

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua**  
**UNAN - FAREM Matagalpa**  
**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 de Matagalpa y  
Jinotega en el 2014**

**Sub tema**

**Incidencia de la Gestión en el Área Financiera de la Cooperativa  
Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L. en el municipio de Esquipulas,  
departamento de Matagalpa, en el I semestre del año 2014**

**Autores**

**Félix Antonio Baca Medina**  
**Eufemia Corina Reyes Blandón**

**Tutor**

**MSc. Cristóbal Castellón Aguinaga**

**Febrero, 2015**



## **TEMA**

Gestión en el Área Financiera en las Empresas de Matagalpa y Jinotega  
en el 2014

## **SUB TEMA**

Incidencias de la Gestión en el Área Financiera de la Cooperativa  
Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L. en el municipio de Esquipulas del  
departamento de Matagalpa, en el I Semestre del año 2014

# INDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
Dedicatoria .....	<i>i</i>
Agradecimiento.....	<i>ii</i>
Valoración del docente .....	<i>iii</i>
Resumen .....	<i>iv</i>
I. Introducción .....	1
II. Justificación .....	2
III. Objetivos.....	3
IV. Desarrollo .....	4
4. Gestión Financiera .....	4
4.1. Generalidades.....	4
4.2. Gestión .....	5
4.2.1. Definición .....	5
4.2.1.1. Gestión Financiera.....	5
4.2.1.2. Importancia.....	6
4.2.1.3. Objetivos de la Gestión Financiera .....	9
4.2.2. Gestión Financiera en el siglo XXI .....	12
4.2.3. Distintas formas de organización empresarial .....	16
4.2.3.1. Funciones de Gestión.....	18
4.2.3.2. Gestión Financiera en las Cooperativas .....	20
4.2.3.3. Gestión Organizacional .....	21
4.2.3.4. Organización .....	23
4.2.3.4.1. Director Financiero .....	25
4.2.3.4.2. Tesorero .....	27

4.2.4. Planificación Financiera .....	30
4.2.4.1. Gestión Estratégica .....	32
4.2.4.2. Estrategias Eficiente y Eficaz .....	33
4.2.4.3. Control de Gestión.....	35
4.3. Entidades del Sistema Financiero .....	37
4.3.1. Bancos.....	37
4.3.2. Financieras .....	39
4.4. Área Financiera.....	40
4.4.1. Generalidades .....	40
4.4.1.1. Definición de Finanzas .....	41
4.4.1.2. Importancia de las finanzas .....	42
4.4.1.3. Principios básicos de las finanzas.....	43
4.4.1.4. Aplicación de las finanzas .....	44
4.4.1.5. Las finanzas respecto a la contabilidad y la economía .....	45
4.4.1.5.1. Relación con la Contabilidad.....	45
4.4.1.5.2. Relación con la Economía .....	45
4.4.1.6. Las finanzas como relación entre liquidez, riesgo y rentabilidad .....	46
4.4.2. Forma de organización de las empresas .....	47
4.4.3. El rol del especialista financiero en una empresa .....	48
4.4.3.1. El Administrador Financiero .....	48
4.4.3.2. Dificultades financieras .....	49
4.4.3.3. Fuentes de financiamiento .....	51
4.4.3.4. Contabilidad .....	51
4.4.3.5. Importancia .....	53
4.4.3.6. Funciones .....	53
4.4.3.7. Estados Financieros.....	55

4.4.3.7.1. Análisis de los Estados Financieros.....	57
4.4.3.7.2. Análisis de las Razones Financieras.....	58
4.4.3.7.3. Limitaciones de los Estados Financieros .....	59
4.4.3.7.4. Ciclo Contable.....	61
4.5. Cooperativa.....	63
4.5.1. Generalidades de la Cooperativa.....	63
4.5.2. Reseña Histórica.....	63
4.5.3. Misión .....	65
4.5.4. Visión .....	66
4.5.5. Objetivos.....	67
4.5.6. Organización.....	68
4.5.6.1. Definición de Organigrama .....	68
4.5.6.2. Clases de Organigramas.....	69
4.5.7. Ley N° 499: Ley General de Cooperativas.....	70
4.5.7.1. Objetivo de la Ley.....	70
4.5.7.2. Definiciones y Principios.....	71
4.5.7.3. De los Asociados.....	72
4.5.7.4. Del Régimen Económico .....	73
4.5.7.5. De las Obligaciones, beneficios y exenciones de la Cooperativa.....	74
V. Conclusiones .....	77
VI. Bibliografía.....	78
VII. Anexos	

## *DEDICATORIA*

Primeramente quiero dedicar este esfuerzo a mi Dios, quien entregó su vida, al morir por mí en la cruz del Calvario. Él es quien me ha dado todo y me ha hecho ser quien soy (1ª Corintio 15:10), por Él y para Él culmino esta etapa de mi vida académica.

A mi madre, quien estoy segura, fué un pilar durante este tiempo con sus oraciones. También a mis hijos, que fueron el motivo de este reto, porque para ellos, he venido a ser en esta etapa, como el motor que los impulsa a ser unos hombres y mujeres de éxitos.

A mis profesores, por la paciencia que tuvieron para estar siempre disponibles cuando, con muchas dudas acudía a solicitarles ayuda.

Recalco nuevamente que dedico este logro al Dios de mi salvación, quien ha puesto a las personas anteriores en mi vida para sus propósitos. De Él viene todo lo bueno y perfecto. A Él sea la gloria por los siglos de los siglos. Amén.

E. Korina Reyes B.

## *DEDICATORIA*

A Jesús, por ser mi Señor y Salvador.

A mi madre Reyna Antonia Medina Valle, por ser un ejemplo imposible de superar.

A mi esposa Nancys Jahaira Obando, por ser incondicional.

A mi hija Teresa Nayarith Baca Obando, por ser la causa de mi lucha.

A todos los miembros de la iglesia Monte de los Olivos de las Asambleas de Dios en el Barro, Esquipulas, por sus oraciones y buenos deseos, por ser gente tan especial conmigo y mi familia.

Félix Antonio Baca

## *AGRADECIMIENTO*

“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente, no temas ni desmayes, porque Jehová, tu Dios, estará contigo en dondequiera que vayas” 1<sup>a</sup> Josué 1:9

Muchos iniciamos el mismo camino, pero pocos pudimos llegar hasta el final, gracias Dios por habernos dado sabiduría durante todo este tiempo, porque gracias a ti, por la sabiduría que nos has dado, hemos logrado llegar a la meta, finalmente podremos graduarnos.

Agradecemos a nuestro Padre Celestial por este momento tan importante, por un momento creímos que no lo lograríamos, las dudas e inseguridad se apoderaron por momentos, de nosotros y por un momento tuvimos temor, pero Él habló a través de su palabra y nos dijo que nos esforzáramos y que fuéramos valientes y nos dio una promesa invaluable:” porque yo estaré contigo dondequiera que vayas”.

Agradecemos a nuestro tutor, MSc, Cristóbal Castellón Aguinaga por su colaboración y apoyo en el desarrollo de este seminario de graduación y compartir sus valiosos conocimientos que fueron de mucha ayuda.

A la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L. y a su personal por su amable atención, aporte y colaboración sin la cual no hubiese sido posible llevar esta investigación, en especial al señor Reynaldo del Carmen Montoya Valle, presidente de la cooperativa.

Gracias Dios, no me cansaré de agradecer lo grande y maravilloso que eres para con nosotros.

Félix Antonio Baca Medina.

Eufemia Korina Reyes Blandón.

## **VALORACION DEL DOCENTE**

## **RESUMEN**

Esta investigación se realizó basada en un estudio de la Gestión en el Área Financiera de las empresas de Matagalpa y Jinotega en el año 2014; tomando como muestra la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L” ubicada en el municipio de Esquipulas del departamento de Matagalpa, con el propósito de evaluar la incidencia de la Gestión en el Área Financiera que se aplica en dicha cooperativa.

El presente estudio resulta de gran importancia para la Cooperativa Agropecuaria “Ramiro Sánchez R.L.”, ya que proporcionará información de su situación actual y sugerencias tomando los elementos necesarios para dar mayor eficiencia en el desarrollo de la Gestión en el Área Financiera.

La Incidencia en la Gestión en el Área Financiera de la Cooperativa resulta de mucha importancia, ya que en dependencia de las gestiones que se lleven a cabo, dependerá el mantenimiento y crecimiento de la Cooperativa.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determinó que la Cooperativa lleva a cabo la Gestión en el Área Financiera de manera empírica, ya que no cuenta con un profesional que se encargue de dicha actividad, asimismo que los directivos que llevan a cabo la gestión no cuentan con la capacitación suficiente, esto ha causado el crecimiento financiero pausado de la Cooperativa.

## **I. INTRODUCCION**

Esta investigación aborda la Gestión en el Área Financiera de las empresas de Matagalpa y Jinotega, aplicada en particular a la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., en el primer semestre del año 2014.

Según Vilcarromero (2009), La Gestión en el Área Financiera es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas con el fin de elaborar la estrategia de desarrollo y a ejecutar la gestión personal. Asimismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Sin embargo, muchas entidades han descuidado esta área debido a la falta de capacitación por parte de los integrantes. La investigación evalúa los aspectos claves en el desarrollo de la Gestión en el Área Financiera de la Cooperativa.

La presente investigación se realizó con un enfoque cualitativo, ya que, lo que se evalúa de la Gestión en el Área Financiera de la Cooperativa son sus características, por lo tanto, es descriptiva porque describe el curso de la Gestión en el Área Financiera de la misma

Para llevar a cabo este estudio se procedió a determinar las variables Gestión Financiera y Área Financiera, y a partir de estas se inició a consultar y analizar las fuentes bibliográficas para su desarrollo. También éstas mismas variables se operacionalizaron para poder determinar las técnicas y las interrogantes necesarias para evaluar la Gestión en el Área Financiera de la Cooperativa (ver Anexo no. 1).

La técnica empleada para obtener la información fue la entrevista (Ver anexo no. 2).

La muestra utilizada fue la población Cooperativa “Ramiro Sánchez R.L.”, siendo la población las Cooperativas de los departamentos de Matagalpa y Jinotega en el año 2014. Se utilizó el método científico porque se trabajó de manera sistemática para llegar a la comprensión del tema en estudio.

## **II. JUSTIFICACIÓN**

La Gestión en el Área Financiera de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., en el municipio de Esquipulas del departamento de Matagalpa en el I semestre del año 2014, es un proceso investigativo que surge con el propósito de evaluar los procesos de gestión en las diferentes operaciones administrativa-financiera y las incidencias que estas han tenido en el proceso de desarrollo de la entidad.

Las Incidencias de la Gestión en el Área Financiera de la Cooperativa han sido el impedimento para la obtención de fuentes de ingresos que les permita a sus asociados ampliar su nivel socio-económico y mejorar la calidad de vida de las familias.

El propósito de este trabajo investigativo es crear alternativas que beneficien a los socios y alcancen un nivel de desarrollo socio-económico, con el objetivo de ampliar los diversos rubros y fuentes de financiamiento, para aquellas Cooperativas que se encuentran en la misma posición y que les ha sido difícil la gestión financiera, ya que podrán obtener alternativas de solución y así lograr salir del estancamiento financiero en que se encuentran y obtener nuevas y mejores oportunidades de financiamiento, realizar los cambios en el área financiera y aplicar las reformas y estrategias planteadas en el presente trabajo investigativo a fin de obtener resultados positivos en la gestión tanto de recursos como la aplicación de los mismos.

La información obtenida será de utilidad a los estudiantes de las carreras de Ciencias Económicas y Administrativas, ya que formará parte de la fuente bibliográfica de la Universidad, a los diferentes usuarios de la biblioteca y principalmente a la Cooperativa que forma parte de la investigación, ya que les permitirá realizar un análisis de su situación, corregir y mejorar el proceso de gestión y desarrollo empresarial.

### **III. OBJETIVOS**

#### **General**

Evaluar la Incidencia de la Gestión en el Área Financiera de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L. del municipio de Esquipulas del departamento de Matagalpa, en el I semestre del año 2014.

#### **Específicos**

- 1 Identificar la Gestión Financiera aplicadas en la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez.
- 2 Determinar las funciones y el desempeño del Área Financiera de la Cooperativa.
- 3 Analizar los logros y dificultades en el Área Financiera de la Cooperativa.
- 4 Proporcionar alternativas de solución a las dificultades encontradas en el área financiera de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez.

## **IV.DESARROLLO**

### **4. Gestión Financiera**

#### **4.1. Generalidades**

La Gestión Financiera no puede ser razonada separada de la gestión administrativa y gestión económica, ya que lo financiero es el soporte que valida la capacidad en lo empresarial o de negocio de las organizaciones en sus respectivos terrenos. La Gestión Financiera es un proceso que incluye los ingresos y egresos que se aplican a la realización del manejo racional del dinero y en consecuencia la rentabilidad financiera generada por la organización.

Esto nos permite definir el objetivo básico de la Gestión Financiera desde dos elementos muy importantes:

- La de generar recursos o ingresos, incluyendo lo aportado por los asociados.
- La eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptabilidad y satisfactorios en el manejo de los mismos.

Referente al segundo punto, se plantean diversas opiniones en relación con los esfuerzos y exigencias en el manejo del dinero, lo que es indiscutible y reforzado por una buena gestión de administración, pero existen puntos de vista encontrados sobre el manejo de los niveles de rentabilidad y sus incidencias en el propósito cooperativo (corregir el desequilibrio del poder del mercado); las tasas de interés para la colocación del dinero de asociados a terceros contra la maximización de la utilidad en su colocación, la relación del costo del crédito contra el cumplimiento del propósito cooperativo (Sánchez, 2006)

Para construir organización (organización cooperativa) hay que priorizar y sostener lo empresarial o de negocio y en ello lo financiero y la rentabilidad son instrumentos y

no necesariamente fines en sí mismos, lo financiero y la rentabilidad en sí, se convirtieron en el fin de la Gestión Financiera y de la misma gestión organizacional.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L. se encuentra organizada de acuerdo a los parámetros establecidos por el INFOCOOP, y por los mismos estatutos que ellos establecen.

## **4.2. Gestión**

### **4.2.1. Definición**

Gestión es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas con el fin de elaborar la estrategia de desarrollo y a ejecutar la gestión personal. Asimismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada. (Vilcarromero, 2009)

En otras palabras, se entiende por Gestión la realización de diligencias con el propósito de conseguir algo o hacer algo, sea esta de índole financiero o de administración, por lo que se debe tomar en cuenta como parte de la gestión de una organización, a las personas que trabajan en ella, como recursos activos para el logro de los objetivos. Al realizar una gestión de alguna actividad, es muy importante la acción, ya que de esta dependerá el resultado efectivo de una situación dada.

Para la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R. L., la falta de una buena gestión ha sido una de las principales limitantes que han tenido para el crecimiento cooperativo, ya que no cuenta con asesoramiento profesional para gestionar recursos, no tienen la capacidad para asumir los costos. Pero consideran que si es de mucha importancia la gestión porque de allí depende el fortalecimiento económico e integral de la cooperativa.

#### **4.2.1.1. Gestión Financiera**

La Gestión Financiera hace referencia al manejo de los recursos financieros que se utilizan en una organización. Se encuentra fuertemente relacionada con la toma de

decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación, así como, a la política de reparto de utilidades. En ella se estudia tanto las fuentes como las aplicaciones de recursos que se genera en la empresa, el cómo están distribuidas las estructuras financieras y de capital de la organización de forma que ésta puedan financiar mejor los requerimientos de fondo que tenga y la forma como están diversificadas sus entradas de capital. (Caraballo, 2013)

La Gestión Financiera trata del manejo de los recursos (ingresos y gastos) que la empresa utiliza para la efectividad de sus actividades y de ellas depende la toma de decisiones de acuerdo al tamaño y composición de los activos. En ella se estudia tanto las fuentes de financiamiento como las aplicaciones de esos recursos que se genera en la empresa, al igual de cómo están distribuidas las estructuras financieras y de capital de la organización.

La Gestión Financiera en la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., se encuentra debilitada debido al bajo nivel académico de sus asociados y principalmente de los que forman las diferentes comisiones y junta directiva de la Cooperativa, no tienen la suficiente capacidad para la gestión financiera relacionada a la busca de financiación para inyectar capital y así ampliar el radio de acción e incrementar las actividades para beneficios de sus socios, lo que les ha impedido la manera de elaborar, diseñar y presentar proyectos de desarrollo, además, no tienen personal profesional calificado, ya que también carecen de presupuesto como para contratar los servicios profesionales o de asesoramiento para implementar nuevas y mejores iniciativas de progreso. Pero a pesar de todas estas debilidades los directivos reciben apoyo de parte de la UNAG para la formulación de los proyecto, el interés y el amor de los socios a la Cooperativa les ha ayudado a gestionar recursos con el apoyo de esta asociación.

#### **4.2.1.2. Importancia**

Respetando su naturaleza jurídica, su objetivo social y su idiosincrasia, las entidades necesitan ser gestionadas con principios empresariales lo que no es incompatible, sino todo lo contrario, con la consecución de sus objetivos sociales y no lucrativos, el

realizar una buena Gestión Financiera debe ayudar a que los propósitos de las mismas se sigan alcanzando en el futuro. Los objetivos de esa gestión estarán condicionados para sus fines corporativos, de gran sensibilidad en este tipo de entidades: la importante dependencia y subordinación de su financiación. Tradicionalmente la Gestión Financiera en las organizaciones económicas se ocupa de la forma más conveniente de obtener fondos o recursos y de su posterior empleo o utilización dentro del entorno.

Hoy en día podemos decir que más allá de esa preocupación, la adecuada dirección y gestión financiera de cualquier organización con o sin fines de lucro, tiene bajo su competencia, el seguimiento y control de los objetivos de rentabilidad o creación de valor de las organizaciones, el mantenimiento del equilibrio financiero tanto a corto como a largo plazo y el diseño y mantenimiento de los sistemas de información económico-financiero y control de gestión. (Valor & De la Cuesta, 2006)

La Gestión Financiera se basa en la complejidad, tamaño y el estudio económico de la empresa, se debe tomar en cuenta la etapa en la que se encuentra, porque no se puede comparar la fase inicial de la empresa que cuando ésta está en proceso de crecimiento y expansión. Así que a medida que crece, la Gestión Financiera requiere de mayor organización demandando más funciones en el área financiera, como: el contador, el tesorero.

El área financiera requiere de otros elementos y que son importantes, como la toma de decisiones, los que están condicionados a la situación financiera. La Gestión Financiera comprende todo lo que se refiere a la recopilación, interpretación, comparación y análisis de los estados financieros y de todas las operaciones de una organización, lo que permite al final, la toma de decisiones de manera confiable.

Para la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., la importancia en la Gestión Financiera es la base fundamental para el logro de los objetivos, de la adecuada aplicación de los recursos, de la recuperación de los mismos y el desarrollo de las actividades. La Cooperativa se encuentra jurídicamente bien estructurada, legalizada, cumple con todos los requisitos que establece la ley, pero la

debilidad de la misma es la falta de un local que brinde las condiciones adecuadas para prestar una mejor atención a los asociados, las operaciones de la organización, no cuentan con un personal profesional para realizar las operaciones económicas - financieras de la Cooperativa. Una buena Gestión Financiera le permitiría la toma de decisiones para proyectarse a futuro.

Una adecuada Gestión Financiera deberá prestar la atención a los siguientes puntos:

- 1) Las distintas situaciones patrimoniales a que puede llevar el devenir cotidiano de la organización, en función de su desenvolvimiento económico, identificando sus desequilibrios económicos-financieros.
- 2) El análisis económico-financiero que evalúa la gestión de la actividad a través del análisis de ratios, el apalancamiento financiero y operativo y el punto de equilibrio.
- 3) Las formas de gestionar la tesorería circulante de manera más eficiente, evaluando sus necesidades y las formas de evitar los desajustes.
- 4) La negociación con entidades financieras tanto en operaciones de activos como de pasivos.
- 5) La identificación de las fuentes fundamentales de financiación propia y ajena, así como sus implicaciones, sus repercusiones en costes y su adecuada estructura. (Valor & De la Cuesta, 2006)

La buena Gestión Financiera en una organización debe cumplir con los siguientes puntos:

1. Su situación patrimonial que dependerá del desarrollo económico de la empresa.

2. El Análisis Financiero para la toma de decisiones lo que permitirá la elaboración de alternativas que beneficien el crecimiento de la empresa.
3. El gestionar del Tesorero, realizando con eficiencia las gestiones operacionales de la empresa.
4. La negociación con entidades financieras, sobre los activos y pasivos, así como sus operaciones.
5. La identificación de fuentes de financiamiento por parte propia de los socios como los de los proveedores.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., no aplica puntos importantes para una adecuada Gestión Financiera, que le permita el crecimiento de la misma, sin embargo, debe hacer énfasis en su actual situación, tomando en cuenta que:

- Su situación patrimonial no le permite identificar los diferentes desequilibrios tanto económicos – financieros que impiden el desarrollo de la Cooperativa.
- El tesorero no está ampliamente capacitado para el trabajo de gestión que permita un crecimiento financiero y no un declive a la Cooperativa.
- La Cooperativa no hace negocios con las entidades financieras de las operaciones (activo como pasivo), para buscar inyección de capital para el desarrollo de las actividades a que esta se dedica.
- No identifica las posibilidades de obtener por otras vías, fuentes de financiamiento para así poder asumir retos y cumplir los objetivos planteados.

#### **4.2.1.3. Objetivos de la Gestión Financiera**

Los objetivos básicos de la Gestión Financiera de una empresa son los siguientes:

- La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados.
- La eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo.
- Obtener fondos y recursos financieros.
- Manejar correctamente los fondos y recursos financieros.
- Destinarlos o aplicarlos correctamente a los sectores productivos.
- Administrar el capital de trabajo.
- Administrar las inversiones.
- Administrar los resultados.
- Presentar e interpretar la información financiera.
- Tomar decisiones acertadas.
- Maximizar utilidades y capital contable a largo plazo.
- Dejar todo preparado para obtener más fondos y recursos financieros cuando sea necesario.
- Planear el crecimiento de la empresa, tanto táctica como estratégica.
- Captar los recursos necesarios para que la empresa opere en forma eficiente. asignar recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la empresa.
- Optimizar los recursos financieros.
- Minimizar la incertidumbre de la inversión.
- Maximización de las utilidades.
- Maximización del Patrimonio Neto.
- Maximización del Valor Actual Neto de la Empresa.
- Maximización de la Creación de Valor. (Arana, 2010)

Para una Gestión Financiera eficiente y eficaz, la organización debe plantearse objetivos que le permitan alcanzar metas, realizar negociaciones de financiamiento, saber administrar los recursos disponibles, una correcta e interpretación adecuada de la información financiera para que, de esta manera, poder tomar decisiones.

La Gestión Financiera de una organización, también tiene como objetivo el de elaborar estrategias de crecimiento que permita el incremento de su capital a largo plazo y de la asignación de recursos de acuerdo a las proyecciones elaboradas.

Por las debilidades en la Gestión Financiera que la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L. ha venido teniendo en el transcurso de sus operaciones, no han logrado cumplir al 100% con los objetivos que se han propuesto, sin embargo, como cooperativa se han planteado los siguientes objetivos:

- ✓ Promover y elevar las condiciones de vida de sus asociados mediante el fomento a la ayuda mutua y el esfuerzo solidario de todos sus miembros.
- ✓ Basados en una estrategia de comercialización, procurar el mejoramiento de la calidad.
- ✓ Mantener la gestión social y económica de la Cooperativa para promover y ejecutar proyectos integrales dirigidos al beneficio de los socios.
- ✓ Promover con los asociados créditos educativos en actividades económicas múltiples.
- ✓ Desarrollar programas de mejoramiento y transferencia de tecnología adecuada a los servicios de asistencia técnica e industrialización de la producción múltiple.
- ✓ Procurar la rentabilidad de las actividades Productivas de los asociados.
- ✓ Explorar el campo de los Agro-negocios en la búsqueda de la especialización Agropecuaria Productiva y Comercial; y el escalamiento a nuevas perspectivas de cara al comercio local e internacional.
- ✓ Mantener la legalidad de la Cooperativa, Organización y Administración de la misma, de manera que se aseguren las condiciones sociales y económicas para la hegemonía de la misma en función de asegurar estabilidad.
- ✓ Impulsar programas de capacitación a los asociados en una adecuada educación, a fin de fortalecer su conciencia social cooperativa.
- ✓ Procurar (estimular) la conservación del medio ambiente creando un sistema de desarrollo al ecoturismo y un sistema de diversificación productiva y sostenible como componentes recíprocos.

- ✓ Contribuir a mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de sus asociados y sus familias mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua.
- ✓ Promover la participación activa de sus asociados en actividades de servicios complementarios, tendientes al mejoramiento de los aspectos de educación, salud, vivienda, etc., que le permita superar sus condiciones y calidad de vida.
- ✓ Proporcionar directamente o gestionar y coordinar todos los servicios de apoyo que requieran los asociados.
- ✓ La cooperativa podrá elaborar y elevar propuestas de leyes y regulaciones, tanto locales como nacionales en función de fomentar la producción de los cultivos que produzcan en sus fincas.
- ✓ Alcanzar costos rentables de producción para ser competitivos en precios y brindar la alternativa al productor de alcanzar ventajas en el mercado.
- ✓ La Asamblea General de asociados previa reforma de estatutos, podrá en cualquier tiempo autorizar nuevos objetivos permitidos por la Ley General de Cooperativas y su Reglamento, pues los anteriores son enunciados y no limitativos de las actividades de la Cooperativas.

#### **4.2.2. Gestión Financiera en el siglo XXI**

Las Finanzas y la Dirección Financiera de las empresas cambiaron radicalmente en el siglo XXI, especialmente debido a las conexiones entre los asuntos económicos – financieros y la crisis global actual, esta última afirman muchos investigadores, constituye el acontecimiento económico y social más importante de las últimas décadas, lo mejor que podemos hacer es extraer algunos aprendizajes de las experiencias que nos ha tocado vivir para prevenir problemas similares en el futuro y porque no decirlo, cambiar algunos comportamientos, pues la actual crisis no obedece a causas meteorológicas, naturales o bíblicas.

Entre los avances que pudiera haber tenido lugar se tiene:

- La ausencia en la investigación en el ámbito de las finanzas y la contabilidad de las empresas, pues dicho proceso de indagación podría permitir comprobar que muchas cosas podrían haberse evitado si se hubiera dispuesto de la

suficiente información financiera útil, y que muchos cambios deberían implementarse en dicha área para prevenir la crisis en el futuro y resolver más eficazmente la actual.

- Por la escasez de proyectos de investigación en el ámbito de las finanzas, junto al carácter global e integrado de la economía y la rapidez de las comunicaciones, la crisis parece tener una causa exclusivamente macroeconómica, asociada a la inflación o al déficit público, entre otras variables.

La razón principal de esta crisis se encuentra en las decisiones financieras adoptados por inversores y responsables financieros, entre otros agentes públicos y privados, además algunos responsables de la administración y de la auditoría también han sido negligentes, pues la falta de ética y de medidas de control suelen estar presentes en este tipo de procesos.

La función de las finanzas en las empresas – mejor aún, sus responsables- deben encarar el desafío actual y el reto en dominar los elementos de gestión financiera que ayuden al buen desarrollo de los procesos económicos y que garanticen la calidad del servicio. Entre aquellos procesos y herramientas se incluyen determinadas actitudes, valores, creencias, además de cuestiones asociados estrictamente a la dirección y la gestión financiera.

Muchos directivos financieros, que además, también asumen el rol de directores generales o incluso de empresarios, valoran la salud de la empresa en función de los activos, no prestando atención al pasivo que es considerado por ellos como algo desagradable, se olvidan de que en el fondo, el activo y el pasivo tienen idéntico importe, porque constituyen dos caras de la misma moneda. Por otra parte sin pasivo no hay finanzas. Por eso, aceptar la moderna dirección financiera implica interiorizar el hecho de que, además de ser inevitable, el pasivo puede y debe incluir obligaciones de pago hacia terceros.

Algunos gestores financieros deben abandonar la generalizada creencia de que los activos, además de cuantiosos, deben ser ante todo monetarios- líquido si se prefiere, debido a su inmediata disponibilidad. Otros también de manera equivocada y opuesta, consideran que en vez de activos líquidos se debe disponer de grandes cantidades de inmovilizados, porque este puede revalorizarse y aportar imagen y solidez financiera a la entidad. Todos se equivocan, porque la salud financiera de una empresa, y por tanto la salud general y el bienestar de la organización, depende en gran medida de que la empresa disponga solo de aquellos activos líquidos, activos realizables e inmovilizados que sean necesarios ni más ni menos, en cantidad y calidad, naturalmente, deben gestionarse adecuadamente y estar financiados correctamente. (Martínez, 2012).

Las Finanzas para el presente siglo XXI han venido realizando cambios en su desarrollo debido a las experiencias de épocas pasadas. El administrador financiero o el gestor financiero no ha tenido la capacidad de resolver o más aún, en buscar soluciones para los diferentes problemas que se presentan en lo que respecta a la gestión financiera, es por ello que a través de los años, lo mejor que se ha podido hacer es extraer algunos aprendizajes pasados para prevenir en el futuro, problemas que puedan afectar el desarrollo y futuro de una empresa.

Siendo una de las áreas más importante, no se tiene la suficiente investigación que nos permitan prevenir y que se podrían haber evitado si se hubiese dispuesto de herramientas que nos permitieran implementar y los cambios que se pudiesen aplicar para prevenir una crisis en el futuro y resolver de la mejor manera la situación actual de la empresa.

El especialista en finanzas o el gestor financiero deberá estar actualizado de todos los proyectos investigativos en la profesión y así aplicar acciones en beneficio al desarrollo eficaz de una empresa, ya que la toma de decisiones dependerá en gran manera de lo que éste presente a sus directivos, el responsable de las finanzas o gestor financiero debe aportar estrategias de solución en caso de que la empresa se encuentra en una situación crítica y tomar en cuenta la capacidad que esta tiene para enfrentarse a situaciones de crisis. La función de las finanzas o los responsables de

las finanzas es la de afrontar retos, encarar los desafíos actuales en dominar los elementos de gestión financiera que vengán a ayudar el buen desarrollo de la empresa tanto en lo económico como en la atención a los clientes.

Por lo general, muchos directores de las finanzas, le prestan más atención a los activos de la empresa y que de ellos depende de la ejecución eficaz de la misma, y prestan poca atención a los pasivos que es considerado como algo desagradable, se olvidan de que ambos (activo y pasivo) tienen igual valor porque constituyen la situación actual de la empresa. Tanto el activo como el pasivo forma parte primordial de una empresa, por lo que, el gerente financiero deberá tomar las decisiones pertinentes y eficaz para la toma de decisiones y que los activos no deberán ser necesariamente monetarios – líquidos si se prefiere debido a su inmediata disponibilidad.

Para los años 1980 - 2000 la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R. L., tuvo graves situaciones administrativas – financieras, debido a que sufrió de robos y fraude por parte de la anterior administración (contador), la inexperiencia de los socios y la falta de asesoramiento adecuado para el avance y gestión de sus recursos les impidió asumir retos y lograr alcanzar los objetivos para esa época.

Con los pocos recursos que lograron recuperar fueron avanzando poco a poco, fue desintegrada la directiva anterior y fue elegida la nueva directiva, quienes asumieron retos, compromisos para que la Cooperativa no desapareciera, iniciaron con 20 miembros, se realizaron negociaciones con los socios que debían a la Cooperativa para recuperar este crédito, y a partir de allí, la nueva junta directiva y sus asociados han levantado el patrimonio de la misma.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., no tiene conocimiento sobre los cambios que han venido realizando en la materia de las finanzas, ya que es una organización formada primeramente por un grupo de personas que se dedican a la agricultura, con poca experiencia en lo que a gestión financiera se refiere. Para ellos, los cambios tecnológicos, el alza de los precios tanto a nivel nacional como internacional, la inflación, los altos costos de los productos agropecuarios y la falta de

financiamiento por parte de entidades financieras por la ausencia de garantías sólidas para la obtención de créditos, es lo que más preocupa, ya que limita la gestión y el desarrollo de la organización para competir en el mercado. También la poca preparación de sus asociados y la limitante de obtener mano de obra calificada, expertos en la materia de Gestión Financiera para ellos es muy difícil, por la poca rentabilidad de la Cooperativa, no se capacitan a los que están al frente de la Cooperativa y es por ello lo que les limitan para poder alcanzar sus metas y objetivos

#### **4.2.3. Distintas formas de organización empresarial**

La forma más simple es la figura del propietario quien es el que 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 ésta 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; aunque apuesta por su independencia profesional y no tiene que estar sometida a otras directrices que las suyas, solo cuenta con el respaldo de sus propios recursos.

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 discrepancia entre ellos y terminan disolviéndose. Los directores de estas empresas responden ante sus propietarios de sus propias acciones pero no son personalmente responsables de las pérdidas de la empresa, si esta no marcha bien.

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 (Rubio, 2008)

La organización empresarial, entre las más sobresalientes, se encuentra la del Propietario, que es el dueño y responsable de todas las operaciones de la empresa, tanto financieras como operacionales, quien realiza personalmente las gestiones administrativas – financiera, y es responsable respecto a tercero, por lo general carece de recursos suficientes, de ideas innovadoras la poca capacidad de obtener financiación para la inversión y expansión de su empresa.

La manera más conveniente quizás para algunos propietarios que desean crecer en el mercado empresarial, buscan como medida de solución crear una Sociedad formada de varias personas o socios, por lo general, estas no resultan muy positivas por los diferentes inconvenientes que a veces surgen entre ellos, también en caso de que esta sociedad llegase a fracasar, los directivos responden ante los propietarios de sus propias acciones y no son responsables de las pérdidas ante los asociados de la empresa.

Una de las mejores alternativas de crecimiento empresarial de manera colectiva es la denominada Cooperativas en donde el poder de decisión no está en manos de los directivos de la misma, los cuales representan a los socios ante terceros, sino de todos los asociados tienen derecho al voto en la toma de decisiones. La selección de los directivos son los que representan a los demás socios ante terceros para la gestión de cualquier índole que esté en beneficio de ellos mismos y para el crecimiento de la Cooperativa.

Por lo general este tipo de empresas es el más elegido y adecuado para las comunidades formadas por productores rurales y la gestión de financiación es directa y constante, la mano de obra está formada por los mismos socios.

Percibiendo la necesidad de los productores de las comunidades a la falta de recursos para labrar la tierra, la obtención de ganado y/o necesidades económicas y la falta de apoyo de parte de las autoridades locales y del gobierno para que logran cultivar la tierra, se unieron para formar una asociación cooperativa que lleva el nombre de Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., que fue fundada en el año 1999, los miembros son todos productores, quienes labran la tierra,

dedicándose a la agricultura, ganadería y café, habitantes de las comunidades del municipio de Esquipulas, familias de pocos recursos en su mayoría. Los propietarios son los mismos socios, forma una directiva que representa a los asociados ante terceros, todos los asociados tienen derecho a voto, la toma de decisiones no está solo en manos de la directiva, sino en todos ellos. Con lo que respecta a las diferentes funciones, al momento de su constitución fue formando comisiones para representar a la Cooperativa en las diferentes gestiones para el desarrollo de sus operaciones.

#### **4.2.3.1. Funciones de Gestión**

Entre las funciones de Gestión se presentan las siguientes.

- La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la 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 (Sánchez, 2006)

Las Funciones de Gestión da lugar a las diferentes necesidades que tiene la organización en lo que se considera la disponibilidad de los recursos, adquisición de financiamiento según la adecuación de sus necesidades teniendo en cuenta los costos, plazos y otras consideraciones establecidas, las condiciones fiscales la estructura financiera de la organización. Debe hacerse un adecuado análisis financiero que demuestre la situación real y confiable de la organización.

Se considera que la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., presenta diversas debilidades en lo que se refiere a las Funciones de Gestión, entre ellas, presenta las siguientes:

- 1) La falta de recursos financieros para cubrir a cabalidad las necesidades de los socios, ya que no cuentan con apoyo externo para el fortalecimiento de sus actividades.
- 2) Del poco capital que han logrado obtener a través de donaciones de organismos no gubernamentales, lo utilizan como fondo revolvente para cubrir las necesidades agrícolas de los socios.
- 3) Tomando en cuenta las debilidades que han tenido en las funciones de gestión, han sabido aplicar juiciosamente el financiamiento, haciendo una selección de socios para la aplicación de los créditos. También han tenido resultados positivos con relación a la recuperación de los créditos, los socios han cumplido casi en un 80% con la responsabilidad de pago a la Cooperativa.
- 4) La debilidad más grave que se considera es la falta de elaboración de informes financieros que les permita analizar la situación de la Cooperativa. No elaboran estados financieros periódicamente que les permita realizar un análisis con antelación para evitar situación de declive y/o quiebra de la Cooperativa.

#### **4.2.3.2. Gestión Financiera en las Cooperativas**

La Gestión Financiera hace referencia al manejo de los recursos financieros que se utilizan en una organización. Se encuentra fuertemente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación, así como, a la política de reparto de utilidades. En ella se estudia tanto las fuentes como las aplicaciones de recursos que se generan en la empresa; el cómo están distribuidas las estructuras financieras y de capital de la organización de forma que esta puedan financiar mejor los requerimientos de fondo que tenga y la forma como están diversificadas sus entradas de capital.

El diagnóstico financiero permite conocer como ha sido el manejo que han realizado los administradores de los recursos financieros con que cuenta la empresa, así como, los resultados obtenidos de la organización. Para ello se utilizan herramientas de análisis que permiten conocer como ha sido el comportamiento de la rentabilidad, la liquidez y el nivel de endeudamiento de la organización en el periodo de tiempo objeto de análisis. De igual forma, el diagnóstico financiero permite identificar como ha sido el comportamiento del movimiento de los recursos financieros en términos de fondos y efectivos, ayudando de esta manera a evaluar la calidad de las decisiones gerenciales tomadas por los administradores de la organización analizada. (Caraballo, 2013)

Al hablar de Gestión Financiera en las Cooperativas, se hace referencia al manejo y aplicación de los fondos obtenidos sean estos por las aportaciones que los socios realizan o financiación que ellos solicitan a terceros para ser utilizados en la organización. Esto se entrelaza en la toma de decisiones que los socios deben hacer de acuerdo al tamaño de sus activos, a las políticas de reparto de las utilidades y el nivel y estructura de la financiación.

Para ello se debe realizar un diagnóstico financiero que permite conocer la situación económica financiera de cómo ha sido el comportamiento y rentabilidad de la Cooperativa en cuanto a financiación, aplicación, liquidez de sus recursos. También el diagnóstico financiero permite conocer el movimiento de los fondos, lo cual,

permitirá evaluar la calidad y eficiencia de las decisiones gerenciales y la toma de decisiones por parte de los directivos de la organización.

Los recursos financieros que ha obtenido la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., es a través de donaciones por parte de organismos como la Unión Europea que con apoyo de la UNAG y el INTA se ha obtenido financiamiento no de recursos monetarios, sino que, una vez elaborado y aprobado el proyecto (semilla, insumos, herramientas, otros) es el organismo quien hace la gestión de adquisición de estos productos y entrega a la Cooperativa para que haga entrega y le dé seguimiento y recuperación del crédito.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., no hace repartición de excedentes porque el propósito es la de capitalizarla, aumentar en número de socios y brindarles un mayor y mejor servicio de acuerdo a sus necesidades, ya que como pequeños productores no tienen acceso a créditos de instituciones financieras. Por ejemplo un socio que desea realizar compra de ganado o rehabilitación de café, el monto del crédito es mayor y la Cooperativa no puede brindarle este crédito por la falta de recursos líquidos. La manera de medir el comportamiento de los recursos colocados recuperados es simple: el contador elabora un informe en donde muestra el total recuperado en el periodo, los gastos realizados y el saldo pendiente a recuperar, todo esto es una vez en el año, en asamblea general.

Se debe realizar un diagnóstico financiero el cual debe permitir detectar como está la situación económica y financiera de la Cooperativa, y de acuerdo a esto, se decidirá la planeación para la gestión de recursos y así obtener más ingresos para el desarrollo de las operaciones.

#### **4.2.3.3. Gestión Organizacional**

La Gestión Organizacional es un proceso complejo, que consiste en la ejecución secuencial de pasos o fases, que constituyen el trabajo típico de un administrador. Estas tareas pueden expresarse en forma generalizadas como funciones directivas que se ejercen a diversos niveles:

- a) **Planificación:** que consiste en establecer los objetivos de largo, mediano y corto plazo (metas) de la organización y en especificar los cursos de acción que se seguirán para conseguirlo. Debe haber coherencia entre los diversos niveles temporales de objetivos, los cuales por otra parte debe ser concretos, claros, y de ser posibles cuantificables para poder luego hacer comparaciones con los resultados.
- b) **Organización:** Consiste en diseñar determinar funciones y tareas, establecer unidades operativas, departamentos, divisiones, etc., y definir los circuitos y modalidades de la comunicación entre esas unidades.
- c) **Dirección:** consiste en orientar los esfuerzos de todos los empleados de la organización inclusive los directivos, hacia la obtención de las finalidades organizativas.
- d) **Control:** consiste en procurar que todo se haga según las provisiones, asegurando la obtención de los objetivos de la organización, mediante la comparación de los resultados reales con los resultados esperados para definir el nivel de ajuste o de divergencia entre ambos y emprender las acciones correctivas que reencaucen la situación. (Arnoletto, 2010)

Al hablar de Gestión Organizacional se refiere al cumplimiento de metas u objetivos que con anterioridad se formularon, trabajo realizado por el administrador para alcanzar estos objetivos o metas, las que están formadas por una serie de tareas o funciones distribuidas de la siguiente manera:

- Planificación de todos los recursos incluyendo la elaboración de los objetivos y acciones que se necesitaran para la marcha de las actividades
- Organización que se refiere al diseño de las tareas y funciones que se realizarán en el ejercicio de estas operaciones.
- Dirección a nivel de todos, se incluye a los directivos y empleados para la buena marcha de las operaciones y lograr alcanzar los objetivos planteados.
- Control para que todo lo planificado se realice de acuerdo a lo que se planteó en un inicio, logrado alcanzar los objetivos propuestos.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., considera importante la Gestión Organizacional, ya que de ella depende el fortalecimiento económico e integral por lo que anualmente realizan Asamblea General para elaborar el Plan Operativo Anual que se ejecutará en el siguiente periodo, efectúan un análisis del periodo anterior, de las dificultades y objetivos que no se lograron alcanzar al igual de los logros obtenidos. En cuanto a la organización, consideran que están bien organizados porque cada comisión ejerce las funciones para los que fueron formadas, es la Junta de Vigilancia quien da seguimiento a las comisiones para ver el cumplimiento de los objetivos. La Directiva tiene cuatro (4) años de haberse reestructurado y a partir de allí, la organización de la misma ha sido positiva, se ha tenido un mejor control de las operaciones lo que les ha permitido cumplir los objetivos y planes propuestos.

#### **4.2.3.4. Organización**

La Organización es el proceso de dividir el trabajo a realizar y coordinar el logro de resultados que tienen un propósito común, el acto de combinar habilidades, posibilidades técnicas, experiencias, recursos y todos los elementos que podrían convertirse en resultados. (Rodríguez, 2010)

La formación de una organización permite una buena coordinación en la ejecución de los diferentes trabajos para lograr obtener resultados positivos, de ello depende la adopción de habilidades de parte del personal, de las habilidades y experiencias para alcanzar esos resultados.

Los directivos de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L. consideran que les ha sido de mucha importancia la organización, ya que las experiencias pasadas les ha permitido mejorar y alcanzar los objetivos que se han propuestos, no tienen la capacidad intelectual que se debería, sin embargo, han combinado sus habilidades y recursos para salir adelante y mantener estabilidad a la Cooperativa.

Una organización, pública o privada, es una unidad social o conjunto de personas que están relacionadas según cierto orden y realizan actividades que procuran alcanzar una o varias finalidades. Ejemplos típicos de organizaciones privadas son

las empresas, que se caracterizan por la búsqueda de clientes y una finalidad lucrativa, aunque hay empresas (unipersonales o familiares, muy pequeñas) que no pueden considerarse organizaciones, a causa de su estructura extremadamente simple.

Una organización consiste en diseñar y determinar funciones y tareas, establecer unidades operativas, departamentos, divisiones, etc., y definir los circuitos y modalidades de la comunicación entre esas unidades. Esa organización debe responder a dos requerimientos básicos, aparentemente contradictorios pero complementarios: la necesidad de dividir las tareas y la necesidad de coordinarlas. La función de organización coordina las tareas estableciendo relaciones permanentes entre entidades, para configurar una estructura de autoridad jerarquizada, y establecer el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones. (Arnoletto., 2010)

La organización consiste en la decisión de un grupo de personas interesadas en formar una sociedad con el objetivo de llevar a cabo una actividad que les venga a beneficiar personalmente, también es el proceso de dividir el trabajo a realizar en la sociedad y llevar a cabo las actividades asignadas a cada uno de los socios.

Permite diseñar un plan operativo y echar a andar las operaciones propuestas para lograr sus objetivos, se debe dividir las diferentes actividades y llevarlas a cabo para el desarrollo de la empresa, Una organización debe estar bien estructurada y debe responder a las necesidades para lo cual fue formada.

Mantenerse bien organizados les ha permitido a los directivos de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., cumplir sus funciones realizando y coordinando el trabajo para lograr resultados positivos, las responsabilidades se comparten, la comunicación la realizan de manera directa; se han visto los resultados, de las experiencias y debilidades que se cometieron en el pasado les ha permitido mejorar poco a poco, dando solución y superando esas debilidades.

#### **4.2.3.4.1. Director Financiero**

Director Financiero es toda persona responsable de una decisión significativa en materia de inversión o financiación en la empresa. El Director Financiero está profundamente implicado en el diseño de políticas financieras y de la planificación estratégica. A menudo tendrá responsabilidades directas generales más allá de los importantes temas estrictamente financieros y puede ser también miembro del consejo de administración.

Es responsable de la organización y supervisión del proceso de presupuesto de capital. No obstante, los principales proyectos de inversión de capital están tan estrictamente ligados a los planes de desarrollo del producto, de producción y de mercadotecnia, que los directores de estas áreas inevitablemente llamados a analizar y planificar los proyectos. (Gómez, 2009)

Es responsabilidad del Director Financiero o Gerente Financiero del diseño y elaboración de políticas financieras que le permitan a la organización la toma de decisiones financieras que beneficien el proceso de la misma, cabe mencionar que el director financiero tiene también la responsabilidad de tomar decisiones reveladoras en materia de inversión y/o financiamiento de la organización, es quien elabora el presupuesto del capital y los principales proyectos de inversión de capital están juntamente ligados a los planes de desarrollo. El director financiero también puede formar parte del consejo de administración de la empresa u organización.

Es la Junta Directiva y principalmente el presidente quien a la vez funge como representante legal de la Cooperativa Ramiro Sánchez R.L., quienes ejercen la función financiera de la cooperativa, la de gestionar y obtener recursos para dar respuesta a los socios.

El administrador financiero interactúa con otros administradores para que la empresa funcione de manera eficiente. Este a su vez trata de crear planes financieros para que la empresa obtenga los recursos financieros y lograr así que la empresa pueda funcionar y a lo largo expandir todas sus actividades:

- Debe saber administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compras de materia prima, adquisiciones de maquinaria y equipos, pago de salario entre otros.
- Debe saber invertir los recursos financieros excedentes en operaciones como: inversiones en el mercado de capitales, adquisiciones de inmuebles, terreno u otros bienes para la empresa.
- Manejar de forma adecuada la elección de productos y de los mercados de la empresa.
- La responsabilidad de la obtención de calidad a bajo costo y de manera eficiente.
- Y por último la meta de un administrador financiero consiste en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización. (Meiba & Madrid, 2009)

El Director Financiero tiene bajo su responsabilidad el buen desempeño y aplicación de los recursos de una entidad, la de saber invertir el capital y la ejecución de los mismos, también es responsable del patrimonio, de manejar correctamente los bienes de la empresa, debe de elaborar políticas financieras y realizar la planificación para la buena inversión, ejecución y resultados positivos que venga a cumplir con los objetivos y estrategias elaborados con antelación.

Es el Director Financiero el responsable de la organización y supervisión de la inversión de ese capital que este estrictamente unido a los planes de desarrollo y de mercado. Debe saber administrar este capital de una manera eficiente y eficaz, por lo que debe:

- Saber administrar los recursos financieros para las diferentes operaciones que ejerce la organización.

- Saber invertir estos recursos y sus excedentes.
  
- La responsabilidad de obtener a bajos costos y de manera eficiente, productos de calidad para las operaciones que realiza la organización.
  
- Lo más importante, la de planear, obtener y usar estos fondos para maximizar el valor de la organización.

Es la Comisión Económica de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., que selecciona, aprueba y autoriza los créditos, dar seguimiento y recuperación de los mismos, la que elabora las políticas de créditos, la Junta Directiva, en este caso, el presidente, realiza la gestión de recursos para la cooperativa, gestiona proyectos de beneficio, la aplicación de los recursos ha llegado a los beneficiados y se ha tenido resultados positivos en el manejo de estos recursos.

#### **4.2.3.4.2. Tesorero**

El tesorero es directamente responsable de la vigilancia de la tesorería, la obtención de nueva financiación y de las relaciones con los bancos, accionistas y otros inversores propietarios de los títulos de la empresa.

En las empresas pequeñas es probable que el tesorero sea el único directivo financiero. Las empresas más grandes tienen también un jefe de control de gestión que confecciona los estados financieros, gestiona la contabilidad interna y vigila el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Puede observar que el tesorero y el jefe de control de gestión tienen funciones diferentes: la principal responsabilidad del tesorero es obtener y gestionar el capital de la empresa, mientras que el jefe de control de gestión inspecciona para ver si el dinero se utiliza eficientemente. (Gómez, 2009)

El tesorero ejerce la función de gerente financiero en una empresa u organización, ya que tiene bajo su responsabilidad todo lo que se relaciona los recursos monetarios,

la custodia de los bienes de la misma. También la de gestionar recursos y las relaciones con los bancos, accionistas e inversionistas, es responsable de la elaboración de los informes financieros, de las obligaciones fiscales y de todas las operaciones económicas y productivas de la empresa u organización.

La responsabilidad del tesorero de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R,L, recae en la custodia de los bienes de la Cooperativa, de las garantías de los créditos de los asociados y la de realizar depósitos del efectivo recaudado. No realiza informes financieros ni gestiona financiamiento que permita a la Cooperativa aumentar su capital y abastecer las necesidades de los socios.

De acuerdo con las reglas y normas del Comité de Finanzas, el tesorero es el director de finanzas, y en general sus funciones incluyen el control de los fondos corporativos y atender los asuntos de la organización donde quiera que se encuentre, más en concreto sus deberes y responsabilidades son las siguientes:

- a) Banca: tiene la custodia y es responsable de todo el dinero y depositara a nombre de la organización, en depósitos aprobados por el presidente, todos los fondos que estén en su posesión a cuenta de la organización.
- b) Crédito y Cobranza: ejercerá la supervisión sobre todos los registros de los cajeros, receptores de efectivos y cobranza y los libros de cuentas por cobrar. Iniciará y aprobará todas las políticas y procedimiento de crédito.
- c) Desembolsos: autorizará desembolsos de cualquier clase con su firma en los cheques. Esto incluye la supervisión directa de las cuentas por pagar y de los departamentos de nóminas y la supervisión indirecta de todos los departamentos con el fin de verificar la exactitud de las facturas presentadas para pago. Llevará registros adecuados de las aprobaciones autorizadas y también verificara que todas las transacciones financieras cubiertas por actas de las comisiones administrativas, ejecutivas y el consejo de directores estén ejecutadas y asentadas como es debido.

- d) Informes Financieros Generales: preparará y supervisará todos los registros de contabilidad general. Preparará e interpretará todos los estados financieros incluyendo la preparación de los informes trimestrales y anuales que se envían a los accionistas.
  
- e) Préstamos: aprobará todos los préstamos y anticipos otorgados a los empleados dentro de los límites prescritos por el comité ejecutivo. (Rober & Govindaraja, 2008)

Es responsabilidad del tesorero, las finanzas y la obtención de recursos de la organización, de la relación que debe tener con las entidades financieras, con los inversionistas y con los socios de la organización. Debe de elaborar y supervisar los estados financieros dar cumplimiento a las obligaciones que la organización tenga o deba con sus proveedores, con entidades financieras, las obligaciones fiscales y del INSS.

Su principal función es la de gestionar y obtener capital para la ejecución de las estrategias, sus deberes y responsabilidades van dirigidas al manejo de las actividades relacionadas a la salvaguardia del dinero, depositándolos a nombre de la organización, inspección y control en las cuentas por cobrar, revisará y aprobará junto con los directivos, políticas de crédito que sean positivas y beneficien los intereses de la organización. Será responsable de la revisión y aprobación de los créditos, velará por la agilización y efectividad de la recuperación de los mismos, es responsable de la preparación y supervisión de los registros contables e interpretación de estos.

El tesorero de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., no ejerce las funciones que el cargo exige, debido a que tanto la persona como el resto de la directiva y demás asociados no cuentan con un nivel académico aceptable ni han tenido conocimiento o capacitación de lo que es la responsabilidad de este cargo, no han sido capacitados por medio de los mismos organismos que los apoyan de manera económica para el uso adecuado y custodia de este fondo. De acuerdo a los

estatutos de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., son funciones del tesorero las siguientes:

- 1) El Control Contable de todas las actividades de la Cooperativa.
- 2) La custodia de los Títulos y Derechos de la Cooperativa, la documentación bancaria, los certificados de aportación otros de naturaleza similar.
- 3) Firmar junto con el Presidente y el Secretario los certificados de aportación.
- 4) Firmar junto con el Presidente los documentos de salida de fondos de la Cooperativa y en general aquellos que la Cooperativa resulte obligada económicamente con terceros.
- 5) Presentar periódicamente informes contables y económicos sobre la situación de la Cooperativa.
- 6) Cualquier otra función acordada por el Consejo de Administración.
- 7) Los que expresamente le asignen los Estatutos, los Reglamentos Internos, la Asamblea General o le otorgue el Consejo Administrativo.

#### **4.2.4. Planificación Financiera**

Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. También puede decirse en forma más simple que la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados, planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de como se hizo; la planeación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento (Moreno, 2007)

La Planificación Financiera permite elaborar una serie de técnicas que ayuden a realizar las diferentes operaciones que la organización pretende alcanzar y cumplir con los objetivos planteados. En la Planificación Financiera se debe de incluir las metas económicas (dinero) que se pretende alcanzar, la que le ayudará a la

organización tomar las acciones que se deberán tomar a futuro y la que le servirá alcanzar esos objetivos.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., elabora un Plan Operativo Anual (POA) en donde se planifican los objetivos y metas que se pretenden alcanzar en el nuevo periodo, al igual los costos y gastos que se deberán cubrir para la ejecución de esas metas. En este plan se incluyen las metas que se deberán alcanzar a corto plazo, entre las que se mencionan:

- La recuperación de los créditos de semilla criolla.
- Colocar créditos de postrera y primera.
- Mejorar la selección y/o filtro de clientes para la colocación de los créditos.

En la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., se realiza un análisis de las metas que se lograron alcanzar y las que no se cumplieron en el periodo anterior, que permite corregir para evitar caer en el mismo error que son parte de las debilidades que la cooperativa ha tenido como es la falta de recursos, de medios para la movilización y agilizar así, la recuperación de los créditos, falta de personal técnico y administrativo y la de un adecuado local que permita una buena atención a los socios. También en el POA se hace una programación de las sesiones que la junta directiva deberá realizar en el periodo, en la que se analizan las metas alcanzadas de la que solo se logra alcanzar 80 del 100% de las sesiones programadas.

Describe las estrategias y tácticas que utilizará la empresa para lograr una mejor estabilidad una buena situación financiera en el futuro. El Plan Financiero es parte del plan estratégico general de la compañía, teniendo como objetivo dirigir la empresa hacia las metas de la firmas y hacia la maximización de su valor comercial, usando datos para desarrollar un sistema financiero en tiempo real que facilite la toma de decisiones para lograr los objetivos de la organización (Den Berghe, 2010)

La Planificación Financiera permite diseñar, elaborar y definir las estrategias que aplicará la organización para alcanzar una estabilidad financiera a futuro. Elaborar

una Planificación Financiera que reúna todas las operaciones, dependerá el éxito de la entidad, ya que se toman en cuenta lo financiero (que es lo que se va a invertir), lo operacional y administrativo de este proceso para alcanzar las metas propuestas.

En la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., no se realiza una planificación financiera que muestre las estrategias y metas a ejecutar para lograr los objetivos y estabilidad financiera en la Cooperativa. No realiza una planificación financiera, que permita dirigir el rumbo hacia las metas programadas, facilitará desarrollar un sistema financiero que le permita la toma de decisiones y lograr así, los objetivos de la Cooperativa.

#### **4.2.4.1. Gestión Estratégica**

Está basado en el poder de la gente y establecer que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptivas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. Las estrategias deben responder a la Visión y la Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

La expresión Gestión Estratégica está formada por dos elementos que según el Diccionario Laousse significan:

- Gestión: acción y efecto de administrar.
- Estratégica: arte de dirigir las operaciones, habilidad para dirigir un asunto.

De acuerdo con esto, Gestión Estratégica podría definirse “Acción y efecto de administrar hábilmente un negocio”. Sin embargo, esta definición si bien es un buen elemento de arranque, dista mucho de ser totalmente plausible, en realidad, los cambios ocurridos en nuestros tiempos nos llevan a pensar que la Gestión Estratégica es mucho más de lo que se menciona en la definición anterior, de hecho, pensamos que la Gestión Estratégica es:

“Acción y efecto, por parte de la Gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para

ser competitivos a mediano y largo plazo. También se define la Gestión Estratégica como “Arte y/o Ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear primeramente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”. (Betancourt, 2006)

La Gestión Estratégica será elaborada y ejecutada por el gerente financiero que es el que debe crear, dentro de sus propias funciones, las estrategias para sobrevivir y competir a corto, mediano y largo plazo, debe responder a la visión y misión de la organización. Es la acción y efecto de administrar de manera eficiente las actividades de una entidad, lo que le permitirá mantenerse en el mercado y ser competitivos a corto plazo.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R. L., a través de la Junta Administrativa debe elaborar las estrategias para mantenerse a corto plazo y anticipar las estrategias para lograr las metas que se plantean a mediano y largo plazo, anticipando de igual manera, los cambios que les permitan garantizar el futuro de la Cooperativa. Estas estrategias elaboradas deben estar unificadas a la visión y misión de la Cooperativa.

#### **4.2.4.2. Estrategias Eficiente y Eficaz**

La eficiencia: se fundamenta en la productividad y se conoce como la relación existente entre los recursos y los insumos utilizados frente a los resultados obtenidos, los que deben tener el menos costo en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad.

Una Gestión se considera eficiente cuando al evaluarla se comprueba:

- a) Se midió la productividad administrativa, operativa y financiera en la relación con los recursos utilizados y los servicios prestados o el bien producido.
- b) Se pudieron valorar los costos y beneficios a fin de determinar la eficiencia o su rentabilidad con los recursos utilizados.

- c) Se identificaron los procesos administrativos y operativos utilizados en la transformación de bienes a fin de evaluar la celeridad y los costos incurridos en el proceso productivo.
- d) Se estableció la adecuada utilización de los recursos en el logro de los objetivos previstos.
- e) Se determinó la cobertura alcanzada en la producción o prestación de servicios al lograr las metas establecidas al menos costo y adecuada calidad.  
(Lawrence, 2010)

Las estrategias eficientes son las que se logran cumplir exitosamente, de los resultados obtenidos, los recursos utilizados, el tiempo aplicado y los costos que fueron utilizados para el logro de las estrategias planificadas. En donde fue elaborada una planificación administrativa, operativa y financiera bien estructurada y en las que se lograron resultados positivos.

Para lograr los objetivos que se ha planteado desde un inicio la Cooperativa debe crear estrategias eficientes que le permita:

- Una organización a nivel interno de los socios, desde la formación de comisiones que ejecuten programas y/o proyectos, así como la formalización de sus bienes para la obtención de mayores y mejores beneficios.
- Que los socios estén conscientes de que el patrimonio de la Cooperativa es de ellos, por lo que deben darle un adecuado uso a los créditos y ser responsables en cuanto al pago del mismo, para beneficiar a otros que tienen igual necesidad.
- Actualizar el reglamento Interno y el de Crédito de la Cooperativa que les sirva para una mejor aplicación de los créditos y la ejecución de recursos financieros.

Eficaz: es el logro de un resultado de manera oportuna y que guarda relación con los objetivos y metas planeadas.

Una gestión se considera eficaz cuando al evaluarla se comprueba que:

- f) Se hayan cumplido las metas, planes y programas preestablecidos por el ente económico, las que deben estar fundamentadas en las políticas empresariales determinadas en los objetivos básicos y completarlos en la misión de la organización.
- g) Se hayan determinado el grado de cumplimiento de los resultados alcanzados frente a lo programado.
- h) Se determinó si el servicio prestado se entregó oportunamente, si se terminó en el tiempo (Lawrence, 2010)

La eficiencia de estas estrategias son los resultados obtenidos de todas esas metas y objetivos que se han planteados a corto plazo; todas estas deben estar relacionadas a las políticas de gestión de la Cooperativa.

La eficiencia de los resultados de las estrategias de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., está relacionada a la misión de la misma, las metas y objetivos planificados que se logran alcanzar de manera eficiente da una imagen positiva, con deseos de continuar a pesar de los diferentes obstáculos que se han presentado en el trayecto, pero que han logrado alcanzar. Una buena organización, planificación y ejecución de las operaciones administrativas, financieras, les abrirá oportunidades ante las entidades y organizaciones que soliciten apoyo.

#### **4.2.4.3. Control de Gestión**

El Control de Gestión ocupa un lugar central en la formulación de estrategias y en el control de las tareas. La formulación de estrategias es la actividad menos sistemática y el control de gestión entre los dos, la formulación de estrategias se interesa en el largo plazo, el control de las tareas, en las actividades inmediatas y el control de gestión se encuentran a la mitad.

La formulación de estrategias se vale de aproximaciones muy generales sobre el futuro, mientras que el control de las tareas aprovecha datos del momento, el control de gestión está entre ambos extremos. Toda actividad requiere planeación control, pero el enfoque varía en cada una. El proceso de planeación es mucho más importante en la formulación de estrategias, el proceso de control es mucho más importante en el control de las tareas en el control de gestión. El control de gestión consiste principalmente en la implementación de estrategias, buena parte del proceso de control de gestión o administrativo consiste en relaciones informales entre un gerente y otro, o entre un gerente y sus subordinados. (Robert & Vijay, 2008)

En el Control de Gestión se toman en cuenta la formulación de las estrategias y la manera de como ejecutar estas estrategias, ya que toda actividad debe ser planeada con anticipación y controlada en el ejercicio. El Control de Gestión consiste en la ejecución de las estrategias; el control es fundamental en la gestión e implementación de estas estrategias y depende también de la eficacia y eficiencia del Gerente Financiero para el logro de los objetivos.

En la Cooperativa Ramiro Sánchez R.L., existe Control de Gestión en la formulación de las estrategias que beneficien el crecimiento de la Cooperativa y sus asociados, ya que a través de ello, le permitirá la implementación adecuada, la planificación y ejecución de estas estrategias, logrando alcanzar los objetivos en cuanto a:

- ✓ Recuperación de la cartera de crédito a corto plazo.
- ✓ Realizar gestiones de recursos para aumentar el capital de la Cooperativa.
- ✓ Diseñar proyectos de desarrollo cooperativo y obtener cooperación externa.
- ✓ Tener un control adecuado y definido de las finanzas de la Cooperativa.
- ✓ Presentar periódicamente informes financieros para el control y toma de decisiones de sus asociados.

### **4.3. Entidades del Sistema Financiero**

Los Sistemas Financieros abarcan, empresas, bancos e instituciones que satisfacen las decisiones financieras de las familias, las empresas los gobiernos locales y del exterior, como se puede ver el sistema financiero es tan amplio e importante que en la actualidad, la política monetaria es la herramienta más importante con la que cuenta un gobierno para controlar los ciclos económicos. Los bancos centrales recurren a la oferta monetaria para estabilizar la economía cuando los niveles de desempleo crecen o para frenar la economía cuando los precios suben. (García, 2009)

Las entidades financieras están constituidas por los bancos y financieras que permiten a las empresas obtener recursos para la inversión y realización de las actividades que forman la operacionalización de las empresas. Sirven como una herramienta importante con la que cuenta el gobierno para disponer recursos para los diferentes ciclos económicos, ya que existen muchos bancos y financieras que prestan servicios de financiación aplicando políticas crediticias que se deben cumplir a fin de obtener el financiamiento, incluyendo también los intereses que varían de una entidad a otra.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., no ha logrado cubrir las necesidades a corto, mediano y largo plazo, ya que el capital con que cuenta no resuelve la demanda de los socios, además, no puede acceder a ninguna de las entidades financieras por no cumplir con los requisitos que estas les exige; los socios son productores de pocos recursos, no cuentan con garantías de valor, deben estar inscritas y al día con los impuestos, no tienen una estructura como garantía (el valor patrimonial) que pueda cubrir un crédito ante una entidad financiera, porque de igual manera, no cumple los requisitos, ya que esta debe superar el monto solicitado.

#### **4.3.1. Bancos**

Es un centro a que afluyen por una parte los capitales en busca de colocación, y a donde acuden, por otra, los que desean recibirlos a préstamos. Son pues, los

bancos intermediarios para el crédito y descansan en la confianza que inspiran a los capitalistas. Esa función que los bancos ejercen puede ser desempeñada por un particular, por una sociedad o por una institución de carácter público, creada por los gobiernos o favorecida por ellos con subvenciones y privilegios. Cuanto más amplia sea la base y mayor el núcleo de capitales sobre que se funde un banco, tanto más extenso será el círculo de sus operaciones, más completo los servicios que preste y más considerables los beneficios que realice; pero téngase en cuenta que su misión y su naturaleza son puramente económicas, que constituye una industria igual a todas las otras que no hay razón alguna para exigir que mantengan los bancos, una relación especial y más menos íntima con la autoridad del estado, al contrario, toda restricción presta la facultad de crearlos, es un ataque a la libre acción del trabajo, un obstáculo para el desarrollo del crédito y la prosperidad de la riqueza; si llega hasta el punto de conceder el monopolio a una de esas instituciones, entonces se le vicia por completo y se renuncia a una de las condiciones más precisas de la vida económica, que es la existencia del crédito y el movimiento que impone a la circulación de capitales.

Así como el crédito no se impone, tampoco es posible, sin cometer una injusticia, negar el derecho que tienen a hacer uso de ese elemento de producción aquellos que le disfruten. Solo la libertad de los bancos puede conseguir que estos establecimientos funcionen en el número con las condiciones propias de las necesidades que satisfacen.

Aunque la organización de los Bancos es por extremo variable, se clasifican, atendiendo a las formas generales del crédito, en Bancos de crédito personal y de crédito real, según que operan sobre simples promesas de pago, o mediando la garantía de cosas materiales. Los primeros son los llamados Bancos mercantiles, y los segundos se dividen en Bancos de crédito mobiliario y Bancos hipotecarios, conforme a la naturaleza mueble o inmueble de la garantía que exigen, subdividiéndose todavía estos últimos en Bancos territoriales, que anticipan sobre la propiedad rústica y urbana y Bancos agrícolas que prestan con garantía de labores, cosechas y frutos. (Piernas, 2009)

Son los bancos instituciones meramente económicas que prestan sus servicios en la colocación de recursos, aplicando intereses por ello. Cuanto mayor sean los bancos, mayor serán las operaciones, amplio los servicios que preste y mayor los beneficios que realice. Los bancos por el tipo de servicio que presta, sus colocaciones crediticias se clasifican en:

- ✓ Bancos de crédito personal
- ✓ Bancos mercantiles
- ✓ Bancos de crédito mobiliario
- ✓ Bancos de crédito hipotecario

Conforme al tipo de crédito que se realice, la garantía que respalde este crédito debe cubrir y garantizar la recuperación del mismo.

Los recursos que la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., ha obtenido para dar respuesta a la demanda de los socios, ha sido a través de donaciones de organismos como:

- La UNAG, quien apoya en la formulación de los proyectos para que sean presentados ante organismos no gubernamentales.
- La Unión Europea ha apoyado en la adquisición de semilla de granos básicos, insumos y herramientas.

La Cooperativa está desarrollando un proyecto con la Unión Europea a través de SILVATA, la UNAG y el INTA, como una gestión mixta, con el propósito de la recuperación de semilla criolla de granos básicos para que los socios no dependan de semilla del exterior. Esto permitirá la elaboración de un banco de semilla. Lamentablemente la Cooperativa no puede optar a financiamiento a través de estas entidades bancarias por no cumplir con los requisitos que éstos les exige.

#### **4.3.2. Financieras**

Sociedad intermediaria en los mercados de capitales. Las sociedades financieras colocan recursos de su propio capital, de sus empresas matrices o filiales, o

cantidades recibidas de clientes. Las sociedades financieras tienen como objetivo fundamental intervenir en el mercado de capitales y otorgar créditos para financiar la producción, la construcción, la adquisición y la venta de bienes a mediano y largo plazo. Las sociedades financieras pueden también promover y crear empresas mercantiles, suscribir o colocar obligaciones de empresas privadas, captar fondos directamente del público y realizar otras diversas operaciones financieras.

El término “entidad financiera” es más general y se aplica a todas las instituciones que realizan operaciones de intermediación financiera: bancos, sociedades de diversos tipos, etc., las sociedades financieras están más especializadas que las entidades bancarias (Conceptos, 2013)

Las financieras se encargan de la colocación de recursos con el objetivo de otorgar créditos para las diferentes actividades que componen la economía de un país, aplicando, como entidad que presta dinero, intereses al capital prestado. Las financieras realizan un papel muy importante en lo que respecta, ya que muchos pequeños, medianos y grandes empresarios pueden optar y adquirir financiamiento a través de ellas, porque son flexibles en cuanto a garantías y otros trámites.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., se formó con el propósito de ayudar y apoyar a los pequeños y medianos productores que no pueden tener acceso a financiamiento a través de financieras, apoyándoles de manera monetaria e insumos para sus diferentes cosechas, sin embargo, como organización, la Cooperativa no ha podido obtener financiamiento a través de estas entidades por la falta de requisitos que respalden el monto solicitado.

#### **4.4. Área Financiera**

##### **4.4.1. Generalidades**

El área financiera está constituida por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de una empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de dicha empresa y a proteger el capital invertido.

La función financiera resulta esencial para el éxito de toda negociación fabril: hay que invertir en materia prima la cantidad óptima de dinero, obtener los préstamos bancarios, proveerse de suficiente capital fijo (terrenos, plantas, maquinaria y equipo), conceder créditos a clientes y mantener las operaciones de la empresa a un nivel rentable con los fondos y recursos disponibles. (González, 2002)

El Área Financiera es un departamento de la organización encargado de dirigir los asuntos correspondientes a lograr el crecimiento económico-financiero de la entidad, el resguardo de los activos y el capital de la misma.

Por el tamaño de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., no cuenta con un área financiera que dirija directamente los asuntos financieros de la misma, sin embargo, pensando a futuro, la Cooperativa tiene como meta primordial la administración de los recursos financieros con el fin de alcanzar los objetivos de la misma. Para los asociados, las finanzas requieren mucho interés para la ejecución de programas que vienen a beneficiar a los pequeños y medianos productores de las comunidades del municipio de Esquipulas.

#### **4.4.1.1. Definición de Finanzas**

El término finanzas proviene del latín "finís", que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros (con la transferencia de dinero se acaba la transacción).

Estudia el flujo del dinero entre individuos, empresas o estados. Las finanzas son una rama de la economía que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos.

Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de éste y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero. También suele definirse como el arte y la ciencia de administrar dinero (Corrales & Madrid, 2009).

Las Finanzas es un área de la actividad de economía que se dedica a la gestión y obtención del dinero para la realización de inversiones para el desarrollo de un individuo, institución, empresa y/o organización y cumplir sus objetivos. Nos permite la manera de obtener y gestionar recursos, de los fondos que se necesitan para el cumplimiento de los objetivos de la empresa; nos ayuda a planificarnos para la mejor aplicación de los mismos, la forma de financiarse y de invertir para el crecimiento de la empresa y cumplimiento de los objetivos.

Para la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., las Finanzas es el motor que ejecuta todas las operaciones tanto económica, administrativas y operativas de la asociación. Es la base fundamental que permite la gestión de recursos para beneficiar a los asociados y cumplir los objetivos planeados.

#### **4.4.1.2. Importancia de las finanzas**

Las finanzas se encargan de determinar el valor, en tal sentido, la pregunta de ¿Cuánto vale algo?, se plantea continuamente. Las finanzas se ocupan además de la forma como se toman las mejores decisiones en términos de inversión, financiamiento y reparto de dividendos. Por su parte, Gitman (2003) define a las finanzas, como el arte y la ciencia de administrar dinero. En general todos los individuos, familias, empresas y organizaciones de distinto tamaño y tipo obtienen dinero, lo invierten y lo ganan, es ahí donde las finanzas intervienen en todo el proceso de transferencia de dinero entre personas, organizaciones, gobiernos y países. Como ciencia, las finanzas se enfocan a tres áreas importantes como son la administración financiera, las inversiones y los mercados e intermediarios financieros, en las tres se realizan las mismas transacciones financieras pero con un enfoque diferente en cada caso. (Contreras de Ussher, 2010)

Las finanzas también nos ayudan a conocer el valor de nuestro dinero, invertido o no, en un lapso de tiempo, esto podría resultar de ayuda para tomar las decisiones en cuanto a inversiones en los que intervienen intereses.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., considera que las finanzas son importante, porque se encarga de gestionar recursos para el ejercicio de las operaciones de una entidad y la manera de aplicar los recursos, además la de crear alternativas para obtener mejores resultados y tomar las mejores decisiones en la cooperativa.

La forma de aplicación de las Finanzas en la Cooperativa, es de manera empírica, ya que ellos no cuentan con un profesional en la materia, pero han logrado obtener y ejecutar los recursos financieros, haciendo una eficiente colocación de los mismos.

#### **4.4.1.3. Principios básicos de las finanzas**

Las finanzas son el estudio de la gestión de los fondos y la asignación de capital entre las entidades públicas y negocios. Explora las relaciones entre acciones, bonos y mercados de productos básicos. El estudio de las finanzas también se centra en el papel del individuo en la estabilidad financiera de una economía en particular. Esta es la razón por la que los principales factores económicos en el ámbito de las finanzas son la demanda y la oferta, la estabilidad financiera, el estado de crecimiento económico y el comercio. (Arroyo, 2014)

Un principio básico de las finanzas establece que la función primordial del sistema es satisfacer las preferencias de consumo de la gente, incluyendo todas las necesidades básicas de la vida, entre ellas la alimentación, el vestido y la vivienda. Las organizaciones económicas, como las empresas y los gobiernos, tienen el propósito de facilitar el logro de esta función primordial.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., aplica los siguientes principios económicos:

- La buena mayordomía, procuran hacer buen uso de los bienes de la Cooperativa.

- Debe existir equilibrio entre las entradas y las salidas de dinero en la Cooperativa, procuran tener solvencia, que siempre exista efectivo disponible para aprovechar las oportunidades que se le puedan presentar.
- No adquirir nada que no sepa exactamente cómo lo va a vender o utilizar, procuran no adquirir artículos que no saben que uso se les va a dar, y que se pueda convertir en pérdidas para la Cooperativa.

#### **4.4.1.4. Aplicación de las finanzas**

Según Arroyo (2014), las Finanzas se ocupan de la forma de seleccionar los fondos necesarios para la actividad (origen o fuentes de fondos, que dan lugar a la financiación) y de la forma de utilizarlos (aplicación o empleo de fondos, que constituyen la inversión); en consecuencia, nos enseñan como optimizar la forma de financiarse y de invertir.

Las Finanzas tratarán de buscar la combinación idónea de fuentes de financiación, así como el mejor conjunto posible de inversiones para alcanzar los objetivos de la organización.

La Gestión y Aplicación de los recursos para la ejecución de las actividades de una organización va a dar como resultado el alcance de los objetivos propuestos, viniendo a satisfacer las necesidades de los beneficiados logrando también realizar la mejor manera de inversión de estos recursos.

Para la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., una operación financiera, siempre puede tener dos puntos de vista diferentes, pero complementarios, la inversión y del financiamiento.

Inversiones: Buscar opciones de inversión con las que pueda contar la Cooperativa, opciones tales como la creación de nuevos productos, adquisición de activos, ampliación del local, compra de títulos o acciones, etc.

Financiamiento: Buscar fuentes de financiamiento para la Cooperativa, fuentes tales como préstamos, créditos, emisión de títulos valores, de acciones, etc.

#### **4.4.1.5. Las finanzas respecto a la contabilidad y la economía**

##### **4.4.1.5.1. Relación con la Contabilidad**

“Comúnmente el vicepresidente de finanzas controla las actividades de finanzas (tesorero) y de contabilidad (contralor). Estas funciones se relacionan en forma estrecha y generalmente se traslapa; de hecho, las finanzas para la administración y la contabilidad no se distinguen con facilidad. A menudo, en las empresas pequeñas, el contralor realiza la función de finanzas, y en las empresas grandes muchos contadores participan en diversas actividades financieras. Sin embargo, existen dos diferencias básicas entre las finanzas y la contabilidad; una destaca los flujos de efectivo y la otra, la toma de decisiones.” (Gitman, 2000)

Las Finanzas tienen relación con la Contabilidad, ya que se ejercen las mismas funciones: el manejo de los recursos de una organización. Son las Finanzas las encargadas de gestionar y ejecutar recursos y la Contabilidad la de registrar y dar seguimiento a la inversión de estos recursos en las diferentes operaciones aplicados.

Para la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., las finanzas se relacionan con la contabilidad, ya que, toda acción financiera que realiza la Cooperativa es contabilizada con anotaciones básicas, la contabilidad de la Cooperativa le permite a sus socios tener información ordenada con respecto a la situación financiera de la misma.

##### **4.4.1.5.2. Relación con la Economía**

Por otra parte, la economía aporta a las finanzas la perspectiva global del sistema económico y las herramientas para las principales proyecciones de las variables que la afectan. El directivo financiero debe comprender las interrelaciones entre los mercados de capitales y las empresas, cómo se interconecta la economía del país con la del resto del mundo, así como entender las proyecciones de la inflación, la

devaluación, la tasa de interés, etc. Sin embargo, esta globalidad pierde de vista los pequeños detalles que también son importantes, como la conciliación de caja, la administración de tesorería, los inventarios, etc. (Wong, 2000)

La parte económica juega un papel importante, ya que aporta a las finanzas herramientas para ejecutar las metas proyectadas. El encargado de las finanzas debe estar siempre al tanto de los diferentes cambios en la economía tanto a nivel interno como externo que le permita realizar estrategias que pueda mantener y a la vez ampliar el crecimiento de la organización.

Para la Cooperativa Ramiro Sánchez R.L., la economía aporta a las finanzas una visión de cómo deben de manejarse éstas; es decir, en dependencia de la situación económica vigente, asimismo se manejarán las finanzas de la Cooperativa. La economía permite a la dirigencia de la Cooperativa tomar decisiones financieras pertinentes.

#### **4.4.1.6. Las finanzas como relación entre liquidez, riesgo y rentabilidad**

Liquidez es la capacidad de pago a corto plazo; el riesgo, la posibilidad de perder; la rentabilidad, la capacidad de generar beneficios. Para muchos, el fin de las finanzas se resume en ganar dinero. Sin embargo, nadie invertiría en un proyecto rentable que fuera excesivamente riesgoso o que no permitiera pagar las obligaciones de corto plazo.

La relación entre liquidez, riesgo y rentabilidad es difícil de medir, pues existen otros múltiples factores. Sin embargo, con un esfuerzo de simplificación pueden hacerse algunas afirmaciones. Respecto de la liquidez, puede afirmarse que, en el corto plazo, la relación entre liquidez y rentabilidad es indirecta. Al respecto se pueden citar dos casos: el de los bancos, que otorgan mayor rendimiento por los depósitos a plazo que por los de ahorro, debido a que el primero es menos líquido que el segundo. O el caso de un tesorero que deberá pagar una mayor carga financiera por el financiamiento solicitado (menos rentabilidad) si desea tener mayor holgura para los pagos futuros (mayor liquidez). Lo que está detrás de esto es que en mercados

eficientes no es posible encontrar negocios sólo con beneficios y sin costos; lo que los economistas llaman coloquialmente "no hay lonche gratis" (Wong, 2000)

Para que una organización sea rentable debe tener liquidez, primeramente para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y un margen de posibilidad de perder, también la capacidad de obtener beneficios (ganancias) sobre las operaciones a que se dedica la misma.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., entiende que la liquidez es uno de los rubros en los que deben de mejorar porque aunque cuentan con liquidez como para mantener sus operaciones, no pueden facilitar créditos mayores a US\$ 1,000.00, porque carecen de la liquidez necesaria para realizarlo. Asimismo, debido a las experiencias obtenidas han disminuido el riesgo en los créditos que otorgan, aunque siempre existe un riesgo muy alto en sus operaciones, ya que básicamente dependen de la moral del deudor. En cuanto, a la rentabilidad se refiere, los socios de la Cooperativa creen que sus operaciones son rentables, eso ha permitido el crecimiento financiero de la misma.

#### **4.4.2. Forma de organización de las empresas**

El término "organización" tiene muchos usos. La organización formal es la estructura intencional de funciones. La organización informal es una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la autoridad formal pero que surge espontáneamente. El término "tramo de administración" se refiere al número de personas que un administrador puede supervisar efectivamente.

Organizar implica desarrollar una estructura intencional de funciones para el desempeño eficaz. Muchos errores de organización pueden evitarse si primeramente se planea la organización ideal para el cumplimiento de metas y después se hacen modificaciones en función del factor humano y otros factores situacionales. En la planeación de la organización se identifican las necesidades de integración del personal y se cuenta con la posibilidad de atacar las deficiencias en este campo.

Se detecta asimismo, la duplicación de esfuerzos, la falta de autoridad en las líneas de autoridad y comunicación y sobre todo la obsolescencia de algunos procedimientos. Una organización eficaz mantiene flexibilidad y se adapta a cambios en sus condiciones. (García, 2010)

La Organización es el proceso de dividir el trabajo a realizar y coordinar el logro de resultados que tienen un propósito común; el acto de combinar habilidades, posibilidades técnicas, experiencias, recursos y todos los elementos que podrían convertirse en resultados. Es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y que de esta manera puedan obtener una satisfacción personal al hacer sus tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales, con el firme propósito de alcanzar una meta o un objetivo.

Para la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., la estructura interna contribuye a explicar y predecir el comportamiento. Es decir, además de los factores individuales y de grupo, la relación estructural donde trabaja la gente tiene un resultado importante en las actitudes y el comportamiento del empleado. La Cooperativa mantiene una comunicación horizontal, donde todos sus miembros tienen voz y voto, y se toman decisiones democráticamente. (Ver anexo 5).

#### **4.4.3. El rol del especialista financiero en una empresa**

##### **4.4.3.1. El Administrador Financiero**

Por lo general, la función de la administración financiera se relaciona con un alto ejecutivo de la empresa denominado entre otros nombres como, Gerente de finanzas. El Gerente financiero coordina las actividades del tesorero y el contralor. El contralor maneja la contabilidad de costos y financiera, el pago de los impuestos y los sistemas de información a la administración. El tesorero, a cargo de la oficina, tiene como responsabilidad administrar el efectivo y el crédito de la empresa, la planeación financiera y los gastos de capital (Padilla, 2011)

El administrador financiero es una persona con autoridad para realizar las funciones que se mencionan: planeación, obtención de capital, administración de fondos, contabilidad y control, protección del activo, administración de impuestos, relaciones con los inversionistas, evaluación y consultoría, administración de los sistemas de información.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., actualmente se encuentra capacitando a una joven para que se desempeñe como administrador financiero, paralelamente reciben asesoramiento financiero de instituciones del gobierno, como el INFOCOOP y de otras instituciones como la UNAG. Debido a ésta situación las decisiones financieras están a cargo de la junta directiva de la Cooperativa.

#### **4.4.3.2. Dificultades financieras**

Los problemas económicos forman parte de la vida empresarial. Para superarlos es clave anticiparlos y actuar con rapidez nos dice, al respecto, la Unión Europea. La falta de experiencia del empresario y factores exteriores que escapan a su control como:

- la aparición de nuevos competidores,
- la pérdida de proveedores o
- una rápida rotación del personal, pueden hacer vulnerable a una empresa.

Las pequeñas empresas son particularmente propensas a sufrir problemas económicos, ya que a menudo carecen de recursos para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado. Es fundamental mantener las finanzas bajo estrecha supervisión, pues no siempre se ven de inmediato problemas que pueden llegar a ser graves. Entre la documentación de la UE sobre las dificultades financieras de las empresas, se agrupa en los bloques siguientes:

La renovación de las empresas forma parte de la economía de mercado

La literatura económica considera que el cierre de empresas es un elemento compatible con el desarrollo económico en una economía global (Antonio, 2012)

La insolvencia también es una oportunidad

Aunque existe una correlación natural entre la coyuntura económica y la cantidad de insolvencias, las quiebras también se producen en periodos de gran crecimiento del Producto Interno Bruto (Antonio, 2012)

Las dificultades financieras por las que atraviesan las organizaciones, entre otras, podemos mencionar,

- Las organizaciones tienen sus ciclos de vida, sufriendo las luchas y dificultades propias de cada etapa.
- Perder el enfoque de la organización.
- No sólo cuenta lograr los objetivos, sino que además estos deben ser logrados con el menor uso de recursos, o sea de manera eficiente.
- El no reconocer las fortalezas y debilidades propias y de los competidores.
- La falta de control interno.
- La utilización incontrolada e irracional de los recursos sólo pueden presagiar un fin ruinoso, algo que se ve tanto en pequeños como en grandes empresarios.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L, como toda entidad también enfrenta dificultades financieras, entre las cuales podemos mencionar:

- Falta de capacidad profesional entre los dirigentes de la Cooperativa.
- La Cooperativa necesita renovarse y procurar trabajar de manera más actualizada.
- Conocer las necesidades del mercado, los puntos fuertes de nuestros competidores, verificando y analizando la situación de la Cooperativa frente a ellos.
- Monitorear de manera permanente los cambios tecnológicos, culturales, sociales, políticos, y económicos. Buscar en dichos cambios la existencia de amenazas y oportunidades para la Cooperativa
- Mantener la organización, buscando con ello la armonía entre los diversos sectores, actividades y procesos de la Cooperativa.

#### **4.4.3.3. Fuentes de financiamiento**

Las fuentes financieras suelen clasificarse por su origen (procedente de la actividad o externa), su plazo (a corto o a largo) o por su régimen de propiedad (propia o ajena). La idea básica asociada al concepto de fuentes financieras es que siempre conllevan un incremento de pasivo. Existen operaciones, normalmente a corto plazo, que tienen un coste financiero (como el descuento de efectos, el factoring, el pronto pago de clientes, etc.) pero que no son fuentes financieras. Incluso en operaciones a largo plazo, se encuentra el caso del leasing, del que no siempre puede afirmarse que sea realmente una fuente financiera, aunque siempre incluye un coste financiero. El leasing sólo puede generar pasivos si la empresa va a ejercer la opción de compra. En los demás casos, será un gasto del ejercicio, ya se vaya a contabilizar como arrendamiento o como un componente de alquiler u otra de gasto financiero (Galindo, 2009)

Podemos señalar la importancia que tienen tanto los financiamientos a corto o largo plazo que diariamente utilizan las distintas organizaciones, brindándole la posibilidad a dichas instituciones de mantener una economía y una continuidad de sus actividades comerciales estable y eficiente y por consecuencia otorgar un mayor aporte al sector económico al cual participan.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., utiliza como fuente de financiamiento: la autofinanciación. Se constituyó con el aporte de los asociados, adicionalmente se reinvierte el excedente obtenido de las operaciones, asimismo ha logrado incrementar poco a poco su capital gracias a donaciones hechas por organismos nacionales e internacionales, entre los cuales, se pueden mencionar: el comité danés de solidaridad con Centroamérica, la Unión Europea, el INTA, SILVATA y la UNAG.

#### **4.4.3.4. Contabilidad**

La Contabilidad es un Sistema de Información que identifica, clasifica, registra, analiza, interpreta, evalúa e informa las operaciones de una Organización, de forma

completa, clara y fidedigna. Es importante a partir de cualquier definición, que la contabilidad siempre abarca los siguientes conceptos:

- Revisar los documentos generados en las operaciones de la Empresa
- Clasificar los comprobantes de dichas operaciones
- Registrar en los libros respectivos
- Elaborar los Estados Financieros (Zapata, 2007, pág. 9)

La Contabilidad es el Arte de registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos de dinero, las operaciones y los hechos que son cuando menos de carácter financiero, así como el de interpretar sus resultados; es una Ciencia aplicada que permite medir la riqueza de una empresa desde su creación y como con el tiempo esta puede cambiar, además es un conocimiento cierto y adquirido y no es una suposición de hechos sin relevancia alguna, es también una disciplina controladora de todas las actividades económicas en las que participa el hombre como ente en la sociedad, regula al mismo tiempo la interacción hombre-sociedad en todo lo referente a los aspectos socioeconómicos.

Para la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L, la contabilidad suministra información de la situación económica y financiera de la cooperativa lo cual es necesario para conocer el patrimonio de la misma y ejercer un control sobre ello. De acuerdo a eso podemos resumir sus objetivos:

- Medir los recursos.
- Reflejar los derechos de las partes.
- Medir los cambios de los recursos y de los derechos.
- Determinar los periodos específicos de dichos cambios.
- Tener la información usando la unidad monetaria como común denominador.

- Controlar las propiedades de la entidad
- Programar el uso que se dé a estas propiedades.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., lleva registros contables básicos, tales como: ingresos y egresos.

#### **4.4.3.5. Importancia**

El propósito fundamental de la contabilidad es proporcionar información financiera sobre una entidad económica a los diferentes usuarios, ya sean internos para la toma de decisiones administrativas y financieras, o usuarios externos como propietarios, acreedores, inversionistas potenciales, el estado y público en general, quienes tienen algún interés en la empresa o han proporcionado su capital por lo cual les interesa conocer el resultado de las operaciones. (Zapata, 2007, pág. 9)

La utilización de la Contabilidad es necesaria en compañías, grandes o pequeñas, es necesaria la aplicación de la Contabilidad para el correcto manejo de las finanzas, cerciorándose de si es posible realizar una Inversión, un control exhaustivo de las deudas y por consiguiente, un manejo preciso de los pagos tributarios, manteniendo todo controlado, en regla y completamente legalizado.

El tesorero de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., considera de mucha utilidad la Contabilidad, ya que permite obtener información útil para poder aplicarse en una posterior decisión económica.

#### **4.4.3.6. Funciones**

La información contable debe servir fundamentalmente para:

- Conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el período

- Predecir flujos de efectivo
- Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección
- Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito
- Evaluar la gestión de los administradores del ente económico
- Ejercer control sobre las operaciones del ente económico
- Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.
- Ayudar a la conformación de la información estadística nacional para determinar los agregados de la economía (PIB, crecimiento económico, etc)
- Contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica de un ente represente para la comunidad. (Zapata, 2007, págs. 9 - 10)

La contabilidad cumple las siguientes funciones:

- Registrar operaciones de ingresos y egresos.
- Proporcionar, en cualquier momento, una imagen clara de la situación financiera de una entidad.
- Suministrar información requerida para las operaciones de planeación, evaluación y control, salvaguardar los activos de la institución y comunicarse con las partes interesadas y ajenas a la entidad.
- Prever con anticipación las probabilidades futuras del negocio.
- Servir como comprobante fidedigno, ante terceras personas de todos aquellos actos de carácter jurídico.

Para la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., la contabilidad cumple las funciones de:

- Controlar: Para que los recursos de la Cooperativa puedan ser administrados en forma eficaz, es necesario que sus operaciones sean

controladas plenamente, requiriéndose establecer antes el proceso contable y cumplir con sus fases de sistematización, valuación y registro.

- Informar: a través de los estados financieros los efectos de las operaciones practicadas, independientemente de que modifiquen o no al patrimonio de la Cooperativa, la información contable pues es básica para la toma de decisiones de los propietarios y directivos de la Cooperativa, además de otros usuarios, lo que determina que la información sea de uso general. La contabilidad tiene diversas funciones, pero su principal objetivo es suministrar, cuando sea requerida o en fechas determinadas, información razonada, en base a registros técnicos, de las operaciones realizadas por la Cooperativa.

#### **4.4.3.7. Estados Financieros**

Los estados financieros son los reportes que surgen de los hechos económicos ocurridos durante determinado período y presentados de forma tal que puedan ser comprendidos y analizados por los diferentes usuarios para la toma de decisiones, teniendo en cuenta que deben ser oportunos, confiables y veraces de lo que ocurre en la empresa y que su estructura será similar independiente del tipo de usuario o la decisión que este pueda tomar.

En el caso de una empresa, los estados financieros básicos son toda la información financiera pertinente, presentada de una manera estructurada y en una forma fácil de entender. Por lo general incluyen cuatro estados financieros básicos, acompañados de una explicación y análisis.

- Balance de Situación: también se conoce como un balance general o balance contable, informa sobre los activos de una empresa, pasivos y patrimonio neto o fondos propios en un momento dado.
- Cuenta de Resultados: también se le conoce como cuenta de pérdidas y ganancias e informa sobre los ingresos de una empresa, los gastos y las

ganancias o pérdidas en un período de tiempo. Incluye por tanto las ventas y los diversos gastos en que ha incurrido para conseguirlas.

- Estado de Cambios en el Patrimonio Neto: explica los cambios en los fondos propios o patrimonio neto de la empresa durante el período que se examina.
- Estado de flujos de efectivo: informa sobre los movimientos de flujos de efectivo de la empresa en contraposición con la cuenta de resultados que utiliza el criterio del devengo y no tiene en cuenta los movimientos ocasionados por la inversión y financiación.
- Informe de Gestión: consiste en una explicación y análisis de los datos más significativos de los estados anteriores y de las decisiones que han llevado a ellos, así como de las decisiones y expectativas de la organización para el futuro.
- Notas de los Estados Financieros: Para las grandes empresas, la declaración de los estados financieros básicos es compleja y por lo que incluyen un amplio conjunto de notas con la explicación de las políticas financieras y los distintos criterios que se han seguido. Las notas suelen describir cada elemento en el balance de situación, cuenta de resultados y el estado de flujos de efectivo con mayor detalle y son parte integrante de los estados financieros. (Zapata, 2007, pág. 173)

Los Estados Financieros son una presentación financiera estructurada de la posición y las transacciones realizadas por una empresa, son los informes elaborados por los administradores de la empresa para informar a los usuarios sobre la situación financiera y los resultados de la entidad en un período determinado.

Para la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., los estados financieros son un registro formal de las actividades financieras de la Cooperativa. Debido a que las operaciones de la Cooperativa no son tan numerosas, sólo realiza estados

financieros una vez al año (ésta es una debilidad a superar), entre los estados financieros que la Cooperativa prepara son: Balance General, Estado de Resultado. Los estados financieros les sirven para tomar las decisiones pertinentes en lo que respecta a la planeación del siguiente período.

#### **4.4.3.7.1. Análisis de los Estados Financieros**

La finalidad de todo proceso contable es la preparación de los Estados Financieros, que son los medios por los cuales se pueden determinar los asuntos financieros de una empresa en cuanto a su posición en una fecha determinada o a sus operaciones a través de un período de tiempo. El análisis financiero son las técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa y tomar decisiones adecuadas. Es parte del análisis global. Solo un análisis continuo de todas las áreas permite conocer la empresa y facilita las decisiones viables.

Las herramientas del análisis financiero son los medios internos y externos que sirven de soporte para desarrollar el análisis financiero, como son:

- Estados financieros de por lo menos 3 períodos
- Procesos funcionales de las áreas
- Presupuestos y proyecciones financieras
- Matemática financiera
- Información macroeconómica y sectorial

Sin embargo es de gran importancia la medición y análisis de los datos de acuerdo con las técnicas y procedimientos de análisis financiero, en cuanto a:

- Análisis vertical
- Análisis horizontal
- Cálculo y análisis de condiciones financieras
- Cálculo y análisis de los resultados de las operaciones.

El análisis vertical se realiza sobre un solo estado financiero y relaciona las partes que lo conforman tomando una base del mismo. Es estático ya que solo utiliza un estado. Los valores absolutos en algunos casos no dicen nada, mientras que el

análisis vertical suministra mayor información para la toma de decisiones en la estructura financiera.

El análisis horizontal es un análisis dinámico porque indica los cambios en las cuentas de un período a otro, por lo cual requiere utilizar un estado financiero de dos períodos diferentes. Toma los datos del año más reciente y al frente los datos del menos reciente para determinar las variaciones absolutas en pesos y las variaciones porcentuales como la división de la variación absoluta en el año menos reciente. (Zapata, 2007, pág. 222 y 223)

El análisis de estados financieros es el proceso dirigido a evaluar la posición financiera, de una empresa, con el objetivo de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros. El análisis de estados financieros descansa en dos bases principales de conocimiento: el conocimiento profundo del modelo contable y el dominio de las herramientas de análisis financiero que permiten identificar y analizar las relaciones y factores financieros y operativos. La importancia del análisis de estados financieros radica en que facilita la toma de decisiones.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., no aplica Análisis a los Estados Financieros debido a que las operaciones no son muchas, y elabora estados financieros de un solo periodo, pero considera de gran importancia realizar análisis financiero, ya que permite diagnosticar su entorno y las perspectivas de la Cooperativa para tomar las más adecuadas decisiones que ayuden al crecimiento y desarrollo de la misma. Hacen uso de los estados financieros que preparan anualmente para hacer sus respectivos análisis. El análisis horizontal de los estados financieros les permite conocer cuáles han sido los cambios en sus cuentas en diferentes períodos. (Ver anexo 6).

#### **4.4.3.7.2. Análisis de las Razones Financieras**

Los analistas y gerentes financieros consideran bastante útil calcular razones financieras al interpretar los estados financieros de una compañía. Una razón

financiera es simplemente una cantidad dividida entre otra. Usted encontrará que casi todas las decisiones que utilizan información contable se apoyan en razones financieras que se concentran en aspectos específicos de la compañía. El número de razones financieras que podrían crearse es prácticamente ilimitado, pero hay ciertas razones básicas que se usan con frecuencia. Estas razones se pueden agrupar en seis clases: de liquidez, de rotación de activos, de apalancamiento, de cobertura, de rentabilidad, y de valor de mercado. (Emery, Finnerty, & Stowe, 2000)

El uso de los análisis de las razones financieras trae consigo las ventajas de conocer cuál es la situación de la empresa de manera detallada en cada uno de los rubros a analizar, esto con el fin de tomar las decisiones necesarias para procurar el crecimiento de la entidad.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L. elabora estados financieros de manera anual lo que no le permite hacer análisis de razones financieras. El llevar a cabo análisis le permitiría conocer su situación financiera en lo que respecta a largo y a corto plazo, esto con el fin de elaborar un plan de acción en el cual después de haber llevado a cabo el análisis de las razones financieras y luego de haber obtenido los resultados, le permitirá plantearse las decisiones a tomar para mejorar la situación de la Cooperativa.

#### **4.4.3.7.3. Limitaciones de los Estados Financieros**

Pese a su indudable utilidad, los estados financieros, como cualquier modelo que pretenda representar determinada realidad (en este caso, los estados financieros tratan de dar una idea acerca de la realidad económica y financiera de la organización), tienen algunas limitaciones que es necesario entender, para trabajar con ellos. Estas limitaciones se explican, seguidamente:

- Las transacciones y eventos de la organización son cuantificados siguiendo las reglas particulares en que se basa el sistema contable; estas reglas, en ocasiones, pueden dar al contador diferentes alternativas de registro.

- Los estados financieros no pretenden ser exactos, por estar basados en estimaciones y juicios hechos para efectos de los cortes contables o períodos contables y por las reglas particulares escogidas para el sistema.
- Los estados financieros están expresados en unidades monetarias y la capacidad adquisitiva de estas unidades monetarias cambia, es mayor o en menor grado, de acuerdo con los eventos económicos.
- Los estados financieros no pretenden presentar el verdadero valor del negocio, sino que presentan el valor para el negocio, de sus recursos y obligaciones, cuantificados generalmente sobre la base de su costo histórico. (Chavarría & Roldán).

Los estados financieros no son exactos ni las cifras que se muestran son definitivas. Son esencialmente informes provisionales. El usuario general de una entidad debe tener presente las siguientes limitaciones de los estados financieros:

- Las transacciones, transformaciones internas y otros eventos, que afectan económicamente a la entidad, son reconocidos conforme a normas particulares que pueden ser aplicadas con diferentes alternativas, lo cual puede afectar su comparabilidad;
- Los estados financieros, especialmente el balance general, presentan el valor contable de los recursos y obligaciones de la entidad, cuantificables confiablemente y no pretenden presentar el valor razonable de la entidad en su conjunto
- Por referirse a negocios en marcha, están basados en varios aspectos por estimaciones y juicios.
- Son informes provisionales

- Incluyen el criterio personal en la valuación y presentación de ciertos rubros.
- Los Estados Financieros se preparan para grupos muy diferentes entre sí.
- Los Estados Financieros no muestran ciertos factores, por ejemplo la eficacia del control interno.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., elabora estados financieros, sin embargo, cuando se trata de elaborar sus estados financieros, presentan las limitaciones siguientes:

- Elaboran Estados Financieros anualmente.
- No les permite conocer cuál es la situación financiera de la empresa al final de cada mes.
- Las valuaciones de muchos activos son estimaciones.
- No todos los cooperados interpretan los estados financieros.

#### **4.4.3.7.4. Ciclo Contable**

La empresa es toda actividad económica que se organiza con el objetivo de producir, transformar, comercializar, administrar bienes o prestar servicios con la constitución de un establecimiento de comercio en el cual se indica el nombre comercial y las marcas de los productos o servicios, los derechos del propietario, las mercancías o productos que se producen o comercializan, las instalaciones con su infraestructura y bienes.

La contabilidad inicia entonces con la identificación de los hechos económicos en lo que se conoce como la recolección de información, teniendo en cuenta que estos hechos económicos debe estar soportados por documentos fuentes para poder elaborar comprobantes de ingreso, egreso, entre otros.

Estos registros y comprobantes deben ser elaborados en orden cronológico, cuyo proceso se conoce como registro y clasificación de la información, para luego analizar las transacciones y preparar informe de lo ocurrido en el período a través de

los estados financieros, último paso del proceso contable y que se conoce como resumen de la información.

Sin embargo no es solo recolectar, registrar, clasificar y presentar informes, sino que debe realizarse un análisis de dicha información para la toma de decisiones por parte de la administración, el cual es el principal propósito de la contabilidad.

El ciclo contable es el registro de todos los hechos económicos o transacciones en forma cronológica en los libros contables (libro diario y libro mayor), así como el proceso de ajustes a las cuentas, cierre de cuentas temporales y elaboración de estados financieros. (Zapata, 2007)

El ciclo contable es un conjunto de fases de la contabilidad, que se repiten en cada ejercicio económico, durante la vida de una empresa, y que tienen como finalidad preparar la información acerca de los resultados obtenidos en dicho ejercicio y de la situación económico-financiera y patrimonial al término del mismo.

El ciclo contable es un proceso que se estructura en las siguientes fases:

- Apertura o inicio de la contabilidad
- Fase de desarrollo o registro de operaciones del periodo
- Balance de comprobación
- Estimaciones y correcciones contables
- Cálculo de resultados y cierre de la contabilidad
- Formulación de las cuentas anuales

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., se dedica a la prestación de servicios a sus asociados o particulares. El ingreso principal está constituido por la prestación de servicios crediticios, todas las operaciones son contabilizadas, hace uso de un ciclo contable que inicia el 1 de enero y termina el 31 de diciembre de cada año; es decir un año calendario.

## **4.5. Cooperativa**

### **4.5.1. Generalidades de la Cooperativa**

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., es una Cooperativa de crédito y de servicios, proporciona apoyo financiero mediante la colocación de créditos y a la vez apoyar el desarrollo económico de los productores y productoras del municipio de Esquipulas, departamento de Matagalpa, tomando en cuenta el nivel de organización que posee la cooperativa y su estrategia para su crecimiento socio-económico, mediante el incremento de beneficiados y la colocación de créditos.

El propósito de la Cooperativa es la de dar respuesta en la medida posible a los problemas de financiamiento que los productores y productoras enfrentan para sus necesidades agrícolas, permitiéndoles a que sus medios de producción sean mejor utilizados. Este financiamiento va dirigido a todos en general, sin distinciones políticas, culturales, religiosos y/o sociales, ya que el objetivo que se propone, mediante el crédito, es proporcionar a sus miembros los recursos para que ellos puedan incrementar la producción agrícola y pecuaria y resolver de esta manera y en parte, los difíciles problemas que han venido enfrentando a través de la historia pequeños productores y productoras de la zona.

### **4.5.2. Reseña Histórica**

La historia de la Cooperativa agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., se recapitula según Gaceta N° 208 del día Primero del mes de Noviembre del año de mil novecientos noventa y nueve resolución N° 81-99 Alba Tábora de Hernández, Directora del Registro Nacional, de Cooperativas, de la Dirección General de Cooperativas, del Ministerio del Trabajo, certifica: Que en el Tomo V del libro de resoluciones de Cooperativas, Agropecuarias y Agroindustriales que lleva el Registro Nacional de Cooperativas de este Ministerio en el Folio 168 se encuentra la Resolución N° 81-99, Que íntegramente dice: RESOLUCION N° 81-99- Ministerio del Trabajo, Registro Nacional de Cooperativas Agropecuarias y Agroindustriales, Managua, diecisiete de Agosto de mil novecientos noventa y nueve,

a las ocho de la mañana. Con fecha veintiséis de Julio de mil novecientos noventa y nueve, presentó solicitud de inscripción La Cooperativa Agropecuaria de Crédito y Servicio Ramiro Sanchez, R.L., constituida en el Municipio de Esquipulas, Departamento de Matagalpa, a las diez de la mañana del día veintiuno de Marzo de mil novecientos noventa y nueve, se inicia con treinta y cinco (35) asociados, 30 hombres, 5 mujeres, con un capital suscrito de C\$ 8,323.00 (Ocho mil trescientos veintitrés córdobas) y pagado de C\$ 8,323.00 (Ocho mil trescientos veintitrés córdobas). Este Registro Nacional, previo Estudio lo declaró procedente, por lo que fundado en la Ley de Cooperativas Agropecuarias y Agroindustriales (Ley N° 84) Resuelve: Apruébese la inscripción y otórguese la personalidad Jurídica a la Cooperativa Agropecuaria de Crédito y Servicio Ramiro Sánchez, R.L., con la siguiente Junta Directiva: Isidoro Dormus Polanco, Presidente; Adilia del Socorro Martínez Montoya, Vice-Presidente; Demetrio Urbina Hernández, Secretario; Enrique Raudez Sánchez, Tesorero; Trinidad Martínez Membreño, Vocal. Certifíquese la presente Resolución. Razónese los documentos y devuélvase las copias a los interesados. Publíquese en el Diario Oficial La Gaceta (f) Alba Tábora de Hernández, Directora del Registro Nacional de Cooperativas, de la Dirección General de Cooperativas. Del Ministerio de Trabajo. Es conforme con su original con la que debidamente fue cotejada a los diecisiete días del mes de Agosto de mil novecientos noventa y nueve. Dra. Alba Tábora de Hernández, Directora Registro Nacional de Cooperativas, Dirección General de Cooperativas Ministerio del Trabajo. (Gaceta, 1999)

Son los órganos de autoridad de la cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., la Dirección, Administración y Fiscalización de la misma estará a cargo de:

- La Asamblea General de Asociados
- El Consejo de Administración
- La Junta de Vigilancia
- La Comisión de Educación y Promoción del Cooperativismo
- De las Comisiones

Es la Asamblea General la máxima autoridad e instancia de dirección de la Cooperativa, el presidente de la Asamblea General es el representante legal de la cooperativa con las facultades que le confiere la misma a través de un poder generalísimo.

Actualmente la Junta Directiva de la Cooperativa Agropecuaria fue reestructurada según acta N° 26 con fecha seis de octubre del año dos mil once, inscrita en los folios 091 al 096, del libro de actas y acuerdos de Asamblea General extraordinaria de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez; R.L., del municipio de Esquipulas, departamento de Matagalpa, en donde se realizó la elección del Consejo Administrativo y de la Junta de Vigilancia. Estos órganos de dirección estarán vigentes por un periodo de dos (2) años, de conformidad a los artículos 36 y 49 de sus estatutos. (Estatutos, 2012)

En el acta aparecen registrados como miembros del Consejo de Administración, los socios:

- |                              |                |
|------------------------------|----------------|
| • Trinidad Martínez Membreño | Presidente     |
| • Isidoro Dormus             | Vicepresidente |
| • María Cristina Mendoza     | Secretaria     |
| • Adacilla Montoya M.        | Tesorera       |
| • Eduardo Dormus             | Vocal          |

De la Junta de Vigilancia

- |                       |              |
|-----------------------|--------------|
| • Filomena Guido      | Coordinadora |
| • Ambrosio Arancibia  | Secretario   |
| • Isidoro Ocón Flores | Vocal        |

#### **4.5.3. Misión**

La Misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface, que tipo de productos ofrece y en general, cuales son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que

todos los que componen la empresa u organización se siente impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la Misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. (Thompson, 2007)

El propósito de la Misión de una empresa u organización es plantear a sus clientes, a que se dedica, o sea, cuales son las actividades que ofrece para satisfacer las necesidades presentes y futuras. Plantea en resumen, cual es la intención de creación de la empresa u organización, que se propone a futuro, a quienes va dirigido el servicio o producto y medir la capacidad obtenida, además, le permite tomar medidas en caso de que no se estén cumpliendo con los planes propuestos.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., tiene como Misión la de brindar soluciones financieras. Somos una cooperativa que busca el desarrollo integral de nuestros asociados, fomentando y fortaleciendo la economía entre ellos, brindándoles créditos con bajas tasas de interés y servicios, logrando consolidar la confianza en su cooperativa.

#### **4.5.4. Visión**

La Visión es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (Thompson, 2007)

La Visión presenta en forma concisa hacia dónde va a dirigirse la empresa u organización a largo plazo, que es lo que desea desarrollar y en que desea convertirse. Es pues la Visión, la proyección a futuro que desea alcanzar para cumplir con las metas y misión de la empresa u organización.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., tiene como visión ser una Cooperativa de mejor opción en el sector agropecuario y principalmente de sus

asociados, ampliando las relaciones económicas de nuestros socios, ofreciendo posibilidades de desarrollo integral en el marco de una identidad cooperativa consolidada.

#### **4.5.5. Objetivos**

Objetivo significa el fin al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr. El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito.

Los objetivos, en general, son los valores y los propósitos o finalidades de una organización expresado en las expectativas futuras. Los objetivos formales son parte de la misión de la empresa y determinan el tipo de estrategia y de estructura que adoptarán y los tipos de procesos, y se muestran claramente para el conocimiento de los empleados y clientes. (Significados, 2007)

Como se ha señalado, los objetivos plantean lo que se propone alcanzar la empresa u organización, es lo que les permite tomar medidas para alcanzar las metas y lograr así cumplir estos objetivos. Si una empresa u organización no logra alcanzar los objetivos que se propusieron, corre el riesgo de fracasar, ellos le permitirá tomar decisiones, plantearse estrategias para alcanzar los objetivos.

Fortalecer la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., en su área organizativa financiera, socio productivo y administrativo que le permita ser una asociación suficiente y competitiva para avanzar en el desarrollo de sus asociados, familias y comunidad en general.

Esta Cooperativa se encuentra legalmente constituida y se rige bajo los procedimientos de la ley de Cooperativas, se fundó con el propósito de fomentar y promover las actividades propias, promover financiamiento para dar respuesta a sus asociados en lo que respecta a sus planes y proyectos, establecer canales de acopio, almacenamiento, comercialización y exportación con el mercado alternativo.

## **4.5.6. Organización**

### **4.5.6.1. Definición de Organigrama**

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación. Por ello, la funcionalidad de ésta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional. (Morales & Zeledón, 2014)

Para la organización, el organigrama debe estar representado gráficamente y ubicado en un área visible tanto para los mismos empleados como para el público en general, para este último, sirve como una guía de comunicación y solicitud de información, ya que le permite acudir directamente a la instancia solicitada. El organigrama refleja la manera jerárquica que se encuentra estructurada la organización, de mayor a menor nivel de autoridad y funciones.

La dirección, administración y fiscalización de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., está formada por:

- a. La Asamblea General de Asociados
- b. El Consejo de Administración
- c. La Junta de Vigilancia
- d. La Comisión de Educación y Promoción del Cooperativismo
- e. De las Comisiones

La Cooperativa no presente un organigrama jerarquizado donde se exprese gráficamente los cargos o funciones que indique las línea de autoridad y responsabilidad, así como los canales de comunicación y supervisión, ya que estas comisiones no ejercen sus funciones de manera responsable y organizada; se ha

estructurado una propuesta de lo que debe ser el organigrama de la cooperativa.  
(Ver anexo N° 5)

#### **4.5.6.2. Clases de Organigramas**

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

- a) Informativo: se denomina de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello solo se deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras y ser graficadas a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones (Morales & Zeledón, 2014)

El organigrama informativo como su nombre lo indica, sirve para informar al público que no tiene conocimiento de la organización, este debe estar bien diseñado, que exprese las funciones de cada cargo.

Para la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., la estructura organizacional está formada por la Junta Directiva de la Asamblea General, de comunicación directa entre sus asociados y público en general.

- b) Analítico: este tipo de organización tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional como también cierto tipo que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones (Morales & Zeledón, 2014)

El organigrama analítico permite analizar el comportamiento organizacional de una organización. Este tipo de organigrama permite tener el conocimiento de

la visión que pretende alcanzar la misma, son utilizados en organizaciones que cuentan con personal especializados.

En la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., la estructuración de los cargos se encuentran definidos y tienen pleno conocimiento de cuál es la visión de la cooperativa a futuro, logrando superar las dificultades que se les presentan a su paso.

- c) Formal: se define tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo el organigrama de una sociedad anónima se considera formal cuando el mismo haya sido aprobado por el director de la Sociedad Anónima (Morales & Zeledón, 2014)

El organigrama formal es autorizado por la Junta Directiva de la cooperativa quien es la máxima autoridad de la misma a través de un documento escrito de aprobación.

La estructuración organizacional de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, se formó a través de votación de sus asociados, quedando así, aprobada y autorizada por la Asamblea General.

#### **4.5.7. Ley N° 499: Ley General de Cooperativas**

##### **4.5.7.1. Objetivo de la Ley**

Artículo 1: La presente Ley establece el conjunto de normas jurídicas que regulan la promoción, constitución, autorización, funcionamiento, integración, disolución y liquidación de las cooperativas como personas de derecho cooperativo y de interés común y de sus interrelaciones dentro de ese sector de la economía nacional.

Artículo 2: Declárese de interés económico y social de la nación, la promoción, fomento y protección del movimiento cooperativo como instrumento eficaz para el

desarrollo del sector cooperativo, contribuyendo así al desarrollo de la democracia participativa y la justicia social.

Artículo 3: Es deber del Estado garantizar y fomentar la libre promoción, el desarrollo, la educación y la autonomía de las cooperativas y sus organizaciones y el esfuerzo mutuo para realizar actividades socio económicas y culturales, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas de sus asociados y de la comunidad. (Ley 499, 2005)

El objetivo de esta ley es la de crear en las personas el interés de formarse o unirse para realizar una actividad o bien en común, siendo el estado el responsable de reconocer y legalizar la conformación de estos grupos de personas y a la vez de establecer normas que regulen el buen funcionamiento y disolución de las cooperativas, como se les reconoce, así la de fomentar el desarrollo y la autonomía de estas.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., reconoce y retoma estos artículos para su formación, con el propósito de asociarse y satisfacer las necesidades de cada uno de sus asociados, tanto individuales como colectivo.

#### **4.5.7.2. Definiciones y Principios**

Artículo 4.- Derecho cooperativo, es el conjunto de normas jurídicas especiales, jurisprudencia, doctrina y prácticas basadas en los principios que determinan y condicionan las actuaciones de los organismos cooperativos y los sujetos que en ellos participan.

Artículo 5.-. Cooperativa, es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Artículo 6.- Acuerdo cooperativo, es la voluntad manifiesta de un grupo de personas para constituirse en empresa cooperativa, que satisfagan las necesidades e intereses comunes de sus asociados (Ley 499, 2005)

Los organismos cooperativos se basan en estos principios y normas que estipula la Ley de Cooperativas para constituirse como cooperativas. En estos artículos nos refiere lo que es Cooperativa, el derecho cooperativa y los acuerdos cooperativos para que esta organización pueda realizar sus actividades para la que fue formada.

Para la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., las normas y principios por los que se deben regir están basados en los estatutos redactados y aprobados por el INFOCOOP, y por los mismos artículos que refiere la presente Ley de Cooperativas.

#### **4.5.7.3. De los Asociados**

Podrán ser asociados de las cooperativas:

- a) Las personas naturales legalmente capaces, salvo los casos de las cooperativas juveniles.
- b) Las personas jurídicas públicas y privadas sin fines de lucro.
- c) Los extranjeros autorizados por las autoridades de Migración como residentes en el país, siempre y cuando el número de asociados extranjeros no sean mayor del 10 % del total de los socios al momento de constituirse. Cuando en la cooperativa el número de asociados extranjeros aumentare el porcentaje anterior, podrá la Autoridad de Aplicación intervenir dicha cooperativa.

Artículo 29.- Ninguna persona puede pertenecer simultáneamente a más de una cooperativa de la misma actividad, salvo en los casos de excepción que se determine en el Reglamento

Artículo 30.- La calidad de asociados se adquiere mediante la participación en cumplimiento de los requisitos establecidos en el acto constitutivo. En el caso nuevo

ingreso, la aceptación o denegación del solicitante quedará sujeta a la aprobación de la Asamblea General de Asociados.

Artículo 31.- La persona que adquiriera la calidad de asociado, conjuntamente con los demás miembros responderá de las obligaciones contraídas por la cooperativa antes de su ingreso a ella y hasta el momento que deje ser asociado, con sus aportes suscritos y pagados. (Ley 499, 2005)

Estos artículos regulan los requisitos que deben de cumplir toda persona que desee formar parte de de una asociación cooperativa, también regidos en los Estatutos de la misma. El asociado debe de cumplir estos requisitos antes y durante forme parte de ella. Un socio no debe de pertenecer a más de una cooperativa que brinde la misma actividad.

Todo productor que habita en cualesquiera de las comunidades del municipio de Esquipulas que quiera formar parte de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., debe de cumplir las normas requeridas en los Estatutos de la cooperativa, obtienen derechos y asumen obligaciones-

#### **4.5.7.4. Del Régimen Económico**

Artículo 39.- Los recursos de carácter patrimonial con los cuales pueden contar las cooperativas para el cumplimiento de sus objetivos socio-económicos son:

- a) Las aportaciones de los asociados, que constituyen el capital social.
- b) Las reservas y fondos permanentes.
- c) Los bienes adquiridos.
- d) Los auxilios, donaciones, subvenciones, asignaciones, préstamos, legados y otros recursos análogos provenientes de terceros. Estos recursos son irrepartibles.

Artículo 40.- Las aportaciones serán representadas mediante certificados de aportación que deberán ser nominativos, indivisibles y de igual valor y sólo

transferibles entre asociados, sin perjuicio de los derechos sucesorios a quien tenga derecho y con acuerdo del Consejo de Administración, podrán ser entregadas en dinero, en especie o trabajo convencionalmente valuados, en la forma y plazo que establezca el Estatuto. (Ley 499, 2005)

El Régimen Económico a que refiere la Ley de Cooperativas estará formado por el patrimonio que los asociados deberán reunir para dar inicio a las actividades de la misma, los que serán las aportaciones de los asociados, de las donaciones recibidas y la manera de como representarlos de acuerdo a los estatutos de la cooperativa.

El patrimonio de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., está formado por:

- Las Aportaciones de los asociados
- De los donativos recibidos de los organismos y el gobierno
- De los porcentaje de los excedentes que se ha destinado para incrementarlo.
- De las reservas
- De los fondos de reinversión.
- Los bienes muebles e inmuebles que hubieran recibido o adquirido la Cooperativa por cualquier título.

Los fondos obtenidos por la cooperativa son invertidos en las actividades a la que se dedica, los que son los siguientes:

- ✓ Préstamos a los asociados.
- ✓ Inversiones de proyectos de servicios productivos
- ✓ En aportaciones de capital en los organismos centrales del movimiento cooperativista
- ✓ Como apalancamiento o contra parte para la obtención de Apoyo económico y financiero por parte de otros organismos a favor de la cooperativa.

#### **4.5.7.5. De las Obligaciones, beneficios y exenciones de la Cooperativa**

Artículo 108.- Las cooperativas están obligadas a:

- a) Llevar libros de actas, de contabilidad, de inscripción de certificados de aportaciones y registro de asociados debidamente sellados por el Registro Nacional de Cooperativas que para estos efectos llevará la Autoridad de Aplicación.
- b) Enviar al Registro Nacional de Cooperativas dentro de los treinta (30) días siguientes a su elección o nombramiento, los nombres de las personas designadas para cargos en el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Comisiones.
- c) Suministrar a la Autoridad de Aplicación, una nómina completa de los asociados de la cooperativa especificando los activos y los inactivos, al menos noventa días previos a la realización de la Asamblea General de Asociados y del cierre del ejercicio económico, y periódicamente, los retiros e ingresos de asociados que se produzcan.
- d) Proporcionar a la Autoridad de Aplicación dentro de los treinta días posteriores a la terminación del respectivo ejercicio económico, un informe que contenga los estados financieros de la cooperativa.
- e) Proporcionar todos los demás datos e informes que les solicite la Autoridad de Aplicación dentro del término prudencial que ésta le señale. (Ley 499, 2005)

La Asociación Cooperativa está obligada a llevar registros contables actualizados, actas de sus asambleas ordinarias y extraordinarias, mantener actualizada la planilla de sus asociados, de los nombres de los socios que ocupan cargos ya que estos informes deben ser presentados al Registro Nacional de Cooperativas.

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., cumple los requisitos establecidos en la Ley de Cooperativa y de sus estatutos, la nueva junta directiva está debidamente registrada y reconocida por el Registro Nacional de Cooperativas.

Artículo 109.- Con el objeto de estimular el movimiento cooperativista, se otorga a favor de las cooperativas, de conformidad con la ley de la materia y otras disposiciones pertinentes, los siguientes beneficios y exenciones:

- a) Exención de impuesto de timbre y papel sellado.

- b) Exención del Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI).
- c) Publicación gratuita de todos los documentos en La Gaceta, Diario Oficial.
- d) Exención de Impuesto sobre la Renta (IR).
- e) Exención de Impuesto al Valor Agregado, para la importación de los insumos, materias primas, bienes intermedios y de capital utilizados en la producción de los bienes de exportación y de consumo interno.
- f) Exención del DAI, ISC, IVA e impuestos municipales en las importaciones de bienes de capital, llantas, materia prima, maquinarias, insumos y repuestos utilizados, a favor de las cooperativas.
- g) Otros beneficios y exenciones que las demás leyes y disposiciones establezcan a favor de las cooperativas.

Artículo 110.- En ningún caso, las cooperativas gozarán de un régimen de protección o privilegios menores del que gocen empresas, sociedades o asociaciones con fines u objetivos similares desde el punto de vista social o económico. (Ley 499, 2005)

Las Asociaciones Cooperativas están exentas del pago de impuestos para la adquisición de bienes de acuerdo al giro y/o actividad de la misma, pero están obligadas a retener el impuesto a los que solicitan servicios que preste la misma, además de declarar conforme lo establece la Ley de Concertación Tributaria. Las cooperativas no podrán tener privilegios en relación a las demás empresas, no recibirán exenciones o amparos menores que se aplican a las demás que se dedican al mismo fin económico conforme lo establece la ley

La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., está exenta de impuestos conforme lo establece la ley, al igual que las demás cooperativas se le da el mismo trato, no gozan de privilegios desde el punto de vista social y económico, presenta sus informes financieros al cierre del periodo aplicando el periodo fiscal que es del primero de enero al treinta y uno de diciembre del mismo año.

## **V. CONCLUSIONES**

Después de haber realizado el trabajo “Incidencias de la Gestión Financiera de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La Gestión Financiera en la Cooperativa es de manera directa, a través de la Junta Directiva.
2. La Cooperativa no cuenta con un área financiera ni con un profesional de finanzas a tiempo completo.
3. La Cooperativa ha logrado obtener financiamiento en recursos e insumos a través de organismos lo que les ha permitido desarrollarse.
4. Se proponen alternativas de solución a las dificultades presentadas. (Ver anexo no. 7)

## VI. BIBLIOGRAFÍA

Antonio, E. (12 de Noviembre de 2012). *Dificultades Financieras en las Empresas segun la UE*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2014, de Antonio, Esteban: <http://antonioestebancom.blogspot.com/2012/11/las-dificultades-financieras-en-la.html>

Arana, S. (2010). *Manual de Conceptos Basicos de Gestion Economico-Financiera para Emprendedores* (Primera ed.). Bilbao, España: BEAZ, S.A.U.

Arnoletto. (2010). Diseño de Organizaciones, Gestión por Procesos y mejoras continuas de la calidad. En E. J. Arnoletto, *La Gestión Organizacional en los Gobiernos Locales* (págs. 6-7).

Arnoletto. (2010). Administración Pública, Funciones ejecutivas, gestión política, gestión operativa. Diseño de Organizaciones, gestion por procesos y mejora continua de la calidad. En E. Arnoletto, *La Gestion Organizacional en los Gobiernos Locales* (pág. 5).

Arroyo, D. (Octubre de 2014). *Los cuatro principios económicos más importantes en finanzas*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de [lasfinanzascomerciales.blogspot.com](http://lasfinanzascomerciales.blogspot.com): [lasfinanzascomerciales.blogspot.com/2014/10/los-cuatro-principios-economicos-mas.html](http://lasfinanzascomerciales.blogspot.com/2014/10/los-cuatro-principios-economicos-mas.html)

Baca, F. A., & Reyes. (10 de Diciembre de 2014). Redaccion propia. Matagalpa, Nicaragua.

Betancourt, J. R. (2006). *Gestión Estratégica, Navegando hacia el cuarto paradigma*. eumed.net.

Caraballo, A. M. (2013). *Evaluación de la Gestión Administrativa, Financiera y Comercial de las Cooperativas asociadas a CONFECOOP Caribe*. Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net.

- Chavarría, J., & Roldán, M. (s.f.). *Auditoría Forense*. EUNED.
- Conceptos, E. J. (18 de Diciembre de 2013). *eumed.net*. Recuperado el 23 de Octubre de 2014, de <http://www.eumed.net/diccionarios/definición.php?dic=18def=130>
- Contreras de Ussher, I. (2010). La importancia de la administración financiera en las Cooperativas Agrícolas. . *ESTUDIOS AGRARIOS.*, 98-99.
- Corrales, M., & Madrid, L. (2009). *Administración y Finanzas*. (eumed.net, Ed.) Córdoba, Colombia: Universidad de Córdoba.
- Den Berghe, E. V. (2010). *Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe, J. D. (2000). *Fundamentos de la administración financiera*. Pearson Educacion.
- Estatutos. (2012). *Esttutos de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L.* Esquipulas.
- Gaceta, L. (1 de Noviembre de 1999). Estatutos. *Gaceta Diario Oficial de Nicaragua*.
- Galindo, A. (11 de Junio de 2009). Marco Institucional de la Contabilidad y las Finanzas. *Revista Interdisciplinar Entelequia*, 88-91.
- Garcia, A. (2009). *El Financiamiento y su Impacto en las Exportaciones Agrícolas de México*. Morelia Michoacan.
- García, A. (2010). *"Administración Financiera I"* (Electrónica ed.). Veracruz, México.
- Gitman, L. J. (2000). *"Administración Financiera"*. México: Pearson Educación.
- Gómez, D. R. (2009). *Introducción a la Gestión Financiera. El ámbito internacional versus nacional*. Granada.

- González, M. H. (Octubre de 2002). *El área financiera y de contraloría, sus funciones primordiales y específicas*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2014, de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com):  
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/46/finanycontra.htm>
- Lawrence, M. O. (2010). Seminario de Contabilidad Gerencial. *Colegio de Contadores Públicos*, (pág. 90). Managua.
- Ley 499, 4. (2005). Ley 499: Ley General de cooperativas. Managua.
- Martínez, J. A. (2012). Gestión Financiera de la empresa para el siglo XXI. En E. U. ULL.
- Meiba, C. M., & Madrid, L. A. (2009). *La Administración y Finanzas*.
- Morales, H. M., & Zeledón, M. d. (2014). *Sistemas Contables y Control Interno en las Cooperativas del Departamento de Matagalpa en el 2013*. Matagalpa.
- Moreno, J. A. (2007). *Las Finanzas en la Empresa*. Mexico DF: Grupo Editorial Patria.
- Padilla, A. A. (2011). *Finanzas de Empresas II*. Callao: Universidad Nacional del Callao.
- Piernas, J. (2009). *Vocabulario de Economía Política*. Recuperado el 23 de Octubre de 2014, de [eumed.net](http://www.eumed.net):  
<http://www.eumed.net/cursecon/economistas/piernas.htm>
- Rober, A., & Govindaraja, V. (2008). *Sistema de Control de Gestión* (Duodécima Edición ed.). Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Robert, A., & Vijay, G. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. México DF: Mc. Graw Hill.

- Rodriguez, C. E. (2010). *Procedimientos para estudiar las necesidades informativas de los directivos en EHTC hermanos Gomez*. Camaguey: Universidad de Camaguey,.
- Rubio, P. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*. (eumed.net, Ed.) Madrid.
- Sánchez, A. (2006). <http://www.eumed.net>. Recuperado el 09 de Septiembre de 2014, de <http://www.eumed.net>: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/asc/3h.htm>
- Significados. (Octubre de 2007). *Significados*. Recuperado el 4 de Octubre de 2007, de <http://www.significados.com>
- Thompson, I. (Octubre de 2007). *Promonegoci.net*. Recuperado el 4 de Octubre de 2014, de Promonegocios.net: <http://promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>
- Valor, C., & De la Cuesta, M. (2006). Estructura y Gestión Financiera de las entidades sin ánimo de lucro. Especial atención a la Financiación Privada. *Revista Española del Tercer Sector # 2*, 127-129.
- Vilcarromero, R. (2009). *La Gestión en la Producción*. Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Wong, D. (2000). *"Finanzas Corporativas: un enfoque para el Perú"* (Segunda ed.). Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Zapata, S. I. (2007). *Notas de Contabilidad*. La Universidad de la Empresa.



# **VII. ANEXOS**

**ANEXO N° 1:**

**OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

<b>Variable</b>	<b>Sub variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicador</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Tipo de Instrumento</b>	<b>A quien va dirigida</b>
Gestión	Gestión Financiera	Es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión encontrada en cualquier organización la cual ejerce las funciones de análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Integra todas las tareas	Gestión	<p>¿Cuál ha sido la evolución de los resultados de la cooperativa?</p> <p>¿Cuáles son las perspectivas de su evolución?</p> <p>¿Cree usted que es importante la gestión financiera para la cooperativa? ¿Por qué?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>Presidente y Gerente Financiero</p> <p>Presidente</p> <p>Presidente</p>

Variable	Sub variable	Definición	Indicador	Preguntas	Tipo de Instrumento	A quien va dirigida
		relacionadas con el logro, utilización y control de los recursos financieros.		A su consideración ¿Cree que los objetivos planteados por la cooperativa han sido alcanzados a través de una buena gestión financiera y aplicación de los recursos? De un ejemplo	Entrevista	Presidente
			Evaluación	¿Cuál es la estructura organizacional de la cooperativa?	Entrevista	Gerente
					¿De que manera esta estructura ha contribuido al crecimiento de la cooperativa?	Entrevista

Variable	Sub variable	Definición	Indicador	Preguntas	Tipo de Instrumento	A quien va dirigida
				¿De qué manera a ayudado la Gestión financiera a la cooperativa en la buena aplicación de sus recursos?	Entrevista	Presidente
				¿Cómo evalúa la Gestión Financiera la cooperativa?	Entrevista	Presidente
				¿La cooperativa cuenta con un profesional que ejerza las funciones de gerente-financiero?	Entrevista	Presidente
				¿Se realizan		

Variable	Sub variable	Definición	Indicador	Preguntas	Tipo de Instrumento	A quien va dirigida
				<p>evaluaciones internas para superar las debilidades en la gestión financiera?</p> <p>¿Cuál es el procedimiento de estas evaluaciones?</p> <p>¿Quién realiza las autoevaluaciones?</p> <p>¿Con que periodicidad se realizan estas evaluaciones?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>Presidente</p> <p>Presidente</p>
			Funciones	¿Cuáles son las funciones que se desarrolla en el		

Variable	Sub variable	Definición	Indicador	Preguntas	Tipo de Instrumento	A quien va dirigida
				<p>proceso de la gestión financiera?</p> <p>¿Cuál es la función del gerente en el desarrollo de la gestión financiera de la Cooperativa?</p> <p>¿De qué manera interviene la junta directiva en el proceso de desarrollo de funciones?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Presidente</p>
			Planificación	Cómo la Cooperativa ha logrado medir los resultados con relación a los	Entrevista	Presidente

Variable	Sub variable	Definición	Indicador	Preguntas	Tipo de Instrumento	A quien va dirigida
				<p>planes programados?</p> <p>¿De qué manera se lleva a cabo la planificación del trabajo para el desarrollo de la Cooperativa?</p> <p>¿Quiénes son los encargados de realizar y llevar a cabo los planes de las actividades que se pretenden realizar en la Cooperativa?</p> <p>¿Qué objetivo se persigue al realizar éstos planes?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Gerente</p>

Variable	Sub variable	Definición	Indicador	Preguntas	Tipo de Instrumento	A quien va dirigida
			Control	<p>¿Qué procedimientos utiliza la cooperativa para el control adecuado de sus operaciones?</p> <p>¿De qué manera puede la Cooperativa verificar a través del control si todo ocurre de conformidad al plan elaborado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos?</p> <p>¿Cree que es importante el control para responder a las</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>Gerente</p> <p>gerente</p> <p>Presidente</p> <p>Presidente</p>

Variable	Sub variable	Definición	Indicador	Preguntas	Tipo de Instrumento	A quien va dirigida
				<p>amenazas o a las oportunidades que afectan el avance en el desarrollo organizacional de la cooperativa?</p> <p>¿Por medio de un adecuado Control de Gestión, cree que la cooperativa ha logrado obtener recursos para el proceso de sus operaciones? ¿Cuáles han sido las limitaciones?</p> <p>¿El Control de Gestión le ha servido a la cooperativa, como una herramienta útil para la toma de decisiones?</p> <p>¿Le ha permitido a</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	

Variable	Sub variable	Definición	Indicador	Preguntas	Tipo de Instrumento	A quien va dirigida
				la cooperativa, por medio del Control de Gestión, alcanzar sus objetivos? ¿Elaboran un plan de acción?		
Área Financiera.	Finanzas		Importancia	¿Cuál es la importancia de las Finanzas para la cooperativa?	Entrevista	Presidente
				¿Cómo la Cooperativa financia sus operaciones?	Entrevista	Presidente
				¿De qué tipos de financiamientos utiliza la Cooperativa?	Entrevista	Presidente
				Mencione algunos de los donantes		

Variable	Sub variable	Definición	Indicador	Preguntas	Tipo de Instrumento	A quien va dirigida
				<p>que benefician a la Cooperativa.</p> <p>¿Utiliza la Cooperativa de financiamiento a corto plazo o largo plazo para realizar sus operaciones?</p> <p>¿Cuáles son las metas que la Cooperativa se propone alcanzar a corto plazo?</p> <p>¿Cuáles son las metas que la Cooperativa se propone alcanzar a corto plazo?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>Presidente</p> <p>Presidente</p>

Variable	Sub variable	Definición	Indicador	Preguntas	Tipo de Instrumento	A quien va dirigida
				¿Han cumplido las metas propuestas?	Entrevista	Presidente
				¿Cuáles no han logrado cumplir? ¿Por qué?	Entrevista	Presidente
				¿Cuál es la dirección de la comunicación en la Cooperativa?	Entrevista	Presidente
			Dificultades	¿Cuáles han sido las principales dificultades financieras que ha enfrentado la cooperativa?	Entrevista	Gerente
				¿Qué medios utiliza la cooperativa para tener liquidez?	Entrevista	Gerente

Variable	Sub variable	Definición	Indicador	Preguntas	Tipo de Instrumento	A quien va dirigida
				<p>¿Cómo la cooperativa procura mantenerse solvente?</p> <p>¿De qué manera aprovecha la cooperativa el costo de oportunidad?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>Gerente</p> <p>Gerente</p>
			Estados Financieros	<p>¿Cuál es la posición financiera a corto plazo?</p> <p>¿Qué factores probablemente le afectarán en el próximo futuro?</p> <p>¿Qué estados financieros realiza la cooperativa?</p>	Entrevista	Gerente

Variable	Sub variable	Definición	Indicador	Preguntas	Tipo de Instrumento	A quien va dirigida
				<p>¿Cada cuánto se lleva a cabo los estados financieros dentro de la cooperativa?</p> <p>¿Cuál es la importancia que le da la junta directiva a los estados financieros?</p> <p>¿Aplica la Cooperativa análisis financiero?</p> <p>Si aplica análisis</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	

Variable	Sub variable	Definición	Indicador	Preguntas	Tipo de Instrumento	A quien va dirigida
				<p>financiero, cuales son las razones financiera aplicadas a los estados financieros?</p> <p>¿Cómo considera usted, la toma de decisiones por parte de la junta directiva, con los resultados de las razones financieras aplicadas a los estados financieros?</p> <p>¿Cómo utiliza la Junta Directiva el resultado del Análisis Financie</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	
			Financiamiento	<p>¿Cuáles han sido las dificultades que ha tenido la cooperativa para adquirir financiamientos?</p> <p>La tendencia de los beneficios</p>	Entrevista	Presidente

Variable	Sub variable	Definición	Indicador	Preguntas	Tipo de Instrumento	A quien va dirigida
				<p>supone crecimiento, estabilidad o declive? ¿Existe alguna variabilidad o tendencia significativa?</p> <p>¿Cuál es la estructura de capital de la cooperativa? ¿Qué riesgos y ventajas supone para el inversor?</p> <p>¿Cuáles son los motivos básicos de la necesidad de fondos de la Cooperativa? ¿Son realmente necesidades a corto plazo, y si así es, desaparecerán,</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>Presidente</p> <p>Gerente</p>



Variable	Sub variable	Definición	Indicador	Preguntas	Tipo de Instrumento	A quien va dirigida
				<p>¿Considera que la cooperativa ha logrado o está logrando cumplir la misión que se han propuesto?</p> <p>¿De qué manera se da a conocer públicamente la misión de la cooperativa?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>Gerente</p> <p>Gerente</p>
			<p>Visión</p>	<p>¿Cuál es la visión de la cooperativa?</p> <p>¿Se mantiene la Visión de la Cooperativa? ¿Ha</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Gerente</p>

Variable	Sub variable	Definición	Indicador	Preguntas	Tipo de Instrumento	A quien va dirigida
				<p>logrado alcanzar los objetivos?</p> <p>¿Cómo una organización ha mantenido la visión que le proporcione la solidez, seguridad y confianza a los socios, clientes y usuarios en general?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>Gerente</p> <p>Gerente</p>
			Base Legal	¿Cuáles son las obligaciones legales de la cooperativa?	Entrevista	Contador

## ANEXO N° 2:

### MODELO DE ENTREVISTA AL PRESIDENTE

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa  
UNAN – FAREN Matagalpa  
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

---



Entrevista a Lic. \_\_\_\_\_  
Presidente de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L.

Somos estudiantes del V año de la Carrera de Contaduría Pública y Finanzas del turno por encuentro y estamos realizando una investigación cuyo tema es: “Gestión en el Área Financiera en las Empresas de Matagalpa y Jinotega en el Primer Semestre del año 2014”. Con el siguiente objetivo:

**OBJETIVO:** “Evaluar las Incidencias de la Gestión en el Área Financiera en la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R. L., del Municipio de Esquipulas, departamento de Matagalpa en el Primer Semestre del año 2014” Agradecemos sus aportes e información valiosa, que servirá para la realización de nuestro Seminario de Graduación.

INDICACIONES: Favor responda de forma objetiva, pues de ello depende la validez de los resultados de esta investigación.

#### I DATOS GENERALES

Lugar \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_.

Entrevistadores: \_\_\_\_\_

#### II. DESARROLLO

1. ¿Cree usted que es importante la Gestión Financiera para la Cooperativa?  
¿Por qué?
2. ¿De qué manera a ayudado la Gestión Financiera a la Cooperativa en la buena aplicación de sus recursos?
3. ¿Cómo evalúa la Gestión Financiera la Cooperativa?
4. ¿La Cooperativa cuenta con un profesional que ejerza las funciones de gerente-financiero?
5. ¿Se realizan evaluaciones internas para superar las debilidades en la Gestión Financiera?
6. ¿Cuál es el procedimiento de estas evaluaciones?
7. ¿Quién realiza las autoevaluaciones?
8. ¿Con que periodicidad se realizan estas evaluaciones?
9. ¿De qué manera interviene la junta directiva en el proceso de desarrollo de funciones?
10. ¿Como la Cooperativa ha logrado medir los resultados con relación a los planes programados?
11. ¿Cree que es importante el control para responder a las amenazas o a las oportunidades que afectan el avance en el desarrollo organizacional de la Cooperativa?
12. ¿Por medio de un adecuado Control de Gestión, cree que la Cooperativa ha logrado obtener recursos para el proceso de sus operaciones? ¿Cuáles han sido las limitaciones?
13. ¿El Control de Gestión le ha servido a la Cooperativa como una herramienta útil para la toma de decisiones?
14. ¿Le ha permitido a la Cooperativa, por medio del Control de Gestión, alcanzar sus objetivos? ¿Elaboran un plan de acción?
15. ¿Cuál es la importancia de las Finanzas para la cooperativa?
16. ¿Cómo la Cooperativa financia sus operaciones?

17. ¿De qué tipos de financiamiento utiliza la Cooperativa?
18. Mencione algunos de los donantes que benefician a la Cooperativa
19. ¿Utiliza la Cooperativa de financiamiento a corto plazo o a largo plazo para realizar sus operaciones?
20. ¿Cuáles son las metas que la Cooperativa se propone alcanzar a corto plazo?
21. ¿Han cumplido las metas propuestas?
22. ¿Cuáles han sido las dificultades presentadas para alcanzar estas metas?
23. ¿Cuáles no han logrado cumplir? ¿Por qué?
24. ¿Cuál es la dirección de la comunicación en la Cooperativa?
25. ¿Cuál es el diseño de estructura organizacional de la Cooperativa?
26. ¿Cuáles son los departamentos o grupos de trabajo con los que cuenta la Cooperativa?
27. Mencione las funciones de cada departamento.
28. ¿Cuál ha sido la evolución de los resultados de la Cooperativa?
29. ¿Cuáles son las perspectivas futuras de su evolución?
30. La tendencia de los beneficios supone crecimiento, estabilidad o declive?  
¿Existe alguna variabilidad o tendencia significativa?
31. ¿Cuál es la estructura de capital de la cooperativa? ¿Qué riesgos y ventajas supone para el inversor?
32. ¿Cuáles son los motivos básicos de la necesidad de fondos de la Cooperativa? ¿Son realmente necesidades a corto plazo, y si así es, desaparecerán, por sí mismas?
33. ¿A partir de qué fuentes podrá la cooperativa obtener los fondos necesarios para el pago de los intereses y la devolución del principal? ¿Cuáles han sido los obstáculos para la obtención de financiamiento?
34. ¿Cómo ha manejado en el pasado la dirección sus necesidades a corto y largo plazo?

## ANEXO N° 3:

### MODELO DE ENTREVISTA AL GERENTE

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa  
UNAN – FAREN Matagalpa  
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



---

Entrevista a Lic. \_\_\_\_\_  
Gerente de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L.

Somos estudiantes del V año de la Carrera de Contaduría Pública y Finanzas del turno por encuentro y estamos realizando una investigación cuyo tema es: “Gestión en el Área Financiera en las Empresas de Matagalpa y Jinotega en el Primer Semestre del año 2014”. Con el siguiente objetivo:

**OBJETIVO:** “Evaluar las Incidencias de la Gestión en el Área Financiera en la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R. L., del Municipio de Esquipulas, departamento de Matagalpa en el Primer Semestre del año 2014” Agradecemos sus aportes e información valiosa, que servirá para la realización de nuestro Seminario de Graduación.

INDICACIONES: Favor responda de forma objetiva, pues de ello depende la validez de los resultados de esta investigación.

#### I. DATOS GENERALES

Lugar \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_

Entrevistadores: \_\_\_\_\_

#### II. DESARROLLO

1. ¿Cree usted que es importante la Gestión Financiera para la Cooperativa?  
¿Por qué?
2. ¿A su consideración cree que los objetivos planteados por la Cooperativa han sido alcanzados a través de una buena Gestión Financiera y aplicación de los recursos? De un ejemplo.
3. ¿Cuál es la Estructura Organizacional de la Cooperativa?
4. ¿De qué manera esta estructura ha contribuido al crecimiento de la Cooperativa?
5. ¿Cuáles son las funciones que se desarrolla en el proceso de la Gestión Financiera?
6. ¿Cuál es la función del gerente en el desarrollo de la Gestión Financiera de la Cooperativa?
7. ¿De qué manera se lleva a cabo la planificación del trabajo para el desarrollo de la empresa?
8. ¿Quiénes son los encargados de realizar y llevar a cabo los planes de las actividades que se pretenden realizar en la Cooperativa?
9. ¿Qué objetivo se persigue al realizar éstos planes?
10. ¿Qué procedimientos utiliza la Cooperativa para el control adecuado de sus operaciones?  
¿De qué manera puede la Cooperativa verificar a través del Control si todo ocurre de conformidad al plan elaborado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos?
11. ¿Cuáles han sido las principales dificultades financieras que ha enfrentado la Cooperativa?
12. ¿Qué medios utiliza la Cooperativa para tener liquidez?
13. ¿Cómo la Cooperativa procura mantenerse solvente?
14. ¿De qué manera aprovecha la Cooperativa el costo de oportunidad?

15. ¿Cuáles han dificultades que ha tenido la Cooperativa para adquirir financiamientos?
16. ¿Cuál es la Misión de la Cooperativa?
17. ¿Considera que la Cooperativa ha logrado o está logrando cumplir la Misión que se ha propuesto?
18. ¿De qué manera se da a conocer públicamente la Misión de la Cooperativa?
19. ¿Cuál es la Visión de la Cooperativa?
20. ¿Se mantiene la visión de la cooperativa, han logrado alcanzar los objetivos?
21. ¿Cómo una organización ha mantenido la visión que le proporcione la solidez, seguridad y confianza a los socios, clientes y usuarios en general?
22. ¿Cuáles son las barreras que atentan contra la comunicación eficaz dentro de la cooperativa?
23. ¿De qué manera se divide el trabajo dentro de la cooperativa?
24. ¿Cuál es la posición financiera a corto plazo?. ¿Qué factores probablemente le afectarán en el próximo futuro?
25. ¿Cuál es la estructura de capital de la empresa?. Qué riesgos y ventajas supone para el inversor?
26. ¿Cómo ha manejado en el pasado la dirección sus necesidades a corto y largo plazo?

## ANEXO N° 4:

### MODELO DE ENTREVISTA AL CONTADOR

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa  
UNAN – FAREN Matagalpa  
Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



---

Entrevista a Lic. \_\_\_\_\_  
Contador de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L.

Somos estudiantes del V año de la Carrera de Contaduría Pública y Finanzas del turno por encuentro y estamos realizando una investigación cuyo tema es: “Gestión en el Área Financiera en las Empresas de Matagalpa y Jinotega en el Primer Semestre del año 2014”. Con el siguiente objetivo:

**OBJETIVO:** “Evaluar las Incidencias de la Gestión en el Área Financiera en la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R. L., del Municipio de Esquipulas, departamento de Matagalpa en el Primer Semestre del año 2014” Agradecemos sus aportes e información valiosa, que servirá para la realización de nuestro Seminario de Graduación.

INDICACIONES: Favor responda de forma objetiva, pues de ello depende la validez de los resultados de esta investigación.

#### I. DATOS GENERALES

Lugar \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

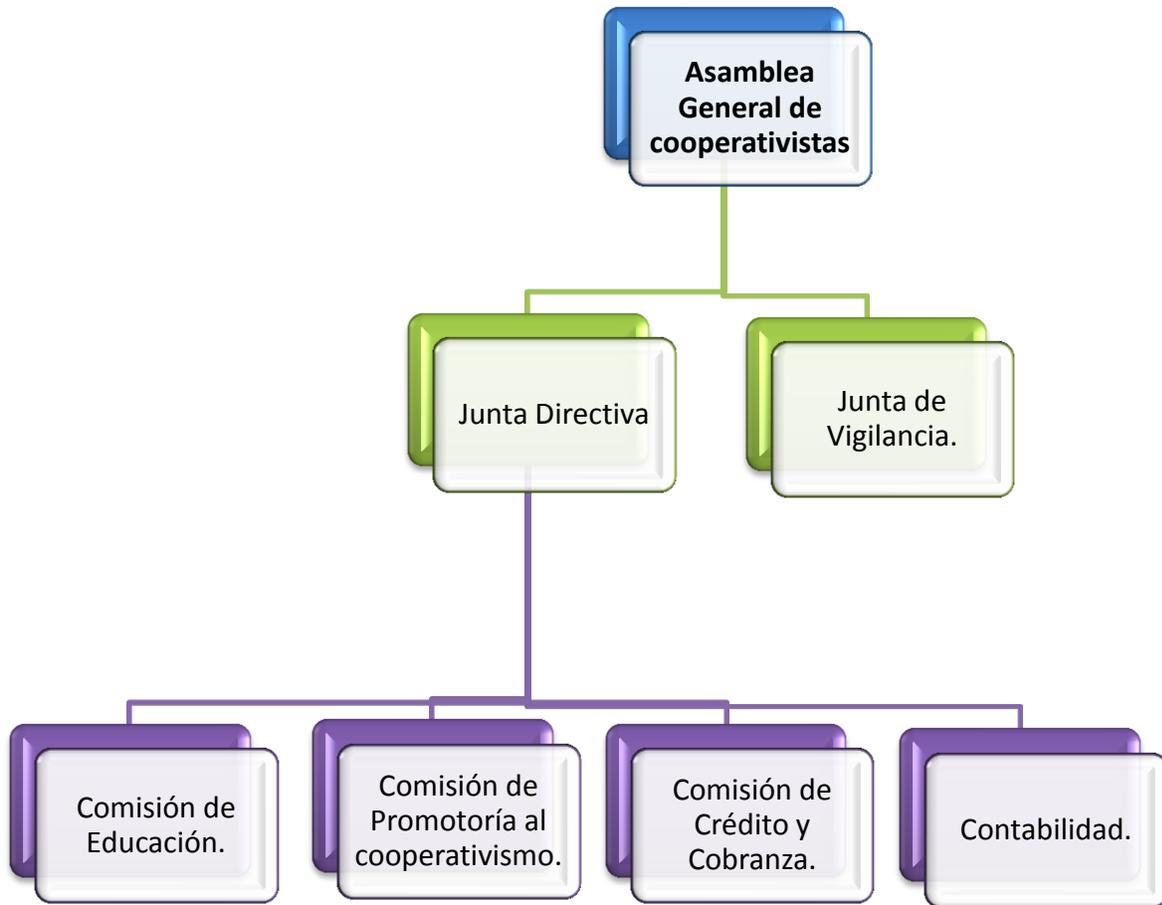
Entrevistadores: \_\_\_\_\_

#### II. DESARROLLO

1. ¿Qué Estados Financieros realiza la Cooperativa?
2. ¿Cada cuánto se lleva a cabo los Estados Financieros dentro de la cooperativa?
3. ¿Cuál es la importancia que le da la junta directiva a los Estados Financieros?
4. ¿Aplica la Cooperativa análisis financiero?
5. Si aplica análisis financiero, cuales son las razones financiera aplicadas a los estados financieros?
6. Como considera usted, la toma de decisiones por parte de la junta directiva, con los resultados de las razones financieras aplicadas a los estados financieros?
7. ¿Con que frecuencia se llevan a cabo los análisis financieros en la Cooperativa?
8. ¿Cómo utiliza la Junta Directiva el resultado del Análisis Financiero?
9. ¿Cuáles son las obligaciones legales de la cooperativa?

**ANEXO N° 5:**

**MODELO DE ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA AGROPECUARIA RAMIRO  
SÁNCHEZ, R.L.**



**ANEXO N° 6:**

**ESTADOS FINANCIEROS**

**COOPERATIVA AGROPECUARIA RAMIRO SANCHEZ,R.L.**

Comunidad El Barro, Municipio de Esquipulas

**ESTADOS CONSOLIDADO DE LA SITUACION FINANCIERA**

Expresados en miles de Córdoba

<u>ACTIVO</u>	PASIVO
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCO	AHORROS POR PAGAR
DEUDORES DIVERSOS Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	FONDOS DE PROYECTOS
INTERESES POR COBRAR	<i>Sub-Total del Pasivo Corriente</i>
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>
ESTIMACION PARA CUENTAS MALAS	PRETAMOS POR PAGAR A L.P
<i>Sub-Total del Activo Corriente</i>	<i>Sub-Total del Pasivo no Corriente</i>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>TOTAL DEL PASIVO</b>
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS	<b>PATRIMONIO</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	APORTACION SOCIAL
<b>Sub-Total del Activo no Corriente</b>	CAPITAL SOCIAL
	DONACIONES
	FONDO DE RESERVA LEGAL
	FONDO DE INFOCOOP
	EXEDENTE DISTRIBUIBLE
	FONDO DE EDUCACION
	UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO
	<i>Sub-Total Patrimonio</i>
<b>SUMA TOTAL DE LOS ACTIVOS</b>	<b>SUMA TOTAL PASIVO MAS CAPITAL</b>

## ANEXO N° 7: MATRIZ

### GESTION FINANCIERA EN LA COOPERATIVA AGROPECUARIA RAMIRO SANCHEZ, R.L.

LOGROS	DIFICULTADES	PROPUESTAS DE SOLUCION
<p>Los directivos reciben apoyo técnico de parte de la UNAG para la formulación de los proyectos y la gestión de recursos para solventar las necesidades de los socios de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L.</p>	<p>La falta de una buena Gestión Financiera le ha impedido el crecimiento Cooperativa. No reciben asesoramiento profesional para la gestión de todas operaciones administrativa-financiera en la Cooperativa. Carecen de presupuesto para contratar los servicios profesionales o de asesoramiento para la implementación de nuevas y mejores iniciativas de progreso</p>	<p>Solicitar apoyo por parte del gobierno a través del Ministerio de Economía para el fortalecimiento socio económico de la Cooperativa, que les permita realizar y gestionar proyectos de desarrollo para la cooperativa y crear alternativas que beneficien a las familias de los asociados.</p>
<p>La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., se encuentra bien estructurada, legalmente constituida, cumple con los requisitos que establece la ley.</p>	<p>No cuentan con un local que preste las condiciones adecuadas y de seguridad para prestar una mejor atención a los asociados, No tienen personal profesional para realizar las operaciones económicas-financieras de la cooperativa</p>	<p>Tener una buena Gestión Financiera que permita la toma de decisiones para los futuros proyectos, Solicitar a los mismos organismos e instituciones, apoyo financiero para contratar los servicios profesionales de un especialista o consultorías a través de entes que apoyan a las familias cooperativas.</p>
<p>La cooperativa Ramiro Sánchez, realiza Gestión Financiera de manera empírica, para todas sus operaciones administrativas y operativas</p>	<p>En la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., se identificó que no aplica puntos importantes para una adecuada Gestión Financiera que les permita el crecimiento de la misma.</p>	<p>La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., debe tomar en cuenta: 1.- Su situación Patrimonial 2.- El Tesorero debe estar capacitado para realizar las diferentes gestiones de manera eficiente. 3.- Debe identificar las posibilidades de obtener, a través de otras fuentes de financiamiento, y así poder asumir retos y cumplir los objetivos planteados.</p>

<b>LOGROS</b>	<b>DIFICULTADES</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCION</b>
<p>En las Funciones de Gestión, la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez R.L., ha logrado aplicar el financiamiento que han obtenido, haciendo una selección de socios para la aplicación de los créditos. El capital recuperado y recibido en donación lo utilizan como fondo revolvente</p>	<p>Falta de financiamiento para cubrir las necesidades agrícolas de los socios. No elaboran Informes Financieros de manera periódica (mensual, trimestral), que les permita analizar su situación financiera</p>	<p>Gestionar recursos a través de organismos extranjeros (ONG´s), UNAG, también a través del Ministerio de Economía quien esta organizando a los pequeños productores e implementando el desarrollo socio-económico de las cooperativas. Elaborar Estados Financieros periódicamente (mensual, trimestral) que les permita analizar la situación financiera de la Cooperativa</p>
<p>Para los directivos de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., consideran importante la organización, porque han combinado sus habilidades y recursos para alcanzar sus objetivos y mantener estabilidad en la Cooperativa</p>	<p>En su mayoría, los socios incluyendo a los directivos, tienen pocos estudios académicos, algunos son analfabetas, no tienen conocimientos técnicos en administración, contabilidad.</p>	<p>Recibir capacitación y/o preparación en administración y contabilidad técnica, lo más básico por parte de los mismos organismos o el ministerio para ejecutar de manera mas eficiente las operaciones de la Cooperativa</p>
<p>La Junta Directiva y principalmente el Presidente de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., quien a la vez funge como representante legal, quienes ejercen la función financiera, la de gestionar recursos para dar respuesta a los socios</p>	<p>La Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., no tiene un Área Financiera, ni un responsable de finanzas. No todos los directivos ejercen sus funciones administrativas</p>	<p>Mejorar la organización entre los directivos, cumplir con las funciones que establece en los Estatutos de la Cooperativa.</p>
<p>La responsabilidad del Tesorero de la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., es la custodia de los bienes, de las garantías de los créditos y la de realizar depósitos</p>	<p>El tesorero no realiza los informes financieros, no gestiona financiamiento que permita aumentar el capital y abastecer las necesidades de los socios</p>	
<p>Como Planificación Financiera, la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., elabora un Plan Operativo Anua (POA). Realizan un análisis de las metas que se lograron alcanzar en el periodo</p>	<p>Falta de recursos, de personal técnico y administrativo, la falta de un local</p>	<p>La Cooperativa debe realizar una planificación financiera, elaborar las estrategias y metas que se deben ejecutar en el periodo y los objetivos que se plantean y que desean alcanzar. Esto les facilitará desarrollar un sistema financiero que le permita la toma de decisiones y lograr alcanzar los objetivos propuestos.</p>

LOGROS	DIFICULTADES	PROPUESTAS DE SOLUCION
<p>La cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., se encuentra organizada en comisiones como lo requiere el INFOCOOP.</p>	<p>Las comisiones dentro de la Cooperativa se encuentran debilitadas, debido al bajo nivel académico, falta de capacitación para ejercer sus funciones.</p>	<p>Se deben elaborar estrategias que sean eficientes en cuanto a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una organización a nivel interno de los socios, formando o capacitando a las comisiones para ejecutar programas y proyectos.</li> <li>2. Formalización de sus bienes (legalizar sus títulos de propiedad)</li> <li>3. El patrimonio de la Cooperativa les pertenece por lo que deben darle un adecuado uso a los créditos y responsables con el pago de los mismos.</li> <li>4. Actualizar el Reglamento de la Cooperativa y el Reglamento de las Políticas de Crédito, al igual la ejecución de recursos.</li> </ol>
<p>La cooperativa se propone metas y objetivos para cada año, los cuales según ellos son alcanzados en un 80%.</p>	<p>El Control de Gestión en la formulación de las estrategias es muy débil, con respecto a realizar planificaciones hechas de manera profesional.</p>	<p>La Cooperativa debe tener un Control de Gestión en la formulación de las estrategias que logren alcanzar los objetivos en cuanto:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Recuperación de la cartera de crédito a corto plazo.</li> <li>2.- Gestionar recursos para aumentar el capital de la cooperativa.</li> <li>3.- Diseñar proyectos de desarrollo y obtener cooperación externa.</li> <li>4.- Tener un control adecuado y definido de las finanzas de la Cooperativa.</li> <li>5.- Presentar periódicamente informes financieros para el control y toma de decisiones de sus asociados.</li> </ol>
<p>Los recursos obtenidos a través de donaciones de organismos como La UNAG, Unión Europea, SILVATA e INTA, les ha permitido dar solución a la demanda de los socios, la ejecución de un banco de semilla criolla de granos básicos</p>	<p>La Cooperativa no puede acceder a crédito por no cumplir con los requisitos; las garantías no cubren el monto solicitado por no estar legalizadas, no cuentan con una estructura patrimonial. El capital que tienen no cubre las necesidades de los socios</p>	<p>La Cooperativa Ramiro Sánchez debe de procurar que todas las escrituras de sus asociados se encuentren inscritas legalmente en el Registro Público, con el fin de que puedan servir como garantías prendarias sólidas para la obtención de financiamientos.</p>

LOGROS	DIFICULTADES	PROPUESTAS DE SOLUCION
<p>La cooperativa Ramiro Sánchez, no cuenta con un área financiera como tal, sin embargo, a través de la junta directiva se ha llevado a cabo las actividades correspondientes a la misma.</p>	<p>Por su tamaño, la Cooperativa Agropecuaria Ramiro Sánchez, R.L., no tiene un área financiera que dirija directamente los asuntos financieros de la misma</p>	<p>La Junta Directiva debe de estar capacitada para ejercer las operaciones económicas-financieras, así como las operaciones de sus actividades, ya que esto les permitirá la gestión de recursos y el manejo de estos y cumplir los objetivos planeados</p>
<p>La cooperativa Ramiro Sánchez, lleva a cabo su contabilidad a través de anotaciones básicas, tales como: ingresos y egresos.</p>	<p>La cooperativa, no elabora estados financieros de manera mensual, sus estados financieros son reflejados de manera anual.</p>	<p>La Cooperativa Ramiro Sánchez debe:            Capacitar a su personal en Gestión y Contabilidad.            Elaborar Estados Financieros mensual            Aplicar razones financieras a sus estados financieros.</p>