



UNIVERSIDAD CATOLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA

TITULO:

DISEÑO DE CONTROLES CONTABLES ADMINISTRATIVOS EN LA
HACIENDA CARANGY DEL CANTON FLAVIO ALFARO DE LA PROVINCIA
DE MANABÍ.

AUTORA:

YÁNEZ ÁLVAREZ MARTHA BEATRIZ

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TUTOR:

ECON. GUZMÁN SEGOVIA GUILLERMO XAVIER, MSc

GUAYAQUIL, ECUADOR

2015



UNIVERSIDAD CATOLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA

CERTIFICACION

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la señora Martha Beatriz Yáñez Álvarez como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

TUTOR

ECON. GUZMÁN SEGOVIA GUILLERMO XAVIER, MSc

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Ávila Toledo, Arturo Absalón, MGS.

Guayaquil, septiembre del 2015



UNIVERSIDAD CATOLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Yo, Martha Beatriz Yáñez Álvarez

DECLARO QUE:

EL trabajo de Titulación “DISEÑO DE CONTROLES CONTABLES ADMINISTRATIVOS EN LA HACIENDA CARANGY DEL CANTON FLAVIO ALFARO DE LA PROVINCIA DE MANABÍ” previa la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de MI total autora.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, septiembre del 2015

LA AUTORA:

Martha Beatriz Yáñez Álvarez



UNIVERSIDAD CATOLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA

AUTORIZACION

Yo, Martha Beatriz Yáñez Álvarez

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la Institución del Trabajo de Titulación: “DISEÑO DE CONTROLES CONTABLES ADMINISTRATIVOS EN LA HACIENDA CARANGY DEL CANTON FLAVIO ALFARO DE LA PROVINCIA DE MANABÍ”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autora.

Guayaquil, septiembre del 2015

LA AUTORA:

Martha Beatriz Yáñez Álvarez

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios y a mi familia por darme la oportunidad de culminar mi carrera con éxito.

También al Econ. Guzmán por su asesoría, MSc Janeth de Traverso por el impulso de siempre para culminar mi carrera en todos mis años de estudios.

MARTHA BEATRIZ YANEZ ALVAREZ

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres por su apoyo incondicional y de manera especial a mis hijos que son mi soporte para salir adelante.

A mi amado esposo ya que sin su comprensión y ayuda no alcanzaría este logro tan anhelado.

A mis hermanos que a la distancia siempre estuvieron pendientes de mí para que no renuncie a mi sueño.

MARTHA BEATRIZ YANEZ ALVAREZ



UNIVERSIDAD CATOLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA

CALIFICACION

ECON. GUZMÁN SEGOVIA GUILLERMO XAVIER, MSc

Índice

Contenido	Pág.
CAPÍTULO I -----	3
IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA -----	3
1.1 Planteamiento del Problema-----	3
1.2 Formulación de preguntas de investigación -----	4
Justificación -----	5
1.4 Objetivos -----	6
1.4.1 Objetivo General. -----	6
1.4.2 Objetivos Específicos: -----	6
1.5 Contextualización del proyecto -----	7
1.5.1 Contribución a la comunidad agrícola pecuaria. -----	8
CAPÍTULO II-----	10
CONTROLES ADMINISTRATIVOS EN LOS NEGOCIOS AGROPECUARIOS -----	10
2.1. La Administración en los procesos de una organización agropecuaria -----	10
2.2. La Administración en las haciendas -----	12
2.2.1. Procesos de la administración de las Haciendas-----	13
2.2. La estructura organizacional, fundamental para asignar actividades-----	22
2.3. Principios básicos en el proceso de organización -----	24
2.4. Organigrama y Manual de Funciones-----	26
2.5. Dotar de Personal y Delegar Autoridad -----	27

2.6. Propuesta del Diseño del Organigrama y funciones de la Hacienda	
Carangy -----	31
2.6.1 Descripción de las funciones de cada departamento -----	32
2.6.2 Control de Selección del Personal para la Producción -----	37
2.7. Relación de los Trabajadores Y Procesos Productivos -----	37
2.8 Conocimiento sobre la Administración Laboral -----	39
CAPITULO III -----	41
LOS CONTROLES CONTABLES EN EL PROCESO AGROPECUARIO -----	41
3.1. Contabilidad Agropecuaria -----	41
3.1.1. Dificultades de la contabilidad agropecuaria -----	42
3.2. Actividad Agrícola en las Haciendas. -----	43
3.3. Los Costos Agropecuarios -----	43
a) Relaciones con la tierra -----	44
b) Por remuneraciones al trabajo -----	44
c) Medios de producción duraderos -----	44
d) Medios de producción consumidos -----	44
e) Servicios contratados externamente -----	44
f) Gastos de operación -----	44
3.4. Clasificación de los costos -----	45
3.5. Cálculo de los costos -----	47
3.6. Contabilidad Pecuaria -----	52
3.6.1. Tipos de ganado sujeto a explotación: -----	53
3.7. Registros contables en la empresa agropecuaria -----	55
3.7.1. Características de los registros contables -----	56

3.7.2.	Factores que intervienen en su elaboración -----	57
3.7.3.	Clasificación de los registros -----	58
3.7.4	Asientos de las principales operaciones en la actividad agropecuarias -----	60
3.8.	Estados financieros -----	75
3.8.1.	Empresas agrarias -----	75
3.9.	Empresas pecuarias o ganaderas -----	77
CAPÍTULO IV -----		80
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN -----		80
4.1.	Tipo de investigación -----	80
4.2.	Técnicas de investigación -----	81
4.2.1	La entrevista y la encuesta -----	82
4.2.2	La entrevista al Administrador de la Hacienda -----	83
4.3	Población y muestra -----	86
4.3.1.	Población -----	86
4.3.2	Muestra -----	87
4.3.3.	Análisis e interpretación de los resultados -----	88
4.3.4.	Conclusiones y recomendaciones -----	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Pág.
Grafico 1: Linderos de la Hacienda Carangy	12
Grafico 2: Distribución	13
Grafico 3: Diseño Estructural	37

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Pág.
Tabla 1: Población de la Hacienda Carangy	94
Tabla 2: Procesos Administrativos	95
Tabla 3: Conocimientos de Actividades de cada Trabajador	96
Tabla 4: Diseño de una Estructura Organizacional para Definición de Función	97
Tabla 5: Actividad de Integración del Personal en la Hacienda	98
Tabla 6: Capacitación Relacionada a los Procesos que Realiza el Trabajador	99
Tabla 7: Satisfacción de los Empleados en el proceso De pago	100
Tabla 8: Beneficios que el Patrono reconoce a sus Trabajadores	101
Tabla 9: Personal de Oficina	102
Tabla 10: Implementación de Procesos Contables para Conocer Situación Financiera de la Hacienda	103
Tabla 11: Existen Controles para conocer Costos, Gastos, E Ingresos para las Principales Unidades De Producción.	104
Tabla 12: Las Nóminas de Beneficios Sociales son Remitidos a las Unidades de Control	105

RESUMEN

Este proyecto está enfocado en analizar los procesos contables y administrativos para su posterior implementación, de esta manera poder determinar la situación real de la Hacienda "Carangy" que no cuenta con procedimientos, manual de control interno, organigrama, entre otros elementos básicos para una adecuada administración de la empresa, a través del desarrollo de procedimientos, la implementación de políticas económicas y la adaptación de conceptos contables, que permitan un enfoque del tema y suministren herramientas para determinar el ordenamiento de toda la información recaudada y de esta manera se tomen decisiones de carácter administrativo que permitan saber la situación financiera exacta y ayuden en la determinación de los planes de acción.

En los negocios dedicados a la actividad agropecuaria es fundamental la aplicación de procesos contables especiales. Este trabajo presenta la estructura organizacional de la hacienda, analiza los puestos y en el aspecto contable se registran las principales operaciones que dan lugar a la generación de los controles y registros que deben llevarse para determinar el estado de situación del negocio. Se ha diseñado un plan de cuentas que manejar los negocios agrícolas dedicados también a la explotación ganadería, crianza de ganado para engorde y ganado lechero.

Palabras claves: procedimientos, manual, control interno, organigrama, ganadería, procesos contables.

ABSTRACT

This project is focused on the assessment of the accounting and administrative processes for their further implementation, thus to determine the real situation of the "Carangy" Farm, which lacks procedures, internal control manuals, organization chart, among other basics for a proper management of the company, through the development of procedures, implementation of economic policies and the adaptation of accounting concepts which allow focusing of the subject and provide tools to determine the ordering of all collected information, thus administrative decisions can be taken which will allow the disclosure of the actual financial situation and will also help to determine the action plans.

In farming business, the application of special accounting processes is fundamental. This paper presents the organizational structure of the farm, analyzes the positions and in the accounting aspect, the main operations, which result in the generation of controls and records to be carried in order to determine the state of affairs of the business, are recorded. We have designed a plan of accounts to manage agricultural businesses which are also dedicated to livestock, beef and dairy cattle breeding.

Keywords: procedures manual, internal control, organization chart, livestock, accounting processes.

INTRODUCCIÓN

A medida que los negocios crecen, estos van adquiriendo más responsabilidades y obligaciones que deben cumplir con el Estado, con sus trabajadores y otras entidades reguladoras de acuerdo a la actividad a la que se dediquen como es el caso de la Hacienda Carangy, objeto de estudio del presente trabajo de titulación. Este estudio abordará dos aspectos importantes en todo negocio: el administrativo y contable. Conociéndose que en la actualidad el manejo de los recursos materiales y humanos es un tema muy complejo, razón por la que los negocios deberán estar al día con las responsabilidades y obligaciones a las que están sujetos, de esta manera optimizar los recursos y cumplir con procesos administrativos – contables, con las obligaciones sociales y empresariales, evitará cuantiosas pérdidas, y lo más importante es conocer la situación financiera de la hacienda, su productividad real que genera ingresos, cuáles son sus costos y gastos

En tal virtud es importante y un imperativo de crecimiento analizar la estructura y funcionamiento de la Hacienda Carangy, negocio agropecuario de tipo familiar que con capital propio fue adquirido en el año 2011 y cuenta con 30 hectáreas, dedicándose a la actividad ganadera y pequeños cultivos entre los que sobresale el maíz. Por otra parte se conoce que las empresas ganaderas con el pasar de los años han presentado constantes crecimiento dentro de la economía del país, existe un índice de producción que va entre los 5,2 millones de litros diarios, los mismos se encuentran distribuidos en diferentes productos lácteos para ser consumidos por cada habitante, esto se debe porque constituyen una parte fundamental del sector primario, que es la producción de alimentos para el consumo masivo. Tomando en cuenta que la actividad ganadera plantea tres unidades de negocio: la una, está dirigida a la venta de ganado, otra es fomentar la producción de carne y

por último otro centro de negocios es la producción de leche. Estas actividades implican una organización eficiente en las haciendas.

Por la posición geográfica las fincas y las haciendas que se dedican a esta actividad, dependiendo de su producción, se encuentra que frecuentemente la realizan en dos regiones, en la región Costa donde se da principalmente la producción de carne o la venta de este activo biológico, mientras que en la región Sierra vamos a encontrar una mayor producción de leche. El crecimiento de la producción lechera, ha originado algunos desafíos para la administración de estas empresas, porque como su consumo va incrementando, los costos que genera la crianza y mantenimiento de este activo biológico va en aumento principalmente por las enfermedades que este tipo de ser vivo puede contraer, sobre todo los costos que hay que afrontar cuando alcanza su adultez y requiere mayor cuidado, puesto que este animal como todos tiene un ciclo biológico aproximadamente de 42 meses en este lapso, pasa por una serie de clasificaciones entre estas tenemos que de ternero pasa a chumbota, a vaconilla, luego a vacona hasta alcanzar a su adultez y convertirse en vaca

Este proyecto está enfocado en analizar los procesos contables y administrativos para su posterior implementación, de esta manera poder determinar la situación real de la Hacienda "Carangy" que no cuenta con procedimientos, manual de control interno, organigrama, entre otros elementos básicos para una adecuada administración de la empresa, a través del desarrollo de procedimientos, la implementación de políticas económicas y la adaptación de conceptos contables, que permitan un enfoque del tema y suministren herramientas para determinar el ordenamiento de toda la información recaudada y de esta manera se tomen decisiones de carácter administrativo que permitan saber la situación financiera exacta y ayuden en la determinación de los planes de acción.

CAPÍTULO I

IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En los negocios dedicados a la actividad agropecuaria es fundamental la aplicación de procesos contables especiales como los que presentan la contabilidad agropecuaria, de la que se obtiene Información relevante sobre el proceso que involucra en la producción generadora de sus ingresos. De ahí que toda empresa que se dedique a la actividad agropecuaria, sus controles administrativos – contables serán diseñados eficientemente que permitan la toma de decisiones, basados en los resultado económico al final del ejercicio, considerándose que en la etapa de crianza de este activo biológico como en la etapa de la siembra y cosecha de productos agrícolas, en muchos los casos los costos son superiores a sus ingresos, por ejemplo, cuando el nacimiento de un nuevo ternero que será destinado para la producción de leche o de carne, se reconoce ese activo biológico y en el proceso de crecimiento, cumpliendo con su flujo de desarrollo, su valor se incrementará originado por el peso que ha aumentado, por su edad, hasta lograr la etapa donde ya se encuentra listo para producir.

La Hacienda Carangy de propiedad de Martha Beatriz Yáñez Álvarez ubicada en el sector Playones; consta de 30 has. Cuenta con 2 Has. De cultivo de maíz, 8 Has de banano, 4 has, de siembra de pasto de corte Kingrass (rey de los pastos), 20 has. De potreros y 2 has. en las que tiene casa, corral y establo de cerdos, tiene 60 cabezas de ganado en producción de leche, 20 cabezas de ganado en descanso (en gestación) Y hasta la presente los gastos e ingresos se han llevado superficialmente y no se conoce con exactitud la situación económica del negocio porque tiene falencias de controles administrativos y contables;

ya que hay una sola asistente contable – secretaria, que es la encargada de realizar Contratos de Trabajo, Actas de Finiquito, manejo de IESS, roles de pagos, facturación, pago proveedores, No existen evidencia de un buen manejo de registros contables, informes de costos, controles de inventarios y otros .Otra de las necesidades es el tratamiento de controles con el ganado de engorde y lechero. Por esta razón que nace la necesidad de organizar el negocio, con el diseño de controles administrativos contables de acuerdo a la normativa existente con aplicación de las NIC correspondientes. lo que coadyuvará al desarrollo del mismo con eficiencia para una toma de decisiones que optimice los recursos invertidos

1.2 Formulación de preguntas de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación nace la necesidad de presentar como pregunta general de investigación lo siguiente:

¿Por qué es importante el diseño de controles administrativos contables en la Hacienda Carangy del cantón Flavio Alfaro de la Provincia de Manabí?

La necesidad de tomar buenas decisiones basadas en información confiable y de estar preparados para cualquier eventualidad con los entes reguladores, el presente estudio se basa en la falta de organización administrativa contable existente en el negocio lo cual conduce a plantear las siguientes sub - preguntas de investigación:

¿Qué funciones desempeñará el personal que labora en la hacienda?

¿Cuáles serían los cambios que se enfrentarían el negocio y los empleados en la actualidad?

¿Qué tratamiento o procesos se seguirá para el diseño de los controles contables de acuerdo a la normativa existente?

¿Cómo se llevarían los controles del ganado de engorde y lechero?

Justificación

En nuestro medio existen negocios dedicados a la actividad agropecuaria con varias unidades de producción siembra de productos agrícolas: maíz, banano y pasto de corte y la otra unidad es la actividad ganadera, las cuales se manejan con controles informales que no permiten tener un control adecuado de sus costos de producción y la transferencia de costos al momento en que el ganado cambia de categoría, todas estas deficiencias hace que se bloquee la toma de decisiones y no cumple los requerimientos de una eficiente administración de la empresa, entre ellos se tiene: a) Los activos biológicos no está medido a su valor razonable, b) Se desconoce el valor razonable cuando el activo biológico va evolucionando en su crecimiento, c).El precio de venta de cada cabeza de ganado, es aquel precio que se encuentra en el mercado actual y que no se relaciona con los valores que se encuentran registrados en su contabilidad, por lo que muchas veces no se tiene conocimiento si se ha generado una pérdida o ganancia en la operación, d) Cuando un grupo de terneros que son destinados para la producción de leche, se espera a su segundo año de vida útil aproximadamente, durante todo este tiempo el activo biológico ha generado una serie de gastos que son considerados gastos del periodo, que muchas veces son alejados de la realidad.

Para los propietarios de la hacienda Carangy se ha convertido en una de las principales necesidades de implementar controles administrativos contables, por lo que el presente trabajo de titulación planteará el diseño de estos controles para la futura implementación, debido a las múltiples responsabilidades y obligaciones que debe tener todo negocio o empresa

con los empleados, IESS y Ministerio de Relaciones Laborales, SRI, los proveedores y la necesidad de llevar un control que optimice los recursos económicos y humanos y que los dueños del negocios reconozcan su situación financiera en un periodo determinado y su potencial fuente de ingresos, comportamiento de la producción, costos y gasto además de cumplir una normativa legal que conlleva el ordenamiento fiscal y la toma de decisiones administrativas – financieras

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General.

- Diseñar los controles administrativos -. Contables de la Hacienda Carangy del cantón Flavio Alfaro, provincia de Manabí, para su futura implementación.

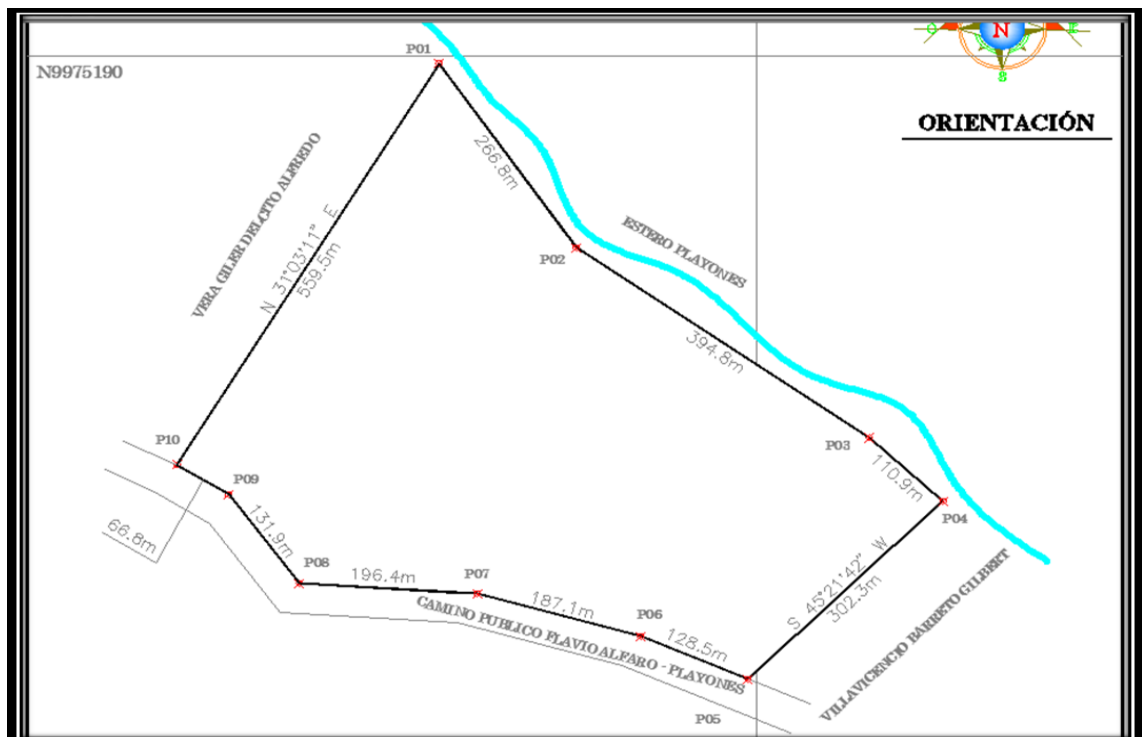
1.4.2 Objetivos Específicos:

- Establecer la estructura organizacional de la Hacienda Carangy
- Analizar políticas y normas en el negocio para el cumplimiento de los registros y controles administrativos que deberán llevarse.
- Estudiar los procesos de siembra de banano y de ganadería para los controles de producción, ingresos, costos y gastos.
- Aplicar los procesos de una contabilidad agropecuaria con énfasis en el control de la ganadería.

1.5 Contextualización del proyecto

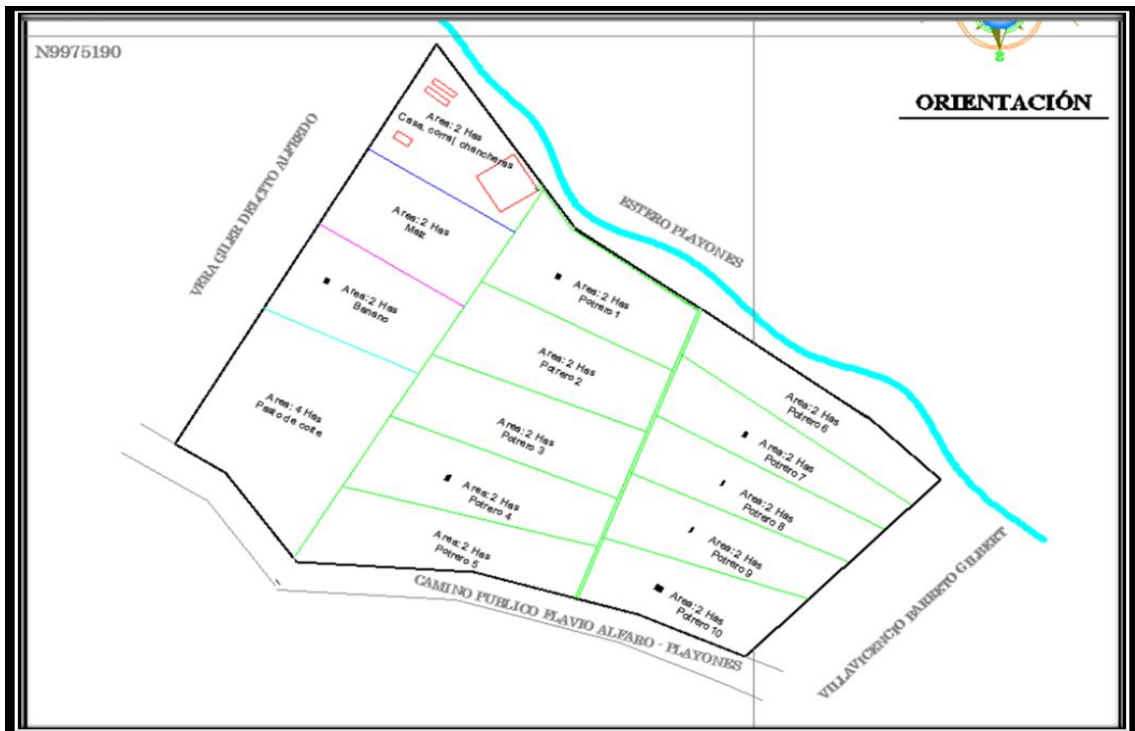
La Hacienda Carangy de propiedad de Martha Beatriz Yáñez Álvarez, negocio agropecuario de tipo familiar que con capital propio fue adquirido en el año 2011 ubicada en el sector Playones- Cantón Flavio Alfaro de la Provincia de Manabí, cuenta con 36 has. Distribuidas así: 2 Has. de cultivo de maíz, 8 Has de banano, 4 has, de siembra de pasto de corte Kingrass (rey de los pastos), 20 has. de potreros y 2 has. en las que tiene casa, corral y establo de cerdos, tiene 60 cabezas de ganado en producción de leche, 20 cabezas de ganado en descanso (en gestación)

Grafico 1: Linderos de la Hacienda Carangy



Elaborado: Por La autora

Grafico 2: Distribución



Elaborado: Por La autora

1.5.1 Contribución a la comunidad agrícola pecuaria.

Ecuador es un país que posee un clima que favorece las actividades agropecuarias y más aún a aquellos negocios que se dedican a la actividad ganadera, en especial para el ganado vacuno, por poseer una diversidad climática beneficiosa, para los ganaderos que se dedican a la producción de carne por lo que brinda beneficios el clima cálido de la Costa, mientras que los ganaderos dedicados a la producción de leche resulta beneficioso el clima frío de la Sierra, y los ganaderos situados en la región Oriental pueden dedicarse a las dos actividades, es decir, tanto a la producción de carne como a la de leche.

En la actividad agropecuaria requiere de mantener un control adecuado de todos los procesos y valores de compra, siembra, cultivos, cosecha y venta, así como en el caso de la actividad ganadería requiere controles

por: nacimientos, categorización, índice de mortandad, producción de carne, o de leche, por lo que este proyecto propone a las empresas ganaderas llevar un sistema de costos adecuado que les permitan obtener información sobre sus costos, que brinde a la empresa datos para toma de decisiones y control de sus resultados.

El proyecto será aplicado a partir del año 2016 y con este análisis se pretende dejar asentado precedentes que contribuyan al desarrollo sostenido de la hacienda Carangy y puedan ser aplicados por los administradores de las demás haciendas que se encuentran en la provincia de Manabí. y en sus alrededores, para de esta manera a través de la implementación de una administración eficiente y efectiva se pueda proyectar un crecimiento y se oferten nuevas plazas de trabajo que contribuirán con el desarrollo de la economía de la región.

CAPÍTULO II

CONTROLES ADMINISTRATIVOS EN LOS NEGOCIOS AGROPECUARIOS

2.1. La Administración en los procesos de una organización agropecuaria

En la administración y dirección de empresas agropecuarias, el profesional Agropecuario encuentra uno de los campos más propicios para desarrollar sus técnicas y aplicar los conocimientos que tanto el estudio como la experiencia le han permitido adquirir. Sin embargo, es pertinente indicar que el profesional de Administración de Empresas también encuentra un campo de acción en los negocios agropecuarios, pero como es lógico éste profesional conoce de los procesos administrativos contables, por lo que será apoyado por el profesional Agropecuario. Haciendo un poco de historia, las explotaciones se han establecido sin planeación propiamente dicha. La falta de competencia y lo raquítrico del mercado, hacen que las explotaciones se iniciaran como negocios familiares, con capitales reducidos y limitando su crecimiento a la producción de sobre vivencia. Afortunadamente esto tiende a cambiar paulatinamente, ya que la evolución propia del país y el aumento de necesidades han hecho que poco a poco los productores agropecuarios vayan adaptando nuevas técnicas y procedimientos de superación en sus servicios y productos; para obtener las máximas utilidades mediante el correcto y mejor empleo de sus recursos materiales, humanos y técnicos.

La administración agropecuaria, cobra actualmente importancia preponderante, por su práctica ha venido a separar a las empresas actualizadas, de las formas como se manejaban las haciendas de tiempos atrás, las cuales tienden a desaparecer por no contar con elementos necesarios para enfrentar los nuevos retos de la globalización y competencia.

Según (Robbins y Coulter 2010), la administración se la entiende como gestión y operación, es tan antigua como la vida misma y siempre se ha realizado; con la evolución de la ciencia se han desarrollado tecnologías que permiten crear métodos de aplicación cuantitativos y cualitativos para convertirla hoy en una herramienta para manejar el comportamiento organizacional, los métodos y procedimientos, la administración de operaciones, la administración de la producción, la administración de ventas, entre los más destacables procesos que toda organización debe trabajar.

El buen administrador sabe lo que tiene que hacer, pone manos a la obra para lograrlo y supera cualquier obstáculo que encuentre en su camino. En realidad sabe que su comportamiento, sus actitudes, sus decisiones son las que llevarán a su equipo al éxito o al fracaso. Por lo tanto, los pensamientos administrativos a través de la historia, hasta la actualidad tiene vigencia, de ahí se tiene: el padre de la administración científica, Frederick Taylor, inició el estudio de tiempos y movimientos y la especialización del trabajo en las fábricas fundamentalmente, en la época contemporánea, Peter Drucker, norteamericano y filósofo de la administración, investigador que aportó nuevos conceptos y su relación con el liderazgo y por qué las empresas tienen éxito o fracasan.

Existieron algunos pensamientos que aportaron a las ciencias administrativas y que hasta la actualidad los negocios se han nutrido de ellos, y en ese camino se encuentran las empresas agropecuarias, que necesitan de estos conocimientos para aplicarlos en sus espacios con sus colaboradores, porque no se trata de una administración especializada por ello, se hace necesario analizar el valioso aporte sobre la teoría de las necesidades de A. Maslow donde jerarquiza las necesidades del individuo en cinco niveles y las explica en forma piramidal de abajo hacia arriba (Chiavenato 2011).

- 1) Necesidades fisiológicas
- 2) Necesidad de seguridad
- 3) Necesidad social
- 4) Necesidad de reconocimiento
- 5) Necesidad de autorrealización.

Asimismo los aportes de las Teorías **X** y **Y** de Mc. Gregor, y la Teoría **Z** desarrollada por los japoneses, (Robbins 2008) que definitivamente han impactado al mundo; y ofrecen explicaciones de las conductas de los individuos sobre el trabajo; mientras que en otras culturas buscan incorporar en sus prácticas empresariales lo mejor de la cultura japonesa desarrollada por los éxitos alcanzados en la calidad total y mejoramiento continuo, que hoy representa una ventaja competitiva como país, por el culto que se le rinde al trabajo en Japón. Y por qué no inducir al personal de una hacienda o negocios agropecuarios en la cultura de calidad de sus actividades para el logro de una buena producción de la tierra o del ganado en crianza, etc. Uno de los factores claves en las organizaciones actuales es el reconocimiento que se hace del “Capital intelectual” que resulta indispensable en la creación del éxito sostenible y sustentable en el largo plazo, la combinación del Talento humano, es lo que denominó, según Peter Drucker (2010) como “la sociedad de las organizaciones”. Es interesante conocer la declaración que hace en sus valores la empresa Herman Miller, diseñadores y fabricantes de muebles innovadores para la optimización de espacios, que dice lo siguiente: “los principales activos corporativos son los dones, talentos y habilidades de nuestros empleados – propietarios”.

2.2. La Administración en las haciendas

Las definiciones que podrían señalarse de la administración permiten que ésta sea aplicable a cualquier área del trabajo. En este proyecto de

investigación hace referencia al estudio de la ciencia administrativa en el sector agrícola y ganadero, es decir, la administración agropecuaria. La Administración “es un proceso que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para un propósito dado”, otros definen a la Administración como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Administrar es el acto de combinar ideas, procesos, materiales y recursos con las personas que producen o venden bienes y servicios. “Combinar” es la palabra clave de esta definición. La forma y el momento en que se combinan estos elementos constituyen una parte importante de la administración. Como administrador, cualquier profesional que se dedique a ello, ejercerá funciones que requieren una capacidad administrativa especial. En colaboración con otras personas que trabajan en la administración debe definir objetivos, hacer planes para el futuro de la empresa, organizar y dirigir el trabajo de los demás, supervisar las tareas generales y establecer medios de control para verificar los resultados obtenidos.

2.2.1. Procesos de la administración de las Haciendas

El proceso y las funciones de la administración rural consisten en ver que las actividades de una empresa produzcan los resultados que se fijaron en la planeación. Una manera de definir las funciones de la administración de las haciendas consiste en ver lo que ésta realiza. Cuando se determinan las funciones administrativas, la responsabilidad administrativa total se divide en varios rubros. Algunos especialistas no se ponen de acuerdo con respecto al número y estructura de estas sub divisiones. Sin embargo, cabe señalar que las sub divisiones deben ser unidades lógicas y abarcar todo el sector de responsabilidad.

En consecuencia el proceso y las funciones de una empresa son:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

La Planeación

En toda técnica administrativa es el proceso inicial, que consiste en una planificación de actividades a realizarse a partir del objetivo que ha diseñado y que la organización desea alcanzar. Puede describirse como el proceso reflexivo durante el cual se elige la alternativa que servirá para alcanzar mejor los objetivos planeados. Es menester señalar que este proceso determina la preparación para el trabajo y no la ejecución de éste. Cuanto mejor sea la planeación mejor serán las acciones subsecuentes.

Función de Planeación

Programas	Determina los factores de tiempo y costo. Planes que señalan el criterio y modo de actuar.
Procedimientos:	Planes que señalan el modo de actuar
Políticas	Normas o reglas generales
Decisión	Escoger la mejor de las alternativas
Objetivos	Fines que se persiguen
Previsión:	Pronosticar la manera de actuar

Planeación es lo Que se va hacer

Ejemplo: Explotación porcina

Objetivo general o principal: Vender lechones al destete.

Objetivo específico: Analizar las condiciones de higiene de 20 cerdas en parición durante todo el año

Función de Organización. *¿Cómo se va hacer?*

La organización, es el segundo proceso administrativo, implica agrupar las actividades de la hacienda y la de sus trabajadores agropecuarios, de oficina, de distribución, con el objetivo de lograr una estructura óptima de todos los recursos. Las funciones administrativas de este proceso permite establecer una relación entre el trabajo y el personal que debe ejecutarlo. La organización de la empresa agropecuaria aparte del manejo de todos los recursos, debe ser adaptada al tipo de empleados que se requieren para la ejecución de las diferentes actividades de campo, ganadería, oficina, mantenimiento, recursos humanos, y otros.. Una vez finalizado el proceso de la planeación deben unirse los recursos para desarrollar los planes trazados. Para la organización debe considerarse los siguientes principios:

División del Trabajo

La división del trabajo es necesaria en la empresa agropecuaria. El propósito fundamental de esta actividad es facilitar el establecimiento de la organización para la integración de todos los recursos, lo cual permite tener una visión global de los elementos con que se cuenta.

Delegación de Autoridad

Una de las más difíciles de llevar a cabo, es la delegación, Esta actividad administrativa cuenta con la experiencia de los individuos que se se desea delegar funciones. No obstante, su grado de dificultad debe ponerse en especial énfasis la jerarquización de autoridad en los distintos niveles de producción, sobre todo en el caso de empresas agrícolas y ganaderas ya que muchas son de carácter familiar y por lo general los vínculos fácilmente llegan a alterar o modificar los niveles de autoridad. Esto se puede evitar o al menos disminuir si se establece y respeta una

adecuada división laboral, especificando las obligaciones y derechos de todos los que colaboran con la empresa.

Delegación de la responsabilidad

Esta actividad o sub función de la organización está estrechamente relacionada con la delegación de autoridad; ambas establecen la conducta de responsabilidad directa del propietario, administrador y empleados, y las líneas de jerarquía que deben ser asumidas por quienes van a dirigir la empresa.

La responsabilidad es la obligación de un individuo para cumplir con las actividades asignadas, poniendo en ella su mejor esfuerzo y entusiasmo. Es necesario que dentro de la estructura organizacional se le asignen a cada empleado sus atribuciones y obligaciones, e indicarle de lo que se espera de él en el desempeño de su trabajo específico. Como en cualquier tipo de empresa, en lo agrícola y ganadero la responsabilidad suele ser continua, ya que los ciclos productivos, vegetal o animal, requieren de especial cuidado desde el inicio hasta el término de la producción, por lo que la negligencia, retardo o descuido puede provocar pérdidas.

Coordinación

En la administración agropecuaria la actividad coordinadora es indispensable en la organización, ya que promueve que los individuos que forman la empresa alcancen el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines de la empresa.

El papel de la coordinación organizativa consiste en el “ordenamiento” de todos y cada uno de los recursos humanos y materiales, agrupar las

actividades, crear un orden estructural y jerarquizar dichos recursos en su orden de importancia.

Función de Integración

Una vez que se ha programado lo que se pretende realizar y se van agrupando las actividades, se procede a desarrollar la tercera función administrativa, la cual consiste en “reunir las partes de una actividad para dar existencia al todo”. Esta función indica un movimiento de unión, es decir, lograr el “todo” en la empresa agropecuaria.

¿Quién lo va hacer?

No es posible llevar a cabo una buena administración si la empresa no se encuentra debidamente organizada. La integración en administración, es sinónimo de acción. De reunir a las personas para edificar una explotación desde el punto de vista material, y alcanzar las metas diseñadas en la planeación, aprovechar los cuadros organizativos y preparar la acción directriz del administrador.

En toda empresa se distinguen dos tipos de integración:

- a) integración material: referida a la adquisición y conservación de los recursos económicos y materiales.
- b) Humanos: Relativa a la contratación, incorporación y desarrollo del personal, sea este de carácter operativo, ejecutivo o técnico.
 - Reunir los esfuerzos para alcanzar la eficiencia
 - Orientar inquietudes a favor del desarrollo empresarial
 - Seleccionar personal y recursos apropiados Articulación del “todo”

Función de Dirección

En esta etapa se manifiesta el arte de la administración, siendo la síntesis de todo el proceso administrativo Planeación, organización e integración

son los instrumentos esenciales para llevar a cabo la dirección empresarial

La dirección es la función que se dedica a la ejecución diaria de las actividades. La administración en una finca agropecuaria es un desafío al esfuerzo humano, es el reto administrativo de saber convencer para trabajar mejor. En administración agropecuaria, la dirección es la actividad en la cual una persona actúa de manera directa sobre los trabajadores para que laboren juntos voluntariamente.

Los cinco elementos de la dirección nos indica:

- **Guiar:** Conducir al elemento humano hacia la eficiencia productiva.
- **Supervisar:** Encaminar a los empleados al espíritu de cooperación.
- **Motivar:** Inspirar confianza en el trabajo.
- **Alentar:** Estimular el trabajo individual y colectivo.
- **Coordinar:** Conectar diversas actividades, recursos y personal adecuado.

Función de Control

El control consiste en analizar los resultados alcanzados para comprobar que los planes se llevaron a cabo en la forma prevista. Es la actividad que analiza el desarrollo de las funciones que estructuran el proceso administrativo.

El control tiene por objeto señalar las fallas y errores con el fin de que se puedan reparar y evitar su repetición. Para que sea eficaz requiere ser oportuna y contar con medidas de precaución. Se aplica a todos los elementos de la empresa (persona, animales, equipo, materiales, etc.), y se puede aplicar también.

El control consiste en comprobar los resultados alcanzados, y representa una evaluación del desempeño de las actividades correctivas acorde con las condiciones de la finca.

Controlar es corregir y medir los resultados y se puede resumir en los siguientes aspectos:

- **Comprobar:** Verificar que los planes se llevan a cabo.
- **Determinar:** Justificar las acciones que hayan sido autorizadas.
- **Valorar:** Afrontar tendencias y posibles resultados.
- **Corregir:** Discutir los resultados logrados y los que estaban previstos.
- **Evitar:** Indicar las desviaciones de planes y sugerencias para corregirlos

Existe un plan de información de logros y de ganancias en las que participan los colaboradores por aportar a la eficiencia, eficacia y productividad que generan ahorros y ganancias que benefician a todos, las organizaciones son consideradas como un sistema abierto que interactúan con el entorno transformando los recursos de entrada en salidas, como lo son servicios y / o productos terminados sustentados en los procesos de libre comercio, zonas francas y acuerdos internacionales. La productividad, mide la cantidad y calidad del desempeño laboral, tomando en cuenta la utilización de recursos. La eficacia, mide el resultado de una tarea o del logro de una meta en función de lineamientos de calidad precisamente establecidos, y la eficiencia, mide el costo de los recursos asociados con el logro de una meta. La mayor fortaleza en estos procesos son los relacionados a la administración de calidad total (TQM), que consiste en administrar con el compromiso de toda la organización el mejoramiento laboral, la calidad de los productos y la completa satisfacción de las necesidades de los clientes.

Las principales responsabilidades del administrador, líder de los equipos de trabajo, como en el caso de la hacienda Carangy, objeto de análisis en este trabajo de titulación serían:

- a) Planear las reuniones y juntas a base de calendarios pre establecido.
- b) Fijar las metas y logros organizacionales y calendarios de cumplimientos.
- c) Proporcionar los recursos para cumplir las metas fomentando el desarrollo del talento humano.
- d) Asesoramiento al equipo de trabajo y escuchar sus preocupaciones.
- e) Evaluar a sus colaboradores de la forma más justa posible sin prejuicios.
- f) Mantener un plan de desarrollo de carrera para incrementar sueldos, ascensos y administrar sanciones en función de marcos éticos, morales y legales.
- g) Reclutar, seleccionar, capacitar y motivar a los miembros de los equipos de trabajo para que cumplan los estándares establecidos para su desempeño en la producción y buscar incluso superarlos.
- h) Fomentar el alto desempeño y el trabajo en equipo.
- i) Informar a los niveles superiores y solicitar los recursos requeridos para cumplir las metas.
- j) Coordinar con los otros equipos de trabajo para cumplir con las metas organizacionales.

En la actualidad los administradores deben de administrar acciones como las que muestra en el siguiente cuadro:

Rendición de cuentas	La exigencia de mostrar resultados del desempeño de su gestión frente a su meta, para la evaluación de su supervisor.
Prejuicios	Observación de actividades negativas e irracionales hacia miembros de grupos minoritarios y se relacionan con raza, género, religión, sexualidad, ideología política, educación, entre los principales.
Discriminación	Colocar en situación desventajosa a grupos minoritarios basados en los pre-juicios y negarles los beneficios a los que tienen derecho.
La diversidad de la fuerza laboral	Es el efecto que se da en los países en forma legal o ilegal por los procesos migratorios internos o externos debido a las diferencias reflejadas en los prejuicios y discriminación que tienen los que dominan o son la mayoría.
El efecto techo de cristal	Que se produce como una barrera invisible y que perjudica o limita el avance y desarrollo de las mujeres y otros grupos minoritarios.

2.2. La estructura organizacional, fundamental para asignar actividades

Uno de los desafíos, que los gerentes tienen cuando se encuentra ante el proceso administrativo es crear una estructura jerárquica o modelo de organigrama donde pueda apreciar las líneas de autoridad, en modelos lineales o staff internos y externos, además se observan las ubicaciones y los niveles jerárquicos en la empresa. En la actualidad se discute mucho el concepto de que las estructuras piramidales ya no son eficientes y que el modelo de las estructuras planas, desarrolladas por los empresarios y administradores japoneses sustentados en los procesos de calidad total y mejoramiento continuo son la mejor opción, considerando que es clave el diseño organizacional para servir al cliente

Los modelos de administración centralizados o descentralizado que se quisiera diseñar en una empresa, dependen de los modelos de gestión, la personalidad de los líderes y las condiciones del entorno, la actividad de la empresa, el tamaño, el número de personal que va a contratar, y otros factores que se debe analizar. El modelo más usado es el mixto a nivel de descentralizar lo operativo y a corto plazo hasta cierto límite de decisión, y las grandes decisiones siempre son centralizadas y tomadas en la casa matriz a nivel de junta de accionistas y directorio que afectan el largo plazo. Todas estas consideraciones se deben analizar al momento del diseño de la estructura de la Hacienda Garangy.

Escucha la palabra "organización", inmediatamente se visualiza algo complejo, enredado, confuso, burocrático. En realidad, la organización es algo muy simple. Es decidir quién hace qué cosa; y lo que se requiere para ello es sentido común.

Aunque todas las funciones administrativas son importantes, la organización es el principio gerencial que más se tiene que cuidar, ya que

sin él no se puede planificar, dirigir o controlar, por lo que organizar, segunda etapa del proceso administrativo no es otra cosa que agrupar las actividades necesarias para llevar a cabo metas y objetivos, y delegar autoridad y coordinación a los individuos que los conforman, así por ejemplo que el Departamento de Ventas agrupa a todas las personas desde el chofer repartidor hasta el Gerente, quienes cumplen la labor de generar ingresos para la empresa, y al hacerlo cumplen las metas y objetivos que la empresa se había impuesto. En efecto, una persona no puede cumplir una responsabilidad si no recibe autoridad para hacerlo.

En torno al proceso de organización y a las estructuras organizativas se consideran cinco principios claves y son:

1. Los directivos (Gan y Trigini 2012) parcelan el trabajo de la organización con el propósito de definir las tareas y lograr que sean desarrolladas de la manera más efectiva posible para lograr los objetivos.
2. Identifican tareas, relaciones y funciones y las agrupan en departamentos.
3. La autoridad para llevar a cabo las tareas se distribuye desde la cúspide hasta la base de la organización a través de la línea de mando.
4. El control que se ejerza sobre actividades y recursos de una organización puede ser de índole centralizado o descentralizado.
5. La mayoría de las grandes organizaciones también hacen extensivas la autoridad a los staff de soporte y asesoramiento, creando con ellos unas útiles relaciones.

2.3. Principios básicos en el proceso de organización

Principio de la unidad de objetivo	Una estructura organizacional es efectiva si cada elemento de ella ayuda a que los esfuerzos individuales contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.
Principio de eficiencia	Una organización es eficiente si está estructurada en tal forma que los objetivos de la empresa se obtengan con el mínimo de costos o de consecuencias imprevistas.
Principio de amplitud de mando	El número de colaboradores depende de la habilidad, conocimientos y experiencia del administrador
Principio escalar	Entre más claras sean las líneas de autoridad, más efectivos serán los procesos de toma de decisiones y comunicaciones de la empresa.
Principio de delegación	A cada administrador se le debe delegar autoridad suficiente para que pueda obtener los resultados que de él se esperan.
Principio de responsabilidad absoluta	El colaborador tiene, por sus actuaciones, responsabilidad absoluta ante su superior. Asimismo, el superior es responsable por las actividades de su subordinado dentro de la organización
Principio de paridad de autoridad y responsabilidad	La responsabilidad que se exija no puede ser mayor ni menor que la correspondiente al grado de autoridad que se haya delegado.
Principio de paridad obligaciones-derechos	A toda obligación corresponde un derecho y viceversa, en forma directa y proporcional.

Principio de la unidad de mando	La relación operacional de cada individuo con un solo superior evita conflictos en las instrucciones y da un sentido más preciso a la responsabilidad individual.
Principio de nivel de la autoridad	Para que sea efectiva la delegación de autoridad es necesario que quien la reciba tome las decisiones que sean de su competencia sin trasladarlas a los niveles superiores de la empresa.
Principio de división del trabajo	El trabajo debe dividirse o agruparse en actividades para contribuir más efectivamente a la obtención de los objetivos.
Principio de la definición funcional	Se deben definir claramente los resultados que se esperan de cada individuo o departamento, las actividades que deben realizar, la autoridad que les ha sido delegada y las relaciones de autoridad e información con otros individuos o departamentos.
Principio de separación	Si una actividad ha sido creada para controlar los resultados obtenidos por otra, quien realiza la primera de ellas no puede ejercer adecuadamente su responsabilidad si depende del departamento cuya actividad debe evaluar.
Principio de equilibrio	La aplicación de principios o técnicas debe equilibrarse de acuerdo con su efectividad general en la obtención de los fines de la empresa.
Principio de flexibilidad	La estructura de organización puede cumplir más adecuadamente su propósito si tiene mecanismos que la hagan flexible.

<p align="center">Principio de oportunidad para el liderazgo</p>	<p>Si la estructura de la organización y de la delegación de autoridad permite que el administrador diseñe y mantenga un ambiente adecuado para el trabajo, se facilitará el ejercicio de sus habilidades para el liderazgo.</p>
<p align="center">Principio del cumplimiento</p>	<p>La promesa a un subordinado adquiere importancia en función de la diferencia de niveles de la jerarquía.</p>

2.4. Organigrama y Manual de Funciones

En efecto, toda empresa y las que se dedican a la actividad agropecuaria, deben tener un organigrama (Robbins y Coarten 2010) que se encuentre al alcance de todos sus empleados para que ellos puedan conocer cómo está dividida la misma y cuáles son las interrelaciones que existen entre un departamento y otro. Los organigramas pueden ser sencillos o muy complejos, lo importante es que existan y sean elaborados en un lenguaje que pueda ser entendido por cualquier persona en la organización. La empresa que no tiene un organigrama debe tener serios problemas en las comunicaciones y en la eficiencia en la toma de decisiones, por esta razón este proyecto de investigación plantea la necesidad de un diseño administrativo, por lo que ha sido muy enriquecedor plantear todos estos contenidos que ayudarán a comprender la importancia de los organigramas, la autoridad, la delegación y el compromiso de realizar las actividades eficiente para brindar calidad de servicio a los clientes e inclusive al cliente interno que son los colaboradores de la empresa.

Graves errores son propensos de cometerse al no saber, especialmente el ejecutivo o empleados nuevos, a quién tienen que reportarse o a quién deben contactar cuando tienen la obligación de hacer una tarea que implica la participación de más de un departamento o equipo de trabajo.

Existen diversos *tipos de organigramas* que reflejan la personalidad, estilo y cultura de la empresa, así como el carácter y forma de ser de quien la administre.

Un organigrama es la representación gráfica de la delegación de funciones y responsabilidades formales de una empresa. Aunque los organigramas son un factor básico de la buena organización, hay que notar que son simples armazones gráficos a los cuales no se deben acoplar las personas; al contrario, el organigrama real deberá ser flexible para adaptarse a las personas y ser usado como una herramienta para la obtención ordenada de un fin. Si en el organigrama de una empresa los hombres claves no concuerdan con él, debe modificar el organigrama y diseñar otro aparato administrativo que, en lo posible, contemple las características de estos hombres.

La tendencia actual es crear oficinas virtuales, de poco personal, alta tecnología en sistemas informativos y comunicaciones, y gentes altamente competentes y polivalentes, que significan ser capaces de realizar varias tareas eficientemente. El diseño organizacional va más allá de la simple definición de la estructura, busca enlazar de la forma más eficiente la misión, visión y objetivos de la empresa en función de sus estrategias que en conjunto están definidos en el plan estratégico de la empresa y están todos revestidos de la cultura organizacional, que son el estilo de vida de la empresa a todo nivel, para que exista el compromiso de lograr los objetivos.

2.5. Proveer de Personal y Delegar Funciones

Muchos pensadores consideran que El *proceso de proveer personal* introduce vida en la organización; son las mentes y los músculos los que

convierten en realidad la misión de la empresa. Incluso consideran que éste acto es trascendental en una organización.

El éxito del reclutamiento (Chiavenato 2010) está en definir con todo cuidado y precisión lo que el puesto exige del candidato que vaya a ocuparlo; y, por supuesto, la retribución deberá ser apropiada y competitiva.

El próximo paso es iniciar gestiones para formar un grupo de candidatos y seleccionar a los más cualificados para integrarlos a la organización.

También implica una continua vigilancia del paso del empleado por la organización. Esta especie de tutoría se lleva a cabo mediante programas de formación y desarrollo para todo el personal, en combinación con una evaluación periódica de sus actuaciones.

En la creación de los puestos y de los departamentos queda un aspecto vital del proceso (Chiavenato 2010) que es la delegación de responsabilidades y la correspondiente autoridad para disponer de los recursos necesarios y manejarlos según convenga.

En el *proceso de delegación de la autoridad* hay que observar dos aspectos:

1. El derecho a tomar acciones (tales como gastar fondos, operar la máquina o enviar noticias de prensa) para llevar las tareas del propio puesto de trabajo.
2. El derecho a exigir a los subordinados a cumplir los deberes asignados.

El delegar a otros la facultad de "decidir" conlleva indudablemente la delegación de una gran responsabilidad

La dotación de personal requiere la planificación y la previsión necesarias que garanticen un reclutamiento adecuado, es decir, no excesivas ni escasas.

Los cinco conceptos claves relacionados con el proceso de dotación de personal son los siguientes:

- Es un proceso fundamental que incorpora a aquellas personas que llevarán a cabo las misiones y los planes de la organización. Está regulado por las leyes y bastante influenciado por la actividad sindical.
- La planificación de los recursos humanos prevé el número y la clase de puestos a ocupar.
- Reclutan a los aspirantes y seleccionan a los que se van a admitir.
- Orientan, forman y desarrollan a los empleados.
- Evalúan periódicamente la actuación de los empleados.

Dentro del proceso de dotación de personal podemos distinguir tres actividades que están relacionadas entre sí:

1. **Contratación de los Recursos Humanos:** Abarca la planificación y las previsiones de la plantilla requerida, descripción y análisis de puestos de trabajo, reclutamiento, selección y orientación del personal nuevo.
2. **Mantenimiento de los Recursos Humanos:** Se refiere a la administración de los salarios, los movimientos internos del personal,

las promociones y transferencias, la supervisión de los programas de seguridad, higiene y beneficios extra salariales.

3. **Desarrollo de los Recursos Humanos:** Consiste en instruir a los empleados en nuevas técnicas, implantar programas de desarrollo profesional y de management, así como evaluar la actuación del personal.

Proceso de delegación de autoridad: La persona que está en la cima de la organización es la depositaria de la autoridad total.

Una vez que la empresa ha sido estructurada en departamentos, el "número uno" no solamente traspasará las tareas y responsabilidades sino también la autoridad para llevarlas a la práctica.

Hay algunos elementos inherentes al proceso de delegación, tales como:

- **Unidad de mando:** Nadie debe tener más de un jefe directo como línea de reporte.
- **Línea de mando:** Hilo continuo de autoridad jerárquica.
- **Organigrama:** Representación gráfica de la línea de mando.

La delegación de responsabilidades es, a nuestro juicio, el paso más crítico dentro de la función de organización de una empresa.

Debemos aceptar que a un directivo que trabaja de 10 a 14 horas diarias, le va a ser muy difícil delegar decisiones importantes a empleados que trabajan únicamente 8 horas.

Entre los elementos que impiden la delegación de responsabilidades por parte del empresario, socio, propietario o gerente, podemos enlistar:

- Preferencia por determinados asuntos.
- Falta de experiencia en delegar.
- Temor al rechazo.
- Temor a ser sustituido.
- Resistencia a tolerar errores.
- Desconfianza en los subordinados.
- Inseguridad.
- Perfeccionismo.
- Incapacidad de explicar problemas.
- Incapacidad de organizar y equilibrar cargas de trabajo.
- Necesidad de exhibirse.
- Falta de interés en el desarrollo de los subordinados.
- Inmadurez personal.
- Falta de personal.
- Por otra parte, la persona a la cual se piensa delegar responsabilidad también tiene limitaciones, como:
 - Falta de responsabilidad.
 - Falta de competencia.
 - Desorganización personal.
 - Carga de trabajo excesiva.
 - Inmadurez personal.

2.6. Propuesta del Diseño del Organigrama y funciones de la Hacienda Carangy

El presente organigrama se ha diseñado considerando el personal de la actividad bananera y muchos de ellos también realizarán labores de campo con el gamada de crianza y el ganado lechero,

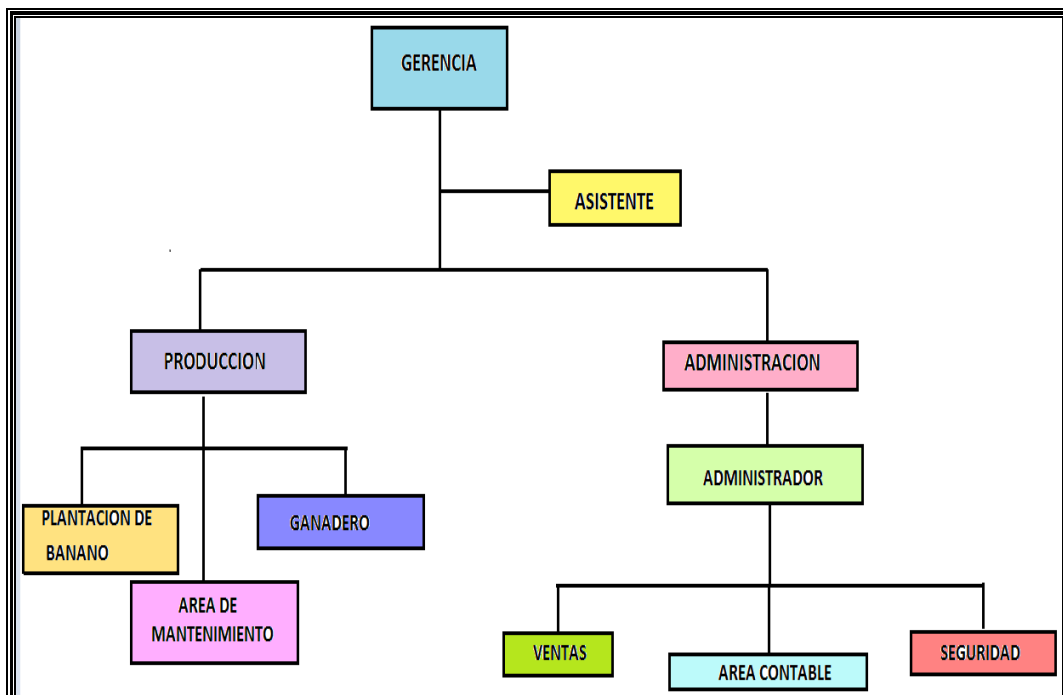
2.6.1 Descripción de las funciones de cada departamento

Departamento de producción

Cuadrilla de campo en la plantación bananera y de ganadería

Cuando el fruto ha completado su madurez fisiológica, es cosechado con mucho cuidado para evitar daños y luego transportado por líneas de cable vías hacia las plantas empacadoras para ser calificado bajo los parámetros exigidos por la exportadora a la cual se le vende la fruta. Asimismo en la ganadería se tienen un número de jornaleros trabajando en los potreros para el cuidado de ganado de crianza, lechero y de engorde.

Gráfico 3: Diseño Estructural



Elaborado por: el autor

Esta cuadrilla en la actualidad cuenta con 15 personas, distribuidas de la siguiente manera:

La persona encargada de dirigir y organizar a los trabajadores que integran esta cuadrilla se lo conoce como capitán.

Palanquero es el trabajador que se encarga de tumbar el racimo de la planta de banano para que el arrumador lo traslade a la línea funicular. En estas funciones laboran dos jornaleros

Arrumador.- son los jornaleros agrícolas que se encargan de cargar los racimos de bananos hasta la línea funicular o cable vía. Laboran 4 obreros.

Garruchero.- jornaleros agrícolas que se encargan de transportar por la línea funicular o cable vía en garruchas el racimo de banano, hasta la empacadora. Laboran dos obreros agrícolas.

Cuadrilla de Empaque

La fruta es limpiada y clasificada dentro de las piscinas de procesamiento para eliminar el látex natural. Los gajos limpios son pesados y luego reciben un recubrimiento protector contra agentes patógenos lo que garantiza la preservación de su calidad y que al consumidor le llegue un producto completamente sano.

Finalmente, la fruta es empacada de acuerdo a los requerimientos de la exportadora y transportada a los puertos de Guayaquil o Puerto Bolívar para ser exportada a diferentes partes del mundo. Esta cuadrilla en la actualidad cuenta con 9 personas, cada una de ellas tienen actividades bien definidas que se explican a continuación

En esta cuadrilla está comandada por el capitán que es el encargado de organizar a los trabajadores agrícolas en las diversas actividades como pegar y armar las cajas, pegar tapa, desmanador, persona que corta las manos de racimos y los coloca en la tina de desmane, saneador, pesador, fumigador, etiquetero, embalador, estibador y otros.

Departamento Administrativo

Es el que se encargará de llevar el control de todos y cada uno de los departamentos del organigrama estructural y funcional de la hacienda. Este departamento está integrado por:

Contador.- Es la persona capaz de estructurar el sistema de procesamiento, de operaciones más adecuado que proporcione la información financiera confiable para tomar a tiempo las decisiones más acertadas. Será responsable de establecer los procedimientos de información que permita controlar, registrar, verificar y explicar cada una de las operaciones realizadas por la empresa, y por lo tanto deberá cumplir los siguientes objetivos:

- :Establecer el procedimiento óptimo de registro de operaciones efectuadas por la empresa (Manual, mecánico o electrónico
- Cumplir con los requerimientos de información para la toma de decisiones por parte de la Dirección General (Estados financieros, auxiliares de conceptos específicos, entre otros.).
- Cumplir correctamente con las obligaciones fiscales y laborales
- .Contribuir para el correcto funcionamiento financieros de las otras áreas de la empresa. (Producción, ventas planeación, mercadotecnia, entre otras.).
- Administrar en forma adecuada los recursos de la empresa.

El contador cuenta con una asistente contable que es una persona capacitada para cumplir un rol técnico dentro del departamento administrativo - contable de una empresa. Su tarea fundamental consiste en llevar los libros principales y auxiliares de la misma. Dada la naturaleza del puesto que ocupa, debe controlar y estar al tanto de los detalles que correspondan al ámbito de su competencia.

Administrador.- Esta es la persona que coordina y dirige los trabajos agrícolas que se realizan en la hacienda. También se lo conoce como mayordomo o capataz.

Entre las funciones más importantes de este citamos las siguientes:

1. Realizar labores de dirección como colocar al trabajador con su tarea diaria en su área de trabajo.
2. Supervisar en forma constante al personal a su cargo, con el fin de que se lleven a cabo con eficiencia y responsabilidad las tareas encomendadas a todos y cada uno de los empleados en las diferentes labores agrícolas, reportando cualquier anomalía a su dueño ya que la hacienda no cuenta con un departamento de recursos humanos.
3. Supervisar en la plantación y de manera continua.
4. Llevar el registro del tiempo trabajado, así como avances del trente contable o secretaria, para la elaboración de los roles.
5. Vigilar los riesgos de trabajo, así como prevenir y reportar dichas situaciones a su jefe inmediato, que en este caso viene a ser el dueño de la hacienda.
6. Manejo de bodega y proporcionar a los empleados las herramientas, equipos y materiales a los trabajadores y recogerlos al término de la jornada laboral.

Trabajadores de campo hacienda

Estos son los trabajadores que laboran en las plantaciones todas las semanas de lunes a viernes en horario de 07:00 a 16:00. En la actualidad la hacienda cuenta con 14 trabajadores diarios los mismos que están

distribuidos según las diferentes labores que se realizan en las plantaciones de la siguiente manera:

Detalle de cada labor:

Enfunde.- Esta práctica ofrece grandes beneficios al productor ya que protege al racimo, con una funda de polietileno perforada de las dimensiones apropiadas, del daño producido por los insectos, por las hojas, por los productos químicos, lográndose una fruta más limpia y de excelente calidad. Se ha comprobado que la fruta enfundada tiene un 10% más de peso que las que no han sido cubiertas.

El enfunde debe realizarse cuando ha caído la tercera bráctea de la inflorescencia y se abre la mano; se sujeta la funda al tallo de la inflorescencia a una altura conveniente con “cinta plástica de colores”, para determinar la fecha de la cosecha según la edad.

Deshoje.- Consiste en eliminar las hojas que ya cumplieron su ciclo o están agobiadas o dobladas y las que están interfiriendo con el desarrollo del racimo. El corte debe de ser lo más cerca posible a la base de la hoja; si una parte de una hoja joven y sana interfiere con un racimo puede eliminarse esa parte rasgándola o cortándola, dejando el resto para que cumpla su función.

Esta labor debe ser constante de acuerdo a la frecuencia de pérdida de hojas.

Apuntalamiento.- Es necesario realizar esta labor en todas las planta que tienen racimo para evitar que se caigan y se pierda la fruta. Los materiales que sirven para este trabajo son: caña de bambú, caña brava, pambil, alambre, piola de yute, piola de plástico o nylon. El más generalizado es el bambú y la caña brava que se utilizan cortando dos pedazos llamados palancas o cujes, según la variedad, y que se colocan

en forma de tijera con el vértice hacia arriba de tal manera que no topen el racimo.

Selector.- La labor del selector consiste en manejar la distribución de la plantación, en base a la ubicación de una unidad de producción con relación a las unidades vecinas, para obtener el espacio suficiente para evitar la competencia y poder cosechar un racimo de óptima calidad.

Varios.- Así se les llama a las diferentes actividades que no se realizan todos los días pero no por esta dejan de ser importantes, aquí tenemos a las actividades de fumigación con motobomba, fertilización, lavado de protectores, ayudan el día de proceso en la cuadrilla en labores de calibración, tapa caja o colocador de caja, etc.

2.6.2 Control de Selección del Personal para la Producción

Cualquier tipo de control sobre la producción que establezca en su predio agrícola, lo obtiene principalmente de los recursos humanos con que cuenta. Cómo estas personas sean seleccionadas y motivadas afectan sus ganancias en forma directa. Las destrezas necesarias para la administración de recursos humanos requieren tres elementos principales: 1) *relación de los trabajadores y procesos de productivos*; 2) *conocimiento de la administración laboral* y 3) *acción intencionada*. La eficacia de las destrezas para la administración de los recursos humanos requiere la fusión de estos tres componentes. El interés y la acción no pueden reemplazar la falta de conocimiento. Ni tampoco puede lograrse el éxito con abundantes conocimientos e interés, si falta la acción.

2.7. Relación de los Trabajadores Y Procesos Productivos

Para administrar la mano de obra, el empleador debe preocuparse por la producción y el personal. Algunos agricultores no cesan de buscar nuevos métodos para aumentar la producción y asegurar la continuidad de la empresa. Otros poseen establecimientos descuidados y demuestran poco interés en un mayor rendimiento o en la reinversión de las ganancias en el

negocio. La actitud del administrador respecto de la producción de su establecimiento, particularmente en lo que concierne a la calidad de los productos, puede ejercer una gran influencia en la motivación y el esfuerzo de los trabajadores. Con frecuencia, el desempeño laboral aumenta cuando los trabajadores creen que participan en la producción de un buen producto dentro de un equipo eficaz.

Hay una relación directa y obvia entre la productividad de los trabajadores y las ganancias del establecimiento. No tan clara, pero igualmente esencial, es la relación entre su interés por las necesidades de los trabajadores y las ganancias. Cómo sean satisfechas las necesidades de los trabajadores afecta directamente el desempeño de éstos. Cuando el administrador se concentra sólo en la producción, el rendimiento laboral puede disminuir.

Mostrar interés en las necesidades de los trabajadores equivale a considerar su bienestar, tanto personal como laboral. La conducta cortés habitual, la seguridad en el puesto (también llamada *garantía de trabajo*), el salario justo y las condiciones sanas y seguras de trabajo revisten importancia esencial para el empleado. Cuando no se presta atención a dichas necesidades, la falta de satisfacción puede impedir la productividad. Un trabajador desilusionado declaró: "Cuando recién comencé a trabajar aquí, me esforzaba mucho. Ahora trato de mantener mi puesto, pero hago lo menos posible". Otro trabajador lo expresó de este modo: "Hago mi tarea dentro de las horas que me corresponden, pero ya no le dedico mi tiempo libre. No ha valido la pena". Un tercer trabajador confesó: "Cuando me enojo con la supervisora, hago todo *tal cual me lo ordena...* aunque yo sepa un modo mejor o tenga algún motivo para hacerlo de otra manera".

Otro factor que afecta la productividad es la *confianza*. A medida que los patrones y los trabajadores aprenden que pueden respaldarse mutuamente, la confianza se va cimentando. Por lo general, la

administración espera que el personal: 1) tome en serio sus obligaciones, incluso ir más allá de su deber; 2) se preocupe por el bienestar de la empresa y 3) represente dignamente a la empresa dentro de la comunidad.

A su vez, los trabajadores esperan que los administradores: 1) presten atención a sus sentimientos y opiniones; 2) valoren el trabajo bien hecho y provean retroalimentación positiva; 3) cumplan con las condiciones y términos laborales acordados y 4) traten al personal en forma constante y cortés. Aun después de haberse ganado la confianza del personal, los administradores deben esforzarse por conservarla. La corriente de confianza no puede abrirse y cerrarse como agua de riego.

2.8 Conocimiento sobre la Administración Laboral

La administración laboral eficaz exige una comprensión completa de sus principios y familiaridad con sus instrumentos. Los empresarios deben considerar una compleja red de elementos interrelacionados. Por ejemplo, los jornales ofrecidos pueden determinar la calidad de los solicitantes y la capacidad de los contratados determinará, a su vez, el grado de entrenamiento práctico que será necesario.

Los errores humanos pueden costar caro. Bajo la supervisión de un capataz con pocos conocimientos, como los ejemplos que se muestran a continuación:

- Los trabajadores plantaron un viñedo al revés. El administrador del predio descubrió el error cuando, al llegar la primavera, no brotaron las vides. El error del capataz significó no sólo la pérdida de estacas (vástagos), sino también un año de desarrollo perdido.
- En una plantación de kiwis, un trabajador nuevo aplicó una alta concentración de fertilizante a las plantas. El follaje se quemó y muchas plantas se secaron. La inferior calidad de la fruta producida impidió su comercialización por las vías habituales.

- En otra oportunidad, un trabajador ordeñó una vaca tratada con penicilina. La leche pasó al tanque general, contaminó la producción y hubo que desechar todo el contenido.

CAPITULO III

LOS CONTROLES CONTABLES EN EL PROCESO AGROPECUARIO

3.1. Contabilidad Agropecuaria

El punto de partida para obtener la información confiable es la contabilidad (Rhese Carlos 2010) de las unidades de producción que presentan los negocios agropecuarios, que estará basada sobre el entorno que involucra al proceso de la producción de las siembras y de los animales, por lo que es necesario establecer adecuados controles que brinden información para la toma de decisiones, por ejemplo: cuántas plantas de banano sembrar, el costo de los fertilizantes y otros, conocer el costo de mantenimiento de los becerros, etc. Por lo tanto, todo sector agropecuario debe hacer uso de la contabilidad, cualquiera que sea la importancia de su explotación, así obtendría una mayor comprensión del resultado económico y a la vez tiene un cabal conocimiento para establecer si debe seguir en su cultivo actual, diversificarlo, combinarlo o arrendar la tierra, que otras crianzas de animales puede implementar, las chancheras o avícolas.

La contabilidad en los negocios agropecuarios se aplica también para obtener información necesaria y correcta con el fin de cumplir con las obligaciones tributarias; la planificación del mejoramiento de la infraestructura de su hacienda, se tendrá mayor conocimiento sobre la gestión empresarial y la rentabilidad del negocio, a través de la explotación. Asimismo, obtiene la información necesaria para hacer comparaciones entre períodos y determinar si ha habido errores que en el futuro pueden ser corregidos de acuerdo a las experiencias vividas, brinda la información necesaria para reunir los requisitos solicitados por los entes financieros para el trámite de créditos.

3.1.1. Dificultades de la contabilidad agropecuaria

Las dificultades específicas a este tipo de actividad económica en la aplicación de los principios de contabilidad se deben a diversas índoles:

- El crecimiento normal de los animales según inventario de la hacienda, implica cambios de valor.
- La determinación del destino de los animales. Porque pueden ser considerados como factores de producción o como productos mismos.
- Si una ternera se vende para producción de carne, es un producto, si se mantiene para convertirse en vaca lechera es un factor de producción.
- En función de su crecimiento puede cambiar de destino. Por ejemplo, después de una vida útil como vaca lechera, se puede convertir en un producto como animal de desecho.
- Hay factores no controlables por el administrador como don los climáticos.
- La valoración del costo de producción de los cultivos en tierra o en proceso dependen de la etapa de desarrollo del cultivo.
- Dificultad para identificar los gastos e ingresos familiares de los gastos e ingresos de la empresa.
- El consumo directo de producto y la no remuneración monetaria del trabajo diario.
- La combinación de las unidades de agricultura y de la ganadería dificulta la determinación del costo de las actividades.
- Existencia de mano de obra familiar.

3.2. Actividad Agrícola en las Haciendas.

La administración en una empresa agropecuaria busca respuestas a algunas inquietudes que tienen los hacendados, considerando también que la actividad agrícola (Magap 2012) es de suma importancia por contribuir al producto interno bruto de la nación porque se convierte en fuente generadora de divisas y de trabajo. Por lo tanto siempre surgen algunas interrogantes: ¿qué producir?, ¿cómo producir?. y ¿cuándo producir?

Los empresarios de negocios agrícolas necesitan de información confiable y oportuna que le servirá para manejar eficientemente un panorama en relación a las tres interrogantes planteadas, conocer cómo se están moviendo los mercados internos y externos para proyectarse sobre qué se va a producir y a que costos y a qué precios vender. El administrador obtiene esta información a través del sistema de contabilidad agropecuaria, la que pone a disposición del empresario para que se tomen las decisiones más acertadas y oportunas. Debido a que en la agricultura los cambios en el mercado son frecuentes, el productor debe contar con técnicas de investigación y proyecciones que le faciliten hacer con frecuencia, modificaciones en los procesos de producción.

El conocer cuáles son los propios costos de producción, la proyección y diversificación de nuevos cultivos, le ayudará a tomar mejores decisiones a la hora de determinar que es más rentable producir, o dedicarse al ganado lechero o de engorde o iniciar otros cultivos o implementar granjas porcinas o avícolas.

3.3. Los Costos Agropecuarios

Las empresas agropecuarias necesitan el recurso financiero (Rhesse Carlos 2010) para adquirir los insumos y medios de producción, tales como semillas, herbicidas, fertilizantes, insecticidas, animales y el alimento de éstos, maquinaria y equipo, instalaciones y construcciones, mano de obra

contratada, etc. Los costos de las empresas agropecuarias se pueden agrupar de acuerdo a su naturaleza en:

a) Relaciones con la tierra

Costo por agotamiento o arrendamiento (cuando no se es dueño); la carga financiera; el costo de oportunidad, cuando se ha invertido capital propio

b) Por remuneraciones al trabajo

Jornales de obreros permanentes o temporales, valor de la mano de obra brindada por éstos y su familia.

c) Medios de producción duraderos

Maquinaria y equipo de trabajo
Instalaciones y construcciones

d) Medios de producción consumidos

Semillas, herbicidas, fertilizantes, insecticidas y fungicidas.

e) Servicios contratados externamente

Molida y mezcla de granos
Transporte de granos y animales
Servicios mecanizados

f) Gastos de operación

Electricidad y comunicaciones (teléfono, radio, localizador).
Combustible y lubricantes
Materiales (reacondicionamiento de caminos)

Es de suma importancia distinguir o hacer una separación de lo que son gastos y costos. Los costos son los recursos utilizados directamente en el proceso de producción, mientras que los gastos son desembolsos que pueden aplicarse a uno o más períodos de producción y aún pueden darse, no habiendo producción. Por ejemplo un costo puede ilustrarse en el siguiente caso: Un finquero que invierte en la compra de maquinaria y equipo de trabajo e instalaciones, está invirtiendo a largo plazo y por lo

tanto, se involucra a varios períodos de operación. Hay salida de dinero al adquirir esos bienes en el período de compra, y en los demás períodos que se utilizan, no hay más desembolsos, sin embargo en cada período de operación debe asignarse una parte del valor del bien con base en la vida útil de éste, para determinar de una forma razonable, cuáles han sido las ganancias o pérdidas en el proceso de producción.

En la mayoría de los casos y específicamente en la explotación agrícola de pequeños agricultores no se tiene establecido el pago de salarios a los miembros de sus familias, que colaboran en el trabajo de las fincas, ni tampoco cobran su salario. Si la finca no contara con esa mano de obra, tendría que pagar jornales o peones para llevar a cabo dichas labores, por lo tanto el finquero ante esta realidad y, para tener un costo real de la producción, debería considerar esos salarios no remunerados, de lo contrario, el resultado del costo de la explotación sería engañoso.

3.4. Clasificación de los costos

Para tener un conocimiento razonable (Ralph Polimeni 1994) de la rentabilidad de una empresa, es indispensable identificar y conocer el comportamiento de cada uno de los costos involucrados en sus actividades. Los costos, de acuerdo a su naturaleza contable se clasifican en:

- Costos fijos y variables
- Costos directos e indirectos
- Costos totales y unitarios
- Costos controlables y no controlables
- Costos estándar
- Costos de oportunidad
- Costos para la toma de decisiones

Se recordará algunas definiciones de esta clasificación analizadas en los cursos anteriores que la autora del presente proyecto de titulación ha revisado.

Costos fijos: aquellos que no varían en relación con el volumen de la producción.

Ejemplo: Depreciación, salarios, alquileres y otros.

Costos variables: aquellos que están directamente relacionados con los volúmenes de producción, significa que aumentan en la medida en que aumenta la producción. Ejemplo: Combustibles, Fertilizantes y Mano de Obra

Costos directos: está directamente relacionado con la producción de un producto determinado, por ejemplo el valor de la semilla, del fertilizante, éste está directamente relacionado con la producción.

Costos indirectos: Son los que no tienen ninguna relación con la producción en un producto determinado, son necesarios para la producción pero no se pueden identificar con un costo específico de algún producto, por ejemplo los costos de la electricidad, no necesarios para la empresa pero se hace difícil saber cuánto corresponde a cada uno de los productos. Los costos directos o indirectos pueden ser fijos o variables, así mismo éstos pueden ser directos o indirectos.

Por ejemplo, los costos totales de producción de una hectárea de maíz no son suficientes para evaluar la eficiencia de la producción mientras no se tome en cuenta el rendimiento por hectárea. Los costos totales por kilos de maíz producidos se consideran tanto los costos como el rendimiento, lo que resulta en un mejor dato para la comparación de la eficiencia de la producción. Un agricultor produjo 4.000.00 Kg. de maíz con un costo de \$2.500,00 si divide entre las unidades producidas se obtiene un costo unitario de \$0,625 por cada kilo de maíz costó. El costo unitario es la base para distintos análisis o comparaciones, según se indica a continuación:

- Fijar el precio de venta
- Para comparar el costo anual con el de períodos anteriores
- Comparar nuestro rendimiento contra otras empresas agropecuarias que tienen el mismo tipo de explotación.

3.5. Cálculo de los costos

Para el cálculo de los costos de producción en las haciendas agrícolas y ganaderas presenta diferencias entre ellas porque depende de producto que se siembre, porque no es lo mismo la siembra de maíz, con la siembra de banano, la siembra de arroz, como también difiere del tipo de ganado a la se dedique la hacienda, y en esta unidad hay empresas que se dedican a la crianza del ganado para engorde, otras ganado lechero, o ambas actividades, además atienden las granjas porcinas o avícolas. Para efectos de ese cálculo, se pueden agrupar las diferentes actividades agropecuarias en cuatro grandes grupos: a) Cultivos anuales, b) Cultivos permanentes, c) Ganadería y d) Otras actividades pecuarias.

Los cultivos anuales se siembran y se cosechan dentro de un mismo año. Los cultivos anuales se clasifican en costos monetarios y costos imputados. Los monetarios representan gastos en efectivo del agricultor y pueden ser:

Semillas

Fertilizantes

Insecticidas

Mano de obra (asalariada)

Dirección Técnica

Intereses (en el caso de capital ajeno)

Renta de la Tierra (en el caso de arrendamiento)

Los costos imputados no representan desembolsos en efectivo y que pueden ser costos diferidos (depreciaciones de capital fijo) o costos estimados, de acuerdo a cálculos matemáticos. Estos costos pueden ser depreciación de activo fijo y mano de obra (en el caso de trabajo familiar)

Los cultivos permanentes son cultivos arbóreos cuyo ciclo vegetativo puede dividirse en cuatro fases. 1. Establecimiento, 2. Incremento, 3.

Madurez y 4. Decremento. En este tipo de cultivo no agotan su vida productiva en el primer año de cosecha, sino que duran por varios años. Estos cultivos antes de recoger su primera cosecha, habrá transcurrido un período significativo en el cual es necesario que el empresario realice una gran inversión, sin percibir ingreso alguno. En esta actividad, las diferentes etapas por la que pasa son: adquisición o producción de semilla, preparación del área de siembra del almácigo, deshierbar, abonamientos, y previsión o control de plagas hasta que el almácigo sea trasplantado. Una vez efectuado el trasplante y hasta su desarrollo normal para iniciar el ciclo de producción debe dársele un mantenimiento semejante al indicado para el almácigo, en un lapso que va de uno a cuatro años; según el tipo de cultivo de que se trate. Algunos ejemplos de cultivos permanentes son: café, caña de azúcar, banano, cacao, palma africana, nuez, cítricos y otros frutales como papaya, mango, guanábana, durazno, etc.

Los costos en la etapa de establecimiento comienza en el año en que se siembra la plantación y termina en el año en el que el valor de la producción obtenida supera los costos anuales de explotación. El período de duración de esta fase oscila entre los tres años como mínimo y un máximo de siete años, dependiendo del cultivo de que se trate o de las condiciones climáticas en que se desarrolle. Se calculan por separado y posteriormente deben ser distribuidos entre todo el período de producción de la plantación, sumándoselos a los costos de explotación anual. Estos costos se pueden agrupar en: semillas o plántulas, dependiendo del sistema de siembra, se divide el costo total de vivero más acarreos entre el número de plántulas producidas se obtiene el costo de cada una. El tiempo que permanece la plántula en el vivero no se cuenta para efectos de la fase de establecimiento. Cuando la siembra es directa solo se cargará el valor de la semilla.

Los costos en la fase de establecimiento se clasifican por separado, ya que después deben ser distribuidos entre todo el período de producción

de la plantación, sumados a los costos de explotación anual. Dichos costos se pueden agrupar en semillas o plantas, insumos, mano de obra, administración y dirección técnica, depreciaciones, otros gastos, alquileres, seguros, mantenimiento de activo, electricidad, combustible y lubricantes, intereses y transporte interno.

Costos	Definiciones
Insumos	Se refieren a los gastos de insecticidas, fertilizantes, fungicidas que se aplican a los cultivos. El costo se le carga a la explotación.
Mano de Obra	Incluye los trabajos en la preparación del terreno, siembra, recolección y corte de cosechas. Deben diferenciarse los jornales estimados para mano de obra familiar, cuyo costo no representa desembolsos de dinero.
Administración y Dirección Técnica	Los cálculos se hacen basándose en estimaciones de cifras absolutas y de acuerdo con la experiencia o sobre el costo total.
Depreciaciones	El cálculo se hace con base en la vida útil estimada de cada activo.
Otros gastos	En este rubro se agrupan aquellos gastos cuyo valor es tan reducido que no vale la pena detallarlo, como por ejemplo compra de ciertos utensilios o materiales para la cosecha como sacos, redes, cestas, canastas, bolsas, etc.
Alquileres	Si la empresa no es propietaria de la maquinaria otros medios de tracción debe cargar a este rubro las sumas anuales que pague por su arrendamiento.
Seguros	Este rubro se refiere a las primas anuales por concepto de seguro sobre algunos activos como maquinaria, agrícola, instalaciones, etc. y estos

	<p>activos son utilizados en diferentes cultivos, deberá estimarse la parte proporcional que se cargaría a cada uno de acuerdo que se le indique al bien o al uso que deben tener.</p>
<p>Mantenimiento de activos</p>	<p>En este rubro se incluyen aquellos gastos por reparación y mantenimiento de instalaciones, estructuras, maquinaria, equipo etc. para mantenerlos en buenas condiciones de uso. Normalmente estos costos se calculan a base de un porcentaje sobre su valor inicial, o de acuerdo a la experiencia que se tenga de ellos.</p>
<p>Electricidad, combustible y lubricantes</p>	<p>Los gastos por esos conceptos deberán ser cargados al precio que les resulte colocado en la finca. En lo referente a combustible y lubricante, se cargará lo utilizado del ejercicio que se trate.</p>
<p>Intereses</p>	<p>Los únicos intereses que deben ser considerados en los costos de producción son los que se pagan sobre créditos obtenidos para financiar el proyecto. Al capital aportado por el agricultor no se le deberá pagar intereses para ser incluidos en los costos, pues estos formarían parte de la rentabilidad de su inversión. Si se incluyeran estos intereses dentro de los costos, (lo mismo que la renta imputada a la tierra propia), entonces la rentabilidad resultante del proyecto estaría disminuida en esa proporción y no representaría una base de comparación entre diferentes tipos de inversión.</p>
<p>Transporte interno</p>	<p>Los gastos relativos al acarreo dentro de la plantación, deberán agruparse en este rubro ya sea que se utilicen medios propios o alquilados. En el caso de este acarreo sea hecho por personas sin utilizar ningún vehículo de tracción mecánica o</p>

	animal, esta labor deberá ser detallada en el rubro de la mano de obra.
--	---

En la fase de incremento **la producción aumenta en función de la edad de la planta en forma ininterrumpida. El último año de esta** fase es aquel en que la producción cesa de crecer y se vuelve constante; su tiempo de duración oscila entre los cuatro y seis años. En cambio en la fase de **madurez** la producción se vuelve constante en función de la edad de la plantación y solo varía en función del clima o de las condiciones naturales. Hay algunos productos como el café, que su producción varía en esta fase por condiciones particulares de este cultivo, la cual es que solo produce en madera nueva, es decir, no produce dos veces en la misma rama y por lo tanto necesita ciertas labores de poda. Esta fase termina en el año en que la producción entra en una franca declinación, la duración de la fase de madurez varía entre los diez y veinte años. **Se analiza la fase de decremento** en la que la producción decrece en función directa de la edad de la planta, su duración se mide en función puramente económica y llega el año en que los costos de producción superen a los ingresos. La plantación puede seguir produciendo por muchos años más, pero para el productor es más rentable establecer una nueva plantación, que seguir explotando esta con producciones deficitarias.

A los costos de estas tres fases se les llaman comúnmente costos de explotación y pueden calcularse en un solo cuadro ya que incluyen los mismos rubros excepto la fase de incremento que debe detallarse año por año, ya que cambian todos los años con o sin los costos variables (mano de obra) combustibles y lubricantes, electricidad, intereses, etc.

Costos de producción

Se incluyen aquí tanto las inversiones iniciales de la fase de establecimiento, como los costos de explotación incurridos. Para determinar el costo de producción anual se suma al costo de explotación una cuota anual de recargo por las inversiones iniciales. Para establecer el costo de producción anual, se le suma al costo de producción anual el recargo por las inversiones iniciales.

En el caso de los cultivos permanentes todos los costos en los que se incurren es la fase de establecimiento, se consideran como partes integrantes de las inversiones iniciales debido a que esta fase es en que se forma la estructura productiva de esta plantación. Consecuentemente, estos costos deben ser distribuidos en todos los años de las fases de producción. Para calcular la cuota anual de recargo por las inversiones iniciales, se debe proceder de la siguiente manera: acumulando todos los costos de la fase establecimiento menos la producción obtenida en esos años, y dividiéndolos entre el número de años de la producción

3.6. Contabilidad Pecuaria

La Contabilidad Ganadera (Adolfo Mendoza 2001), llamada también Contabilidad Pecuaria, derivada de La Contabilidad General, está orientada hacia la especialización de sector agropecuario, y directamente con las unidades de producción dedicada a la crianza del ganado en el que el control, análisis, interpretación y presentación de cada una de las partidas de los costos requeridos e incurridos, se convierte en una herramienta estratégica para las decisiones diversas en el cultivo del agro y la cría de los ganados; así como todos aquellos gastos necesarios para su cuidado, conservación, crecimiento y venta. La Contabilidad Ganadera, tiene que cumplir con la función necesaria de informar con exactitud, cuáles son las partidas de costos y de gastos que incurre el criador, para producir y vender sus animales, a fin de que pueda saber

cuáles habrán de ser sus costos totales y unitarios, para asignar sus precios de venta y establecer utilidades o sus pérdidas.

Solamente así podrá la Gerencia de las empresas agropecuarias contar con una guía cierta y confiable, para tomar sus decisiones administrativas, con bases argumentales suficientemente sólidas, objeto de estudio y desarrollo de este trabajo de titulación que como ya se refirió en el capítulo I la importante contribución para el sector tanto agrario como ganadero.

3.6.1. Tipos de ganado sujeto a explotación:

Vacuno o bovino (reses) es el más explotado.

Equino (caballos) procreación, crecimiento y venta.

Porcino (cerdos).

Ovino a lanar (ovejas) lana de trasquila la principal explotación.

Caprino (cabras).

Para cada tipo existen características para el registro, control y valuación.

La actividad ganadera podría dividirse en tres grupos:

- Producción de leche
- Crianza de ganado
- Engorde de ganado

Es sistema de Contabilidad Ganadera se presenta compleja por la forma inadecuada, informar en que son manejados las existencias, y por encontrarse eximidas de pago de impuestos a la renta, no ha habido obligatoriedad de llevar sus registros para un control eficiente. La contabilidad ganadera se adapta y se apropiada de los sistemas de costos industriales por procesos presentándola de la siguiente manera:

Iniciar el proceso de fabricación determinando los sementales y vientres para la recría.

Desde ese mismo momento, a los futuros padres del rebaño, se les dejará de capitalizar sus costos, para registrarlos en una cuenta, la cual, al final, vendrá a representar a las crías que nazcan, ya con los costos que originaron sus padres.

De allí en adelante, continuará el proceso de fabricación, es decir; la crianza de los becerros nacidos, hasta el momento mismo de su reclasificación, venta, sacrificio o destinación a la recría.

1) Producción lechera

Sector que se dedica a la producción de leche en escala comercial en la que es indispensable la rotación de potreros. Por lo que se requiere una superficie mínima para desarrollar esa actividad, que va de acuerdo con el tipo de ganado y las condiciones climáticas de las zonas donde se desarrolla la explotación de la actividad lechera. Una vez establecida la superficie óptima, el cálculo de los costos de producción se efectúa basándose en la explotación en su conjunto y no basándose en las hectáreas o manzanas, como en el caso de los cultivos permanentes.

En vista de que en la producción de leche existen fases de incremento y de plena producción, los gastos se pueden agrupar en fijos y variables.

Entre los gastos fijos tenemos:

- Depreciación
- Mano de obra permanente
- Administración
- Electricidad, combustibles y lubricantes
- Insumos y productos veterinarios
- Inseminación artificial
- Riego
- Forrajes, concentrados y melaza
- Seguros

2. Crianza de ganado

En esta etapa se incluyen los mismos costos de producción que se aplican a la actividad lechera, con la diferencia de que en los primeros años los costos superan a los ingresos, ese período se considera la fase de establecimiento y los, gastos se distribuyen entre los años, conforme el método utilizando para los cultivos permanentes.

3. Ganado de engorde

El cálculo de los costos de producción serán los mismos empleados en la explotación lechera, excepto la depreciación por toros reproductores y la inseminación artificial, ya que todos los animales serán comprados a tierna edad y durante la explotación no habrá reproducción.

El valor de la compra de los animales y transporte se incluirá en los costos variables.

3.7. Registros contables en la empresa agropecuaria

Quien tiene la responsabilidad del manejo administrativo (Ralph Polimeni 1994) de una empresa agropecuaria se enfrenta día a día, año tras año, a la toma de decisiones. Y el éxito o fracaso de sus decisiones depende, en gran parte, de la cantidad y calidad de las informaciones que tenga a su alcance en el momento oportuno, porque el hecho de posponer una decisión hasta tanto se reúnan los datos necesarios, implica tomar una decisión. Se hace entonces indispensable contar con esos elementos en forma actualizada. Y la principal información para tal fin se logra a través de los registros contables.

Significa lo anterior que el objetivo más importante de los registros contables es obtener los datos necesarios para desarrollar una eficaz administración de la empresa.

Aparte del objetivo antes señalado, los registros contables sirven para, entre otros, los siguientes fines:

- a. Ayudar a obtener crédito (sea en el sistema bancario nacional como en otras fuentes de financiación)
- b. Cumplir con las disposiciones tributarias vigentes, sobre la declaración de renta
- c. Permitir la comparación de los resultados de la empresa de período con otro
- d. Medir los logros alcanzados en un período determinado.

3.7.1. Características de los registros contables

Independiente del mayor o menor número de registros contables que decidamos llevar, todos ellos deben tener las siguientes características:

- a) Deben ser exactos. Los registros contables no pueden contener errores u omisiones. Si ello sucede, dentro del sistema tiene que existir el mecanismo que permita fácilmente de localizarlos y corregirlos.
- b) Deben ser sencillos y estar de acuerdo con los objetivos que se quieren alcanzar. Los registros deben ser planeados de forma tal que sean entendibles y puedan ser llevados fácilmente por quien tiene esa responsabilidad y además deben permitir interpretarse rápidamente. Si el sistema es complicado, en vez de facilitar la obtención de datos complicará las cosas en forma tal que exigirá un tiempo y esfuerzo que no se justifica.
- c) Deben ser completos y brindar la información que se pretende. Si omitimos contabilizar algún dato necesario, los registros prácticamente pierden valor, ya que la información que proporcionan no será de utilidad para la toma de decisiones, o pueden inducirnos a errar la conducción de la empresa.

- d) Deben planearse anticipadamente. Previo a su puesta en uso, deben planificarse, para evitar la duplicación de la información y facilitar su agrupación total y también probarse, para estar seguros de que se alcanzarán los fines que se persiguen.

3.7.2. Factores que intervienen en su elaboración

La contabilidad para empresas agropecuarias, sea ella simplificada o elaborada (dicho en otros términos, sea por partida simple o por partida doble) siempre se compone de un conjunto de libros o registros contables.

Después de lo expuesto, resulta evidente que para obtener los datos necesarios para el buen manejo administrativo de una empresa es indispensable contar con registros contables adecuados.

Para elaborar dichos registros contables dependemos fundamentalmente de una serie de factores, todos ellos importantísimos, de los que vale la pena destacar:

- Nivel de instrucción de los responsables del aspecto administrativo de las empresas.
- Interés de los propietarios de las fincas en información útil y confiable para la toma de decisiones.
- Tamaño de la finca y organización que se ha previsto para ella.
- En función de los puntos anteriores, determinación del tipo de información, que es necesaria para la conducción de la finca.

Evidentemente, dependiendo de la respuesta que demos a las interrogantes planteadas líneas arriba, los tipos de registro a utilizar van a ir desde los más sencillos (contabilidad por partida simple) a los más complejos (contabilidad por partida doble).

3.7.3. Clasificación de los registros

Sin perjuicio de la sencillez o complejidad que demos a los registros contables (Lenin Saltos 2015) en función de los factores anteriormente señalados, hay una serie de operaciones que siempre deben realizarse en cada período contable:

- Inventarios al comienzo y al final de cada período
- Anotación de las operaciones realizadas durante el período
- Preparación de los estados financieros (Balance General y Estado de Resultados).

Evidentemente, los registros contables que llevemos pueden ser clasificados en concordancia con las operaciones que anotemos en cada uno de ellos.

A simple título de ilustración seguidamente damos la clasificación de los registros mínimos que de acuerdo con la actividad a que se dedique la empresa, creemos son necesarios para una adecuada información para control y toma de decisiones.

a) Ganadería de carne. Para este tipo de actividad se hace necesario llevar, por lo menos, los siguientes registros:

- 1) Movimiento de animales: existencia anterior (al inicio del período contable) clasificada por edades y sexos: altas (entradas por nacimientos, por compra o por cambios de edades; bajas (salidas) por muerte, por venta o por cambio de edades; existencia al fin del período clasificado por edades y sexos.
- 2) Registro de animales: identificación; historia clínica (vacunaciones, enfermedades, montas, partos, etc.)
- 3) Control de peso de los animales: peso al inicio del período, peso al final del período, diferencia entre ambos períodos
- 4) Control de alimentos de los animales: cantidad y costo de concentrados, etc.

- 5) Registro de ingresos y gastos: concepto y fecha de los ingresos; concepto y fecha de los gastos.

b) Ganadería de leche. Las necesidades mínimas de registros son:

- 1) Movimiento de animales: existencia al comienzo del período clasificado por edades; altas por nacimientos compras o cambios de edades; bajas por muerte, ventas o cambio de edades.
- 2) Registro de animales: historia de los servicios, informe de reproducción, producción de leche (diario, semanal, mensual, etc.), historia clínica.
- 3) Control de alimentos: cantidad y costo de concentrados, melazas, etc.
- 4) Registro de ingresos y gastos: fecha y cantidad de leche vendida y su precio; detalle de otros ingresos con indicación de fecha y concepto; información sobre los gastos, detallando fecha, concepto y monto.

c) Explotación avícola. Los registros básicos en este tipo de labor son:

- 1) Movimiento de aves: existencia al inicio, clasificada por actividad (aves de postura, aves de reemplazo, pollos de engorde, etc.); altas por nacimientos, por compra por cambios de destino; bajas por muerte por venta o por cambios de destino; existencia al final del período clasificada por actividad.
- 2) Registro de animales por destino: historia clínica (vacunaciones, enfermedades, etc.).
- 3) Control de alimentos de los animales: cantidad y costo de las raciones, etc.

d) Explotación de cerdos. En esta actividad se hace necesario, como mínimo, llevar los siguientes registros:

- 1) Movimiento de animales: existencia anterior clasificada por edades y sexos; altas por nacimientos, compra o cambio de edades; bajas por

muerte, venta o cambio de edades; existencia final clasificada por edades y sexos.

- 2) Registro de animales: identificación, historia clínica (vacunaciones, enfermedades, montas, partos, etc.)
- 3) Control de peso de los animales: al nacer, al destete, aumento de peso periódico, etc.
- 4) Control de alimentación: cantidad y costo de los alimentos y concentrados que se proporcionan.

e) Cultivos. En esta actividad se distinguen los cultivos anuales y cultivos denominados permanentes. Sin embargo, en términos generales, las necesidades mínimas de registro son:

- 1) *Movimientos de cultivos:* identificación del cultivo, hectáreas dedicadas al mismo, costo de semillas, valor de los jornales, valor de las horas de la maquinaria utilizada, cantidad y costo de fertilizantes, herbicidas y fungicidas utilizados, producción obtenida (en kilos y en valor).
- 2) *Registro de cultivos:* detalle de labores realizadas, fecha en que se realiza, materiales utilizados (indicando clase, cantidad y valor).

3.7.4 Asientos de las principales operaciones en la actividad agropecuarias

Operación 1: Compra de ganado para la reproducción

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
3-06-15	Ganado Reproductor y Tiro		Xxx	
	Bancos			Xxx
	Banco del Pichincha	xxxx		

Operación 2: compra de semovientes para engorde

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
3-06-15	Ganadería en proceso de producción		Xxx	
	Ganado de engorde	xxxx		xxx
	Bancos			Xxxxxx
	Banco del Pichincha	xxxx		

Operación 3: Para registrar el valor simbólico de nuevos nacimientos del mes según informes del técnico. Para tener base de comparación entre libros y nacimientos según recuento físico.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
3-06-15	Ganadería en proceso de producción		xxx	
	Terneros (as)	xxxx		
	Costo de Explotación Ganadero			Xxxxxx

Operación 4: Registro de los nacimientos destinados a reponer padrotes desgastados

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
3-06-15	Ganadería en proceso de producción		xxx	
	Ganado de Engorde	xxxx		
	Costo de Explotación Ganadero			Xxxxxx

Operación 5: Para registrar distribución de costos entre nuevos nacimientos para futuros padrotes y animales en desarrollo según costos incurridos. Excepto depreciación de padrotes (asiento No. 8)

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
4-06-15	Ganado en producción		xxx	
	Vacas en producción	Xxxx		
	Costo de Explotación Ganadero			Xxxxx

Operación 6: Para registrar acumulado de costos a distribuir a fin de mes entre nuevos nacimientos y animales en desarrollo, se distribuyen por número de cabezas totales

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
4-06-15	Costos de Explotación Ganadero		xxx	
	Mano de obra	Xxxx		
	Honorarios veterinario	Xxxx		
	Costo de Alimentación y Forrajes	xxxxx		
	Insumos concentrados	Xxxx		
	Insumos medicinas	Xxxxx		
	Bancos			Xxxxx
	Banco del Pichincha	xxxx		
	Cuentas por Pagar			xxxx
	Inventario de Alimento Vacuno			xxxxx
	Inventario de Insumos Veterinario			xxxxx

Operación 7: Para registrar partidas no asociables al costo de animales en desarrollo o nuevos nacimientos, puede ser el mantenimiento de pastos (fertilizantes), reparación de cercas, caminos, establos, medicinas, sueldos de administración, etc. Incluye los gastos de mantenimiento de padrotes en producción o animales desarrollados, mayores de 3 años, listos para la venta.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
5-06-15	Costo de explotación ganadero		xxx	
	Mantenimiento de pasto	xxxx		
	Reparación de cercas y establos	xxxx		
	Medicinas	xxxx		
	Sueldos de administrativos	Xxxx		
	Bancos			Xxxxx
	Cuentas por pagar			xxxxx
	Inventario de productos veterinarios			

Operaciones 8: Para registrar depreciación de padrotes en producción según destino de nuevas crías. Se debe hacer distinción desde que la hembra es preñada se dedica la cría a nuevo procreador (activo fijo) o animal comercial.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
5-06-15	Costo de explotación ganadero		xxx	
	Depreciación	Xxxx		
	Depreciación Acumulada de Ganado reproductores			Xxxxx

Operación 9: Para registrar pérdidas por hurto, muerte o donación.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
5-06-15	Otros gastos		xxx	
	Ganado en producción			xxxx
	Vacas en producción	Xxx		

Operación 10: Para registrar pérdidas por hurto, muerte, robo, etc. Se da de baja la depreciación acumulada

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
6-06-15	Otros gastos		XXX	
	Depreciación acumulada – padrotes		XXX	
	Activo fijo padrotes			XXX

OPERACIÓN 11: Para registrar las ventas respectivas, según costo acumulado a fecha de realización o venta.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
6-06-15	Bancos o Ctas por cobrar		XXX	
	Costo de ventas		XXX	
	Ventas de ganado			XXX
	Inventario corriente para venta			XXX

OPERACIÓN 12: Para trasladar inventario para venta de animales listos para su realización según costos acumulados.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
9-06-15	Inventario Corriente (para venta)		XXX	
	Inventario Permanente (en desarrollo)			XXX

OPERACIÓN 13: Para registrar venta de padrotes no apto ya como reproductor.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
9-06-15	Bancos o Ctas por cobrar		XXX	
	Depreciación Acumulada Reproductores (padrotes)		XXX	
	Activo fijo –Padrotes			XXX
	Otros Ingresos			XXX

OPERACIÓN 14: Para registrar valuación de semovientes para venta que al cierre su costo resultó mayor al precio de venta de mercado y de padrotes con vida agotada cuyo costo neto resultó también superior al precio de venta o valor de realización.

Nota: Se carga "Otros gastos" porque no existe asociación alguna con los ingresos por ventas.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
9-06-15	Otros gastos		XXX	
	Inventario corriente (semovientes)			XXX
	Otros inventarios corrientes (padrotes)			XXX

Venta de nuevos nacimientos que son aptos para el desarrollo.

Ejemplo: vaquillas lecheras.

Nota: Las cuentas de otros gastos e ingresos, brindan información interesante sobre los efectos los resultados, especialmente lo que podría denominarse factores externos al giro normal del negocio o la eficiencia en la administración y custodia de los inventarios.

Ganadería Lechera

OPERACIÓN 1: Para registrar compra de vaquilla para producción lechera futura

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
10-06-15	Activo fijo en desarrollo		XXX	
	Bancos			XXX

OPERACIÓN 2: Para registrar compra de vaquillas para producción lechera.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
10-06-15	Activo fijo en producción		XXX	
	Bancos			XXX

OPERACIÓN 3: Para registrar reclasificación a producción vaquillas en desarrollo aptas para producción.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
10-06-15	Activo fijo en producción		XXX	
	Activo fijo en desarrollo			XXX

OPERACIÓN 4: Para registrar valor simbólico de nuevos nacimientos del mes

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
13-06-15	Activo fijo en desarrollo		XXX	
	Costos de finca diferidos			XXX

OPERACIÓN 5: Para registrar acumulado de costos a distribuir entre nuevos nacimientos y animales en desarrollo.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
13-06-15	Costo de finca diferidos		XXX	
	Bancos, Cts. Por pagar, Inventarios			XXX

OPERACIÓN 6: Para registrar gastos no imputables a la producción.

Distribuyendo costos de finca entre nuevos nacimientos y animales en desarrollo. Se supone que todo es activo fijo en desarrollo

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
13-06-15	Activo fijo en desarrollo		XXX	
	Costos de finca diferidos			XXX

OPERACIÓN 7: Para registrar partidas no asociables a animales en desarrollo ni tampoco al mantenimiento de los animales en producción, corresponde al mantenimiento de pastos (fertilizantes), cercas, caminos establos, depreciación de equipo ordeño, sueldos de administración.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
14-06-15	Gastos de mantenimiento de la finca		XXX	
	Bancos, Cts. Por pagar Inventarios (insumos)			XXX

OPERACIÓN 8: Para registrar depreciación de animales en producción y del mantenimiento (alimentación, etc.) de los mismos. Se utilizan cuando sólo produce leche y no procrean o renuevan hato.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
14-06-15	Costo de ventas o (Gasto de producción, con subcuentas por rubros)		XXX	
	Depreciación semoviente en producción			XXX
	Depreciación acumulada (Semovientes en producción)		xxxx	
	Bancos, Cts. Por pagar, Inventario insumos			xxxx

OPERACIÓN 9- Para registrar baja por robo, muerte o pérdida.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
15-06-15	Otros gastos		XXX	
	Activo fijo en desarrollo (sin depreciación)			XXX

OPERACIÓN 10: Para registrar baja por robo, muerte, pérdida de animales en producción

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
15-06-15	Otros gastos		XXX	
	Depreciación acumulada Activo en producción			XXX
	Activo fijo en producción			Xxx

OPERACIÓN 11: Para registrar venta de leche proveniente del activo fijo en producción

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
15-06-15	Bancos o Cts. por cobrar		xxx	
	Ventas de leche			Xxxx

OPERACIÓN -12: Para registrar los activos fijos en producción

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
15-06-15	Bancos o Cts. por cobrar		xxx	
	Depreciación Acum. Activo fijo en producción			Xxxx
	Activo fijo en producción (u otros inventarios)		xxx	
	Otros ingresos			xxx

OPERACIÓN 13: Para registrar venta de nuevos nacimientos no aptos para producción lechera.

Ejemplo: terneros machos.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
16-06-15	Bancos o Cts. Por cobrar		xxx	
	Otros ingresos			Xxxx

Procreación

Activo fijo - Procreadores en desarrollo

OPERACIÓN 1: Para registrar compra de padrotes para desarrollo o producción

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
16-06-15	Activo fijo procreadores en desarrollo		xxx	
	Activo fijo procreadores en producción		XXX	
	Bancos			XXX

OPERACIÓN 2: Para registrar depreciación acumulada de padrotes en producción

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
16-06-15	Gastos de finca diferidos		xxx	
	Depreciación acumulada padrotes			Xxxx

OPERACIÓN 3: Para registrar traslado a cuentas de producción los padrotes que entran en esta etapa.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
17-06-15	Padrotes en producción		xxx	
	Padrotes en desarrollo			Xxxx

OPERACIÓN 4: Para registrar acumulado de costo a distribuir a fin de mes entre padrotes en desarrollo y cifras en desarrollo y mantenimiento de padrotes en producción.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
17-06-15	Costos de finca diferidos		xxx	
	Bancos, Cts. Por pagar, Inv. Insumos			Xxxx

OPERACIÓN 5: Distribuyendo costos diferidos entre padrotes en desarrollo y el inventario de crías.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
18-06-15	Inventario Permanente (semoviente en desarrollo)		xxx	
	Activo fijo en desarrollo			Xxxx
	Costos de finca diferidos (Excepto depreciación)			

OPERACIÓN 6: Para registrar nuevos nacimientos al valor simbólico tanto en animales en desarrollo como nacimientos que se dejan para proveedores.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
18-06-15	Activo fijo procreadores en desarrollo		xxx	
	Inventario corriente		XXX	
	Inventario corriente			XXX

OPERACIÓN 7- Para registrar pérdidas por robo, hurto, extravío, muerte.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
19-06-15	Otros gastos		xxx	
	Depreciación acumulada		XXX	
	Inventario corriente semovientes			XXX
	Activo fijo en desarrollo		XXX	
	Activo fijo en producción			XXX

OPERACIÓN 8: Para registrar ventas, según costo acumulado a la fecha (aún no valuados a precio de venta).

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
19-06-15	Bancos o Cuentas Por cobrar		xxx	
	Costo de ventas		XXX	
	Ventas de ganado			Xxx
	Inventario corriente			Xxx

OPERACIÓN 9: Para registrar valuación del inventario a la fecha de cierre al precio de venta.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
19-06-15	Inventario corriente, semovientes		xxx	
	Otros ingresos			Xxxx

OPERACIÓN 10: Para registrar mantenimiento de finca.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
21-06-15	Gastos de mantenimiento de finca		xxx	
	Bancos, Cts. por pagar, etc			Xxxx

Preparación del Terreno

OPERACIÓN 11- Para registrar la mano de obra

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
22-06-15	Cuenta de Orden (Lote 1)		xxx	
	Bancos			xxx
	Cargas Sociales			xxx

OPERACIÓN 12: Para registrar pago de alquiler de maquinaria

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
23-06-15	Cuenta alquiler		xxx	
	Cuenta por Pagar, Bancos			Xxxx

Compra de Hijo

OPERACIÓN 13- Para registrar compra de hijos para la siembra

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
24-06-15	Cultivos en Desarrollo		xxx	
	Cuenta por Pagar, Bancos			Xxxx

Proceso Curar Hijos

OPERACIÓN 14: Para registrar mano de obra.

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
25-06-15	Cura de Hijos		xxx	
	Bancos			Xxxx
	Cargas Sociales			xxx

OPERACIÓN 15: Para registrar compra de herbicidas, fertilizantes

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
26-06-15	Inv. Bodegas, suministros, fertilizantes y abonos		xxx	
	Cuenta por Pagar, Bancos			Xxxx

OPERACIÓN 16: Para registrar consumo de herbicidas, fertilizantes

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
27-06-15	Cultivo en Desarrollo		xxx	
	Inventario Fertilizantes y abonos			Xxxx

Sembrado

OPERACIÓN 17: Para registrar cancelación de salarios del personal de siembra

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
28-06-15	Cuenta de Orden		xxx	
	Bancos			Xxxx
	Cargas Sociales			xxx

Resumen de asientos

OPERACIÓN 18

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
29-06-15	Cuenta orden		xxx	
	Cuenta alquiler		xxx	
	Curado de hijo		xxx	
	Cultivo en desarrollo		xxx	
	Banco			xxx
	Cuentas por pagar			xxx
	Inventario herbicidas			xxx
	Cargas sociales			xxx

OPERACIÓN 19

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
02-07-15	Cultivo en desarrollo		xxx	
	Cuenta de orden			Xxx
	Cuenta alquiler			Xxx
	Curado de hijo			Xxx

Venta de Cultivo

OPERACIÓN 20

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
02-07-15	Costo de venta		xxx	
	Cultivo en desarrollo			Xxxx

OPERACIÓN 21

FECHA	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
02-07-15	Caja		xxx	
	Venta			Xxxx

3.8. Estados financieros

3.8.1. Empresas agrarias

Estado de Situación Financiera

Este informe muestra la situación financiera (Horngren Charles 2007) de la empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

En este balance solo aparecen las cuentas reales y sus valores deben corresponder exactamente a los saldos ajustados del libro mayor y libros auxiliares.

En una empresa agrícola el Balance General se identifica con una serie de partidas que hacen la distinción de este estado financiero con respecto a otro tipo de empresas, como son: las partidas de inventario y activo fijo.

1	ACTIVO	
	1.	Disponible – Exigible
		Caja-Bancos, Cuentas por Cobrar, Efectos por Cobrar. (-) Provisión para cuentas incobrables.
	1.1.2	Inventarios
		Inventarios (Maíz, arroz, mangos, papas, naranjas), Existencias de Semillas, Inventarios de Medicinas, Inventario de Abono (fosfato, potasio), Inventario de Pesticidas, Inventario de Repuestos, Inventario de Suministros Varios.
	1.2	Activo Fijo
		Terreno, Edificaciones, Mobiliario, Maquinarias y Equipos, Vehículos, Instalaciones, Cultivos en Proceso, Animales de Trabajo. -(Depreciación acumulada de los edificios, Depreciación acumulada de mobiliario, depreciación acumulada de maquinaria y equipos, depreciación acumulada de instalaciones, depreciación acumulada animales de trabajo).
	1.3	Activos Diferidos
		Gastos pagados por anticipado, Intereses pagados por anticipado, comisiones pagadas por anticipado.

	1.4	Activos no necesarios
		Terrenos en desuso, Parcela en desuso, Potrero en desuso, Maquinaria y equipos en desuso, Planta eléctrica en desuso, Fauna silvestre domesticada.
2	PASIVO	
	2.1	Pasivos a Corto Plazo
		Cuentas por pagar, Efectos por pagar, sueldos y salarios por pagar, Luz y fuerza eléctrica por pagar, provisiones sociales por pagar, Comisiones por pagar, IESS por pagar
	2.2	Pasivos a Largo Plazo
		Hipotecas por pagar, Préstamo bancario por pagar, Prestaciones sociales acumuladas.
	2.3	Pasivos diferidos
		Intereses cobrado por anticipado, Alquileres cobrados por anticipado, Adelantos recibidos, Primas sobre bonos emitidos.
	2.4	Otros Pasivos
		Depósitos recibidos en garantía
3	CAPITAL Y RESERVAS	
	3.1	Capital social
		Acciones Comunes, Acciones comunes no cobradas, Acciones preferidas, Acciones preferidas no cobradas, Acciones preferidas en tesorería.
	3.2	Reservas de Capital
		Reserva legal, Reserva Estatutaria, Reserva facultativa, Reserva para contingencias.
	3.3	Resultados
		Resultados de años anteriores, Resultado del ejercicio actual.

5	INGRESOS					
	5.1 Ventas					
		<p>Ventas (maíz, arroz, papas, mangos), Intereses devengados.</p> <p>- Descuentos so ESTADO DE RESULTADOS O DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS Es un documento complementario donde se informa detallada y ordenadamente como se obtuvo la utilidad del ejercicio contable.</p> <p>El estado de resultados está compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados, o sea las cuentas de ingresos, gastos y costos. Los valores deben corresponder exactamente a los valores que aparecen en el libro mayor y sus auxiliares, o a los valores que aparecen en la sección de ganancias y pérdidas de la hoja de trabajo. Generalmente en las empresas agrícolas el mayor porcentaje de sus costos están destinados al costo de la producción, ya que este es el que va a determinar la utilidad bruta en periodo determinado. bre compras agrarias, Donaciones a la Granja productos agrícolas.</p>				
	5.2 Egresos y Pérdidas					
		<p>Costo de Ventas (maíz, arroz, papas, mangos), Pérdidas en venta de activos, Pérdidas por muertes de animales, Pérdidas por mermas.</p>				
	5.3 Gastos de Ventas					
		<p>Gastos publicitarios, Sueldos, Comisiones, Gastos de abono, Gastos de semilla, Gastos e fumigación, Gastos de recolección de cosecha, Gastos de depreciación maquinaria.</p>				
	5.4 Gastos Administrativos					
		<p>Sueldos empleados de oficina, Gastos de Electricidad, Gastos de Teléfono, Gastos por mantenimiento y reparaciones, Gastos depreciación Mobiliario de oficina.</p>				

3.9. Empresas pecuarias o ganaderas

BALANCE GENERAL

1	ACTIVO					
	1.1 Disponible – Exigible					
		<p>Caja-Bancos, Cuentas por Cobrar - Efectos por Cobrar.</p> <p>(-) Provisión para cuentas incobrables.</p>				
	1.1.2 Inventarios					
		<p>Inventarios (Novillos, novillas, toretes, becerros, porcinos, aves), Suministros (semen Vacuno, semen de ganado), Semillas de pasto, Suministros Medicinas, Inventario de abonos, Plaguicidas, Repuestos y accesorios, Suministros varios.</p>				

1.2	Activo Fijo					
	Terreno, Edificaciones (galpones, mataderos, frigoríficos, silos), Mobiliario, Maquinaria y equipos, Vehículos, Instalaciones, Corrales, Romanas y Bretes, Ganado vacuno para la cría, Toros para la re cría, Vacas para la re cría, Porcinos para la re cría, Torettes, Animales de Trabajo. (-) Depreciación acumulada de los edificios, Depreciación acumulada de los equipos, Depreciación acumulada de maquinarias, depreciación acumulada de los toros, Depreciación acumulada de las vacas, Depreciación acumulada animales de trabajo.					
1.3	Activos Diferidos					
	Gastos pagados por anticipado, Intereses pagados por anticipado, comisiones pagadas por anticipado.					
1.4	Activos no necesarios					
	Terrenos en desuso, Corrales en desuso, Maquinaria en desuso, Planta eléctrica en desuso, Reproductores fuera de servicio, Toros fuera de servicio, Vacas fuera de servicio.					
2	PASIVO					
2.1	Pasivos a Corto Plazo					
	Cuentas por pagar, Efectos por pagar, sueldos y salarios por pagar, Luz y fuerza eléctrica por pagar, Acumulaciones por pagar, beneficios sociales por pagar, Comisiones por pagar, IESS por pagar.					
2.2	Pasivos a Largo plazo					
	Hipotecas por pagar, Préstamo bancario por pagar, Prestaciones sociales acumuladas.					
2.3	Pasivos diferidos					
	Intereses cobrado por anticipado, Alquileres cobrados por anticipado, Adelantos recibidos, Primas sobre bonos emitidos.					
2.4	Otros Pasivos					
	Depósitos recibidos en garantía					
3	CAPITAL Y RESERVAS					
3.1	Capital social					
	Capital Social susurrito, Capital Social pagado, Actualización del capital					
3.2	Reservas de Capital					
	Reserva legal, Reserva Estatutaria, Reserva facultativa, Reserva para desarrollo, Reserva para contingencias.					
3.3	Superávit					
	Utilidades no asignadas, Actualización de las ganancias, Resultado del ejercicio.					

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

5	INGRESOS					
5.1	Ventas					
		Ventas (ganado vacuno, ganado porcinos, Aves, Subproductos, Leche, Quesos, Cueros), Intereses devengados, (-) Descuentos en compras Pecuarías, Donaciones al Hato productos Pecuarios.				
5.2	Egresos y Perdidas					
		Costo de Ventas (del ganado vendido, de los porcinos vendidos, de las vacas vendidas, de los subproductos vendidos, de la Leche vendida, de los quesos vendidos), Pérdidas en venta de activos, Mortandad de vacunos.				
5.3	Gastos de Ventas					
		Gastos publicitarios, Sueldos, Comisiones, Gastos alimentos para ganado, Gastos alimentos de toros, Gastos alimentos para vacas, Gastos veterinarios, Gastos de medicinas, Gastos depreciación maquinaria.				
5.4	Gastos Administrativos					
		Sueldos empleados de oficina, Gastos de Electricidad, Gastos de Teléfono, Gastos por mantenimiento y reparaciones, Gastos depreciación mobiliario de oficina.				

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El proceso del conocimiento se lo adquiere a través de una investigación que realiza el usuario de la información, de ahí que la metodología (Bernal 2010) que se aplique es la vía más rápida para conocer un evento, hecho fenómeno y que se analizara el efecto o impacto que ocasiono este hecho en la sociedad o comunidad en particular, y que puede haberse transformado en una problemática que se tenga que solucionar. La metodología de la investigación tratará de abordar las técnicas, estrategias o actividades como herramientas que intervienen en una investigación y determinar cuál es la apropiada para obtener resultados que brinden la mejor información sobre el fenómeno analizado.

4.1. Tipo de investigación

Según Hernández Sampieri (2010), muestra en su obra dedicada al aprendizaje universitario de la metodología de la investigación varios tipos que se maneja en el estudio de un determinado fenómeno, objeto de la investigación, de ahí que presenta:

La investigación exploratoria, que estudia o analiza un tema del que no se conoce mucho, los procedimientos que se utiliza en este tipo de investigación no son estructurados, se efectúa cuando el objeto poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado

En la investigación descriptiva, se busca resaltar particularidades y cualidades que poseen el objeto de estudio o análisis. Es descriptiva, porque con toda la información recaudada se conoce y determina las diferentes características en el estudio del problema.

La investigación correlacionar tiene por objetivo analizar la existencia de una relación entre dos o más variables, que son hipótesis sometidas a

prueba. La investigación correlacionar...es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular

Analítico-sintético, retrospectivo, porque se encuentra basado en el análisis situacional de los procesos y controles del personal o talento humano de la empresa ante la falta de un departamento asignado para tales tareas.

Bibliográfica, porque se apoya en textos e información ya existente (investigación científica) sobre el tema del proyecto.

De campo, porque utiliza como técnica la encuesta.

La investigación del presente trabajo de titulación se ha desarrollado de acuerdo al estudios realizados, y que se determina como una investigación explicativa o descriptiva del problema que se ha determinado y el proceso aplicado asegura una respuesta a las causas que le dieron origen.

4.2. Técnicas de investigación

La técnica de la investigación se refiere a la operatividad cómo estudiar el hecho o fenómeno, es decir, los mecanismos que ayudaran al desarrollo de la investigación, los cuales se permitirán obtener información necesaria para el análisis de los resultados. De ahí que se determina con qué instrumentos se apoya el investigador para conocer lo que ha establecido explorar o explicar, en este caso del proyecto de investigación respecto al diseño de controles administrativo. Contable del negocio que se dedica a la actividad agropecuaria se considera conveniente valerse del conocido instrumento que es el cuestionario y la entrevista. Es importante

considerar que existen sugerencias en la obtención de datos cualitativos, entre los que presentan según Hernández, R. (2007), los siguientes:

- La persona que está desarrollando la investigación deberá mantener independencia y objetividad, no puede dar respuestas al grupo de personas encuestadas y mantendrá su distancia como observador externo.
- Tratar que las personas que están siendo encuestadas no sean interrumpidas para que de esta manera responda a las preguntas de forma correcta y concreta.
- Brindar confianza y empatía a las personas que son objeto de estudio, para de esta manera obtener de ellas respuestas claras, directas y puntuales.

4.2.1 La entrevista y la encuesta

Son técnicas que se utilizan para conocer la opinión de los sujetos seleccionados por medio de un cuestionario adecuado, que permite recopilar datos de la población o de una parte representativa de ella.

Para este trabajo de titulación se considera la entrevista a la administración de la empresa por medio de elaboración de preguntas cerradas, con el objetivo de que se revise los procesos actuales y conocer si se cumple con la necesidad de mejorar su sistema de control de costos de producción y procesos contables administrativos. Se omitió hacer la entrevista a un grupo de hacendados del sector que trabajan con ganado de producción lechera y algunas siembras, por no considerar necesario los controles administrativos contables, ya que como se explicó en capítulos anteriores la informalidad que presentan el sector agropecuario en estos procesos conduce a la falencia de información y de las obligaciones patronales y fiscales. Y que no es el caso de la Hacienda Garangy por tener proyecciones de expansión.

La **encuesta**, se aplicará a los empleados y jornaleros agrícolas de la Hacienda, quienes realizan las labores de campo en las plantaciones de banano y en los potreros con el ganado vacuno de engorde y para la producción lechera.

4.2.2 La entrevista al Administrador de la Hacienda

Administrador: Señor Carlos Alonzo Cedeño García

1) ¿Considera usted que los negocios dedicados a la crianza de ganado y a la siembra deban manejarse informalmente?

Respuesta del entrevistado:

Hay muchas fincas alrededor, pero se nota que su crecimiento es deficiente, yo creo que la informalidad de manejar un negocio de cualquiera actividad implica un desconocimiento total de sus ganancias y todo lo que se gasta

2) ¿Estaría de acuerdo con el diseño de un manual de procesos administrativos para tener un control organizado en cuanto al personal, pagos, horarios, funciones y actividades?

Respuesta del entrevistado

Por supuesto, creo que es una gran necesidad al no tener la claridad de los costos que he invertido, los gastos, la nóminas que se pagan. Como todo esto se ha manejado solo con informes según criterios personal, porque la señorita que me ayuda hace de todo, ha sido motivo de disgustos no encontrar informaciones en que apoyarme al momento de una decisión.

3) ¿Necesita usted conocer el costo de transformación biológica que sufren el ganado que usted adquiere y se procede a su crianza?

Respuesta del entrevistado

Muchas de las veces hace suposiciones o determina el costo de su crecimiento haciendo cuentas por unidad de ganado, pero hay costos que benefician a un hato, se complica su asignación o distribución y se cometen errores que han costado caro.

4) ¿Conoce usted que este activo importante del negocio se lo denomina activo biológico y que la contabilidad se apoyó en la normativa y la norma que regula esta actividad es la NIC 41?

Respuesta del entrevistado:

Bueno he oído sobre la NIC 41 por mi esposa como estudiante de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, y siempre me ha conversado que estamos manejando el negocio como una casa, de ahí que se planteó realizar este trabajo de titulación porque va a ayudar en la implementación de los procesos. Yo, personalmente no he conocido que mis cabezas de ganado y mi siembra la llaman activos biológicos.

5) ¿Cuál es el proceso de sus controles en este negocio que usted administra como propietario de la Hacienda Carangy junto con su esposa?

Respuesta del entrevistado

La señorita que me ayuda en la administración tiene una libretas rayadas y me anota por listados de los gastos, pero en varias ocasiones encuentro que me ha mezclado la medicinas que son para el ganado, los pone en los gastos de fertilizantes para el abono de la tierra.

6) ¿Considera usted que Hacienda Garangy. lleva su contabilidad de acuerdo a lo que establece la NIC 41 de Agricultura?

Respuesta del entrevistado

No, no nada que ver, yo ya solicité al contador que se lo contrata que tiene que preparar todo lo que se necesite para no tener problemas de orden legal por las obligaciones patronales ni fiscales.

7) ¿Considera usted que el ganado vacuno lechero ha sido medido a su valor razonable o se encuentra a precio de mercado?

Respuesta del entrevistado

Y qué es el valor razonable, yo peso el ganado y le pongo un precio que está en el mercado o depende del cliente que me compra el ganado.

8) ¿Cree usted que su Hacienda se ve en la necesidad de disponer de un manual que le ayude a realizar la liquidación de costos?

Respuesta del entrevistado

Si es urgente conocer de un manual para la liquidación de los costos, más aún con lo que todo ha subido.

9) ¿Considera que su Hacienda como negocio y que maneja dos unidades de producción bien definida: plantaciones de banano y la ganadería es rentable?

Respuesta del entrevistado

Si, porque estamos ubicados en una de las mejores tierra de la región, pero no conozco a ciencia cierta una relación de utilidad relacionada a la inversión.

10) ¿Cómo lleva el proceso contable de la ganadería relacionada a la producción de leche?

Respuesta del entrevistado

La experiencia de años en el negocio y la de mi padre me enseñó a mantenerme en la agricultura y el manejo de ganado. Pero nosotros con mi esposa queremos crecer, y uno de los primeros pasos es la constitución de este negocio en compañía. Los controles han sido de los más elementales, bueno así he podido ver si he ganado o que voy perdiendo pero no es con seguridad cuánto, por no tener procesos de costeo, de registros, papales firmados, Ya tuve una amarga experiencia en cuanto a los pagos de nómina porque nunca hice las nóminas de décimo tercer sueldo, un trabajador denunció que nunca lo había pagado.

4.3 Población y muestra

4.3.1. Población

La población la constituye el número de sujetos que han sido investigados utilizando una muestra seleccionada mediante modelos que pueden ser probabilístico o no probabilísticos, de donde se extrae la información requerida para el objeto de estudio, esto implica que el conjunto de individuos, objetos, entre otros, que han sido sometidos al proceso de investigación deben tener características comunes para proporcionar y que tengan relación al hecho que se está analizando como parte de la investigación.

En este proyecto sobre los diseños de procesos administrativos contables de la Hacienda Carangy, se ha determinado que la población estará conformada por los empleados de las oficinas y los jornaleros agropecuarios.

Delimitación de la población

Tabla 1: Población de la Hacienda Carangy

TRABAJADORES	TOTAL	%
Personal de Oficina	6	14.29
Mantenimiento	4	9.52
Personal Hacienda Ganadería	18	42.86
Siembras generales	4	9.52
Plantaciones de banano	10	23.81
Total	42	

Fuente: Roles de pagos de la Hacienda Garangy.

Elaborado por: La autora.

4.3.2 Muestra

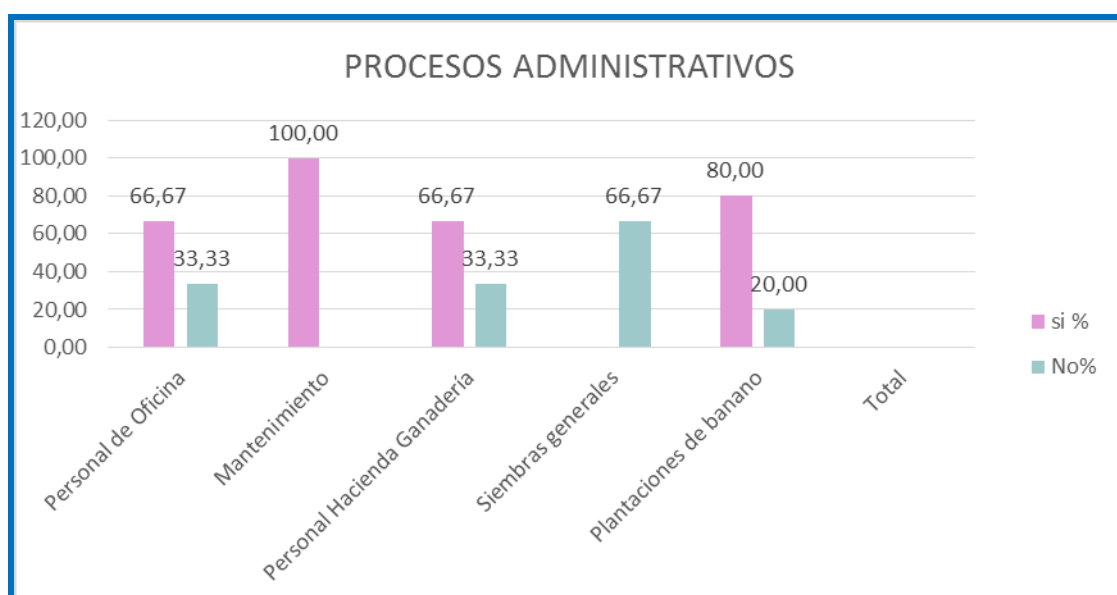
De acuerdo a lo antes mencionado relacionado al estudio se ha determinado que es una investigación de tipo explicativa y descriptiva de la problemática que existe en el negocio agropecuario, objeto del presente estudio. Y para tomar la muestra se considera que según Sampierri (2010) hay dos tipos de muestras, la probabilística y la no probabilística, sin embargo, para el desarrollo de esta investigación se tomará la muestra que reúne una población finita, menor a 100 individuos, por lo que se utilizará la totalidad, a quienes se les aplicara un cuestionario como unos de los principales instrumentos de investigación para la recolección de datos.

4.3.3. Análisis e interpretación de los resultados

Pregunta 1: ¿Considera usted la necesidad de procesos administrativos en la hacienda para optimizar los recursos?

Tabla 2: Procesos Administrativos

TRABAJADORES	SI	NO	TOTAL	si %	No%
Personal de Oficina	4	2	6	66,67	33,33
Mantenimiento	4	0	4	100,00	0,00
Personal Hacienda Ganadería	12	6	18	66,67	33,33
Siembras generales	0	4	4	0,00	66,67
Plantaciones de banano	8	2	10	80,00	20,00
Total	28	14	42		



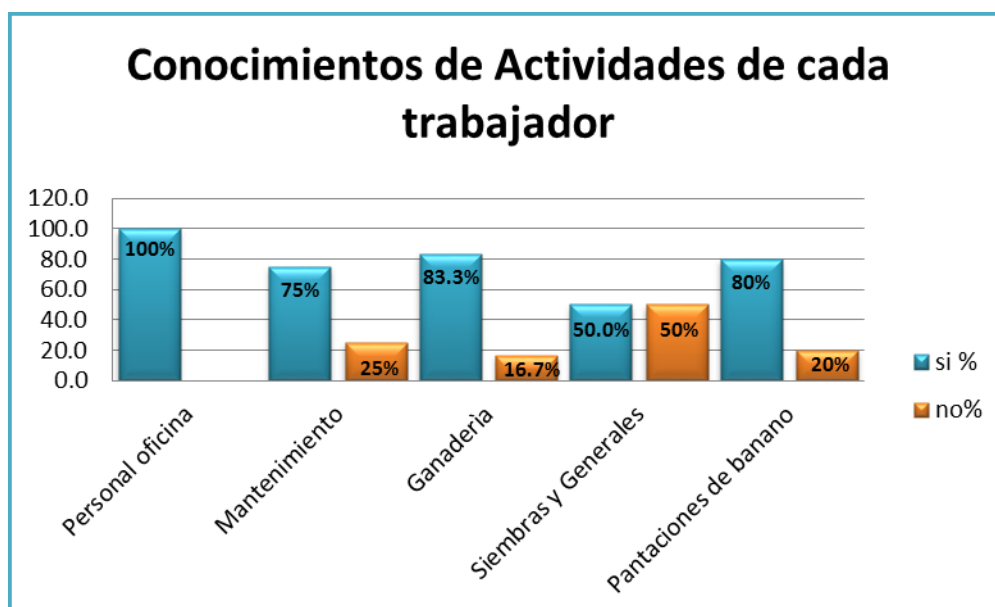
Análisis:

Se observa que la mayoría del personal de la hacienda ha contestado que el negocio necesita de procesos administrativos definidos, ya que estos ayudarán al sostenimiento de todo negocio. Tal como se ha reafirmado en el marco teórico la importancia de que los negocios agropecuarios no se traten como tiendas informales.

Pregunta 2: ¿Considerar usted que cada trabajador debe conocer las actividades para su cumplimiento eficaz?

Tabla 3: Conocimientos de Actividades de cada Trabajador

TRABAJADORES	SI	NO	TOTAL	si %	no%
Personal oficina	6	0	6	100.0	0
Mantenimiento	3	1	4	75.0	25
Ganadería	15	3	18	83.3	16.7
Siembras y Generales	2	2	4	50.0	50
Plantaciones de banano	8	2	10	80.0	20
Total	34	8	42		

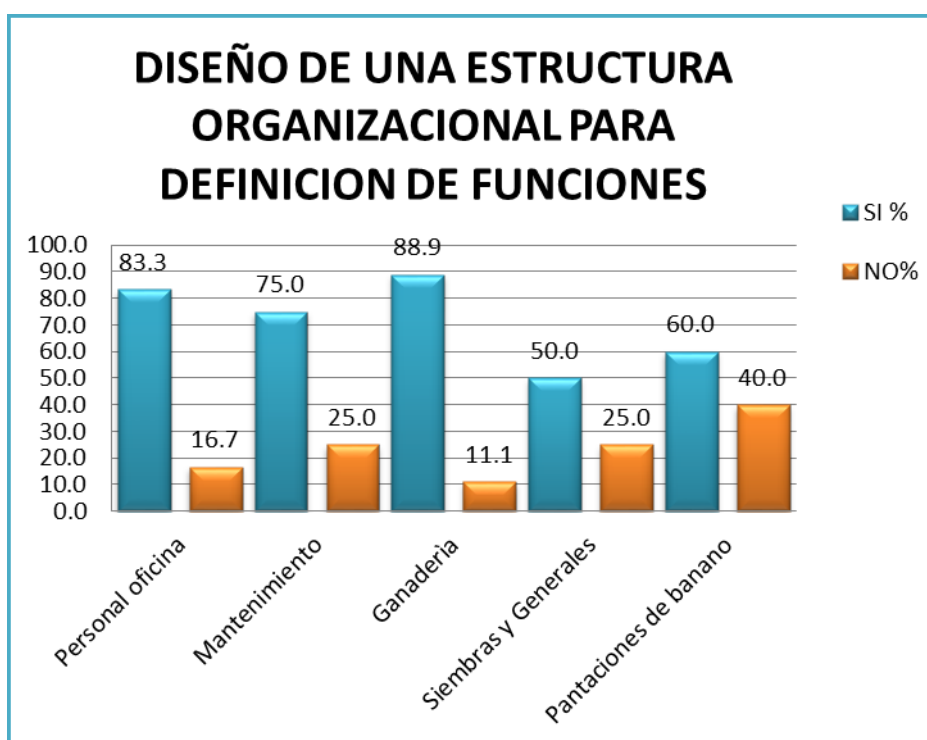


Análisis: Cuando se realiza la pregunta sobre que si el personal debe conocer de las actividades de cada uno de ellos, el 100% de los trabajadores de oficina ha respondido que sí, de la misma forma se observa que las otras categoría de colaboradores se mantiene que sí. Esto se debe que el personal que actualmente se encuentra laborando realizan de alguna manera de todo, creando insatisfacción porque si deben definirse las tareas para ir elevando esa curva de aprendizaje que ayuda mucho a la productividad.

Pregunta 3: ¿El diseño de una estructura organizacional ayudará en la definición de funciones?

Tabla 4: Diseño de una Estructura Organizacional para Definición de Función

TRABAJADORES	SI	NO	TOTAL	SI %	NO%
Personal oficina	5	1	6	83.3	16.7
Mantenimiento	3	1	4	25.0	75.0
Ganadería	16	2	18	88.9	11.1
Siembras y Generales	2	1	4	50	25.0
Plantaciones de banano	6	4	10	60.0	40.0
Total	29	13	42		



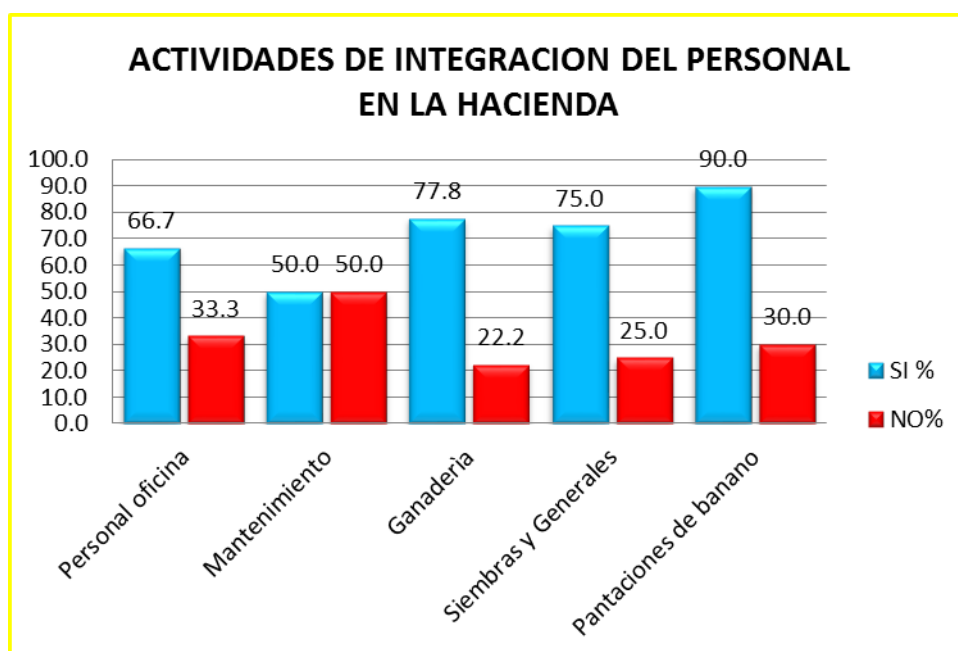
Análisis: En cuanto a la necesidad de que la hacienda se maneje de mejor forma en el plano administrativo ha sido el sentir de los jornaleros y oficinistas que en su mayoría eligieron el sí, por tal razón se realiza en el presente trabajo de titulación la propuesta de una estructura organizacional que servirá de organización de tareas, actividades y que cada uno cumpla sus funciones.

Pregunta 4: ¿Conoce usted las actividades de integración del personal en la hacienda?

Tabla 5: Actividad de Integración del Personal en la Hacienda

TRABAJADORES	SI	NO	TOTAL	SI %	NO%
Personal oficina	4	2	6	66.7	33.3
Mantenimiento	2	2	4	50.0	50.0
Ganadería	14	4	18	77.8	22.2
Siembras y Generales	3	1	4	75.0	25.0
Plantaciones de banano	9	3	10	90.0	30.0
Total	32	12	42		

Elaborado por: La Autora



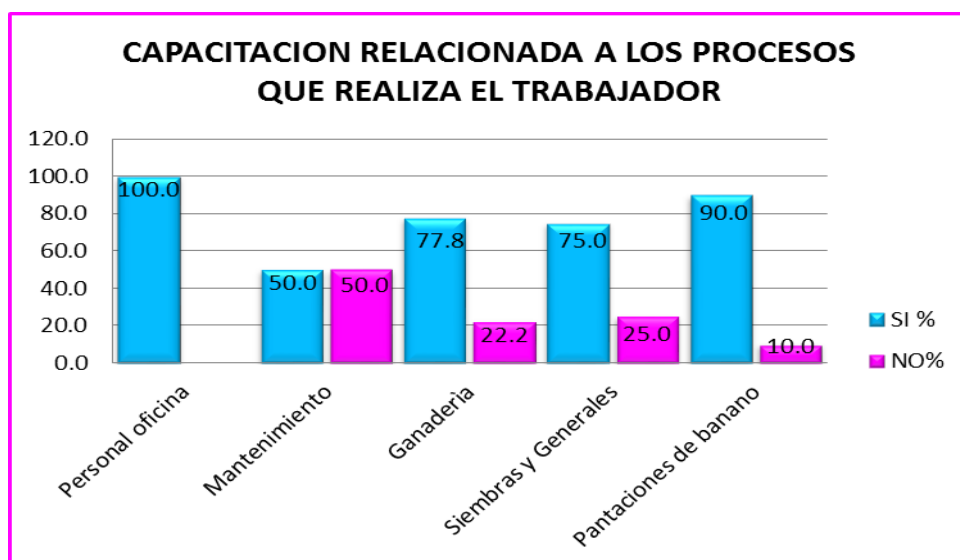
Análisis: Como todo negocio es importante el desarrollo del personal, por tal razón los programa de integración, aparte de motivar a los colaboradores ayudan al fortalecimiento de las relaciones interpersonales, constituyéndose un ambiente de trabajo agradable y que incrementa la productividad, de tal manera que se pronunciaron con el si en su mayoría. Por ello la administración de la hacienda debe realizar programas de desarrollo integral, inclusive con la familia de los jornaleros agropecuarios.

Pregunta 5: ¿La Hacienda ha tenido capacitación relacionada a los procesos que cada trabajador maneja?

Tabla 6: Capacitación Relacionada a los Procesos que Realiza el Trabajador

TRABAJADORES	SI	NO	TOTAL	SI %	NO%
Personal oficina	6	0	6	100.0	0.0
Mantenimiento	2	2	4	50.0	50.0
Ganadería	14	4	18	77.8	22.2
Siembras y Generales	3	1	4	75.0	25.0
Pantaciones de banano	9	1	10	90.0	10.0
Total	34	8	42		

Elaborado por: La Autora



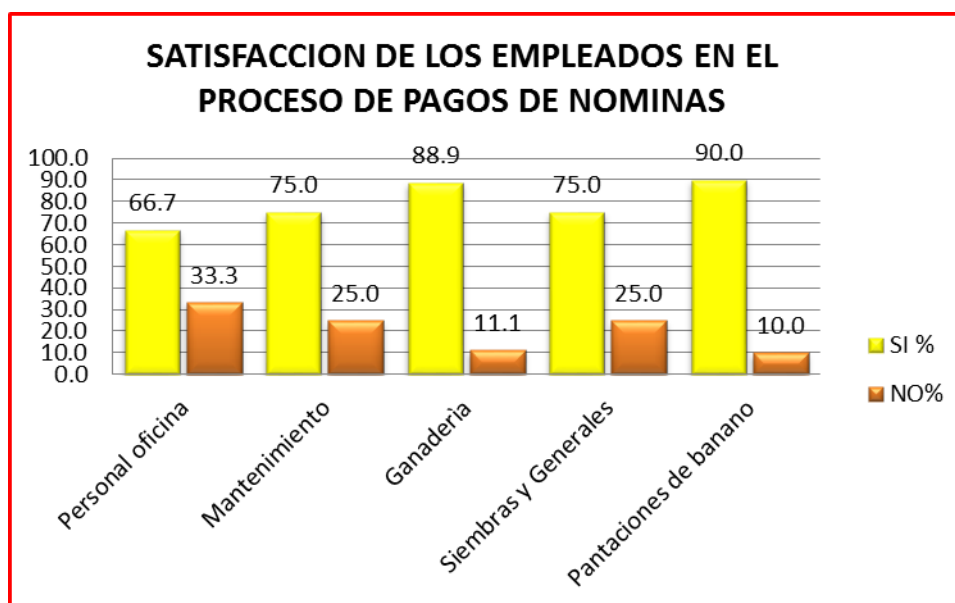
Análisis: Se observa que la muestra en esta pregunta se inclinó por el sí, ya que el personal considera la necesidad de capacitación, debido a la evolución de los procesos y las actividades de campo, aunque son rutinarias ha habido ocasiones que nuevos productos han sido utilizados sin ninguna inducción previa. En cuando al personal de oficina toda necesitan de capacitación en cuanto a la parte administrativa y de controles contables.

Pregunta 6: ¿Está satisfecho con el proceso de pagos de nóminas que maneja la hacienda?

Tabla 7: Satisfacción de los Empleados en el proceso de pago

TRABAJADORES	SI	NO	TOTAL	SI %	NO%
Personal oficina	4	2	6	66.7	33.3
M:antenimiento	3	1	4	75.0	25.0
Ganadería	16	2	18	88.9	11.1
Siembras y Generales	3	1	4	75.0	25.0
Plantaciones de banano	9	1	10	90.0	10.0
Total	35	7	42		

Elaborado por: La Autora



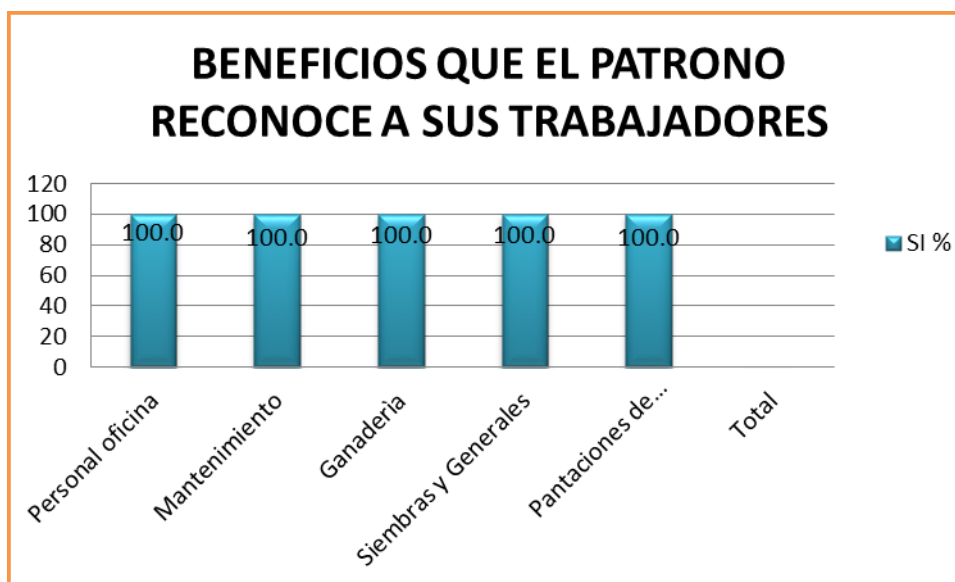
Análisis: El mayor número de trabajadores contestaron que si se sentían satisfechos con el proceso de pago de la nómina, y una pequeña parte indicaba que no, porque no solo se trataba de recibir la paga, sino que esta sea la correcta y bien calculada,

Pregunta 7: ¿Conoce todos los beneficios que el patrono tiene que reconocer a sus trabajadores?

Tabla 8: Beneficios que el Patrono reconoce a sus Trabajadores

TRABAJADORES	SI	NO	TOTAL	SI %	NO%
Personal oficina	6	0	6	100.0	0.0
Mantenimiento	4	0	4	100.0	0.0
Ganadería	18	0	18	100.0	0.0
Siembras y Generales	4	0	4	100.0	0.0
Plantaciones de banano	10	0	10	100.0	0.0
Total	42	0	42		

Elaborado por: La Autora



Análisis: Todo el personal tanto de oficina como los jornaleros si conocen los beneficios sociales que el patrono debe reconocer, y esto se debe porque en los últimos meses se entregó una capacitación sobre este tema para indicarles que los podía acumular como se venía haciendo o retirar su paga mensualmente.

Pregunta 8: Se aplicó al personal de oficina

Tabla 9: Personal de Oficina

TRABAJADORES	SI	NO	TOTAL
Personal oficina	6	0	6
Total	6	0	42

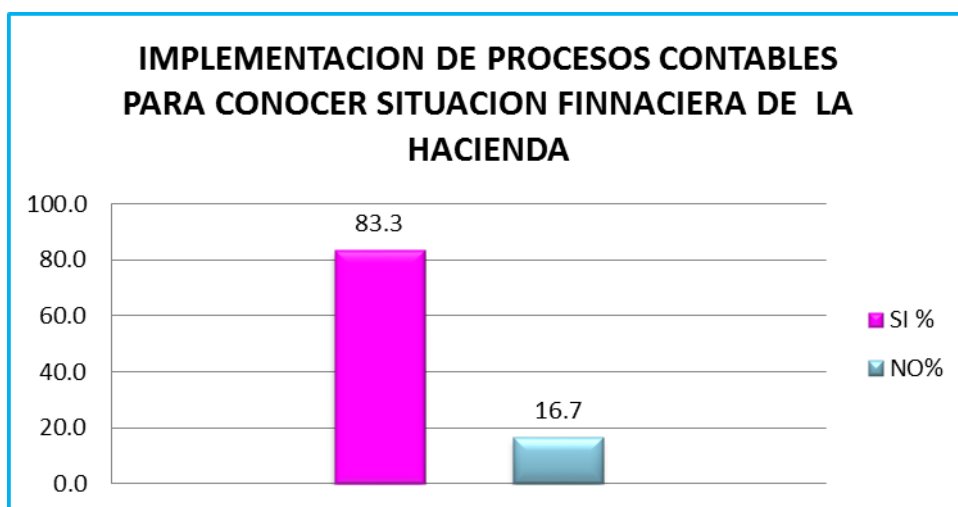
Elaborado por: La Autora

8.1 ¿Considera usted la implementación de procesos contables necesarios para conocer la situación financiera de la hacienda?

Tabla 10: Implementación de Procesos Contables para conocer Situación Financiera de la Hacienda

TRABAJADORES	SI	NO	TOTAL	SI %	NO%
Personal oficina	5	1	6	83.3	16.7
Total	5	1	42		

Elaborado por: La Autora



Análisis: se observa que el personal de oficina necesita de implementar controles contables, pero mientras no haya una capacitación y la gerencia realice una selección de un personal con conocimientos de procesos agropecuarios y el sueldo vaya acorde a estos conocimientos no se conoce la situación del negocio.

8.2 ¿Existen controles para conocer costos, gastos e ingresos de una de las principales unidades de producción que es la ganadería?

Tabla 11: Existen Controles para conocer Costos, Gastos, e Ingresos para las Principales Unidades de Producción.

TRABAJADORES	SI	NO	TOTAL	SI %	NO%
Personal oficina	0	6	6	0.0	100.0
Total	0	6	42		

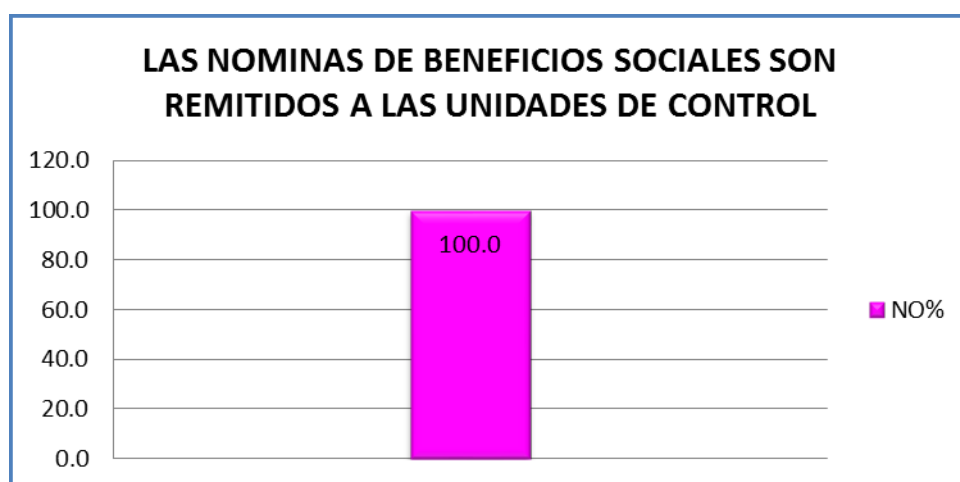


Análisis: se prefirió hacer una pregunta solamente al personal de oficina, ya que manejan informaciones referente a los que se preguntaba, el no rotundo es por se necesita llevar registrados los gastos, los costos, que ganado se vende, cuanto produce el ganado lechero, y no se tiene registros correctos.

8.3 ¿Son remitidos las nóminas de beneficios sociales a las unidades de control?

Tabla 12: Las Nóminas de Beneficios Sociales son Remitidos a las Unidades de Control

TRABAJADORES	SI	NO	TOTAL	SI %	NO%
Personal oficina	0	6	6	0.0	100.0
Total	0	6	42		



Análisis: No son remitidas a ninguna unidad de control, por tal razón el periodo 2014 se tuvieron dos demandas laborales por dos jornaleros que denunciaron que no se les pagaban los beneficios sociales ni se los tenía afiliados, El caso evidencio que no pudieron mostrar documentación firmada por el trabajador, como se conoce estos costos causan pérdida a la empresa.

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

- Establecer la estructura organizacional de la Hacienda Carangy

Después de los estudios realizados en la Hacienda Garangy relacionado al manejo de las diversas actividades, duplicándose en algunos casos la tareas designadas a cada uno de los jornaleros agrícolas, también de haber analizado el proceso administrativo se diseñó la propuesta de una estructura organizacional del negocio que permitirá el rol que cada trabajador tiene que cumplir de acuerdo a su cargo o puesto, evitará la duplicidad y elevará la productividad de los individuos por la satisfacción del logro de una tarea eficiente.

- Analizar políticas y normas en el negocio para el cumplimiento de los registros y controles administrativos que deberán llevarse.

Al analizar el proceso administrativo se tiene que todo lo que se ha planeado hay que llevar un control. Y para ello, es necesario controles de los jornaleros en cuanto a tiempo y rotación. Cumplimiento de los deberes y derechos que tienen los trabajadores así como el patrono

- .Estudiar los procesos de siembra de banano y de ganadería para los controles de producción, ingresos, costos y gastos.

Se hizo necesario realizar el análisis de los procesos de siembra por tener el negocio dos frentes de trabajo: la juna actividad agrícola como es el banano y la otra actividad que destaca es la ganadería, razón por la que se presentaron registros contables para que sean considerados al contabilizar las operaciones de la Hacienda Garangy, de esta manera reconocer los costos y gastos como también los ingresos por las ventas de su producción.

También se presentaron las principales cuentas que maneja la contabilidad agropecuaria, sus movimientos reflejados en algunas operaciones y se presentaron los estados financieros. Se debe aclarar que no se presenta el proceso contable completo por ser parte de otra temática, lo que se ha preparado en el presente trabajo de titulación es el registro y los estados financieros que la Hacienda Garangy debe preparar en su proceso administrativo - Contable porque como todo negocio le interesa conocer su rendimiento, tomar decisiones a partir de la información que brinda los estados financieros, qué recursos optimizar, qué costos disminuir, si su precio de venta de una cabeza de ganado vacuno o lechero está bien calculado.

5.2. Recomendaciones

De acuerdo a lo trabajado en este proyecto de investigación de carácter descriptiva es importante recomendar:

- Preparar formatos especializados para los controles de ganado, clasificándolo por edades e ir marcando los costos que incrementa debido al proceso natural de su crianza.
- Planificar actividades de integración para el personal de la hacienda lo que permite elevar su motivación para el proceso de las relaciones interpersonales que redundará en un óptimo proceso productivo.
- Se dejó planteado la importancia de la capacitación, por se deberá atender esta necesidad cumpliendo las metas para tener un personal con conocimiento especial de los procesos de ganadería u siembra, que son el objeto de los controles en el presente trabajo de titulación.

- Registrar todas las operaciones del negocio, llevar los comprobantes, documentos, facturas, carpetas y otros reportes en orden y archivados correctamente que permitirá al profesional que se contrate bien sea un contador público o privado para realice los procedimientos de rigor que exige la legislación laboral, tributaria, y mercantil.
- Por último se recomienda que el negocio que en estos momentos es familiar de propietarios personas naturales, se formalice para que cumpla con la normativa contable requerida.

BIBLIOGRAFÍA

- Robbins, S. P., (2009). Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones, 6ª edición, México, Pearson Prentice-Hall.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación Colombia Edición Pearson 3era edición.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración” Ed. Mc Graw Hill Latinoamericana S.A. – Bogotá Colombia.
- Gan, F. & Trigini, J. (2012). Análisis y descripción de puesto de Trabajo. Madrid. Ediciones Díaz de los Santos.
- Duque de Araujo (2001). Contabilidad del Sector Agropecuario.
- Rhese, C. (2010). Manual de Contabilidad Agropecuaria. 4ta Edición.
- Magap (2012). Ministerio de Ganadería, Agricultura, Acuacultura, Pesca.
- Ralph, P. (1994). Contabilidad de Costo: Concepto y Aplicaciones En la toma de decisiones gerenciales. Editorial Mc Graw Hill.
- Lenin, S. (2015) Ebook Contabilidad Especial 3 Educación a Distancia, SED Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Harold, K. (2014) Administración una Perspectiva Global y Empresarial. 14ª edición, Ediciones Mc Graw Hill.
- Zapata, P. (2012) Contabilidad General. Editorial Magro Hill.
- Guajardo, C. (2013) Contabilidad Financiera. Editorial Magro Hill.
- Ramírez, D. (2013) Contabilidad Administrativa 9ª edición, Ediciones Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo N. 1

Fertilizantes



Cultivos de Maíz



Vacas de Engorde



Vacas Lecheras



Vaca de Pasto



Crias



Document [TESIS CARANGY.docx \(01515742\)](#)

Submitted 2015-09-06 22:46 (-05:00)

Submitted by guillermo.guzman@cu.ujcg.edu.ec

Receiver guillermo.guzman@cu.ujcg.edu.ec

Message [tesis Sra. Yanez Show full message](#)

3% of this approx. 44 pages long document consists of text present in 1 sources.

List of sources

Rank	Path/Filename
1	E BOOK CONTABILIDAD ESPECIAL III 4.doc
2	http://osevillalacy.wikispaces.com/file/view/MODULO-COSTOS%20DE%20EXPLORACION.doc
3	http://gateon.com/osevillalacy/CONTABILIDAD/PROYECTO.pdf
4	https://conta348.files.wordpress.com/2012/09/separata-contabilidad-aplicada-agricola+-gan...
5	http://nasconez.wikispaces.com/file/view/UNIDAD%20%20GVA.pdf/365840062/UNIDAD%2...
6	http://osevillalacy.wikispaces.com/file/view/Practicas4GRUPOPECUARIA.pdf
7	http://www.monografias.com/trabajos40/contabilidad-agraria/contabilidad-agraria3.shtml
8	http://nasconez.wikispaces.com/file/view/UNIDAD%20%20GVA.pdf/30737410/UNIDAD%2...
9	Análisis de contabilidad agropecuaria.docx