

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa

UNAN FAREM

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al título de Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas

Tema:

Gestión en el Área Financiera de las empresas del departamento de Matagalpa, en el 2014

Sub tema:

Gestión en el Área Financiera de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC), del Municipio de Matagalpa, en el I Semestre del año 2014

Autores:

- **Jocsan Misael Kraudy Noguera.**
- **Kenia Raquel Talavera Siles.**

Tutora:

MSc. Maritza Ivette Reyes Castro

Febrero, 2015

TEMA:

Gestión en el Área Financiera de las empresas del departamento de Matagalpa, en el 2014

SUBTEMA:

Gestión en el Área Financiera de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC), del Municipio de Matagalpa, en el I Semestre del año 2014

ÍNDICE

Nº Pag

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
VALORACION DEL DOCENTE.....	iii
RESUMEN.....	iv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	2
III. OBJETIVOS.....	3
IV. DESARROLLO.....	4
4.1.Gestión.....	4
4.1.1. Estructura.....	5
4.1.1.1.Planificación.....	6
4.1.1.2.Organización.....	9
4.1.1.3.Dirección.....	10
4.1.1.4.Control.....	12
4.1.2. Componentes del Control.....	12
4.1.2.1.Control Gerencial.....	13
4.1.2.2.Control de Gestión.....	16
4.1.2.3.Control de Operaciones.....	18
4.1.2.4.Control por Niveles y la Estructura.....	19
4.1.2.5.Control por Niveles y la Responsabilidad.....	20
4.1.2.6.Control por Niveles y la Coordinación.....	20
4.1.2.7.Funciones del Director de Control.....	21
4.1.3. Contabilidad Gerencial.....	22
4.1.4. Clasificación de la Gestión.....	25
4.1.4.1.Gestión Empresarial.....	25
4.1.4.2.Gestión Organizacional o Proceso Administrativo.....	33
4.1.4.3.Gestión de Marketing.....	34

4.1.4.4.Gestión de Producción.....	34
4.1.4.5.Gestión de la Tecnología de Información.....	35
4.1.4.6.Gestión de Recursos Humanos.....	36
4.1.4.7.Gestión de Operaciones y Logística de Abastecimiento y Distribución.....	37
4.1.4.8.Gestión Ambiental.....	37
4.1.4.9.Gestión Financiera.....	38
4.2.Área Financiera.....	41
4.2.1. Contabilidad Financiera.....	41
4.2.1.1.Microfinanzas.....	43
4.2.1.2.Contabilidad Agropecuaria.....	46
4.2.1.3.Contabilidad Presupuestaria.....	48
4.2.1.4.Contabilidad Comercial.....	50
4.2.2. Estados Financieros.....	52
4.2.2.1.Balance General.....	52
4.2.2.2.Estado de Resultados.....	54
4.2.2.3.Estado de Flujos de Efectivo.....	56
4.2.2.4.Estado de Cambios en el Patrimonio Neto.....	57
4.2.2.5.Notas.....	59
4.2.3. Libros Contables.....	60
4.2.3.1.Libro Diario.....	61
4.2.3.2.Libro Mayor.....	63
4.2.4. Manual de Control Interno.....	65
4.2.5. Manual de Procedimientos Contables.....	67
4.2.6. Catálogo de Cuentas.....	69
4.2.7. Instructivo de Cuentas.....	69
4.2.8. Sistema de Contabilidad Manual y Sistema Computarizado.....	70
4.2.9. Finanzas.....	72
4.2.10. Análisis Financieros.....	76
4.2.10.1. Método de Análisis Vertical o Estático.....	79
4.2.10.2. Método de Análisis Horizontal o Dinámico.....	80
4.2.11. Razones o Índices Financieros.....	81

4.2.11.1.	Razones de Liquidez.....	83
4.2.11.2.	Razones de Apalancamiento.....	86
4.2.11.3.	Razones de Actividad o de Gerencia.....	90
4.2.11.4.	Razones de Rentabilidad.....	95
V.	Conclusiones.....	102
VI.	Bibliografía.....	103
VII.	Anexos	

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios, que nos ha dado el don de la vida, por guiarnos y darnos la sabiduría y las fuerzas necesarias para salir adelante en esta etapa tan importante en nuestras vidas.

A nuestras familias por su apoyo incondicional, por sus esfuerzos y sacrificios para que pudiéramos salir adelante y culminar nuestros estudios forjándonos siempre como personas de bien, guiándonos en el camino de la vida por medio de la enseñanza de valores morales y espirituales, a ellos infinitamente gracias.

A nuestros docentes, que a lo largo de estos años han sido un pilar fundamental en la formación de nuestra profesión inculcando siempre la ética y la moral, proveyéndonos de los conocimientos necesarios para ser excelentes profesionales y aportar positivamente a nuestro país.

A nuestros compañeros y demás personas que fueron parte en este caminar.

Jocsan Kraudy

Kenia Talavera

AGRADECIMIENTO

A nuestra tutora MSc. Maritza Reyes, por proveernos de las herramientas necesarias para la realización de esta investigación así como también por atendernos y ayudarnos a resolver nuestras inquietudes y dudas durante la realización del presente trabajo.

A la dirección de ADDAC por permitirnos la realización de este trabajo en la institución que ellos honorablemente representan, al Director Ejecutivo Ing. Julio César Gómez, al Contador General Lic. Bismarck Enrique Kraudy y al Responsable del programa de Crédito Ing. Aldo José Márquez García, a todos ellos gracias por el apoyo brindado y el tiempo prestado para atendernos en todo momento que fue requerido.

Muchas Gracias.

Jocsan Kraudy
Kenia Talavera



VALORACIÓN DEL DOCENTE

En la actualidad la correcta Dirección Financiera de las empresas exige adoptar nuevos principios y actitudes por parte de los profesionales del área financiera, además de utilizar nuevas técnicas y desarrollar diferentes prácticas de gestión.

La Gestión en el Área Financiera se refiere a todos los procesos que consiste en conseguir, mantener y utilizar dinero, la gestión financiera es la que convierte a la visión y misión de las empresas en operaciones monetarias.

En las Empresas de Matagalpa es necesaria la Gestión en el Área Financiera para la determinación de las necesidades de recursos financieros, la consecución de financiación, la aplicación correcta de los recursos, el análisis financiero de sus resultados y el análisis de la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

La Gestión en el Área Financiera permite conocer el entorno económico y financiero nacional e internacional, así como el impacto que tiene en la actividad financiera. De igual forma analiza los mercados financieros y el intercambio de bienes y servicios, de manera que permita realizar procesos de toma de decisiones más acertados, además asegura la estrategia de planeación integral de la empresa y el diseño de su administración, para hacer más eficiente la producción y comercialización de sus productos que conlleven a la empresa hacia un posicionamiento más competitivo.

El Seminario de Graduación “GESTIÓN EN EL ÁREA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DE MATAGALPA EN EL 2014” para optar al Título de Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas, cumple con todos los requisitos metodológicos basados en la estructura y rigor científico que el trabajo investigativo requiere.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación con el subtema Gestión en el Área Financiera de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC), del Municipio de Matagalpa, en el primer semestre del año 2014, evalúa la Gestión en el Área Financiera de ADDAC en el 2014, se identifican también los métodos de gestión aplicados en la Asociación con el objetivo de Evaluar la Gestión en el Área Financiera de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, del municipio de Matagalpa en el 2014.

En ADDAC la Gestión es considerada como tema prioritario, puesto que de ella depende el éxito de los programas con que cuenta la Asociación, es por ello que existen en primera instancia objetivos institucionales y objetivos por área y por programa, el cumplimiento de los mismos está bajo la responsabilidad de cada jefe de área así como el manejo de los recursos asignados, la medición de los resultados está a cargo del Director General y de la Asamblea, quienes determinan las decisiones según lo reflejado en los Estados Financieros.

Como principales conclusiones se puede afirmar el cumplimiento de los procesos de planificación, organización, dirección y control en el desarrollo de las actividades de ADDAC, así como el cumplimiento de las regulaciones de la DGI y Ministerio de Gobernación. Se presentan el Balance General, Estado de Resultados, Flujos de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estados de Presupuesto y se efectúan métodos de análisis financieros y razones financieras en los programas de Comercialización y Crédito, cuyos resultados son utilizados para la toma de decisiones, incidiendo de forma positiva en las Finanzas de la organización.

I. INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación aborda la Gestión en el Área Financiera de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC), del Municipio de Matagalpa, en el primer semestre del año 2014. Esta investigación se realiza con el propósito de analizar la Gestión en el Área Financiera de ADDAC y la incidencia que dicha gestión tiene en los resultados de la organización, también se pretende brindar alternativas de solución a los problemas encontrados.

Anteriormente no se han efectuado investigaciones sobre este tema en la Asociación.

La Gestión Financiera de las empresas es un tema de mucha relevancia en la actualidad, debido a los múltiples problemas Administrativos y de Dirección a los que se enfrentan las empresas en nuestro país, lo cual repercute negativamente en los resultados obtenidos por las mismas.

La alta competitividad y complejidad de los mercados en la actualidad, sumado al desarrollo sistemático y la globalización obliga a un mayor avance en la eficacia y eficiencia de los resultados, por lo cual los directivos actuales deben desarrollar y aplicar métodos novedosos a los problemas actuales. Los estados financieros como tal deben ser interpretados y analizados, para ello se requiere del análisis de razones financieras, las cuales detallan a fondo la situación actual de la organización y sirven de guía para la toma de decisiones.

La presente investigación posee un enfoque cualitativo, tipo de estudio descriptivo, la población son las empresas del municipio de Matagalpa y la muestra es ADDAC, se emplean los métodos de investigación científico y empírico, la técnica utilizada es la entrevista al Contador General y al Responsable del Programa de Crédito.

II. JUSTIFICACIÓN

Se seleccionó el análisis de la Gestión en el Área Financiera de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC), del Municipio de Matagalpa, en el I Semestre del Año 2014, con el propósito de analizar la gestión en el Área Financiera de ADDAC y la incidencia que dicha gestión tiene en los resultados de la Organización, también se pretende brindar alternativas de solución a los problemas encontrados.

Al desarrollar una buena Gestión en la Asociación se logra la adecuación los procesos administrativos y directivos, logrando la orientación de todos los colaboradores al cumplimiento de los objetivos organizacionales; cuando no se efectúa una buena gestión no se simplifican los procesos, dificultando el cumplimiento de los objetivos y la inclusión de todos los colaboradores en su desarrollo. Al emplear métodos de análisis financieros la Organización logra visualizar los resultados de forma más específica, permitiendo centrarse en las áreas que presenten resultados insatisfactorios, a su vez se logra un mayor soporte a la hora de la toma de decisiones.

La presente investigación servirá a la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal para el análisis de los procedimientos de Gestión que se realizan en la actualidad y la mejora continua de los mismos, a su vez servirá para futuros estudiantes y a todas las personas que requieran el empleo de dicha investigación.

III. OBJETIVOS

General:

- ✚ Evaluar la Gestión en el Área Financiera de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, del Municipio de Matagalpa en el I Semestre del año 2014.

Específicos:

- ✚ Identificar la Gestión Financiera aplicada en ADDAC
- ✚ Determinar las Funciones y el desempeño de la gestión, en ADDAC.
- ✚ Analizar los Logros y Dificultades en el Área Financiera de ADDAC.
- ✚ Proponer alternativas de solución a las dificultades encontradas, en el Área Financiera de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, del Municipio de Matagalpa en el I Semestre del Año 2014.

IV. DESARROLLO

4.1. Gestión

Gestión es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades) lo que incluye:

- La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
- La coordinación de sus actividades.
- La rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.
- También se entiende por gestión al conjunto de trámites a realizar para resolver un asunto.

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les capacita, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño. (Rubio, 2008)

Gestión es la asunción y el ejercicio de responsabilidades sobre un proceso, incluyendo la disposición de los recursos, la forma en que se coordinan sus actividades y la rendición de cuentas a los usuarios correspondientes. La gestión funciona a través de las personas, promocionándose a trabajadores competentes para cargos de responsabilidad, los cuáles necesitan capacitación para entender sus nuevas tareas.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, la gestión se desarrolla mediante la delimitación de responsabilidades a cada una de las áreas de la organización y los colaboradores que la integran. Cada jefe de área es encargado del cumplimiento del presupuesto asignado, así como también de que las actividades se efectúen de acuerdo a lo planeado inicialmente. En ADDAC existe un plan de Carrera que promociona a los colaboradores que obtienen mejores desempeños.

4.1.1. Estructura

Hace muchos años que los científicos descubrieron que nuestro universo lo conforman una multitud de formas estructurales que operan en un sistema de jerarquías íntimamente ligadas. Uno de estos postulados ha emergido entre las ciencias modernas: el concepto de ecosistema. En él los elementos de nuestro medio ambiente se combinan entre sí, de tal forma que cualquier cambio que se produzca en alguno de ellos, se ven afectados directamente todos y cada uno de los elementos que se estén considerando, en cualquier sistema de organización, sobre todo los que se componen de personas.

Los sistemas tradicionales que representan gráficamente las organizaciones empresariales, pueden tener una serie de imperfecciones. Los niveles de estructura, van en función de la capacidad y la habilidad que el directivo tenga de comunicación, gestionar por su parte va de la mano con la capacidad que se tenga de transmitir ideas que tienen un significado con el propósito de que la otra parte la comprenda. Esta gestión se da básicamente en dos sentidos La vertical descendente, como ejemplo están las órdenes, instrucciones y políticas.

La vertical ascendente, donde hay reportes, informes, sugerencias, quejas, peticiones y solicitudes, principalmente. La horizontal, que es la comunicación de igual a igual, es decir entre pares, así mismo existen redes formales e informales de comunicación. Las formales son a través de: juntas de gobierno, comités, asambleas, etc. (Rubio, 2008)

Los niveles de estructura dependen de la capacidad y habilidad de comunicación que tenga el directivo y la gestión depende de la capacidad de transmitir ideas con el propósito que la parte receptora comprenda. Las organizaciones se componen de personas y cualquier cambio que ocurra en ellas afectará directamente a toda la organización. La gestión se basa en dos sentidos: la vertical ascendente que funciona por medio de reportes, informes, sugerencias y quejas y la horizontal que es donde la comunicación fluye de igual a igual a través de juntas de gobierno, comités y asambleas.

Según entrevista realizada en ADDAC, se corroboró que cada área tiene su propia organización y sus medios de control establecidos, por ejemplo el área de crédito tiene el

control de la cartera crediticia y se encarga del cobro de los créditos. El gerente del programa de crédito es el encargado del cumplimiento de las operaciones de otorgación y recuperación de crédito, tareas que realizan las personas que están a su cargo. En ADDAC la comunicación fluye de forma ascendente entre los jefes de área y sus subordinados; así como entre los jefes de área y el director. La comunicación horizontal fluye mediante las asambleas que realizan periódicamente la junta directiva de ADDAC.

4.1.1. Planificación

La planificación trata de identificar qué objetivos desea alcanzar la organización y cómo. El proceso de planificación suele ser escrito porque de esta forma es mucho más fácil comunicar los planes y discutirlos sin ambigüedades. Dentro de un plan, se establecen:

- ✓ Objetivos: metas concretas que la empresa desea alcanzar (aumentar la rentabilidad de un 5% a un 15%, aumentar la cuota de mercado del 20% al 30%, etc.).
- ✓ Acciones concretas que deben permitir a la empresa alcanzar sus objetivos.
- ✓ Asignación de recursos: cómo se van a obtener los recursos económicos necesarios para llevar a cabo las acciones.
- ✓ Directrices de implementación: reparto de tareas entre los diferentes actores y calendario de ejecución.

Al principio, la planificación estratégica era básicamente financiera (presupuestos a cinco años) y se hacía bajo el supuesto de que el entorno iba a ser estable en el futuro. Poco a poco, se fue teniendo en cuenta la importancia del entorno, y la necesidad de tener una estrategia frente a ese entorno antes incluso de elaborar los presupuestos; necesidad de debatir las opciones estratégicas antes de adoptar los presupuestos. Finalmente, se ha ido tomando conciencia de la necesidad de dar a todos los empleados las herramientas que les permitan contribuir a esa estrategia (esto es lo que se llama "dirección estratégica").

El papel principal de un directivo es dirigir los esfuerzos de otras personas hacia los objetivos de la organización. Una parte muy importante de la dirección consiste en planificar (establecer objetivos) y controlar (comparar los resultados con los objetivos que se habían establecido). (Colina, 2006)

La Planificación consiste en la identificación de los objetivos que desea alcanzar la organización y cómo alcanzarlos. Los objetivos consisten en las metas concretas que la organización desea alcanzar, debiéndose tomar en cuenta como se obtendrán los recursos para llevar a cabo dichos objetivos y repartiendo las tareas entre todos los participantes. La planificación estratégica era primeramente presupuestaria sin tomar en cuenta los entornos, en la actualidad se da a los empleados herramientas que les permitan contribuir a una estrategia frente a todos los entornos. El papel principal de los directivos es dirigir los esfuerzos de todos a los objetivos de la organización. Toda organización debe tener objetivos. En muchas empresas la planificación no se hace formalmente, solamente se establece como algo que debe existir, pero que no necesariamente debe cumplirse al pie de la letra

Según entrevista realizada en la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se encontró que cada área posee sus objetivos y cuenta con una previa planificación, en el área productiva y comercial se planean ordenamientos productivos y se vinculan al mercado, mediante la creación de acopios. En el programa de desarrollo cooperativista se trabaja directamente con las estructuras administrativas y operativas, se abordan las partes políticas y asambleas, se vincula el trabajo de gestión política con el operativo. El programa de crédito apoya los procesos de desarrollo económico de las familias que participan en dicho programa y los colaboradores de ADDAC constantemente son capacitados para hacer frente a los problemas externos que se puedan presentar en el desarrollo de dicho programa. En ADDAC los Responsables de cada programa son los encargados de dirigir las actividades para el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente.

Hay dos horizontes de planificación:

a. Planificación estratégica

Planes a largo plazo, tienen una duración variable (según la empresa) pero lo más normal es que sean de unos 5 años.

Para que un plan estratégico sea efectivo, debe tener determinadas propiedades:

- Proactividad: el plan debe ser una herramienta para llevar a cabo una serie de acciones que consigan mejorar el funcionamiento de la empresa.
- Congruencia: el plan debe ajustarse a las características de la organización y del entorno.

- Sinergia: el plan debe ayudar a integrar de la mejor forma posible los esfuerzos de los diferentes departamentos o áreas de la empresa, de forma a alcanzar los objetivos de la mejor manera posible.

b. Planificación táctica

Planes a corto plazo, duración de 1 a 2 años.

La planificación táctica se desarrolla a nivel de departamento o de división y tiene como horizonte el corto plazo. Esta planificación debe definir:

- Actividades que deben llevarse a cabo en el departamento.
- Plazos de finalización de estas actividades.
- Recursos necesarios para que la división pueda realizar estas actividades. (Colina, 2006)

La Planificación estratégica es la que elabora planes a largo plazo comprendidos por lo general en un período de 5 años, este plan debe ser una herramienta para la mejora del funcionamiento de la organización, debe ajustarse a su entorno y debe integrar la mayor cantidad de áreas posibles.

La Planificación táctica elabora planes a corto plazo, de 1 a 2 años generalmente, la cual, se desarrolla en un área específica, dicho plan debe definir las actividades que se llevaran a cabo, los plazos de finalización y los recursos necesarios para su ejecución.

Según entrevista efectuada en la asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se corroboró la existencia de objetivos organizacionales, los cuáles poseen un plazo de cumplimiento de 5 años y también se corroboró la existencia de objetivos por programas por ejemplo los objetivos del programa de crédito que se basan en el desarrollo de las familias de escasos recursos de los municipios de la zona Norte de Nicaragua y poseen una duración de 18 meses. En la misma entrevista el Responsable del Programa de Crédito expresó que cuando no existe planificación la organización no es proactiva y se toman decisiones solamente cuando los problemas aparecen, haciendo los procesos rutinarios sin cambiar nada, dejando

que la organización vaya sin rumbo solucionando solamente los problemas del momento sin tener un objetivo específico donde ir.

4.1.1.2. Organización

Es la manera de diseñar la estructura de un negocio o empresa. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones.

La estructura organizacional debe diseñarse de tal manera que quede claramente definido quien tiene que hacer determinada tareas y quien es responsable de los resultados. (Martínez, 2014)

Organización es la manera de diseñar la estructura de una organización procurando el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados, debiéndose establecer quien tiene definida la realización de las tareas y quién es el responsable de sus resultados.

La organización en ADDAC está dividida por diversos programas y áreas, los cuáles son: el área administrativa, la parte operativa, un área administrativa – política, una asamblea, junta directiva y consejo de dirección, así como también las direcciones de cada programa, los resultados de cada uno de ellos están a cargo de dichos directores.

La Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal es una organización sin fines de lucro, su principal trabajo es apoyar el desarrollo socioeconómico de productores y cooperativas. En la parte productiva y comercial se trabaja para fortalecer a pequeños productores y cooperativas. Se trabaja con mujeres, jóvenes, se efectúan programas de liderazgo y también se otorgan créditos a pequeños productores.

La organización se encuentra debidamente constituida, con personería jurídica obtenida el 29 de Mayo de 1992, lleva libros contables y declara anualmente entre otros al Ministerio de Gobernación. Cuenta con un organigrama dividido en cuatro niveles.

Desarrolla programas de crédito, desarrollo de cooperativas, desarrollo de jóvenes, proyectos de desarrollo agropecuario y comercial.

Misión Institucional

ADDAC es una asociación civil sin fines de lucro de carácter nacional que promueve en el norte del país el desarrollo agropecuario, productivo, comercial y asociativo sustentable, en alianza con sus grupos contrapartes (hombres, mujeres y jóvenes) que están en condiciones de desventajas socioeconómica, propiciando el desarrollo asociativo con eficiencia en su gestión empresarial y gerencial, sentido de equidad y desde la perspectiva e incidencia en el desarrollo humano y local.

Visión Institucional

Ser representativa en la promoción del desarrollo agropecuario alternativo local y humano, con solidez organizativa, financieramente estable y altamente competitiva en la facilitación – ejecución de los procesos empresariales, de comercialización y de servicios financieros rurales, estableciendo como filosofía de la vida de producción orgánica con las familias rurales campesinas representadas en organizaciones solidas y con relaciones de alianza.

Misión del Programa de Crédito

Brindar servicios financieros a las familias y a las empresas cooperativas de la región norte de Nicaragua como apoyo a los programas institucionales y a los objetivos generales de ADDAC, mediante una oferta permanente de productos financieros ,acorde a la situación socioeconómica del medio rural y con alto contenido social ,promoviendo la protección del medio ambiente, la participación por igual de las mujeres y hombres ,la creación de una cultura de pago y empresarial ,al fin de procurar un desarrollo económico y social alternativo y sostenible.

4.1.1.3. Dirección

Toda empresa, negocio, organización o institución está formada por personas, es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas personas. La

dirección consiste en motivar a los subordinados, dirigir actividades de otros. El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc. El Gerente debe poseer el entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas. (Martínez, 2014)

Dirigir comprende producir resultados esperados y cumplir las metas previstas con eficacia, también administrar los recursos eficientemente, tanto materiales como humanos, emprender nuevos logros, crear nuevas y mejores formas de trabajo e innovar constantemente, integrar grupos de trabajo a procesos más efectivos.

Un buen directivo consigue buenos resultados, conoce su área de especialidad, se encuentra siempre motivado, es un excelente administrador, apasionado de los pequeños detalles, un magnifico coordinador, creativo, con vocación empresarial, dispuesto a asumir riesgos, sensible humanamente y un líder para su equipo. (Anthony, Vijar & Govindarajan, 2008)

La Dirección está a cargo de los administradores, directores, gerentes y consiste en motivar a los subordinados y dirigir sus actividades, así como también representar a la organización ante terceros ajenos a la organización. Un buen directivo deberá conseguir buenos resultados, conocer su área de especialidad, estar siempre motivado, ser un excelente administrador, apasionado de los pequeños detalles, un magnifico coordinador, creativo, con vocación empresarial, dispuesto a asumir riesgos, sensible humanamente y un líder para su equipo.

Según entrevista efectuada en ADDAC, se corroboró que la Dirección está a cargo de un Director General quien representa a la organización ante terceros. También se corroboró que se motiva al personal constantemente, para su desarrollo humano y profesional; y se informó que este año se brindará asesoría extranjera al personal en el buen uso de los procesos administrativos y en el uso de energías renovables. El Director de ADDAC, debe conseguir buenos resultados, conocer su área de especialidad, estar siempre motivado, ser un excelente administrador, apasionado de los pequeños detalles, un magnifico coordinador, creativo, con vocación empresarial, dispuesto a asumir riesgos, sensible humanamente y un líder para su equipo.

4.1.1.4. Control

Una vez fijadas las metas, formulado los planes, delineados los arreglos estructurales, entrenado y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurar que las cosas vayan como deben, se debe monitorear el desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos.

Controlar significa comparar los resultados que hemos obtenido con los planes que habíamos hecho y corregir las diferencias. Para que el control funcione correctamente, hace falta:

- Que se hayan comunicado con claridad a todos los empleados los objetivos que se querían alcanzar.
- Que se recoja información sobre los hechos reales. Esto es costoso por varios motivos:
 - Pérdida de tiempo (coste de oportunidad)
 - Peligro de que algunos empleados distorsionen la información. (Colina, 2006)

Controlar es la comparación de los resultados que se han obtenido con los planes que se habían hecho inicialmente y proceder a corregir las diferencias encontradas, debiendo contar siempre con que se comuniquen con claridad los objetivos propuestos a los empleados y que la recolección de información se haga sobre hechos reales, evitando la pérdida de tiempo y la distorsión de la información por parte de los empleados

En ADDAC, existe un área contable y administrativa – financiera que le da seguimiento a los procesos de control. Se realiza un consejo técnico cada mes, donde se revisa el cumplimiento del manual de políticas y se da un seguimiento administrativo al avance en el cumplimiento de los Objetivos por área o proyecto.

4.1.2. Componentes del control

- Control de actividades: para cada una de las actividades programadas, se trata de comprobar si se está realizando correctamente y según los plazos establecidos.
- Control de resultados: se trata de comparar los resultados obtenidos con los planeados.
- Control integral de gestión: información sintética sobre los resultados que se elabora para la alta dirección. (Colina, 2006)

El control de actividad comprueba si cada actividad programada se realiza correctamente y según su plazo establecido, control de resultados compara los resultados obtenidos con los planeados y el control integral detalla la información sintética que se elabora para la dirección sobre los resultados.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal se efectúa la comprobación de los resultados obtenidos a partir de los objetivos planteados al iniciar cada actividad o proyecto.

4.1.2.1. Control Gerencial

El control gerencial es el proceso por el cual los gerentes se aseguran de obtener y usar efectiva y eficientemente los recursos en la consecución de los fines de la organización, es el control que ejercen los gerentes sobre otros gerentes.

Proceso: Un sistema de control gerencial consiste en un proceso y una estructura. El proceso es el conjunto de acciones que se suscitan y la estructura está compuesta por los arreglos organizacionales y los marcos informativos que facilitan este proceso. La organización en sí misma es un sistema por lo tanto el control gerencial es un sistema. (Colina, 2006)

Control gerencial es el proceso con que los gerentes aseguran obtener y usar efectiva y eficientemente los recursos en el cumplimiento de los fines de la organización y proceso es el conjunto de acciones que se suscitan y la estructura se compone de los arreglos organizacionales y la información que facilita los procesos, el control gerencial es un sistema.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se efectúa el Control Gerencial y está a cargo del Director General, quien mide por medio del, el grado de avance y el cumplimiento de los objetivos y razón de ser de cada área.

Gerentes: El control gerencial es un proceso para el uso de los gerentes y conlleva la interacción de un gerente con otro. Los gerentes de línea son los puntos centrales en el control gerencial. Ellos son las personas cuyos juicios se incorporan en los planes aprobados y ellos son las personas quienes deben influir en los demás y cuyo rendimiento se somete a medición. Los que ocupan posiciones “staff”, es decir de asesoría, recogen, resumen y presentan

información útil en el proceso y ellos hacen los cálculos que traducen los juicios gerenciales al formato del sistema. Dicho personal “staff” puede ser muy numeroso, en efecto, el departamento de control a menudo es del departamento “staff” más grande de una compañía. Sin embargo son los gerentes de línea quienes toman las decisiones significativas.

Por cuanto los gerentes son seres humanos, las consideraciones psicológicas son dominantes en el control gerencial. Actividades tales como la comunicación, persuasión, exhortación, inspiración y crítica son parte importante del proceso. (Colina, 2006)

Los gerentes de línea son los puntos centrales en el control gerencial, su juicio se incorpora en los planes y son quienes influyen en los demás. Los de función Staff presentan información útil y hacen los cálculos, pueden ser numerosos, siendo los de línea los que toman las decisiones significativas. Las consideraciones psicológicas de los gerentes son dominantes en el control gerencial.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal existe un Director General a cargo del manejo y funcionamiento de la Organización en Nicaragua, luego están los gerentes y directores de áreas y proyectos, que son los responsables del manejo y cumplimiento de los objetivos del área o proyecto que estén a cargo; también existen cargos staff como lo son los asesores legales.

Sistemas de Control Gerencial

1. Un sistema de control gerencial enfoca su atención en programas y centros de responsabilidad. El programa es un producto, una línea de productos, un proyecto de investigación y desarrollo o alguna actividad similar que emprende la organización para alcanzar sus fines. El centro de responsabilidad es la unidad de la organización encabezada por un gerente responsable.
2. La información es un sistema de control gerencial y contiene dos tipos generales:
 - a) Información planificada, es decir programas, presupuestos y estándares
 - b) Información real, es decir, información sobre lo que realmente está sucediendo dentro de la organización, así como en el ambiente externo.

3. Comúnmente un sistema de control gerencial, es un sistema total en el sentido de que abarca todos los aspectos del funcionamiento de una compañía. Precisa ser un sistema total porque una función gerencial importante es la de asegurar que todas las partes de la operación se encuentren en equilibrio entre sí; y para coordinar estas actividades, la gerencia necesita información acerca de cada una de ellas.

4. El sistema de control gerencial suele estar montado alrededor de una estructura financiera, es decir los recursos e ingresos se expresan en unidades monetarias. El dinero es el único denominador común que puede usarse para combinar y comparar los elementos heterogéneos de los recursos. (Horas de mano de obra, tipo de mano de obra, cantidad y calidad de los materiales, cantidad y clase de artículos producidos) A pesar de que la estructura financiera suele ser la parte fundamental, las medidas no monetarias como minutos por operación, número de empleados y tasas de rechazo y desperdicios, suelen ser, también, parte importante del sistema.

5. El proceso de control gerencial tiende a ser rítmico; sigue una configuración y un itinerario determinado, mes tras mes y año tras año. En la preparación del presupuesto, la cual es la actividad más importante en el proceso del control gerencial, se toman ciertos pasos en una secuencia descrita previamente y en ciertas fechas de cada año la diseminación de pautas, preparación de estimaciones originales, la transmisión ascendentes de estas estimaciones a través de los diversos escalones en la organización, el repaso de estas estimaciones, la aprobación final por parte de la gerencia superior y la diseminación de regreso a través de la organización. El procedimiento a seguirse en cada paso de este proceso, las fechas en las cuales se deben completar cada uno de los pasos y aún los formularios a usar, pueden establecerse y a menudo se establecen en un Manual de Normas y Procedimientos. (Colina, 2006)

El control gerencial enfoca su atención en programas y centros de responsabilidad, siendo los programas, productos o proyectos de desarrollo y centro de responsabilidad la unidad encabezada por un gerente responsable. Existe información planificada producto de programas o presupuestos y la información real que es lo que sucede realmente dentro o fuera de la

organización. El control gerencial asegura que todas las partes de la organización se encuentren en equilibrio.

En el sistema de control gerencial todos los Recursos se expresan en unidades monetarias; las medidas no monetarias como minutos por operación y número de empleados son también importantes en el sistema. Los procesos de control gerencial siguen una configuración e itinerario determinado en el tiempo. En la elaboración del presupuesto se toman en cuenta estimaciones en todas las áreas de la organización, luego se repasan dichas estimaciones y la gerencia los aprueba. Los procesos a seguir y las fechas a completar se incluyen en los Manuales de Normas y Procedimientos.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal existe un sistema de control gerencial, el cual se da con la delimitación de los diversos programas que se desarrollan y la responsabilidad de cada programa es asumida por un gerente o responsable del proyecto. Se elaboran los presupuestos para cada proyecto periódicamente, dependiendo el tipo de proyecto, se van midiendo los avances desde el ámbito económico para verificar el cumplimiento de recursos financieros y desde un ámbito general verificando el cumplimiento de regulaciones y de personal.

4.1.2.2. Control de Gestión

Es el análisis de la información contable, bajo un enfoque administrativo gerencial, para lo cual será necesario conocer la técnica particular de la actividad gubernamental, privada, de explotación, de extracción, industrial, de servicios, etc.

La contabilidad, es tan amplia y diversificada como la vida económica de una empresa, en la que se tendrá que relacionar y estudiar el pasado, el presente y la proyección de resultados a que se pretende llegar, en concordancia con uno de sus principios generales, de la empresa en marcha. (Anthony, Vijar & Govindarajan, 2008)

El control de gestión es el análisis de la información contable, desde el punto de vista gerencial. La contabilidad es tan amplia como la vida económica de la empresa, debiéndose estudiar todas sus etapas, elaborándose por áreas y centros de responsabilidad.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal se efectúa el Control de Gestión y está a cargo de la dirección general y de la asamblea general de la organización.

Para realizar un buen control de la gestión en la empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

1. ¿Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos?
2. Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
3. Identificar - mejorando o corrigiendo - los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

El dirigente en las sociedades actuales ocupa un puesto de responsabilidad y liderazgo, similar al que en épocas pasadas ocupaban militares y sacerdotes. Para concebir el papel de la gestión en el mundo de la empresa es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. En definitiva, nos parecemos más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas.

Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa-efecto. (Anthony, Vijar & Govindarajan, 2008)

Para realizar un buen control de gestión se debe tener en cuenta cual es la finalidad y la misión de la organización, se debe preparar al personal para que trabaje con eficacia, a través de la formación y se deben identificar cuáles son los cambios sociales que pueden afectar a la organización. El dirigente actual ocupa un puesto de responsabilidad y liderazgo similar al que

ocupaban militares y sacerdotes, las personas tienen naturaleza orgánica, no mecánica, las empresas progresan desarrollando las relaciones entre toda la organización.

Según entrevista efectuada en la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal el avance del tiempo y los diferentes cambios en la organización irán alterando la percepción, la experiencia y la motivación de las personas. Afectando también su actitud, comportamiento, todos los cambios ocurridos en el grupo afectarán directamente a la organización en general con el paso del tiempo. Para realizar un buen control de gestión en la Asociación se debe tener en cuenta cuál es la finalidad de la organización y conocer la misión de la misma, debiéndose preparar al personal por medio de la formación continua y se debe tener en cuenta si existen cambios sociales que pudiesen afectar negativamente a la organización.

4.1.2.3. Control de Operaciones

Toda empresa antes de iniciar sus operaciones debe medir todas las acciones a tomar, para que en un momento del curso de operaciones pueda detectar las fallas y así corregirlas, para eso el control debe tener un nivel estratégico, táctico y operativo. A medida que aumenta el tamaño de la empresa el control se vuelve más complejo y por lo tanto más difícil de controlarlo, por ello el administrador debe delegar responsabilidades.

Los gerentes de una empresa quieren que se fabriquen los productos en un menor tiempo y a un menor costo cada día, ya que de esta manera el producto se hará más competitivo frente a su competencia directa en los mercados.

Los costos juegan un papel muy importante en el proceso de la toma de decisiones. Y cuando los valores cuantitativos se pueden asignar a las alternativas, la administración cuenta con una indicación de cuál es la alternativa más conveniente mirándole desde el punto de vista económico. También hay que saber que costos no es lo mismo que gastos, ya que costos son los recursos como los materiales, mano de obra y los gastos es el uso de recursos de manera improductiva.

Los costos de oportunidad son el resultado que la empresa obtiene por haber elegido una alternativa en vez de la otra, y se compara con los beneficios y ventajas de la elección con los de la mejor alternativa. (D'Alessio, 2012)

Debe existir un control estratégico, táctico y operativo para poder detectar fallas en el curso de operaciones y corregirlas, mientras más grande es la organización más complejo es el control, debiendo delegar responsabilidades. Los costos son determinantes en la toma de decisiones. Se deben separar costos y gastos, siendo los costos los recursos y gastos el uso de recursos de forma improductiva. Costos de oportunidad son el resultado de elegir una alternativa por otra y se compara con los beneficios y ventajas de la elección con los de la mejor alternativa.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal se utiliza el control de operaciones en el proyecto comercial, donde se revisan minuciosamente los costos y gastos generados en dicho proyecto. La dirección toma decisiones según la variación de costos generados por los productos que se comercializan para cambios de precios o para la inclusión o retiro de algún producto.

4.1.2.4. Control por Niveles y la Estructura

Este tipo de Control por niveles y diseño de la estructura ayuda a comprender lo que es una estructura organizativa, las diversas formas de implantarlas y los distintos controles por niveles de actuación que permitirá un excelente control favoreciendo la marcha eficiente de la empresa. Si el control por niveles es demasiado complejo, los subordinados sentirán frustración al no poder acceder fácilmente a sus mandos superiores por estar éstos con problemas de tiempo y excesiva carga de trabajo, sobre todo en las áreas bajo su control que no han sido delegadas. (D'Alessio, 2012)

El control por niveles no deberá ser demasiado complejo, para evitar la frustración de los subordinados de no poder acceder a los mandos superiores por problemas de tiempo y cargas de trabajo. El objetivo de este control es saber qué lugar ocupa en el organigrama desde el punto de vista lineal el gerente, este control dependerá de la personalidad, capacidad y energía del mismo.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, existen canales de comunicación directos entre los miembros de cada área o proyecto y su gerente o responsable de proyecto, quienes a su vez reportan directamente al Director General de la Organización.

4.1.2.5. El control por Niveles y la Responsabilidad

El control por niveles tiene una consecuencia directa con los “niveles de responsabilidad”. Un control de niveles más amplio aumenta el nivel de responsabilidades en el gestor y el nivel de influencia de sus decisiones, afecta a todos los niveles de la organización. El control por niveles puede tener un efecto muy significativo en la eficacia y eficiencia de la organización. Esta misma empresa, con más control por niveles, los gestores se verían agobiados y tendrían que delegar tareas y perderían la posibilidad de supervisar ellos mismos los trabajos. Serían entonces los propios trabajadores los que tendrían que responsabilizarse del control y organización de sus propias tareas y contribuir entonces con sus propias ideas para mejorar la productividad. (Rubio, 2008)

Un control de niveles muy amplio aumenta los niveles de responsabilidades del gestor y la influencia de sus decisiones afectaría todos los niveles de la organización. El control por niveles suele tener efectos significativos en la eficacia y la eficiencia de la organización, por tanto una empresa con muchos controles por niveles agobiaría a los jefes de área y tendrían que delegar más responsabilidades sin la posibilidad de supervisar los trabajos realizados.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se delimitan responsabilidades para directas para cada uno de los jefes de área y gerentes de proyecto, quienes a su vez están a cargo del desarrollo de los proyectos en el tiempo y con los costos establecidos en el presupuesto.

4.1.2.6. El control por Niveles y la Coordinación

Los directivos de empresa tienen la misión primordial de coordinar las actividades de los distintos responsables de cada departamento: compras, marketing, finanzas, producción, investigación y desarrollo; todo ello variará en función de que exista un control de niveles, grande o pequeño, es decir una estructura pequeña, mediana o grande. Un grupo capaz de

trabajar con cohesión conseguirá descargar tareas a su inmediato superior, lo que permitirá a éste dedicar más tiempo a la planificación, presupuestos, políticas y estrategias, así como a otras decisiones corporativas. Por este motivo, deberá existir una comunicación muy fluida que permita disfrutar de una mayor cobertura informativa, con la creación de equipos homogéneos de trabajo para mejorar el funcionamiento de la empresa. (Rubio, 2008)

La misión primordial de los directivos empresariales es coordinar las actividades de los distintos responsables de los departamentos. Debe existir una comunicación fluida que permita una mayor cobertura informativa con equipos homogéneos de trabajo para mejorar el funcionamiento de la empresa.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, los encargados del cumplimiento de los proyectos son los gerentes de proyecto, los cuales deben coordinar día a día la forma en que se efectuaran las labores y como se utilizarán los recursos financieros y no financieros, siempre tomando como base el presupuesto establecido para cada avance de los proyectos.

4.1.2.7. Funciones del Director de Control

Un director de control desarrolla las siguientes funciones:

- ✓ Diseña y elabora los sistemas de información y control.
- ✓ Prepara los estados e informes financieros (incluidas las declaraciones de impuestos para accionistas y otros agentes externos.
- ✓ Prepara y analiza los informes de gestión, los interpreta para la dirección, analiza los programas y las propuestas de presupuestos de los distintos departamentos de la empresa y los consolida en un presupuesto anual.

Supervisa la auditoría interna y los procedimientos de control contable para asegurar la validez de la información, establecen las garantías adecuadas contra el robo y el fraude y desarrolla las auditorías de gestión. (Anthony, Vijar & Govindarajan, 2008)

El director de control diseña y elabora sistemas de control, prepara los informes financieros externos e internos, prepara y analiza informes de gestión y los interpreta para la dirección, analiza los programas y las propuestas de presupuesto de los departamentos y los consolida en un presupuesto anual, supervisa la auditoría interna y valida la información contable, establece garantías contra robo y fraude y efectúa las auditorías de gestión.

Según entrevista efectuada en la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se corroboró que no existe un director de control específico, dichas funciones están a cargo del área administrativa – financiera y contable, significando esto una debilidad para la Asociación.

4.1.3. Contabilidad Gerencial

Es el proceso de preparación de informes con información financiera oportuna y precisa requerida por los administradores de un negocio para tomar decisiones gerenciales día a día o al corto plazo. A diferencia de la contabilidad financiera que genera informes anuales, la contabilidad gerencial produce informes mensuales o semanales.

Estos informes suelen mostrar la cantidad de dinero en efectivo disponible, los ingresos generados por ventas, la cantidad de pedidos pendientes, el estado de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar, deudas, el inventario de materias primas y también puede incluir gráficos de tendencias y otras estadísticas. Todo lo anterior se conoce como contabilidad gerencial. (Colina, 2006)

Contabilidad Gerencial consiste en la preparación de información financiera de forma oportuna y precisa para la toma de decisiones, la cual se genera mensual o semanalmente, mostrando el efectivo disponible, ingresos, inventarios y todo tipo de estadística útiles a todas las áreas gerenciales o directivas de la organización.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, la Contabilidad Gerencial es monitoreada por el Contador General y presentada mensualmente a las Direcciones de la Organización, quienes analizan la información presentada y efectúan la toma de decisiones.

El proceso de toma de decisiones en la empresa adquiere especial importancia, por cuanto el éxito y el cumplimiento de los proyectos están asociados con la calidad de las decisiones que tomen los ejecutivos. La toma de decisiones, entonces, constituye uno de los puntos principales en la gestión de las empresas y la información juega un rol relevante.

El sistema de información económico financiero constituye uno de los principales pilares de las empresas, su misión es proveer de la información adecuada de todos los niveles de ella, principalmente en apoyo de las decisiones empresariales. La contabilidad forma parte del sistema de información de la empresa y cumple un rol relevante en su funcionamiento. (Colina, 2006)

La toma de decisiones está asociada con el éxito y cumplimiento de los proyectos, siendo la toma de decisiones uno de los puntos principales en la gestión, dependiendo de la información recibida. La información financiera constituye uno de los pilares empresariales, siendo su misión proveer información adecuada a todos los niveles de la organización en apoyo a la toma de decisiones y la contabilidad está dentro de este sistema cumpliendo un rol funcional relevante.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, la toma de decisiones se realiza a partir del análisis de la información financiera presentada y está a cargo de la Dirección General.

Los sistemas de Contabilidad Gerencial, surgieron para proveer información, dar apoyo a la dirección y control de las empresas, y para promover la eficiencia en la organización. Los avances de la contabilidad gerencial, están ligados al movimiento de dirección científica. Para promover el empleo eficiente de la mano de obra y materiales, se establecieron estándares físicos, como el nivel de mano de obra y materiales, que a su vez son fácilmente convertibles en costos.

Dichos costos, junto con una asignación de costos indirectos, se suman para dar un costo total del producto unitario terminado, útil en la determinación de precios; y no para producir estados financieros externos coherentes. (Colina, 2006)

Los sistemas contables surgen para proveer información relevante en todas las áreas de control y dirección de las Organizaciones. Para el empleo eficiente de mano de obra se establecieron estándares convertibles en costos los cuáles resultan útiles en la determinación de precios. Los costos se suman a una asignación de costos indirectos para dar un costo total a un producto terminado, con el objetivo de la determinación de precios. Se puede decir que el principal objetivo de la Contabilidad Gerenciales entregar información financiera a los altos ejecutivos de una empresa para que ellos puedan tomar decisiones correctas y acertadas para el cumplimiento de metas.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, el sistema de Contabilidad provee información detallada y específica de los resultados obtenidos en cada uno de los proyectos que se llevan a cabo en la Asociación. En el proyecto comercial de ADDAC se utilizan asignaciones de costos para determinar el precio real de los productos que se comercializan en la Asociación.

Los entornos de la Contabilidad Gerencial, no sólo comprenden los costos totales y los resultados financieros, sino principalmente los análisis de la actividad operativa empresarial, tales como la cadena de valores que es el conjunto de actividades interrelacionadas, creadoras de valores y que en los procesos de producción van desde la obtención de las materias primas, hasta el producto terminado a entregarse al consumidor, con lo cual se tiene la opción de reforzar aquellas actividades que produzcan un mayor valor agregado y eliminarse las que no lo dan. En éste contexto, se considera a cada compañía como parte de la cadena de actividades, creadoras de valores.

La contabilidad moderna, ya no es sólo una técnica de registro de datos, que luego serán mostrados a los interesados. Hoy, la contabilidad está orientada a facilitar información útil, clasificada y analizada, necesaria y requerida, para la toma de decisiones gerenciales, así como para servir de herramienta de control en el manejo de las operaciones de una empresa gubernamental o privada. (Colina, 2006)

Los entornos Contables incluyen análisis operativos empresariales, que van desde la obtención de materias primas hasta el producto que se entrega al consumidor, cada compañía forma parte de la cadena de actividades, la contabilidad moderna brinda datos para facilitar información útil a todas las áreas tanto para la toma de decisiones como para el control de todas las operaciones que se realizan en una organización.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, los procesos Contables se utilizan en todos los proyectos que efectúa la Asociación, en el proyecto Comercial se utilizan desde la adquisición de los productos hasta la ubicación y venta de los mismos, de igual forma en el programa de crédito se utilizan procesos y cálculos contables desde la adquisición del efectivo hasta la otorgación y recuperación de los créditos que otorga ADDAC.

4.1.4. Clasificación de la Gestión

- 1 Gestión Empresarial
- 2 Gestión Organizacional
- 3 Gestión de Marketing
- 4 Gestión de Producción
- 5 Gestión de la Tecnología de Información
- 6 Gestión de Recursos Humanos
- 7 Gestión de Operaciones y Logística
- 8 Gestión Ambiental
- 9 Gestión Financiera

4.1.4.1. Gestión Empresarial

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión. (Martínez, 2014)

Gestión Empresarial es la que busca mejorar la productividad y competitividad de las empresas a través de las personas, buscando hacer mejor las cosas, identificando los factores que influyen en los resultados de la gestión.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se lleva a cabo la Gestión Empresarial y está a cargo de la Dirección y de las jefaturas de áreas y de proyectos, quienes se encargan del cumplimiento de los objetivos y de la mejora continua de los procesos efectuados. Entre los objetivos y generalidades de la Asociación, se muestra lo siguiente:

Visión del Programa de Crédito

Ser un programa de micro – finanzas alternativo y profesional, con procesos, normas y controles internos institucionalizados, para lograr la mejor rentabilidad de las operaciones, el crecimiento y mantenimiento de la cartera crediticia, la auto sostenibilidad financiera y la generación de aportes significativos a la sostenibilidad institucional, garantizando y desarrollando una oferta de productos que estimulen el desarrollo sostenible en las zonas atendidas.

Objetivos del Programa de Crédito

Desarrollo Social Económico: Contribuir a través del acceso al crédito a que los campesinos y campesinas, y pequeños comerciantes sean generadores de su propio desarrollo social y económico, respetando los principios y valores socioculturales y medio ambientales.

Creación de una Cultura de Crediticia: PROFINCA promueve en sus usuarios la creación de una cultura crediticia de pago que les permita ser sujetos de crédito en cualquier institución financiera.

Mejorar los Ingresos de la Familia

Mejorar los ingresos económicos de las familias, facilitando el acceso a financiamiento para el desarrollo de sus pequeños negocios/y o unidades de producción.

Auto Sostenimiento y Sustentabilidad Social

PROFINCA pondrá en práctica una estrategia financiera de auto sostenimiento y de sustentabilidad social, creando condiciones que estimulen en los clientes la realización de proyectos económicamente viables rentables y ambientalmente sostenibles.

Desarrollo Rentable y Competitivo

Contribuir al desarrollo competitivo de pequeños y/grandes empresarios /as del área urbana y rural, en forma rentable alternativa apropiada y sostenible creando condiciones crediticias en productos de crédito para fomento empresarial y para inversiones.

Desarrollo Alternativo y Sostenible

Reactivar y generar fuentes de auto empleo incentivando el desarrollo de actividades productivas de comercio, servicios y pequeña industria bajo los criterios de alternativa tecnológica, económica y social.

Promoción de la Mujer

El plan de colocaciones de crédito de PROFINCA, debe estar estructurado de tal forma que garantice la participación equitativa de las mujeres en los procesos de desarrollo socioeconómicos, de manera que los desembolsos anuales representen en un 50% créditos entregados a las mujeres.

Fomentar Inversión en la Tierra

Mejorar la posición de las familias y la mujer a través de fomento de inversión en las tierras así como legalización de estas.

Rotación de los Recursos Financieros

PROFINCA procura una rotación efectiva de los recursos financieros que le permita llegar a un mayor número de usuarios, mediante la agilización del proceso de préstamos y recuperación de sus diferentes manifestaciones.

Revolencia y Sostenibilidad de los Fondos

PROFINCA velará por la revolencia y sostenibilidad de los fondos de créditos, para esto se realizaran evaluaciones periódicas para realizar ajustes y cambios a estas políticas.

Temas estratégicos:

- Desarrollo Humano y Local.
- Desarrollo Organizativo con Visión Empresarial.
- Desarrollo Agropecuario Sostenible.

Principios de ADDAC

- Confianza
- Suficiencia
- Gestión
- Autonomía
- Sostenibilidad
- Creatividad
- Protección del Medio Ambiente:
- Efectividad
- Equidad
- Solidaridad
- Identidad
- Apropiación

Capacidades y habilidades de la función gerencial:

La función gerencial implica tener capacidad para conducir personas, un don especial para ser reconocidos y seguidos por los subalternos, indudablemente para esto se requiere capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos a como se señalan a continuación:

- Capacidad para tomar decisiones
- Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia
- Habilidad para supervisar, controlar y liderar
- Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro

- Habilidad para despertar entusiasmo
- Habilidad para desarrollar nuevas ideas
- Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes
- Capacidad de trabajo
- Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios
- Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos
- Imparcialidad y firmeza
- Capacidad de adaptarse al cambio
- Deseo de superación
- Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa
- Capacidad para el análisis y solución de problemas
- Paciencia para escuchar
- Capacidad para relacionarse

Clasificación de la gestión empresarial según sus diferentes técnicas:

Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor. El objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo. (Martínez, 2014)

La función gerencial implica la capacidad para conducir personas, así como también capacidad para tomar decisiones, honestidad, iniciativa, inteligencia, habilidad de controlar, liderar, despertar entusiasmo y desarrollar nuevas ideas. Necesita también disposición de asumir responsabilidades, correr riesgos, detectar oportunidades; capacidad de adaptación, deseo de superación, entre otros. La gestión empresarial incluye un conjunto de técnicas y la gestión dependerá del tamaño de la organización, siendo el objetivo fundamental de esta gestión mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, el Director y los jefes de áreas y de proyectos deben tener la capacidad para conducir personas, así como para tomar decisiones, deben tener iniciativa, entusiasmo y poder desarrollar nuevas ideas, necesitan también asumir responsabilidades y asumir riesgos así como también poder detectar oportunidades de desarrollo y poder adaptarse a los cambios, todo esto para mejorar la sostenibilidad y el desarrollo de los proyectos que lleva a cabo ADDAC.

Distintas Formas de Organización Empresarial

La forma más simple es la figura del propietario, quien es quien lleva la gestión personalmente, asume riesgos y si algo sale mal, es el único responsable respecto a terceros, poniendo en juego todo su patrimonio personal y familiar.

Si bien esta persona no sufre de las complejidades y frustraciones de las grandes empresas, bien es verdad que carece de los beneficios de consultar a expertos y especialistas. Por lo general su empresa no crece como él quisiera por carecer de recursos suficientes, de ideas innovadoras y capacidad de obtener financiación adecuada para la misma. (Martínez, 2014)

El propietario es la forma más simple de organización empresarial, llevando la gestión el mismo, asumiendo sus propios riesgos y siendo el único responsable si algo sale mal, estas personas carecen de beneficios de consultar a expertos y especialistas, sus empresas no crecen mucho por la falta de recursos, de ideas innovadoras y de financiación.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, no aplica este tipo de organización, pero en el programa de Crédito se apoya a pequeños productores que aplican a este tipo de organización.

Aunque apuesta por su independencia profesional y no tiene que estar sometido a otras directrices que las suyas, solo cuenta con el respaldo de sus propios recursos. Este tipo de negocio es adecuado para pequeños comerciantes o talleres, porque tienen poco potencial de crecimiento a largo plazo.

Los propietarios que solo piensan en crecer, consideran a veces si la solución es crear una SOCIEDAD, en la que pueden entrar otros socios, o seguir de forma individual.

Por desgracia estas asociaciones de personas son muy susceptibles a malentendidos y discrepancias entre ellos, y terminan disolviéndose. Esta falta de continuidad dificulta la posibilidad de que la sociedad pueda consolidarse y pierda la oportunidad de ser líder en su sector o gremio, tal como fue diseñada. (Martínez, 2014)

Sin estar sometido a directrices de los demás, solo cuenta con el respaldo de sus propios recursos, siendo adecuado este negocio a pequeños comerciantes, los cuales tienen al final poco potencial de crecimiento, algunos propietarios que piensan crecer consideran crear sociedades, las cuales al final son muy susceptibles a malentendidos y discrepancias, terminando disolviéndose, dificultando la posibilidad que la sociedad pueda consolidarse y perdiendo la oportunidad de ser un líder en un área determinada.

En la asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se apoya a pequeños productores, los cuales tienen poco potencial de crecimiento por el poco apoyo que reciben y la falta de credibilidad hacia ellos de parte de la mayoría de instituciones financieras.

Estos problemas y limitaciones condujeron al concepto de responsabilidad limitada que permitió la formación de sociedades, donde la gestión y la propiedad pueden estar totalmente desvinculadas. Aunque los propietarios o participantes arriesgan cierto capital en la empresa, sus pérdidas se limitan a la inversión inicial.

Los directores de estas empresas responden ante los propietarios de sus propias acciones pero no son personalmente responsables de las pérdidas de la empresa, si esta no marcha bien. Por esta no responsabilidad, la Ley les exige por el contrario llevar un control permanente de la gestión a través de la Contabilidad para justificar el uso de los recursos puestos a su disposición. (Martínez, 2014)

Debido a estas limitaciones se creó el concepto de responsabilidad limitada, donde la gestión y propiedad pueden estar desvinculadas. Aunque arriesguen cierto capital sus pérdidas se limitan a su inversión inicial, la ley les exige llevar un control permanente de la contabilidad para justificar el uso de los Recursos.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal no aplica este tipo de Organización Empresarial.

De hecho, todas las empresas privadas, incluyendo las de responsabilidad limitada tienen la obligación de presentar en el Registro Mercantil Central las cuentas anuales para su pública consulta, por parte de quien lo requiera.

Otras empresas, cuyas acciones puede adquirir el público en general, deben publicar sus cuentas en un completo informe anual. Está claro que en cuanto una empresa adquiere la capacidad de manejar importantes fondos de dinero, sus responsabilidades son mucho mayores.

Existen otras alternativas de empresas colectivas muy similares a las descritas anteriormente llamadas Cooperativas, donde el poder de decisión no depende de la persona o personas según el número de acciones o participaciones que posea, sino que cada uno de los miembros de la Cooperativa tiene derecho al mismo voto en la toma de decisiones y dirección de la organización. (Martínez, 2014)

Todas las empresas privadas tienen obligación de presentar cuentas anuales para su pública consulta si así se requiere, las empresas que sus acciones pueden ser adquiridas por el público deben publicar sus cuentas completas anualmente, si se manejan fondos importantes, las responsabilidades serán mayores. Existen también las Cooperativas donde el poder de decisión dependerá del voto en la toma de decisiones y dirección de la organización.

La Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal presenta anualmente sus estados financieros ante el Ministerio de Gobernación y la Dirección General de Ingresos. En ADDAC existe un programa de Fortalecimiento de Cooperativas.

Los Directivos son elegidos para gestionar la empresa durante un periodo variable de tiempo, y luego son sustituidos por otros cooperativistas. Esta alternancia puede desembocar en una gestión variable lo que propicia casi siempre disparidad de criterios entre los socios.

Este tipo de empresa es el adecuado para comunidades de productores localizados en núcleos de poblaciones, sobre todo rurales, y la gestión corresponde directamente y constantemente a los miembros de la organización que normalmente son la misma mano de obra.

Aunque la meta, como en cualquier empresa, es conseguir beneficios para que la organización siga adelante, existe entre otros, un objetivo primordial: el control político de los recursos. (Martínez, 2014)

Los directivos son elegidos para gestionar en un período variable y son sustituidos por otros cooperativistas, propiciando casi siempre disparidad entre los socios, este tipo de empresas es adecuado para comunidades rurales, aunque la meta también es conseguir beneficios, tienen como objetivo primordial el control político de los recursos

En el Programa de Fortalecimiento de Cooperativas de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se brinda respaldo legal a 8 cooperativas y se busca el desarrollo de las mismas por medio de prácticas de gestión apropiadas para cada una de ellas, se brinda asesoría continua en todos los procesos administrativos de dichas cooperativas, ADDAC es un ejemplo y modelo a seguir para las otras cooperativas pues su base también fue la organización comunitaria.

4.1.4.2. Gestión Organizacional o Proceso Administrativo

Planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura

necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignando responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones. (Martínez, 2014)

El Objetivo de la gestión organizacional, es planificar las actividades de la organización, organizar y determinar las funciones y estructura necesarias para lograr los objetivos planteados, estableciendo autoridad y asignando responsabilidad personas que tendrán a cargo dichas funciones.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, la gestión organizacional está a cargo de la Dirección, quien se encarga de la asignación de responsabilidades a cada una de las áreas y las personas que las integran.

4.1.4.3. Gestión de Marketing

La gestión de marketing necesita desarrollar habilidades muy específicas de comunicación y estar en continuo contacto con el resto de los responsables de otros departamentos. La función principal del marketing es la comunicación con el mercado a través de sus actividades profesionales o en sus investigaciones del mercado. El Marketing tiene un papel clave dentro de la empresa y es visto como un departamento importante dentro de la misma. Las actividades del resto de la empresa dependen en gran parte del Plan de Marketing y de la estrategia desarrollada en el mismo. (Martínez, 2014)

La función principal de la Gestión de Marketing es la comunicación con el mercado a través de sus actividades profesionales o en sus investigaciones del mercado, jugando un papel clave dentro de la organización, debido a que las actividades del resto de la organización dependen en gran parte del plan de Marketing y de la estrategia que se desarrolla.

En el programa de crédito de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se efectúa la gestión de Marketing y está a cargo de los promotores en las comunidades y municipios que se desarrolla y se promoció dicho programa.

4.1.4.4. Gestión de Producción

La producción ha sido definida como la fabricación de un objeto físico por medio de maquinarias, personas y materiales. Producir, técnicamente, significa crear. La orientación de

la producción debe basarse en una correcta composición de los costes. Los costes deben considerarse como gastos cuantificados en bienes y servicios, con el objeto de producir productos. Por lo tanto la Dirección General de la empresa y su equipo deben concentrarse en técnicas de producción, donde prevalezcan altos volúmenes de productos y una eficaz política de costes. (Martínez, 2014)

La producción se debe basar en una correcta composición de costos, los cuales deben ser considerados como gastos cuantificados en bienes y servicios, para producir un bien determinado. La Dirección general de la organización y su equipo deben centrarse en técnicas de producción donde prevalezcan altos volúmenes de productos y una eficaz política de costes.

En el programa de Producción de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal se utiliza la gestión de producción y está a cargo del gerente de dicho proyecto, quien reporta al Director General. Dicho programa incluye la asignación de forma adecuada de todos los costos generados para la producción de los productos, los cuales en su mayoría son comercializados por ADDAC.

4.1.4.5. Gestión de la Tecnología de Información

Aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.

Estas técnicas de gestión dependen enteramente de la disponibilidad de información acerca de las actividades de la empresa, como: producción, ventas, finanzas, servicios, etc. Uno de los aspectos fundamentales es la información; pero para que esta sea efectiva, primero debe ser recopilada, procesada e interpretada en tiempo record. Los requisitos en relación a la información de la Gerencia, pueden enumerarse de la forma siguiente: Los directores ejecutivos determinan la planificación de la empresa, Los directores de venta y los comerciales necesitan información al día sobre la evolución de las ventas, promociones, tendencias del mercado, nuevos competidores, El departamento de producción necesita conocer cómo se controlan las materias primas, reposiciones, previsiones y programas de entregas. (Martínez, 2014)

La Gestión de información depende de la disponibilidad de la información acerca de cada una de las actividades que se efectúan en una organización. Para que la información sea efectiva debe ser recopilada, procesada e interpretada en tiempo record. Los directores ejecutivos realizan la planificación, los directores de área necesitan la información al día para análisis y toma de decisiones.

Según entrevista efectuada en la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se afirmó que se poseen procesos sistematizados, los proyectos son monitoreados en línea, cartera y cobro se encuentra automatizada, al igual que Contabilidad, el proyecto comercial y el manejo de inventarios.

4.1.4.6. Gestión de Recursos Humanos

Buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

El tamaño de la empresa condiciona la decisión de disponer de un departamento de personal, la gestión de los recursos humanos es un tema que requiere de especialistas en dicha materia y en las pymes no es posible tener un departamento o sección para tal fin y son los mismos jefes de departamento los que han de resolver los problemas que afectan a su personal. Una vez establecida la necesidad de contar con un departamento de personal, debemos considerar las funciones del mismo. Este departamento estaría dividido en cinco secciones básicas: Selección y contratación de personal, Formación y reciclaje, Relaciones internas, Bienestar social y laboral, Expedientes de empleados, Remuneraciones y nóminas. (Martínez, 2014)

Busca utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal. El tamaño de la empresa condiciona la decisión de disponer de dicho departamento. Esta gestión requiere de especialistas en esta área. Se divide en 5 secciones básicas: Selección y contratación, formación y reciclaje, Relaciones Internas, Bienestar Social y Laboral, Expedientes de Empleados, Remuneraciones y Nóminas

Según entrevista realizada en la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se constató que no existe un área determinada de Recursos Humanos. Dichas tareas están en la actualidad a cargo de Administración, lo que constituye una debilidad en la Gestión de la Asociación.

4.1.4.7. Gestión de Operaciones y Logística de Abastecimiento y Distribución

Suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos. (Martínez, 2014)

La Gestión de Operaciones y Logística es la que suministra los bienes y servicios que satisfarán a un consumidor, transformando materias primas, mano de obra y otros en productos finales debidamente distribuidos.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, esta gestión se realiza en el programa de producción y está a cargo del gerente de dicho programa.

4.1.4.8. Gestión Ambiental

Contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente. (Martínez, 2014)

La gestión ambiental tiene como objetivo contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal se realiza la Gestión Ambiental en todas las áreas de la organización, siendo esta un principio base en la razón de ser la asociación, la que promueve entre otras, practicas de cultivo amigables con el medio ambiente, ahorros de energía, se promueve también a lo interno con los colaboradores, este año por ejemplo se capacitará al personal sobre el uso de energías renovables, dicha capacitación será impartida por cooperantes internacionales.

4.1.4.9. Gestión Financiera

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

Obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros. (Martínez, 2014)

Gestión Financiera son todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, siendo esta gestión la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias. El objetivo de la Gestión Financiera es obtener dinero al menor costo y asignar, controlar y evaluar el uso de recursos logrando máximos rendimientos, con adecuados registros contables. Gestión financiera es un área funcional de la gestión la cual se encuentra en toda organización compitiéndole análisis, decisiones y acciones financieras, integrando las áreas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal la Gestión Financiera está a cargo del Administrador Financiero, quien se encarga de los análisis financieros y las decisiones financieras de la Asociación.

Es decir, la función financiera integra:

- ✓ La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa)
- ✓ La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa)
- ✓ La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad)
- ✓ El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa)
- ✓ El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones. (Martínez, 2014)

La función financiera integra: la determinación de las necesidades de recursos financieros, la consecución de financiación según su forma más beneficiosa, la aplicación juiciosa de los recursos financieros, el análisis financiero y el análisis con respecto a la viabilidad económica.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo el Administrador financiero debe determinar las necesidades de recursos financieros, la consecución de financiación que sea más beneficiosa, la aplicación de los recursos financieros y realizar los análisis financieros de la organización.

Organización

La forma que adopta la estructura de una empresa tiene que ver, con su tamaño. Si la empresa es grande, la importancia del tema financiero es determinante, entonces se incluirá en el organigrama la función de un gerente financiero o gerente administrativo-financiero.

El gerente financiero es aquella persona que pone en gestión financiera las decisiones enunciadas en la estrategia, a partir de la visión y misión de la empresa. Esta es su función como gerente y estratega.

De esta gerencia o jefatura dependerá el área de *Tesorería*, donde se custodian los fondos que están en el poder de la empresa (antes de que se apliquen como pagos o se depositen). Del área de Tesorería depende la de *Cobranzas*, donde se producen todos los ingresos. (Martínez, 2014)

Si las empresas son grandes, el tema financiero es determinante, incluyéndose un gerente financiero o similar, siendo este, aquella persona que pone en gestión financiera las decisiones enunciadas a partir de la misión y visión. De esta gerencia dependerán las áreas de tesorería y cobranzas.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal el Administrador Financiero deberá ser la persona que ejecute las decisiones financieras enunciadas a partir de la misión y la visión.

Existe también el área de pago o *Cuentas a pagar*, que se ocupa de recibir la documentación requerida para realizar un pago, verificar que corresponda y requerir las autorizaciones correspondientes.

También suele haber un área de presupuesto financiero o *Control presupuestario*, que es el sector que convierte a la gerencia financiera en una gerencia de estrategia. Aquí es donde se analiza la posición financiera de la empresa y se surgen las mejores opciones de requerir fondos o de invertirlos. (Martínez, 2014)

Cuentas por pagar se ocupa de verificar la documentación requerida para pago y las respectivas autorizaciones, habiendo también un área de control presupuestario, convirtiendo a la gerencia financiera en una gerencia de estrategia, analizando la posición financiera de la organización y sugiriendo opciones para requerir o invertir fondos.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal el Administrador Financiero es el encargado del control presupuestario convirtiendo dicho cargo en una gerencia de estrategia, el sugiere las mejores opciones de requerir o de utilizar los fondos con que cuenta la Asociación.

4.2. Área Financiera

4.2.1. Contabilidad Financiera

Es la técnica mediante la cual se recolectan, se clasifican, se registran, se suman y se informa de las operaciones cuantificables en dinero, realizadas por una entidad económica.

Es el arte de usar ciertos principios al registrar, clasificar y sumar en términos monetarios datos financieros y económicos, para informar en forma oportuna y fehaciente de las operaciones de la vida de una empresa.

La función principal de la contabilidad financiera es llevar en forma histórica la vida económica de una empresa.

También proporciona estados financieros que son sujetos al análisis e interpretación, informando a los administradores, a terceras personas ya a oficinas gubernamentales del desarrollo de las operaciones de la empresa. (Alcarria, 2008-2009)

Es la técnica de recolección e información de las operaciones cuantificables en dinero de una organización, también es el arte para informar en forma oportuna las operaciones de la vida empresarial. Su función es llevar el histórico de la vida empresarial para la efectiva toma de decisiones, proporcionando estados financieros que informan tanto a directivos como a terceros.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, la Contabilidad está a cargo del departamento de Contabilidad compuesto primeramente por un Contador General y un equipo de Contadores que llevan los diversos proyectos de la Asociación. Este

departamento es el encargado de la elaboración de estados financieros de cada uno de los proyectos.

Los criterios que deben seguir en los registros de la contabilidad financiera son:

- Aplicación correcta de conceptos contables clasificando lo que debe quedar incluido dentro del activo y lo que incluirá el pasivo.
- Presentar la diferencia entre un gasto y un desembolso.
- Decidir lo que debe constituir un producto o un ingreso, dentro de las cuentas de resultados.

Esta contabilidad se concreta en la custodia de los activos confiados a la empresa.

Fundamentalmente se ocupa de la preparación de informes y datos para personas distintas de los directivos de la empresa.

Todos los sistemas contables se expresan en términos monetarios y la administración es responsable, del contenido de los informes proporcionados por la contabilidad financiera.

(Alcarria, 2008-2009)

Siguiendo debidamente los criterios de esta contabilidad, se concreta en custodiar los activos, prepara los diferentes informes y datos para personas distintas a los directivos, siendo estos para accionistas, acreedores, bancos e instituciones públicas; las técnicas utilizadas para la elaboración de estos informes reflejan los requisitos de estas personas interesadas. Siendo expresados todos los sistemas contables monetariamente, la administración es la responsable del contenido de dichos informes.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, la Contabilidad debe encargarse de custodiar los activos, preparar los diferentes informes contables, los cuales deben expresarse monetariamente y el administrador financiero de ADDAC es el responsable del contenido de dichos informes.

Características de la Contabilidad Financiera.

- Rendición de informes a terceras personas sobre el movimiento financiero de la empresa.
- Cubre la totalidad de las operaciones del negocio en forma sistemática, histórica y cronológica.
- Debe implantarse necesariamente en la compañía para informar oportunamente de los hechos desarrollados.
- Se utiliza de lenguaje en los negocios.

Se basa en reglas, principios y procedimientos contables para el registro de las operaciones financieras de un negocio.

Describe las operaciones en el engranaje analítico de la teneduría de libros por partida doble. (Alcarria, 2008-2009)

La Contabilidad se caracteriza por la rendición de informes a terceros, cubre todas las operaciones en forma sistemática, histórica y cronológica, se basa en reglas principios y procedimientos contables para el registro de las operaciones financieras y describe las operaciones analíticamente.

Según entrevista efectuada al Contador General de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se apreció que la Contabilidad de ADDAC presenta informes a los directores, así como también a los donantes internacionales, al Ministerio de Gobernación y a la Dirección General de Ingresos, los cuales se registran en base a Normas Internacionales de Contabilidad a las cuales se está haciendo una transición. Se consultó también sobre los tipos de Contabilidad que se llevan en ADDAC y estas son: Contabilidad Agropecuaria, Contabilidad Comercial, Contabilidad de Presupuesto y Microfinanzas, se lleva el período fiscal año calendario.

4.2.1.1. Microfinanzas

Microfinanza es la provisión de servicios financieros para personas en situación de pobreza, microempresas o clientes de bajos ingresos, incluyendo consumidores y auto empleados. El término también se refiere a la práctica de proveer estos servicios de

manera sostenible. El término Microfinanzas hace referencia a la prestación de servicios financieros a personas o grupos cuyo acceso a los sistemas bancarios tradicionales es limitado o inexistente en virtud de su condición socioeconómica. Dichos servicios financieros pueden ser mecanismos de ahorro, de inversión, o préstamos en cuyo caso se estaría hablando de microcrédito. (Virreira, 2010)

Microfinanzas es la prestación de servicios financieros a personas en situación de pobreza, refiriéndose también a la práctica de proveer este servicio de manera sostenible. Microfinanzas hace referencia a la prestación de servicios financieros a personas cuyo acceso a los sistemas bancarios es limitado o inexistente, estos servicios pueden ser de ahorro, de inversión o préstamos.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal existe el Programa de Crédito iniciado en 1996 dirigido a los pequeños productores y personas de escasos recursos de las zonas rurales del Norte de Nicaragua, inicialmente se realizaban préstamos en especies, hasta llegar a ser un programa de crédito sostenible, como lo es el día de hoy.

Microcrédito, es el nombre concedido a aquellos programas que otorgan préstamos pequeños a personas pobres, para proyectos que son generadores de ingreso y de auto-empleo, permitiendo el cuidado y la manutención de ellos y sus familias. Las microfinanzas son préstamos que se dirigen a personas o a grupos con pocos medios económicos y que normalmente están excluidos del sistema financiero tradicional

Las Microfinanzas, por tanto, se refieren a los servicios financieros en reducida escala –sobre todo crédito y ahorros- proporcionados a la gente que cultiva, pesca o cría animales; que opera empresas pequeñas o microempresas donde se producen, se reciclan, reparan o venden mercancías; que proporcionan servicios; que ganan un ingreso por alquileres de pequeñas parcelas de tierra, vehículos, animales de trabajo o maquinaria y herramientas; y a otros individuos y grupos en el ámbito local de países en vías de desarrollo, tanto en áreas rurales y urbanas. Muchos de éstos tienen múltiples fuentes de ingreso. (Virreira, 2010)

Microcrédito son los programas que otorgan préstamos pequeños a personas pobres para el sustento propio, por lo general estas personas están excluidos del sistema financiero tradicional. Estos créditos son dirigidos a gente que cultiva, que pesca, cría animales entre otros. Estos créditos son comunes en países en vías de desarrollo y proporcionan múltiples fuentes de ingreso para los beneficiados.

El Programa de Crédito de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, está dirigido a pequeños productores y campesinos de las zonas rurales del Norte de Nicaragua, el cual busca el desarrollo económico de las familias pobres en las zonas que se oferta el programa.

Ventajas de las Microfinanzas:

- ✓ Abre el mercado financiero a personas con pocos medios económicos.
- ✓ Permite que personas con pocos medios económicos puedan hacer frente a proyectos más allá de sus posibilidades.
- ✓ Permite el desarrollo a personas con pocos medios económicos.
- ✓ Como los que más se benefician son las mujeres, están especialmente dirigidos a ayudar los más desfavorecidos y desamparados de la sociedad.
- ✓ Como las mujeres suelen ayudar a su familia y a su entorno inmediato, ayudan al desarrollo en los barrios más desfavorecidos.
- ✓ Como son préstamos para usos concretos, cada desembolso implica la creación directa de desarrollo.
- ✓ Aunque los microfinanzas cobran intereses, los niveles están muy por debajo de los cobrados por las otras alternativas, normalmente irregulares o ilegales.
- ✓ La posibilidad de las microfinanzas protege a los más desfavorecidos de las garras de los que se aprovechan los que tienen más necesidades.
- ✓ Trae dentro de la red de crecimiento a estratos de la sociedad tradicionalmente marginada. (Virreira, 2010)

Entre las principales ventajas de las microfinanzas está la apertura del mercado financiero a personas con escasos recursos permitiendo que puedan hacer frente a proyectos más allá de sus posibilidades. Están dirigidas a beneficiar a los más desfavorecidos de la sociedad. Por ser prestamos concretos, cada desembolso implica la creación directa de su desarrollo. Los intereses cobrados están muy por debajo de los cobrados por otras alternativas. Brinda crecimiento a estratos de la sociedad tradicionalmente marginados.

El programa de crédito en la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, fomenta el desarrollo económico de las familias atendidas, promueve la agricultura orgánica y la diversificación agrícola a través de la oferta de productos financieros acordes a la realidad socio económica del sector rural y con un alto enfoque social. Se brinda apoyo a personas que prácticamente no tienen acceso a servicios financieros, logrando desarrollo en áreas y lugares que anteriormente estaban abandonadas.

4.2.1.2. Contabilidad Agropecuaria

Permite obtener la información confiable sobre el entorno que involucra al proceso de la producción, estableciendo adecuados controles y reuniendo una oportuna información que sirva para la toma de decisiones, teniendo así un mejor conocimiento para determinar si debe seguir en el cultivo actual, diversificarlo, combinarlo o arrendar la tierra. (Velasategui, 2013)

La Contabilidad Agropecuaria, establece adecuados controles y reúne información útil para la toma de decisiones en el sector productivo, teniendo un mejor conocimiento para la determinación si se debe seguir en el cultivo actual o no.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal se desarrolla la Contabilidad Agropecuaria en el Programa de Producción, el cual se visualiza desde un punto de vista ecológico y se promueve en cada una de las fincas de las familias participantes del proyecto. En la Contabilidad Agropecuaria de ADDAC se llevan todos los registros y controles de los procesos productivos empleados, se clasifican según el tipo de producto que se produce.

Objetivo de la Contabilidad Agrícola

La administración en una empresa agropecuaria busca respuestas a las siguientes problemáticas:

- ¿Qué Producir?
- ¿Cómo Producir?
- ¿Cuánto Producir?

Para tener un panorama respecto a esas tres interrogantes los empresarios necesitan de información correcta y oportuna, de cómo se están moviendo los mercados internos y externos para proyectarse sobre qué se va a producir y a que costos.

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 ayuda a tomar mejores decisiones a la hora de determinar que le es más rentable producir. (Velastegui, 2013)

El empresario o productor necesita información correcta y oportuna del movimiento de los mercados para proyectarse sobre que producirá y a que costo. El productor debe contar con técnicas de investigación y proyecciones que le faciliten hacer modificaciones en el proceso de producción, para una mejor toma de decisiones a la hora de determinar que es más rentable producir.

En el programa de Producción de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal la Contabilidad Agropecuaria muestra información sobre los costos y demás operaciones económicas que se generan con la producción de un producto determinado.

Por ejemplo brinda la información de cuánto costó la producción de 1 quintal de frijoles en una de las fincas determinadas, incluyendo todos los costos directos e indirectos que hicieron posible dicha producción y en base a ese resultado se toma la decisión del precio al cual se ofertará el quintal de frijoles.

4.2.1.3. Contabilidad Presupuestaria

Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros. (Van Horne y Wachowicz, 2002)

Los presupuestos son programas con cifras asignadas a las actividades, implicando estimaciones de capital, son indispensables en la planeación, a través de ellos se proyectan en forma cuantificada los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos. Su finalidad es determinar la mejor forma de utilizar y asignar los recursos asignados.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se lleva una Contabilidad de Presupuesto para controlar los recursos asignados por los donantes y su correcta utilización en los proyectos y programas para los que son destinados los recursos.

Características de los presupuestos:

- Es un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Es general, porque se establece para toda la empresa.
- Es específico, porque puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización.
- Es diseñado para un período determinado.

Clasificación de los presupuestos:

- ✓ Estratégicos o corporativos.

Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización. Ejemplo; El presupuesto de resultados.

- ✓ Tácticos o departamentales.

Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa. Ejemplo; Presupuesto de ventas.

- ✓ Operativos.

Se calculan para secciones de los departamentos. Ejemplo; Presupuesto de la sección de mantenimiento.

- ✓ Fijos o rígidos.

Cuando se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.

- ✓ Flexibles.

En estos se hacen cálculos a distintos niveles de operación, lo que permite conocer los resultados en diversas situaciones, sin necesidad de hacer cálculos sobre la marcha.

- ✓ Por programas.

Se calculan con base en programas de cada una de las áreas de la empresa, para que la distribución de los recursos se dirija según el cumplimiento y avance de dichos programas. (Van Horne y Wachowicz, 2002)

Entre las características de los presupuestos están la formalización de los documentos ordenados sistemáticamente, debiéndose expresar monetariamente, establecido general o específicamente según el empleo que se le dará a los recursos y se diseña para un período determinado.

Se clasifican en estratégicos si se establecen en el nivel jerárquico más alto y se determinan las asignaciones de recursos para toda la organización, tácticos si se formula para cada área específica, operativos si se calculan por secciones de departamentos, fijos si se estiman por metas de operación, flexibles si se hacen cálculos a distintos niveles de operación y por programas si se calculan por programas de cada área.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, los presupuestos son documentos expresados en términos cuantitativos, establecidos específicamente para los proyectos o programas en que se emplearan los recursos y se diseñan para un período determinado.

Los presupuestos empleados son estratégicos porque se diseñan en la jerarquía más alta de ADDAC en conjunto con los donantes, tácticos porque se formulan para cada actividad a emplear en la Asociación para la consecución de un resultado, operativos porque se calculan para cada trabajo a realizar en un proyecto y por programa puesto que se elaboran en base a un programa a emplear en específico, manejando la distribución de los recursos según el cumplimiento y avance de los objetivos y metas fijados por uno de los programas.

4.2.1.4. Contabilidad Comercial

La contabilidad comercial, es la rama de la contabilidad centrada en las actividades de un comercio. Gracias a la contabilidad, el comercio logra tener el registro de todas sus operaciones que pueden cuantificarse en términos de dinero.

El registro de los ingresos y egresos monetarios permite que el comercio saque conclusiones sobre su desempeño y que planifique sus actividades en el corto, mediano y largo plazo. Con la contabilidad comercial, por ejemplo, es posible saber cuáles fueron las ganancias mensuales de una tienda en el último año y de qué capital dispone para realizar inversiones. (Ruiz, 2014)

Contabilidad Comercial es la rama de la contabilidad centrada en las actividades económicas de un comercio. Permite que el comercio saque conclusiones sobre su desempeño y que planifique sus actividades periódicamente.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se utiliza la Contabilidad Comercial en el Programa de Comercialización, en el cuál la Asociación Comercializa los productos provenientes del proyecto de Producción, logrando mantener un registro de las operaciones monetarias originadas en dicho programa.

Gracias a la contabilidad comercial todos los comercios logran tener cuando lo requieran la información sobre sus cuentas y la compra y venta de las mercaderías que se realiza en la empresa o comercio la cual puede ser clasificada de diversas formas.

La contabilidad permite a toda persona o entidad que realice diversas operaciones financieras el llevar un control de los ingresos y egresos de la empresa además de las diferentes actividades que se realizan en la misma y así prever los posibles problemas futuros o ir planificando el desarrollo del negocio, además la información contable puede ser fuente de información para terceros.

Además podremos saber qué ganancias hemos tenido al respecto de un año al otro, así como las pérdidas y si al finalizar el año en cuestión lo cerramos con beneficios económicos o con déficit. (Ruiz, 2014)

Gracias a esta contabilidad se puede tener información detallada de las cuentas que afectan el comercio, ayuda a la prevención de problemas futuros permitiendo la planificación del negocio, esta contabilidad permite a las entidades llevar un control de ingresos, egresos y otras actividades que se realicen previendo problemas futuros, se puede saber también las utilidades o pérdidas obtenidas en un período.

En el programa de comercialización en la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal la Contabilidad comercial permite llevar un control detallado de los ingresos y egresos generados por la comercialización de los productos obtenidos del proyecto de producción y las utilidades generadas por dicha operación. Por ejemplo, permite saber qué cantidad de frijoles han sido vendidos en el mes de Noviembre del 2014 y permite conocer las utilidades obtenidas en el período fiscal 2014, así como lo referente a pago de impuestos.

4.2.2. Estados Financieros

Los estados financieros son herramientas que permiten a los dueños de negocios y las partes interesadas tener una comprensión clara de la situación financiera de una empresa. Los tres estados financieros más importantes son el balance general, el estado de resultados y el estado de flujos de efectivo. Cada uno de estos estados financieros incluye información única que se encuentra dentro de las clasificaciones específicas para asegurar que la información financiera es organizada y fácil de entender. (Sánchez, 2006)

Los estados financieros permiten conocer la situación financiera de la organización, cada uno incluye información única asegurando, que la información presentada es organizada y fácil de entender. Los estados financieros más importantes son el balance general, el estado de resultados y el estado de flujos de efectivo.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal se elaboran los estados financieros principales y se presentan de forma mensual e independiente por programa. Estos permiten a la Dirección conocer la situación financiera en que se encuentra la Asociación al final de cada mes.

4.2.2.1. Balance General

La situación Financiera en que se encuentra la empresa, es decir, su posición en cuanto se refiere al dinero que le han aportado y el uso que ha hecho de su dinero, se muestra mediante la descripción de los conceptos de Aportaciones de Propietarios y de Aportaciones de Acreedores.

Balance General es el Estado Financiero que muestra la Situación Financiera en que se encuentra la empresa a una fecha determinada, mediante la descripción de los conceptos de Activo, Pasivo y Capital Contable, identificados y valuados, precisamente a la fecha a que corresponde el Balance. (Lara, 2008)

El Balance General muestra la Situación Financiera en que se encuentra la empresa en una fecha determinada, describiendo los conceptos de Activo, Pasivo y Capital Contable.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal se elabora un Balance General por cada programa que lleva la Asociación, este Balance se presenta al final de cada mes y se clasifica en Activos, Pasivos y Capital, el rubro de activos del Balance General del programa de comercialización por ejemplo, presenta entre otras las cuentas de efectivo en caja y bancos, almacén, cuentas y documentos por cobrar.

a. Balance General con Forma de Reporte

Consiste en anotar de manera clasificada el Activo y el Pasivo, en una sola página, de tal manera que a la suma del Activo se le pueda restar verticalmente la suma del Pasivo, para determinar el Capital Contable.

b. Balance General con Forma de Cuenta

En esta forma se emplean dos páginas; en la de la izquierda, se anota de manera clasificada el Activo, y en la derecha, el Pasivo y el Capital Contable. (Lara, 2008)

En el balance general con forma de reporte se anotan verticalmente las clasificaciones de las cuentas. En el balance general con forma de cuenta se anotan en dos páginas las clasificaciones de las cuentas, en la izquierda el Activo y en la derecha el Pasivo y el Capital Contable.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se presentan los Balances Generales con Forma de Cuenta.

Aplicación del Balance General según la NIC 1

Dentro del balance tanto los activos como los pasivos ya sean corrientes y no corrientes se encontrarán en categorías separadas, excepto cuando la presentación basada en el grado de liquidez proporcione, una información relevante que sea más fiable.

Es importante mostrar dentro del balance las fechas esperadas de realización de los activos y pasivos, lo que permite evaluar la liquidez y la solvencia de la empresa. (NIC 1, 1997)

La aplicación de la NIC 1 en el balance general cambia el esquema establecido por los PCGA, primeramente clasificando los rubros de Activos y Pasivos en Corrientes y no Corrientes,

luego añade nueva terminología y más cuentas lo cual permite una mejor especificación de los movimientos realizados en la organización.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se clasifica el Balance General en rubros de Activos y Pasivos Corrientes y no Corrientes, permitiendo una mejor especificación de los movimientos que se realizan en los diferentes programas de la asociación.

4.2.2.2. Estado de Resultados

El estado de resultados es un resumen de las actividades operacionales de una empresa durante un cierto periodo de tiempo. Hay dos clasificaciones utilizadas en la presente ficha financiera: ingresos y gastos. Los ingresos incluyen todos los ingresos obtenidos por la empresa durante un periodo de tiempo determinado, como las ventas y los ingresos por publicidad.

Los gastos incluyen todo el dinero gastado por una empresa durante un cierto periodo de tiempo, incluyendo, pero no limitado a, salarios, servicios públicos, publicidad, intereses, impuestos y depreciación. Estas dos clasificaciones se comparan para determinar la utilidad o pérdida neta de la compañía. (Sánchez, 2006)

El estado de resultados resume las actividades de operación realizadas por una organización en un período de tiempo determinado, sus dos clasificaciones son ingresos y gastos, en donde, los ingresos representan todas los ingresos obtenidos en el período. Los Gastos representan todos los egresos efectuados en un período, las dos clasificaciones resultarán en la Utilidad o Perdida de la Organización.

Según entrevista efectuada al Contador General de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se corroboró que elaboran Estados de Resultados al final de cada mes por cada programa que posee la organización, este se presenta al Director Financiero, quien a su vez lo presenta al Director General, a la Asamblea General y a los usuarios externos según el programa que se presente, este Estado de Resultado incluye todos los movimientos de ingresos y egresos efectuados por la asociación en el mes.

Aplicación del Estado de Resultado según la NIC 1

Al igual que en el balance en la cuenta de resultados, se presentarán rúbricas adicionales que contengan otras partidas, así como agrupaciones y subtotales de las mismas, cuando tal presentación sea relevante para la comprensión del rendimiento financiero de la empresa.

Es importante anotar que cuando las partidas de ingreso y gasto sean materiales o tengan importancia relativa, su naturaleza e importe se revelará por separado. La empresa presentará un desglose de los gastos, utilizando para ello una clasificación basada en la naturaleza de los mismos o en la función que cumplan dentro de la empresa.

Las partidas de gastos se presentarán con la sub-clasificación pertinente, a fin de poner de manifiesto los componentes, relativos al rendimiento financiero, que puedan ser diferentes en cuanto a su frecuencia, potencial de pérdidas o ganancias y capacidad de predicción. Existen dos formas para suministrar esta información que se describen a continuación.

La primera forma se denomina método de la naturaleza de los gastos. En esta los gastos se agruparán en la cuenta de resultados de acuerdo con su naturaleza y no se redistribuirán atendiendo a las diferentes funciones que se desarrollan en el seno de la empresa. (NIC 1, 1997)

En el estado de resultados, se presentarán rúbricas que contengan partidas adicionales, este tipo de partidas pueden ser cuentas que se utilizaron pocas veces pero que contienen cantidades significativas. Cuando las partidas de ingreso o de gastos sean materiales, el importe se revelará por separado. La empresa deberá desglosar los diferentes tipos de gastos y dichas partidas de se presentarán con su respectivas sub - clasificaciones. La primera forma de suministrar información agrupa en la cuenta de resultados los valores de acuerdo con su naturaleza, por ejemplo se agruparán primeramente los gastos referidos a personal, prestaciones sociales y obligaciones de ley.

La Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, presenta en sus estados de resultados una clasificación especial para las cuentas que tuvieron un resultado fuera de lo normal o elevado, siendo útil a la hora del análisis de dicho estado financiero y a la hora de justificar dicha elevación en esa cuenta.

La segunda forma para suministrar información se denomina método de la función de los gastos o método del "coste de las ventas", y consiste en clasificar los gastos de acuerdo con su función como parte del coste de las ventas, la empresa utilizando este método revelará su coste de ventas con independencia de los otros gastos. Esta presentación suministra una información más relevante que la ofrecida presentando los gastos por naturaleza.

La elección de la forma concreta de desglose, ya sea aplicando el método de los gastos por naturaleza o el de los gastos por función, dependerá tanto de factores históricos como del sector industrial donde se enmarque la empresa, así como de la propia naturaleza de la misma. (NIC 1, 1997)

La segunda forma de suministrar información clasifica los gastos de acuerdo a su función en el coste de ventas, presentando información más relevante, esta clasificación suministra información más relevante que la ofrecida presentando los gastos por naturaleza, debido a que se presenta el coste de ventas independiente de los otros gastos. La elección de la forma de desglose de los gastos, dependerá de los factores históricos, del sector industrial y de la naturaleza de la organización.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, en el proyecto de comercialización utiliza el método del coste de las ventas, siendo el más efectivo para revelar el coste de ventas independiente de los otros gastos que se generan en dicho proyecto.

4.2.2.3. Estado de Flujo de Efectivo

El estado de flujo de efectivo proporciona la información necesaria para analizar el flujo de dinero dentro y fuera de un negocio. Todas las transacciones en efectivo durante un cierto periodo de tiempo se resumen y presentan bajo una de tres clasificaciones: las actividades de operación, actividades de inversión o de financiamiento.

Las actividades de operación son aquellas que están relacionadas con la prestación de los productos o servicios que la empresa ofrece. Las actividades de inversión son todas las actividades relacionadas con los préstamos de dinero o la compra de activos, tales como bienes o equipos. Por último, las actividades de financiamiento incluyen las actividades

relacionadas con el préstamo de dinero, el pago de préstamos o el pago de dividendos a los accionistas.

El estado de flujos de efectivo suministra a la empresa la información sobre la capacidad que tiene esta de generar efectivo, así como las necesidades de la misma para la utilización de esos flujos de efectivo. (NIC 1, 1997)

El Estado de Flujo de Efectivo muestra la información necesaria para analizar el flujo del dinero dentro y fuera de una organización y presenta todo el flujo del efectivo en un período determinado y se divide en actividades de operación, de inversión y de financiamiento. Las actividades de operación son las que tienen que ver con la prestación de los servicios o productos con que comercializa la institución; las actividades de inversión son las que tienen que ver con adquisición de bienes o equipos y las de financiamiento tienen que ver con préstamos de dinero o pago de dividendos, al final el flujo mostrará la capacidad que posee la organización para generar efectivo y para la utilización de los flujos de efectivo.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se elaboran estados de flujos de efectivo en el programa de comercialización y en el programa de crédito, estos estados se elaboran por lo general de forma trimestral o según los requerimientos de los donantes o de la dirección general, este estado permite a la asociación medir la capacidad que posee para generar efectivo y la forma en que lo utiliza.

4.2.2.4. Estado de Cambios en el Patrimonio Neto

La empresa presentará un estado de cambios en el patrimonio neto que mostrará:

- El resultado del ejercicio
- Cada una de las partidas de ingresos y gastos del ejercicio
- El total de los ingresos y gastos del ejercicio, haciendo diferenciación el importe total atribuido a los tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante y a los intereses minoritarios
- Para cada uno de los componentes del patrimonio neto, los efectos de los cambios en las políticas contables y en la corrección de errores.

Un estado de cambios en el patrimonio neto que incluya sólo esas partidas recibirá la denominación de estado de ingresos y gastos reconocidos.

Dentro del estado de cambios en el patrimonio neto o en las notas la empresa presentará lo siguiente:

- Los importes de las transacciones que los tenedores de instrumentos de patrimonio neto hayan realizado en su condición de tales, mostrando por separado las distribuciones acordadas para los mismos
- El saldo de las reservas por ganancias acumuladas (ya se trate de importes positivos o negativos) al principio del ejercicio y en la fecha del balance, así como los movimientos del mismo durante el ejercicio
- Una conciliación entre los importes en libros, al inicio y al final del ejercicio, para cada clase de patrimonio aportado y para cada clase de reservas, informando por separado de cada movimiento habido en los mismos.

Los cambios en el patrimonio neto de la empresa, entre dos balances consecutivos, reflejarán el incremento o disminución sufridos por sus activos netos. Esta Norma requiere que todas las partidas de gastos e ingresos, reconocidas en el ejercicio, se incluyan en el resultado del ejercicio. (NIC 1, 1997)

El estado de Cambios en el Patrimonio Neto mostrará el resultado del ejercicio, las partidas de ingresos y gastos, así como los totales de cada una de las cuentas contables de ingresos y gastos, los efectos de los cambios en las políticas contables y en la corrección de errores. También presentará: los importes de las transacciones que los tenedores de instrumentos de patrimonio neto hayan realizado, mostrando por separado las distribuciones acordadas, el saldo de las reservas por utilidades o pérdidas acumuladas con todos sus movimientos y presentará una conciliación entre los importes en libros al inicio y al final del ejercicio, para toda clase de patrimonio aportado y para cada clase de reserva. El estado de cambios en el patrimonio neto reflejará los aumentos o las disminuciones sufridas por los activos de una organización.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal se elaboran Estados de Cambios en El Patrimonio Neto, los cuáles se elaboran según los requerimientos de los donantes y de la Dirección General, realizándose por lo general de forma anual, este estado muestra los aumentos y disminuciones mostrados en los bienes que posee la Asociación.

4.2.2.5. Notas

En las notas se presentará la información acerca de las bases para la elaboración de los Estados Financieros, así como de las políticas contables específicas empleadas. De igual forma, presentará la información que no se presente en el balance, en la cuenta de resultados, en el estado de cambios en el patrimonio neto o en el estado de flujos de efectivo, por ultimo suministrará la información adicional que no habiéndose incluido en el balance, en la cuenta de resultados, en el estado de cambios en el patrimonio neto o en el estado de flujos de efectivo y la cual sea relevante para la comprensión de alguno de ellos.

Normalmente, las notas se presentarán en el siguiente orden:

- Una declaración de cumplimiento con las NIIF
- Un resumen de las políticas contables significativas aplicadas
- Información de apoyo para las partidas presentadas en el balance, en la cuenta de resultados, en el estado de cambios en el patrimonio neto y en el estado de flujos de efectivo, en el mismo orden en que figuren cada uno de los estados y cada una de las partidas que los componen
- otras informaciones a revelar, entre las que se incluirán: pasivos contingentes y compromisos contractuales no reconocidos. informaciones obligatorias de carácter no financiero, por ejemplo los objetivos y políticas relativas a la gestión del riesgo financiero de la empresa. (NIC 1, 1997)

En las notas se presentará la base para la elaboración de los Estados Financieros, información adicional de los estados financieros, así como también políticas contables aplicadas y otras informaciones contables que se considere de relevancia especificar, suministrándose también información adicional que no se haya incluido en el balance general, Estado de Resultados, Estado de Flujos de Efectivo y Estado de Cambios en El Patrimonio Neto.

Según entrevista efectuada al Contador General de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, todos los estados financieros efectuados (Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujos de Efectivo y Estado de Cambios en el Patrimonio Neto) y **Estado de Presupuestos** en la Asociación contienen notas adjuntas, las cuáles reflejan toda la información necesaria para el análisis de dichos estados financieros, por ejemplo: el marco de referencia adoptado, el cumplimiento de dicho marco, el resumen de las políticas contables, información de apoyo sobre las cuentas contables con importes más significativos, entre otros.

4.2.3. Libros Contables

Los libros de contabilidad son los documentos que soportan y reflejan los hechos con trascendencia en la realidad económica de la empresa a lo largo de un período de tiempo. Debido a la gran importancia que tiene la contabilidad en las empresas, el estudio de los libros usado en las mismas es vital para todo estudiante de ingeniería en sistemas ya que a la hora de adoptar un programa de contabilidad a una empresa debe tener los conocimientos básicos que le proporciona el uso de los libros.

La legislación mercantil establece cuáles son los libros contables obligatorios para las empresas. Los libros de contabilidad principales son:

- Libro Diario
- Libro Mayor

Los libros de diario y de mayor le producen información muy valiosa al gerente de la empresa ya que lo ayuda a corregir los planes del negocio por cualquier variación desfavorable. (Lara, 2008)

Los libros contables soportan y reflejan la realidad económica de la empresa en un período de tiempo. Son vitales para la adecuación de los programas contables. Los 2 libros obligatorios por el código mercantil son el Libro Diario y el Libro Mayor, estos proporcionan a los gerentes información valiosa que ayuda a corregir los planes de negocio por cualquier variación desfavorable.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se llevan el libro diario y mayor, los cuales están debidamente inscritos en el Registro Mercantil y Registrados y Foliados en la Dirección General de Ingresos.

4.2.3.1. Libro Diario

Es un documento numerado, que le permite registrar en forma cronológica todas las transacciones realizadas por la empresa. El libro diario es el registro contable principal en cualquier sistema contable, en el cual se anotan todas las operaciones. El primer registro de una operación se hace en el diario.

Es el libro en el cual se registran todos los ingresos y egresos efectuados por la organización, en el orden que se vaya realizando durante el período (compra, ventas, pagos, cobros, gastos, etc.). Éste libro consta de dos columnas: la del Debe y la del Haber. Para que los registros sean válidos deben asentarse en el libro debidamente autorizado.

A esta operación se le llama asentar en el diario. El diario es un libro de registro original o de primera anotación. El asiento de cada transacción indica qué cuentas deben cargarse y cuáles deben acreditarse posteriormente en el mayor.

En el libro diario se registran todos los hechos y operaciones contables. Este registro se realiza mediante los asientos contables, los cuales se ordenan por fecha de creación. Al conjunto de asientos que quedan registrados durante un período de tiempo se le llama Libro Diario. El libro diario simplemente nos informa del movimiento en sí, o sea, qué cuentas han intervenido, la fecha, las cantidades y el concepto.

En cualquier asiento, la suma de los importes de las cuentas cargadas deberá coincidir con la suma de los valores de las cuentas abonadas. El diario constituye la fuente de información para hacer los pases al mayor, proceso que consiste en anotar en cada cuenta del mayor los asientos de débitos y créditos. (Biondi y Zandona, 1991)

El libro diario es un documento numerado, que permite registrar cronológicamente todas las transacciones realizadas por la organización, siendo el registro contable principal, en el cual se

anotan todas las operaciones. Registra cronológicamente todas las operaciones contables de la empresa, consta de 2 columnas: la del Debe y la del Haber, La sumatoria de los importes cargados deberá coincidir con los importes abonados. En el libro diario se deben registrar todos los hechos y operaciones contables que vayan ocurriendo, ordenados por fecha de creación. El libro diario informa los movimientos contables en una fecha determinada. El diario es la fuente de información para hacer los pases al Libro Mayor.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se utiliza el libro diario, el cual está debidamente registrado en el Registro Mercantil y en la DGI, este es llevado para cada uno de los proyectos y actualmente se encuentra en fase de cambio, para ser llevado digitalmente, en el se anotan todas las operaciones contables que van sucediendo día a día, para luego ser pasadas al Libro Mayor.

Importancia y finalidad

Es un libro que debe ser llevado obligatoriamente por todo comerciante, deberá ser un libro foliado y deberá quedar completamente sellado en todas sus páginas.

El Libro Diario es conocido como libro de Entrada Original, porque en él se registran por primera vez las operaciones de la empresa. En el quedarán registradas todas las transacciones que se dan lugar en una empresa y en orden cronológico; se registrará indicando el nombre de las cuentas que han de cargarse y abonarse, así como los importes de los débitos y créditos. (Lara, 2008)

El libro diario deberá ser llevado obligatoriamente por todo comercio y deberá inscribirse legalmente, en el libro diario se registran por primera vez las operaciones de la empresa, quedando registradas todas las operaciones de forma cronológica; deberán registrarse por nombre de cuenta que se utilizará y los importes asignados en débitos o créditos.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal se lleva el libro diario debidamente registrado y es donde se hacen los registros contables por primera vez.

4.2.3.2. Libro Mayor

Libro Mayor es donde se registran las cuentas de activos, pasivos y patrimonio de la organización.

Es el libro de contabilidad en donde se organizan y clasifican las diferentes cuentas que moviliza la organización de sus activos, pasivos y patrimonio. Para que los registros sean válidos deben asentarse en el libro debidamente autorizado.

Es el registro o resumen de todas las transacciones que aparecen en el libro diario, con el propósito de conocer su movimiento y saldo en forma particular. Los cargos y créditos a las distintas cuentas, según se muestra en los asientos de diario, se registran en las cuentas mediante el proceso llamado pasar al mayor. (Biondi y Zandona, 1991)

El Libro Mayor es donde se organizan y clasifican las diferentes cuentas de una organización, es el resumen de todas las transacciones del Libro Diario, mostrando el movimiento de cada cuenta afectada y su saldo, dicho libro debe estar debidamente autorizado por las entidades correspondientes.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se lleva el libro Diario debidamente registrado en el Registro Mercantil y en la DGI, en este libro se hacen los trasposos provenientes del libro diario.

Cuenta es una ficha individual que registra las cantidades de una cuenta en el debe y en el haber, así como el saldo de la misma. El libro mayor precisamente lo que hace es eso; anotar las cantidades que intervienen en los asientos en su correspondiente cuenta del libro mayor, representada por una T.

Dado que cualquier empresa efectúa múltiples operaciones, la valoración de sus elementos será objeto de continuas variaciones.

El Mayor contiene todas las cuentas que se han ido registrando en el Diario hasta cierta fecha, en éstas se habrán ido anotando las alteraciones producidas. A través de estos registros será posible conocer el valor por el que figuran las distintas cuentas a esa data, siendo éste el cometido del Mayor.

En cualquier fecha, en el libro Mayor se cumplirá que la suma de los saldos deudores coincidirá con la suma de los saldos acreedores y, además, el valor total de las sumas del Debe será igual al importe total de las sumas del Haber.

Se reconoce que hay dos tipos de Libro Mayor:

- Libro Mayor principal.- Para las cuentas de control general
- Libro Mayor Auxiliar.- Para las sub. Cuentas y auxiliares.(Biondi y Zandona, 1991)

Contiene todas las cuentas que se han registrado en el Libro diario a una fecha determinada, permitiendo conocer el saldo de las cuentas contables en un fecha determinada, este saldo se da por la diferencia entre la suma del debe y la suma del haber, pudiendo ser: Deudor si el debe es mayor que el haber; Acreedor si el debe es inferior al haber y nulo si ambas sumas coinciden. En cualquier fecha la suma de los saldos deudores, deberá coincidir con los acreedores. Se clasifican en libro mayor principal para cuentas de control y auxiliar para las sub – cuentas y auxiliares.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, el Libro Mayor muestra los saldos de las cuentas contables utilizadas en la Asociación, actualmente se lleva el mayor principal en físico y el auxiliar en digital.

Importancia y Finalidad

Cuando se habla de la cuenta, en el medio contable permite clasificar el Activo, el Pasivo y el Capital, y agruparlos de acuerdo a ciertas características de afinidad; permitiendo controlar los aumentos y disminuciones que experimentan las diferentes partidas reales y nominales.

El Libro Mayor constituye un libro obligatorio que debe llevar toda empresa, este libro agrupa todas las cuentas de Activo, Pasivo, Capital, Ingresos y Egresos que son utilizadas en una organización para llevar la contabilidad. (Lara, 2008)

Permite clasificar el Activo, Pasivo y Capital, pudiendo controlar los aumentos y disminuciones que experimentan las diferentes partidas. El Libro Mayor es un libro obligatorio que se debe registrar legalmente.

Según entrevista efectuada en la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se constató que se lleva el libro Mayor debidamente registrado, el cual agrupa todas las cuentas que utiliza la asociación, actualmente se está migrando a llevar los registros de forma digital.

4.2.4. Manual de Control Interno

El manual de control interno, es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento detallado e integral que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que realizan en una entidad, en todas sus áreas, secciones, departamentos, servicios, etc.

El manual de Control Interno, debe contener:

El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad para complementar los controles de organización. Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.

Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.

Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción. (Pungitore, 2007)

El manual de control interno es un documento detallado e integral, que debe contener de forma ordenada y sistemática las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones y procedimientos de las distintas operaciones que se efectúan en una organización y

todas sus áreas; dicho manual debe contener las líneas funcionales de autoridad, las definiciones de funciones y responsabilidades de cada departamento, debe suministrar el sistema contable que suministre oportuna y exactamente la información de los resultados obtenidos, debe contener también un sistema de información para la dirección y los ejecutivos y poseer mecanismos que aseguren un análisis efectivo y maximice la protección contra errores, fraude y corrupción.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, existe un manual de control interno, que contiene las instrucciones y responsabilidades atribuidas a cada programa y a cada área, contiene también las líneas funcionales y las delimitaciones de autoridad de toda la asociación y de él se delimita el manual de procedimientos contables.

La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.

La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios.

Uso del Manual de Control Interno

Todos los funcionarios de la entidad deberán consultar este Manual para conocer sus actividades y responsabilidades, evaluando su resultado, ejerciendo apropiadamente el autocontrol; además de presentar sugerencias tendientes a mejorar los procedimientos.

Los jefes de las diferentes dependencias porque podrán evaluar objetivamente el desempeño de sus subalternos y proponer medidas para la adecuación de procedimientos modernos que conlleven a cambios en el ambiente interno y externo de la empresa para analizar resultados en las distintas operaciones.

Los organismos de control tanto a nivel interno como externo, que facilitan la medición del nivel de cumplimiento de los procedimientos y sus controles, que han sido establecidos para prevenir pérdidas o desvíos de bienes y recursos, determinando los niveles de eficiencia y

eficacia en el logro de los objetivos institucionales; estableciendo bases sólidas para la evaluación de la gestión en cada una de sus áreas y operaciones. (Pungitore, 2007)

El manual de control interno debe contener además el sistema presupuestario, que establezca el procedimiento de control de las operaciones futuras, también la disposición que deberán mostrar todos los colaboradores en el desarrollo de sus funciones y el estímulo de sus cualidades. Todos los funcionarios deberán consultar este manual para conocer sus actividades y responsabilidades y así evaluar los resultados propios y el de sus diferentes dependencias, pudiendo así proponer medidas para adecuar procedimientos modernos que cambien los ambientes de forma positiva. Se deberá usar también este manual para prevenir pérdidas o desvíos de bienes y recursos, determinando los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, el manual de control interno contiene las actividades y responsabilidades de cada área y debe ser consultado frecuentemente por los jefes de programas y por todos los jefes de áreas de la asociación, los cuales son los encargados del cumplimiento de las actividades y la evaluación de su personal a cargo, también estos jefes de área son los encargados de la prevención de pérdidas o desvíos de recursos.

4.2.5. Manual de Procedimientos Contables

La complejidad que conlleva el día a día de una sociedad requiere que, a medida que aumenta el tamaño de ésta, el personal se especialice en una de las partes que componen la gestión de la empresa. Una de estas partes es la contabilidad.

Ante las diferencias de criterio que se produzcan entre personas es esencial establecer un manual de procedimientos contables. Un manual de esta índole es un instrumento de información en el que se recogen, de forma secuencial y cronológica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones del departamento contable. La manera de archivar las facturas, la contabilización de bancos, el registro de alta de inmovilizado, etc. Son ejemplos de operaciones que deben ser definidas para que se utilicen criterios uniformes, de forma que su comprensión sea más clara. El manual debe asignar tareas a cada uno de los

empleados de la sociedad, asegurar el cumplimiento de las políticas internas y asegurar la fiabilidad y integridad de la información financiera.

Con la definición de un manual se permite instalar un sistema de control interno, el cual permite detectar con mayor facilidad los posibles errores. Cabe recordar en este momento que los objetivos que persigue un adecuado control interno son: salvaguardar los activos de la empresa y lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones; generar datos contables exactos y fiables; y aplicar las políticas internas de la empresa.

No obstante, se debe tener en cuenta que este manual no es perpetuo y debe evolucionar en el mismo sentido que lo hace la estructura de la empresa, debe modernizar los contenidos y adaptarse a las nuevas estructuras organizativas. (Fowler, 2009)

Manual de Procedimientos Contables, es un instrumento de información, en el que se recogen de forma secuencial y cronológica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones del departamento contable, este debe asignar tareas a cada uno de los empleados de la organización, asegurando el cumplimiento de las políticas internas y la fiabilidad e integridad de la información financiera, se debe tener en cuenta que dicho manual debe evolucionar en el mismo sentido que lo hace la estructura de la organización, modernizando su contenido y adaptándose a las nuevas estructuras organizativas.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, existe un manual de Procedimientos Contables, en el cuál están establecidas las operaciones a realizar en el departamento de Contabilidad y la forma en que se asignarán las tareas, por ejemplo en dicho manual se establece que la elaboración de los estados financieros estará bajo la responsabilidad del Contador General, quien deberá delegar las funciones correspondientes para su elaboración y se establece que el Balance General y el Estado de Resultados se deberán realizar mensualmente. Dicho manual deberá ir evolucionando según el desarrollo de la asociación, debiéndolo adaptar a las estructuras organizativas que se vayan modificando en la Asociación.

4.2.6. Catálogo de Cuentas

Para los registros de las transacciones, las organizaciones comerciales deben estar dotadas de un sistema de cuentas que le permite recolectar y agrupar sus datos, así como también le facilite su procesamiento y posterior informe. Esto se conoce como catálogo de cuentas, el cual consiste en un listado de todas las cuentas posibles a usar por la entidad, debidamente ordenadas con sus respectivos nombres y numeración.

El Catálogo de cuentas tiene como objetivo:

1. Sirve para la codificación de las cuentas para el proceso de clasificación y acumulación de datos.
2. Facilita la preparación de los Estados Financieros, es la base para efectuar análisis y comparación.

Para diseñar el catálogo de cuentas, el contador deberá producir y predecir las informaciones financieras que requerirá la gerencia para el proceso de toma de decisiones. (Sánchez, 2006)

El Catálogo de Cuentas, es un listado de las cuentas posibles a usar por una entidad, las cuales deberán estar ordenadas con sus respectivos nombre y numeración. Sirve para la codificación de las cuentas contables para su clasificación y facilita la preparación de Estados Financieros, siendo útil para efectuar análisis y comparaciones, para su diseño el contador deberá producir y predecir las informaciones que requerirá la gerencia para la toma de decisiones.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, existe un catálogo de cuentas, el cual se encuentra debidamente establecido en el departamento de Contabilidad, en el se incluyen todas las cuentas que se utilizan en la Contabilidad de la Asociación.

4.2.7. Instructivo de Cuentas

Es un instrumento que explica detalladamente el concepto y significado de cada cuenta, los motivos de sus débitos y de sus créditos, qué representa su saldo, y otros datos que sirvan para enriquecer el funcionamiento del sistema de información contable del ente.

En las empresas de cierto movimiento, con un personal numeroso en el Departamento de Contabilidad y, probablemente, con agencias, sucursales y oficinas foráneas, conviene formular un catálogo de cuentas tan amplio como las necesidades de la casa lo requieran; y redactar, además, un instructivo para el manejo de las propias cuentas.

Podrá parecer ocioso dar instrucciones a un contador acerca de cómo manejar las cuentas de un catálogo, pues es de suponerse que este conocimiento forma parte de su preparación técnica; sin embargo, debe recordarse que en la práctica existen reglas, costumbres y conveniencias particulares en cada compañía que no tienen más justificación que ciertas normas establecidas en vista de su experiencia particular.

De manera semejante suele ser necesario dar instrucciones precisas acerca del tratamiento contable a que deban sujetarse ciertas instalaciones, depreciaciones y amortizaciones, así como las normas a seguir en el caso de depreciaciones, amortizaciones, cancelación de cuentas incobrables y demás problemas, que con frecuencia se prestan a distintas interpretaciones según el criterio de quien trate de resolverlos. (Fowler, 2009)

El instructivo de cuentas es un instrumento que explica detalladamente el concepto y significado de cada cuenta, los motivos de sus débitos y créditos, y lo que representa su saldo, conviene diseñar un catálogo de cuentas tan amplio como lo necesite la organización y la redacción de su respectivo instructivo que exprese las reglas particulares de dicha organización. Este instructivo deberá instruir precisamente el tratamiento contable a que se sujetan los diferentes movimientos financieros en la organización y las cuentas a utilizar.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se utiliza un instructivo de cuentas que expresa la forma y uso de todas las cuentas contables que contiene el catálogo de cuentas, en el se enmarcan los motivos para debitar o acreditar las diversas cuentas contables con que cuenta el catálogo de ADDAC.

4.2.8. Sistema de Contabilidad Manual y Sistema Computarizado

La contabilidad manual requiere que todas las anotaciones, facturas y otros documentos financieros estén hechos a mano. En cambio, la computarizada les permite a los usuarios ingresar la información en software de programas de contabilidad.

Velocidad

La contabilidad computarizada produce información más rápido que la manual. Los paquetes de software de contabilidad, vienen con bases de datos incorporadas que les permiten a los usuarios ingresar información.

Precisión

Los sistemas de contabilidad manuales son más propensos a los errores matemáticos y a la equivocación de ubicación de números. Al usar un sistema computarizado, la información de la compañía, se calcula de forma automática basada en los números que se ingresen.

Estados Financieros

En un sistema de contabilidad manual se debe preparar el estado contable del ingreso de la compañía, el balance general y el estado del patrimonio del dueño. La información de las anotaciones ayuda a formular los estados contables de la compañía. Los sistemas computarizados permiten que los estados contables se puedan crear partiendo de información almacenada en la base de datos.

Costo

El costo de los sistemas computarizados puede variar desde cientos a miles de dólares para las grandes empresas. Un sistema de contabilidad computarizado puede ahorrar horas de trabajo para un empleado que debe crear estados contables y otros informes. Por esta razón, muchas empresas pequeñas y medianas utilizan software de contabilidad computarizado.

Informes

Los informes se pueden crear de forma puntual al utilizar un sistema computarizado. Los informes generados con este tipo de software les permiten a los administradores dirigir la compañía de forma más eficiente. La creación de un informe en un sistema manual puede llevar a una frustración mayor del personal y como consecuencia se puede llegar a tener que trabajar con información desactualizada. (Carter, 2013)

La Contabilidad Manual requiere la elaboración de documentos a mano, mientras la sistematizada permite ingresar la información en software Contables, este tipo de Contabilidad

Computarizada posee ventajas sobre la manual, entre las que destacan: la **velocidad**, puesto que la información fluye más rápido y se centraliza mediante bases de datos, la **precisión**, puesto que los sistemas son menos propensos a errores matemáticos y la información se calcula automáticamente según los datos ingresados, los **Estados Financieros**, debido a que los sistemas computarizados permiten que se recopile la información partiendo de lo almacenado en la base de datos y no recopilar todo manualmente, el **costo**, un sistema de contabilidad puede ahorrar horas de trabajo para que el trabajador pueda ocuparlo en otras funciones, los **informes**, en el sistema computarizado se generan automáticamente y permiten a los administradores dirigir la compañía eficientemente, mientras que manualmente se llega a trabajar por lo general con información desactualizada.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal se está adecuando la Contabilidad para poder migrar en su totalidad al uso de un sistema computarizado.

4.2.9. Finanzas

La alta complejidad y competitividad de los mercados, producto ello de cambios continuos, profundos y acelerados en un entorno globalizado, requiere de un máximo de eficacia y eficiencia en el manejo de las empresas. Asegurar niveles mínimos de rentabilidad implica hoy día la necesidad de un alto aporte de creatividad destinado a encontrar nuevas formas de garantizar el éxito.

Lo primero que debe comprenderse dentro de este nuevo contexto es la interrelación entre los diversos sectores y procesos de la empresa. Analizar y pensar en función de éstas relaciones es pensar en forma o de manera sistémica. Quedarse sólo con índices financieros sin saber la razón de ser de ellos ya no sirve. Actualmente se requiere de un trabajo en equipo que involucre tanto en la planificación, como en las demás funciones administrativas a todos y cada uno de los sectores o áreas de la corporación.

Si por sistema entendemos un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes que conforman un todo unificado, ello implica que la alteración de cualquier elemento del sistema traerá aparejado efectos subsecuentes sobre los demás elementos que componen el sistema. De tal forma al ser una organización un sistema, cualquier cambio o alteración sobre

determinados aspectos producirá irremediamente efectos sobre el resto del sistema. Por tal motivo para comprender la razón de ser de los resultados financieros es menester entender analíticamente como las alteraciones y variaciones en los diversos sectores de la organización, ya sea debido a cambios internos y / o externos, se reflejan en los resultados económicos-financieros de la corporación.

Así al conformarse un presupuesto financiero el mismo deberá tener claramente en cuenta los diversos sectores, procesos y actividades que inciden y componen el funcionamiento organizacional. Por tal motivo no sólo tendrán que tenerse en consideración, índices y ratios financieros, sino también los de carácter operativo, pues éstos últimos son fundamentalmente la razón de ser de los primeros.

Además deberá interrelacionarse el presupuesto financiero con las condiciones tanto previstas como reales, a los efectos de monitorear la evolución de tales indicadores y adoptar las medidas preventivas y reactivas apropiadas. (Brealey, 2010)

Los continuos cambios en los mercados y la globalización empresarial requieren maximizar la eficacia y eficiencia en el manejo de las empresas, para asegurar niveles máximos de rentabilidad se deberá aportar a la creatividad de nuevas formas de trabajo. En la actualidad quedarse sólo con índices financieros sin saber la razón de ellos ya no sirve, se requiere de trabajo en equipo que involucre a todos en las funciones administrativas, planificación y en todas las áreas de la organización. Cualquier cambio en las áreas producirá efectos sobre toda la organización. Se debe comprender que todas las variaciones en las áreas se reflejan en los Resultados económicos de la organización. Al conformarse los presupuestos financieros se deberá tener en cuenta todos los procesos que inciden en el funcionamiento organizacional, debiendo considerarse índices, ratios financieros y operativos, los cuales deberán seguirse día a día. Las finanzas no son solamente interpretación de ratios y de planificación, implican a nivel operativo la toma de decisiones y puesta en práctica de medidas prácticas en tiempo y forma.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se analizan las variaciones de resultados obtenidos en todas las áreas entendiendo que cualquier cambio afectará a toda la organización. En ADDAC se elaboran presupuestos de forma periódica, dependiendo el programa a ejecutar. La información financiera es analizada por el director de finanzas y el director general, quienes son los encargados de la toma de decisiones en la Asociación.

Cuatro son los objetivos fundamentales de toda organización:

- La máxima rentabilidad sobre la inversión;
- El mayor valor agregado por empleado;
- El mayor nivel de satisfacción para los clientes y consumidores; y
- La mayor participación de mercado.

Lograr la máxima rentabilidad sobre la inversión requiere del cumplimiento de los otros tres factores en primera instancia, comenzando por un mayor valor agregado, lo cual traerá implicada una mayor satisfacción de los consumidores, y con ello una mayor participación de mercado, y como resultado final un óptimo nivel de rentabilidad.

Pero cuidado, no basta con lograr rentabilidad, además debe lograrse un nivel adecuado de solvencia y liquidez, objetivos éstos, que de no lograrse irán minando la rentabilidad de la empresa; pues bajos índices en materia de liquidez y solvencia llevarán a mayores necesidades crediticias, y condicionamientos más duros en materia de montos, tasas, plazos y garantías. (Gitman, 2012)

Para lograr la máxima rentabilidad de la inversión se debe producir un mayor valor agregado, trayendo mayor satisfacción a los consumidores y mayor participación de mercado, resultando en un óptimo nivel de rentabilidad. No basta con lograr rentabilidad, puesto que también debe lograrse un nivel adecuado de solvencia y liquidez, para evitar mayores necesidades crediticias y condicionamientos más duros en materia de montos, tasas, plazos y garantías.

En el programa de comercialización de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola comunal, se debe buscar maximizar las utilidades del programa, enfocándose en un

mayor valor agregado para los colaboradores, buscando una mayor satisfacción para los clientes y abriéndose paso en mercados más amplios ofreciendo los productos a otras zonas e incluso fuera del país.

Así pues en función a las potencialidades internas (fortalezas y debilidades), y externas (oportunidades y amenazas) se han de fijar los objetivos en materia de rentabilidad para la empresa dentro del presupuesto anual (y sub-periódicos), como así también los indicadores y ratios a lograr en materia de liquidez y solvencia, y los que en materia operativa sean necesarios para lograr los beneficios y niveles de rentabilidad fijados.

La táctica consiste por un lado en llevar a cabo un análisis regresivo partiendo de los objetivos a alcanzar, para de este modo ir determinando que condiciones deben darse previamente para lograr dicho objetivo.

Identificados los factores externos más importantes y trascendentes para la evolución del negocio, debemos considerar y analizar cuáles son los factores (o sub-factores) que inciden sobre los primeros, de tal forma podemos anticiparnos a los sucesos antes de que estos se vean reflejados en los indicadores externos y posteriormente en los internos. Por tal motivo es de fundamental importancia el conocer y reconocer conveniente y eficazmente la evolución y relaciones de los acontecimientos micro y macroeconómicos. (Amisano, 2014)

Se deben fijar objetivos dentro del presupuesto anual en materia de rentabilidad, también indicadores y ratios en materia de liquidez y solvencia y los necesarios operativamente para el logro de beneficios y niveles de rentabilidad. Se debe usar la táctica partiendo de los objetivos a alcanzar y determinar que condición se debe cumplir primeramente para el logro de dichos objetivos. Se deben analizar si existen sub – factores que influyan en los factores externos, para poderse anticipar a los sucesos antes que se vean reflejados en los indicadores.

Según entrevista efectuada en ADDAC, se cotejó que los procesos financieros están a cargo del Responsable de Finanzas, el cuál fija los objetivos financieros anuales, los cuáles son aprobados por la dirección. En la Asociación se deberán identificar que se necesita cumplir

primeramente para alcanzar el logro de un objetivo financiero, por ejemplo: que se necesita para poder cumplir con el mínimo aceptable de rentabilidad en el programa de crédito y evitar la pérdida o el desvío de fondos.

4.2.10. Análisis Financieros

Consiste en el uso de ciertas herramientas y técnicas que se aplican a los diferentes conceptos que integran los estados financieros para obtener algunas medidas y relaciones que facilitan la toma de decisiones.

Permite responder a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuál es el comportamiento de las utilidades?
- ¿Cuál es la situación financiera de la empresa?
- ¿Cuál es la estructura de capital de la compañía?
- ¿A qué riesgos se enfrentan los socios de la empresa?

El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras. La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa. La información contable o financiera de poco nos sirve sino la interpretamos, sino la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero. (Estrada, 2008)

Análisis Financieros es el uso de herramientas y técnicas que se aplican a los conceptos que integran los estados financieros para obtener medidas y relaciones que facilitan la toma de decisiones, siendo también el estudio que se hace a la información contable mediante indicadores y razones financieras, es necesario interpretar y analizar la información contable para entender el origen y comportamiento de los recursos. La información financiera sin interpretar sirve de poco. Los análisis financieros permiten conocer el comportamiento de las utilidades, la situación financiera de la empresa, la estructura de capital y a que riesgos se enfrentan los socios de la empresa.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se utilizan los análisis financieros, los cuales están a cargo del responsable de finanzas y son efectuados al balance general y estado de resultados que se presentan mensualmente.

Cada componente de un estado financiero tiene un significado y en efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, efecto que se debe identificar y de ser posible, cuantificar. Conocer “por qué” la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico actual de la empresa, y sin ello no habrá pauta para señalar un problema a seguir en el futuro. Muchos de los problemas de la empresa se pueden anticipar interpretando la información contable, pues esta refleja cada síntoma negativo o positivo que vaya presentando la empresa en la medida en que se van sucediendo los hechos económicos.

Existe un gran número de indicadores y razones financieras que permiten realizar un completo y exhaustivo análisis de una empresa. Muchos de estos indicadores no son de mayor utilidad aplicados de forma individual o aislada, por lo que es preciso recurrir a varios de ellos con el fin de hacer un estudio completo que cubra todos los aspectos y elementos que conforman la realidad financiera de toda empresa.

El análisis financiero es el que permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que la contabilidad sino es leída simplemente no dice nada y menos para un directivo que poco conoce de contabilidad, luego el análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada que cual fue el de servir de base para la toma de decisiones. (Estrada, 2008)

Cada componente de los estados financieros tiene un significado y un efecto dentro de la estructura de la empresa, se debe conocer la situación en la que se encuentra la empresa, porqué está así y si es bueno o malo. Muchos de los problemas de la organización se pueden anticipar analizando la información contable. Existen razones financieras que ayudan a conocer la situación de la organización y tener un entendimiento de hacia dónde se va. Los análisis financieros son los que permiten que la contabilidad sea útil a la hora de tomar decisiones, debido a que la contabilidad por sí misma no puede ser interpretada.

Los análisis financieros de ADDAC, están a cargo del Consejo de Administración y Finanzas y el análisis de la información a cargo del Responsable de Finanzas, quien a su vez presenta el resultado y la interpretación de dicho análisis a la Dirección, al Consejo y a la Asamblea General, quienes tienen la última palabra en la toma de decisiones.

Métodos de análisis financieros

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Para el análisis financiero es importante conocer el significado de los siguientes términos:

Rentabilidad: es el rendimiento que generan los activos puestos en operación.

Tasa de rendimiento: es el porcentaje de utilidad en un periodo determinado.

Liquidez: es la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas oportunamente. De acuerdo con la forma de analizar el Contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de evaluación: (Pulido, 2011)

Los métodos de análisis financieros simplifican, separan y reducen los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objetivo de medir las relaciones en un solo período y los cambios entre varios ejercicios contables.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se utilizan métodos de análisis financieros desde hace unos meses, con el objetivo de mejorar la comprensión de la información contable a terceros y la toma de decisiones.

4.2.10.1. Método de Análisis Vertical o Estático

El análisis financiero vertical, también llamado estático porque su cálculo se realiza sobre un momento en el tiempo, permite ver el peso que las diferentes partidas sujetas al estudio tienen sobre una mayor o más relevante.

El caso más relevante es el de la cuenta de resultados, donde podremos comparar los gastos de personal, producto o gastos financieros sobre el total de ventas. Esta comparativa es muy útil para dimensionar las partidas de gastos frente a los ingresos y son indicativas de su peso sobre el total.

El análisis comparativo cobra mayor potencia si se compara con empresas de un tamaño similar o del sector. Imaginemos dos compañías de soda con productos similares ¿si la compañía A tuviera unos gastos de personal frente a ventas de un 20% sería un dato indicativo bueno o malo? Al no tener referencia es difícil calificarlo, sin embargo si la compañía B tuviera un ratio de gastos del 10% nos indicaría que la compañía A podría hacer las cosas mucho mejor.

El análisis financiero vertical permite relativizar las cifras sacándolas de sus valores absolutos haciendo el peso de cada una más evidente. No es lo mismo decir que una compañía tiene unas ventas de 300 millones de dólares y tiene unos gastos financieros (coste de sus deudas) de 3 millones a decir que, efectivamente vende 300 millones pero que el coste de su deuda es el 1% sobre sus ventas.

En el caso del balance, podemos realizar diferentes tipos de análisis financiero, el más común es sobre el total del activo, lo que nos permite dimensionar el total de las partidas circulantes y del inmovilizado y si estas se adaptan a las necesidades operativas de la compañía. (Pulido, 2011)

En el método de análisis vertical el cálculo se realiza sobre un momento determinado en el tiempo, trabaja con estados financieros del mismo período, los cuales se pueden comparar con estados financieros de diferentes compañías, o bien comparar entre si las cuentas y rubros de un mismo estado financiero. Este análisis muestra la situación financiera de la empresa en el presente.

La Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, aplica el método de análisis vertical, del cual se muestra un ejemplo en los anexos.

4.2.10.2. Método De Análisis Horizontal o Dinámico

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

A diferencia del análisis financiero vertical, el análisis financiero horizontal, también llamado dinámico porque permite observar la evolución de las partidas a lo largo del tiempo, es extremadamente potente para detectar variaciones en la estructura de estados financieros como balance o cuenta de resultados.

Para realizar un buen estudio, es necesario contar con datos de periodos anteriores y tener información relevante sobre los mismos, para lo que tendremos en cuenta situaciones atípicas

que puedan impactar sobre nuestro análisis. Estos atípicos podremos hallarlos en la memoria o en los informes de gestión.

Podremos utilizar el análisis dinámico sobre el balance para ver la evolución de nuestras partidas de circulante e inmovilizado, comparar las deudas y la variación de nuestro patrimonio neto. También, la cuenta de resultados es susceptible de este análisis para ver cómo se comportan los ingresos y los gastos a lo largo del tiempo. Para realizar un correcto análisis deberemos elegir un año base y calcular índices a partir de él, de esta forma tendremos una visión más completa que cálculos de porcentajes entre años.

Es importante reseñar que este análisis permite obtener conclusiones globales sobre cómo ha llegado la compañía al momento presente y cómo puede evolucionar hacia el futuro, así, cuanto más detalle de información más potencia de análisis. (Pulido, 2011)

El análisis financiero horizontal compara estados financieros homogéneos de diferentes períodos, permitiendo encontrar los aumentos o disminuciones de las diferentes cuentas entre un período y otro. Este tipo de análisis muestra el comportamiento histórico de la organización y permite obtener conclusiones de cómo ha llegado la compañía al presente y como puede evolucionar en el futuro.

La Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, aplica el método de análisis horizontal, del cual se muestra un ejemplo en los anexos

4.2.11. Razones o Índices Financieros

El método más conocido, que nos brinda la contabilidad, para la toma de decisiones de negocios en la empresa, es el análisis de estados financieros. Los estados financieros deben presentar los resultados de las operaciones, los flujos de efectivo y la situación financiera de una entidad, y están representados por el Estado de Resultados o de Ganancias y Pérdidas, el Estado de Movimiento o de Flujo del Efectivo o de Fondos y el Balance General, respectivamente.

Ahora bien, los estados financieros se preparan a una fecha dada, como es el caso del Balance General, o para un período determinado, como es el caso de los otros dos. Esto, aun cuando sean presentados en forma comparativa para los dos últimos periodos, no deja de ser una limitación importante, ya que es un poco difícil evaluar, interpretar o hacer algún tipo de planificación financiera, solamente con los diferentes rubros o partidas contenidas en ellos. Para salvar esta situación o limitación, el analista financiero recurre a las razones o índices financieros. Algunos analistas, dependiendo del tipo de estudio que desee hacer, pueden recurrir incluso a análisis de tipo estadístico, para lo cual requiere el empleo de medias, medianas, modas, desviaciones típicas, probabilidades, y otras herramientas de estadística. (Estrada, 2008)

Los Estados Financieros deben presentar los resultados de las operaciones en un período determinado y el método más conocido para la toma de decisiones con dichos estados financieros es el análisis de estados financieros. Para salvar las limitaciones de no poder comparar algunos períodos solo contando con los rubros contenidos en los estados financieros, se recurre a las razones financieras.

En la Asociación para la Diversificación y el desarrollo Agrícola Comunal, se analizan los Estados Financieros para salvar las limitaciones de no poder comparar los valores solamente con los rubros, permitiendo hacerlo de forma específica e independiente según la razón que se utilice.

Las razones o índices financieros no son más que relaciones que se establecen entre las cifras de los estados financieros, para facilitar su análisis e interpretación. A través de ellas, se pueden detectar las tendencias, las variaciones estacionales, los cambios cíclicos y las variaciones irregulares que puedan presentar las cifras de los estados financieros.

Dependiendo de la orientación que se dé al cálculo de las razones financieras, éstas se pueden dividir o agrupar en cuatro grandes grupos (liquidez, apalancamiento, actividad, y rentabilidad), que analizaremos a continuación. (Estrada, 2008)

Los índices financieros son útiles si se calculan para una serie de años, que permitan determinar promedios y tendencias, siendo aún mejor si se pueden comparar con otras compañías del mismo ramo. Las razones financieras son relaciones establecidas entre las cifras de los estados financieros para su análisis e interpretación, con ellas se pueden detectar las tendencias, las variaciones estacionales, los cambios cíclicos y las variaciones irregulares que puedan presentar las cifras de los estados financieros.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola comunal se aplican razones financieras en el programa de crédito y comercialización, entre las razones principales aplicadas se destacan: Capital de Trabajo, Razón Circulante, la Razón de Fondo de Maniobra, Razón de Apalancamiento Externo, Razón de Capitalización Externa, Días de Cuentas por Cobrar, Rotación de Cuentas por Cobrar, Rotación del Activo Total, Margen de Utilidad Bruta, Margen de Utilidad en Operaciones, Margen de Utilidad Antes de Impuesto, Margen de Utilidad Neta.

4.2.11.1. Razones de Liquidez

Miden la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tenencia de activos líquidos, mas no a la capacidad de generación de efectivo. Algunos ejemplos de este tipo de razones son las siguientes: (Sánchez, 2006)

Miden la capacidad de la empresa de cubrir sus deudas a corto plazo en efectivo.

Según entrevista efectuada en ADDAC, se constató que se detectan los factores que ocasionan variaciones en las cifras de los créditos, verificando por ejemplo los pagos recurrentes mes a mes y el aumento o disminución de otorgamiento de créditos a corto plazo de un mes a otro.

a. Capital de Trabajo

Representa la inversión neta en recursos circulantes, producto de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo. (Sánchez, 2006)

Esta Razón Financiera presenta la inversión neta en recursos Corrientes, como resultado de las decisiones de inversión y Financiación en el Corto Plazo.

En el Programa de Crédito de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se aplica la Razón de Capital de Trabajo de la Siguiete Forma:

Capital de trabajo = Activo Corriente menos Pasivo Corriente

Capital de Trabajo: $11,767,451.97 - 5,950,288$: C\$ 5,817,163.97

Dicho resultado se puede interpretar, que una vez la Asociación cancele todas sus obligaciones Corrientes, le quedarán C\$ 5,817,163.97 como efectivo disponible, para atender las obligaciones que surjan en el normal desarrollo de la actividad económica del programa de crédito.

b. Razón Circulante

Mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído; por ejemplo, una razón circulante de 1,5, implica que por cada unidad de financiamiento a corto plazo, se tienen una y media unidad monetaria en inversión a corto plazo. (Sánchez, 2006)

Mide el número de unidades monetarias de la inversión a corto plazo por cada unidad monetaria de financiamiento a corto plazo.

En el programa de crédito de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se aplica la razón de Circulante de la siguiente forma:

Razón Circulante: Activo Corriente entre Pasivo Corriente

Razón Circulante: $11,767,451.97 / 5,950,288$: C\$ 1.98

Según la Razón Circulante, se puede decir que el programa de crédito de ADDAC, se comporta adecuadamente y que cuenta con C\$ 1.98 disponibles por cada C\$ 1 de Pasivo Corriente.

c. Prueba o Razón Ácida

Se deriva de la anterior, ya que a la inversión a corto plazo se le extrae el inventario, por considerarse un activo muy poco líquido. Mide entonces el número de unidades monetarias en inversión líquida por cada unidad monetaria de pasivo a corto plazo.

Prueba ácida = $(\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}) \div \text{Pasivo Circulante}$ (Sánchez, 2006)

Mide el número de unidades monetarias de la inversión líquida por cada unidad monetaria de financiamiento a corto plazo.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal no se aplica la Razón Ácida.

d. Prueba Súper Ácida

Es similar a la anterior, pero hace la consideración especial de que en el activo circulante pueden estar incorporados, además del inventario, algunos elementos que no son lo suficientemente líquidos para ser realizados en un momento de apremio. Por lo tanto, considera directamente solo aquellos activos de reconocida liquidez. Mide el número de unidades monetarias en activos efectivamente líquidos, por cada unidad monetaria de deuda a corto plazo.

Prueba súper ácida = $(\text{Efectivo y Equivalente de efectivo} + \text{Cuentas por cobrar}) \div \text{Pasivo Circulante}$ (Sánchez, 2006)

Mide el número de unidades monetarias en activos efectivamente líquidos, por cada unidad de deuda a corto plazo.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal no se aplica la Razón Súper Ácida.

e. Cobertura de Pagos

No es exactamente un índice financiero puesto que no puede ser calculado a partir de los estados financieros. Es más bien una herramienta utilizada en el momento de preparar un flujo de caja o cash flow para evaluar cómo se afectaría la capacidad de pago, en la hipotética situación en que la empresa tenga que paralizar sus actividades.

Cobertura de pagos = (Efectivo y Equivalente de efectivo + Cobranzas) ÷ Pagos en efectivo (Sánchez, 2006)

Evalúa la afectación de la capacidad de pago en caso que la empresa tuviera que paralizar sus actividades.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal no se aplica la Razón de Cobertura de Pagos.

f. Razón de Fondo de Maniobra

Mide la inversión neta en recursos circulantes, con relación a la inversión bruta total. (Sánchez, 2006)

La Razón de Fondo de Maniobra mide la Inversión Neta en Recursos Corrientes, con relación a la Inversión Bruta Total.

En el programa de Crédito de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se aplica la razón de fondos de Maniobra de la siguiente forma:

Razón de fondo de maniobra = Capital de trabajo ÷ Total Activo

Razón de Fondo de Maniobra: 5, 817,163.97 / 11, 767,451.97: 0.49 = 49%

Según los resultados obtenidos, se puede decir que el programa de crédito posee una capacidad de pago del 49% de sus obligaciones a corto plazo con los recursos disponibles a corto plazo.

4.2.11.2. Razones de Apalancamiento

Miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios (patrimonio). Son ejemplos de este tipo de razones las siguientes: (Sánchez, 2006)

Miden el grado en que los activos con que cuenta la organización han sido financiados, ya sea por la contribución de terceros como por la de sus propietarios.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se aplican algunas razones de Apalancamiento en el programa de Crédito, para medir el grado en que los activos del programa han sido financiados por terceros, cabe destacar que dicho programa cuenta con altos índices de endeudamiento y de otorgamiento de créditos pues es un programa que se dedica meramente a otorgar créditos y las utilidades obtenidas y esperadas, corresponden a niveles mínimos solamente para recuperar los gastos efectuados en dicho programa de las cuáles hablaremos a continuación.

a. Razón de Endeudamiento

Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, por lo cual se acostumbre presentar en forma de porcentajes. Por ejemplo, una razón de endeudamiento de 0,4 indica que el 40% del total de la inversión (activos totales) ha sido financiada con recursos de terceros (endeudamiento).

$$\text{Endeudamiento} = \text{Total Pasivo} \div \text{Total Activo}$$

En vista de los hábitos de los empresarios, de evitar en lo posible el endeudamiento a largo plazo, y tratar de financiar su operación con fondos a corto plazo, es recomendable que el analista “fraccione” este índice en corto y largo plazo, así.

$$\text{Endeudamiento a corto plazo} = \text{Pasivo Circulante} \div \text{Total Activo}$$

$$\text{Endeudamiento a largo plazo} = \text{Pasivo a Largo Plazo} \div \text{Total Activo} \text{ (Sánchez, 2006)}$$

Esta razón mide la proporción de la inversión de la empresa que se ha financiado por deuda.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, no se Aplica la Razón de Endeudamiento.

b. Razón de Apalancamiento Externo

Mide la relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos de los propietarios. Indica cuantas unidades monetarias han venido de afuera del negocio, por cada unidad monetaria provista por los propietarios. (Sánchez, 2006)

Indica la cantidad de dinero que ha sido financiada externamente entre la cantidad que ha sido provista por los propietarios.

En el Programa de Crédito, de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se aplica la razón de Apalancamiento Externo de la siguiente forma:

Apalancamiento externo = Total Pasivo ÷ Total Patrimonio

Apalancamiento Externo: C\$ 10, 471,766.00 / C\$ 5, 392,743.16: C\$ 1.94

Este resultado se interpreta, que por cada C\$ 1 de Patrimonio del Programa de Crédito de ADDAC, se tienen deudas por C\$ 1.94

c. Razón de Apalancamiento Interno

Representa exactamente lo opuesto a la anterior; es decir, cuántas unidades monetarias han sido aportadas al financiamiento de la inversión por los accionistas, por cada unidad monetaria tomada de terceros.

Apalancamiento interno = Total Patrimonio ÷ Total Pasivo (Sánchez, 2006)

Indica la cantidad de dinero que ha sido provista por los propietarios entre la cantidad que ha sido financiada externamente.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, no se aplica la Razón de Apalancamiento Interno.

d. Razón de Capitalización Externa

Modernamente se considera que el capital de una empresa no está compuesto solamente por los aportes que hacen los propietarios, sino que también debe ser considerado como tal, el aporte a largo plazo que puedan hacer los terceros. De allí que se defina la capitalización como la sumatoria del patrimonio de la empresa y los recursos contratados a largo plazo: ie: patrimonio más pasivo a largo plazo. La razón de capitalización externa mide la proporción en que entra el aporte de terceros en la capitalización de la empresa. (Sánchez, 2006)

Esta razón compara la proporción en que entra el aporte de terceros en la capitalización de la empresa. En la actualidad se considera que el capital de una empresa no está compuesto solo por los aportes de los propietarios sino también por el aporte de las deudas contraídas a largo plazo.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se aplica la Razón de Capitalización Externa de la Siguiete Forma:

Capitalización externa = Deuda a largo plazo ÷ (Patrimonio + Deuda a largo plazo)

Capitalización Externa: C\$ 4, 521,478 / (C\$ 5, 392,743.16 + C\$ 4, 521,478) : 0.46 = 46%

El resultado indica que el 46% de la capitalización del proyecto de crédito proviene del aporte que hacen terceros con los financiamientos a largo plazo.

e. Razón de Capitalización Interna

Este indicador mide la proporción en que el patrimonio de los accionistas participa en la capitalización de la empresa; por ejemplo, una capitalización interna de 75% indica que en la capitalización existe una relación de 3 a 1 entre lo aportado por los accionistas y lo tomado de terceros. La suma de los dos índices de capitalización debe ser igual a 1.

Capitalización interna = Patrimonio ÷ (Patrimonio + Deuda a largo plazo) (Sánchez, 2006)

Esta razón mide la participación del patrimonio de los accionistas en la capitalización de la empresa.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, no se aplica la razón de Capitalización Interna.

4.2.11.3. Razones de Actividad o de Gerencia

Evalúan la habilidad con la cual la empresa (o la gerencia) utiliza los recursos de que dispone. Las más conocidas son las siguientes: (Sánchez, 2006)

Estas razones evalúan la habilidad que la empresa posee en el uso de los recursos con los que dispone.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal se aplican Razones de Actividad para evaluar los recursos con que dispone el programa de Comercialización, cabe destacar que las razones aplicadas corresponden a las ventas al crédito, las cuales representan una cantidad mínima, puesto que la mayoría de las ventas son de contado, a continuación hablaremos de dichas razones.

a. Días de Inventarios

Hipotéticamente evalúa cuántos días podría operar la empresa sin reponer sus inventarios, manteniendo el mismo nivel de ventas.

Días de inventario = $(\text{Inventarios} \times 360) \div \text{Ventas}$ (Sánchez, 2006)

Evalúa cuantos días podría operar la empresa sin reponer sus inventarios, manteniendo el mismo nivel de ventas.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, no se aplica la razón financiera de Días de Inventarios.

b. Rotación de Inventarios

También hipotéticamente, indica el número de veces en que, en promedio, el inventario ha sido repuesto.

Rotación de inventarios = Ventas ÷ inventarios

Tanto en los días de inventario, como en la rotación de los mismos, la partida de Ventas puede ser sustituida por Costo de Ventas. (Sánchez, 2006)

Evalúa el número de veces que el inventario en promedio ha sido repuesto.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, no se aplica la razón financiera de Rotación de Inventarios.

c. Días de Cuentas por Cobrar

También conocido como días de ventas en la calle, porque representa, en promedio, el número de días que la empresa está tardando en recuperar sus ventas. (Sánchez, 2006)

Evalúa el número de días que la empresa tarda en recuperar sus ventas al crédito.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal se aplica la razón financiera de Días de Cuentas por Cobrar en el programa de comercialización de la siguiente forma:

Días de cuentas por cobrar = (Cuentas por cobrar x 360) ÷ Ventas

Días de Cuentas por Cobrar: (C\$ 92,901.56 * 360) / C\$ 780,752.00: 42.84 días

Según resultados obtenidos en el programa de crédito de ADDAC, se tiene que las ventas tardan en recuperarse 42.84 días, lo cual no es aceptable, puesto que el plazo máximo de crédito son 30 días.

d. Rotación de Cuentas por Cobrar

Indica el número de veces en que, en promedio, han sido renovadas las cuentas por cobrar.

Tanto en los días de Cuentas por Cobrar, como en la rotación de las mismas, la partida de Ventas puede ser sustituida por Ventas a Crédito. (Sánchez, 2006)

Indica el número de veces que han sido renovadas en promedio las cuentas por cobrar

En el programa de Comercialización de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se aplica la Razón Financiera de Rotación de Cuentas por Cobrar de la Siguiete Forma:

Rotación de cuentas por cobrar = Ventas al Crédito ÷ cuentas por cobrar

Rotación de Cuentas por Cobrar: C\$ 156,030.52 / C\$ 92,901.56: 1.68 veces

Según resultados obtenidos en el programa de crédito de ADDAC, se tiene que las ventas al crédito se han rotado 1.68 veces.

e. Días de Cuentas por Pagar

Mide el número de días que, en promedio, la empresa se está tomando de sus proveedores, para saldar sus compras.

Días de cuentas por pagar = (Cuentas por pagar x 360) ÷ compras (Sánchez, 2006)

Indica el número de días que la empresa tarda para saldar sus deudas con los proveedores.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, no se aplica la razón de Días de Cuentas por Pagar.

f. Rotación de Cuentas por Pagar

Indica el número de veces en que, en promedio, han sido renovadas las cuentas por pagar.

Rotación de cuentas por pagar = $\text{Compras} \div \text{cuentas por pagar}$ (Sánchez, 2006)

Indica las veces promedio que se han renovado las cuentas por pagar.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, no se aplica la Razón de Rotación de Cuentas por Pagar.

g. Rotación del Activo Fijo

Aun cuando los activos fijos no están en el negocio para ser vendidos, sino para producir los bienes y servicios que luego generarán los ingresos, este indicador nos mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión en activos fijos. Por ejemplo, una rotación de 3 indicaría que la empresa está generando ingresos equivalentes a 3 veces la inversión en activos fijos.

Rotación del Activo Fijo = $\text{Ventas} \div \text{Activo Fijo}$ (Sánchez, 2006)

Esta Razón financiera mide la relación existente entre el monto de ingresos y el monto de inversión en activos fijos.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, no se aplica la Razón de Rotación del Activo Fijo.

h. Rotación del Activo Total

Al igual que el anterior, este indicador nos mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión total. Por ejemplo, una rotación de 1,5 indicaría que la empresa está generando ingresos equivalentes a una vez y media la inversión en activos totales. (Sánchez, 2006)

Esta Razón financiera mide la relación existente entre el monto de ingresos y el monto de la inversión total en activos.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se aplica la razón de Rotación del Activo Total, en el programa de comercialización, de la siguiente forma:

Rotación del Activo Total = Ventas ÷ Activo Total

Rotación del Activo Total: C\$ 780,752 / C\$ 2, 086,185: 0.37 veces.

Según los resultados obtenidos, se puede decir que los activos totales han sido rotados 0.37 veces en el mes de Junio en el proyecto de comercialización de ADDAC.

i. Rotación del Capital de Trabajo

Este indicador nos mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión neta en recursos a corto plazo.

Rotación del Capital de Trabajo = Ventas ÷ Capital de Trabajo

Tres de estos índices permiten calcular el Ciclo de Caja o Ciclo de Efectivo, definido con anterioridad.

Ciclo del Efectivo = Días de Inventarios + Días de Cuentas por Cobrar – Días de Cuentas por Pagar. (Sánchez, 2006)

Refleja la relación entre el monto de ingresos y el monto de inversión neta en recursos a corto plazo.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, no se aplica la Razón del Capital de Trabajo.

4.2.11.4. Razones de Rentabilidad

Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles. Por esta definición, la mayoría de ejemplos tienen que ver con la relación de la utilidad neta (bottom line) con ciertos elementos de los estados financieros. (Sánchez, 2006)

Con estas razones se mide la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos con los que cuenta.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se aplican algunas razones de Rentabilidad en el proyecto de comercialización, destinadas principalmente a las utilidades, las cuales son mínimas, debido a que el objetivo principal es apoyar la comercialización de los productos de pequeños productores en las zonas que atiende la Asociación.

a. Margen de Utilidad Bruta

Mide, en forma porcentual, la porción del ingreso que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas (Costos Operativos, Costo Integral de Financiamiento, Impuesto sobre la Renta, etc.). (Sánchez, 2006)

Esta razón mide porcentualmente la porción de ingreso que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas.

En el programa de comercialización de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se aplica la Razón de Margen de Utilidad Bruta de la siguiente forma:

Margen de Utilidad Bruta = $(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) \div \text{Ventas}$

Margen de Utilidad Bruta: $(\text{C\$ } 780,752.00 - \text{C\$ } 581,080.00) / \text{C\$ } 780.752.00: 0.26 = 26\%$

Según los resultados obtenidos, se puede decir que el Margen de Utilidad Bruta en el proyecto de comercialización de ADDAC en el mes de Junio del 2014 es del 26%

b. Margen de Utilidad en Operaciones

En las finanzas modernas, este es uno de los indicadores de mayor relevancia, porque permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento. (Sánchez, 2006)

Esta razón permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento.

En el programa de comercialización de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se aplica la Razón de Margen de Utilidad en Operaciones de la siguiente forma:

Margen de Utilidad en Operaciones = Utilidad en Operaciones ÷ Ventas

Margen de Utilidad den Operaciones: C\$ 217,072.50 / C\$ 780,752.00: 0.28 = 28%

Según los Resultados Obtenidos, se puede decir que el Margen de Utilidad en Operaciones en el Proyecto de Comercialización de ADDAC en el mes de Junio del 2014 es del 28%

c. Margen de Utilidad Antes de Impuesto

Permite medir cuánto está ganando la empresa, antes de aplicar los cargos por concepto de Impuesto sobre la Renta. (Sánchez, 2006)

Esta razón rentabilidad permite medir cuánto está ganando la empresa, antes de aplicar el Impuesto sobre la Renta.

En el programa de comercialización de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se aplica la Razón de Margen de Utilidad Antes de Impuesto, de la siguiente forma:

Margen de Utilidad Antes de Impuesto = Utilidad antes de Impuesto ÷ Ventas

Margen de Utilidad Antes de Impuesto: C\$ 64,765.50 / C\$ 780,752.00: 0.08 = 8%

Según los Resultados Obtenidos, se puede decir que el Margen de Utilidad Antes de Impuesto en el Proyecto de Comercialización de ADDAC en el mes de Junio del 2014 es del 8%

d. Margen de Utilidad Neta

Mide el porcentaje que está quedando a los propietarios por operar la empresa. (Sánchez, 2006)

Esta razón refleja el porcentaje que queda a los propietarios por operar la empresa.

En el programa de comercialización de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, se aplica la Razón de Margen de Utilidad Neta, de la siguiente forma:

Margen de Utilidad Neta = Utilidad Neta ÷ Ventas

Margen de Utilidad Neta: C\$ 45,335.85 / C\$ 780,752.00: 0.058 = 5.8%

Según los Resultados Obtenidos, se puede decir que el Margen de Utilidad Neta en el Proyecto de Comercialización de ADDAC en el mes de Junio del 2014 es del 5.8%

e. Rendimiento sobre Activos

Da una idea del rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión. También se conoce este indicador como *Basic Earning Power* (capacidad para generar utilidades); ROA (*return on assets*); y ROI (*Return on Investment*).

Rendimiento sobre Activos = [Utilidad Neta + CIF x (1 - T)] ÷ Total Activos

Rendimiento sobre Activos = (Basic Earning Power o ROA o ROI)

Utilidad Neta ÷ Total Activos (Sánchez, 2006)

La razón de Rendimiento sobre Activos muestra el rendimiento obtenido sobre la inversión y también la capacidad de la organización para generar utilidades.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, no se aplica la Razón de Rendimiento Sobre Activos.

f. Rendimiento sobre el Patrimonio

Mide la rentabilidad que están obteniendo los inversionistas. También se le conoce como ROE (*return on equity*).

Rendimiento sobre Patrimonio (ROE) = Utilidad Neta ÷ Patrimonio (Sánchez, 2006)

Esta razón financiera mide las utilidades que están obteniendo los inversionistas.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, no se aplica la Razón de Rendimiento Sobre el Patrimonio.

g. Rendimiento sobre el Capital Común

Se acostumbra aplicar este índice cuando la empresa tiene acciones preferidas en su capital. De no haberlas, el resultado sería igual que el anterior.

Rendimiento sobre Capital Común = (Utilidad Neta – Div. Acc. Pref.) ÷ Capital Común promedio. (Sánchez, 2006)

Esta razón financiera mide las utilidades que están obteniendo los inversionistas comunes.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, no se aplica la Razón de Rendimiento Sobre el Capital Común.

h. Rendimiento sobre el Capital Empleado

Este indicador mide la rentabilidad de la capitalización, por lo que tiene una gran relación con el Valor Económico Añadido (EVA).

Rendimiento sobre Capital Empleado (ROCE) = Utilidad Neta ÷ (Patrimonio + Deuda a largo plazo) (Sánchez, 2006)

La razón de Rendimiento sobre el Capital Empleado, mide la rentabilidad obtenida de la capitalización de la organización.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, no se aplica la Razón de Rendimiento Sobre Activos.

i. Rendimiento sobre el Capital de Trabajo

Mide la rentabilidad que se está obteniendo sobre los recursos o inversión neta a corto plazo.

Rendimiento sobre Capital de Trabajo = Utilidad Neta ÷ Capital de trabajo (Sánchez, 2006)

La razón de Rendimiento sobre el capital de trabajo, mide la rentabilidad obtenida sobre las inversiones a corto plazo.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, no se aplica la Razón de Rendimiento Sobre el Capital de Trabajo.

j. Utilidad por Acción Común

Como su nombre lo indica, demuestra la utilidad que se obtiene por cada una de las acciones en circulación. Este es el único índice de este grupo que debe presentarse siempre en valores absolutos.

Utilidad por acción (EPS) = (Utilidad Neta – Div. Acc. Pref.) ÷ Acciones en circulación. (Sánchez, 2006)

Muestra la utilidad que se obtiene por cada una de las acciones en circulación.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, no se aplica la Utilidad por Acción Común.

Aun cuando se dice que las razones o índices financieros miden variables de la empresa, simultáneamente se está evaluando a la administración de la misma, puesto que son los administradores, quienes en última instancia satisfacen las obligaciones, deciden la forma de financiamiento y la utilización de los recursos, y esto finalmente se reflejará en la generación de beneficios o pérdidas para la empresa. La agrupación o clasificación a que se ha hecho mención, podría decirse que es la forma tradicional de hacerlo. Mas modernamente, con el creciente interés que el estudio del riesgo ha alcanzado, algunos autores señalan que las razones deben clasificarse en **razones de riesgo** y **razones de rendimiento** o rentabilidad. En nuestra opinión, esta nueva clasificación no invalida la anterior, puesto que los primeros grupos señalados (liquidez y apalancamiento) son razones de riesgo, mientras que los dos restantes (actividad y rentabilidad) son razones de rendimiento. (Sánchez, 2006)

Las razones financieras más allá de medir las variables de la empresa, evalúan a sus administradores, puesto que ellos son quienes deciden la utilización de los recursos y dichas decisiones se reflejaran en la generación de utilidades o pérdidas de la organización.

En la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal, las razones financieras más allá de medir las variables de los proyectos, deberán evaluar también a los jefes y gerentes, puesto que son ellos quienes deciden la forma y el grado de utilización de los recursos con que cuenta la Asociación y dichas decisiones se reflejan en los resultados obtenidos al final de cada período.

Cuadro de Logros, Dificultades y Alternativas de Solución

Logros
Se aplican correctamente los procesos de gestión, de Planificación, Organización, Dirección y Control en las diferentes áreas persiguiendo el cumplimiento de los Objetivos Fundamentales de ADDAC
Se delimitan funciones y responsabilidades compartidas entre todo el personal, para el buen funcionamiento de la Gestión Financiera de ADDAC, por ejemplo en el área de Contabilidad cada contador es responsable de los procesos de una contabilidad, a su vez el Contador General, es responsable de la entrega de los informes de las contabilidades y el Director de Finanzas de asegurar que la información sea real y pertinente.
Se presentan satisfactoriamente el Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujos de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Presupuestos, todos con sus respectivas notas y se llevan adecuadamente los libros Diarios y Mayor en ADDAC
ADDAC cuenta con un Director de Finanzas que se encarga de velar por el cumplimiento de los objetivos Financieros de la Organización
Se aplican adecuadamente las Razones Financieras de Capital de Trabajo, Razón Circulante, la Razón de Fondo de Maniobra, Razón de Apalancamiento Externo, Razón de Capitalización Externa, Días de Cuentas por Cobrar, Rotación de Cuentas por Cobrar, Rotación del Activo Total, Margen de Utilidad Bruta, Margen de Utilidad en Operaciones, Margen de Utilidad Antes de Impuesto, Margen de Utilidad Neta y se toman en consideración los resultados obtenidos para la toma de decisiones en ADDAC
Dificultades
ADDAC no cuenta con un Jefe de Control Interno Específico
ADDAC no posee un área de Recursos Humanos independiente y delimitado
Soluciones
Se sugiere la apertura o adecuación de un puesto que se encargue del cumplimiento del Control Interno
Se propone la creación de un cargo de Recursos Humanos, que se encargue de las Gestiones Laborales

V. CONCLUSIONES

- ✓ En ADDAC se aplican eficientemente los procesos de gestión en todas las áreas, debido a que se persigue el cumplimiento de los objetivos generales, se delimitan responsabilidades compartidas entre todo el personal favoreciendo la inclusión de todos en la gestión.
- ✓ Se notó la presentación satisfactoria de Estados Financieros y la existencia de un Director de Finanzas, se aplican adecuadamente la mayoría de Razones financieras abordadas, las cuales son tomadas en cuenta para la toma de decisiones, siendo necesario también el uso de las razones financieras que según nuestra investigación no se aplican, para lograr un mayor nivel de certeza y entendimiento sobre los resultados obtenidos.
- ✓ Se encontró la falta de existencia de un área de Recursos Humanos, labor en manos de Administración actualmente, por lo que hace falta un Área independiente que gestione todos los procesos de recursos humanos y la falta de un jefe de control interno por lo que se necesita la delimitación de un puesto que controle el cumplimiento de las políticas y controles establecidos.
- ✓ ADDAC posee un ordenamiento y un seguimiento a todas las áreas en el desarrollo de la Gestión, puesto que cada área persigue el cumplimiento de sus objetivos y se incluye a todos los integrantes de cada área en su desarrollo, lo cual favorece las Finanzas de la Organización.

VI. BIBLIOGRAFIA

- ✓ **Alcarria** Jaime, José J., (2008 – 2009), Contabilidad Financiera, Editorial Castelló de la Plana, España, I Edición, España, 228 p.
- ✓ **Amisano**, Chris, (2014), [http: www.ehownespanol.com](http://www.ehownespanol.com), Finanzas en la Actualidad, USA
- ✓ **Anthony, Vijar & Govindarajan**, Robert, (2008), Sistema de control de Gestión, Editorial McGraw Hill Duodécima Edición, México, 784 p.
- ✓ **Biondi y Zandona**, Mario y María, (1991), Fundamentos de la Contabilidad, Ediciones Macchi, Cuarta Edición, Argentina, 192 p.
- ✓ **Brealey**, Richard, (2010), Principios de Finanzas Corporativas, Editorial McGraw Hill, Novena Edición, España, 976 p.
- ✓ **Carter**, Cristopher, (2013), [http: www.ehowenespanol.com](http://www.ehowenespanol.com), Contabilidad Manual y Computarizada, USA
- ✓ **Colina**, Juan Manuel, (2006), [http: www.gestiopolis1.com](http://www.gestiopolis1.com), Contabilidad Gerencial en la Organización Empresarial, Bogotá, Colombia
- ✓ **D'Alessio** Ipinza, Fernando, (2012), Administración de las Operaciones Productivas, Editorial El Manual, I Edición México, 368 p.
- ✓ **Estrada**, García Oscar Enrique, (2008), [http: www.es.scribd.com](http://www.es.scribd.com), Las Finanzas y la Contaduría, México
- ✓ **Fowler** Newton, Enrique, (2009), Planes de Cuentas y Manuales de Procedimientos Contables, Editorial La Ley, Primera Edición, Argentina, 512 p.
- ✓ **Gitman**, Lawrence J, (2012), Principios de Administración Financiera, Editorial Pearson Educación, Duodécima edición, México, 720 p.
- ✓ **Lara** Flores, Elías, (2008), Primer Curso de Contabilidad, Editorial Trillas, 22ava edición, México, 424 p.
- ✓ **Martínez** Coll, Juan Carlos, (2014), [Http: www.eumed.net](Http://www.eumed.net), Manual de Economía, Introducción a la Economía Micro, Macro, Economía Internacional y del Desarrollo, España
- ✓ **NIC 1**, (1997), [http: www.normasinternacionalesdecontabilidad.es](http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es), Presentación de Estados Financieros, International Accounting Standards Board, USA

- ✓ **Pulido**, Alfonso, (2011), [http: www.blog.iedge.eu](http://www.blog.iedge.eu), Análisis financieros, México
- ✓ **Pungitore**, José Luis, (2007), Sistemas Administrativos y Control Interno, Editorial Intermilenio, I Edición, Argentina, 226p.
- ✓ **Rubio Domínguez**, Pedro, (2008), Introducción a la Gestión Empresarial, Instituto Europeo de Gestión Empresarial, I Edición, España, 296 p.
- ✓ **Ruiz**, Gonzalo, (2014), [http: www.definanzas.com](http://www.definanzas.com), Contabilidad Comercial, España
- ✓ **Sánchez**, Inocencio, (2006), [http: www.inosanchez.com](http://www.inosanchez.com), Razones o Índices Financieros, Venezuela
- ✓ **Van Horne y Wachowicz**, James y John, (2002), Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Pearson Educación, I Edición, México, 768p.
- ✓ **Velastegui Ojeda**, Wilson A., (2013), Contabilidades Especiales, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, I Edición, Ecuador, 189 p.
- ✓ **Virreira Centellas**, Rolando, (2010), Introducción a las Microfinanzas, Centro Internacional de Apoyo a las Innovaciones Financieras, I Edición, Argentina, 51 p.

VII. ANEXOS

ANEXO N° 1

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Gestión en el Área Financiera de ADDAC, del Municipio de Matagalpa, en el Año 2014

VARIABLE	SUB-VARIABLE	PREGUNTAS	DIRIGIDO A	TECNICA
Gestión	Planificación	¿Cuál es la finalidad de la Planificación en las diferentes áreas de ADDAC?	Director	✓ Entrevista
	Organización	¿Cómo está organizada la gestión de ADDAC?	Director	✓ Entrevista
		¿Qué tipo de Asociación es la Organización?	Director	✓ Entrevista
		¿Existen Estatutos que rigen el Funcionamiento General de ADDAC?	Director	✓ Entrevista
		¿Existe un debido ordenamiento jurídico, acta constitutiva y demás ordenamientos de ley requeridos?	Director	✓ Entrevista
		¿Cuenta con un debido organigrama ADDAC?	Director	✓ Entrevista
		¿Qué tipo de actividades realiza ADDAC?	Director	✓ Entrevista
	Dirección	¿Qué importancia tiene para la Dirección de ADDAC el buen uso de la Gestión en todas las áreas?	Director	✓ Entrevista
	Control	¿Cómo se monitorea la Gestión del Control de ADDAC?	Director	✓ Entrevista
	Personal	¿Se motiva a todo el personal de ADDAC para el buen uso de la Gestión?	Director	✓ Entrevista

	Contabilidad Gerencial	¿Qué funciones posee la Contabilidad en el desarrollo de la Gestión?	Director	✓ Entrevista
	Control Gerencial	¿Qué control llevan a cabo las diferentes áreas en ADDAC?	Director	✓ Entrevista
	Sistemas de Control	¿La Dirección de ADDAC toma decisiones en base a los resultados del sistema de Control?	Director	✓ Entrevista
	Niveles y Estructura de la Gestión	¿Están definidas las estructuras de control según los diferentes niveles organizacionales de ADDAC?	Director	✓ Entrevista
	Control por niveles y las Responsabilidades	¿Se delimitan responsabilidades para el cumplimiento del control de ADDAC?	Director	✓ Entrevista
	Control de Gestión	¿Se implementa el control de Gestión en ADDAC? ¿Qué finalidad tiene dicha implementación?	Director	✓ Entrevista
	Director de Control	¿Existe un director de Control en ADDAC? ¿Cómo se miden sus resultados?	Director	✓ Entrevista
	Gestión Empresarial	¿Se establecen objetivos para el cumplimiento de la Gestión Empresarial?	Director	✓ Entrevista
	Gestión de Tecnología	¿Se utiliza la Gestión de Tecnología en ADDAC?	Director	✓ Entrevista

	Gestión de Recursos Humanos	¿Cómo se desarrolla la Gestión de Recursos Humanos en ADDAC?	Director	✓ Entrevista
	Gestión Financiera	¿Quién está a cargo de la Gestión Financiera de ADDAC?	Director	✓ Entrevista
Área Financiera	Contabilidad Financiera	¿Cuenta ADDAC con un área contable establecida y delimitada funcionalmente?	Contador	✓ Entrevista
		¿Qué tipos de Contabilidad se llevan en ADDAC?	Contador	✓ Entrevista
		¿Qué período fiscal utiliza ADDAC?	Contador	✓ Entrevista
	Microfinanzas	¿Qué políticas o condiciones se establecen en ADDAC, para el otorgamiento de Créditos?	Contador	✓ Entrevista
	Estados Financieros	¿Qué estados financieros presenta la Contabilidad de ADDAC? ¿Con que frecuencia se presentan?	Contador	✓ Entrevista
		¿Se lleva algún informe financiero adicional en ADDAC? ¿Qué tipo de Informe?	Contador	✓ Entrevista
	Libros Contables	¿Qué libros Contables se llevan en la Contabilidad de ADDAC?	Contador	✓ Entrevista
	Catálogo de Cuentas	¿Existe un catálogo de cuentas establecido en la Contabilidad de ADDAC?	Contador	✓ Entrevista

	Finanzas	¿Existe un director o encargado de Finanzas en ADDAC?	Contador	✓ Entrevista
	Análisis Financieros	¿Quién está a cargo de los análisis financieros de ADDAC?	Contador	✓ Entrevista
		¿Qué Métodos de Análisis Financieros se efectúan en ADDAC?	Contador	✓ Entrevista
	Razones Financieras	¿Qué clasificaciones de Razones Financieras se aplican en ADDAC?	Contador	✓ Entrevista
		¿Se analizan las variaciones obtenidas en las razones de Liquidez de ADDAC?	Contador	✓ Entrevista
		¿En la razón Circulante, que resultados se obtienen en la comercialización de Productos de ADDAC?	Contador	✓ Entrevista
		¿En la razón de fondos de maniobra, se obtienen resultados positivos en la comercialización de productos de ADDAC?	Contador	✓ Entrevista
		¿Se obtienen días de cuentas por cobrar aceptables con la razón de días de cuentas por cobrar, en la recuperación de créditos de ADDAC?	Contador	✓ Entrevista
		¿Se renuevan constantemente los créditos, según los resultados obtenidos en la razón de Cuentas por Cobrar?	Contador	✓ Entrevista
		¿Se obtienen resultados satisfactorios con la razón de Rotación del Activo Total, en la comercialización de productos de ADDAC?	Contador	✓ Entrevista

ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa

Entrevista

Dirigido a: Responsable de Programa de Crédito.

Somos estudiantes del Quinto Año de Contaduría Pública y Finanzas del Turno Nocturno de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, nos encontramos en la fase culminante de nuestra carrera, esto comprende la realización de nuestro Seminario de Graduación, cuyo Subtema es: **Gestión en el Área Financiera de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC), del Municipio de Matagalpa, en el 2014**

Con la entrevista que a continuación realizaremos, deseamos conocer aspectos importantes de la Asociación (ADDAC), y determinar la gestión en el área financiera.

DATOS GENERALES:

Persona a entrevistar: _____ Cargo: _____

Fecha de aplicación: _____

- 1.¿ Qué tipo de Asociación es la Organización?
- 2.¿ Existen estatutos que rigen el funcionamiento general de ADDAC?
- 3.¿ Existe un debido ordenamiento jurídico, acta constitutiva y demás ordenamientos de ley requeridos?
- 4.¿ Cuenta con un debido organigrama ADDAC?
- 5.¿ Qué tipo de actividades realiza ADDAC? (Giros o programas)
- 6.¿Cuál es la finalidad de la Planificación en las diferentes áreas de ADDAC?
- 7.¿ Cómo está organizada la gestión en ADDAC?
- 8.¿ Qué importancia tiene para la Dirección de ADDAC el buen uso de la Gestión en todas las áreas?
10. ¿Cómo se monitorea la Gestión de ADDAC?
11. ¿Se motiva a todo el personal de ADDAC para el buen uso de la Gestión?
12. ¿Qué funciones posee la Contabilidad en el desarrollo de la Gestión Financiera?
13. ¿Qué control llevan a cabo las diferentes áreas en ADDAC?
14. ¿La Dirección de ADDAC toma decisiones en base a los resultados del sistema de control?

15. ¿Están definidas las estructuras de control según los diferentes niveles organizacionales de ADDAC?
16. ¿Se delimitan responsabilidades para el cumplimiento del control de ADDAC?
17. Se implementa el Control de Gestión en ADDAC? ¿Qué finalidad tiene dicha implementación?
18. ¿Existe un director de Control en ADDAC? ¿Cómo se miden sus resultados?
19. ¿Se establecen objetivos para el cumplimiento de la Gestión Empresarial?
20. ¿Se utiliza la Gestión de Tecnología en ADDAC?
21. ¿Cómo se desarrolla la Gestión de Recursos Humanos en ADDAC?
22. ¿Quién está a cargo de la Gestión Financiera de ADDAC?

ANEXO N° 3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa

Entrevista

Dirigido a: Contador General.

Somos estudiantes del Quinto Año de Contaduría Pública y Finanzas del Turno Nocturno de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, nos encontramos en la fase culminante de nuestra carrera, esto comprende la realización de nuestro Seminario de Graduación, cuyo Subtema es: **Gestión en el Área Financiera de la Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC), del Municipio de Matagalpa, en el 2014**

Con la entrevista que a continuación realizaremos, deseamos conocer aspectos importantes de la Asociación (ADDAC), y determinar la gestión en el área financiera.

DATOS GENERALES:

Persona a entrevistar: _____ Cargo: _____

Fecha de aplicación: _____

1. ¿Cuenta ADDAC con un área contable establecida y delimitada funcionalmente?
2. ¿Qué tipos de Contabilidad se llevan en ADDAC?
3. ¿Qué período fiscal utiliza ADDAC?
4. ¿Qué políticas o condiciones se establecen en ADDAC, para el otorgamiento de créditos?
6. ¿Qué estados financieros presenta la Contabilidad de ADDAC? ¿Con qué frecuencia se presentan?
7. ¿Se lleva algún informe financiero adicional en ADDAC? ¿Qué tipo de informe?
8. ¿Qué libros Contables se llevan en la Contabilidad de ADDAC?
9. ¿Existe un catálogo de cuentas establecido en la Contabilidad de ADDAC?
10. ¿Existe un director o encargado de Finanzas en ADDAC?
11. ¿Quién está a cargo de los análisis financieros de ADDAC?
12. ¿Qué métodos de análisis Financieros se efectúan en ADDAC?
13. ¿Qué Clasificaciones de Razones Financieras se aplican en ADDAC?
14. ¿Se analizan las variaciones obtenidas en las Razones de Liquidez de ADDAC?
15. ¿En la razón de Circulante, Qué resultados se obtienen en la comercialización de productos de ADDAC?

16. ¿En la razón de fondos de maniobra, se obtienen resultados positivos en la comercialización de productos de ADDAC?
17. ¿Se obtienen días de cuentas por cobrar aceptables con la razón de días de cuentas por cobrar, en la recuperación de créditos de ADDAC?
18. ¿Se renuevan constantemente los créditos, según los resultados obtenidos en la razón de rotación de cuentas por cobrar?
19. ¿Se obtienen resultados satisfactorios con la razón de Rotación del Activo Total, en la comercialización de productos de ADDAC?

ANEXO N° 4
Análisis Financiero Vertical
Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal
Programa de Crédito
Balance General
Al 30 de Junio del 2014
Expresado en Córdoba

Cuenta	Valor	Porcentaje
Activo		
Corriente		
Efectivo en Caja y Bancos	C\$ 2580,348.00	16.26%
Préstamos por Cobrar (CP)	6821,688.00	43.00%
Préstamos Reestructurados (CP)	2458,215.00	15.50%
Provisión para Ctas Incob (CP)	(92,799.03)	-0.58%
Total Activo Corriente	C\$ 11767,451.97	74.17%
No Corriente		
Préstamos por Cobrar (LP)	C\$ 1786,425.00	11.26%
Préstamos Reestructurados (LP)	987,564.00	6.22%
Provisión para Ctas Incob (LP)	(27,739.89)	-0.17%
Propiedad Planta y Equipo	1350,808.08	8.51%
Total Activo No Corriente	4097,057.19	25.83%
Total Activo	C\$ 15864,509.16	100.00%
Pasivo		
Corriente		
Préstamos e Intereses por Pagar (CP)	C\$ 685,174.00	6.54%
Fondos Administrativos	C\$ 5025,852.00	47.99%
Gastos Acumulados por Pagar	C\$ 213,478.00	2.04%
Impuestos por Pagar	C\$ 25,784.00	0.25%
Total Pasivo Corriente	C\$ 5950,288.00	56.82%
No Corriente		
Préstamos e Intereses por Pagar (LP)	C\$ 4521,478.00	43.18%
Total Pasivo	C\$ 10471,766.00	100.00%
Capital		
Utilidades Acumuladas	C\$ 1085,496.00	20.13%
Capital Contable Proyecto	C\$ 4307,247.16	79.87%
Total Capital	C\$ 5392,743.16	100.00%

ANEXO N° 5
Análisis Financiero Vertical
Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal
Programa de Crédito
Balance General
Expresado en Córdoba

Cuenta	may-14	jun-14	Variac C\$	Variac %
Activo				
Corriente				
Efectivo en Caja y Bancos	3085,648.00	2580,348.00	(505,300.00)	-16.38%
Préstamos por Cobrar (CP)	6684,821.00	6821,688.00	136,867.00	2.05%
Préstamos Reestructurados (CP)	2458,215.00	2458,215.00	-	0.00%
Provisión para Ctas Incob (CP)	(91,430.36)	(92,799.03)	(1,368.67)	1.50%
Total Activo Corriente	C\$ 12137,253.64	C\$ 11767,451.97	C\$ (369,801.67)	-3.05%
No Corriente				
Préstamos por Cobrar (LP)	1786,425.00	1786,425.00	-	0.00%
Préstamos Reestructurados (LP)	725,854.00	987,564.00	261,710.00	36.06%
Provisión para Ctas Incob (LP)	(25,122.79)	(27,739.89)	(2,617.10)	10.42%
Propiedad Planta y Equipo	1365,854.08	1350,808.08	(15,046.00)	-1.10%
Total Activo No Corriente	C\$ 3853,010.29	C\$ 4097,057.19	C\$ 244,046.90	6.33%
Total Activo	C\$ 15990,263.93	C\$ 15864,509.16	C\$ (125,754.77)	-0.79%
Pasivo				
Corriente				
Préstamos e Intereses por Pagar (CP)	758,185.00	685,174.00	(73,011.00)	-9.63%
Fondos Administrativos	5025,852.00	5025,852.00	-	0.00%
Gastos Acumulados por Pagar	227,854.00	213,478.00	(14,376.00)	-6.31%
Impuestos por Pagar	25,784.00	25,784.00	-	0.00%
Total Pasivo Corriente	C\$ 6037,675.00	C\$ 5950,288.00	C\$ (87,387.00)	-1.45%
No Corriente				
Préstamos e Intereses por Pagar (LP)	4854,852.00	4521,478.00	(333,374.00)	-6.87%
Total Pasivo	C\$ 10892,527.00	C\$ 10471,766.00	C\$ (420,761.00)	-3.86%
Capital				
Utilidades Acumuladas	1021,852.00	1085,496.00	63,644.00	6.23%
Capital Contable Proyecto	4075,884.93	4307,247.16	231,362.23	5.68%
Total Capital	C\$ 5097,736.93	C\$ 5392,743.16	C\$ 295,006.23	5.79%