivo que nosotros hemos establecido no lo hemos cumplido, hoy tenemos una mala administración, ha habido una mala dirigencia. Entonces, yo creo que a todo ese paso hemos ido, nos hemos ido debilitando. Entonces eso ha disminuido la confianza de nuestros agricultores, pero yo creo que no hay más que eso. Pero están los compañeros de más o menos, tienen la idea de que la organización vive.

**9. ¿Actualmente cómo se encuentra CONPAPA?**

Bueno, no es mi aspiración, como siempre se ha venido haciendo es un sueño de CONPAPA. Desde el 2010 hasta el 2014 fue una organización que recibió apoyo internacional, pero desde 2016 dejamos de tener ese financiamiento y sumado a la mala administración causo que CONPAPA empezara con estos problemas, entonces en la actualidad. No está tan bien, pero estamos cerca, estamos más o menos caminando, como dije, falta que más personas impulsen esto, personas que realmente quieran apoyar.

**10. ¿Cree usted importante que CONPAPA cuente con un modelo de gestión administrativo y financiero?**

Es importante que CONPAPA cuente con un modelo de gestión administrativa y financiera bien estructurado. Esto fortalecerá las capacidades institucionales de nuestra cooperativa. Debemos implementar procesos administrativos claros y eficientes, así como sistemas contables y financieros que brinden información oportuna y confiable para la toma de decisiones. Fortalecer las áreas administrativas y financieras nos permitirá mejorar la planificación, optimizar el uso de recursos, brindar mejores servicios a nuestros socios y tener una cooperativa sólida.

### **Entrevista a la contadora**

**1) Como cooperativa agropecuaria, manejan grandes inventarios y cuentas por cobrar a socios. ¿Cómo gestionan el capital de trabajo para garantizar la liquidez y flujo de caja necesario para las operaciones?**

Los servicios que ofrecemos no implican ninguna cuota para nuestros socios; no están obligados a realizar aportaciones adicionales. El único ingreso que recibimos es de \$150, proveniente de aquellos que no cuentan con el capital inicial de Conpapa. Los ingresos, en su mayoría, se generan a través del flujo de caja de los servicios que prestamos. En cuanto al inventario, se realiza una evaluación diaria mediante la infraestructura disponible, considerando las decisiones mensuales y otros aspectos relacionados.

**2) ¿Cuál es la estructura de capital actual de CONPAPA y cómo se financian sus operaciones? ¿Con cuánto capital propio y préstamos cuentan?**

Actualmente, estamos en un balance de 160,00 mil dolares, aunque aún no dispongo del cierre financiero del 2023. Espero tener la cifra exacta esta semana, y aunque no se espera que descienda por debajo de los 160.161 mil dolares, que es nuestro capital actual. Contamos con un crédito en Banecuador inicialmente de \$60,000, que posteriormente se amplió a \$90,000 debido a atrasos en los pagos. Actualmente, nos encontramos a treinta en este crédito, y también tenemos una cuenta pendiente en la Cooperativa Nueva Esperanza por alrededor de \$6,000.

En cuanto a las cuentas por cobrar, no estamos al día en este aspecto, y las negociaciones con nuestros proveedores son fundamentales. Nos aseguramos de que los pagos no excedan el mes. Con Cervecería Nacional, nuestro principal proveedor en este momento, mantenemos un acuerdo en el cual los pagos se realizan cada tres meses, a pesar de algunas demoras, no las consideramos como cuentas pendientes, ya que se rige por el convenio que establece los plazos de pago.

**3) ¿Cómo ha sido el desempeño financiero de CONPAPA en los últimos 2 años? ¿Podría mencionar algunos indicadores o razones financieras clave y sus resultados?**

Fue en realidad complicado, especialmente en el año 2020, ya que una crisis significativa afectó severamente a todo el sistema productivo. En ese momento, enfrentamos dificultades tan graves que estuvimos al borde del cierre. Aunque no estamos en una situación excelente, seguimos luchando, principalmente en la obtención y comercialización. En ese momento crítico, nos vimos obligados a buscar alternativas y encontramos una salida al problema de la papa, ya que el mercado para su venta disminuyó. Optamos por la cebada y hemos estado involucrados en esta nueva línea de negocio durante los últimos tres años.

Actualmente, colaboramos estrechamente con Cervecería Nacional, a pesar de que este sector no estaba inicialmente dentro de nuestra proyección. Antes, nos dedicábamos principalmente a la producción y comercialización de papa en Chimborazo, y aunque también incursionamos un poco en el cultivo de hortalizas, en estos últimos dos años, hemos destinado el 90% de nuestros esfuerzos a los centros de acopio de Cervecería Nacional. Estamos adaptándonos y evolucionando para enfrentar los desafíos cambiantes del mercado.

**4) Como cooperativa, ¿cómo se aseguran de entregar beneficios y valor a los productores agropecuarios asociados? ¿Qué estrategias financieras tienen para maximizar el retorno a los socios?**

Debido a proyectos y a la falta de liquidez que enfrentamos, nos resulta complicado brindar beneficios directos a nuestros socios. Sin embargo, hemos logrado establecer convenios y colaborar en proyectos. En la actualidad, estamos involucrados en un proyecto con financiamiento de la organización de Perú, que asciende a 219,000 €. Este proyecto se centra en beneficiar a varias organizaciones en la provincia, promoviendo parcelas demostrativas con semillas de papa genéticamente modificadas. Estamos trabajando en tres ubicaciones: San Juan, Original Candelaria y, próximamente, en el sector de La Inmaculada.

Este proyecto proporciona beneficios directos a los productores, ya que les brinda semillas de forma gratuita y les permite seguir todo el proceso, desde la siembra hasta la cosecha. Además, hemos implementado un equipo con antenas que pronostica la posibilidad de heladas, brindando información vital para el cuidado de las cosechas. Cada equipo tiene un costo de 70,000 dólares y envía señales que indican la ubicación de las siembras, especialmente en el caso de la papa nativa, proporcionando datos cruciales para las capacitaciones continuas sobre enfermedades y

otros aspectos relacionados con la producción de papa. Estamos comprometidos con mejorar y fortalecer la producción agrícola en nuestra región.

**5) ¿Cree usted importante que CONPAPA cuente con un modelo de gestión administrativo y financiero?**

Sí, es algo que hemos solicitado, especialmente desde mi parte, he abogado por la creación de este modelo de gestión. Esta herramienta será fundamental para nuestra organización y nos ayudará significativamente a superar los desafíos, especialmente en el ámbito de la comercialización. Existen numerosos aspectos que deben ser organizados, y este modelo establecerá nuevas reglas que deberán cumplirse. Creo firmemente que es de suma importancia, tanto para Conpapa como para mí personalmente.

#### **4.2 Discusión de resultados de las encuestas**

Las opiniones divididas de los socios en cuanto a beneficios por precios, ventas y promoción de productos evidencian la necesidad de optimizar los procesos administrativos de comercialización y negociación en Conpapa para generar mayor valor percibido. A esto se suman las diferencias en el acceso a financiamiento y capacitaciones administrativa y financieras, lo que indica que el nuevo modelo de gestión debe ampliar la cobertura de estos servicios para garantizar la inclusión equitativa de todos los asociados. Además, dado que las decisiones financieras actualmente están centralizadas en el gerente y contadora, con baja participación de los socios, el modelo propuesto deberá incorporar mecanismos que promuevan un mayor involucramiento de los miembros en la toma de decisiones clave.

#### **4.3 Discusión de resultados de la entrevista**

La cooperativa CONPAPA enfrenta la necesidad de implementar un modelo de gestión administrativo y financiero, según evidencia de las entrevistas realizadas al gerente general y la contadora. Ambos coinciden en que esto fortalecerá las capacidades institucionales de la organización. Un primer aspecto para resaltar es la importancia de organizar procesos administrativos más eficientes y alineados con los objetivos estratégicos. La cooperativa requiere mejorar el control de sus recursos, la toma de decisiones basada en estrategias.

Asimismo, se evidencia la necesidad de fortalecer la administración del capital de trabajo y las finanzas en general, considerando las restricciones de liquidez mencionadas. El manejo financiero

impacta directamente en la sostenibilidad de la cooperativa. Ambos entrevistados resaltan la disposición de la gerencia y el área financiera para participar en el diseño del modelo de gestión.

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PROPOSITIVO

Con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los socios y la entrevista a la contadora y al gerente de la cooperativa CONPAPA, se considera importante el diseño de un modelo de gestión administrativo y financiero, que ayude a la optimización de recursos económicos y financieros, así como también brinde una guía para la toma de decisiones incluyendo la participación de los socios.

La propuesta del modelo de gestión administrativo y financiero para la Cooperativa de Productores Agropecuarios Conpapa se fundamentará en la estructura propuesta por Estupiñán (2018), la cual aborda cuatro fases esenciales:

**Fase Preliminar:** En esta etapa, se detallarán los datos informativos de la empresa, incluyendo su filosofía empresarial y otros elementos como misión y visión, esenciales que proporcionen un panorama integral de la organización.

**Fase de Diagnóstico:** En la Fase de Diagnóstico, se realizará un análisis exhaustivo tanto interno como externo de la empresa. Esto incluirá la aplicación de herramientas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y la matriz de evaluación de factores, que permitirán identificar las fortalezas internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas en el entorno externo, proporcionando una visión integral de su posición competitiva. Además, se llevará a cabo un análisis vertical y horizontal de los estados financieros actuales, que permitirá evaluar la estructura y composición de estos, identificar tendencias a lo largo del tiempo y obtener información valiosa sobre la evolución de los ingresos, costos y gastos de la empresa. También se calcularán y analizarán los indicadores financieros clave, como el ROS (Margen Neto de Utilidad), ROA (Rentabilidad sobre Activos) y ROE (Rentabilidad sobre Patrimonio), que proporcionarán una medida cuantitativa del desempeño financiero de la organización.

**Fase de Planeamiento:** En la Fase de Planeamiento, se procederá a la creación del modelo de gestión financiera con el fin de optimizar los recursos financieros y económicos de la empresa. Además, se llevará a cabo un análisis de la visión y misión de la empresa, asegurando que estén alineadas con los objetivos financieros y estratégicos. Asimismo, se implementará un cuadro de

mando integral que permitirá monitorear de manera integral los indicadores clave de desempeño, brindando información oportuna para la toma de decisiones financieras.

**Fase de Seguimiento y Control:** La supervisión y las directrices de prevención serán fundamentales en esta etapa. Se implementarán medidas de control para asegurar la efectividad del modelo propuesto, garantizando así una gestión financiera sólida y en concordancia con los objetivos establecidos.

## 5.1 Fase preliminar

### 5.1.1 Información de la cooperativa



**Ilustración 5-1:** Logo

**Realizado por:** Cooperativa de Productores CONPAPA Chimborazo. 2023.

## Reglamento interno

El presente reglamento interno para CONPAPA – CHIMBORAZO, ha sido diseñado con el objetivo de proporcionar a todos los miembros de nuestro equipo una guía clara y completa sobre las políticas, procedimientos y prácticas clave que rigen nuestro entorno de trabajo. CONPAPA reconoce la importancia de contar con un conjunto de normas y directrices que aseguren la eficiencia, la consistencia y el éxito en todas nuestras operaciones. Este reglamento no solo sirve como una herramienta de referencia, sino también como un recurso valioso para fomentar la comprensión y el compromiso de cada uno de ustedes con nuestra misión, visión y valores fundamentales.

A lo largo de estas páginas, se encontrará información detallada sobre temas que van desde la cultura organizacional y los beneficios del personal hasta los procedimientos operativos estándar y las prácticas de seguridad. Les alentamos a utilizar este reglamento como una fuente de orientación en su día a día y como un medio para fortalecer nuestra colaboración en la búsqueda de la excelencia.

Agradecemos su dedicación a CONPAPA y confiamos en que este reglamento les brindará la información necesaria para alcanzar el éxito en sus roles individuales y contribuir al éxito colectivo de nuestra organización.

### **Objetivo General**

Instaurar normas y directrices que regulen el comportamiento y las actividades de los miembros de la organización, con el fin de fomentar el crecimiento del sector agropecuario y generar un impacto social positivo dentro de la comunidad.

### **Objetivos específicos**

- Establecer normas claras y específicas para orientar el comportamiento de los miembros de la organización.
- Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, definiendo procesos claros y responsables mejorando su eficiencia en los procesos y eficacia en sus objetivos.
- Impulsar el crecimiento por medio de la comercialización de los productos agrícolas y generando un impacto dentro de la comunidad.

### **Generalidades, Principios Y Objetivos**

#### Base Legal

Art. 1.-: La Cooperativa se denomina **COOPERATIVA DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS BASADOS EN EL RUBRO PAPA CONPAPA CHIMBORAZO** conformada por productores del rubro papa cuyo nombre ha sido debidamente reservado en la Superintendencia de Economía Social y solidaria conforme lo manda la Constitución en sus Art 311, 319 y la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario” de Ecuador en sus Art 18 y Art 24 y el Reglamento General de la “Ley Orgánica de

la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario” expedida el 16 de febrero de 2012 mediante Decreto Presidencial N° 1061, que reconoce como parte de la economía popular y solidaria a las diversas formas de organización económica conformada por personas cuyo objetivo es realizar procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios. (Estatuto Conpapa CH, 2023)

### **Misión**

Somos una organización conformada por agricultores de la provincia de Chimborazo, como una cooperativa de productores agropecuarios, trabajando de una forma planificada con un grupo de selecto con capacidad de gestión e innovación, ofreciendo productos calificados con estándares altos, posicionándonos en el mercado y reconocidos a nivel provincial y nacional.

### **Visión**

La cooperativa de productores agropecuarios busca ser una organización líder dentro del mercado representando los intereses de los agricultores, por medio de sus aliados estratégicos a nivel provincial siendo así sus productores agropecuarios la base que conduzca a nuevas alianzas y acciones de apoyo a los gremios productores de papa.

### **Propósito**

Demostrar que somos una organización fuerte y representativa a nivel local, involucrándonos con los productores de papa, generando un impacto positivo dentro de la sociedad y gremios de la provincia, por medio de la organización, producción y comercialización de papa, siendo así estas acciones y actividades que permitirán mejorar las condiciones sociales, económicas, culturales y participativas de los agricultores

CONPAPA Chimborazo realiza sus actividades operativas de una manera segura y responsable con el medio ambiente, con estándares regulados para proporcionar los productos agrícolas de una manera más sana para la comercialización a nivel provincial, con calidad, cantidad y a su vez generar un valor para los pequeños productores de papa mejorando su calidad de vida.

### **Principios**

- Sostenibilidad: Compromiso con prácticas agrícolas sostenibles que preserven los recursos naturales y minimicen el impacto ambiental.
- Calidad: Buscar constantemente la excelencia en la producción de alimentos, asegurando productos de alta calidad y seguros para el consumidor.
- Responsabilidad social: Contribuir positivamente a las comunidades locales, promoviendo el bienestar social y apoyando iniciativas comunitarias.
- Innovación: Fomentar la adopción de tecnologías y métodos agrícolas innovadores para mejorar la eficiencia y la productividad.
- Integridad: Actuar con honestidad y transparencia en todas las operaciones comerciales y relaciones con los clientes, proveedores y empleados.
- Respeto a la naturaleza: Reconocer y respetar los ciclos naturales y los ecosistemas, adoptando prácticas que protejan la biodiversidad y el equilibrio ecológico
- Cuidado de los empleados: Crear un entorno de trabajo seguro y saludable, proporcionando capacitación y oportunidades de desarrollo para los empleados.
- Colaboración: Fomentar la colaboración entre los miembros del equipo, así como con socios comerciales, para lograr objetivos comunes.

### **Objetivos de la organización**

Apoyar al fortalecimiento organizacional de los pequeños productores de papa mejorando sus condiciones económicas y sociales por medio de los productos agrícolas que se comercialicen con calidad y de la mejor manera.

Generar alianzas estratégicas con grupos organizacionales reconocidos ya sean privadas o públicas, buscando de una mejor manera el crecimiento y el apoyo a la organización con el fin de incentivar y poner en prioridad los intereses de los productores generando un impacto social reconocido a nivel provincial

Cuidar los recursos que posee la cooperativa de productores agrícolas, imponiendo formas, medidas, procesos y mejoras para la correcta utilización de los recursos naturales, proporcionando un mejor resultado en sus productos que llegan a la mesa de nuestros consumidores a nivel provincial.

## **Objeto Social, Constitución De La Organización, Domicilio Y Responsabilidad De CONPAPA CHIMBORAZO**

### **Objetivo social**

La cooperativa tendrá como objeto social principal mejorar la calidad de vida de los/as socios/as productores de papa y otros productos agropecuarios a través de profesionalizar los procesos de producción, comercialización, valor agregado venta de insumos agropecuarios y servicios de asistencia técnica e incidir en políticas públicas ante instancias de Gobiernos locales y nacionales para analizar la situación del sector agropecuario y desarrollar propuestas encaminadas a mejorar la logística productiva de este rubro. (Estatuto Conpapa Chimborazo)

### **Constitución**

La Cooperativa de Productores Agropecuarios basados en el Rubro Papa Conpapa Chimborazo, está ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, parroquia San Luis, sector La Inmaculada en el Barrio El Troje. Se fundó el 9 de enero del 2013 y se constituyó ya como Cooperativa el 26 de septiembre del 2013.

### **Domicilio**

El domicilio principal de la Cooperativa es el Cantón Riobamba, Provincia Chimborazo y, cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional.

### **Responsabilidad**

La cooperativa será de responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad. La cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

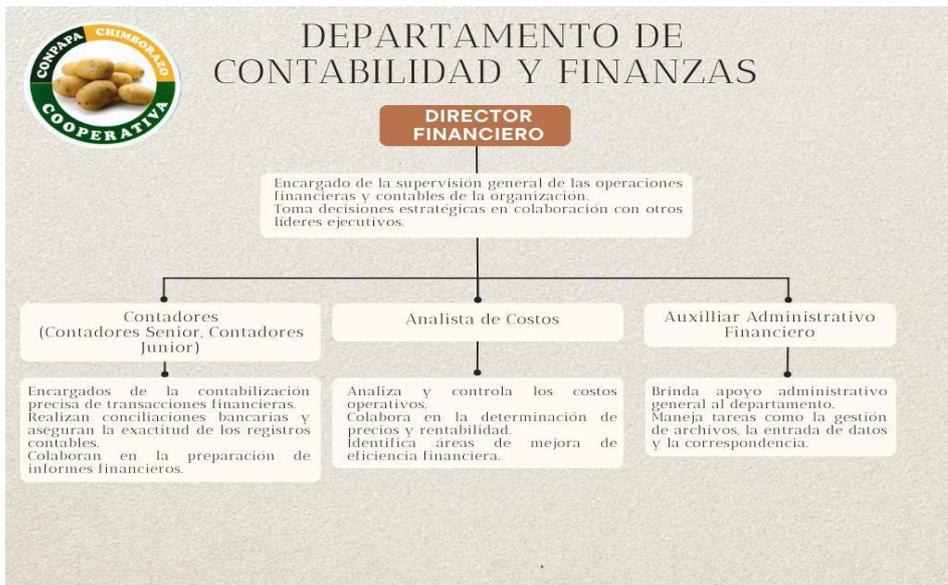
## Estructura Organizacional Y Organismos De Dirección

CONPAPA CHIMBORAZO posee la estructura organizativa conformada por: Asamblea General o de representantes; Consejo de Administración; Consejo de Vigilancia; Gerencia; y, Comisiones Especiales.



### Estructura Organizativa – Departamento de Contabilidad y Finanzas

Departamento de Contabilidad y Finanzas; CONPAPA CHIMBORAZO posee la estructura organizativa conformada por director Financiero, Contador, Analista de Costos y Auxiliar Administrativo



### Estructura Organizativa – Departamento de producción

Departamento de Producción; CONPAPA CHIMBORAZO en el departamento de producción está conformado por un Analista de Calidad, Bodega y despacho



### Estructura Organizativa – Departamento de Ventas

Departamento de Ventas; CONPAPA CHIMBORAZO en el departamento de producción está conformado por área de Comercialización, Logística y Vendedores



## ORGANISMOS DE DIRECCIÓN

### Asamblea General

La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa.

- Para participar en la asamblea general, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas de cualquier naturaleza, adquiridas frente a la cooperativa o, dentro de los límites de mora permitidos por el Reglamento Interno.
- La Asamblea general de socios se instalará con la asistencia de la mitad más uno de sus socios, caso contrario se esperará una hora y se iniciará con los socios presentes.
- La frecuencia de reuniones ordinarias será de 2 reuniones al año, en el mes de diciembre y en el mes Marzo.
- Si el caso lo amerita, la asamblea general se reunirá de manera extraordinaria.
- Las convocatorias para asambleas generales serán efectuadas por el presidente, por su propia iniciativa; mandato estatutario; petición del Consejo de Vigilancia, Gerente o petición de la

tercera parte de los socios o representantes. Constando el lugar, fecha, orden del día y la hora de la asamblea general

f) Las asambleas ordinarias y extraordinarias se lo emitirán de forma escrita y también se lo difundirá por medio de los canales de comunicación internos oficiales.

### **Elección de representantes (Directiva)**

Los representantes durarán 2 años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos en forma inmediata, por una sola vez. Se elegirán 2 representantes suplentes por cada principal. Si un representante a la Asamblea General es elegido vocal del Consejo de Administración o Vigilancia, perderá su condición de representante y se priorizará al respectivo suplente.

Los vocales de los Consejos de Administración y de Vigilancia son miembros natos de la Asamblea General y tendrán derecho a voz y voto, sin que puedan ejercer este último, en aquellos asuntos relacionados con su gestión.

Luego de conformado el consejo de Administración; éste sesionará inmediatamente para nombrar presidente, vicepresidente, secretario y Gerente en concordancia con los artículos 34 y 36 del Reglamento de la LOEPS; levantará un acta de las resoluciones, para lo cual nombrará un secretario provisional.

Acto seguido a su nombramiento, el Consejo de Vigilancia sesionará y nombrará presidente y secretario; de acuerdo con lo que determina el Art. 38 del Reglamento de la LOEPS; levantará un acta de las resoluciones, para lo cual nombrará un secretario provisional.

### **Suplentes**

La calidad y ejercicio de la representación es indelegable. Si por razones debidas y oportunamente justificadas, al menos con 48 horas de anticipación y por escrito, un representante no pudiere asistir a una Asamblea General, se priorizará a su respectivo suplente, hasta la conclusión de esta. El representante que no asista a una Asamblea General sin justificación razonada y oportuna perderá esa calidad y será notificado con este particular, en forma inmediata.

### **Atribuciones y deberes de la Asamblea General**

Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, la Asamblea General, tendrá las siguientes atribuciones:

1. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensión de derechos políticos internos de la institución
2. Definir el número y valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios.
3. Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el Reglamento de Elecciones de la Cooperativa;
4. Elegir a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia;
5. Remover a los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
6. Aprobar o rechazar los estados financieros, el balance social y los informes de los Consejos y de Gerencia. La resolución de remoción de los directivos por rechazo de los informes de gestión será tomada, previo ejercicio del derecho a la defensa, dentro de la misma asamblea.
7. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con sus respectivos presupuestos;
8. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la Cooperativa; y, autorizar la contratación de bienes o de servicios, en este último caso, cuando los montos superen el 30% del presupuesto anual;
9. Nombrar y remover a los auditores; conocer y resolver sobre sus informes;
10. Aprobar el Reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del presidente y Directivos, que, en conjunto, no podrán exceder del 10% del presupuesto anual para gastos de administración;
11. Fijar los límites de las remuneraciones y de los ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización;
12. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación y designar al liquidador, fijando sus honorarios; y,
13. Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su redención.

### **Convocatoria**

Las convocatorias para asambleas generales serán efectuadas por el presidente, por su propia iniciativa; mandato estatutario; petición del Consejo de Vigilancia, Gerente o petición de

la tercera parte de los socios o representantes. En caso de falta de convocatoria oportuna según lo dispuesto en el Reglamento Interno, podrá convocarla el vicepresidente o, en su defecto, el presidente del Consejo de Vigilancia. De persistir la falta de convocatoria, los peticionarios podrán solicitar al Superintendente que ordene la convocatoria bajo prevención de las sanciones a que hubiere lugar.

- a) En la convocatoria constarán por lo menos: lugar, fecha, hora de la Asamblea y el orden del día. En las convocatorias se definirá si son reuniones presenciales o virtuales dependiendo el caso.
- b) La convocatoria se realizará por escrito y podrán ser entregadas física o electrónicamente con 8 días de anticipación previo a la asamblea.
- c) En caso de inasistencia el socio deberá presentar por escrito la debida justificación al presidente de la Cooperativa.

### **Remoción por negligencia**

Se presumirá negligencia de los miembros, directivos que injustificadamente no asistan a tres sesiones consecutivas, perdiendo automáticamente su calidad y se deberá proceder, obligatoriamente, a su reemplazo. En ausencia total de suplentes, se convocará de inmediato, a asamblea general para elegir nuevos vocales que llenen las vacantes de acuerdo con el Estatuto y el Reglamento interno.

### **De los socios**

Son socios de la cooperativa, las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de ser productores agropecuarios con potencial para la producción de papa; además de los requisitos y procedimientos específicos de ingreso que constarán en este Reglamento Interno.

El ingreso como socio de la cooperativa lleva implícita la aceptación voluntaria de las normas del presente documento y su adhesión a las disposiciones contenidas en el mismo.

### **Ingreso de nuevos socios**

Para ser aceptado como socio activo se requiere cumplir los siguientes requisitos generales:

1. Solicitud de aceptación de nuevo socio dirigido al presidente (Anexo)

2. Cédula y Papeleta de Votación actualizada.
3. Ser productores de papa y/o otros productos agropecuarios.
4. Participar en el curso de capacitación en las escuelas de campo (ECAs) promovidas por Conpapa Chimborazo, previo a su ingreso a la cooperativa.
5. Aportar con una cuota por única vez de 150,00 dólares

### **Derechos y obligaciones de los socios**

Son obligaciones y derechos de los socios, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, los siguientes:

1. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, del presente reglamento interno y las disposiciones de los órganos de gobierno, dirección y administración;
2. Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones para cargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la Cooperativa;
3. Asistir a los cursos de educación y capacitación cooperativista previstos en los planes de capacitación de la organización;
4. Abstenerse de difundir rumores falsos que pongan en riesgo la integridad e imagen de la cooperativa o de sus dirigentes;
5. Participar en los eventos educativos, culturales, deportivos y más actos públicos que fueren organizados o patrocinados por la Cooperativa;
6. Adquirir los productos y utilizar los servicios que la cooperativa brinde a sus socios dentro del cumplimiento de su objeto social;
7. Participar en las elecciones de representantes o asambleas generales de socios, con derecho a un solo voto, independientemente del número y valor de certificados de aportación suscritos y pagados que posea;
8. Elegir y ser elegido a las vocalías de los consejos, comités y comisiones especiales;
9. Recibir, en igualdad de condiciones con los demás socios, los servicios y beneficios que otorgue la Cooperativa, de conformidad con la reglamentación que se dicte para el efecto;
10. Requerir informes sobre la gestión de la cooperativa, siempre, por intermedio de la presidencia y en asuntos que no comprometan la confidencialidad de las operaciones institucionales o personales de sus socios;
11. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento; y,

12. No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas.

Los socios se obligan a acudir a la mediación, como mecanismo previo de solución de los conflictos en que fueren parte al interior de la cooperativa, sea con otros socios o con sus órganos directivos. (Estatuto Conpapa Chimborazo)

### **Gerente**

Para ser designado Gerente de la Cooperativa, el postulante deberá acreditar experiencia en gestión administrativa preferentemente acorde con el objeto social de la cooperativa; y, capacitación en economía social y solidaria y cooperativismo, tener experiencia de por lo menos 5 años en funciones similares.

No podrá designarse como Gerente a quien tenga la calidad de cónyuge, conviviente en unión de hecho, o parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, con algún vocal de los consejos.

La elección de Gerente se realizará cada dos años al igual que la asamblea general, la convocatoria será abierta y se realizará a través de canales oficiales (Facebook, correo electrónico y/o prensa) La directiva conformada por los consejos de Administración y Vigilancia son los encargados de recibir las ofertas laborales y en una sola reunión que será convocada por el presidente se elegirá al candidato que cumpla con los requisitos indicados en los Términos de referencia que serán parte de la contratación.

Junto a la firma del contrato el Gerente deberá rendir caución previa al registro de su nombramiento. El Gerente se compromete a rendir cuentas y entregar el informe de gestión ante los consejos de Administración, Vigilancia y socios de la asamblea cada 6 meses y cuando lo solicitaran. Así como las siguientes atribuciones y responsabilidades.

Administrar el talento humano, los recursos físicos, económicos y financieros de la cooperativa;  
Otorgar poderes a empleados de la cooperativa, previa autorización del Consejo de Administración

### **Presidente**

El presidente del Consejo de Administración, lo será también de la Cooperativa y de la Asamblea General, durará 2 en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal en dicho Consejo y, además de las atribuciones constantes en las normas jurídicas que rigen la organización y funcionamiento de la cooperativa; tendrá las siguientes:

1. Suscribir los cheques juntamente con el Gerente
2. Representar a la cooperativa ante organismos de integración representativa o autoridades gubernamentales
3. Resolver los asuntos urgentes e impostergables,

### **Disposiciones Generales**

El alcance de aplicación de este reglamento abarca a:

- Órganos de Dirección y Administración: Los directivos, gerentes y cualquier otro personal involucrado en la toma de decisiones y la administración de la organización.
- Socios o colaboradores externos: Cualquier individuo o entidad externa que preste servicios a CONPAPA ya sea en calidad de contratista, subcontratista o colaborador externo.
- Empleados: Todos los trabajadores contratados bajo un contrato de trabajo, ya sea a tiempo completo o parcial.
- Practicantes o Pasantes: Personas que participen en programas de prácticas profesionales
- Visitantes: Individuos que ingresen a las instalaciones de la organización por razones no laborales, incluyendo clientes, proveedores y cualquier otra persona ajena a la plantilla laboral.

El cumplimiento de las disposiciones establecidas en este reglamento es obligatorio para todas las personas mencionadas anteriormente. Cualquier violación a estas normas puede resultar en medidas disciplinarias, según lo estipulado en este reglamento.

Este reglamento se aplica en todas las instalaciones de CONPAPA, así como durante cualquier actividad laboral fuera de las instalaciones de la organización cuando estén en ejercicio de sus funciones laborales.

Cualquier modificación o actualización de este reglamento será socializado y aprobado en una reunión de Asamblea General, y posteriormente comunicado a todos los interesados y se considerará aceptada tácitamente a partir de su fecha de entrada en vigor.

### **Áreas de aplicación**

1. Área Laboral: Normas relacionadas con el horario de trabajo, asistencia, puntualidad, responsabilidades, obligaciones y condiciones de empleo.
2. Relaciones interpersonales: Directrices sobre el comportamiento profesional, relaciones interpersonales, respeto y colaboración entre los empleados.
3. Área de salud y seguridad: Normas de seguridad en el lugar de trabajo, procedimientos en caso de emergencia y responsabilidades en materia de salud y seguridad dentro del establecimiento
4. Área de Recursos de la organización: Reglas para el uso adecuado de equipos, herramientas, propiedad intelectual y otros recursos de la organización.
5. Comunicación interna: Normativas sobre la comunicación interna, incluyendo el uso de correos electrónicos, redes internas y otros canales de comunicación oficiales.
6. Área disciplinaria: Procedimientos y sanciones en caso de violación de las normas establecidas en este reglamento.
7. Vestimenta y equipo de trabajo: Directrices sobre la vestimenta adecuada y la presentación personal en el entorno laboral.
8. Uso de nuevas tecnologías: Reglas para el uso adecuado de equipos informáticos, software, internet y otros recursos tecnológicos de la organización.
9. Privacidad y confidencialidad: Normas sobre la privacidad y la confidencialidad de la información de la organización y de los empleados.

### **Área Laboral**

Las actividades relacionadas con la gestión efectiva de los recursos humanos están enmarcadas en los siguientes objetivos.

- Garantizar el cumplimiento de las leyes laborales y contribuir al éxito general de la organización.
- Identificar y contratar a personas calificadas y alineadas con los valores y objetivos de la organización.
- Mejorar las habilidades y competencias de los empleados mediante programas de formación y desarrollo.

- Gestionar eficientemente los aspectos administrativos relacionados con el personal, incluyendo salarios, beneficios y registros.

La consecución de estos objetivos en el área laboral contribuye al éxito general de la organización al asegurar que el capital humano esté alineado con los objetivos organizacionales y que se promueva un ambiente de trabajo que favorezca el compromiso y la productividad de los empleados. Algunas disposiciones del área laboral son las siguientes:

### **Horario de Trabajo**

**Jornada laboral:** La jornada laboral estándar para el personal de Conpapa Chimborazo es de 8 horas diarias dependiendo del tipo de contratación, el horario de ingreso es a las 9H00

**Descanso para Almuerzo:** Poseen un período de descanso para el almuerzo de 1 hora.

**Días de Trabajo:** Los días laborables son de lunes a viernes, en caso excepcionales y que sea necesario laborarán fines de semana o feriados, estos días serán recompensados económicamente o con otros días de descanso.

**Horas Extras:** Las horas extras son voluntarias o requeridas en circunstancias específicas.

### **Asistencia y Ausencia**

**Registro de Asistencia:** Los empleados están obligados a registrar su entrada y salida a través de un registro proporcionado por la administración.

**Tardanzas y Ausencias:** Los empleados notifican al Gerente con anticipación en caso de tardanzas o ausencias planificadas.

Se aplican medidas disciplinarias por tardanzas y ausencias no justificadas, como: recompensar la jornada laboral, o se descuenta las horas de inasistencia.

### **Responsabilidades y Obligaciones:**

**Integridad y honestidad:** Se espera que los empleados actúen con honestidad en todas las interacciones laborales. Deben proporcionar información precisa y completa en informes, documentos y comunicaciones relacionadas con el trabajo.

**Confidencialidad:** Los empleados deben respetar la confidencialidad de la información de la organización, clientes y compañeros de trabajo. No deben divulgar información confidencial sin autorización.

**Respeto:** Se espera que los empleados traten a sus colegas, supervisores y subordinados con respeto y cortesía. No se tolera el acoso, la discriminación o cualquier forma de comportamiento irrespetuoso.

**Cumplimiento de leyes y normativas:** Los empleados deben cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables en su trabajo. Deben evitar comportamientos que puedan poner en riesgo el cumplimiento legal de la organización.

**Uso responsable de recursos:** Los empleados deben utilizar los recursos de la organización de manera responsable y eficiente. El uso inapropiado de recursos, como el tiempo de trabajo o los equipos, puede considerarse una violación ética.

### **Condiciones de Empleo:**

- Todos los empleados deberán contar con un contrato de trabajo, siendo una de las formas de formalización laboral que estipula no solo las obligaciones y deberes del trabajador, sino también sus derechos como: el acceso a la seguridad social, a participar de un sistema de pensiones, prestaciones monetarias ante situaciones de desempleo, de licencias debido a accidentes laborales, episodios de descanso pre y post natal en el caso de trabajadoras, entre otros.
- El salario, debe ir acorde a la banda salarial del trabajador, su experiencia, sus funciones, sus responsabilidades.

### **Terminación del contrato Por parte del empleador:**

El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:

- Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor;
- Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados;
- Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador;

- Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante;
- Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió;
- Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social. Mas, si fuere justificada la denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes; y,
- Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos.

#### **Por parte del trabajador:**

- El trabajador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, en los casos siguientes:
- Por injurias graves inferidas por el empleador, sus familiares o representantes al trabajador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes;
- Por disminución o por falta de pago o de puntualidad en el abono de la remuneración pactada; y,
- Por exigir el empleador que el trabajador ejecute una labor distinta de la convenida, salvo en los casos de urgencia, pero siempre dentro de lo convenido en el contrato o convenio.

#### **Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales se refieren a las disposiciones y normas establecidas por una organización para guiar las interacciones y relaciones entre sus miembros. Estas normas buscan fomentar un ambiente de trabajo o convivencia que sea respetuoso, colaborativo y armonioso.

- Fomentar relaciones interpersonales positivas que contribuyan a un ambiente de trabajo saludable y respetuoso.
- Establecer pautas para la comunicación efectiva y la resolución constructiva de conflictos, con el objetivo de minimizar tensiones y malentendidos.
- Facilitar la colaboración y el trabajo en equipo al promover la apertura, la comunicación y la confianza entre los miembros de la organización.
- Establecer normas para prevenir la discriminación y el acoso, asegurando un entorno laboral inclusivo y respetuoso.

Algunas disposiciones de las relaciones interpersonales son las siguientes:

- **Respeto y Cortesía:** Se espera que todos los empleados se traten con respeto y cortesía en todas las interacciones laborales.
- **No Discriminación:** Se prohíbe la discriminación por motivos de raza, género, orientación sexual, religión, discapacidad u otros factores protegidos por la ley.
- **Ambiente Inclusivo:** La organización promoverá un ambiente inclusivo que celebre la diversidad y valore las opiniones y perspectivas de todos los empleados.
- **Comunicación Abierta y Constructiva:** Se alienta la comunicación abierta y constructiva entre los empleados y se les insta a expresar sus ideas y preocupaciones de manera respetuosa.
- **Prevención de Conflictos:** Los empleados deben esforzarse por prevenir y resolver conflictos de manera proactiva, buscando soluciones colaborativas.
- **No Acoso:** Se prohíbe el acoso en todas sus formas, ya sea basado en género, raza, religión, orientación sexual u otros motivos.
- **Confidencialidad en Relaciones Personales:** Se espera que los empleados respeten la privacidad y confidencialidad de las relaciones personales de sus colegas.
- **Conflicto de intereses:** Se prohíbe a los socios, directivos y empleados en posiciones de poder favorezcan a sus familiares o amigos cercanos, oportunidades laborales o de negocios dentro de la organización.
- **Uso Adecuado de Comunicación Electrónica:** Los empleados deben utilizar el correo electrónico, mensajes y otras formas de comunicación electrónica de manera profesional y respetuosa.
- **Colaboración y Trabajo en Equipo:** Se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, reconociendo que el éxito de la organización depende del esfuerzo colectivo.
- **No Chismes o Difamación:** Se prohíben chismes, difamación y cualquier forma de comunicación que pueda dañar la reputación o el bienestar de otros empleados.
- **Reconocimiento del logro de los demás:** Los empleados deben reconocer y celebrar los logros de sus colegas, fomentando un ambiente positivo.
- **Capacitación en Relaciones Interpersonales:** La organización puede proporcionar capacitación en relaciones interpersonales para ayudar a los empleados a desarrollar habilidades de comunicación efectiva y resolución de conflictos.
- **Denuncia de Conductas Inapropiadas:** Se establece un proceso claro para la denuncia de conductas inapropiadas, garantizando la confidencialidad y la ausencia de represalias.
- **Consecuencias por Violaciones:** Se especifican las consecuencias disciplinarias para aquellos que violen las disposiciones del reglamento en relación con las relaciones interpersonales.

- **Divulgación transparente:** Los socios y empleados que tengan intereses propios que pueda influir en tu toma de decisiones, debes divulgarlo de manera clara y completa a todas las partes involucradas. La transparencia es clave para construir la confianza.
- **Separación de roles:** Trata de separar tus roles y responsabilidades para evitar conflictos de intereses. Por ejemplo, si eres responsable de tomar decisiones financieras en una organización, no deberías beneficiarte personalmente de esas decisiones de manera injusta.

## **Área De Salud Y Seguridad**

El área de salud y seguridad se refiere a la sección o departamento encargado de establecer y supervisar las políticas y prácticas relacionadas con la salud y la seguridad de los empleados en el lugar de trabajo.

- Reducir y prevenir la ocurrencia de accidentes y lesiones en el lugar de trabajo mediante la identificación y mitigación de riesgos.
- Promover y proteger la salud física y mental de los empleados a través de medidas preventivas y programas de bienestar.
- Asegurar que la organización cumple con todas las normativas y regulaciones relacionadas con la salud y seguridad en el trabajo establecidas por las autoridades locales.
- Crear conciencia entre los empleados sobre la importancia de la seguridad y la salud, fomentando comportamientos seguros y la participación en programas de prevención.

Políticas y Procedimientos:

La organización se compromete a proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable para todos los empleados.

La organización asume la responsabilidad de identificar y abordar los riesgos laborales, proporcionar capacitación adecuada y garantizar el cumplimiento de las normativas de seguridad. Los empleados recibirán capacitación periódica sobre seguridad en el trabajo, incluyendo el uso correcto de equipos, procedimientos de emergencia y prácticas seguras.

Identificación y Evaluación de Riesgos:

Realizar inspecciones regulares en el lugar de trabajo para identificar posibles peligros. Esto puede incluir observaciones directas de actividades laborales, inspecciones de equipos y revisión de áreas de trabajo.

Desarrollar y poner en práctica medidas correctivas y preventivas para abordar los riesgos identificados. Esto puede incluir cambios en los procesos, el suministro de equipos de protección personal, y la implementación de capacitación adicional.

**Capacitación y Concientización:**

Se debe realizar un programa de capacitación, ya sea de manera periódica, anual o según las necesidades específicas de la organización, incluyendo habilidades laborales específicas, seguridad en el trabajo, cumplimiento normativo, ética laboral, entre otras.

Mantener un registro actualizado de la participación de cada empleado en programas de capacitación, y asegurar que se les proporcione la documentación correspondiente.

Considerar la posibilidad de ofrecer incentivos para fomentar la participación en los programas de capacitación, como reconocimientos, certificados o beneficios adicionales.

Comprometerse a revisar y actualizar los programas de capacitación de manera regular para asegurar que reflejen los cambios en las políticas de la organización y en las mejores prácticas de la industria.

### **Plan de Emergencia:**

- El objetivo de este punto es salvaguardar la vida y la seguridad de los empleados, clientes y visitantes en situaciones de emergencia, minimizar los daños a la propiedad de la organización y sus activos, facilitar una respuesta organizada y coordinada ante situaciones de emergencia.
- Identificación de Riesgos: Enumerar los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar al lugar de trabajo, como incendios, inundaciones, terremotos, accidentes químicos, entre otros.
- Roles y Responsabilidades: Definir claramente los roles y responsabilidades de los empleados, supervisores y personal designado durante una emergencia.
- Procedimientos de Evacuación: Establecer rutas de evacuación claramente marcadas y procedimientos para guiar a los empleados fuera del edificio de manera segura.
- Puntos de Encuentro: Designar puntos de encuentro seguros fuera del edificio donde los empleados se deben reunir después de evacuar.
- Procedimientos de Alarma: Especificar los métodos de activación de alarmas y cómo los empleados deben responder a las señales de emergencia.
- Primeros Auxilios y Equipo de Emergencia: Identificar la ubicación de equipos de primeros auxilios, extintores, kits de emergencia y otros recursos disponibles para los empleados.
- Comunicaciones de Emergencia: Establecer un sistema de comunicación de emergencia para informar a los empleados sobre la situación y proporcionar actualizaciones regulares.

- **Notificación a las Autoridades:** Detallar el proceso para notificar a las autoridades pertinentes en caso de una emergencia.
- **Manejo de Sustancias Peligrosas:** Proporcionar instrucciones específicas para el manejo seguro de sustancias peligrosas si están presentes en el lugar de trabajo.
- **Respuesta a Incendios:** Detallar procedimientos específicos para la respuesta a incendios, incluyendo el uso de extintores y la evacuación segura.
- **Cierre y Bloqueo de Instalaciones:** Describir cómo cerrar y bloquear instalaciones si es necesario durante una emergencia.
- **Entrenamiento y Simulacros:** Establecer un programa regular de entrenamiento y simulacros para asegurar que los empleados estén familiarizados con los procedimientos de emergencia.
- **Acceso a la Información de Contacto:** Proporcionar listas actualizadas de contactos de emergencia y números de teléfono importantes.
- **Revisión y Actualización:** Especificar que el Plan de Emergencia se revisará y actualizará periódicamente para reflejar cambios en el personal, las instalaciones o los procedimientos.
- **Confidencialidad:** Destacar la importancia de mantener la confidencialidad sobre la información sensible relacionada con el Plan de Emergencia.
- **La manera de difusión de este plan de emergencia se debe realizar a través de carteles y señalización clara que indique las rutas de evacuación, ubicación de equipos de emergencia y puntos de encuentro.**

## **Responsabilidades Y Obligaciones**

### **Responsabilidades de la organización:**

- **Crear un Ambiente Seguro:** La organización tiene la responsabilidad de proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable para todos los empleados.
- **Cumplir con Normativas y Regulaciones:** Asegurarse de que todas las operaciones y prácticas de la organización cumplan con las normativas y regulaciones locales.
- **Proveer Recursos y Capacitación:** Proporcionar los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para implementar medidas de salud y seguridad en el trabajo, incluyendo la capacitación continua.
- **Realizar Evaluaciones de Riesgos:** Conducir evaluaciones periódicas de riesgos laborales y tomar medidas para eliminar o reducir los riesgos identificados.
- **Proporcionar Equipos de Protección Personal (EPP):** Suministrar y mantener en condiciones adecuadas el equipo de protección personal necesario para realizar tareas específicas.

- Investigar y Reportar Incidentes: Investigar de manera inmediata todos los incidentes relacionados con la salud y seguridad, y tomar medidas correctivas para prevenir recurrencias.
- Promover una Cultura de Seguridad: Fomentar una cultura organizacional que valore y priorice la seguridad, recompensando las prácticas seguras y promoviendo la concientización.

### **Responsabilidades de los Empleados:**

- Cumplir con todas las políticas y procedimientos de salud y seguridad en el trabajo establecidos por la organización.
- Utilizar adecuadamente el equipo de protección personal proporcionado para realizar tareas específicas.
- Reportar inmediatamente al personal designado cualquier condición o práctica de trabajo que se perciba como insegura.
- Participar activamente en programas de capacitación y formación sobre salud y seguridad proporcionados por la organización o aliados.
- Seguir las instrucciones de evacuación y los procedimientos de emergencia establecidos por la organización.

### **Área De Recursos De La Organización**

Garantizar eficiencia y eficacia operativa, sostenibilidad y éxito a largo plazo, en el uso de la tecnología dentro de la misma se encuentra reglas para el uso adecuado de equipos, herramientas, propiedad intelectual y otros recursos de la organización.

Normas para el correcto uso de los recursos de Conpapa

Las siguientes normas están dirigidas al personal que labora en CONPAPA, así como también para cualquier persona externa que desee manipular los equipos y/o recursos de la organización.

#### **Equipo Y tecnología**

- a) Los equipos y dispositivos tecnológicos, industriales y manuales proporcionados por la organización deben utilizarse exclusivamente para fines laborales.
- b) No está permitido utilizar las maquinas industriales con otros fines que no sean laborales.
- c) Las maquinas se manejará solo por el personal capacitado y autorizado.

- d) La indumentaria de protección (guantes, botas y mandiles) siempre tendrán que utilizarlo mientras se esté laborando.
- e) Las maquinas industriales deberán ser utilizadas correctamente (peso adecuado, modo adecuado) no se lo utilizara para otra actividad.
- f) Respetar y proteger la propiedad intelectual de la organización, registros u otros documentos que sean importantes.
- g) Archivar toda documentación con el fin de precautelar la información de la identidad y llevar un correcto control de la información.
- h) No divulgar información confidencial o propietaria a terceros sin la autorización adecuada.
- i) Utilizar materiales y suministros de manera eficiente y económica
- j) No está permitido llevar materiales o suministros de la organización fuera de las instalaciones sin autorización.
- k) Utilizar los sistemas de comunicación de la organización (correos electrónicos, teléfonos, etc.) de manera profesional y para fines laborales.
- l) Evitar el uso inapropiado de las comunicaciones, como el envío de mensajes no relacionados con el trabajo.
- m) Mantener la limpieza y el orden en áreas compartidas, como salas de reuniones, cocinas y zonas de descanso.
- n) Respetar las normas de convivencia en espacios comunes para garantizar un ambiente de trabajo armonioso.
- o) Utilizar los vehículos de la organización únicamente para fines laborales autorizados.
- p) Seguir las políticas de mantenimiento y seguridad establecidas para los vehículos.
- q) Solo el personal autorizado podrá utilizar el vehículo para casos laborales.
- r) Adoptar prácticas que promuevan la eficiencia energética y la conservación del agua.
- s) Apagar luces y equipos no utilizados y reportar cualquier fuga o desperdicio de agua.

### **Comunicación Interna**

El objetivo de la comunicación interna dentro de CONPAPA facilitara el flujo efectivo de información entre los distintos miembros y niveles de la organización para lograr un funcionamiento cohesionado y eficiente. Algunas disposiciones de la comunicación interna son los siguientes:

- **Transparencia:** Promover la transparencia en la comunicación, asegurándose de que la información importante se comparta de manera abierta y honesta, aquella información debe estar con la firma del responsable y el asunto a tratar.
- **Respeto:** Fomentar el respeto en todas las interacciones comunicativas, independientemente del nivel jerárquico, y evitar lenguaje ofensivo o despectivo
- **Información y canales oficiales:** La información proporcionada deberá contener solo información que esté relacionada a la cooperativa; informes, convocatorias, invitaciones a participaciones, asambleas ordinarias o extraordinarias.

### **Área Disciplinaria**

Las sanciones por incumplir el reglamento interno pueden variar dependiendo de la naturaleza de la infracción y de las políticas específicas de la cooperativa. Estas sanciones están diseñadas para mantener un ambiente de trabajo seguro, respetuoso y eficiente.

- Admonición Verbal:** En casos leves, el empleado recibirá una amonestación verbal para informarle sobre la infracción y brindarle la oportunidad de corregir su comportamiento.
- Admonición Escrita:** Se emite un documento por escrito que detalla la infracción, las consecuencias y las medidas correctivas necesarias. Este tipo de amonestación se colocará en el expediente del empleado.
- Suspensión Temporal:** En casos más graves, la cooperativa optará por suspender al empleado por un período determinado. Durante este tiempo, el empleado no recibe salario y por medio de la asamblea se buscará alguna solución.
- Multa económica:** En caso de infringir al reglamento interno generando una consecuencia grave y la misma que será dispuesta por la Asamblea General por faltar al reglamento interno.
- Descenso de Categoría o Cargo:** En situaciones más serias, la Asamblea General puede considerar reducir la categoría o cargo del empleado como medida disciplinaria.
- Despido:** En casos extremos o reiterados de violaciones graves al reglamento interno, la Asamblea General puede decidir rescindir el contrato de trabajo del empleado.

### **Vestimenta Y Equipo De Trabajo**

El uso de vestimenta adecuada en CONPAPA tendrá que ser apropiado de acuerdo con los estándares necesarios. La vestimenta adecuada en el entorno laboral contribuye a la imagen y la cultura de CONPAPA con el fin de precautelar la salud y seguridad del personal.

- a. Adecuación al entorno: El personal de producción tendrá que vestirse apropiadamente para el entorno y las responsabilidades laborales de cada empleado.
- b. Evitar la ropa Inapropiada: Se prohíbe el uso de ropa inapropiada, incluyendo prendas demasiado ajustadas, reveladoras o con mensajes ofensivos.
- c. Uniformes:
- d. Calzado adecuado: Para mayor seguridad el personal tendrá que usar botas de caucho evitando caídas, golpes y algún otro incidente laboral.
- e. Uso obligatorio del EPP: Debido a la actividad operacional de CONPAPA se impone a los trabajadores que usen el equipo de protección personal (guantes, gafas y mascarillas) de uso obligatorio.
- f. Mantenimiento de los EEP: Se espera que los empleados mantengan en buen estado y utilicen correctamente cualquier equipo de protección personal proporcionado por la organización, caso contrario tendrá que reponerlo.

### **Uso De Nuevas Tecnologías**

El uso de tecnología dentro de CONPAPA hace referencia a la aplicación y adopción de herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia operativa, la productividad, la toma de decisiones y otros aspectos relacionados con la gestión y ejecución de las actividades de la organización.

La tecnología dentro de CONPAPA se lo utilizara de la mejor manera para mantener informes y presentar resultados, realizar controles y supervisiones, manejo eficiente de los recursos y logrando con eficacia los objetivos planteados por la cooperativa de productores agropecuarios.

- a. Uso Autorizado del Equipo: El equipo que dispone en CONPAPA, incluyendo computadoras, dispositivos móviles y accesorios, debe ser utilizado exclusivamente para actividades laborales autorizadas.
- b. Uso Responsable de Internet: El acceso a Internet debe utilizarse de manera responsable y de acuerdo con la necesidad o la información que necesite la organización. La navegación en sitios web inapropiados o que puedan comprometer la seguridad está prohibida.
- c. Respaldo de Datos: La información que se encuentre dentro de los dispositivos electrónicos ya sean computadoras o móvil autorizados para las actividades de Conpapa, se debe realizar un respaldo con el fin de no perder la información.

d. Uso de las redes sociales: El uso de redes sociales durante el horario laboral debe limitarse a actividades relacionadas con el trabajo y de acuerdo con las políticas establecidas por la asamblea general.

## **Privacidad Y Confidencialidad**

La confidencialidad se refiere a la obligación de mantener la información segura y protegerla de divulgaciones no autorizadas, dentro de la organización pondremos en marcha pautas para mantener la transparencia y la confidencialidad para evitar consecuencias por divulgaciones, alteración y otro suceso que atente contra la integridad y el prestigio de la organización y sus colaboradores.

1. Acceso autorizado: Solo personal autorizado tiene acceso a información confidencialidad ya sea el gerente, el presidente, contadora y otro delegado por parte de la asamblea
2. Manejo de información personal: La información personal de cada empleado solo se lo utilizará para los fines para los cuales se recopila y en caso de ser externo a la organización por medio de un oficio tendrá que solicitar la información a la asamblea
3. Protección de contraseñas: Dentro de los equipos ya siendo computadoras y los medios de comunicación como correos e informes, solo tendrá acceso el personal delegado por la asamblea general. Lo cual estos no podrán ser divulgados a otras personas
4. Dispositivos personales: El personal durante su actividad laboral tendrá que mantener su dispositivo guardado y no podrá utilizarlo, en caso de ser una emergencia o sea algo relacionado con la actividad de la organización podrá ser uso del mismo.
5. Revisiones y actualizaciones: El reglamento también tendrá que ser divulgado dentro de la organización y será sujeto a actualizaciones para adaptarse a cambios en las regulaciones tecnológicas, será dispuesto por la asamblea general.
6. Fraudes: La organización implementara políticas contra la prevención y detección de fraudes para resguardar la integridad de la organización.
  - a. Establecer un canal de denuncias confidencial y accesible para que los empleados informen sobre actividades sospechosas sin temor a represalias.
  - b. Investigar de manera adecuada y tomar medidas correctivas en respuesta a las denuncias
  - c. Realizar verificaciones de antecedentes antes de contratar empleados, especialmente para roles financieros y de responsabilidad
  - d. Monitorear continuamente el desempeño y el comportamiento de los empleados

- e. Identificar y evaluar los riesgos específicos de fraude que podrían enfrentar la organización
- f. Proporcionar capacitación regular sobre ética, políticas anti-fraude y controles internos a todos los empleados
- g. Mantener al personal actualizado sobre las nuevas amenazas y tácticas utilizadas por los defraudadores
- h. Contratar a auditores externos para realizar revisiones periódicas y objetivas de los estados financieros y los procesos internos

La implementación de estas medidas no solo ayuda a prevenir fraudes, sino que también fortalece la reputación y la confianza en la organización, tanto interna como externamente. La vigilancia constante y la adaptabilidad a medida que evolucionan las amenazas son esenciales para mantener la integridad financiera y operativa de una organización

### **Vigencia Y Actualización Reglamento Interno**

Este reglamento interno entrará en vigor en el mes de enero del año 2024, estableciéndose en un período específico de 5 años, donde ciertas reglas antiguas seguirán siendo aplicables antes de que entren en vigor las nuevas disposiciones.

Las actualizaciones que se realice se establecerán con la aprobación del 50% de los socios y entrará en vigor después de la firma del acta; esto brindará a los empleados y a la organización tiempo suficiente para adaptarse a los cambios.

## **5.2 Fase de diagnóstico**

### 5.2.1 Análisis FODA



**Ilustración 0-1:** Matriz FODA

Realizado por: Sebastián, A. 2023.

## 5.2.2 Matriz de evaluación de factores

Esta matriz se elabora teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa, las cuales fueron identificadas en el análisis FODA previamente realizado.

### 5.2.2.1 Factores Internos

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Cuenta con años de experiencia en el sector agropecuario de la zona.	0,15	4	0,6
Posee instalaciones y activos propios.	0,1	3	0,3
Tiene acceso a créditos y apoyos de ONGs importantes.	0,05	3	0,15
Ofrece productos y servicios a de buena calidad a instituciones nacionales.	0,1	4	0,4
<b>Subtotal Fortalezas</b>	<b>0,4</b>		<b>1,45</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Bajos niveles de capacitación de los socios en temas administrativos y contables.	0,15	2	0,3
Escaso acceso a canales de comercialización y publicidad.	0,1	1	0,1
Limitados recursos económicos para invertir en mejoras.	0,2	1	0,2
Deficiente organización interna y planificación financiera.	0,15	1	0,15
<b>Subtotal Debilidades</b>	<b>0,6</b>		<b>0,75</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,2</b>

#### Ilustración 0-2: Factores internos

Realizado por: Sebastián, A. 2023.

El análisis interno realizado a la Cooperativa CONPAPA a través de la Matriz MEFI arrojó una puntuación total ponderada de 2.20, donde las fortalezas obtuvieron 1.45 y las debilidades 0.75. Considerando que el valor promedio de la matriz es 2.50, la puntuación de 2.20 se encuentra por debajo de este promedio, lo que indica que CONPAPA tiene una posición interna débil, con mayores debilidades que fortalezas.

Específicamente, las limitaciones en recursos económicos, gestión administrativa y acceso a canales comerciales son debilidades críticas que CONPAPA debe superar de manera prioritaria para fortalecer su situación interna. Sus fortalezas en experiencia, activos y calidad, aunque positivas, no son suficientes para contrarrestar el efecto de las debilidades.

La matriz MEFI señala claras oportunidades de mejora para que CONPAPA refuerce sus procesos administrativos, financieros y comerciales. Esto es indispensable para que pueda consolidar una posición interna sólida y competitiva en su sector.

### 5.2.2.2 Factores externos

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Creciente demanda de productos orgánicos y agroecológicos en mercados nacionales.	0,15	4	0,6
Posibilidad de acceder a nuevas tecnologías para mejorar procesos productivos.	0,1	3	0,3
Obtener certificaciones de calidad que abran mercados de exportación.	0,05	3	0,15
Establecer alianzas estratégicas con otros actores de la cadena productiva.	0,1	3	0,3
<b>Subtotal Fortalezas</b>	<b>0,4</b>		<b>1,35</b>
<b>AMENZAS</b>			
Inestabilidad en los precios de los productos agropecuarios.	0,1	2	0,2
Cambios regulatorios que afecten el acceso a mercados o financiamiento.	0,15	1	0,15
Desastres naturales que puedan afectar la producción.	0,2	1	0,2
Competencia de productos subsidiados provenientes de otros países.	0,15	1	0,15
<b>Subtotal Debilidades</b>	<b>0,6</b>		<b>0,7</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,05</b>

#### Ilustración 0-3: Factores Externos

Realizado por: Sebastián, A. 2023.

El análisis externo realizado a la Cooperativa CONPAPA a través de la Matriz MEFE arrojó una puntuación total ponderada de 2.05, donde las oportunidades obtuvieron 1.35 y las amenazas 0.70. Considerando que el promedio de la matriz es 2.50, el puntaje de 2.05 se ubica por debajo de este promedio, lo que refleja que el entorno de CONPAPA presenta mayores amenazas que oportunidades.

Específicamente, la posibilidad de desastres naturales y los cambios regulatorios son amenazas críticas que CONPAPA debe prever y minimizar de manera prioritaria para fortalecer su posicionamiento externo. Sus oportunidades en demanda de productos orgánicos y acceso a nuevas tecnologías, aunque positivas, no logran contrarrestar el efecto de las serias amenazas.

### **5.2.3 *Análisis financiero***

El análisis financiero se realiza en base a los estados financieros proporcionados por la Cooperativa Agropecuaria CONPAPA Chimborazo, los períodos comprendidos del 2022 y 2023 del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados. El objetivo es realizar un diagnóstico a partir de datos históricos de la cooperativa, para formular estrategias y políticas que optimicen sus recursos económicos y financieros.

Los métodos que se van a utilizar son el análisis horizontal y vertical, así como el cálculo de ratios financieros. El análisis horizontal permitirá evaluar la evolución de las cuentas a través del tiempo. El análisis vertical determinará la composición y estructura de los estados financieros. Las razones financieras proporcionarán indicadores de liquidez, solvencia, gestión, rentabilidad y endeudamiento de la cooperativa.

5.2.3.1 Análisis Vertical

**Tabla 0-1:** Análisis vertical del estado de situación inicial

<b>COOPERATIVA DE CONPAPA</b>						
<b>ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL</b>						
<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>						
<b>AÑOS 2022-2023</b>						
<b>CUENTAS</b>	<b>AÑO 2022</b>	<b>Frecuencia relativa</b>		<b>AÑO 2023</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	
<b>ACTIVOS</b>						
<i>Activos Corrientes</i>						
Caja	\$ -	0,00%	0,00%	\$ -	0,00%	0,00%
Bancos	\$ 154,33	0,33%	0,07%	\$ 11,17	0,05%	0,01%
Cuentas y documentos por cobrar	\$ 25.134,48	54,40%	11,06%	\$ 2.536,30	10,74%	1,34%
Crédito tributario	\$ 20.413,63	44,18%	8,98%	\$ 20.557,74	87,09%	10,86%
Inventarios	\$ -	0,00%	0,00%	\$ -	0,00%	0,00%
Anticipados pagados por anticipados	\$ 500,00	1,08%	0,22%	\$ 500,00	2,12%	0,26%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 46.202,44</b>	<b>100,00%</b>	<b>20,33%</b>	<b>\$ 23.605,21</b>	<b>100,00%</b>	<b>12,47%</b>
<i>Activos Fijos</i>						
Bienes Inmuebles (Terreno y Edificio)	\$ 205.724,75	87,00%	69,31%	\$ 205.724,75	90,25%	78,99%
Equipo de computo	\$ 2.314,60	0,00%	0,00%	\$ 2.314,60	0,00%	0,00%
Equipos de oficina	\$ 240,00	0,05%	0,04%	\$ 240,00	0,04%	0,04%
Maquinaria y Equipo	\$ 74.761,84	11,93%	9,51%	\$ 74.761,84	8,98%	7,86%

Muebles y Enseres	\$ 7.672,92	1,02%	0,81%	\$ 7.672,92	0,73%	0,64%
vehículos	\$ 26.602,00	0,00%	0,00%	\$ 26.602,00	0,00%	0,00%
(-) Depreciación Acumulada	\$ 136.218,64			\$ 151.635,68		
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 181.097,47</b>	<b>100,00%</b>	<b>79,67%</b>	<b>\$ 165.680,43</b>	<b>100,00%</b>	<b>87,53%</b>
<b>Total del Activo</b>	<b>\$ 227.299,91</b>		<b>100,00%</b>	<b>\$ 189.285,64</b>		<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>						
<i>Pasivos Corrientes</i>						
Proveedores	\$ 19.108,83	83,63%	8,41%	\$ 10.412,40	59,12%	5,50%
Sueldos por pagar	\$ 3.740,00	16,37%	1,65%	\$ 7.200,00	40,88%	3,80%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 22.848,83</b>	<b>100,00%</b>	<b>10,05%</b>	<b>\$ 17.612,40</b>	<b>100,00%</b>	<b>9,30%</b>
<i>Pasivos No Corrientes</i>						
Cuentas y Documentos por pagar a largo plazo	\$ 79.534,18	100,00%	34,99%	\$ 45.580,00	100,00%	24,08%
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 102.383,01</b>	<b>100,00%</b>	<b>45,04%</b>	<b>\$ 63.192,40</b>	<b>100,00%</b>	<b>33,38%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 88.364,70	70,74%	38,88%	\$ 88.364,70	70,08%	46,68%
Reserva de Capital	\$ 9.553,29	7,65%	4,20%	\$ 6.119,57	4,85%	3,23%
Resultados del ejercicio	\$ 9.163,83	7,34%	4,03%	\$ 4.610,06	3,66%	2,44%
Utilidades Acumulados	\$ 18.507,15	15,35%	8,14%	\$ 27.670,98	22,48%	14,62%
Perdidas Acumuladas	-\$ 672,07	-0,54%	-0,30%	-\$ 672,07	-0,53%	-0,36%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 124.916,90</b>	<b>100,00%</b>	<b>54,96%</b>	<b>\$ 126.093,24</b>	<b>100,00%</b>	<b>66,62%</b>
<b>Total Pasivos + Patrimonio</b>	<b>\$ 227.299,91</b>		<b>100,00%</b>	<b>\$ 189.285,64</b>		<b>100,00%</b>

Fuente: Cooperativa de Productores CONPAPA Chimborazo

Realizado por: Sebastián, A. 2023.

### 5.2.3.1.1 Análisis e interpretación de Análisis Vertical de los Estados Financieros

Tras haber realizado el análisis vertical del Estado de Situación Financiera de la Cooperativa Agropecuaria CONPAPA Chimborazo para los años 2022 y 2023, se procedió a un análisis detallado de la concentración y participación que presentaron las diferentes cuentas dentro de los rubros de activo, pasivo y patrimonio. El objetivo de este análisis vertical fue determinar la relevancia y contribución de cada partida a su respectiva clasificación contable (activo, pasivo o patrimonio), así como evaluar la composición y estructura porcentual de los estados financieros de la cooperativa para los períodos examinados.

La interpretación de la concentración relativa de las cuentas individuales y sus variaciones entre los dos años permite comprender mejor la dinámica financiera de CONPAPA Chimborazo y los cambios experimentados en la importancia de sus principales activos, obligaciones y capital contable durante el periodo bajo estudio.



**Ilustración 0-4:** Estructura del activo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

Para el año 2022, el activo corriente de CONPAPA representó el 20,33% del total del activo, mientras que el activo no corriente o fijo fue 79,67% del total. Esto muestra que la cooperativa tiene la mayor parte de sus recursos invertidos en propiedades, planta y equipo a largo plazo.

Dentro del activo circulante, las cuentas y documentos por cobrar fueron las más representativas en 2022, siendo el 54,40% del total del activo corriente. Le siguió la cuenta de impuestos, con un 44,18%. Las demás cuentas tuvieron una participación mínima. En el activo no corriente, sobresalen los bienes inmuebles de terrenos y edificios, los cuales concentraron el 87% del total de activos fijos para 2022. El resto de las cuentas, como maquinaria, muebles y vehículos, tuvieron una representación marginal.

Para 2023 se observa una disminución en el peso del activo corriente, el cual representó solo el 12,47% del total del activo, mientras que el activo fijo aumentó a 87,53% para este año. Asimismo, las cuentas y documentos por cobrar bajaron drásticamente su participación en el activo corriente a solo 10,74%, mientras que el crédito tributario creció significativamente a 87,09% para 2023. La composición del activo no corriente se mantuvo estable en 2023, con los bienes inmuebles manteniendo su predominio con un 90,25% del total de activos fijos para este año. El análisis vertical del activo de CONPAPA muestra una fuerte concentración en activos fijos y una disminución en la representatividad del activo circulante entre 2022 y 2023.



**Ilustración 0-5:** Estructura del pasivo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

Para el año 2022, el pasivo corriente representó una baja proporción del total de pasivo y patrimonio, equivalente al 10,05%. Esto indica que la porción de las obligaciones a corto plazo de CONPAPA es relativamente pequeña con relación al tamaño total de la estructura de financiamiento. El pasivo no corriente tuvo mayor relevancia en 2022, siendo el 34,99% del total

de pasivo y patrimonio. Esta mayor participación señala que CONPAPA depende en gran medida de financiamiento de mediano y largo plazo, como préstamos bancarios o cuentas por pagar con vencimientos superiores al año.

Analizando en detalle la composición del pasivo corriente, la cuenta más importante en 2022 fueron los proveedores, representando 83,63% del circulante. Esto indica una concentración en las obligaciones comerciales a corto plazo. La cuenta de sueldos por pagar tuvo una importancia menor, con apenas 16,37% del corriente. El pasivo no corriente estuvo constituido en su totalidad por las cuentas y documentos por pagar a largo plazo en 2022.

Para 2023 se observan algunas variaciones: el pasivo corriente sube ligeramente a 9,30% y el no corriente baja a 24,08% del total. En el corriente crece el peso de los sueldos por pagar a 40,88%, reduciéndose la participación de proveedores. La estructura denota un claro enfoque de financiamiento a largo plazo, con algunos cambios en la composición de corto plazo entre 2022 y 2023, lo cual aporta información útil sobre las fuentes de recursos de CONPAPA.



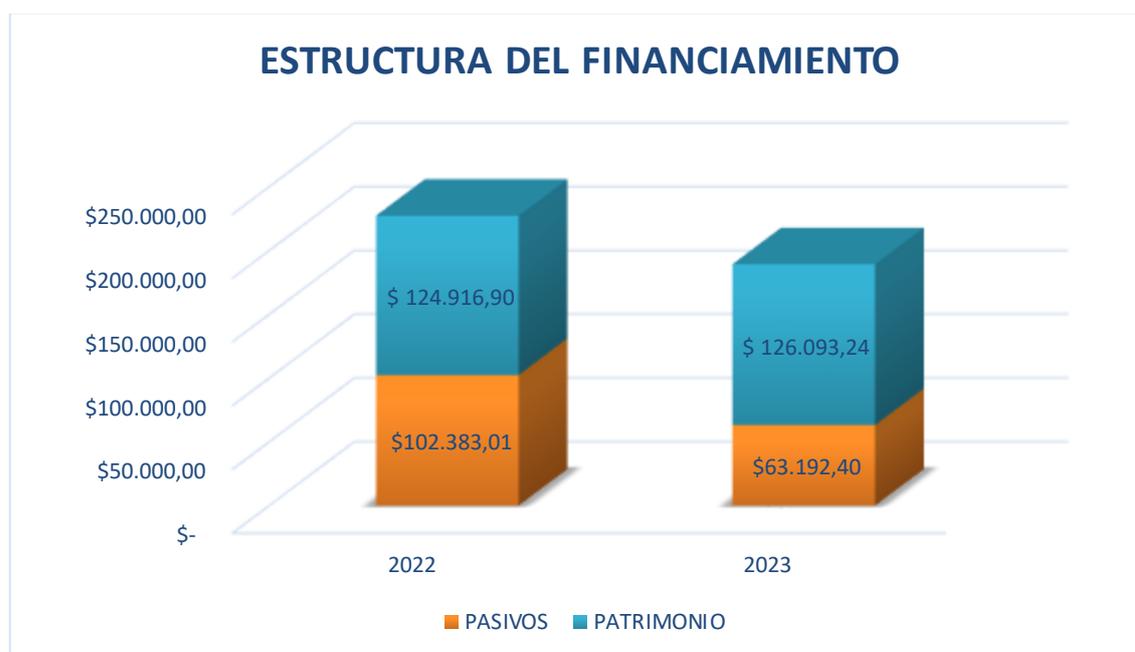
**Ilustración 0-6:** Estructura del patrimonio

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

En el año 2022, el patrimonio representó una participación mayoritaria del total de financiamiento de CONPAPA, equivalente al 54,96% del total del pasivo y patrimonio. Esta proporción mayor a la mitad indica que más de la mitad de los activos son financiados con recursos propios de los socios, representando una fortaleza en la estructura financiera. Dentro del patrimonio, la fuente

propia más relevante durante 2022 fue el capital social aportado por los socios, el cual concentró el 70,74% del total del patrimonio. Esta clara predominancia señala la alta dependencia de los aportes de capital de los asociados para el financiamiento de las operaciones e inversiones de CONPAPA.

Por otro lado, la importancia dentro del patrimonio se ubicaron las utilidades acumuladas, las cuales aportaron un 15,35% del patrimonio en 2022. Si bien significativas, se encuentran muy por debajo del capital social. Otras fuentes complementarias dentro del patrimonio fueron la reserva de capital con 7,65% y los resultados del ejercicio con 7,34% para 2022. Las pérdidas acumuladas tuvieron un impacto mínimo de 0,54% ese año. Para 2023 se observa un incremento en el peso del patrimonio sobre el total, alcanzando un 66,62%. La integración del patrimonio se mantuvo relativamente similar, con predominio del capital social. Las utilidades acumuladas ganaron mayor relevancia al subir a 22,48% para este año.



**Ilustración 0-7:** Estructura del financiamiento

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

La estructura financiera de la Cooperativa de Conpapa muestra una composición bastante sólida y equilibrada entre pasivo y patrimonio según se observa en el análisis vertical. En cuanto al pasivo, este representa solo el 33,38% del total de los pasivos y el patrimonio en 2023. Esto significa que la cooperativa depende en un tercio de financiación de terceros a través de deudas, mientras que casi dos tercios corresponden a patrimonio, es decir capitales propios.

Dentro del pasivo, la parte más importante son las cuentas y documentos por pagar a largo plazo con un 72,22% del total de pasivos en 2023. El hecho de que la mayor proporción de las deudas sean a largo plazo proporciona estabilidad financiera, ya que no hay presiones de pago inmediato. Los proveedores y sueldos por pagar son menos representativos.

En cuanto al patrimonio, este constituye el 66,62% del total de pasivo y patrimonio de la cooperativa en 2023. Esto demuestra capacidad de financiarse con recursos propios de los socios. El principal componente es el capital social con 70,08%, es decir las aportaciones de capital de los cooperados. Otra parte importante son las utilidades acumuladas con el 22,48%, que corresponden a ganancias reinvertidas en la empresa.

**Tabla 0-2:** Análisis vertical del estado de resultados

<b>COOPERATIVA DE CONPAPA</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>				
<b>AÑOS 2022-2023</b>				
<b>CUENTAS</b>	<b>AÑO 2022</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>AÑO 2023</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 111.523,59</b>	100,00%	<b>\$ 55.254,48</b>	100,00%
Costos de producciones y ventas	\$ 63.275,46	56,74%	\$ 26.557,37	48,06%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 48.248,13</b>	<b>43,26%</b>	<b>\$ 28.697,11</b>	<b>51,94%</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>\$ 38.785,04</b>	34,78%	<b>\$ 24.009,26</b>	43,45%
Gastos Administrativos	\$ 9.457,15	8,48%	\$ 5.955,09	10,78%
Gastos Depreciación	\$ 14.585,81	13,08%	\$ 15.417,05	27,90%
<b>Gastos Generales</b>	<b>\$ 14.742,08</b>	13,22%	<b>\$ 2.637,12</b>	4,77%
Servicios Básicos	\$ 2.417,88	2,17%	\$ 1.069,86	1,94%
Combustibles y Transporte	\$ 6.532,77	5,86%	\$ 1.170,77	2,12%
Publicidad	\$ 311,00	0,28%	\$ -	0,00%
Seguridad	\$ 185,37	0,17%	\$ 76,36	0,14%
Mantenimiento y Reparación	\$ 5.295,06	4,75%	\$ 320,13	0,58%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 9.463,09</b>	<b>8,49%</b>	<b>\$ 4.687,85</b>	<b>8,48%</b>
Gastos Financieros	\$ 127,03	0,11%	\$ 64,44	0,12%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 9.336,06</b>	<b>8,37%</b>	<b>\$ 4.623,41</b>	<b>8,37%</b>
Impuestos	\$ 172,23	0,15%	\$ 13,35	0,02%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 9.163,83</b>	<b>8,22%</b>	<b>\$ 4.610,06</b>	<b>8,34%</b>

Fuente: Cooperativa de Productores CONPAPA Chimborazo

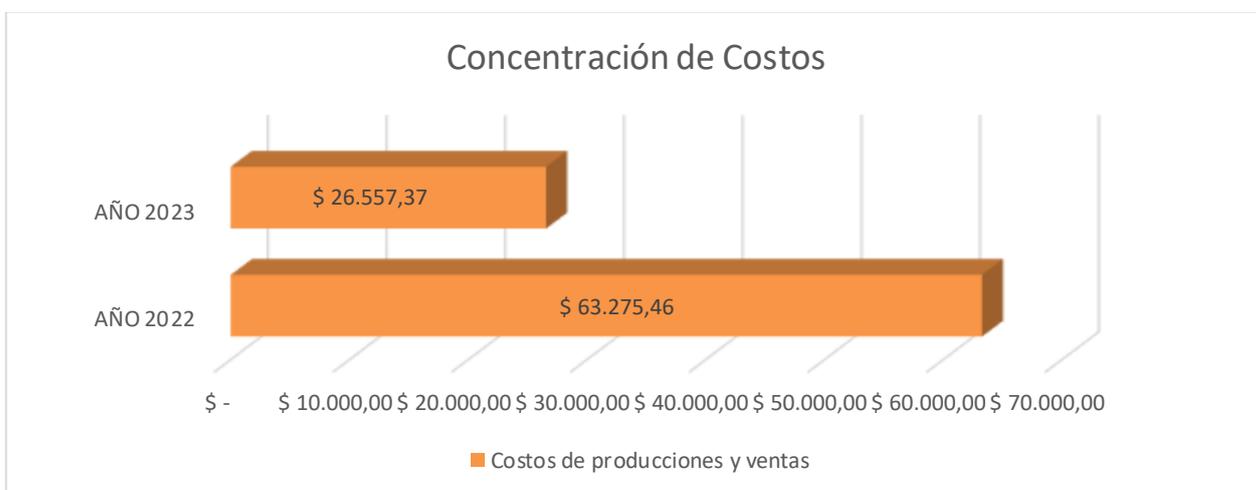
Realizado por: Sebastián, A. 2023.



**Ilustración 0-8:** Concentración de ingresos

Realizado por: Sebastián, A. 2023.

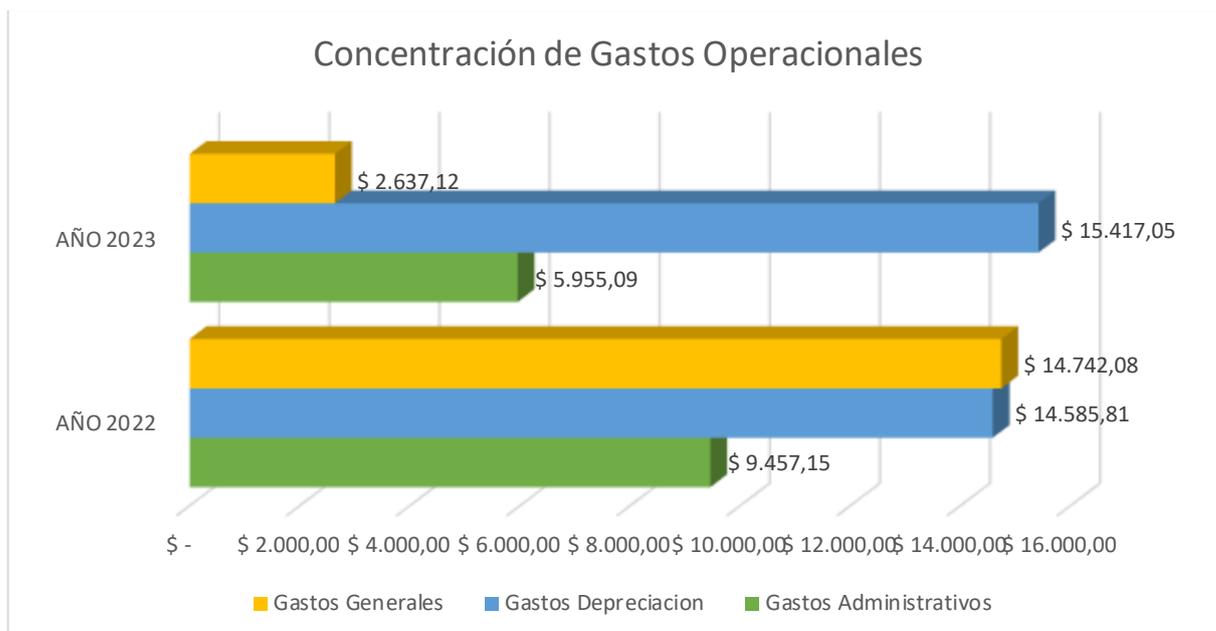
En el año 2022, los ingresos totales de CONPAPA alcanzaron \$111,523.59, representando el 100% para el análisis vertical realizado. Estos ingresos provienen de las ventas operacionales de la cooperativa. Para 2023, los ingresos totales disminuyeron a \$55,254.48. Esto significa una reducción porcentual de los ingresos operacionales en comparación con el año 2022.



**Ilustración 0-9:** Concentración de costos

Realizado por: Sebastián, A. 2023.

En el año 2022, los costos de producción y ventas representaron el 56,74% de los ingresos totales de la cooperativa. Para el año 2023 se observa una disminución en el porcentaje de costos sobre ingresos, los cuales representaron el 48,06% del total de ingresos. Se evidencia una evolución positiva en la estructura de costos de CONPAPA entre 2022 y 2023.

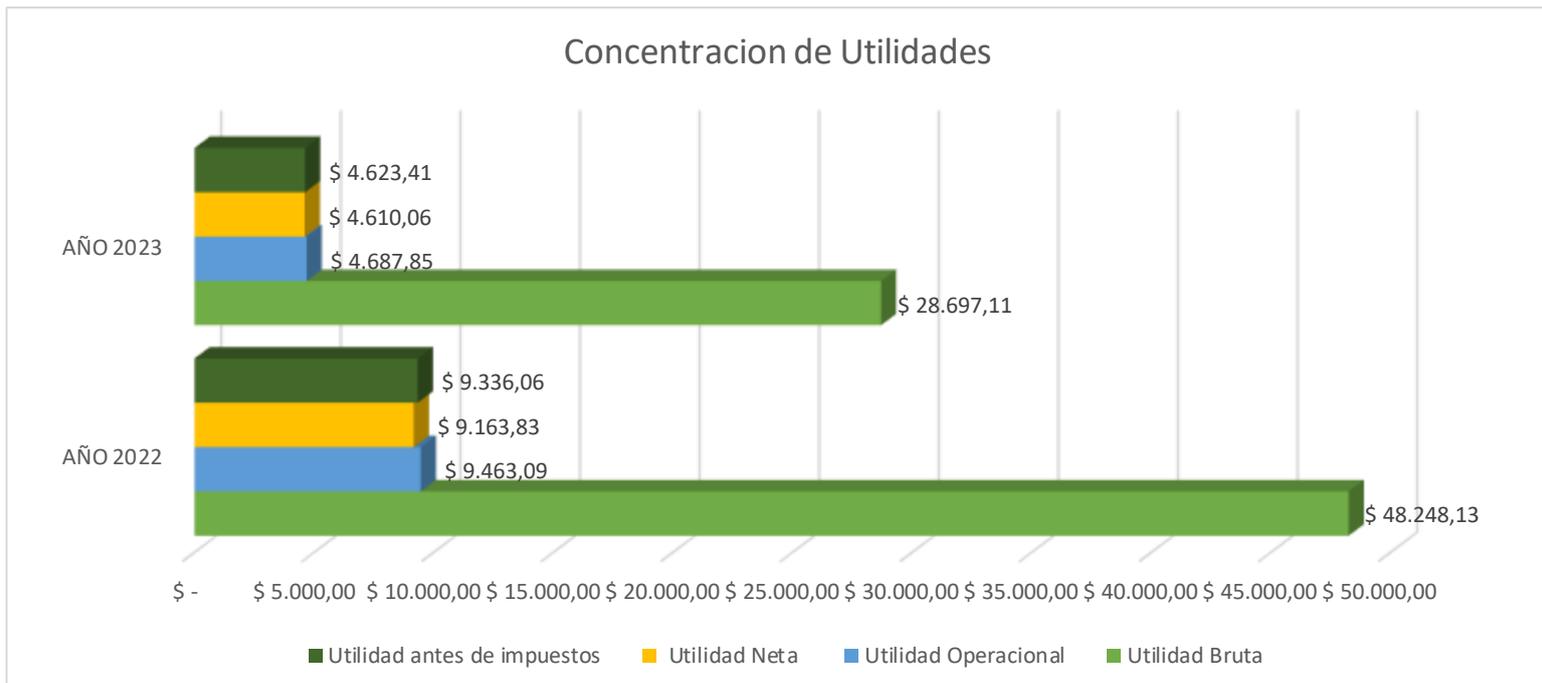


**Ilustración 0-10:** Concentración de gastos operacionales

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

En el año 2022, dentro de los gastos operacionales que representaron un 34,78% de los ingresos totales, la cuenta más representativa fue la depreciación con un 13,08%. Le siguieron los gastos generales con 13,22%, los gastos administrativos con 8,48% y los de mantenimiento y reparación con 4,75%.

Para 2023, los gastos operacionales subieron a un 43,45% de los ingresos. La depreciación creció significativamente a un 27,90%, convirtiéndose en el principal gasto operativo. Los gastos administrativos también aumentaron su participación a un 10,78% del total de ingresos para ese año. Además, cuentas como gastos generales y mantenimiento y reparación vieron reducida su proporción sobre los ingresos en 2023, representando un 4,77% y 0,58% respectivamente.



**Ilustración 0-11:** Concentración de utilidades

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

En el año 2022, CONPAPA obtuvo una utilidad bruta de \$48,248.13 dólares, lo que equivale al 43.26% de los ingresos totales. La utilidad operacional fue de \$9,463.09, representando el 8.49% de los ingresos. La utilidad antes de impuestos alcanzó los \$9,336.06 dólares, siendo el 8.37% de los ingresos. Por último, la utilidad neta fue de \$9,163.83 para 2022.

Para 2023, la utilidad bruta de CONPAPA aumentó a \$28,697.11 dólares, un 51.94% de los ingresos totales. La utilidad operacional se mantuvo estable en \$4,687.85 dólares, equivalentes al 8.48% de ingresos. La utilidad antes de impuestos llegó a \$4,623.41 dólares, siendo el 8.37% de ingresos. Mientras que la utilidad neta creció ligeramente a \$4,610.06 en 2023.

5.2.3.2 Análisis horizontal

**Tabla 0-3:** Análisis horizontal del estado de situación inicial

<b>COOPERATIVA DE CONPAPA</b>				
<b>ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL</b>				
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>				
<b>AÑOS 2022-2023</b>				
<b>CUENTAS</b>	<b>AÑO 2022</b>	<b>AÑO 2023</b>	<b>2022-2023</b>	
			<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<i>Activos Corrientes</i>				
Caja	\$ -	\$ -	\$ -	0
Bancos	\$ 154,33	\$ 11,17	-\$ 143,16	-92,76%
Cuentas y documentos por cobrar	\$ 25.134,48	\$ 2.536,30	-\$ 22.598,18	-89,91%
Crédito Tributario	\$ 20.413,63	\$ 20.557,74	\$ 144,11	0,71%
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
Anticipados pagados por anticipados	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ -	0,00%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 46.202,44</b>	<b>\$ 23.605,21</b>	<b>-\$ 22.597,23</b>	<b>-48,91%</b>
<i>Activos Fijos</i>				
Bienes Inmuebles (Terreno y Edificio)	\$ 205.724,75	\$ 205.724,75	\$ -	0,00%
Equipo de computo	\$ 2.314,60	\$ 2.314,60	\$ -	0,00%
Equipos de oficina	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ -	0,00%
Maquinaria y Equipo	\$ 74.761,84	\$ 74.761,84	\$ -	0,00%

Muebles y Enseres	\$ 7.672,92	\$ 7.672,92	\$ -	0,00%
Vehículos	\$ 26.602,00	\$ 26.602,00	\$ -	0,00%
(-) Depreciación Acumulada	\$ 136.218,64	\$ 151.635,68	\$ 15.417,04	11,32%
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 181.097,47</b>	<b>\$ 165.680,43</b>	<b>-\$ 15.417,04</b>	<b>-8,51%</b>
<b>Total del Activo</b>	<b>\$ 227.299,91</b>	<b>\$ 189.285,64</b>	<b>-\$ 38.014,27</b>	<b>-16,72%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<i>Pasivos Corrientes</i>				
Proveedores	\$ 19.108,83	\$ 10.412,40	-\$ 8.696,43	-45,51%
Sueldos por pagar	\$ 3.740,00	\$ 7.200,00	\$ 3.460,00	92,51%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 22.848,83</b>	<b>\$ 17.612,40</b>	<b>-\$ 5.236,43</b>	<b>-22,92%</b>
<i>Pasivos No Corrientes</i>				
Cuentas y Documentos por pagar a largo plazo	\$ 79.534,18	\$ 45.580,00	-\$ 33.954,18	-42,69%
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 102.383,01</b>	<b>\$ 63.192,40</b>	<b>-\$ 39.190,61</b>	<b>-38,28%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	\$ 88.364,70	\$ 88.364,70	\$ -	0,00%
Reserva de Capital	\$ 9.553,29	\$ 6.119,57	-\$ 3.433,72	-35,94%
Resultados del ejercicio	\$ 9.163,83	\$ 4.610,06	-\$ 4.553,77	-49,69%
Utilidades Acumulados	\$ 18.507,15	\$ 27.670,98	\$ 9.163,83	49,52%
Perdidas Acumuladas	-\$ 672,07	-\$ 672,07	\$ -	0,00%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 124.916,90</b>	<b>\$ 126.093,24</b>	<b>\$ 1.176,34</b>	<b>0,94%</b>
<b>Total Pasivos + Patrimonio</b>	<b>\$ 227.299,91</b>	<b>\$ 189.285,64</b>	<b>-\$ 38.014,27</b>	<b>-16,72%</b>

Fuente: Cooperativa de Productores CONPAPA Chimborazo

Realizado por: Sebastián, A. 2023.

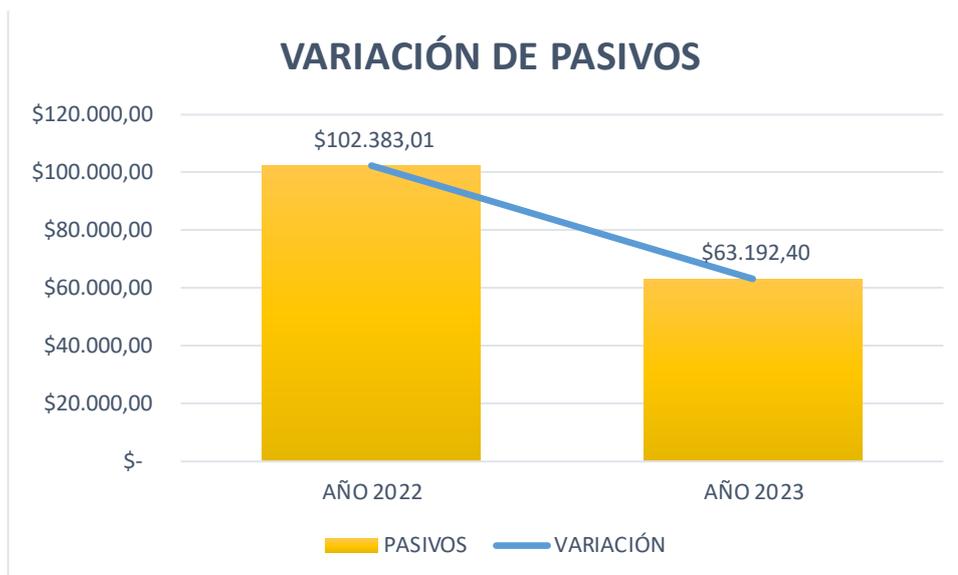
### 5.2.3.2.1 Análisis e interpretación del Análisis Horizontal de los Estados Financieros



**Ilustración 0-12:** Variación de activos

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

Al examinar las variaciones en las principales cuentas del activo entre 2022 y 2023, se observa una disminución generalizada tanto en el activo corriente como en el activo no corriente de CONPAPA entre estos dos periodos. Específicamente, el activo corriente presentó una caída absoluta de \$22,597.23, equivalente a una reducción del 48.91% entre 2022 y 2023. Esta significativa contracción del activo circulante se explica principalmente por la pronunciada disminución de 89.91% en las cuentas y documentos por cobrar, así como la fuerte caída de 92.76% en los saldos bancarios de la cooperativa. Y para terminar, en el activo no corriente se evidenció una reducción absoluta de \$15,417.04, equivalente al 8.51% entre 2022 y 2023.

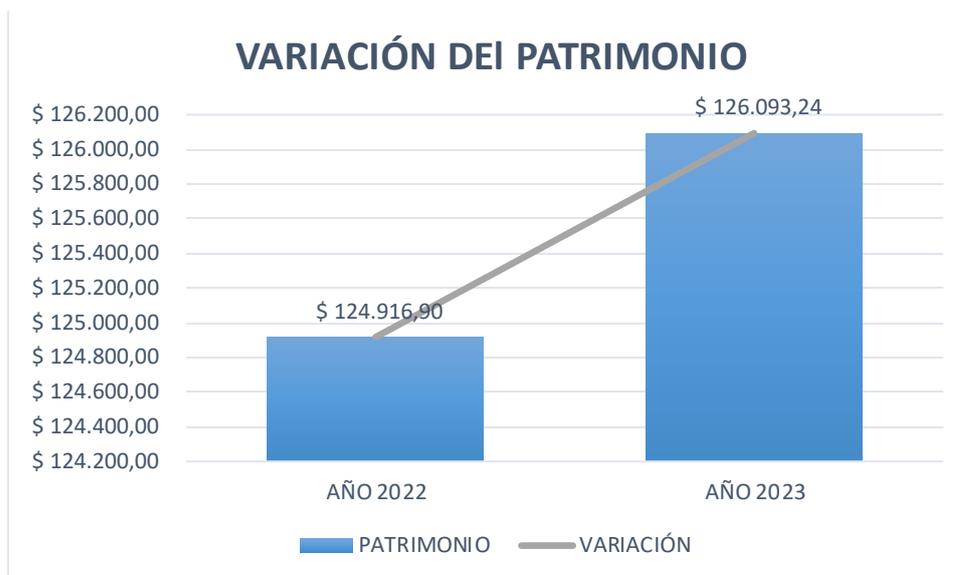


**Ilustración 0-13:** Variación de pasivos

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

De acuerdo con el análisis horizontal del estado de situación inicial de la Cooperativa de Conpapa, se observan variaciones significativas en los pasivos entre los años 2022 y 2023. En cuanto a los pasivos corrientes, la cuenta de proveedores tuvo una disminución de \$8.696,43, equivalente al 45,51%, al pasar de \$19.108,83 en 2022 a \$10.412,40 en 2023.

Por otro lado, la cuenta de sueldos por pagar aumentó en \$3.460, lo que representa un incremento del 92,51% entre los años analizados. En cuanto a los pasivos no corrientes, la cuenta de cuentas y documentos por pagar a largo plazo presentó una disminución aún más pronunciada de \$33.954,18, equivalente al 42,69%, al pasar de \$79.534,18 en 2022 a \$45.580 en 2023. Esta variación negativa tan importante evidencia que la cooperativa logró reducir de forma considerable sus obligaciones financieras de largo plazo, posiblemente renegociando préstamos, plazos de pago y tasas de interés.



**Ilustración 0-14:** Variación de patrimonio

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

La variación del patrimonio de la Cooperativa de Conpapa entre los años 2022 y 2023 muestra algunos aspectos positivos, pero también evidencia la necesidad de fortalecer ciertas cuentas patrimoniales. En cuanto al capital social, este se mantuvo estable en \$88.364,70 durante el periodo analizado. Esto demuestra capacidad de la cooperativa para retener a sus socios, sin embargo, el hecho de que no existieran nuevos aportes de capital en 2023 también podría indicar limitaciones para ampliar la base de socios y atraer nuevas inversiones.

Respecto a la reserva de capital, tuvo una disminución importante de 35,94%, equivalente a \$3.433,72 menos entre los dos años. Esta situación es un llamado de atención, ya que revela que la cooperativa se vio obligada a consumir su reserva de capital para cubrir pérdidas o imprevistos. En cuanto a los resultados del ejercicio, la caída del 49,69% en las utilidades de 2023 en comparación con 2022 es preocupante. Podría deberse a reducción de ventas, aumento de costos, mayor competencia u otros factores

**Tabla 0-4:** Análisis horizontal del estado de resultados

<b>COOPERATIVA DE CONPAPA</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>				
<b>AÑOS 2022-2023</b>				
<b>CUENTAS</b>	<b>AÑO 2022</b>	<b>AÑO 2023</b>	<b>2022-2023</b>	
			<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 111.523,59</b>	<b>\$ 55.254,48</b>	<b>-\$ 56.269,11</b>	<b>-50,45%</b>
Costos de producciones y ventas	\$ 63.275,46	\$ 26.557,37	-\$ 36.718,09	-58,03%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 48.248,13</b>	<b>\$ 28.697,11</b>	<b>-\$ 19.551,02</b>	<b>-40,52%</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>\$ 38.785,04</b>	<b>\$ 24.009,26</b>	<b>-\$ 14.775,78</b>	<b>-38,10%</b>
Gastos Administrativos	\$ 9.457,15	\$ 5.955,09	-\$ 3.502,06	-37,03%
Gastos Depreciación	\$ 14.585,81	\$ 15.417,05	\$ 831,24	5,70%
<b>Gastos Generales</b>	<b>\$ 14.742,08</b>	<b>\$ 2.637,12</b>	<b>-\$ 12.104,96</b>	<b>-82,11%</b>
Servicios Básicos	\$ 2.417,88	\$ 1.069,86	-\$ 1.348,02	-55,75%
Combustibles y Transporte	\$ 6.532,77	\$ 1.170,77	-\$ 5.362,00	-82,08%
Publicidad	\$ 311,00	\$ -	-\$ 311,00	-100,00%
Seguridad	\$ 185,37	\$ 76,36	-\$ 109,01	-58,81%
Mantenimiento y Reparación	\$ 5.295,06	\$ 320,13	-\$ 4.974,93	-93,95%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 9.463,09</b>	<b>\$ 4.687,85</b>	<b>-\$ 4.775,24</b>	<b>-50,46%</b>
Gastos Financieros	\$ 127,03	\$ 64,44	-\$ 62,59	-49,27%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 9.336,06</b>	<b>\$ 4.623,41</b>	<b>-\$ 4.712,65</b>	<b>-50,48%</b>
Impuestos	\$ 172,23	\$ 13,35	-\$ 158,88	-92,25%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 9.163,83</b>	<b>\$ 4.610,06</b>	<b>-\$ 4.553,77</b>	<b>-49,69%</b>

Fuente: Cooperativa de Productores CONPAPA Chimborazo

Realizado por: Sebastián, A. 2023.



**Ilustración 0-15:** Variación de ingresos

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

Los ingresos de la Cooperativa de Conpapa tuvieron una caída muy significativa del 50,45% entre los años 2022 y 2023, pasando de \$ 111.523,59 a \$55.254,48. Una disminución de más de la mitad en los ingresos en tan solo un año podría estar relacionada con diversos factores internos y externos.



**Ilustración 0-16:** Variación de costos

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

Con relación a los costos de producción y ventas de la Cooperativa de Conpapa, el análisis horizontal muestra una variación positiva importante entre los años 2022 y 2023.

Específicamente, los costos de producción y ventas se redujeron en \$36.718,09, equivalente a una disminución porcentual del 58,03%, al pasar de \$63.275,46 en 2022 a \$26.557,37 en 2023.

Esta variación indica que la cooperativa logró optimizar de manera considerable sus procesos de producción y distribución.



**Ilustración 0-17:** Variación de gastos operacionales

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

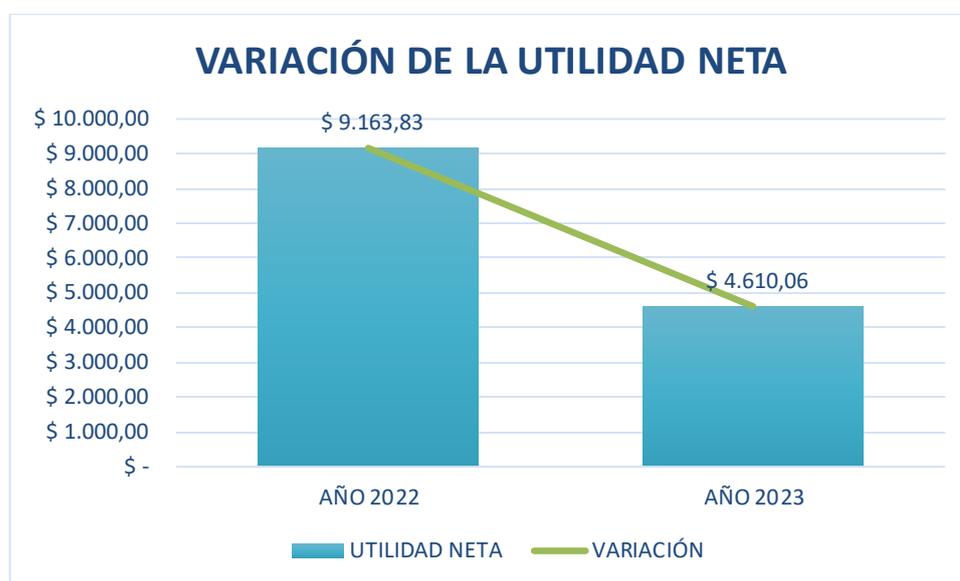
La variación en los gastos operacionales de la Cooperativa de Conpapa entre 2022 y 2023 muestra una disminución positiva de \$14.775,78, equivalente al 38,10%, al pasar de \$38.785,04 a \$24.009,26. Esta reducción se explica principalmente por la baja significativa en los gastos generales, que pasaron de \$14.742,08 en 2022 a solo \$2.637,12 en 2023, lo que implica una variación de -82,11%.

Dentro de los gastos generales, las cuentas con mayor disminución fueron:

Mantenimiento y reparación, con una baja de 93,95%, al pasar de \$5.295,06 en 2022 a \$320,13 en 2023. Esta positiva variación se atribuye probablemente a que en 2022 hubo que realizar reparaciones o adecuaciones mayores en la infraestructura, mientras que en 2023 el mantenimiento fue más rutinario.

Combustibles y transporte, con una reducción del 82,08% entre los dos años analizados, al disminuir de \$6.532,77 a solo \$1.170,77.

Servicios básicos como electricidad, agua, teléfono e internet, los cuales se redujeron en un 55,75%, posiblemente por la implementación de medidas de ahorro energético y optimización de contratos con proveedores de estos servicios.



**Ilustración 0-18:** Variación de la utilidad neta

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

La utilidad neta de la Cooperativa de Conpapa sufrió una reducción importante de \$4.553,77, equivalente al 49,69%, al pasar de \$9.163,83 en 2022 a \$4.610,06 en 2023. Esta caída tan significativa en las utilidades se explica principalmente por la disminución del 50,45% en los ingresos por ventas de la cooperativa en el año 2023 en comparación con 2022. A pesar de que la empresa logró reducir costos y gastos operativos gracias a medidas de optimización durante el año, dichos ahorros no pudieron compensar la fuerte baja en los ingresos.

#### 5.2.4 *Indicadores Financieros*

Las razones o indicadores financieros representan herramientas cruciales que posibilitan el análisis financiero de una empresa, proporcionando una visión precisa de su situación real a través de la información obtenida en los estados financieros. En el contexto de la Cooperativa Agropecuaria CONPAPA, se llevó a cabo el cálculo, análisis e interpretación de los índices de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad, estableciendo así una evaluación integral de su desempeño financiero.

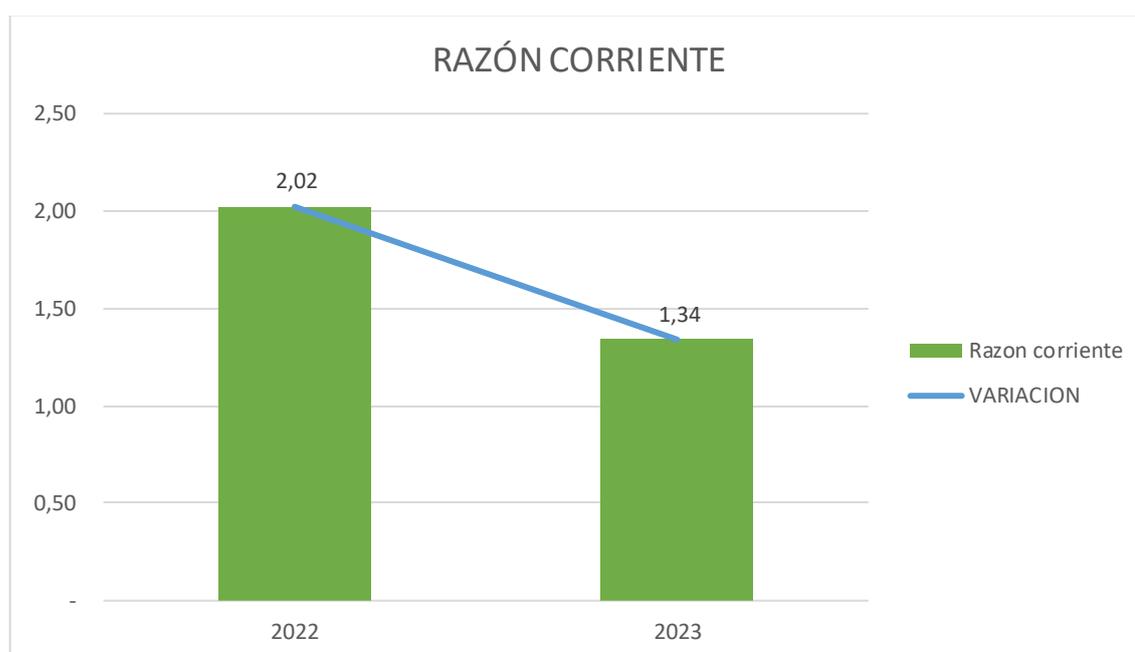
### 5.2.4.1 Liquidez

**Tabla 0-5:** Ratios de liquidez

Liquidez	Formula	2022	2023
Razón corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	2,02	1,34
Fondo de maniobra	Activo corriente-Pasivo corriente	\$ 23.353,61	\$ 5.992,81
Necesidades Operativas de Fondos	Activo circulante operativo-Pasivo Circulante operativo	\$ 23.353,61	\$ 5.992,81
Posición real de liquidez	Fondo de maniobra - Necesidades operativas de fondos	\$ -	\$ -

**Fuente:** Cooperativa de Productores CONPAPA Chimborazo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.



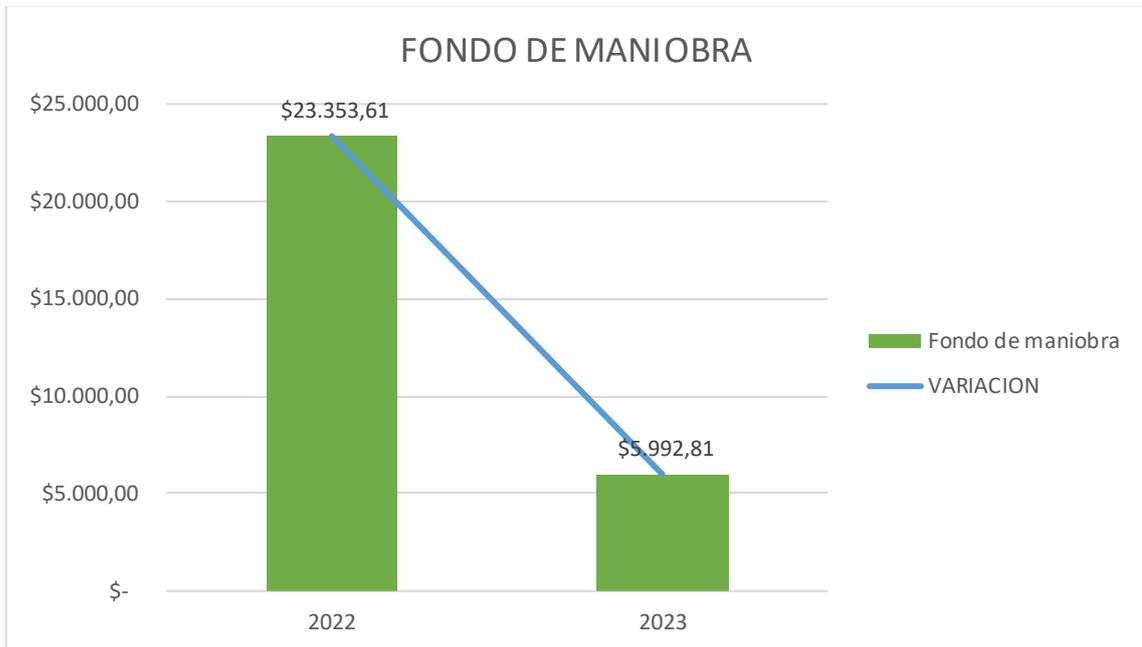
**Ilustración 0-19:** Razón corriente

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

De acuerdo con los indicadores de liquidez presentados, se observa que la razón corriente de la Cooperativa de Conpapa tuvo una disminución al pasar de 2,02 en 2022 a 1,34 en 2023.

Esto significa que en 2022 por cada dólar de pasivo corriente la empresa contaba con 2,02 dólares de activo corriente para respaldarlo. Sin embargo, esta capacidad de generar liquidez a corto plazo

se redujo en 2023, llegando a 1,34 dólares de activo corriente por cada dólar de pasivo corriente. Aunque el valor de 2023 se encuentra por encima del mínimo aceptable que es 1, esto confirma que la liquidez de la cooperativa se debilitó entre los dos periodos analizados.



#### **Ilustración 0-20:** Fondo de maniobra

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

En relación con el fondo de maniobra de la Cooperativa de Conpapa, se observa una disminución importante entre los años analizados, pasando de \$23.353,61 en 2022 a \$5.992,81 en 2023. El fondo de maniobra representa la diferencia entre el activo y el pasivo corrientes, y mide los recursos de corto plazo con los que cuenta una empresa para operar después de pagar sus deudas también de corto plazo.

La reducción del 75% en este indicador demuestra que la cooperativa ha venido consumiendo su capital de trabajo. Posiblemente tuvo que utilizar parte de sus activos corrientes más líquidos para pagar obligaciones financieras o proveedores.



### **Ilustración 0-21: NOF**

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

En cuanto a las necesidades operativas de fondos de la Cooperativa de Conpapa, se observa que tuvieron el mismo valor que el fondo de maniobra en ambos años analizados. Esto significa que la totalidad del capital de trabajo o activos corrientes de la cooperativa está comprometida para sus operaciones a corto plazo.

El hecho de que esta cifra sea igual al fondo de maniobra en 2022 y 2023 sugiere que la cooperativa no cuenta con excedentes de activos corrientes o liquidez adicional. Todos sus recursos de corto plazo están destinados a sustentar las actividades diarias y cualquier imprevisto podría comprometer sus operaciones.

### **Posición real de liquidez**

Al analizar la posición real de liquidez de la Cooperativa de Conpapa, se observa que tuvo un valor de \$0 en ambos años. Esto significa que la empresa no cuenta con excedentes de liquidez o recursos ociosos después de cubrir sus necesidades de operación.

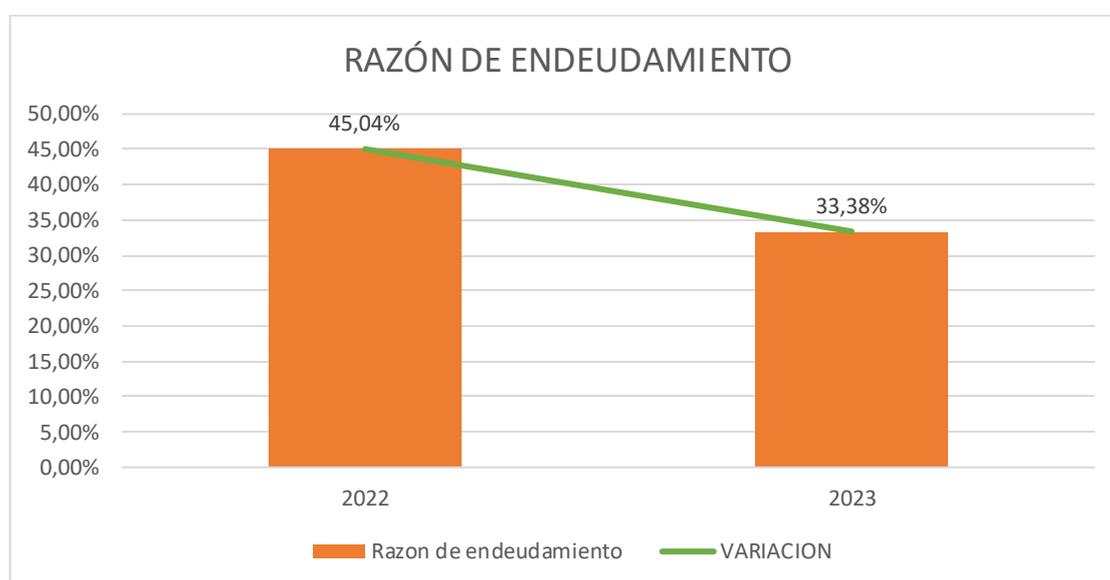
### 5.2.4.2 Solvencia

**Tabla 0-6:** Ratios de solvencia

Solvencia	Formula	2022	2023
Razón de endeudamiento	Total Pasivos/ Total Activos	45,04%	33,38%
Razón de deuda-capital	Total Pasivos/ Total Patrimonio	81,96%	50,12%
Apalancamiento	Total Activo/ Total Patrimonio	1,82	1,50

**Fuente:** Cooperativa de Productores CONPAPA Chimborazo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.



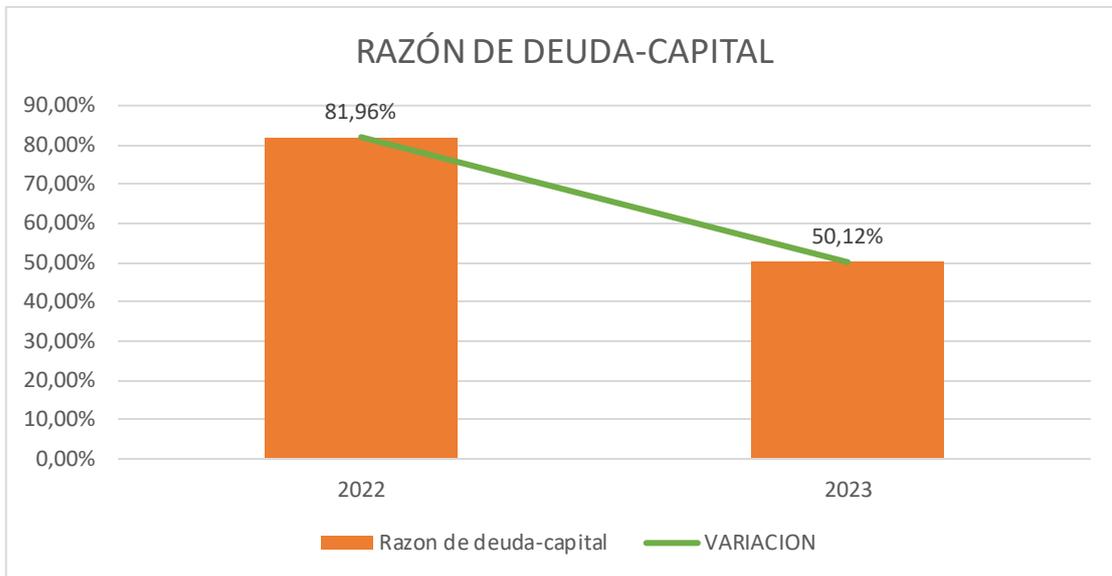
**Ilustración 0-22:** Razón de endeudamiento

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

La razón de endeudamiento de la Cooperativa de Conpapa tuvo una positiva reducción entre los años 2022 y 2023, pasando de 45,04% a 33,38%. Este indicador mide el porcentaje de los activos totales que están financiados por acreedores a través de deudas. La disminución de casi 12 puntos porcentuales en la razón de endeudamiento es una señal favorable para la cooperativa porque significa que ahora depende menos del financiamiento de terceros.

Al bajar su razón de endeudamiento, la cooperativa incrementa su solvencia a largo plazo ya que está menos expuesta a los riesgos asociados al excesivo apalancamiento. Reducir este indicador

por debajo del 50% es saludable porque implica que el patrimonio está financiando más de la mitad de los activos.

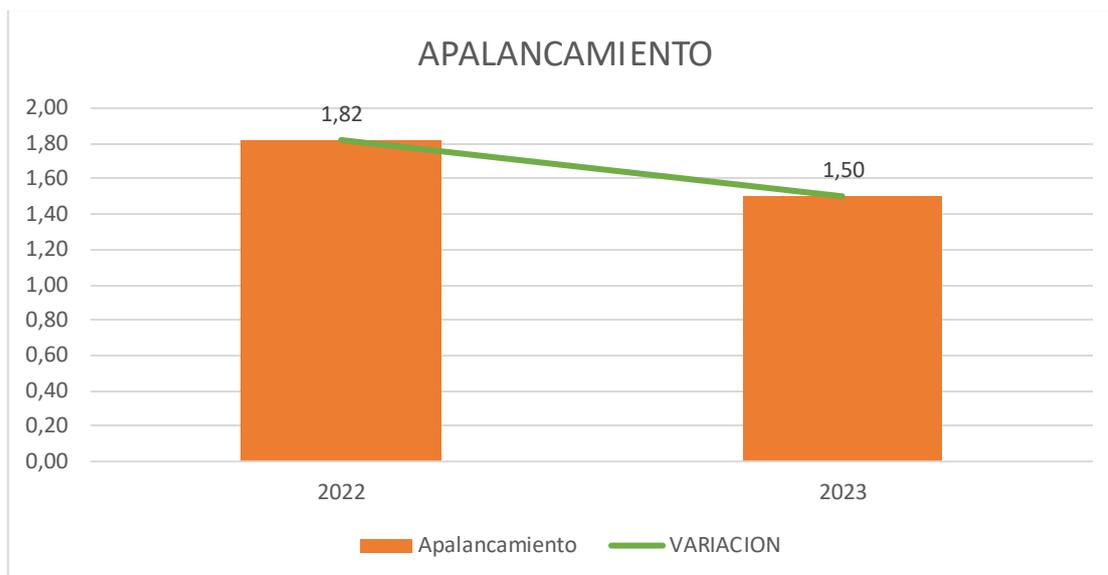


### **Ilustración 0-23: Razón de Deuda-Capital**

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

La razón de deuda-capital de la Cooperativa de Conpapa pasó de 81,96% en 2022 a 50,12% en 2023, mostrando una mejoría en este indicador. La razón de deuda-capital compara el nivel de deudas totales con el capital contable o patrimonio. Su disminución significa que la proporción de deudas con respecto al capital de la cooperativa se redujo de manera importante.

Continuando, en 2022 las deudas representaban casi el 82% del capital, mientras que en 2023 equivalen solo al 50% del mismo. Esto revela un fortalecimiento patrimonial, pues ahora hay más respaldo del capital propio por cada dólar de deuda. Una razón deuda-capital cercana al 50% como la de 2023 se considera saludable, ya que provee cierto nivel de apalancamiento sin exponer en exceso a la cooperativa.



### Ilustración 0-24: Apalancamiento

Realizado por: Sebastián, A. 2023.

El apalancamiento de la Cooperativa de Conpapa presentó una variación positiva al disminuir de 1,82 en 2022 a 1,50 en 2023. El apalancamiento indica cuántos dólares de activos totales existen por cada dólar de patrimonio. Entre más alto es este indicador, mayor es el nivel de endeudamiento y riesgo de la empresa. La reducción de 1,82 a 1,50 muestra que la cooperativa incrementó ligeramente el financiamiento a través de patrimonio y disminuyó un poco su dependencia del endeudamiento. Aunque el apalancamiento sigue siendo relativamente alto, la variación es positiva. La reducción leve pero favorable del apalancamiento financiero refleja que la Cooperativa de Conpapa mejoró ligeramente su solvencia al depender menos del endeudamiento para financiar sus operaciones.

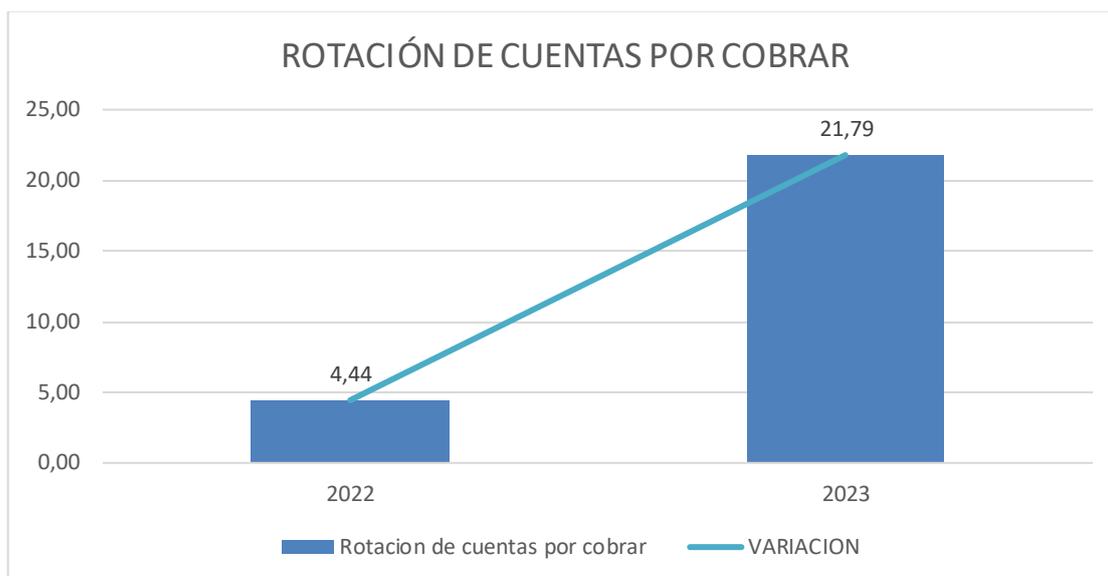
#### 5.2.4.3 Gestión de activos

**Tabla 0-7:** Ratios de gestión de activos

Gestión de activos	Formula	2022	2023
Rotación de cuentas por cobrar	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por cobrar}$	4,44	21,79
Rotación de cuentas por pagar	$\text{Costo de producción y ventas} / \text{Cuentas por pagar}$	2,77	1,51
Rotación de activos totales	$\text{Ventas} / \text{Activos total}$	0,49	0,29

Fuente: Cooperativa de Productores CONPAPA Chimborazo

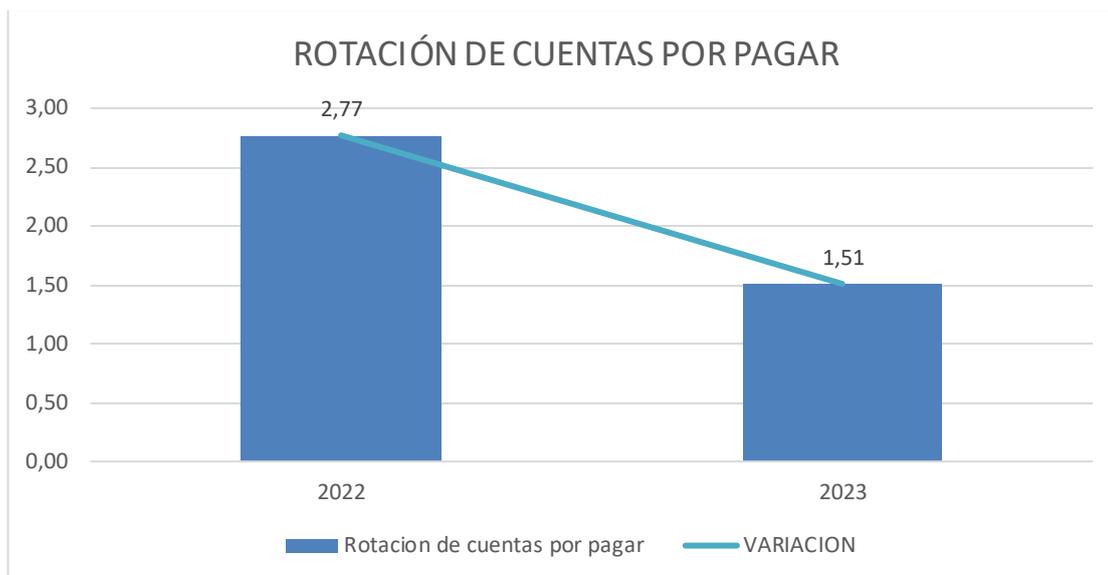
Realizado por: Sebastián, A. 2023.



**Ilustración 0-25:** Rotación de cuentas por cobrar

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

En cuanto a la rotación de cuentas por cobrar de la Cooperativa de Conpapa, se observa una mejoría significativa entre los años 2022 y 2023. Este indicador pasó de 4,44 veces en 2022 a 21,79 veces en 2023. Esto significa que la cooperativa está cobrando a sus clientes mucho más rápido, ya que está convirtiendo sus cuentas por cobrar en efectivo 21,79 veces al año, versus solo 4,44 veces en el año anterior.

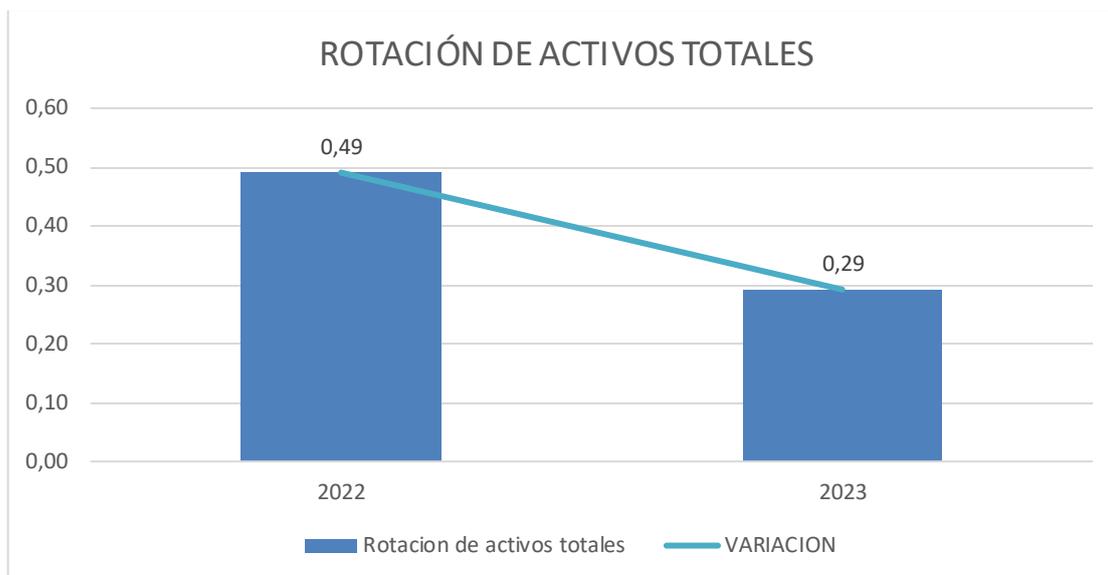


**Ilustración 0-26:** Rotación de cuentas por pagar

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

En relación con la rotación de cuentas por pagar, este indicador presentó una variación negativa en la Cooperativa de Conpapa al pasar de 2,77 veces en 2022 a 1,51 veces en 2023.

Esto significa que la cooperativa está tardando más tiempo en pagar a sus proveedores, ya que está rotando sus cuentas por pagar solo 1,51 veces al año versus 2,77 veces el año anterior. La baja en este indicador genera riesgos importantes, ya que puede afectar las relaciones y condiciones comerciales con los proveedores. Asimismo, una rotación de solo 1,51 es bastante baja en comparación al promedio del sector.



**Ilustración 0-27:** Rotación de activos totales

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

Asimismo, la rotación de activos totales cayó de 0,49 a 0,29 entre los dos periodos analizados, lo que significa que los activos en su conjunto están generando menos ventas por cada dólar invertido. Esta situación podría indicar exceso de activos improductivos o problemas en las decisiones de inversión y operación.

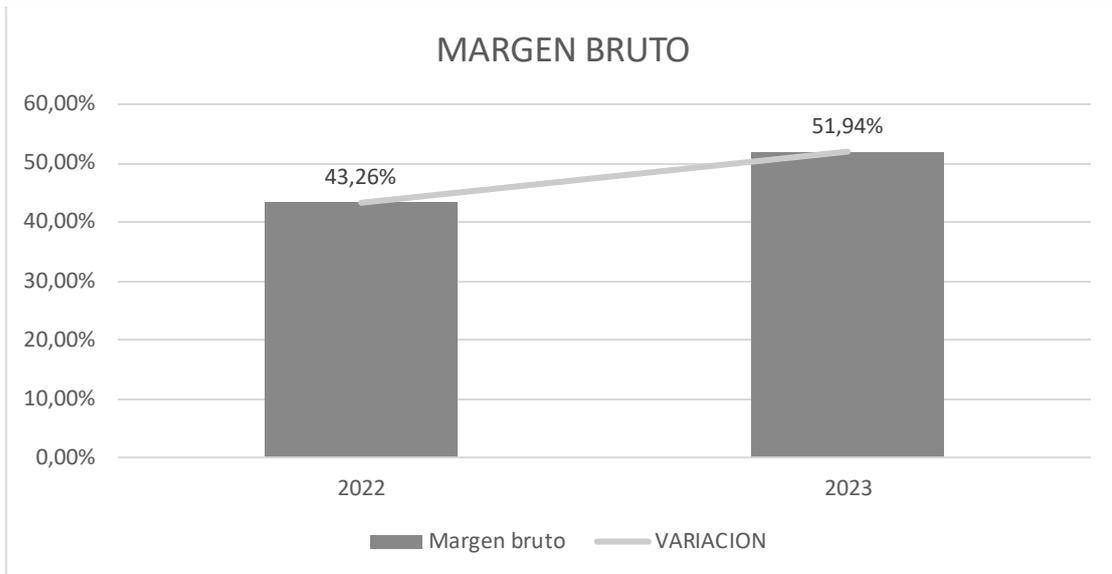
5.2.4.4 *Rentabilidad*

**Tabla 0-8:** Ratios de rentabilidad

Rentabilidad	Formula	2022	2023
Margen bruto	Utilidad bruta/Ventas	43,26%	51,94%
Margen de beneficio neto (ROS)	Utilidad neta/Ventas	8,22%	8,34%
Rendimiento sobre activos totales (ROA)	Utilidad neta/Activo total	4,03%	2,44%
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad neta/Patrimonio	7,34%	3,66%

**Fuente:** Cooperativa de Productores CONPAPA Chimborazo

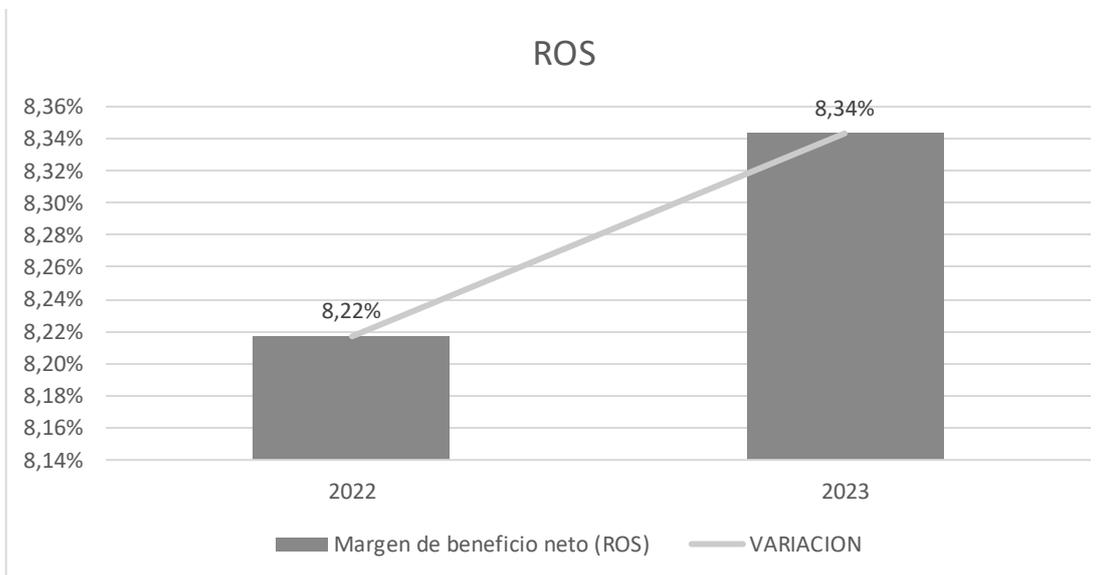
**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.



**Ilustración 0-28: Margen bruto**

Realizado por: Sebastián, A. 2023.

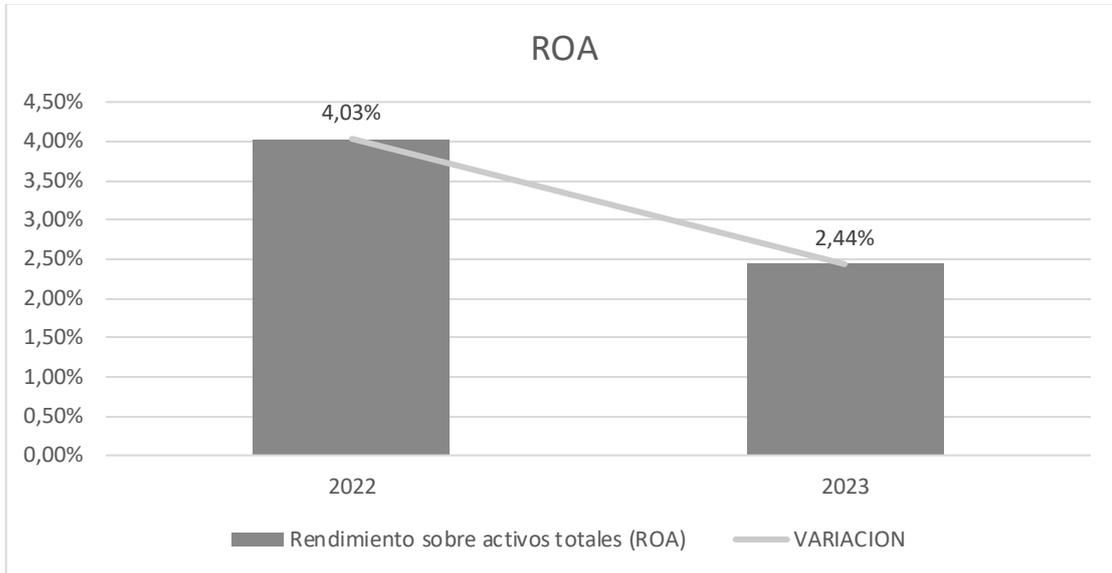
El margen bruto tuvo una mejoría al pasar de 43,26% en 2022 a 51,94% en 2023. Esto significa que la utilidad bruta representa una mayor proporción de las ventas, lo cual es positivo pues refleja que se están reduciendo costos y gastos directos o aumentando los precios.



**Ilustración 0-29: ROS**

Realizado por: Sebastián, A. 2023.

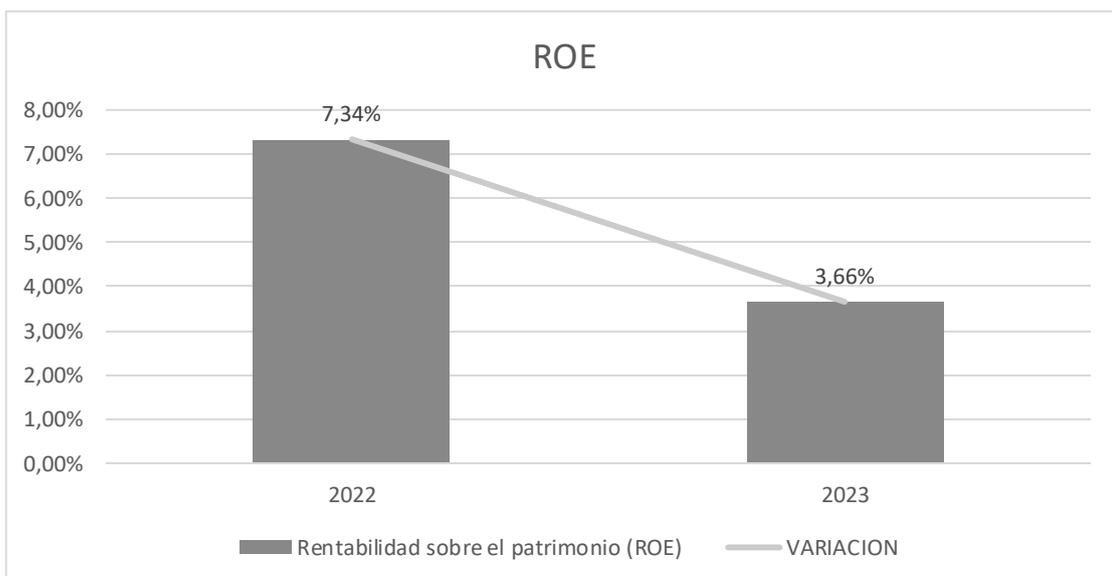
El margen de beneficio neto (ROS) se mantuvo estable en 8,22% para 2022 y 8,34% para 2023. Que se haya sostenido la rentabilidad neta sobre las ventas a pesar de la caída en los ingresos es una señal positiva de gestión de la cooperativa.



### Ilustración 0-30: ROA

Realizado por: Sebastián, A. 2023.

Sin embargo, el rendimiento sobre activos totales (ROA) disminuyó de 4,03% a 2,44% entre los dos años, es decir que los activos están generando menor utilidad neta. Esto se debe a la ineficiencias en el uso de los activos.



### Ilustración 0-31: ROE

Realizado por: Sebastián, A. 2023.

Similarmente, la rentabilidad sobre patrimonio (ROE) cayó de 7,34% en 2022 a 3,66% en 2023, lo que implica menor retorno de la inversión de los socios en el último año. Aunque se han controlado costos y sostenido márgenes, se requiere mejorar la eficiencia en el uso de los activos y en la generación de valor al patrimonio de los socios a través de estrategias que impulsen la productividad.

## **5.3 Fase de Planteamiento**

### **5.3.1 Introducción**

Tras examinar los Estados Financieros proporcionados por la cooperativa Conpapa, se ha llevado a cabo un diagnóstico financiero de la cooperativa en cuestión. Este análisis ha permitido identificar la verdadera situación financiera y a partir de esta evaluación, se han propuesto políticas y estrategias con el objetivo de optimizar los recursos económicos y financieros. Además, se ha desarrollado un modelo de gestión financiera específicamente adaptado a las necesidades de la cooperativa, que servirá como una herramienta fundamental para la toma de decisiones y el crecimiento sostenible de la cooperativa.

### **5.3.2 Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión administrativo-financiero basado en los principios de transparencia financiera y planificación para mejorar el desempeño de los recursos económicos y financieros de la Cooperativa de Productores Agropecuarios del Proyecto CONPAPA, período 2023-2027.

#### **Objetivos específicos**

- Análisis de la misión y visión de la cooperativa Conpapa.
- Elaborar un cuadro de mando integral anual enfocado en la optimización de los recursos económicos y financieros de la cooperativa.
- Desarrollar proyecciones financieras a partir de políticas financieras con el propósito de establecer una nueva y adecuada estructura financiera.
- Diseñar un sistema de control para el seguimiento del modelo de gestión financiera propuesto.

### **5.3.3 Análisis de la misión y visión**

La misión de la cooperativa Conpapa refleja su compromiso con la comunidad agrícola de la provincia de Chimborazo, al destacar su enfoque en la planificación y gestión eficiente, así como su capacidad para ofrecer productos de calidad con estándares altos. Además, su objetivo de

posicionarse en el mercado y ser reconocidos a nivel provincial y nacional demuestra su ambición por el crecimiento y la excelencia en su desempeño.

En cuanto a la visión, la cooperativa aspira a convertirse en un líder del mercado agrícola, representando los intereses de los agricultores y estableciendo alianzas estratégicas a nivel provincial. Esta visión muestra una orientación hacia el desarrollo sostenible y la expansión, al buscar fortalecer sus vínculos con los productores y otros actores clave en la industria agrícola.

En general, tanto la misión como la visión de la cooperativa Conpapa están alineadas con sus objetivos de crecimiento, calidad y representación de los agricultores, lo que sugiere un enfoque sólido en la gestión financiera y una visión estratégica clara para el futuro. Sin embargo, podrían considerar la inclusión de elementos específicos relacionados con la sostenibilidad financiera y el desarrollo de capacidades financieras entre sus miembros para garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo.

### 5.3.4 Cuadro de mando integral

**Tabla 0-9:** Cuadro de mando integral

<b>Perspectiva</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Financiera</b>	Incrementar el margen neto de utilidad al 15% (ROS)	Renegociación de precios y condiciones con proveedores.	Aumentar el margen neto de utilidad de un 8,34% en 2023 a un porcentaje mayor a 15% en 2024.	Margen neto de utilidad
		Reducción de mermas y desperdicios en producción.		
Automatización de procesos operativos.				
	Mejorar la rentabilidad sobre activos (ROA)	Evaluación y venta de activos improductivos	El ROA actual de CONPAPA es de 2,44%. La meta es aumentarlo a un porcentaje mayor a 5% en 2024.	Rendimiento sobre activos (ROA)

		Inversión en tecnología y activos estratégicos		
		Establecer un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria, equipos de riego, vehículos, instalaciones, etc.		
		Capitalización de utilidades.		
		Atracción de nuevas inversiones de socios	CONPAPA tiene una rentabilidad sobre patrimonio actual de 3,66%. La meta es superar el 10% durante los próximos 5 años.	Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)

		Implementar un mecanismo formal de control de cuentas por pagar y cobranzas para optimizar capital de trabajo.		
--	--	--	--	--

<b>Cientes/ Mercado</b>	Incrementar la lealtad y retención de clientes	Desarrollar programa de fidelización con incentivos y beneficios exclusivos para los mejores clientes.	Retener al 80% de los principales clientes anualmente.	Tasa de retención de clientes
		Fortalecer la experiencia posventa con seguimiento periódico y comunicación personalizada.		
	Aumentar la cartera de clientes	Desarrollar estrategias focalizadas de captación para nuevos segmentos y nichos de mercado.	Obtener 1 cliente nuevo al año, hasta el 2027	Número de nuevos clientes, ventas por cliente.

		Ofrecer nuevos canales de venta y modalidades de compra, incluyendo comercio electrónico.		
--	--	---	--	--

<b>Procesos internos</b>	Incrementar la participación e involucramiento de los socios	Realizar reuniones y talleres periódicos para recoger retroalimentación de los socios.	Metas: 75% de socios activamente participando en capacitaciones y reuniones anuales.	% de participación de socios en actividades de la cooperativa.
		Implementar programas de capacitación en temas administrativos y financieros para los socios.		
		Establecer planes de incentivos y compensación para socios más activos y comprometidos.		
	Mejorar la calidad y consistencia de los productos	Establecer estándares claros de calidad y controles rigurosos en producción.	Reducir defectos y devoluciones en un 25% anual. Lograr un índice de calidad de producto del 80%.	% de defectos y devoluciones, índice de calidad.
		Capacitar a los operarios en buenas prácticas y normas de calidad.		
		Implementar sistemas de trazabilidad de lotes y materias primas.		

	Reducir costos y gastos operativos	Renegociar con proveedores precios, créditos y descuentos por volumen.	Reducir costos de producción y gastos operativos en un 10% anual.	% reducción de costos de producción, % reducción de gastos operativos sobre ventas.
		Limitar viáticos de viajes y gastos de representación no esenciales.		
		Racionalizar costos de mantenimiento y reparaciones con programas preventivos.		
		Automatizar procesos para reducir requerimientos de mano de obra.		

<b>Crecimiento y aprendizaje</b>	Desarrollar las competencias del talento humano	Implementar un plan de capacitación anual enfocado en cerrar brechas de habilidades.	Capacitar al personal en al menos 50 horas al año. Lograr que el 75% del personal sea evaluado periódicamente.	Horas de capacitación por empleado, % de empleados evaluados.
		Establecer programas de entrenamiento para los nuevos empleados.		

		Realizar evaluaciones periódicas de desempeño.		
	Mejorar el ambiente y clima laboral	Realizar mediciones periódicas de satisfacción del personal.	Mejorar la satisfacción del personal a un 80%. Reducir la rotación de personal a menos del 10% anual.	Índice de satisfacción del personal, tasa de rotación.
		Establecer espacios para la retroalimentación de empleados sobre mejoras laborales.		
		Implementar programas de reconocimiento y recompensas.		

**Fuente:** Cooperativa de Productores CONPAPA Chimborazo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

### 5.3.5 *Políticas financieras*

Las políticas siguientes han sido desarrolladas en consonancia con las estrategias planteadas en el cuadro de mando integral para el modelo de gestión administrativa y financiera, y serán aplicadas al estado de situación financiera y el estado de resultados. Estas políticas han sido diseñadas tras considerar las debilidades y problemas financieros y administrativos identificados durante el análisis del diagnóstico de la cooperativa. Además, se ha realizado una proyección para los próximos cinco años con el fin de orientar estas políticas hacia el logro del objetivo establecido

- **Ingresos:** tendrían un incremento del 15% en 2024 y un incremento acumulativo progresivo del 5% en 2025, 10% en 2026, y 15% en 2027
- **Costo de producción y ventas:** se reduciría en 2% anual durante los próximos 4 años mediante automatización de procesos, reducción de mermas y mayor eficiencia.
- **Gastos de depreciación:** se proyecta un incremento del 10% anual por las nuevas inversiones en activos productivos.
- **Gastos generales:** Aumentaría el gasto de la publicidad y al igual que el combustible, por otro lado, se reduciría el mantenimiento y reparación, como también se mantendrían los gastos de servicios básicos.
- **Gastos financieros:** tienen un potencial de reducción del 50% en el primer año mediante renegociación de tasas de interés y mejora del flujo de caja.
- **Efectivo:** Incremento del 10% anual progresivo por mejora en flujo de caja.
- **Activos fijos:** Incremento del 8% por adquisiciones en maquinaria y equipo proyectadas.
- **Cuentas por cobrar:** Incremento del 18% por aumento de ventas, se establece que este aumento estará respaldado principalmente por clientes confiables como la Cervecería Nacional.
- **Proveedores:** Un incremento anual en la cuenta proveedores del 10%
- **Patrimonio:** Incremento del capital social 20% por capitalización de utilidades.
- **Pasivos con bancos:** Reducción del 10% por pago de deudas.

### 5.3.6 *Proyecciones financieras*

A través del cuadro de mando integral, se llevaron a cabo las proyecciones del estado financiero y del estado de resultados para el año 2027, considerando tanto las políticas financieras como administrativas, y utilizando como referencia los estados financieros del año 2022 y 2023. Este enfoque permitió una planificación más integral y precisa para la optimización de los recursos económicos y financieros, alineada con los objetivos estratégicos de la cooperativa Conpapa.

**Tabla 0-10:** Estado de situación inicial proyectado

<b>COOPERATIVA DE CONPAPA</b>					
<b>ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL PROYECTADO</b>					
<b>AÑOS 2023-2027</b>					
<b>CUENTAS</b>	<b>AÑO 2023</b>	<b>AÑO 2024</b>	<b>AÑO 2025</b>	<b>AÑO 2026</b>	<b>AÑO 2027</b>
<b>ACTIVOS</b>					
<i>Activos Corrientes</i>					
Caja	\$ -	\$ 100,00	\$ 110,00	\$ 132,00	\$ 171,60
Bancos	\$ 11,17	\$ 100,00	\$ 110,00	\$ 132,00	\$ 171,60
Cuentas y documentos por cobrar	\$ 2.536,30	\$ 2.992,83	\$ 3.531,54	\$ 4.167,22	\$ 4.917,32
Impuestos	\$ 20.557,74	\$ 20.703,70	\$ 20.850,70	\$ 20.998,74	\$ 21.147,83
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Anticipados pagados por anticipados	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 23.605,21</b>	<b>\$ 24.396,53</b>	<b>\$ 25.102,24</b>	<b>\$ 25.929,96</b>	<b>\$ 26.908,35</b>
<i>Activos Fijos</i>					
Bienes Inmuebles(Terreno y Edificio)	\$ 205.724,75	\$ 205.724,75	\$ 205.724,75	\$ 205.724,75	\$ 205.724,75
Equipo de computo	\$ 2.314,60	\$ 2.314,60	\$ 2.314,60	\$ 2.314,60	\$ 2.314,60
Equipos de oficina	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Maquinaria y Equipo	\$ 74.761,84	\$ 80.742,79	\$ 87.202,21	\$ 94.178,39	\$ 101.712,66
Muebles y Enseres	\$ 7.672,92	\$ 7.672,92	\$ 7.672,92	\$ 7.672,92	\$ 7.672,92
Vehículos	\$ 26.602,00	\$ 26.602,00	\$ 26.602,00	\$ 26.602,00	\$ 26.602,00
(-)Depreciación Acumulada	\$ 151.635,68	\$ 166.799,25	\$ 166.799,25	\$ 166.799,25	\$ 166.799,25
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 165.680,43</b>	<b>\$ 156.497,81</b>	<b>\$ 162.957,23</b>	<b>\$ 169.933,41</b>	<b>\$ 177.467,68</b>

<b>Total del Activo</b>	\$	<b>189.285,64</b>	\$	<b>180.894,34</b>	\$	<b>188.059,47</b>	\$	<b>195.863,37</b>	\$	<b>204.376,03</b>
<b>PASIVOS</b>										
<i>Pasivos Corrientes</i>										
Proveedores	\$	10.412,40	\$	11.453,64	\$	12.599,00	\$	13.858,90	\$	15.244,79
Sueldos por pagar	\$	7.200,00	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
<b>Total Pasivo Corriente</b>	\$	<b>17.612,40</b>	\$	<b>11.453,64</b>	\$	<b>12.599,00</b>	\$	<b>13.858,90</b>	\$	<b>15.244,79</b>
<i>Pasivos No Corrientes</i>										
Cuentas y Documentos por pagar a largo plazo	\$	45.580,00	\$	36.464,00	\$	29.171,20	\$	23.336,96	\$	18.669,57
<b>Total Pasivos</b>	\$	<b>63.192,40</b>	\$	<b>47.917,64</b>	\$	<b>41.770,20</b>	\$	<b>37.195,86</b>	\$	<b>33.914,36</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
Capital Social	\$	88.364,70	\$	89.444,58	\$	99.356,76	\$	102.405,55	\$	97.450,96
Reserva de Capital	\$	6.119,57	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Resultados del ejercicio	\$	4.610,06	\$	11.886,30	\$	13.775,40	\$	18.958,43	\$	28.263,29
Utilidades Acumulados	\$	27.670,98	\$	31.645,82	\$	33.157,11	\$	37.303,52	\$	44.747,42
Perdidas Acumuladas	-\$	672,07								
<b>Total Patrimonio</b>	\$	<b>126.093,24</b>	\$	<b>132.976,70</b>	\$	<b>146.289,27</b>	\$	<b>158.667,50</b>	\$	<b>170.461,67</b>
<b>Total Pasivos + Patrimonio</b>	\$	<b>189.285,64</b>	\$	<b>180.894,34</b>	\$	<b>188.059,47</b>	\$	<b>195.863,37</b>	\$	<b>204.376,03</b>

Fuente: Cooperativa de Productores CONPAPA Chimborazo

Realizado por: Sebastián, A. 2023.

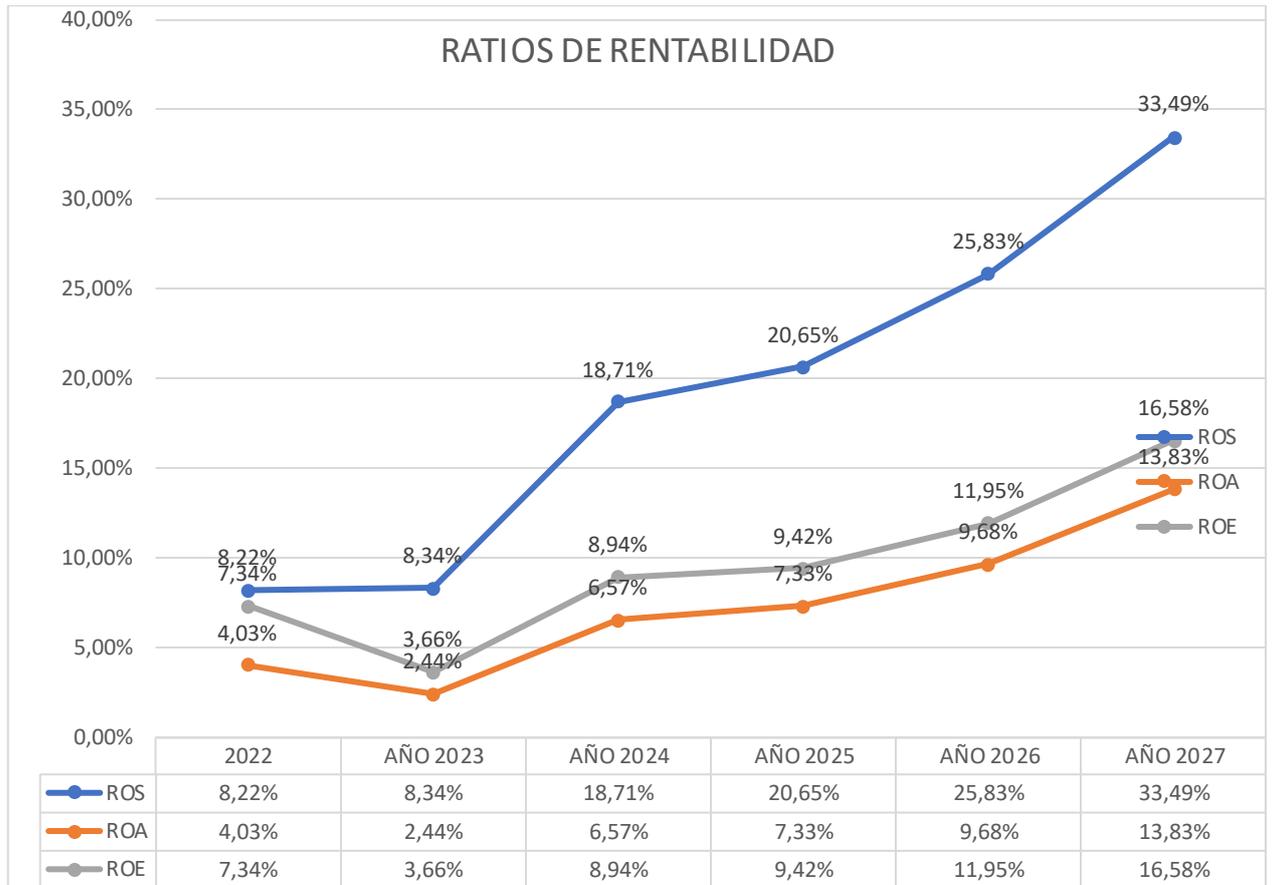
**Tabla 0-11:** Estado de resultados proyectado

<b>COOPERATIVA DE CONPAPA</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
<b>AÑOS 2023-2027</b>					
<b>CUENTAS</b>	<b>AÑO 2023</b>	<b>AÑO 2024</b>	<b>AÑO 2025</b>	<b>AÑO 2026</b>	<b>AÑO 2027</b>
<b>Ingresos</b>	\$ 55.254,48	\$ 60.779,93	\$ 63.818,92	\$ 70.200,82	\$ 80.730,94
Costos de producciones y ventas	\$ 26.557,37	\$ 26.026,22	\$ 25.505,70	\$ 24.995,58	\$ 24.495,67
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 28.697,11	\$ 34.753,71	\$ 38.313,23	\$ 45.205,23	\$ 56.235,27
<b>Gastos Operacionales</b>	\$ 24.009,26	\$ 25.597,91	\$ 27.422,57	\$ 29.429,70	\$ 31.637,54
Gastos Administrativos	\$ 5.955,09	\$ 5.955,09	\$ 5.955,09	\$ 5.955,09	\$ 5.955,09
Gastos Depreciación	\$ 15.417,05	\$ 16.958,76	\$ 18.654,63	\$ 20.520,09	\$ 22.572,10
<b>Gastos Generales</b>	\$ 2.637,12	\$ 2.684,07	\$ 2.812,85	\$ 2.954,51	\$ 3.110,34
Servicios Básicos	\$ 1.069,86	\$ 1.069,86	\$ 1.069,86	\$ 1.069,86	\$ 1.069,86
Combustibles y Transporte	\$ 1.170,77	\$ 1.287,85	\$ 1.416,63	\$ 1.558,29	\$ 1.714,12
Publicidad	\$ -	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Seguridad	\$ 76,36	\$ 76,36	\$ 76,36	\$ 76,36	\$ 76,36
Mantenimiento y Reparación	\$ 320,13	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
<b>Utilidad Operacional</b>	\$ 4.687,85	\$ 9.155,79	\$ 10.890,65	\$ 15.775,53	\$ 24.597,73
Gastos Financieros	\$ 64,44	\$ 32,22	\$ 16,11	\$ 8,06	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 4.623,41	\$ 9.123,57	\$ 10.874,54	\$ 15.767,48	\$ 24.597,73
Impuestos	\$ 13,35				
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 4.610,06	\$ 9.123,57	\$ 10.874,54	\$ 15.767,48	\$ 24.597,73

Fuente: Cooperativa de Productores CONPAPA Chimborazo

Realizado por: Sebastián, A. 2023.

### 5.3.6.1 Resultado de las proyecciones financieras



**Ilustración 0-32:** Ratios de rentabilidad

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

El análisis de los indicadores proyectados de la Cooperativa Conpapa, sugiere un escenario alineado a los objetivos planteados en el modelo, que para los próximos años mostrará una trayectoria ascendente y consistente de 2023 a 2027.

Donde se tendrá un aumento significativo en el ROS, indicativo de una mejora en la eficiencia operativa y la rentabilidad en relación con las ventas. Este avance muestra que las estrategias implementadas en el modelo de gestión administrativa resultarán en mejoras tangibles, destacándose por una gestión de costos más eficaz, una optimización en los precios de productos o servicios, y un aumento en el volumen de ventas.

De manera similar, se anticipa un crecimiento constante en el ROA, lo cual denota una mayor eficiencia en la utilización de los activos de la cooperativa para generar ganancias. Esto demuestra que las políticas financieras propuestas contribuirán a una gestión más efectiva de los recursos y

activos disponibles, incluyendo una asignación más eficiente de inversiones y una optimización de los procesos operativos.

Adicionalmente, se proyecta un incremento en el ROE, señalando que la cooperativa generará un retorno cada vez más favorable para sus accionistas en relación con su inversión. Esta tendencia refleja el valor generado por las políticas financieras implementadas para los accionistas, consolidando así la posición financiera de la cooperativa en el mercado.

#### **5.4 Fase de control y seguimiento**

La etapa final del modelo de gestión administrativa y financiera para la cooperativa CONPAPA se centra en el seguimiento y control continuo. Esta fase es esencial para detectar posibles errores y realizar acciones correctivas a través de controles preventivos. Para facilitar este proceso, se ha implementado un sistema de semaforización que clasifica los aspectos bajo control en tres categorías: rojo (alto riesgo), amarillo (aceptable) y verde (excelente).

Los indicadores financieros que se someten a este control y seguimiento son aquellos que están directamente vinculados con las políticas financieras establecidas anteriormente. Este enfoque garantiza una supervisión constante de la salud financiera de la empresa y permite tomar medidas proactivas para abordar cualquier desviación o riesgo potencial. Además, proporciona una visión clara y rápida del desempeño financiero en relación con los objetivos establecidos, lo que facilita la toma de decisiones informadas y estratégicas para el éxito continuo de la cooperativa

**Tabla 0-12:** Tabla de control y seguimiento

Estrategias	Iniciativas	Metas	Indicadores	Semaforización		
Incrementar el margen neto de utilidad al 15% (ROS)	Renegociación de precios y condiciones con proveedores.	Aumentar el margen neto de utilidad de un 8,34% en 2023 a un porcentaje mayor al 15% en 2024.	Utilidad neta/Ventas	Excelente	Aceptable	Con Riesgo
	Reducción de mermas y desperdicios en producción.			≥ 15%	10% ≤ ROS < 15%	< 10%
	Automatización de procesos operativos.			≥ 10%	5% ≤ ROA < 10%	< 5%
Mejorar la rentabilidad sobre activos (ROA)	Evaluación y venta de activos improductivos	El ROA actual de CONPAPA es de 2,44%. La meta es aumentarlo a un porcentaje mayor al 5% en 2024.	Utilidad neta/Activo total			
Inversión en tecnología y activos estratégicos						

	Establecer un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria, equipos de riego, vehículos, instalaciones, etc.					
Aumentar la rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	Capitalización de utilidades.	CONPAPA tiene una rentabilidad sobre patrimonio actual de 3,66%. La meta es superar el 10% durante los próximos 5 años.	Utilidad neta/Patrimonio	≥ 15%	10% ≤ ROE < 15%	<10%
	Atracción de nuevas inversiones de socios					
	Implementar un mecanismo formal de control de cuentas por pagar y cobranzas para optimizar capital de trabajo.					

Incrementar la lealtad y retención de clientes	Desarrollar programa de fidelización con incentivos y beneficios exclusivos para los mejores clientes.	Retener al 80% de los principales clientes anualmente.	Tasa de retención de clientes	100%	≥80%	<80%
	Fortalecer la experiencia posventa con seguimiento periódico y comunicación personalizada.					
Aumentar la cartera de clientes	Desarrollar estrategias focalizadas de captación para nuevos segmentos y nichos de mercado.	Obtener 1 cliente nuevo al año, hasta el 2027	Número de nuevos clientes	>5	≥3	<2
	Ofrecer nuevos canales de venta y modalidades de compra, incluyendo comercio electrónico.					

Incrementar la participación e	Realizar reuniones y talleres periódicos para recoger retroalimentación de los socios.	Metas: 75% de socios activamente participando	% de participación de socios en actividades de la cooperativa.	100%	≥75%	<75%
--------------------------------	--	---	--	------	------	------

involucramiento de los socios	Implementar programas de capacitación en temas administrativos y financieros para los socios.	en capacitaciones y reuniones anualmente.				
	Establecer planes de incentivos y compensación para socios más activos y comprometidos.					
Mejorar la calidad y consistencia de los productos	Establecer estándares claros de calidad y controles rigurosos en producción.	Lograr un índice de calidad de producto del 80%.	% Índice de calidad.	100%	≥80%	<80%
	Capacitar a los operarios en buenas prácticas y normas de calidad.					
	Implementar sistemas de trazabilidad de lotes y materias primas.					
Reducir costos y gastos operativos	Renegociar con proveedores precios, créditos y descuentos por volumen.	Reducir costos de producción y gastos operativos en un 10% anual.	% reducción de costos de producción, % reducción de gastos	≥10%	≥5%	<5%
	Limitar viáticos de viajes y gastos de representación no esenciales.					

	Racionalizar costos de mantenimiento y reparaciones con programas preventivos.		operativos sobre ventas.			
	Automatizar procesos para reducir requerimientos de mano de obra.					

Desarrollar las competencias del talento humano	Implementar un plan de capacitación anual enfocado en cerrar brechas de habilidades.	Capacitar al personal en al menos 50 horas al año. Lograr que el 75% del personal sea evaluado periódicamente.	Horas de capacitación por empleado, % de empleados evaluados.	100%	≥75%	<75%
	Establecer programas de entrenamiento para los nuevos empleados.					
	Realizar evaluaciones periódicas de desempeño.					
Mejorar el ambiente y clima laboral	Realizar mediciones periódicas de satisfacción del personal.	Mejorar la satisfacción del personal a un 80%. Reducir	Índice de satisfacción del personal	100%	≥80%	<80%

	Establecer espacios para la retroalimentación de empleados sobre mejoras laborales.	la rotación de personal a menos del 10% anual.	, tasa de rotación.			
	Implementar programas de reconocimiento y recompensas.					

**Fuente:** Cooperativa de Productores CONPAPA Chimborazo

**Realizado por:** Sebastián, A. 2023.

## **5.5 Resultado del marco propositivo**

El marco propositivo para el modelo de gestión administrativa y financiera de la Cooperativa CONPAPA se desarrolló en varias etapas clave. Inicialmente, en la fase preliminar, se detallaron los datos informativos de la empresa, incluyendo la misión y visión empresarial además de otros elementos esenciales que proporcionan una visión integral de la organización. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de la situación financiera actual de la cooperativa, identificando áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Esta fase de diagnóstico permitió establecer una base sólida para el diseño de estrategias y políticas.

Además, se procedió a través de un cuadro de mando integral la formulación de estrategias claras y alcanzables en diferentes áreas, como la rentabilidad, la retención de clientes, la participación de socios y la calidad de los productos. Estas estrategias se tradujeron en iniciativas concretas, tales como la renegociación con proveedores, el desarrollo de programas de fidelización de clientes y la implementación de políticas de capacitación para el personal.

Una vez establecidas las políticas financieras y operativas, se procedió a realizar proyecciones financieras a futuro, con el objetivo de evaluar el impacto de las acciones propuestas en los indicadores clave de desempeño. Estas proyecciones permitieron visualizar el crecimiento esperado en términos de ingresos, rentabilidad y liquidez.

Y, por último, se implementó un sistema de control y seguimiento para monitorear el progreso hacia los objetivos establecidos y detectar posibles desviaciones. Este sistema proporcionará retroalimentación constante y permitirá realizar ajustes según sea necesario para garantizar el éxito del modelo de gestión administrativa y financiera de la Cooperativa CONPAPA. El marco propositivo se diseñó con el fin de optimizar los recursos económicos y financieros de la cooperativa, proporcionando una guía clara para la toma de decisiones y el logro de sus objetivos estratégicos a largo plazo.

## CONCLUSIONES

En conclusión, el desarrollo y análisis del modelo de gestión administrativa y financiera para la Cooperativa CONPAPA ha arrojado resultados significativos y prometedores. A través de un riguroso proceso de investigación y diseño, se ha logrado establecer un marco sólido y efectivo que tiene el potencial de impulsar el crecimiento y la sostenibilidad financiera de la cooperativa en los próximos años.

El modelo propuesto se fundamenta en una exhaustiva revisión de la literatura académica y las mejores prácticas en gestión financiera y administrativa, lo que garantiza su robustez y relevancia en el contexto específico de la Cooperativa CONPAPA. Además, el análisis de la situación actual de la cooperativa permitió identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento que fueron abordadas de manera integral en el diseño del modelo.

Las proyecciones financieras permitieron vislumbrar el efecto esperado del modelo en el futuro de la cooperativa. Según los resultados obtenidos, se ha observado un incremento sustancial en indicadores clave como ROS (Retorno sobre Ventas), ROA (Retorno sobre Activos) y ROE (Retorno sobre Patrimonio), consolidando así la posición financiera de la cooperativa.

El incremento del ROS al 18%, el ROA al 6% y el ROE al 11% para el año 2027 reflejan el éxito de las políticas financieras implementadas y su impacto positivo en la rentabilidad y eficiencia de la cooperativa.

La incorporación de este modelo de gestión financiera resultará muy beneficiosa para la cooperativa, contribuyendo a mejorar sus recursos económicos y financieros para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

## **RECOMENDACIONES**

En aras de fortalecer y mejorar el modelo de gestión administrativa y financiera propuesto para la Cooperativa CONPAPA, se sugiere considerar la exploración y adopción de nuevos enfoques teóricos que estén en consonancia con las prácticas financieras y administrativas más actuales, especialmente en el contexto de las cooperativas y el sector agroindustrial. Esta ampliación teórica podría enriquecer aún más el modelo propuesto, proporcionando nuevas perspectivas y herramientas para la gestión eficiente de los recursos económicos y financieros.

Además, se recomienda establecer un programa de diagnóstico periódico, preferiblemente trimestral, para evaluar de manera continua la efectividad del modelo de gestión en la Cooperativa CONPAPA. Este programa podría incorporar metodologías innovadoras que utilicen tecnología avanzada para el monitoreo y la evaluación del desempeño, permitiendo así una identificación temprana de áreas de mejora y la implementación de medidas correctivas de manera oportuna.

Por último, se insta a la cooperativa a considerar seriamente la implementación del modelo de gestión administrativa y financiera propuesto, dado su sólido fundamento teórico y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Se espera que esta integración no solo optimice los procesos internos y la toma de decisiones, sino que también impulse el crecimiento sostenible y la competitividad de la Cooperativa CONPAPA en el mercado.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Arteaga, J. (2020). *Métodos cuantitativos y cualitativos de investigación*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Besley, S., & Brigham, E. (2021). *Principles of finance*. Cengage Learning.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of Corporate Finance*. McGraw Hill.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Pearson Educación.
- Camm, J.D., Cochran, J.J., Fry, M.J., Ohlmann, J.W., Anderson, D.R. (2018). *Business analytics: Data analysis & decision making (7th edition)*. Cengage Learning.
- Chávez, J. (2022). *¿Qué son las Finanzas? Concepto, tipos e importancia*. Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/finanzas.html>.
- Coll, J. (2020). *Introducción a la metodología de la investigación*. Barcelona: Ediciones UOC.
- Cortés, M. & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación*. Universidad Autónoma del Carmen.
- Creswell, J. W. (2019). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Daft, R. L. (2020). *The leadership experience (8va ed.)*. Cengage Learning.
- Daft, R.L. (2018). *The Leadership Experience (7ma ed.)*. Cengage Learning.
- Easton, P. D., McAnally, M. L., Sommers, G. A., & Zhang, X. J. (2018). *Financial statement analysis & valuation*. Cambridge Business Publishers.
- Editorial Etecé. (2021). *Métodos de investigación*. Barcelona: Editorial Etecé.
- Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe, J. D. (2018). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson.
- Estupiñán Gaitán, R. (2018). *Análisis financiero y de gestión (3a ed.)*. Ecoe Ediciones.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4.
- Gibson, C. (2021). *Financial reporting and analysis: using financial accounting information (15th ed.)*. Cengage Learning.
- Grasso, L. (2006). *Encuestas: Elementos para su diseño y análisis*. Encuentro Grupo Editor.
- Hansen, D.R. & Mowen, M.M. (2022). *Cornerstones of Cost Management (5ta ed.)*. Cengage Learning.
- Hernández, R. S., & Pulido, A. (2021). *Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias (3ra ed.)*. McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: caminos y técnicas para elaborar tesis*. Editorial Patria.

- Hernández Sampieri, R. y Rodríguez Castellanos, C. P. (2018). Fundamentos de Investigación. Editorial Patria.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial Mc Graw Hill.
- Hornngren, C.T., Harrison Jr., W.T., & Oliver, M.S. (2012). Accounting (9na ed.). Pearson.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua - ESPAC 2022. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac\\_2022/PPT\\_%20ESPAC\\_%202022\\_04.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2022/PPT_%20ESPAC_%202022_04.pdf)
- Jones, G. R., & George, J. M. (2021). Essentials of contemporary management (9na ed.). McGraw Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. Harvard Business Press.
- Mishkin, F. y Eakins, S. (2018). Financial Markets and Institutions (8va ed.). Pearson.
- Palepu, K. G., Healy, P. M., & Peek, E. (2021). Business analysis and valuation. Cengage Learning.
- Pesantez Salinas, Geordy Tomas. (2022). Modelo de gestión administrativa financiera para Cooperativa de Producción Agrícola de Derivados de Caña de Azúcar de Sinaí, período 2022. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba.
- Rojas Camacho, Edison Napoleón. (2018). Desarrollo de un modelo de gestión administrativa, basado en el cuadro de mando integral a la empresa pública municipal mercado de productores agrícolas “San Pedro de Riobamba”, de la provincia de Chimborazo. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba.
- Ross, S.A., Westerfield, R.W. & Jordan, B.D. (2019). Fundamentals of Corporate Finance (13va ed.). McGraw-Hill.
- Santander Universidades. (2021). Guía para la realización de un trabajo fin de grado o máster. Madrid: Santander Universidades.
- Sampieri, R. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill México.
- Spiceland, J.D., Nelson, M.W., & Thomas, W.B. (2021). Intermediate Accounting (9na ed.). McGraw-Hill.
- Subramanyam, K.R. & Wild, J.J. (2009). Financial Statement Analysis (10ma ed.). McGraw-Hill.
- Tamayo, M. (2017). El proceso de la investigación científica. Limusa.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2021). Fundamentals of Financial Management. Pearson Education.

## ANEXOS

### ANEXO A: ECUESTA A LOS SOCIOS

#### ENCUESTA SOCIOS

OBJETIVO: Determinar el nivel de conocimiento en el funcionamiento y la misión de Conpapa en los socios de la organización.

1. Genero:
2. Edad:
3. Número de miembros en la familia:
4. Que tiempo lleva dedicado al cultivo de la papa

1 – 3 años	
3-5 años	
5 a más	

5. Que variedad de papa produce

Chola	
Cecilia	
Chauca	

Otra: \_\_\_\_\_

6. El ser socio de la cooperativa le ayuda a obtener buen precio si producto  
SI ( ) NO ( )
7. El ser socio de la cooperativa le garantiza la venta de su producto  
SI ( ) NO ( )
8. El ser socio de la cooperativa le ayuda a promocionar su producto en el mercado  
SI ( ) NO ( )
9. La cooperativa les brinda financiamiento para la producción de la papa  
SI ( ) NO ( )
10. De parte de la cooperativa reciben capacitaciones o asistencia técnica  
SI ( ) NO ( )
11. Reciben de parte de la cooperativa capacitaciones para la administración de los recursos económicos y financieros  
SI ( ) NO ( )

12. La cooperativa participa de ferias, eventos para promocionar el producto

SI ( ) NO ( )

13. El ser socio de la cooperativa le ha ayudado a mejorar su calidad de vida

SI ( ) NO ( )

14. Usted como socio paga impuestos al SRI

SI ( ) NO ( )

15. Que necesidades de capacitación requiere:

Ofimática	
Costos de producción	
Tributación	
Educación financiera	
Negociación	

Otro: \_\_\_\_\_

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

LA INFORMACIÓN BRINDADA ES MUY IMPORTANTE PARA NOSOTROS

## ANEXO B: RUC DE LA COOPERATIVA

### Consulta de RUC

RUC  
0691741567001

Rezón social  
COOPERATIVA DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS  
BASADOS EN EL RUBRO PAPA

Estado contribuyente en el RUC

**ACTIVO**

Representante legal

Nombre/Rezón Social: AUSHAY TUQUINGA JOSE MANUEL  
Identificación: 0602269789

Contribuyente fantasma **NO**

Contribuyente con transacciones inexistentes **NO**

Actividad económica principal

VENTA AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS DIVERSOS PARA  
EL CONSUMIDOR.

Tipo contribuyente  
SOCIEDAD

Régimen  
GENERAL

Categoría

Obligado a llevar contabilidad  
SI

Agente de retención  
NO

Contribuyente especial  
NO

Fecha inicio actividades  
2013-09-26

Fecha actualización  
2022-09-06

Fecha cese actividades

Fecha reinicio actividades



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE LA GUÍA PARA**  
**NORMALIZACIÓN DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO**

Fecha de entrega: 10/06/2024

**INFORMACIÓN DEL AUTOR**

**Nombres – Apellidos:** Sebastián Aldair Apolo Ramírez

**INFORMACIÓN INSTITUCIONAL**

**Facultad:** Administración de empresas

**Carrera:** Finanzas

**Título a optar:** Licenciado en Finanzas

**Ing. Fausto Francisco Navarrete Chávez**  
**Director del Trabajo de Titulación**

**Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo**  
**Asesor del Trabajo de Titulación**