



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**  
**INSTITUTO DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS**  
**EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**

---

**MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO**  
**FINANCIERO PARA LA**  
**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS**  
**“UNIDOS POR LA VIDA”**

---

**AUTOR**

**ING. ÁNGEL EDUARDO RODRÍGUEZ SOLARTE**

**TUTOR**

**MGS. LUIS FERNANDO ARBOLEDA ÁLVAREZ**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2015**

**Autor:** Ing. Rodríguez Solarte Ángel Eduardo

**E-mail:** [edu29ro@hotmail.com](mailto:edu29ro@hotmail.com)

Cel. 0999872252

**Coautor:** Mgs. Arboleda Álvarez Luis Fernando

**E-mail:** [luis\\_arboleda3@hotmail.com](mailto:luis_arboleda3@hotmail.com)

Cel. 0998945218

**Título: MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS “UNIDOS POR LA VIDA”.**

**Editorial: Código Red**

**Dirección: Av. Eloy Alfaro 2111 y Guayaquil**

**Teléfono: (032)-628-564**

**E-mail: [mjcprimaverarevolucion@gmail.com](mailto:mjcprimaverarevolucion@gmail.com)**

**Riobamba – Ecuador**

PRIMERA EDICIÓN (Junio 2015)

ISBN

Queda prohibida, sin autorización escrita de los editores la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio,

IMPRESO EN ECUADOR / PRINTED IN ECUADOR

# CONTENIDO

PORTADA	
CONTENIDO	1
IDENTIFICACIÓN DE LA ASOCIACIÓN	3
INTRODUCCIÓN	4
ANTECEDENTES DEL GREMIO	5
MARCO NORMATIVO	6
LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS “UNIDOS POR LA VIDA”. GENERALIDADES	7
OBJETIVOS DEL MANUAL	8
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>9</b>
Misión	9
Visión	9
Valores corporativos	10
Análisis FODA	11
Matriz FODA	12
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>13</b>
Organigrama Estructural	13
Organigrama Funcional	14
Descripción de Funciones	15
Funciones de la Asamblea General	15
Funciones de la Junta Directiva	16
Funciones del Presidente	17
Descripción del puesto y funciones del Contador	18
Análisis del Área de Comercialización	19
Descripción del puesto y funciones del Vendedor	20

Descripción del puesto y funciones del Bodeguero	21
Descripción del puesto y funciones de Secretaría	22
<b>DIRECCIÓN</b>	23
Políticas de la Asociación	23
Motivación de la Asociación	24
Comunicación de la Asociación	25
<b>EJECUCIÓN Y CONTROL</b>	26
Planificación Financiera	26
Plan de Cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio	27
Plan de Cuentas de Ingresos y Gastos	28
Estructura de la Situación Financiera de la Asociación	29
Balance General	30
Estructura del Estado de Resultados	34
Estado de Resultados	36
<b>INDICADORES</b>	
Análisis de Indicadores Financieros	37

## IDENTIFICACIÓN DE LA ASOCIACIÓN

**Razón Social:** Asociación de Productores Agropecuarios “Unidos por la Vida”

**Ubicación:**

Provincia: Chimborazo

Cantón: Guano

Dirección: Calle principal Sucre 416 y García Moreno

Barrio: San Pedro

Referencia: Oficinas ubicadas en el Centro Agrícola de Guano.

Actividad: Actividades de Asociaciones Gremiales, integrar a los productores del Cantón Guano para trabajar de forma orgánica.

## MAPA DE GUANO



## **INTRODUCCIÓN**

Un modelo de gestión administrativo y financiero para toda institución que se dedica a cualquier actividad comercial, viene a ser una herramienta muy importante que es utilizada en los sectores tanto organizacional como financiero que busca el excelente desarrollo para obtener los resultados esperados.

La economía de un país siempre presenta altos y bajos en su desenvolvimiento ya sea por las buenas o las malas administraciones; es importante que cuando exista un crecimiento de la economía las empresas y en especial las pequeñas y medianas tengan que darle la mayor importancia al analizar sus indicadores financieros con la finalidad de que éstos sirvan para que las personas encargadas de tomar las decisiones lo hagan acertadamente respecto a su organización e igualmente empleen las políticas adecuadas para utilizarlas apropiadamente en la administración de la empresa.

Actualmente especialmente las pequeñas y medianas empresas tienen que ser más competitivas por cuanto el avance tecnológico cada día va en aumento lo que se debe aprovechar para conseguir los resultados esperados con la mejor calidad y en tiempos más cortos, además la competencia cada vez es más fuerte y no es contemplativa; ante estas circunstancias que rodean a las empresas, se hace imprescindible realizar los cambios que se necesitan con la brevedad posible en lo referente a su estructura administrativa así como también financiera para poder optimizar sus recursos y mejorar los servicios que ofrecen con la mejor calidad y eficiencia permitiendo obtener los réditos esperados tanto en lo administrativo como en lo financiero.

A lo expresado anteriormente para conseguir que exista un excelente desarrollo en lo administrativo así como también en lo financiero, es preciso que todos los integrantes de la Asociación de Productores Agropecuarios “Unidos por la Vida”, se pongan la camiseta de la institución para conseguir que exista siempre eficiencia en toda la gestión que se emprenda y se alcancen las metas propuestas así como también en el aspecto que toda institución busca que es alcanzar los mejores resultados en términos de rentabilidad económica y para lograr todo esto deberán implementar el modelo propuesto el cual incidirá en el mejoramiento de la rentabilidad anhelada.

## **ANTECEDENTES DEL GREMIO**

La Asociación de Productores Agropecuarios “Unidos por la Vida” aprueba sus estatutos y toma personalidad jurídica a partir del 21 de diciembre del 2010, cuyo domicilio está ubicado en la parroquia Matriz, barrio San Pedro calle principal Sucre 416 y García Moreno del cantón Guano, de la Provincia de Chimborazo.

La mencionada Asociación es una organización que se encuentra regida por las disposiciones legales que se encuentran en los estatutos y reglamentos de iniciación, se encuentra regulada y normada por las disposiciones del título XXX del libro Primero del Código Sustantivo Civil y es de responsabilidad limitada al capital social, además que no podrá participar en asuntos políticos, raciales, ni religiosos, ya que es una asociación de beneficio social y es de duración indefinida pudiendo disolverse de acuerdo a las cláusulas contempladas en los estatutos.

Su principal objetivo es integrar a los productores del cantón Guano que deseen trabajar de forma orgánica y contribuir al desarrollo comunitario y al fortalecimiento de la asociación.

Nace por las ideas creadoras de los pobladores radicados en las diferentes parroquias aledañas al Cantón Guano con la finalidad de ganar un espacio en el mercado y producir productos agropecuarios orgánicos sanos sin intervención de productos químicos dañinos para la salud. Es una entidad que crece de una manera demasiado lenta pero ofreciendo productos de calidad con precios competentes los cuales permiten que sus clientes les den prioridad para la adquisición y beneficio mutuo.

Las labores cotidianas la realizan de una manera ardua y paciente ya que el objetivo primordial es ofrecer sus productos con la mejor calidad y en un futuro cercano poder realizar sus entregas a otros Cantones de nuestra Provincia.

## MARCO NORMATIVO

La presente investigación tiene el sustento legal de la Constitución de la República del Ecuador, cuyos estatutos registran el cumplimiento de las normas legales y jurídicas.

En el Título VII. Régimen del Buen Vivir. Capítulo segundo. Biodiversidad y recursos naturales. Sección quinta. Suelo. Art. 409.- Es de interés público y prioridad nacional la conservación del suelo, en especial su capa fértil. Se establecerá un marco normativo para su protección y uso sustentable que prevenga su degradación, en particular la provocada por la contaminación, la desertificación y la erosión.

Art. 410.- El Estado brindará a los agricultores y a las comunidades rurales apoyo para la conservación y restauración de los suelos, así como para el desarrollo de prácticas agrícolas que los protejan y promuevan la soberanía alimentaria.

En el plan nacional del Buen Vivir, el Objetivo #10. “Impulsar la transformación de la matriz productiva”. En su Política 10.2 dice que tenemos que “Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales”. En el plan nacional del Buen Vivir, el Objetivo #10. En su Política 10.9 dice que tenemos que “Impulsar las condiciones de competitividad y productividad sistémica necesarias para viabilizar la transformación de la matriz productiva y la consolidación de estructuras más equitativas de generación y distribución de la riqueza”.

En la ley de defensa del consumidor capítulo II, Art 4, numeral 2 dice que tenemos “derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.

La Ley del Registro Único de Contribuyentes Art. 3.- De la Inscripción Obligatoria.- (Reformado por el Art. 4 de la Ley 63, R.O. 366, 30-I-90), expresa: Todas las personas naturales y jurídicas entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez, en el Registro Único de Contribuyentes.

## **LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS “UNIDOS POR LA VIDA”.**

### **Generalidades**

La Asociación de Productores Agropecuarios Unidos es una organización de Derecho Privado, regulado y normado por las disposiciones del título XXX del libro Primero del Código Sustantivo Civil que se encuentra regida por las disposiciones legales que se encuentran en los estatutos y reglamentos de iniciación y es de responsabilidad limitada al capital social, además que no podrá participar en asuntos políticos, raciales, ni religiosos, ya que es una asociación de beneficio social y es de duración indefinida pudiendo disolverse de acuerdo a las cláusulas contempladas en los estatutos.

Su principal objetivo es integrar a los productores del cantón Guano que deseen trabajar de forma orgánica y contribuir al desarrollo comunitario y al fortalecimiento de la asociación. Es el resultado de las reuniones permanentes de los habitantes de los sectores aledaños al Cantón.

La Asociación es una Pequeña Empresa que opera en el sector comercial del Cantón Guano dentro de un mercado muy competitivo. Sus actividades se encuentran orientadas a la comercialización de los productos que están relacionadas con el sector agropecuario.

Participan en el proceso de desarrollo principalmente comunitario especialmente en el sector agrícola, social y cultural; fomentan la solidaridad, el trabajo, la unidad, la organización.

Impulsan la capacitación de los productores agropecuarios para el mejoramiento de sus cultivos, la comercialización para la obtención de mejor rentabilidad y además que se preocupan de cuidar el medio ambiente.

## **OBJETIVOS DEL MANUAL**

### **OBJETIVO GENERAL**

Implementar el Modelo de Gestión Administrativo Financiero en la Asociación de Productores Agropecuarios “Unidos por la Vida” y lograr su incidencia positiva en la rentabilidad financiera de la entidad.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Aplicar el Modelo Administrativo Financiero en la Asociación de Productores Agropecuarios Unidos por la Vida y mejorar su rentabilidad financiera.
- Implantar las Razones Financieras adecuadas que puedan hacer uso de ellas para una apropiada toma de decisiones.
- Socializar el presente Manual de Gestión Administrativo Financiero que sirva de soporte a la Asociación para su comprensión y eficiente aplicación de las herramientas facilitadas en él.



## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

### PLANIFICACIÓN

#### MISIÓN

“Somos una Asociación de Productores Agropecuarios con un equipo humano experimentado en todas las áreas, con mucha experiencia en el área del cultivo que comercializa productos de calidad, brindando una excelente atención para satisfacer las necesidades de los clientes con productos orgánicos técnicamente producidos y recolectados”.

#### VISIÓN

“Ser una entidad líder de la ciudad de Guano, gestionar para en el menor tiempo posible contar con una Asociación que se desenvuelva de manera moderna, eficaz y, que posea apropiadas instalaciones, equipos óptimos, con talento humano capacitado y motivado, reconocida por la calidad de sus productos, por su seriedad y transparencia para cumplir con servicios de calidad a la comunidad y plasmar siempre con su lema el cliente es lo primero”.

Elaborado por: Eduardo Rodríguez



## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

### PLANIFICACIÓN

#### VALORES CORPORATIVOS

- **Honestidad y transparencia:** para mejorar las relaciones entre los productores con sus clientes y proveedores.
- **Responsabilidad:** con la finalidad de cumplir con las exigencias y requerimientos de sus clientes con eficacia y eficiencia.
- **Colaboración y diversión:** para obtener los mejores resultados, debemos respetarnos y confiar en cada uno de los integrantes de la Asociación, trabajar juntos con buena comunicación, compartir los conocimientos y experiencia adquiridos y celebrar todos los éxitos que se presenten.
- **Respeto:** es fundamental que los miembros de la Asociación empleen este valor porque al tener buenas relaciones entre los productores, los clientes y la comunidad en sí, se obtendrá los mejores resultados.
- **Competitividad:** trabajar con eficacia y eficiencia para ofrecer los productos con buena calidad, con precios competitivos y que estén al alcance de los clientes.
- **Trabajo en equipo:** Todos los agremiados de la Asociación “Unidos por la Vida” colaboran en las distintas actividades de una manera coordinada y organizada.
- **Innovadores:** Implantan e improvisan novedades con la finalidad de que su servicio y atención sean inolvidables para sus clientes.

Elaborado por: Eduardo Rodríguez



## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

### PLANIFICACIÓN

### ANÁLISIS FODA

Se define al FODA como una herramienta muy importante para la identificación y obtención del diagnóstico de una empresa para luego de analizarlas, tomar las decisiones acertadas de acuerdo a las políticas y objetivos que se hayan propuesto.

Con la finalidad de proceder al diagnóstico de la Asociación, se utilizó la investigación cualitativa y cuantitativa ya que se procedió con la recolección de datos, la encuesta y las observaciones directas en el campo y determinar y analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta el gremio.

Es aconsejable que después del primer análisis FODA que se realizó a la Asociación, continúen realizándolo de manera periódica, con la finalidad de ir comprobando si están cumpliéndose con los objetivos que se propusieron.

Los aspectos internos de la asociación son sus fortalezas y debilidades por lo que es importantísimo que se actúe primeramente sobre ellas para cambiarlas y no tener que preocuparse por las amenazas y oportunidades que son aspectos externos a la entidad.

**Fortalezas:** esta capacidad interna de la Asociación es muy especial ya que por ella tendrá un lugar preferido respecto de la competencia y de acuerdo a sus habilidades y experiencias con que cuentan se desarrollarán de una manera más efectiva.

**Oportunidades:** en este factor resulta provechoso explotar los elementos positivos que ofrece el entorno ya que permitirá obtener una mayor ventaja competitiva.

**Debilidades:** estos factores internos son los que se deben tener mucho cuidado ya que posicionan a la asociación en una situación perjudicial a sus actividades y por consiguiente frente a la competencia.

**Amenazas:** mucho cuidado con estos escenarios que provienen del sector externo ya que pueden llegar a afectar a la asociación, constituyéndose en un atentado en contra de su estabilidad y en lo posible hay que eliminarlas para conseguir el desarrollo normal y eficiente de la organización.

Elaborado por: Eduardo Rodríguez



## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

### PLANIFICACIÓN

### MATRIZ FODA

#### FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Se encuentra legalmente constituida con estatutos y reglamentos.</p> <p>Su actividad comercial es rentable.</p> <p>Son varios los productos que ofrecen de una forma adecuada.</p> <p>Su equipo de trabajo tiene mucha experiencia en el área y por ende es eficiente y competitivo.</p>	<p>No cuentan con los manuales necesarios para que la Asociación opere con una buena organización.</p> <p>Respecto a la comunicación es deficiente ya que les hace falta un documento escrito para que sepan lo que tienen que hacer. No separan las funciones así como también les falta capacitaciones.</p>

#### FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Facilidad para capacitar a los socios por medio del MAGAP.</p> <p>Conseguir un método apropiado para el control interno de la Asociación.</p> <p>Pueden ofrecer nuevos productos y conseguir que sus ventas mejoren.</p> <p>Por su diversidad y experiencia tienen muchas posibilidades de crecer tanto en el mercado local como provincial.</p> <p>Contar con Instituciones benéficas que apoyan su desarrollo.</p> <p>Ser partícipes de donaciones y proyectos de mejoramiento del ambiente y desarrollo sostenible en el Cantón.</p>	<p>La inestabilidad económica de nuestro país.</p> <p>La continua crisis a nivel mundial</p> <p>La preferencia de los consumidores de productos que son importados de otras naciones.</p> <p>La competencia es muy desleal y numerosa.</p>

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Eduardo Rodríguez

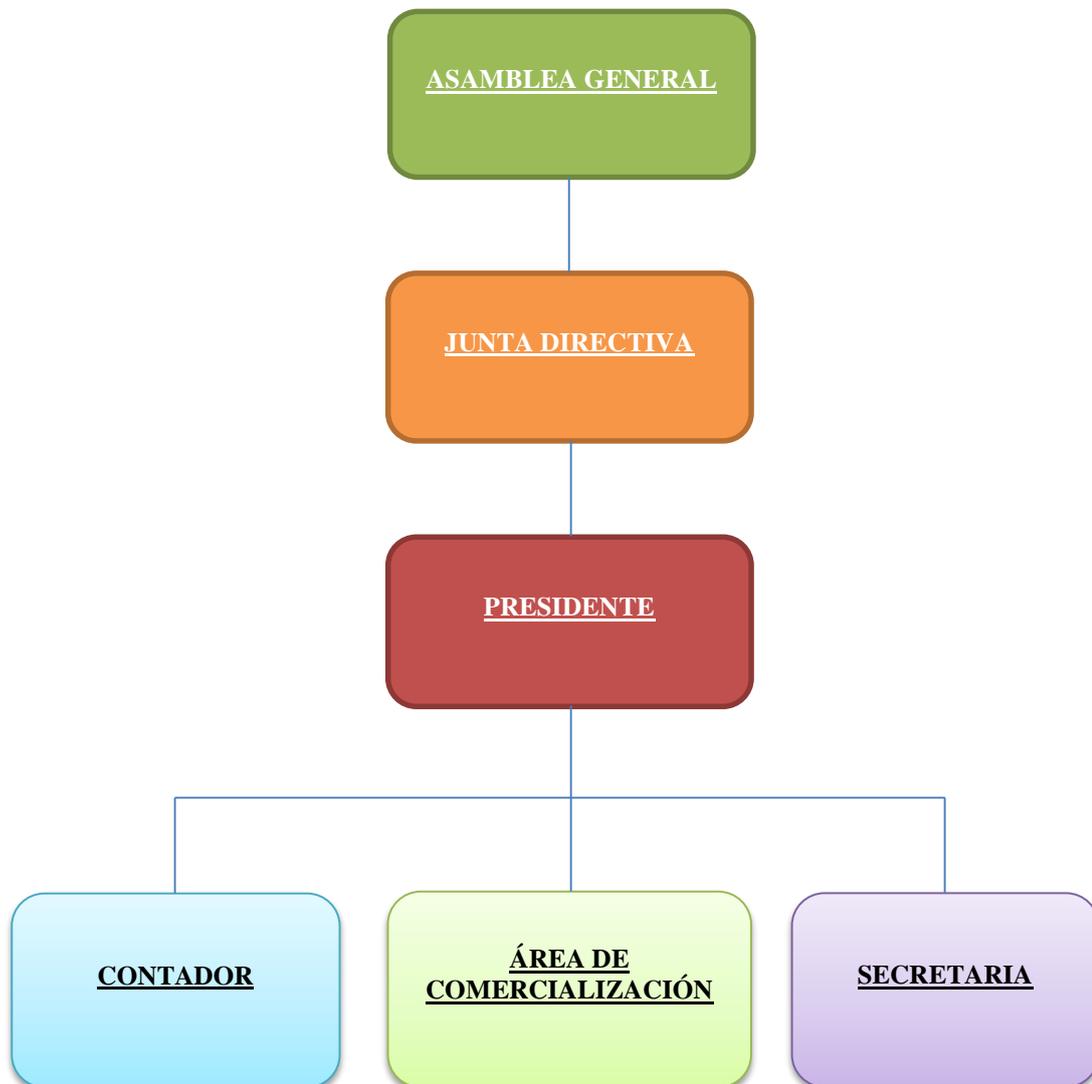


**MANUAL DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

**ORGANIZACIÓN**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

Esta estructura administrativa propuesta para la Asociación de Productores Agropecuarios “Unidos por la Vida” es la más apropiada, con la finalidad de conseguir los objetivos mediante la optimización de los capitales y la minimización de costos.



Elaborado por: Eduardo Rodríguez

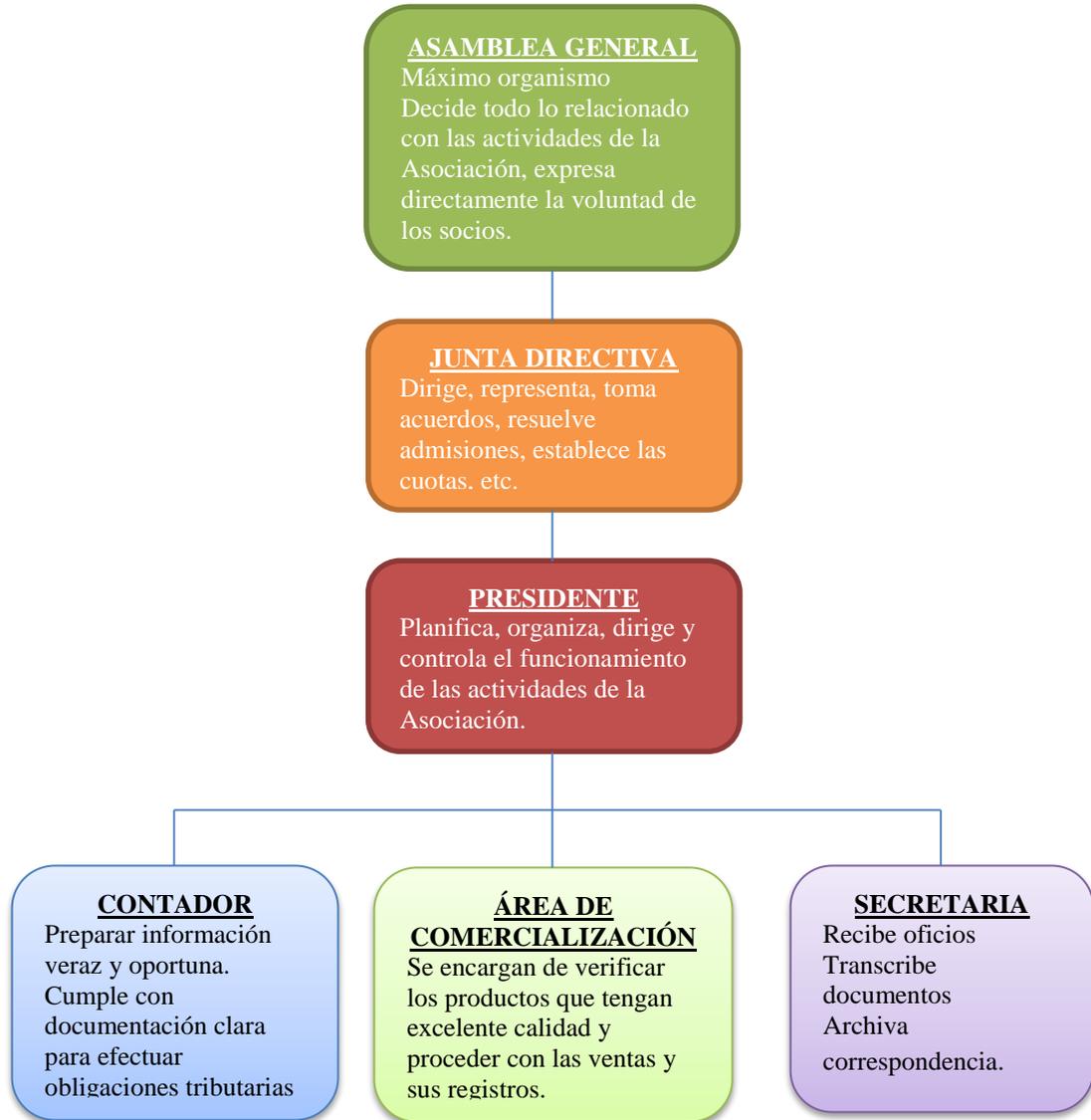


**MANUAL DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

**ORGANIZACIÓN**

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

Para realizar el presente organigrama se tomó muy en cuenta la estructura de la Asociación analizando las necesidades de la entidad, relacionando la autoridad con la responsabilidad y la comunicación que primordialmente debe existir entre todos.



Elaborado por: Eduardo Rodríguez

## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

	<b>MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>
<b>FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Elegir y separar a los miembros de la Junta Directiva, por un período de dos años en reunión que se celebrará anualmente el mes de diciembre de cada año.</li><li>❖ Recibir el informe anual de la Junta Directiva sobre las actividades desarrolladas, controlar su actividad y aprobar su gestión.</li><li>❖ Examinar y aprobar, en su caso, el informe sobre ingresos y gastos anuales así como la memoria anual de actividades.</li><li>❖ Fijar las cuotas ordinarias o extraordinarias y recibir y aceptar, en su caso, donaciones, herencias o legados.</li><li>❖ Aprobar el Programa de Actividades y Proyectos que con carácter anual o plurianual sea presentado por la Junta Directiva; disponiendo todas las medidas encaminadas a garantizar el funcionamiento democrático de la Asociación.</li><li>❖ Adoptar los acuerdos referentes a:<ul style="list-style-type: none"><li>• Ratificar las altas de asociados/as acordadas por la Junta Directiva y acordar con carácter definitivo las bajas de las mismas.</li><li>• Acordar la unión de asociaciones, la integración en federaciones o confederaciones, la separación de las mismas, así como la creación y participación en coordinadoras u otras organizaciones específicas.</li><li>• Acordar la disolución de la Asociación.</li><li>• Modificación de los Estatutos.</li><li>• Disposición y enajenación de bienes.</li><li>• Remuneración, en su caso, de los miembros del órgano de representación.</li><li>• Aprobar el Reglamento de Régimen Interno de la Asociación.</li><li>• Cualquier otra que no corresponda a otro órgano de la Asociación.</li></ul></li></ul>	
Elaborado por: Eduardo Rodríguez	



## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

### FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA

- ❖ Dirigir los asuntos de la Asociación de cara al cumplimiento de los fines de ésta.
- ❖ Ostentar y ejercitar la representación de la Asociación y llevar a término la dirección y la administración de la manera más amplia que reconozca la ley y cumplir las decisiones tomadas por la Asamblea General.
- ❖ Tomar los acuerdos necesarios para la comparecencia ante los organismos públicos, para el ejercicio de toda clase de acciones legales y para interponer los recursos pertinentes.
- ❖ Resolver sobre la admisión de nuevos asociados, llevando la relación actualizada de todos los asociados.
- ❖ Proponer a la Asamblea General el establecimiento de las cuotas que los miembros de la Asociación tengan que satisfacer.
- ❖ Convocar las Asambleas Generales y controlar que los acuerdos que allí se adopten, se cumplan.
- ❖ Presentar el balance y el estado de cuentas de cada ejercicio a la Asamblea General para que los apruebe, y confeccionar los presupuestos del ejercicio siguiente.
- ❖ Llevar una contabilidad conforme a las normas específicas que permita obtener la imagen fiel del patrimonio, del resultado y de la situación financiera de la entidad.
- ❖ Efectuar el inventario de los bienes de la Asociación.
- ❖ Elaborar la memoria anual de actividades y someterla a la aprobación de la Asamblea General.
- ❖ Resolver provisionalmente cualquier caso no previsto por los presentes Estatutos y dar cuenta de ello en la primera Asamblea General subsiguiente.

Elaborado por: Eduardo Rodríguez



## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

### FUNCIONES DEL PRESIDENTE

- ❖ Realizar la planificación, organización, dirección y control para el funcionamiento de las actividades de la Asociación, para su aprobación respectiva.
- ❖ Las de dirección y representación legal de la Asociación, por delegación de la Asamblea General y del órgano de representación.
- ❖ Firmar las convocatorias a reuniones de la Asamblea General y del órgano de representación.
- ❖ Controlar personalmente a todos los socios.
- ❖ Cuidar que se cumplan con todas las tareas que se asignaron a sus colaboradores.
- ❖ Vigilar que se cumplan las metas que se fijaron en la Asociación como son: la producción, la rentabilidad, la productividad, la liquidez y demás indicadores que comprueban la gestión realizada.
- ❖ Encaminar al buen trato con los clientes.
- ❖ Reportar a la Asamblea General el resultado de las actividades emprendidas.
- ❖ Organizar y coordinar el trabajo diario de los agremiados.
- ❖ Implantar y supervisar la aplicación de las políticas que se establecieron en la Asamblea General.
- ❖ Programar capacitaciones periódicas con instituciones afines a las actividades de la entidad.
- ❖ Observar las necesidades que existen para las actividades diarias y coordinar la adquisición de lo requerido con la Junta Directiva.
- ❖ Mantener una buena comunicación con todos los agremiados.
- ❖ Revisar los ingresos y egresos que se susciten en las actividades diarias de la Asociación.

Elaborado por: Eduardo Rodríguez



**MANUAL DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**CARGO**

Contador

**GRADO**

Administrativo

**REQUISITOS MINIMOS DEL CARGO:**

**FORMACIÓN:**

Instrucción Superior mínimo Licenciado Contador Público Autorizado (CPA)

**EXPERIENCIA:**

Mínimo dos años en funciones contables.

**CONDICIONES:**

**Sexo:** Hombre o Mujer

**Edad:** Mínimo 25 años

**FUNCIONES:**

- ❖ Elaborar mensualmente la contabilidad.
- ❖ Realizar las declaraciones del SRI y firmarlas.
- ❖ Presentar en Asamblea General los balances con el fin de analizarlos.
- ❖ Archivar los documentos que forman parte del informe contable ordenadamente
- ❖ Efectuar los pagos a los proveedores.
- ❖ Realizar los inventarios y las depreciaciones.
- ❖ Mantener actualizado los kardex de los bienes y activos fijos.
- ❖ Manejar caja chica.
- ❖ Cobrar las aportaciones atrasadas.

Elaborado por: Eduardo Rodríguez



## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

### ANÁLISIS DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

Los canales de comercialización para la distribución de los productos agropecuarios de la Asociación “Unidos por la Vida”, son básicamente cuatro formas:

- a) Del productor directamente al consumidor.
- b) Del productor al mayorista y de éste al consumidor.
- c) Del productor al mayorista y de éste al minorista y de éste al consumidor.
- d) Del productor al minorista y de éste al consumidor.

En el caso de la Asociación se distribuye como lo indica el primer inciso, es decir se vende los productos directamente al consumidor.

#### **Política de ventas.**

De acuerdo a lo establecido y por el monto que se produce, la política de ventas de la Asociación será estrictamente de contado al consumidor final.

Existen varios tipos de ventas y principalmente el que se lleva a cabo es la venta personal que consiste en que el vendedor tiene la oportunidad de estar con el cliente y ofrecerle el producto o servicio.

Además se debe tener buena aptitud y buen comportamiento con sus clientes para difundir una buena imagen de la empresa y la suya propia y lo más importante ofrecer un excelente servicio al cliente.

Elaborado por: Eduardo Rodríguez



**MANUAL DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**CARGO**

Vendedor

**GRADO**

Apoyo

**REQUISITOS MINIMOS DEL CARGO:**

**FORMACIÓN:**

Dos años de estudios superiores.

**EXPERIENCIA:**

Mínimo un año en funciones similares.

**CONDICIONES:**

**Sexo:** Hombre o Mujer

**Edad:** Mínimo 23 años

**FUNCIONES:**

- ❖ Recomendar a los consumidores sobre los productos que van a adquirir.
- ❖ Proponer promociones de los productos a comercializar.
- ❖ Receptar los pedidos y procesar la factura correspondiente.
- ❖ Acudir inmediatamente al llamado de los clientes.
- ❖ Realizar las ventas ya sea personalmente o por vía telefónica.
- ❖ Dar seguimiento a todos los compradores de los productos que ofrece la Asociación.
- ❖ Tener en cuenta siempre las inquietudes de los clientes.
- ❖ Debe saber cómo persuadir a los clientes.

Elaborado por: Eduardo Rodríguez



**MANUAL DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**CARGO**

Bodeguero

**GRADO**

Apoyo

**REQUISITOS MINIMOS DEL CARGO:**

**FORMACIÓN:**

Bachiller

**EXPERIENCIA:**

Mínimo un año en el mismo cargo

**CONDICIONES:**

**Sexo:** Hombre o Mujer

**Edad:** Mínimo 20 años

**FUNCIONES:**

- ❖ Rechazar los productos que no reúnan las condiciones de calidad requeridas para la comercialización.
- ❖ Dirigir la bodega con eficacia y eficiencia para un mejor control de los productos almacenados.
- ❖ Controlar, registrar y coordinar los inventarios de los productos.
- ❖ Elaborar el informe oportuno para realizar la compra de los insumos necesarios.
- ❖ Comunicar detalladamente sobre las entregas de productos solicitados.

Elaborado por: Eduardo Rodríguez



**MANUAL DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

**CARGO**

Secretaria

**GRADO**

Apoyo

**REQUISITOS MINIMOS DEL CARGO:**

**FORMACIÓN:**

Título de tercer nivel, de preferencia Secretaria Ejecutiva.

**EXPERIENCIA:**

Mínimo dos años en funciones similares.

**CONDICIONES:**

**Sexo:** Femenino

**Edad:** Mínimo 22 años

**FUNCIONES:**

- ❖ Instaurar y cuidar el archivo de la documentación emitida por la organización.
- ❖ Transcribir y mecanografiar toda la correspondencia relacionada con la actividad.
- ❖ Recoger y archivar la correspondencia que ingresa y dar a conocer al presidente de la Asociación para su conocimiento.
- ❖ Registrar y despachar las comunicaciones emitidas por la directiva del gremio.
- ❖ Contestar y realizar las llamadas telefónicas pertinentes.
- ❖ Acudir a las sesiones convocadas para tomar nota de las resoluciones.
- ❖ Mantener el inventario de los documentos de forma actualizada y vigilar cuando se realice algún préstamo de la documentación.
- ❖ Comprometerse y ser responsable de la documentación que se encuentra a su cargo.
- ❖ Extender los certificados solicitados por los socios de la Asociación.

Elaborado por: Eduardo Rodríguez



## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

### DIRECCIÓN

### POLÍTICAS DE LA ASOCIACIÓN

- 1.- Trabajar arduamente por conseguir la excelencia ofreciendo productos de alta calidad y alcanzar un liderazgo en el mercado.
- 2.- Aceptar toda sugerencia especialmente si viene de parte de sus clientes para satisfacer sus más caros deseos.
- 3.- Cuando se requiera incorporar personal a la Asociación, deberá cumplir con el proceso de capacitación para el mejor desempeño de las funciones.
- 4.- Promover fuentes de trabajo especialmente para los habitantes del sector.
- 5.- La Asociación siempre suministrará los recursos e instrumentos necesarios para el excelente desempeño de las tareas asignadas.
- 6.- Efectuar encuestas a sus clientes a fin de conocer su aprobación con respecto al servicio brindado por los miembros de la Asociación.
- 7.- Facilitar capacitaciones permanentes a los agremiados para mejorar sus labores cotidianas y su desarrollo personal.
- 8.- Procurar que los precios siempre sean competitivos y garantizar de esa forma la preferencia de los clientes.
- 9.- Trabajar siempre en equipo.
- 10.- Ayudar a que el ambiente de trabajo en la Asociación siempre sea agradable y estable para conseguir definitivamente el buen desarrollo organizacional e institucional.
- 11.- Conseguir el apoyo permanente de instituciones gubernamentales como el MAGAP, para el mejor desenvolvimiento técnico de las tareas.
- 12.- Siempre contar con personal capacitado para el mejor aprovechamiento de las tierras del sector.
- 13.- Poseer una información honesta y rápida para la correspondiente toma de decisiones.
- 14.- Realizar la Planificación estratégica.

Elaborado por: Eduardo Rodríguez



## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

### DIRECCIÓN

### MOTIVACIÓN DE LA ASOCIACIÓN

Es imprescindible que los agremiados se encuentren siempre motivados, para esto se propone que los directivos establezcan los siguientes parámetros motivacionales:

- 1.- Aprendan a utilizar instrumentos financieros profesionalmente.
- 2.- Prometer a los productores un ambiente laboral atractivo y motivar el desarrollo organizacional para conservar las buenas relaciones entre los agremiados.
- 3.- Corregir las fallas antes que criticarlas.
- 4.- Brindar el apoyo incondicional en las actividades relacionadas con el fomento de la calidad.
- 5.- Estimular su autoestima para conseguir el desarrollo personal e institucional.
- 6.- Proponer tareas reales, flexibles y alcanzables.
- 7.- Persuadir constantemente a los productores que: la competitividad es la motivación más trascendental.
- 8.- Probar que la autoconfianza de los trabajadores es importante para creer en lo que es capaz de hacer, apoyándose en sus propias capacidades para lograrlo.
- 9.- Incentivar a los productores que en ciertas ocasiones es más importante el trabajo individualizado.
- 10.- Implementar capacitaciones permanentes a fin de optimizar las capacidades de los integrantes de la Asociación.
- 11.- Trabajar por la imagen de la Asociación estableciendo un procedimiento de publicidad y promociones acordes a los objetivos de la entidad.
- 12.- Establecer una forma de reconocimiento y compensación por el esfuerzo realizado.
- 13.- Defender y mantener actitudes positivas en caso de problemas o dificultades en las áreas de trabajo.
- 14.- Desarrollar destrezas técnicas y conceptuales en los directivos a fin de que se relacionen con los productores en todas las áreas.

Elaborado por: Eduardo Rodríguez



## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

### DIRECCIÓN

### COMUNICACIÓN DE LA ASOCIACIÓN

- 1.- La Junta Directiva deberá estar vigilante de que una buena comunicación en la Asociación, sea el emblema que se practique por siempre.
- 2.- Mantener al día el libro de actas con el fin de acordarse de los puntos tratados, de los acuerdos y compromisos adquiridos en las sesiones efectuadas.
- 3.- La comunicación oportuna con la dirección incita a trabajar positivamente en equipo, permitiendo que la lealtad sea visible en los miembros de la organización.
- 4.- Convocar a reuniones con los socios al inicio de cada semana.
- 5.- Conformar equipos de trabajo de las diferentes áreas para generar ideas, crear métodos e información de manera que todos se involucren en la buena marcha de la empresa.
- 6.- Mejorar la comunicación a través de carteles, posters, gráficos, avisos.
- 7.- Disponer de un buzón de sugerencias y dar soluciones equitativas e inmediatas a las dificultades que se presenten en el quehacer diario.
- 8.- Emitir boletines informativos.
- 9.- Los directivos deben desarrollar habilidades humanas para poder relacionarse de manera afectiva y efectiva con otras personas para mejorar la comunicación con los trabajadores.
- 10.- Realizar encuestas periódicas y conocer la forma de pensar y actuar de los afiliados en determinadas circunstancias.
- 11.- Presentar informes, memorándums.
- 12.- Con el avance de la tecnología contar con una página Web para todas sus comunicaciones.
- 13.- Facilitar manuales administrativos para el excelente desarrollo de los procesos que tengan que incurrir.

Elaborado por: Eduardo Rodríguez

## EJECUCIÓN Y CONTROL

		<b>MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>	
<b>PLANIFICACIÓN FINANCIERA</b>		<b>PLAN DE CUENTAS</b>	
<p>La Asociación de Productores Agropecuarios Unidos por la Vida no posee un plan de cuentas contables las cuales sirvan de apoyo para analizar el estado en el que se encuentran y es por esta razón que se hace necesario proponer el siguiente Plan:</p>			
<b>PLAN DE CUENTAS PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS “UNIDOS POR LA VIDA”</b>			
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>2.</b>	<b>PASIVOS</b>
<b>1.1.</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2.1.</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>
<b>1.1.1.</b>	Caja chica	<b>2.1.1.</b>	Arriendo por Pagar
<b>1.1.2.</b>	Bancos	<b>2.2.2.</b>	Acreedores por Pagar
<b>1.1.3.</b>	Cuentas por Cobrar	<b>2.2.3.</b>	Sueldos por Pagar
<b>1.1.4.</b>	Documentos por Cobrar	<b>2.2.4.</b>	Honorarios por Pagar
<b>1.1.5.</b>	Provisión Cuentas Incobrables	<b>2.2.5.</b>	Décimo Tercer Sueldo por Pagar
<b>1.1.6.</b>	Anticipo Proveedores	<b>2.2.6.</b>	Décimo cuarto Sueldo por Pagar
<b>1.1.7.</b>	Anticipo empleados	<b>2.2.7.</b>	Fondo de Reserva por Pagar
<b>1.1.8.</b>	Anticipo del Impuesto a la Renta	<b>2.2.8.</b>	Vacaciones por Pagar
<b>1.1.9.</b>	Crédito Tributario del Impuesto a la Renta	<b>2.2.9.</b>	Participación de Trabajadores

<b>1.2.</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2.2.10.</b>	Aportes al IESS
<b>1.2.1.</b>	Propiedad, Planta y Equipo	<b>2.2.11.</b>	Fondos de Reserva
<b>1.2.2.</b>	Muebles y Enseres	<b>2.2.12.</b>	Préstamos al IESS
<b>1.2.2.1.</b>	Depreciación Muebles y Enseres	<b>2.2.13.</b>	Impuesto a la Renta por Pagar
<b>1.2.3.</b>	Equipo de Oficina	<b>2.2.14.</b>	IVA por Pagar
<b>1.2.3.1.</b>	Depreciación Equipo de Oficina	<b>2.2.15.</b>	Impuestos Municipales
<b>1.2.4.</b>	Equipo de Cómputo	<b>2.3.</b>	<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>
<b>1.2.4.1.</b>	Depreciación Equipo de Cómputo	<b>2.3.1.</b>	Préstamo Bancario
		<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>
		<b>3.1.</b>	Capital
		<b>3.1.1</b>	Capital Social
		<b>3.2</b>	Resultados
		<b>3.2.1.</b>	Utilidades del Ejercicio
		<b>3.2.2.</b>	Pérdida del Ejercicio

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** Eduardo Rodríguez

<b>PLAN DE CUENTAS PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS “UNIDOS POR LA VIDA”</b>	
<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>
<b>4.1.</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>
<b>4.1.1.</b>	Ventas
<b>4.2.</b>	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>
<b>4.2.1.</b>	Intereses
<b>5.</b>	<b>GASTOS</b>
<b>5.1.</b>	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>
<b>5.1.1.</b>	Gastos por Servicios
<b>5.1.2.</b>	Publicidad
<b>5.1.3.</b>	Comisiones
<b>5.2.</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>
<b>5.2.1.</b>	Gastos por Depreciaciones
<b>5.2.2.</b>	Depreciación Muebles y Enseres
<b>5.2.3.</b>	Depreciación Equipo de Oficina
<b>5.2.4.</b>	Depreciación Equipo de Cómputo
<b>5.3.</b>	<b>GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN</b>
<b>5.3.1.</b>	Sueldos y Salarios
<b>5.3.2.</b>	Décimo Tercer Sueldo
<b>5.3.3.</b>	Décimo Cuarto Sueldo
<b>5.3.4.</b>	Vacaciones
<b>5.3.5.</b>	Fondos de Reserva
<b>5.3.6.</b>	Aporte Patronal
<b>5.4.</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>
<b>5.4.1.</b>	Obligaciones Financieras

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Eduardo Rodríguez



## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

### **ESTRUCTURA DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS “UNIDOS POR LA VIDA”**

La Asociación al iniciar la presente investigación no contaba con una estructura completa respecto de las cuentas que se necesita para presentar una información contable.

Conocido también como Balance General, es un instrumento contable que nos permite representar en él un lado los bienes que posee la Empresa, es decir el Activo que puede definirse como el conjunto de bienes y derechos reales y personales sobre los que se tiene propiedad, así como cualquier costo o gasto incurrido con anterioridad a la fecha del balance, que debe ser aplicado a ingresos futuros. En otras palabras, los activos son todos los bienes que tiene la empresa y posee valor.

Por el otro lado se representan las obligaciones que se han contraído es decir el Pasivo que representa a todo lo que la empresa debe. Es el conjunto de deudas u obligaciones que tiene la empresa y que son susceptibles de valoración en dinero.

Finalmente el Patrimonio que constituye lo que le pertenece al dueño en la fecha de realización del Balance. En el lenguaje contable el patrimonio puede definirse como el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que posee una unidad económica en una fecha determinada, y que constituye precisamente el objeto material de estudio de la contabilidad. Está conformado por el Capital y Utilidades Acumuladas.

Se presenta a continuación el formato establecido para presentar los Estados Financieros con los balances antes y después de la implementación del manual propuesto.

BALANCE GENERAL  
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS  
"UNIDOS POR LA VIDA"  
Al 31 de diciembre de 2013

<b>ACTIVO</b>			<b>%</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			
Efectivo		6,14	0,02
Bancos		1748,08	6,59
Cuentas por Cobrar		256,66	0,97
Materia Prima		4700,00	17,73
Inventarios		2500,00	9,43
Inversiones		199,69	0,75
<b>Total Activos Corrientes</b>		<b>9410,57</b>	<b>35,50</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>			
Muebles y Enseres	2000,00	1800,00	6,79
Depreciación Muebles y Enseres	200,00		
Maquinaria	15000,00	13500,00	50,92
Depreciación Maquinaria	1500,00		
Equipo	2000,00	1800,00	6,79
Depreciación Equipo	200,00		
<b>Total Activos no Corrientes</b>		<b>17100,00</b>	<b>64,50</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b>26510,57</b>	<b>100%</b>

<b>PASIVO</b>			<b>%</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>			
Cuentas por Pagar		400,00	1,51
Préstamo Institución Financiera		3500,00	13,20
Otras Cuentas por Pagar		400,00	1,51
<b>Total Pasivos Corrientes</b>		<b>4300,00</b>	<b>16,22</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>			
Obligaciones Bancarias a largo plazo		16250,00	61,30
<b>Total Pasivos no Corrientes</b>		<b>16250,00</b>	<b>61,30</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>20550,00</b>	<b>77,52</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Social		5545,15	20,92
Utilidad del Ejercicio		415,42	1,57
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>		<b>5960,57</b>	<b>22,48</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>26510,57</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Eduardo Rodríguez

BALANCE GENERAL  
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS  
"UNIDOS POR LA VIDA"  
Al 31 de diciembre de 2014

ACTIVO			%
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			
Efectivo		6,50	0,02
Bancos		1853,25	6,90
Cuentas por Cobrar		308,00	1,15
Materia Prima		5650,00	21,05
Inventarios		3385,00	12,61
Inversiones		249,61	2,18
<b>Total Activos Corrientes</b>		<b>11452,36</b>	<b>42,67</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>			
Muebles y Enseres	1800,00	1620,00	6,04
Depreciación Muebles y Enseres	180,00		
Maquinaria	13500,00	12150,00	45,26
Depreciación Maquinaria	1350,00		
Equipo	1800,00	1620,00	6,04
Depreciación Equipo	180,00		
<b>Total Activos no Corrientes</b>		<b>15390,00</b>	<b>57,33</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b>26842,36</b>	<b>100%</b>

<b>PASIVO</b>			<b>%</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>			
Cuentas por Pagar		550,00	0,02
Préstamo Institución Financiera		4000,00	14,9
Otras Cuentas por Pagar		550,00	2,05
<b>Total Pasivos Corrientes</b>		<b>5100,00</b>	<b>19,00</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>			
Obligaciones Bancarias Largo Plazo		15080,50	56,18
<b>Total Pasivos no Corrientes</b>		<b>15080,50</b>	<b>56,18</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>20180,50</b>	<b>75,18</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Social		5545,15	20,66
Utilidad del Ejercicio		1116,71	4,16
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>		<b>6661,86</b>	<b>24,82</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>26842,36</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Eduardo Rodríguez



## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

### ESTRUCTURA DEL ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Resultados o Estado de Ganancias y Pérdidas, es uno de los estados financieros básico, el cual muestra la utilidad o pérdida obtenida en un período determinado por actividades ordinarias y extraordinarias. Se habla de un período determinado, por cuanto una utilidad o pérdida se obtiene por actividades de diversa naturaleza y realizadas a lo largo del tiempo. Desde el punto de vista financiero, reviste una importancia fundamental el determinar la correspondencia de ingresos, costos y gastos en diferentes períodos.

El Estado de Resultados se halla conformado por los siguientes grupos de cuentas:

**INGRESOS.-** Un ingreso es el incremento de los activos o el decremento de los pasivos de una entidad, durante un periodo contable, representan los recursos que recibe el negocio por la venta de un servicio o producto, en efectivo o a crédito. Los ingresos se consideran como tales en el momento que se presta el servicio o se vende el producto, y no en el momento que se recibe el efectivo.

#### **Clasificación de los Ingresos.**

**Ingresos Directos.-** Impuesto directo o imposición directa es el impuesto que grava directamente las fuentes de riqueza, la propiedad o la renta. Son el impuesto sobre la renta, el impuesto sobre el patrimonio, el impuesto de sucesiones, la contribución rústica y urbana (o impuesto sobre bienes inmuebles), los impuestos sobre la posesión de vehículos (Impuesto de la tenencia o uso de vehículos, Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica), animales, etc.



## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

**Ingresos Financieros.-** Cantidades derivadas exclusivamente de la gestión financiera de la empresa en concepto de intereses de préstamos y créditos concedidos, de rentas obtenidas por participaciones en el capital de otras empresas, de rendimientos de la cartera de valores u otras inversiones financieras del capital y finalmente, se incluyen también los descuentos sobre compras por pronto pago.

**COSTOS.-** Es la inversión de dinero que una empresa hace, con el fin de producir un bien, comercializar un producto y/o prestar un servicio.

Los Costos son importantes porque ayudan a la toma de decisiones que permiten mejorar los resultados financieros del negocio, y a su vez, permite el control de los 3 elementos del costo: materia prima, mano de obra y costos generales de producción.

### **Objetivos de los Costos:**

- Conocer la cantidad a invertir para producir un bien.
- Establece las bases para fijar el precio de venta, el margen de rentabilidad y la utilidad real.
- Controlar los costos de producción.
- Compara costos reales vs presupuestados y así controlar todo el proceso productivo.

**GASTOS.-** Se definen como la salida de dinero que realiza una empresa o persona natural, con el objetivo de administrar adecuadamente un proceso productivo o un negocio, así como también ejecutar las labores de venta, promoción y distribución de los productos manufacturados, los servicios prestados y las mercancías adquiridas para revender.

Los gastos son las disminuciones de patrimonio, disminuyen los activos o se incrementan los pasivos de una entidad, durante un periodo contable. Comprenden activos que se han usado, consumido o gastado en el negocio con el fin de obtener ingresos y son los gastos administrativos y los gastos de ventas.



**MANUAL DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS**

**“UNIDOS POR LA VIDA”**

**ESTADO DE RESULTADOS**

Al 31 de diciembre de 2014

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>31-XII-2013</b>	<b>31-XII-2014</b>	<b>VARIACIÓN ABSOLUTA</b>	<b>VARIACIÓN RELATIVA</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	4600,00	5679,29	1079,29	23,46
<b>COSTO DE VENTAS</b>	2491,27	2725,51	234,24	9,40
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	2108,73	2953,78	845,05	40,07
<b>GASTOS SUELDOS</b>	1400,00	1400,00	0,00	0,00
<b>SUMINISTROS DE OFICINA</b>	100,00	110,00	10,00	10,00
<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>	120,00	130,00	10,00	8,33
<b>TOTAL GASTOS</b>	1620,00	1640,00	20,00	1,23
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	488,73	1313,78	825,05	168,82
<b>15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	73,31	197,07	123,76	168,82
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>415,42</b>	<b>1116,71</b>	701,29	

Elaborado por: Eduardo Rodríguez



## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

### ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS CONTROL

#### Cálculo de la Razón Corriente

RAZÓN DE LIQUIDEZ	2013	2014
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$= \frac{26510,57}{20550,00}$	$= \frac{26842,36}{20180,50}$
<b>TOTAL</b>	<b>= \$ 1.29</b>	<b>= \$ 1.33</b>

Fuente: Balance Asociación Productores Orgánicos Unidos por la Vida  
Elaborado por: Eduardo Rodríguez

Observamos la solvencia de la Asociación de Productores Agropecuarios Unidos por la Vida en el año 2013, por cada dólar que adeuda la Asociación a corto plazo dispone de \$ 1.29 dólares para cubrir con esa deuda, lo que nos indica que no tiene problemas para cubrir con estas deudas a corto plazo con el activo corriente.

Para el año 2014 se observa que por cada dólar que debe a terceros, su índice de solvencia es de \$ 1.33 para cubrir con sus deudas, lo que nos indica que en este año también puede cancelar sus obligaciones a corto plazo con el activo corriente.



**MANUAL DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

**INDICADORES FINANCIEROS**

**CONTROL**

**Cálculo de la Prueba Ácida**

<b>RAZÓN DE LIQUIDEZ</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>PRUEBA ÁCIDA</b>		
Activo Corriente — Inventarios	26510,57 – 2500,00	26842,36 – 3385,00
<hr/>	<hr/>	<hr/>
Pasivo Corriente	20550,00	20180,50
<b>TOTAL</b>	<b>= \$ 1.17</b>	<b>= \$ 1.16</b>

Fuente: Balance Asociación Productores Orgánicos Unidos por la Vida

Elaborado por: Eduardo Rodríguez

Podemos manifestar que por cada dólar que adeuda, la Asociación dispone de \$ 1.17 centavos de dólar para cancelar el pasivo corriente; aquí evaluamos que capacidad tiene la Caja chica y Bancos para pagar las deudas corrientes o lo que es lo mismo a corto plazo. Esta razón nos indica que la Asociación si puede cubrir sus deudas.

Para el año 2014 igualmente cuenta con \$ 1.16 centavos de dólar para cubrir las deudas corrientes y por lo tanto la Asociación si puede cubrir sus deudas corrientes con sus activos corrientes.



## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

### INDICADORES FINANCIEROS

### CONTROL

#### Cálculo del Capital de Trabajo

RAZÓN DE LIQUIDEZ	2013	2014
Activo Corriente - Pasivo Corriente	= 26510,57- 20550,00	= 26842,36 – 20180,50
<b>TOTAL</b>	<b>= \$ 5960,57</b>	<b>= \$ 6.661,86</b>

Fuente: Balance Asociación Productores Orgánicos Unidos por la Vida  
Elaborado por: Eduardo Rodríguez

La Asociación de Productores Agropecuarios Unidos por la Vida dispone de un capital de trabajo para el año 2013 la cantidad de \$ 5960,57 y es un monto aceptable para el desarrollo de sus actividades productoras.

En cambio para el año 2014 subió el capital de trabajo a la suma de \$ 66661,86 lo que significa que cuenta con una cantidad mayor de recursos económicos para el normal desarrollo de sus diligencias cotidianas.



## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

### INDICADORES FINANCIEROS

### CONTROL

### ENDEUDAMIENTO

#### Cálculo del Índice de Endeudamiento

RAZÓN DE LIQUIDEZ	2013	2014
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100$	$= \frac{20550,00}{26510,57} \times 100$	$= \frac{20180,50}{26842,36} \times 100$
<b>TOTAL</b>	<b>= 77,52 %</b>	<b>= 75,18 %</b>

Fuente: Balance Asociación Productores Orgánicos Unidos por la Vida  
Elaborado por: Eduardo Rodríguez

Se observa con esta razón financiera que para el año 2013 el 77,52 % porcentaje correspondiente a los activos de la Asociación fueron financiados con capital ajeno, en cambio para el 2014 bajó al 75,18 % que igualmente representa un buen porcentaje que ha sido financiado con capital ajeno y por lo tanto si tiene una buena garantía frente a terceros.



## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

**INDICADORES FINANCIEROS**

**CONTROL**

### **ENDEUDAMIENTO**

#### **Cálculo del Capital Propio o de Patrimonio a Activo**

<b>RAZÓN DE LIQUIDEZ</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
$\frac{\text{Patrimonio Total}}{\text{Activo Total}} \times 100$	$= \frac{5960,57}{26510,57} \times 100$	$= \frac{6661,86}{26842,36} \times 100$
<b>TOTAL</b>	<b>= 22,48 %</b>	<b>= 24,82 %</b>

Fuente: Balance Asociación Productores Orgánicos Unidos por la Vida  
Elaborado por: Eduardo Rodríguez

Con esta razón nos damos cuenta que en el año 2013 el porcentaje del 22,48 % de sus activos han sido financiados con capital propio y en cambio para el año 2014 este porcentaje subió a 24,82 % lo que nos indica que sus activos han sido financiados con capital propio con un mayor porcentaje, lo que representa que sus activos no se encuentran comprometidos para cubrir sus deudas.



## MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

### INDICADORES FINANCIEROS

### CONTROL

### ENDEUDAMIENTO

#### Cálculo del Capital Propio o de Patrimonio a Pasivo

<b>RAZÓN DE LIQUIDEZ</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
$\frac{\text{Patrimonio Total}}{\text{Pasivo Total}}$	$= \frac{5960,57}{20550,00}$	$= \frac{6661,86}{20180,50}$
<b>TOTAL</b>	<b>= \$ 0.29</b>	<b>= \$ 0.33</b>

Fuente: Balance Asociación Productores Orgánicos Unidos por la Vida  
Elaborado por: Eduardo Rodríguez

Para el año 2013 la Asociación por cada dólar que adeuda dispone apenas de \$ 0.29 centavos para cumplir con sus deudas y para el año 2014 cuenta con \$ 0.33 centavos de dólar para cubrir sus deudas lo que significa que la Asociación no tiene una cifra buena para destinar al cumplimiento de sus deudas con el patrimonio.