

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua**

**Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa**

**UNAN - FAREM**

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

**Para optar al Título de Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas**

**Tema:**

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

**Sub tema:**

**Gestión en el Área Financiera en la Asociación de Cafetaleros de Matagalpa (ASOCAFEMAT), en el Municipio de Matagalpa, en el I Semestre del año 2014.**

**Autores:**

*Francisco Salvador Bello Sevilla*  
*Arlen Leonor Castro Aráuz*

**Tutora:**

*MSc. Maritza Ivette Reyes Castro*

**Febrero, 2015**

**Tema:**

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

**Sub tema:**

Gestión en el Área Financiera en la Asociación de Cafetaleros de Matagalpa (ASOCAFEMAT), en el Municipio de Matagalpa, en el I Semestre del año 2014.

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>Página N°</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	i
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	ii
<b>VALORACIÓN DEL DOCENTE</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>II. JUSTIFICACIÓN</b> .....	2
<b>III. OBJETIVOS</b> .....	3
<b>IV. DESARROLLO</b> .....	4
4.1. Gestión.....	4
4.1.1 Concepto de Gestión.....	4
4.1.2. Concepto de Gestión Empresarial.....	5
4.1.3.Funciones de la Gestión Empresarial.....	5
4.1.3.1. Planificación.....	5
4.1.3.2. Organización.....	15
4.1.3.3. Comunicación.....	20
4.1.3.4. Control.....	21
4.1.4. Control de Gestión.....	22
4.1.5 Tipos de Gestión.....	23
4.1.5.1. Gestión Administrativa.....	23
4.1.5.2 Gestión Comercial.....	24
4.1.5.3 Gestión Financiera.....	26
4.1.6 Líneas de actuación de la Gestión Financiera.....	28
4.1.6.1 Gestión Retrospectiva.....	28
4.1.6.2 Gestión Prospectiva.....	29
4.2 Área Financiera.....	30
4.2.1 Concepto.....	30
4.2.2 Propósito del Área Financiera.....	31

4.2.3 Principales Actividades del Área Financiera.....	32
4.2.4 Desempeño del Área Financiera.....	34
4.2.5 Áreas de Actuación Financiera.....	35
4.2.5.1 Las Previsiones de Ingresos y de Gastos.....	35
4.2.5.2 Captación de los Recursos Financieros.....	36
4.2.5.3 El Control Económico (Cash Flow o Circulante).....	38
4.2.6 Administración Financiera.....	39
4.2.7 Contabilidad en la Gestión General de la Empresa.....	40
4.2.9 Tipos de Sistemas Contables.....	41
4.2.9.1 Sistema Manual.....	41
4.2.9.2 Sistema Computarizado.....	43
4.2.10 Elementos del Sistema Contable.....	43
4.2.10.1 Catálogo de Cuenta.....	43
4.2.10.2 Instructivo de Cuenta.....	44
4.2.10.3 Manual de Organización y Funciones.....	45
4.2.10.5 Manual de Procedimientos.....	46
4.2.10.6 Manual de Control Interno.....	47
4.2.11 Asociación.....	48
4.2.11.1 Empresa Asociativa Rural.....	49
4.2.11.2 Breve Reseña Histórica de ASOCAFEMAT.....	50
4.2.12 Libros de Registros.....	58
4.2.12.1 Libro Diario.....	58
4.2.12.2 Libro Mayor.....	58
4.2.12.3 Libro de Inventarios y Balance.....	60
4.2.14 Estados Financieros.....	61
4.2.14.1 Estado de Situación Financiera o Balance General.....	62
4.2.14.2 El Estado de Resultado.....	63
4.2.14.3 Estado de Flujo de Efectivo.....	64
4.2.14.4 Estado de Variaciones en el Capital Contable.....	65
4.2.14.5 Notas Aclaratorias.....	66

4.2.15 Análisis de los Estados Financieros.....	67
4.2.15.1 Análisis Estático o Vertical.....	68
4.2.15.2 Análisis Dinámico u Horizontal.....	74
4.2.16 Uso de las Razones Financieras.....	80
4.2.17 Categoría de Razones Financieras.....	81
4.2.17.1 Razones de Liquidez.....	82
4.2.17.2 Razones de Administración de los Activos (Razón de Actividad).....	86
4.2.17.3 Razones de Endeudamiento.....	92
4.2.17.4 Razones de Rentabilidad.....	96
4.2.18 Alternativa de solución.....	102
V. CONCLUSIONES.....	105
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	107
VII. ANEXOS	

ANEXO N° 01: Operacionalización de variables

ANEXO N° 02: Entrevista al Presidente de ASOCAFEMAT

ANEXO N° 03: Entrevista al Contador de ASOCAFEMAT

ANEXOS N° 04: Ley 849 Ley General de Cámaras Federaciones y

Confederaciones Gremiales Empresariales

ANEXO N° 05: Ley 562 Código Tributario de la Republica de Nicaragua

ANEXO N° 06: Reglamento de la Ley N° 822, Ley de Concertación Tributaria

ANEXO N° 07: Ley N° 822, Ley de Concertación Tributaria

ANEXO N° 08: Otras Obligaciones

ANEXO N° 09: Ley N° 185, Código de Trabajo

ANEXO N° 10: INATEC, Instituto Nacional Tecnológico

ANEXO N° 11: Balance General

ANEXO N° 12: Estado de Resultado

ANEXO N° 13: Balance General Comparativo

ANEXO N° 14: Estado de Resultado Comparativo	
ANEXO N° 15: Constancia de Exención	
ANEXO N° 16: Constancia de Periodo Fiscal	
ANEXO N° 17: Organigrama Propuesta a la Asociación	
ANEXO N° 18: Logotipo de la Asociación	
ANEXO N° 19: Fotos de la Asociación	

### **ÍNDICES DE CUADRO**

Cuadro N° 1: Estructura Directiva.....	18
Cuadro N° 2: Miembro de la Junta Directiva.....	18
Cuadro N° 3: Estructura Operativa.....	20
Cuadro N° 4: Funciones de la Gestión Empresarial.....	22
Cuadro N° 5: Porcentaje de Créditos de los Socios.....	27
Cuadro N° 6: Sistema Contables.....	43
Cuadro N° 7: Obligaciones fiscales, sociales, municipales y otras obligaciones.....	56
Cuadro N° 8: Libros contables.....	59
Cuadro N° 9: Estados Financieros.....	67
Cuadro N° 10: Herramientas de Análisis Financieros.....	75

### **ÍNDICES DE FIGURAS**

Figura N° 1: Organigrama.....	17
Figura N° 2: Tipos de Gestión Empresarial.....	26
Figura N° 3: Actividades del Área Financiera.....	34
Figura N° 4: Desempeño de la Administración Financiera.....	39
Figura N° 5: Sistema Manual.....	42



## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de investigación:

*Primeramente a Dios por haberme permitido llegar a culminar mi carrera profesional porque sin el no sería posible haber terminado este Seminario de Graduación y por haberme dado salud, sabiduría, el manantial de vida y darme lo necesario para seguir adelante día a día para lograr mis objetivos hoy hecho realidad. Además de su infinita misericordia, bondad, amor y sobre todo por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.*

*Con todo mi amor y cariño a mi madre Joséfa Aráuz Aráuz y mi Hermano Rafael Castro Aráuz por su ejemplo de superación por haberme apoyado en todos los momentos de mi vida por los consejos muy valiosos, los valores, por la motivaciones constante que me han permitido ser una persona de valores, perseverante y responsable.*

*A todos los docentes por haberme motivado cada día en la culminación de mis estudios profesionales, por habernos transmitidos los conocimientos obtenidos y por llevarnos paso a paso en el aprendizaje, a todos ellos infinitamente gracias por su apoyo, comprensión, enseñanzas y por su compañía en estos cinco años que compartimos.*

*Espero que este sea el comienzo del éxito para alcanzar las más grandes metas de mi vida.*

**Arlen Leonor Castro Arauz.**



## **DEDICATORIA**

*Mi Seminario de Graduación, es el símbolo de muchos años de lucha, retos y esfuerzos que hoy se cristalizan y se hacen en realidad con la culminación de mis estudios universitario, y por lo que quiero.*

*Dedico este proyecto a Dios Todopoderoso por ser el inspirador para cada uno de mis pasos dados en mí convivir diario por guiarme en el camino del bien mediante su inmensa misericordia por haberme dados la sabiduría para cumplir mis sueños.*

*La persona más importante de mi vida es mi bella madre Miriam Sevilla Kuan por ser mi pilar para cumplir con mis metas y por ser esa mujer incondicional y luchadora que cada vez que necesitaba su comprensión estaba ahí siempre apoyándome en mis ideas para superarme profesionalmente, Gracias..... Con mucho cariño y amor.*

*A todos los docentes por los esfuerzos que nos han enseñado desde la trayectoria de los cinco años sus enseñanzas, su consejos, su cariños y los más importante su paciencia gracias.*

**Francisco Salvador Bello Sevilla**



## **AGRADECIMIENTO**

*En primer lugar queremos agradecer a Dios, por habernos regalado la vida, la sabiduría y paciencia para lograr culminar esta lucha de cinco años. A nuestras madres por ser persona luchadoras que nos impulsaron y motivaron día a día a cumplir nuestros sueños se hagan en realidad. Agradecemos a todos los docentes que nos transmitieron sus conocimientos y tuvieron paciencia para ayudarnos a formarnos como profesional en especial a una docente que nos ha apoyado con sus orientaciones y consejos durante estos 5 años Msc.: Anabel Pravia Valdivia, gracias..... La queremos mucho de todo corazón.*

*A nuestra tutora, Msc. Maritza Ivette Reyes Castro, por la disponibilidad y apoyo brindado en este trabajo, además del tiempo que dedicó a nuestras consultas y por levantarnos el ánimo en los momentos más difíciles de nuestro trabajo gracias por ser un excelente profesor.*

*A la Asociación de Cafetalero de Matagalpa (ASOCAFEMAT), por brindarnos la información necesaria para realizar este trabajo, pero especial agradecemos a la presidenta Msc Aura Lila Sevilla Kuan y personal operativo gracias por la amabilidad, el apoyo y el tiempo brindado para atendemos siempre que acudimos a ellos; Gracias por todo la información que nos facilitaron para la culminación de este seminario.*

**Arlen Leonor Castro Aráuz.**

**Francisco Salvador Bello Sevilla.**





UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA



---

## VALORACIÓN DEL DOCENTE

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

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

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

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

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

---

MSc. Maritza Ivette Reyes Castro  
Tutora

## RESUMEN

En esta investigación se abordó sobre la Gestión en el Área Financiera de la Asociación de Cafetaleros de Matagalpa (ASOCAFEMAT), en el Municipio de Matagalpa, del departamento de Matagalpa en el I semestre del año 2014, con el propósito de evaluar la Gestión en el Área Contable desarrolladas en las actividades Económicas, Administrativas y Financiera.

El estudio se realizó a través de entrevista abierta a miembro de la junta directiva, personal operativo vinculado directamente al área financiera, investigación documental sobre estudios realizados por ASOCAFEMAT: diagnóstico, auto evaluación, plan estratégico, plan de negocios, informe de cierre de ciclo agrícola de 2013- 2014 y estatutos que rigen la organización.

Los resultados obtenidos en el estudio confirman que en la Asociación se ejecuta la Gestión Empresarial a través de la presidencia, pero presenta debilidades porque no cuenta con un área gerencial que gestione proyectos de inversión a través de las alianzas estratégicas y mejore su actuar tanto a nivel interno como externo, también no cuenta con un área financiera, pero si existe un área contable que maneja de forma eficiente sus operaciones que se ejecutan diariamente, por lo que se hace necesario se apliquen los análisis financieros así como las razones financieras a los estados financieros y de esta manera se obtenga un mejor resultado positivo para la toma de decisiones.

En la actualidad los manuales están en proceso de actualización en vista de la importancia que implica debido a que estos orientan el quehacer administrativo y financiero de la organización.

## **I. INTRODUCCIÓN**

La problemática abordada en la presente investigación es evaluar la Gestión Financiera de la Asociación de Cafetaleros de Matagalpa, (ASOCAFEMAT), teniendo en cuenta el proceso tan complejo y cambiante que enfrentan las organizaciones en la sociedad, la gestión de éste como recurso y la capacidad de tener los elementos claves eficientes de mejorar el desempeño gerencial, operativo y financiero.

El propósito de la investigación determinar la gestión financiera en ASOCAFEMAT que facilite conducir al desarrollo de la Asociación, a la búsqueda de una dinámica de liderazgo que mejore la gestión en las actividades económicas, operativas y financiera, ya que quien emprende, quien lidera, es la administración tomando en cuenta la eficiencia, la eficacia y su relación con los planes, las políticas, las estrategias. La gestión en el área financiera es de gran beneficio para la administración ya que constituye el motor o la base para fortalecer las operaciones financieras, los análisis para la toma de decisiones que permita una estructura funcional y contribuya de manera competitiva y sostenible a la organización para el desarrollo económico local.

En la biblioteca de la UNAN FAREM MATAGALPA, no se encontraron Seminarios de Graduación y Monografías, referente a la temática, Gestión en el área financiera de las empresas.

La investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo, porque se estudiaron las características y cualidades propias de la Asociación; es de tipo descriptiva porque se especificó la manera en que opera la organización y los datos se recolectaron en un período corto de tiempo. Por tanto en relación con el tiempo o número de veces en que se obtiene la información, la investigación es de corte seccional o transversal. Nuestras variables es la Gestión y Área Financiera. La población de estudio son las empresas del Departamento de Matagalpa y la muestra es ASOCAFEMAT. Para recopilar información se aplicó la entrevista dirigida al presidente y contador de la Asociación y el método científico para la investigación de las fuentes primarias mediante el uso de libros, revistas, periódicos, diccionarios, leyes y páginas web, así como el método empírico.

## **II. JUSTIFICACIÓN**

El tema específico abordado en la presente investigación es la Gestión en el Área Financiera de la Asociación de Cafetaleros de Matagalpa (ASOCAFEMAT), en el Municipio de Matagalpa, en el I Semestre del año 2014.

El Propósito de la investigación es evaluar la Gestión en el Área Financiera de ASOCAFEMAT dada la importancia que esta tiene en el quehacer administrativo y financiero de toda empresa principalmente, las que trabajan en la actividad agrícola que son sensibles a variables exógenas que afectan su quehacer económico, como los efectos del cambio climático, fluctuaciones de los precios de sus productos, incremento de los costos de producción y baja productividad; a través de estos factores es necesario que las organizaciones desarrollen un buen desempeño administrativo y financiero para garantizar la sostenibilidad de la organización y de sus asociados lo que implica la constante necesidad de ejercer los controles necesarios como un proceso que sirva de guía en la gestión empresarial y hacia la concretización de los objetivos de la organización.

Esta investigación es de gran relevancia, debido a la Gestión en el Área Financiera que hoy en día enfrentan las empresas del departamento de Matagalpa y a la necesidad de aplicar y administrar la información financiera por medio del uso de los Análisis Financieros, la aplicación de las Razones Financieras, elaborar y presentar los Estados Financieros que garantice un mayor control en las actividades Financieras a través de una adecuada planeación, así como metas y estrategias que permite conocer su situación financiera y que ayude a corregir las dificultades financieras que favorezca una toma de decisiones.

Los resultados de esta investigación serán de mucha utilidad a los Directivos de la Asociación de Cafetaleros del Municipio de Matagalpa (ASOCAFEMAT), ya que les permitirá tener un panorama claro de la gestión que están realizando actualmente lo que les facilitará corregir las debilidades y potenciar sus fortalezas. Para los investigadores es de gran relevancia, ya que nos permitió ampliar los conocimientos, habilidades y al mismo tiempo cumplir con el requisito para optar al título de Contaduría Pública y Finanzas. A los usuarios de biblioteca como material de consulta sobre el tema investigado.

### **III. OBJETIVOS**

#### **General:**

Evaluar la Gestión en el Área Financiera de la Asociación de Cafetaleros de Matagalpa (ASOCAFEMAT), en el municipio de Matagalpa, en el I semestre del año 2014.

#### **Específicos:**

- 1) Identificar la Gestión aplicada en el Área Financiera en ASOCAFEMAT.
- 2) Determinar las funciones y el desempeño de la Gestión en el Área Financiera de ASOCAFEMAT.
- 3) Analizar las fortalezas y dificultades en el Área Financiera de ASOCAFEMAT.
- 4) Proponer alternativas de solución a las dificultades encontradas en la Gestión del Área Financiera en ASOCAFEMAT, en el municipio de Matagalpa, en el I semestre del año 2014.

## **IV. DESARROLLO**

### **4.1. Gestión**

#### **4.1.1 Concepto de Gestión**

Es el control y autoridad que se ejerce sobre una institución, normalmente una empresa a través de la ordenación, distribución y organización de los recursos disponibles (Merino & López, 2006).

La gestión juega un papel importante, para trabajar en pro del bienestar económico, para administrar de una manera consecutiva, organizada, y ordenada los objetivos comunes que se ha propuesto una empresa, es decir para ello se requiere de personas capaces, competentes y motivadas que jueguen un rol de liderazgo establecido en los diferentes niveles jerárquicos comprometidos a supervisar las actividades y si estas están acorde a las estrategias con los recursos disponibles definidos que ejerzan las instituciones.

En entrevista realizada al Presidente de la ASOCAFEMAT acerca de implementar un proceso de gestión manifiesta que en su calidad de presidente le corresponde velar por una buena gestión en la organización, orientada por el Plan Estratégico, Líneas Estratégicas y Plan Operativo de la Organización, lo que les permite dar un seguimiento continuo a ésta actividad, trabajando de forma conjunta con el personal operativo. Los Estatutos mandatan a realizar Asambleas Informativas donde la Junta Directiva electa tiene que rendir informe de su gestión cada año, además se elaboran y se presentan ante la Asamblea, Junta Directiva y Personal Operativo los informes de cierre de ciclo agrícola.

Según los estatutos reformados de la ASOCAFEMAT del 2004, Capítulo IV, Artículo 10; la Asamblea General es la autoridad suprema de la Asociación, siendo de su competencia la resolución de todos aquellos asuntos que por su índole o su indicación legal o reglamentaria no pueden ser resueltos por la Junta Directiva. En el Capítulo V, Artículo 16 reglamenta que la Asociación estará dirigida por una Junta Directiva integrada por 9 miembros electos por mayoría. Por lo tanto, la gestión en ASOCAFEMAT recae en la Junta Directiva quien se encarga de ejecutar todo lo que mandate la Asamblea General de Socios; esto lo hace a través de su personal operativo.

#### **4.1.2. Concepto de Gestión Empresarial**

La gestión empresarial está relacionada con la estructura operativa y funcionalidad, que son empresas que cuentan con las áreas operativas completas para desarrollar sus estrategias, las cuales están acordes con los servicios que ofrece. (Gottret, Junkin & Ilabaca, 2011)

La gestión empresarial en una empresa asociativa se refiere a un conjunto de estrategias y acciones que desarrollan sus directivos, personal, socios y socias (por lo general en equipos de trabajos) con el objetivo de administrar efectivamente los recursos (humanos, financieros, sociales, físicos y naturales) de la organización para el logro de los productos y contribuir al alcance de sus metas y visión.

En ASOCAFEMAT, que la gestión empresarial está a cargo de la Junta Directiva, que se ejecuta y da seguimiento a través del presidente, tesorero, secretario y fiscal.

En ASOCAFEMAT la gestión empresarial se lleva a cabo a través de la Junta Directiva y Presidente quienes se reúnen periódicamente con el Personal Operativo para orientar trabajos, dar seguimiento y analizar ciertas situaciones que se puedan dar en el quehacer de la organización, de esta forma se garantiza que todo lo planeado se vaya ejecutando de forma eficaz y eficiente. Actualmente la organización no cuenta con un gerente lo que recarga más el trabajo en la presidencia ya que tiene que hacerse cargo directamente de todo el quehacer organizacional.

#### **4.1.3. Funciones de la Gestión Empresarial**

La gestión empresarial comprende las siguientes funciones:

##### **4.1.3.1. Planificación**

Tomar decisiones concretas para determinar las estrategias y acciones requeridas para lograr los resultados y alcanzar las metas y la visión de la organización. La planificación se desarrolla en elementos como la Orientación Estratégica Empresarial, Planificación

Estratégica, Plan Estratégico, Misión, Visión, Líneas Estratégicas, Plan de Negocio, Presupuesto, Planeación Financiera y Plan Operativo Anual.

#### **a) Orientación Estratégica Empresarial**

Es cuando la organización cuenta con una visión clara y compartida, la cual se construyó mediante un proceso participativo de análisis y toma de decisiones, desarrollado a partir de un análisis prospectivo de mercado, la cadena en que participa la organización y el entorno en que esta se mueve y las capacidades con que cuentan las mujeres, los hombres y las personas jóvenes que la conforman. (Gottret, Junkin & Ilabaca, 2011)

Se puede decir que la Orientación Estratégica es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la propia organización. Es una herramienta fundamental para definir las líneas estratégicas que determinan las distintas alternativas de cada área funcional, y como organizan sus actividades de acuerdo con los objetivos organizativos y estrategias de la organización.

En la entrevista aplicada al presidente de ASOCAFEMAT en referencia a la Orientación Estratégica manifiesta que, la organización cuenta con una Orientación Estratégica plasmada en un plan Operativo Anual que orienta el quehacer de ASOCAFEMAT y permite a sus órganos directivos y operativos dar seguimiento al quehacer organizacional y visualizarse hacia el futuro.

En ASOCAFEMAT la orientación estratégica está orientada a los servicios financieros, asistencia técnica, capacitaciones y comercialización, el cual tiene que ver con las estrategias definidas en cada área de la organización que permita optimizar la gestión en un área en particular.

## **b) Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica es a través de lo cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las instituciones, para anticiparse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, logrando el máximo de eficiencia y calidad en sus resultados. (Gottret, et al, 2011)

Se refiere a que la planificación es formular, implantar y evaluar decisiones inter funcionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos. Son los planes que organiza, dirige, ejecuta y analiza las situaciones externas e internas de la organización estableciendo objetivos generales y formulando las estrategias a mediano y largo plazo de todas las operaciones, funciones y actividades que realiza una organización para alcanzar su meta. Debe idearse y ejecutarse por los altos directivos, que son los que conocen y tienen un nivel más general de la empresa.

En entrevista dirigida al Presidente de la ASOCAFEMAT referente a la Planificación Estratégica manifiesta que, la organización cuenta con una Planificación Estratégica plasmada en un plan Operativo Anual que orienta el quehacer de ASOCAFEMAT.

En ASOCAFEMAT a partir del año 2011 se realizó una autoevaluación, donde se identificaron debilidades y problemas en las actividades y funciones estructurales, siendo la Gestión Empresarial su mayor dificultad, ya que a partir del año 2012 se comenzó a implementar la planificación estratégica.

### **c) Plan Estratégico**

Es un documento oficial de una empresa, que refleja la estrategia de esta a mediano plazo. Se establece generalmente con una vigencia que oscila entre uno a cinco años. La definición escrita del plan estratégico indica que este debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones plasmada en su visión. Por lo tanto un plan estratégico es cuantitativo, explícito y temporal. (Gottret, et al, 2011)

Quiere decir que un plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años), ya que este plan debe ser cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la organización.

Según la entrevista efectuada al presidente de la ASOCAFEMAT acerca del Plan Estratégico indica que, la organización cuenta con un Plan Estratégico actualizado al que le dan seguimiento cada año y se ejecuta través del Plan Operativo Anual.

En ASOCAFEMAT se logró identificar y tener acceso al Plan Estratégico de la Asociación, en este plan se destaca la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y sus Líneas Estratégicas, con un horizonte de tiempo de 5 años. Cabe señalar que la Junta Directiva se reúne anualmente para evaluar dicho plan.

### **d) Misión**

La Misión o el propósito identifican la función o tarea básica de una empresa o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de operación organizada tiene propósito o misiones. En cada sistema social las empresas tienen una misión o tarea básica que le asigna a la sociedad. (Membreño, 2012)

La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla y la imagen pública de la empresa.

Según la entrevista realizada al Presidente referente a si tiene Misión en la Asociación señalada, que cuentan con una Misión en el cual se refleja en el Plan Estratégico de ASOCAFEMAT, en este sentido nos manifiesta el presidente de ASOCAFEMAT que han establecido alianzas estratégicas con comercializadoras de café, organizaciones que brindan asistencia técnica y gestionan recursos para el sector y se define de la siguiente manera:

“Somos una organización gremial que gestiona recursos financieros, asistencia técnica, y establece alianzas estratégicas con actores claves de la cadena para apoyar a sus socios y socias, que se dedican a la producción de café convencional y agregación de valor.”

De la Misión se destaca que la gestión empresarial de ASOCAFEMAT está orientada a la gestión de recursos para potencializar la producción de café convencional y su agregación de valor, por lo tanto, la misión es la razón de ser de la organización. Todo esto lo logrará a través de alianzas con otros actores claves de la cadena de valor del café.

#### **e) Visión**

Es realizar el proceso de la formulación del futuro. Es visualizar el futuro que implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura y por sobre todo discernir entre lo que es hoy y aquellos que desea hacer mañana en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades. (Porrás, 2008)

Se afirma que la Visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo, está orientada hacia el futuro y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y la aparición de nuevas condiciones del mercado. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar los objetivos deseables.

Según la entrevista aplicada al Presidente que si tiene Visión en la Asociación es la siguiente, Si contamos con una Visión que se define en el Plan Estratégico de ASOCAFEMAT y es la siguiente: “ASOCAFEMAT se consolida como una organización gremial que procura la mejora continua de la calidad de vida de sus asociados, fortalece los espacios de participación de sus socios y socias, para que ejerzan un liderazgo y participación funcional, que les permita consolidar la producción de café convencional y agregar valor a su producto principal”.

Para procurar avanzar hacia ese estado, el presidente de ASOCAFEMAT expone que garantizan en tiempo y forma el financiamiento para el cultivo de café, promueven la participación de jóvenes y mujeres en espacios de toma de decisiones, se implementan asambleas territoriales para que haya una mayor participación de los asociados y expongan sus problemas enfocados en sus territorios, han cambiado la toma de decisiones en cuanto a la comercialización del café, ahora los que deciden a quien vender y cuando vender son los dueños del producto.

#### **f) Líneas Estratégicas**

Las Líneas Estratégicas empresariales se refieren a las estrategias definidas por área de la empresa, que permiten optimizar la gestión de algún área en particular, y están orientadas a cumplir con los objetivos y las metas estratégicas de la organización. (Gottret, et al, 2011)

Se entiende por Líneas Estratégicas aquellas que están orientadas y definidas por algún área en particular, para cumplir con los objetivos y las metas estratégicas de una empresa u organización, ya que a través de un plan estratégico bien definido se le puede dar seguimiento a estas líneas a nivel superior e intermedio y entre ellas la gestión financiera, comercial y empresarial. Es decir toda estrategia debe ser definida como una serie de acciones para obtener ventajas competitivas.

Según entrevista realizada al Presidente de ASOCAFEMAT, en cuanto a la gestión que está orientada a las Líneas Estratégicas de la organización señala que, se desempeña por dos líneas estratégicas, y los servicios que se prestan están orientados al cumplimiento de la primera línea.

En ASOCAFEMAT a través del Plan de Estratégico se definen las siguientes Líneas Estratégicas que se está ejecutando actualmente:

a) Fortalecer la producción de café convencional para incrementar la productividad y calidad del café producido por socios y socias de ASOCAFEMAT y continuar con el proyecto de Certificación bajo el sello UTZ.

b) Desarrollo de Nuevos Productos: dar valor agregado al servicio principal de ASOCAFEMAT que es en la producción y comercialización de café.

**g) Plan de Negocios**

Es un documento escrito de manera explícita el propósito general de una empresa incluyendo el segmento del mercado al que se dirige la organización, el modelo de negocio y sus factibilidad, el organigrama, la fuente de recursos para inversión y para el capital operativo, el personal necesario, sus funciones y competencia, y la filosofía de la empresa. (Gottret, et al, 2011)

Se considera que un Plan de Negocio es un documento para la planificación y administración, este debe ser actualizado constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad, y así mismo para gestionar con instituciones financiera y posibles inversionistas recursos para que su implementación sea exitosa. Toda organización hace planes de negocios que debe identificar, describir y analizar la oportunidad que se dan en el transcurso del tiempo, además examina la viabilidad técnica, económica y financiera y desarrolla los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

Según la entrevista aplicada al Presidente de la Asociación sobre el Plan de Negocios, manifiesta que, ASOCAFEMAT cuenta con un Plan de Negocios como producto de un proceso de autoevaluación iniciado en el año 2011, que incluye la planificación estratégica. El Plan de Negocios está acorde a la segunda línea estratégica que se plasma en el Plan Estratégico de la organización que es dar valor agregado a su producto principal (café oro).

La idea de Plan de Negocio de ASOCAFEMAT es “Comercialización de café tostado bajo una marca denominada “Café Rancho”.



A la fecha se cuenta con una marca de café tostado de la organización, se está gestionando su registro, y este producto se está comercializando en las instalaciones de ASOCAFEMAT, se ha participado en ferias y se da en consignación. La marca se ha denominado “Café Rancho”

Fuente: ASOCAFEMAT

#### **h) Presupuesto**

El presupuesto es un plan que establece los gastos proyectados para cierta actividad y explicita de donde provendrán los fondos requeridos. Normalmente, estos presupuestos serán establecidos sobre una base mensual y a medida que pasa el tiempo, las cifras reales se deberán comparar con las cifras proyectadas para el resto del año, serán ajustadas cuando sea evidente que las proyecciones originales no fueron realistas. (Weston, 2000)

Quiere decir que un Presupuesto es un plan de operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios. Un presupuesto es simplemente sentarse a planear lo que quieres hacer en el futuro, expresarlo en dinero, compararlo también con las ocurrencias de la realidad para detectar aquellas áreas que puedan estar causando problemas de todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.

Según la entrevista aplicada al Presidente de ASOCAFEMAT, en cuanto a la realización de un Presupuesto contestó, que en la organización se trabaja en base a proyecciones de ingresos y gastos anuales.

En ASOCAFEMAT se elaboran Presupuestos, estos reflejan los gastos operativos, el capital destinado al financiamiento y la compra de insumos y equipos para la venta, esto le permite llevar una mejor administración de los recursos financieros y agilizar la toma de decisiones.

### **i) Planeación Financiera**

El Plan Financiero es parte del Plan Estratégico general de la compañía, teniendo como objetivo dirigir la empresa hacia las metas de la firma y hacia la maximización de su valor comercial, usando datos para desarrollar un sistema financiero en tiempo real que facilita la toma de decisiones para lograr los objetivos de la organización.

El Plan Financiero conlleva a una administración de la caja, para desarrollar su liquidez; control de las cuentas por cobrar; de los inventarios; de los activos; de los gastos; de las cuentas por pagar y del sistema crediticio de la empresa, llevando a cabo una sana equilibrada administración de los riesgos, rentabilidad y liquidez del portafolio de inversión, seleccionando y administrando las técnicas modernas de gestión gerencial, financiera y administrativa. (Bergue, 2010)

Se refiere que la Planeación Financiera determina la cantidad de recursos financieros necesarios para que la empresa pueda desarrollar sus planes de operación y expansión. Cuando la administración toma una decisión para realizar una inversión, tomará una decisión sobre cuál debe ser su estructura de gestión financiera y esta dependerá del giro del negocio, la misión, visión y tamaño de la organización.

Con respecto a la entrevista dirigida al Presidente sobre la Planeación Financiera, afirma que si cuentan con Planeación Financiera.

Es evidente que la Asociación trabaja con una Planeación Financiera en el cual se presupuestan los gastos operativos, capital de trabajo para garantizar el financiamiento, los pagos que se deben realizar a instituciones financieras con las que se tienen obligaciones, inversiones en compras de insumos y equipos agrícolas para la venta e inversiones que se

proyectan para ese ciclo, al mismo tiempo se proyectan los ingresos que percibe la organización. Por tanto esta planeación financiera se realiza conforme a los ciclos agrícolas para distribuir los fondos a utilizarse en ese período.

#### **j) Plan Operativo Anual**

Plan Operativo es un documento oficial que se desarrolla a partir del plan estratégico, en el cual se enumeran los objetivos y los productos que deben lograr en el corto plazo cada área de la organización, junto con las actividades, los responsables y el presupuesto para lograr esto productos. Se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que se reconozca como plan operativo anual (POA). (Gottret, et al, 2011)

Es decir que un Plan Operativo Anual es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización, ya que permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción, facilita realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluara la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

De acuerdo a la entrevista aplicada al Presidente con relación al Plan Operativo Anual refirió, que cuenta con un Plan Operativo Anual que se revisa mensual y se evalúa anual.

En ASOCAFEMAT se elabora un Plan Operativo Anual, que se le da seguimiento mensual a la ejecución de las actividades y se analizan porque no se ejecutaron otras, esto permite garantizar el cumplimiento del Plan Estratégico, el Plan de Negocios de la Asociación, en vista de que es una de las actividades más atrasadas, que son las de gestión de recursos, gestión de la marca de café y su respectiva comercialización ya que actualmente no se cuenta con un gerente ejecutivo que lidere estas actividades.

#### **4.1.3.2. Organización**

La organización teniendo como marco de referencia las empresas asociativas rurales en cualquiera de sus expresiones: cooperativas, asociaciones, entre otras, es un proceso de agrupación de personas que trabajan de forma coordinada y concertada para lograr una visión, unas metas y unos objetivos comunes, los cuales son definidos por el colectivo. (Gottret, et al, 2011)

La Organización está compuesta por un grupo de personas, tareas y administración, ya que esto forma una estructura sistemática relacionada en interacción que cumplen sus funciones especializadas y también de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros), que funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Con respecto a la entrevista dirigida al Presidente de acuerdo como está integrada organizativamente la ASOCAFEMAT respondió, que Asociación tiene una estructura organizativa, constituida por la Asamblea General de Socios, Junta Directiva y Personal Operativo, este último lleva a cabo funciones dirigidas por la estructura superior.

La Asociación cuenta con una estructura organizativa constituida por la Asamblea General, conformada por 200 socios activos, una Junta Directiva conformada por 9 miembros y el Personal Operativo donde actualmente laboran cuatro personas. Es una Asociación Civil sin fines de lucro eminentemente gremial regida por la Ley 849, Ley General de Cámaras, Federaciones y Confederaciones Gremiales Empresariales a través del Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC). (Ver anexo 04)

La Organización cuenta con un Organigrama, Estructura Directiva y Funcionalidad, Estructura Operativa y Funcionalidad organizada por una entidad.

### **a) Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa la estructura por área y en algunos casos, las personas que la dirigen. Además hace un esquema sobre las relaciones jerárquicas y de competencias en la organización. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea clara de la estructura formal de una organización. (Gottret, et al, 2011)

Se afirma que un Organigrama son modelos de representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Es decir representa la estructura en que está organizada, desde la Asamblea General, Junta Directiva, y desglosándose en los miembros subordinados.

Según entrevista realizada al Presidente de ASOCAFEMAT acerca que si el organigrama es acorde al tamaño y funcionamiento de la organización respondió, que posee un organigrama en la actualidad, los niveles jerárquicos son:

- Asamblea General
- Junta Directiva
- Gerencia
- Personal Administrativo y Operativo

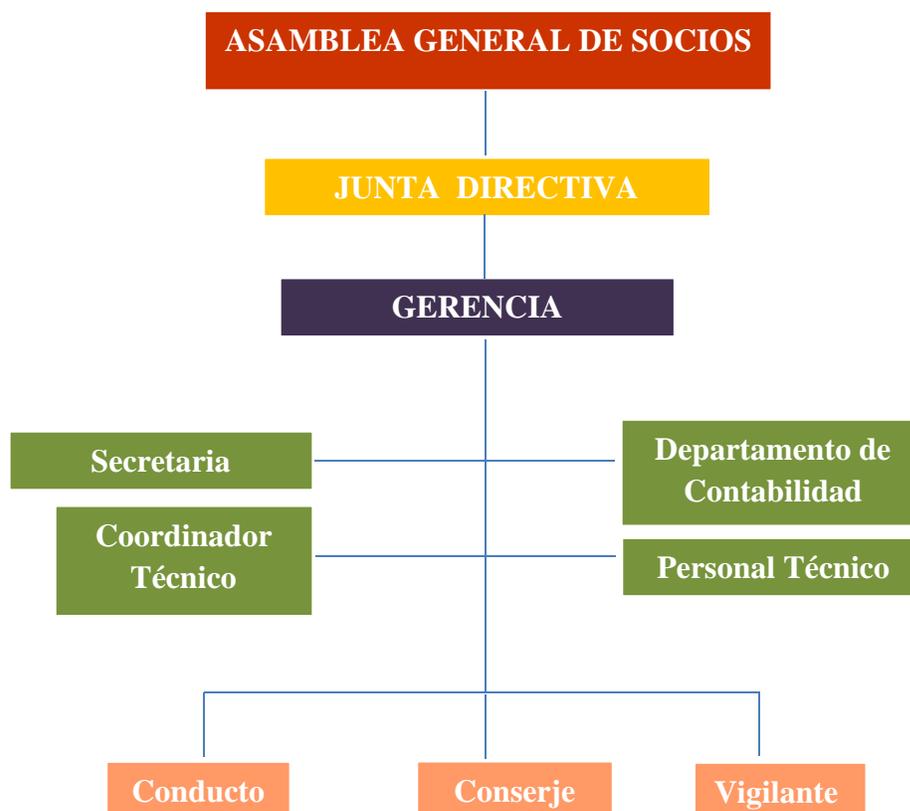
Área Administrativa

Área de Contabilidad

Área Técnica.

ASOCAFEMAT cuenta un organigrama definido e integrado por los órganos Directivos y Operativos en el cual se les asignan las diferentes actividades y tareas que se han de desarrollar en un determinado período y que permiten el cumplimiento de los propósitos o fines planteados, pero se presenta debilidades debido a que los cargos no está representados de acuerdo al giro, funciones y tamaño de la organización.

**Figura N° 1: Organigrama**



Fuente: ASOCAFEMAT, 2014

### **b) Estructura Directiva y Funcionalidad**

El Órgano Directivo ejecuta las decisiones estratégicas tomada por los socios y socias en las asambleas ordinarias y extraordinarias, así como las tomadas en reuniones dan seguimiento a la implementación de decisiones estratégicas, los planes y las políticas. (Gottret, et al, 2011).

Se puede decir que la Estructura Directiva está conformada por órganos directivos que son los responsables de monitorear y evaluar el nivel de cumplimiento de los planes y las metas acordada por la Asamblea General de Socios y Socias y su Junta Directiva de esta manera se supervisan las actividades que se desarrollan en la entidad, acompañado de la funcionalidad para darle consecución a cada uno de las estrategias, planes y políticas.

**Cuadro N° 1: Estructura Directiva**

ASOCIACIÓN DE CAFETALEROS DE MATAGALPA	
Área	Número Personas
<b>Asamblea General de Socios</b>	200
<b>Junta Directiva</b>	9
<b>Presidente</b>	1

Fuentes ASOCAFEMAT, 2014

Según entrevista dirigida al Presidente con respecto a la Estructura Directiva y Funcionalidad menciona que, está estructurada por la Asamblea General de Socios, Junta Directiva, Presidente y Gerencia Ejecutiva de ASOCAFEMAT que define y ejecuta la Gestión Empresarial de la organización.

Desde su fundación la Asociación cuenta con una estructura organizativa constituida por la Asamblea General que es elegida por la mayoría de los socios para que esta pueda cumplir con sus funciones específicas en un periodo de dos años, la Junta Directiva está integrada por nueve miembros todos ellos hombres y mujeres que velan por el desarrollo económico y el bienestar de la misma. Es decir le dan seguimiento a las actividades de la dirección a corto, mediano y largo plazo, por lo tanto, son los encargados de facilitar los procesos de toma de decisiones estratégicas y asegurar su implantación. Cabe señalar que la estructura directiva esta normada en la escritura constitutiva y los estatutos de la Asociación.

**Cuadro N° 2: Miembros de la Junta Directiva: 2012 – 2014.**

JUNTA DIRECTIVA DE ASOCAFEMAT.
<b>Presidente</b>
<b>Vicepresidente</b>
<b>Secretario</b>

<b>Tesorero</b>
<b>Fiscal</b>
<b>1er Vocal</b>
<b>2do Vocal</b>
<b>3er Vocal</b>
<b>4to Vocal</b>

Fuente: ASOCAFEMAT, 2014

### **c) Estructura Operativa y Funcionalidad**

Son empresas que cuentan con las áreas operativas completas para desarrollar sus estrategias, las cuales están acordes con los servicios que ofrece. Estas cuentan con el personal suficiente (hombres, mujeres y personas jóvenes), el cual recibe un salario justo y acorde con sus responsabilidades y tiene un acceso equitativo a mecanismo de seguridad laboral y oportunidad de promoción. (Gottret, et al, 2011)

Esta Estructura Operativa debe contar con un personal altamente eficiente (conocimientos, habilidades y actitudes), para implementar sus planes operativos y que tengan acceso a oportunidades para desarrollar sus capacidades y promover la equidad de género.

Según la entrevista realizada al Presidente de ASOCAFEMAT sobre la Estructura Operativa y Funcionalidad manifestó que, la Asociación cuenta con una Estructura Operativa que si está funcionando en la práctica, de acuerdo al tipo de negocio y tamaño de la organización.

Actualmente en ASOCAFEMAT cuenta con un Asistente Administrativo, un Contador y un Técnico, capacitados para desarrollar sus funciones en tiempo y forma, también se cuenta con un presupuesto que cubre los gastos operativos de la organización. El puesto que está vacante es la Gerencia Ejecutiva, que debido a las afectaciones de la roya también afecto la actividad organizacional de la Asociación.

### Cuadro N° 3: Estructura Operativa

ASOCIACIÓN DE CAFETALEROS DE MATAGALPA	
Cargo	Plazas
<b>Gerencia</b>	Vacante
<b>Administración</b>	Vacante
<b>Asistente Administrativo</b>	1
<b>Contabilidad</b>	1
<b>Coordinador Técnico</b>	1

Fuente: Elaboración propia, 2014

#### 4.1.3.3. Comunicación

Transmitir la información clave entre los directivos, personal, socios y socias, de manera que se genere un ambiente adecuado y efectivo de trabajos para el logro de los resultados y las metas de la organización. (Gottret, et al, 2011)

La Comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas, la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional.

En la entrevista aplicada al Presidente de ASOCAFEMAT con respecto a la función que se lleva a cabo en la Comunicación de la Gestión Empresarial respondió, que hay un canal de comunicación que se da en dos vías de arriba hacia abajo y abajo hacia arriba es decir la Junta Directiva da órdenes y tomas decisiones y el Presidente da orientaciones al personal operativo.

En la Asociación el canal de comunicación funciona en dos vías: de arriba hacia abajo, la Junta directiva toma las decisiones y a través del presidente se transmite al personal operativo y este a su vez las transmite a los asociados. Y de abajo hacia arriba, cuando los

socios manifiestan problemas e inquietudes al personal técnico y administrativo y estos lo transmiten a la Junta Directiva, a su vez los directivos rurales recogen las inquietudes de sus comités y las transmiten a la Junta Directiva, este modelo permite mantener una comunicación fluida entre los órganos decisorios y las bases.

#### **4.1.3.4. Control**

Monitorear la implantación de las estrategias y acciones propuestas y evaluar el progreso logrados con respecto de los resultados esperados, las metas y la visión establecidos por la organización. (Gottret, et al, 2011)

Significa que el control es la parte primordial para fortalecer el proceso administrativo, es decir se debe de controlar, medir, supervisar actividades y evaluar el desempeño para tomar las acciones correctivas cuando sea necesario, con el propósito de asegurar los objetivos de acuerdo con los planes establecidos por la organización.

Con respecto a la entrevista dirigida al Presidente acerca del Control que se lleva a cabo en ASOCAFEMAT manifiesta la presidente que se le da un seguimiento constante al movimiento de cartera, ingresos generados por los servicios prestados, aportes de membresía de los socios, ingresos de nuevos socios y el seguimiento se realiza de manera semanal.

En la ASOCAFEMAT se elabora un informe para que la Presidente y toda la Directiva pueda verificar la situación de la cartera, cuentas de banco entre otros, la Junta Directiva se reúne cada quince días y este es el primer punto de agenda y al cierre del ciclo agrícola se elabora un informe donde se detalla y analiza el comportamiento de la recuperación de cartera, se compara con los otros ciclos, igual se detallan los ingresos obtenidos en ese ciclo versus los gastos operativos de la organización, esto permite tener un panorama claro de la situación financiera de la organización y la efectividad de la ejecución en ese periodo.

**Cuadro N° 4: Funciones de la Gestión Empresarial**

PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	COMUNICACIÓN	CONTROL
-Orientación Estratégica	-Organigrama	<b>Comunicación Interna:</b>	-Gestión
-Planificación Estratégica	-Estructura Directiva	-Asambleas General	-Gestión Empresarial
-Plan Estratégico	-Estructura Operativa	-Junta Directiva	-Gestión Administrativa
-Misión		-Presidente	
-Visión		-Personal Administrativo	-Gestión Comercial
-Líneas Estratégicas		<b>Comunicación Externa:</b>	-Gestión Financiera
-Plan de Negocio		-Banco Produzcamos	
-Presupuesto		-FUNICA	
-Planeación Financiera		-Beneficios E. Palacio & Cía.	
-Plan Operativo Anual		-Policía y Ejército Nacional	

Fuente: Elaboración propia, 2014

#### 4.1.4. Control de Gestión

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Son procesos por el cual los directivos influye a otros miembros de la organización para que implanten su atención en la planificación y en el control y precisa orientación estratégica que dote de sus aspectos más operativos para la organización. (Govindarajan, 2008)

El control de gestión es una guía que orienta a la organización para planificar y estructurar las metas, que se deben de cumplir conforme van venciendo los obstáculos que se determinan durante el transcurso del tiempo, ya que se requiere de formulación estratégica, control de operaciones, y control de gestión, cada una de ellas se enfoca de manera distinta,

pero en si todas tienen que ver con el proceso de influir en los miembros de la organización para implantar las estrategias bajo una cultura equilibrada y armónica trabajando hacia un mismo fin, y de esta manera se puedan enfrentar los procesos de cambio, para la toma de decisiones.

Con base a la entrevista realizada al Presidente de ASOCAFEMAT acerca del Control de Gestión en la Asociación refieren que, lo hacen a través de los Directivos, ellos toman la decisión y la Presidente orienta al personal Administrativo y Técnico, para que se ejecuten estas decisiones.

En ASOCAFEMAT existen debilidades ya que no se cuenta actualmente con un gerente lo que genera un vacío en el quehacer de la organización, limitando la capacidad de gestión de la entidad, ya que no se cuenta con funcionarios que se encarguen de gestionar fondos para programas y proyectos en beneficios de los asociados.

También afecta la capacidad de gestión en la comercialización que es una actividad de gran importancia para generar ingresos, ya sea de la venta de café en consignación, insumos e implementos agrícolas, colocación de insumos en consignación, no cuenta con acopio de café por lo que no permite negociar con compradores de café para obtener mejores precios, esto afecta la captación de ingresos y por tanto no permite cubrir los costos operativos.

#### **4.1.5 Tipos de Gestión**

Los tipos de gestión que debe implementar una organización son las siguientes:

##### **4.1.5.1. Gestión Administrativa**

La gestión de la administración es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.), de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización. (Gottret, et al, (2011))

Se entiende que la gestión administrativa son servicios gerenciales que se consideran como las funciones básicas que realiza el gerente para mejorar la operatividad de la empresa a través de la organización, administración y control de la misma. Esto incluye el cálculo y control permanente de los elementos patrimoniales, el perfeccionamiento de las técnicas de gestión y la adecuación de los sistemas y procedimientos de negocio.

Con respecto a la entrevista aplicada al Presidente, acerca de la finalidad que tiene la Asociación en base a la Gestión Administrativa señaló, que un mejor funcionamiento, se hace en base a los recursos económicos, administrativos y humanos, con la finalidad de brindar un mejor servicio a sus asociados.

En ASOCAFEMAT la Gestión Administrativa se enfoca en garantizar un mejor funcionamiento de acuerdo a las capacidades y habilidades de liderazgo que desempeña el presidente tanto a nivel interno como externo, tomando en cuenta los procesos de planeación, organización, dirección y control, que son a realizados por la Junta Directiva y la Asamblea de Socios para llevar a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales, humanos, para el cumplimiento de los objetivos. Por ejemplo: se gestionan proyectos de café, productividad, realizan estrategias a corto, mediano y largo plazo, se elaboran presupuestos de ingresos y egresos, y se administra los fondos de la Asociación, entre otros.

#### **4.1.5.2 Gestión Comercial**

Consiste en concebir, planificar, ejecutar y controlar la elaboración, tarificación (precio), promoción y distribución de una idea, bien o servicio, con el objeto de llevar a cabo intercambios mutuamente satisfactorios, tanto para la organización como para los individuos. Para lograr esto es necesario que la organización cuente con un área comercial y funcional, con suficiente personal, quienes tienen las competencias y las capacidades para desarrollar sus funciones. El personal del área tiene las capacidades necesarias, para acceder, analizar información de mercado, y con base en estos, tomar decisiones comerciales, estratégicas y operativas (Gottret, et al, (2011)).

Se afirma que la gestión comercial es parte de la planificación fundamental de toda organización en dependencia de los objetivos que se persiguen, es decir es una de las áreas de la gestión que tiene que ver con la ejecución, administración de los recursos materiales, económicos y financieros, en relación con las actividades de venta y marketing, con el fin de determinar las principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que se presentan en las actividades como compras, ventas y producción.

Con respecto a la entrevista efectuada al Presidente sobre las funciones que se debe implementar en la Gestión Comercial respondió que, no comercializan conforme al plan, porque lo único que hacen es brindar servicios financieros a los productores, y no está funcionando para comercializar el producto, ya que la institución sirve de acompañamiento para que el productor pueda vender el café a un mejor precio.

En la Asociación la Gestión Comercial se encarga de realizar todas las actividades dándole seguimiento a cada una, para que tenga cierto nivel de éxito en el ámbito competitivo de los segmentos o nichos de mercado. Por ejemplo en la Asociación se hacen Gestiones Comerciales que sirven como canal entre el productor y la exportadora para comercializarlo o venderlo a un mejor precio el producto. También se encarga de comprar café al productor, para luego procesarlo (molido, tostado y empacado) y venderlo en libras al público en general.

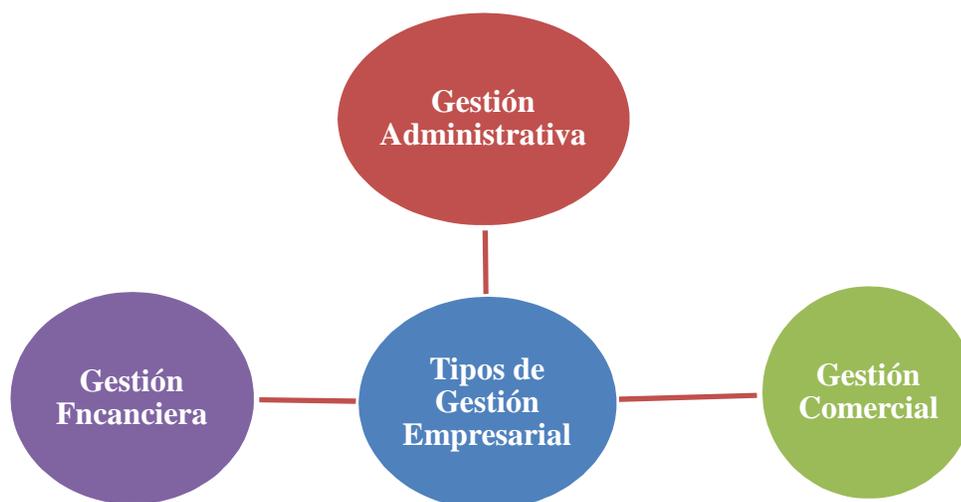
Pero existen debilidades en el área comercial funcional, en vista que no se cuenta con el personal adecuado que cumpla con las competencias, habilidades, capacidades para desarrollar estrategias comerciales, también es necesario que el personal tomen en cuenta los segmentos o nichos de mercado hacia dónde va a dirigir su producto, por tanto debe de conocer los posibles proveedores para contactarse de manera fluida, enfocados en brindar un mejor producto (café) convencional, y quienes serán sus posibles consumidores finales.

### **4.1.5.3 Gestión Financiera**

La Gestión Financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. La Gestión Financiera tiene como conjunto de procesos dirigidos a planificar, organizar y evaluar los recursos económicos y financieros al objeto de lograr la consecución de los objetivos de la empresa de la forma más eficaz y eficiente. (Arana, 2014)

La Gestión Financiera se encarga de las áreas de las finanzas y contables que regulan la eficiente administración del manejo de todos los recursos (materiales, económicos y financieros) que posee una empresa, para poder elaborar los Estados Financieros, que se deberá presentar a los diferentes usuarios (internos y externos), debiendo orientar la estrategia financiera y garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación, proporcionando el debido registro de las operaciones como una herramienta de control de la gestión.

**Figura N° 2: Tipos de Gestión Empresarial**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

En entrevista realizada al Contador de ASOCAFEMAT sobre la Administración de la Gestión Financiera que se aplica en la organización este manifiesta que se le da seguimiento según el presupuesto, es decir semanal, mensual y cuando lo soliciten los directivos conforme a los ingresos recuperados, se le da financiamiento a los asociados de acuerdo a lo establecido en el plan operativo que se sustenta en los gastos y los ingresos.

En la Asociación la Gestión Financiera se lleva a cabo por medio del Contador, quien es el encargado de controlar y gestionar financiamiento de acuerdo a los planes que hayan sido propuesto por la Junta Directiva y la Asamblea y aprobados por el Presidente, ya que permite que se administren adecuadamente los fondos utilizados de acuerdo a su fin, llevando un control de cartera, de inventario. También elabora Estados Financieros e informa al Presidente de la situación financiera de la organización, entre otros.

Un factor limitante que presenta la organización es que no capacita a los socios en el manejo del crédito responsable para que estos puedan estar al día con sus préstamos, otra dificultad es que los recursos financieros de la Asociación son insuficientes, para brindar servicios financieros, la recuperación de cartera es otro factor que se ha visto afectada por la alta incidencia de la roya en las plantaciones, bajos precios del café, compromisos financieros de los productores con otras instituciones (Microfinancieras), lo que ha generado como resultado un alto índice de morosidad de la cartera total, así mismo la carencia de un acopio que permitan apreciar un café prendado.

Se gestionó un crédito con el banco produzcamos para ampliar las líneas de crédito para la construcción de beneficio húmedo.

#### **Cuadro N° 5: Porcentaje de Crédito de los socios**

Socios Solventes	Porcentaje %	Socios Insolventes	Porcentaje %
<b>19</b>	17.75%	11	24.83%

Fuente: ASOCAFEMAT, 2014

#### **4.1.6 Líneas de actuación de la Gestión Financiera**

- Analizar la situación hasta el momento presente.
- Evaluar, proponer y aconsejar sobre las alternativas y acciones más convenientes para el futuro.

De tal manera que la gestión financiera está basada en las dos líneas principales de actuación.

##### **4.1.6.1 Gestión Retrospectiva**

Es el análisis de la actividad realizada por la empresa hasta el momento actual, es por lo tanto, lo que podríamos entender como el estudio del pasado y del presente. El objetivo fundamental de la gestión retrospectiva es obtener un diagnóstico para conocer en qué situación se encuentra, cuáles son sus fortalezas y debilidades. La Gestión retrospectiva se fundamenta en el análisis patrimonial, tanto desde el punto de vista estático como dinámico, el análisis económico y el análisis financiero todo ellos a través de los métodos e instrumentos clásicos de ratio, porcentajes y diferencias, calculados a partir de balances, cuenta de pérdidas y ganancias y estados de recursos y aplicación. (Ferraz, Prado, Cibran & Huarte, 2013)

Se puede decir que el análisis retrospectivo trata de ver cuáles han sido los factores de éxito y fracaso que han llevado a la empresa o el proyecto al estado actual. Estos pueden cometer errores por segunda vez y enfocarse a través de análisis patrimonial, económico y financieros calculados a partir de los estados contables, así lograr una mejor rentabilidad cada vez que se optimizan los recursos y la manera cómo funciona la organización.

En la entrevista realizada al Contador de ASOCAFEMAT con respecto a este tipo de Análisis Retrospectivo respondió, que este tipo de análisis se aplica en el informe de cierre de ciclo agrícola que elabora la presidencia con el apoyo del personal administrativo y contable donde se compara el ciclo actual con los últimos tres ciclos, en los aspectos siguientes: número de socios financiados, monto financiado, recuperación de cartera,

cantidad de café acopiado, precio promedio de venta de café, ingresos generado en el ciclo, gastos operativos, esto permite a la organización ver su crecimiento, o viceversa en cada una de las actividades mencionadas, se analizan los factores que influyeron positivamente o negativamente en el quehacer de la organización y se toman decisiones para mejorar.

Por ejemplo la Asociación hace análisis de los: préstamos, proyecciones de ingresos y gastos, informe de cierres agrícolas, entre otros. Para encontrar las debilidades u oportunidades que se realizaron, de manera que pueda tener una idea clara de la situación financiera que se presenta y facilite la toma de decisiones.

#### **4.1.6.2 Gestión Prospectiva**

La Gestión Prospectiva es sobre la que se asientan las directrices para el futuro y que pueden resumirse en tres tipos de decisiones:

- De inversión, es decir de aplicación de recursos
- De financiación o de captación de los recursos.
- De planificación financiera y control, entendida de una forma inicial como el diseño del mejor ajuste de las decisiones para el futuro, que afectan tanto a las necesidades como a los recursos, tanto a los ingresos como a los gastos y a los cobros como a los pagos, abordando el futuro inmediato, de corto plazo, o el más largo plazo. (Ferraz, et al, 2013)

Por lo tanto se refiere a los posibles escenarios que la empresa evidenciará en un futuro. La planificación económica y financiera se plasma en un documento llamado presupuesto. El objetivo de este tipo de gestión es evitar nuevos riesgos innecesarios, para garantizar adecuados niveles de sostenibilidad de las inversiones, y con esto evitar tener que aplicar medidas costosas de gestión correctiva en el futuro.

Conforme a la entrevista realizada al Contador de ASOCAFEMAT sobre las Gestión Prospectiva opinó que el propósito de analizar los planes, se hace desde el punto de vista de inversión, financiamiento, planificación financiera y control.

En ASOCAFEMAT, entre unos de los proyectos que la Junta Directiva ha discutido (falta de recursos económicos) y que no se puede a llevar a cabo en el medio y largo plazo, es el proyecto bar de café (barismo), así mismo está la venta de café que por la falta de gestión no se ha podido concretar, una persona con un cargo de Gerente debe de tener capacidades, habilidades y experiencia que gestione la marca, código de barra, registro sanitario, y la licencia para que ésta se pueda comercializar de acuerdo a la demanda y la exigencia del mercado. Al mismo tiempo se están gestionando dos proyectos: Un Laboratorio de Suelos y otro de Catación con el propósito de incrementar los activos de la organización y que generen ingresos para cubrir los costos operativos de la organización, y por el momento el que está casi concretizado es el Laboratorio de Catación.

## **4.2 Área Financiera**

### **4.2.1 Concepto**

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. (González, 2010)

Se entiende que el Área Financiera tiene como objetivo administrar los recursos financieros, con el fin de alcanzar la visión de la empresa. Es decir que son personas especializadas que tienen la función de custodiar los fondos, la asignación de los recursos y desempeñar sus funciones realizando tareas muy restrictivas por ejemplo incluyendo el estudio de la cantidad y de tipo de recursos que necesita la empresa.

En la entrevista realizada al Contador sobre si cuenta con un Área Financiera, señaló que, no cuenta con un área financiera porque la organización es pequeña, solo tiene un área contable y en ésta se desempeñan dos personas. Esto obedece a que las operaciones que

realiza la organización se centran en el manejo de cartera, llevar los registros contables y elaborar los Estados Financieros.

En ASOCAFEMAT, es necesario que cuente con un Administrador Financiero, para que tenga la capacidad de administrar los recursos con los que cuentan, que le garantice a la organización de ser sostenible en el corto, mediano, largo plazo y pueda obtener recursos de diferentes fuentes (Bancos, Micro Financiera, Bolsa de Valores) para un manejo financiero eficiente que pueda tener control sobre todo los recursos de la organización, de esta manera se logre mantener la efectividad en las operaciones administrativa, la confiabilidad de la información financiera y en el cumplimiento de las leyes que le permita tener una mejor decisión.

#### **4.2.2 Propósito del Área Financiera**

El objetivo del Área Financiera de las empresas con ánimo de lucro es, simplemente ganar más dinero ahora y en el futuro. Obtener utilidades es el objetivo financiero y la meta de las empresas con ánimo de lucro. Para lograr estos objetivos, hay condiciones necesarias entre algunas son clasificar una mejor como tácticas y estrategias. (Castaño, 2003)

Se refiere que para tener el éxito en toda negociación, las empresas tienen como objetivo incrementar el valor del negocio y alrededor de éste, se deben definir estrategias, metas que cumpla con la visión y misión, para ello se requiere de un contador financiero que administre adecuadamente los recursos económicos con los que cuenta, para de esa manera saber si invertir a corto o largo plazo analizando el crecimiento de la empresa, por ejemplo obtener recursos financieros para desarrollar una actividad, seleccionar diferentes tipos de inversiones necesarias para llevar a cabo las actividades que sean productivas, es decir se requiere revisar el presupuesto, el plan operativo y en base a esto informar el rendimiento a los superiores, el cual es un reto que se tiene que asumir.

Toda empresa tiene un propósito de tener un Área Financiera en la estructura organizacional, según la entrevista aplicada al Contador de ASOCAFEMAT manifestó que, no cuentan con un área financiera, pero quizá más adelante en un futuro, la organización

crezca y se solucionen muchos de los problemas que hoy se presenta en la empresa, pero tienen un área contable que tiene sus propósitos financieros.

En ASOCAFEMAT no disponen de un Área Financiera, debido a que es una pequeña organización sin fines de lucro, el cual tiene como propósito de ser auto sostenible en el tiempo es uno de los objetivo de la organización ya que actualmente presenta un déficit en sus operaciones, por ejemplo son más altos los costos y los gastos que los ingresos es decir el déficit que se presenta en el ciclo agrícola 2013 – 2014 fue de un 70%.

La Junta Directiva proyecta en el futuro una reorganización de su estructura organizativa y de contar con un área administrativa financiera que garantice una eficiente y eficaz administración de los recursos de la organización. Por ejemplo el contador financiero debe esforzarse por desarrollar un presupuesto realista que indique claramente lo que la organización va a gastar. De este modo, ayudan a todas las áreas de la organización a planificar sus actividades, también define las fuentes de financiación, como préstamos, acciones y donaciones que mejor se adapten a las necesidades de la entidad y el propósito de coordinar el flujo de fondos a las actividades mediante planes a largo plazo, mientras se prepara para necesidades a corto plazo, ya que esta área debe esforzarse por la transparencia de sus operaciones, esto significa que el suministro de información financiera debe ser completa y precisa a todos los interesados.

#### **4.2.3 Principales Actividades del Área Financiera:**

- La consecución de los recursos financieros tanto internos como externos, requeridos para el cumplimiento de los planes fijados en la empresa.
- Cuidar que los recursos externos que requiere la empresa sean adquiridos a plazo e intereses favorables.
- El control de la cartera y cobranzas.
- La organización de un sistema contable.
- El manejo de las relaciones con los bancos y las entidades financieras. (Solís, 2008)

Esto quiere decir que en una empresa, dentro de las principales actividades que desempeña un administrador financiero, es de obtener beneficios de todos los recursos financieros, es decir debe cuidar y administrar los recursos internos, externos que sean adquiridos para un largo plazo de financiamiento, con bajos intereses, plazos. Todo esto le permitirá tener un control de los activos, pasivos y capital. Manteniendo las relaciones de comunicación (interna y externa) con instituciones financieras y otros, desarrollando una buena toma de decisiones para efectuar una correcta planeación estratégica siempre y cuando se mantenga con liquidez y rentabilidad.

Con relación a las principales actividades que se desempeñan en el Área Financiera de la Asociación según la entrevista realizada al Contador opinó que, las actividades que se llevan a cabo son: movimiento de cartera, rotación de inventario, informes de cartera, cierre de ciclo agrícola, y se administra el efectivo entre otros.

En el caso de ASOCAFEMAT, existen algunos inconvenientes en las operaciones desarrolladas que impiden realizar una buena gestión financiera por ejemplo: falta de generación de ingresos para cubrir sus costos operativos, falta de gestión para proyectos, hay planes de negocios atrasados que no se ha podido concretar, limitada gestión de cobros, falta de rentabilidad, el cual varía el capital contable, entre otros. Para realizar las actividades económicas con éxito se considera lo siguiente: por ejemplo incrementar la productividad de los asociados, garantizando el financiamiento en tiempo y forma, una adecuada asistencia técnica, y proveerse de suficiente capital fijo (terrenos, maquinaria, materiales y equipos), para mantener las operaciones de la empresa a un nivel rentable con los fondos y recursos disponibles.

De lo anterior escrito la organización debería incurrir en aquellas actividades necesarias que debe tener en cuenta, para ejecutar un buen análisis y planeación financiera que consista en: el análisis financiero, estructura operativa, análisis de riesgo y estructura jurídica, ya que a partir de los estados financieros se obtenga información de gran relevancia, que le permita supervisar las actividades contables, evaluar las necesidades de la empresa para incrementar la productividad. Y de acuerdo a los flujos de efectivo se toman decisiones de inversión y financiamiento.

**Figura N° 3: Actividades del Área Financiera**



Fuente: Elaboración Propia, 2014.

#### **4.2.4 Desempeño del Área Financiera**

El Administrador Financiero desempeña un papel de crucial importancia en la operación y éxito de las empresas. El papel del financiero va desde la presupuestaría, la predicción y el manejo de efectivo, hasta la administración crediticia, el análisis de inversiones y el procesamiento de fondos, el administrador financiero la proyecta hacia el futuro, basado en una información confiable y mediante herramientas financieras que permitan aplicar de la mejor manera los recursos, buscando estrategias para determinar el método de recuperación de la inversión al menor tiempo y costo posible, con el fin cumplir el objetivo básico del Administrador Financiero, maximización del valor de las empresas. (Weston, 2000)

Se puede decir que el Administrador Financiero lleva consigo una responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para alcanzar sus objetivos, propósito dado y fundado en la habilidad de conducir a sus integrantes. Es decir que para una organización puedan lograr un alto desempeño, es fundamental que los miembros que la integran trabajen motivados para llevar a cabo las actividades diarias y

que puedan cumplir con las visión, misión y la consecución de las estrategias en el medio y largo plazo.

En base a las funciones que se desempeñan en el Área Financiera conforme la entrevista aplicada al Contador de ASOCAFEMAT manifiesta que, es responsable de elaborar los Estados Financieros y entregarlos en tiempo y forma, realiza la conciliación bancaria, verifica los movimientos de inventario para saber la rotación de los productos, también lleva el control de la cartera de crédito, registro de socios solventes e insolventes y hace las respectivas declaraciones mensuales de IR a la DGI.

Tomando como referencia el rol que se desempeña en el área financiera es necesario que la Junta Directiva considere la contratación de un Gerente con experiencia en el tema café, que tenga liderazgo en el área financiera, ya que un buen administrador debe proporcionarle a la Junta Directiva la seguridad plena del conocimiento organizacional y de cómo desarrollar la gestión financiera encaminada a la toma de decisiones que conlleve a la sostenibilidad de la organización.

Es importante recalcar que se debe verificar si cuenta con fondos suficiente la Asociación para pagar el salario del Gerente, por tanto es necesario tomar en cuenta el costo beneficio de la misma o asignar el trabajo del Administrador a la secretaria administrativa.

#### **4.2.5 Áreas de Actuación Financiera**

- Previsiones de Ingresos y de Gastos.
- Captación de Recursos Financieros.
- Control Económico (Cash flow o Circulante)

##### **4.2.5.1 Las Previsiones de Ingresos y de Gastos**

Se basan en las posibles ganancias de la empresa al obtener un diferencial entre los ingresos y los costes totales, es decir el beneficio. Los ingresos provienen principalmente de la venta de los productos y/o servicios, donde la estructura y definición de los precios es un factor clave. (Domínguez, 2008)

En efecto la previsión de gastos e ingresos, respalda la viabilidad del plan operativo, que se cumplirá en un determinado lapso de tiempo y que a su vez permite a las empresas, gobiernos, organizaciones privadas y las familias establecer prioridades necesarias, ya que un activo se reconoce cuando se obtiene un beneficio en el futuro, mientras que un pasivo se identifica cuando existe la obligación.

De acuerdo a las previsiones de Ingresos y de Gastos en entrevista realizada al Contador de la Asociación señaló que, la organización actualmente presenta una insolvencia en la cartera de crédito, debido al incumplimiento de los socio de los ciclos agrícolas anteriores, en cuanto a la membresía de los socios, algunos están al día y otros no, se evalúa los movimientos de inventarios en la temporada de cosecha, y se hacen flujo de efectivo.

Por lo general estas Previsiones de Ingresos y Gastos de la Asociación, se realiza con el fin de proyectar futuras cifras, que en el ámbito del plan operativo y de las estrategias, le compete a la Junta Directiva, al Presidente y el Personal Administrativo dar un seguimiento continuo a cada una de las actividades, analizando sus ingresos (venta de café de libra, aportación de los socios, alquiler de edificio, intereses del financiamiento de los socios, comercialización del café en consignación de los productores, inventarios etc.) y revisar los gastos (compra de inventarios al contado o al crédito, luego revisar las cuentas por cobrar, salarios, reparación y mantenimiento de edificios) y otros.

Por tanto, los Estados Financieros se mantiene actualizado como es el flujo de caja, lo que le permite tener un control de sus actividades económica y de esta manera pueda cumplir en tiempo y forma con sus obligaciones y pueda ofrecer servicios financieros de calidad a sus socios y socias. Por tanto la organización sigue utilizando su mismo marco referencia que son los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) y en base a las NIC.

#### **4.2.5.2 Captación de los Recursos Financieros**

Se obtienen o provienen de diversas fuentes como: aportaciones de los socios, inversores privados o institucionales. El capital obtenido por los diferentes medios lo utilizaremos para la puesta en marcha de la empresa, aunque a muchos empresarios les gustaría ser

autosuficientes para este propósito, generalmente las empresas necesitan captar fondos para su financiación y expansión. (Domínguez, 2008)

Se puede decir que la Captación de Fondos y Recursos se da por las aportaciones de socios, las ventas, y mediante la administración de recursos financieros, a través de la captación de los recursos los propietarios de la empresa comienzan a trabajar con estos fondos evaluando sus operaciones, analizando los incrementos y decrementos, a su vez esto puede generar un impacto positivo o negativo en el capital social de la entidad, es por eso la responsabilidad de administrar bien los recursos con los que cuenta, que consista en analizar, adquirir y usar fondos con el fin de maximizar el valor de la empresa.

Conforme la Captación de Recursos Economicos que se obtienen en la Asociación en la entrevista realizada al Contador dijo que, la organización capta recursos de aportación de sus socios, comisión por comercialización de café, la venta del café en libra, intereses por los servicios financieros y otros.

En cuanto a la captación de recursos económicos, es importante señalar que ASOCAFEMAT, dispone de capital propio para ofrecer sus servicios financieros y de comercialización, pero no lo suficiente para generar los ingresos necesarios para cubrir los gastos operativos.

Por tanto en la organización es necesario que la Junta Directiva, como órgano superior le dé consecución al plan operativo a través de la planeación, programas, actividades, estrategias y pueda ser evaluado y discutido cada quince días en las reuniones programadas, por consiguiente una excelente coordinación entre la alta Dirección y las estructuras administrativas, le permite desarrollar una buena gestión financiera, controlando las inversiones, la efectividad en el manejo de los recursos, consecución de nuevas fuentes de financiación, planes de negocio entre otros. Ya que con la figura de un administrador financiero asegura el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

#### **4.2.5.3 El Control Económico (Cash Flow o Circulante)**

Una empresa puede estar obteniendo ganancias considerables y al mismo tiempo tener problemas de tesorería. Por ejemplo: una empresa que vende a crédito está obteniendo teóricamente beneficios, pero no está recibiendo dinero efectivo de sus clientes, y al mismo tiempo tiene que atender a sus proveedores a menor plazo, lo que puede crear, y de hecho así ocurre, tensiones de tesorería si estas acciones no son calculadas eficientemente. (Domínguez, 2008)

El Control Económico está relacionado con las transacciones que se realizan en el periodo, como resultado de los activos, pasivos y patrimonio a la fecha del cierre, asociado a su vez al flujo de efectivo, los movimientos que ocurrieron durante ese tiempo, y el estado de resultado que indica sus utilidades o pérdidas.

Según la entrevista aplicada al Contador sobre el Control Económico de los recursos utilizados en la Asociación confirmó que, la organización lleva un control de cartera de crédito del ciclo agrícola, asimismo los socios que están al día con su membresía, la solvencia de los socios que contaban con financiamiento e insolvencia, venta de café y otros.

En la Asociación se lleva contabilidad actualizada, con el fin de que la Asamblea General de Socios, la Junta Directiva, y el Presidente tomen las decisiones adecuadas, analizando a profundidad las dificultades existentes y que a través de un plan operativo, se le dé seguimiento a las actividades y se tomen medidas correctivas de mejoras en pro del bienestar de la misma.

Es evidente que la Asociación lleva un Control Económico por ejemplo de su capital de trabajo, conocer la morosidad de la cartera actual ciclo 2013-2014, la solvencia de los socios, la comercialización por quintal de café negociado con las diferentes instituciones, venta de café por libra, la utilidad que obtiene de los servicios de financiamiento de los socios y de las ventas, las pérdidas recurrentes de los ciclos anteriores, todo esto refleja un resultado de sus operaciones que son resumidos en los Estados Financieros (Balance General, Estado de Resultado, Flujo de Efectivo).

#### 4.2.6 Administración Financiera

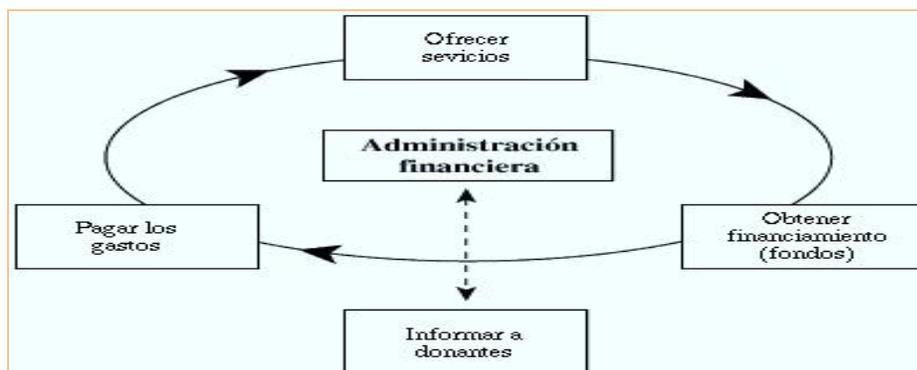
Es quien se ocupa de los aspectos financieros de entes, privados o públicos, con o sin fin de lucro, y en general de cualquier tipo de actividad. (Valleta, 2004)

Se entiende que un Administrador Financiero es responsable de conocer cuáles son sus principales funciones, es decir el giro de la organización, el tamaño, misión, visión, planificación financiera, la recaudación de fondos, la toma de decisiones de gastos de capital, administración del efectivo, crédito, y cambio de divisas, entre otras. Ya que a través de las estrategias servirán de guía para llevar a cabo las actividades económicas dirigidas hacia el éxito de la misma.

Con relación a la responsabilidad que debe tener en cuenta un buen Administrador Financiero en la entrevista realizada al Contador de ASOCAFEMAT dijo que, no se cuenta con una área de Administración Financiera, sino con una asistente administrativo que se encarga de llevar los documentos actualizados para ser presentados en tiempo y forma y sean revisados por el Presidente para su debida toma decisiones.

ASOCAFEMAT actualmente no dispone de un cargo de Administrador Financiero, ya que sus recursos son limitados debido a la falta de generación de ingresos, rentabilidad, por ende busca oportunidades de gestión para fortalecer sus servicios operativos, financieros para que pueda lograr ser auto sostenible con la participación activa de la Junta Directiva y personal operativo que le permitan ampliar su plan operativo, en el cual puedan tener la capacidad de generar la solvencia y estabilidad en la organización.

**Figura N° 4: Desempeño de la Administración Financiera**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Es necesario que en ASOCAFEMAT, la asistente administrativa trabaje con relación a aquellos activos que deben adquirirse en su empresa, la forma en que esos activos deben ser financiados, la manera en que debe administrarse sus recursos existentes; si estas responsabilidades se desempeñan en una forma óptima, la administradora contribuirá a maximizar los valores de su entidad y esto también aumentará el bienestar a largo plazo de aquellos que hacen compras o que trabajan para ella.

#### **4.2.7 Contabilidad en la Gestión General de la Empresa**

La vinculación de la Contabilidad y la Gestión Empresarial tiene que ver con las decisiones que determinan actos económicos, administrativos y financieros que se ven reflejados en los Balances y Cuentas de Explotación, que son un importante instrumento para la gerencia y su staff para poder tomar decisiones con pleno conocimiento del funcionamiento interno de la empresa en su proyección hacia los objetivos corporativos propuestos para la misma. Los registros, la información, el cálculo y control permanente, enlazan todas las decisiones que se toman en la empresa. Los empresarios deben entender la Contabilidad como un medio, no como un fin, el fin es la Gestión. (Domínguez, 2008)

En efecto, la Contabilidad es la base integral que tiene que ver de manera general con la gestión empresarial que está relacionada con las decisiones del control económico, administrativo, financiero y de esa manera se puedan determinar las necesidades en base a prioridades, ya que los Estados Financieros representan la parte primordial que le permite a la gerencia conocer el crecimiento o estabilidad de la empresa.

En base a la Contabilidad en la Gestión General de la Empresa de ASOCAFEMAT según entrevista realizada al Contador refirió que, la contabilidad es el medio principal donde la Junta Directiva y el Presidente se apoyan para las decisiones de inversión, financiamiento, pagos entre otros, tomando en cuenta la situación financiera actual de la organización.

Para ASOCAFEMAT es ahí donde se centra su razón de ser, en la Contabilidad de la Gestión General de la Empresa, que se encarga de realizar las transacciones económicas,

para ser analizados, e interpretados sus resultados y al mismo tiempo conocer el comportamiento histórico y los cambios actuales que ocurren, por ejemplo cuando el contador presenta a la Junta Directiva el informe de las pérdidas que se han obtenido al final del periodo, esto sirve de herramienta para hacer un diagnóstico y luego efectuar un pronóstico financiero de acuerdo a un plan financiero que cumpla con los objetivos propuestos por la organización.

## **4.2.9 Tipos de Sistemas Contables**

### **4.2.9.1 Sistema Manual**

Los sistemas manuales es el conjunto total de procedimientos, operaciones, funciones y difusión de datos o información en una organización. Los libros son fáciles de revisar y los contadores pueden realizar cambios sencillos en caso necesario, las cuentas individuales son fácilmente reconciliables porque la información está en un orden sistemático a través de cada libro. Los contadores también tienen la ventaja de manejar físicamente cada libro y crear notas en las cuentas de los clientes con respecto a las cuestiones que requieran aclaración o corrección. (Alcarria, 2009)

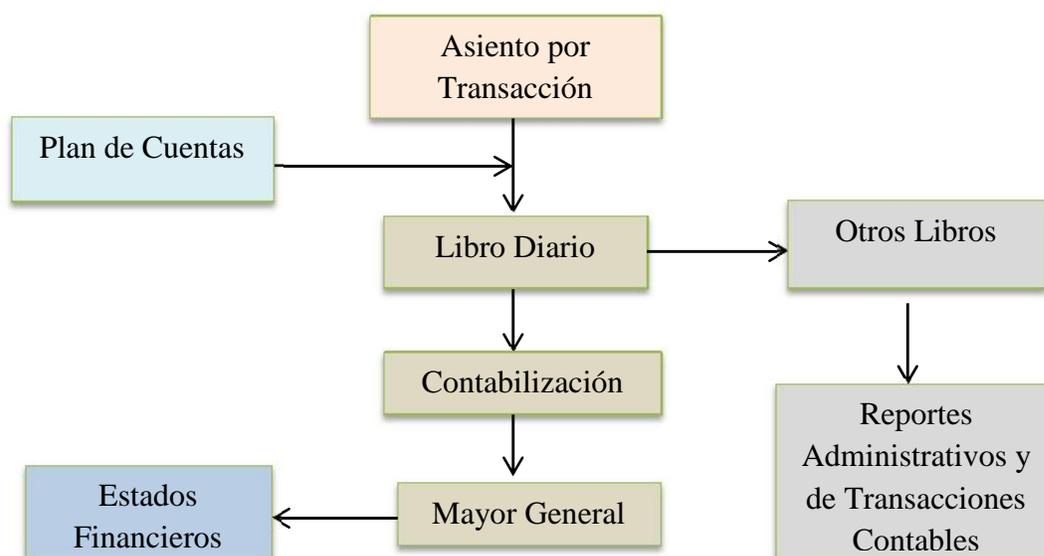
Se entiende por Sistema Manual los registros en cifras de las transacciones económicas que se lleva a cabo en la entidad, durante un periodo contable, para ellos se requieren de formatos y documentos impresos, los cuales son escritos manualmente, por lo que el Contador se lleva más tiempo de realizar las actividades correspondientes, es decir es más complicado y tedioso.

Referente a la entrevista realizada al Contador con respecto al uso del Sistema Manual señaló que, la Asociación hace uso del sistema manual, por medio de formato de tarjeta kárdex, facturas, recibos oficial caja, recibo de caja chica, retenciones de IR, nómina, órdenes de compra, libro de ingresos de caja, libro de cheque, entre otros.

EN ASOCAFEMAT, se utiliza el Sistema Manual con el fin de controlar las operaciones, todas ellas realizadas en forma escrita apoyados de los distintos formatos como los

auxiliares (cuenta por cobrar, cuenta por pagar, acreedores, préstamo a largo plazo), libros diario y mayor, tarjeta kárdex, estado de cuenta de la empresa. Por tanto se considera que dicha información es importante para el control de las operaciones, para los resultados y análisis que servirán de ayuda para la estabilidad y crecimiento de la organización.

**Figura N° 5: Sistema Manual**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

#### 4.2.9.2 Sistema Computarizado

Son soporte informático, es decir se desarrollan en un entorno usuario, computadora, utilizando hardware y software computacional, base de datos y otras forma de tecnología de información. Como las hojas de cálculo y sistemas de información contable requieren contadores para introducir los datos financieros en ellos y luego algoritmos matemáticos calcular la información en los libros de contabilidad necesarios y estados financieros. (Alcarria, 2009)

Un Sistema Computarizado es el que se lleva a cabo por medio del uso de computadoras y base de datos que han sido creadas especialmente para llevar registros contables de una empresa. Los contadores procesan información más rápido, las fórmulas verifican los totales calculados, los errores son menos frecuentes y generan informes, reportes financieros con rapidez para la revisión de la dirección.

Con relación al registro de las operaciones en la entrevista dirigida al Contador con respecto al Sistema Computarizado manifestó que, la Asociación no hace uso del sistema computarizado, solo utiliza los programas informáticos como Word, Excel y Power point, entre otros.

En ASOCAFEMAT, se hace necesaria la implementación de un sistema informático que agilice el procesamiento de los datos permitiendo mayor orden, rapidez, eficiencia, control y se debe hacer énfasis en el costo beneficio.

#### **Cuadro N° 6: Tipos de Sistema Contables**

<b>Procedimiento Manual</b>	<b>Procedimiento Computarizado</b>
Es aquel en el que registran las transacciones de forma manual a través del uso de formatos.	Este consiste en emplear un sistema contable computarizado por lo que las operaciones son registradas de forma automática.

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

#### **4.2.10 Elementos del Sistema Contable**

##### **4.2.10.1 Catálogo de Cuenta**

Es la lista ordenada de cuentas, esto es, un listado de las cuentas que en un momento determinado son las requeridas para el control de operaciones de una entidad quedando sujeto, por ende, a una permanente actualización. (López, 2010)

Se puede decir que un Catálogo de Cuentas, es un listado ordenado de todas las posibles cuentas que son utilizadas en una empresa. Un catálogo permite saber cómo está estructurada la contabilidad, conociendo así mismo las actividades económicas en que se desarrolla y facilita el registro en las operaciones.

En base a la entrevista realizada al Contador, si utilizan un Catálogo de Cuentas en la Asociación refirió que, existe un catálogo de cuentas, que sirve de guía para el registro de todas las operaciones de forma ordenada, clasificada y codificada, pero hay que actualizarlo.

En ASOCAFEMAT se utiliza un Catálogo de Cuentas, debido a que es la base fundamental del sistema contable, que sirve de guía en la elaboración los estados financieros (informe y reporte), además que permite a los distintos empleados puedan mantener sus registros coherentes. También facilita la necesidad diaria de las operaciones para la clasificación, codificación, subcuenta y estén sujeta a actualización para la realización de las actividades correspondientes.

#### **4.2.10.2 Instructivo de Cuenta**

Es parte del manual contable se refiere a que debe explicarse el contenido y el uso de cada cuenta indicando la naturaleza de la misma, así como los conceptos por los cuales se carga y se abona (el importe de los cargos se anota en la columna del debe y el importe de los abonos se anota en la columna del haber). (López, 2010)

Un Instructivo de Cuentas, es un manual que detalla cada una de las cuentas que conforman el Catálogo de Cuentas, es decir refleja el nombre de la cuenta y explica detalladamente los conceptos, los motivos porque se carga (debito) o se abona (crédito) y el tipo de saldo, permitiendo así el registro para la contabilización, siendo útil para la elaboración de los Estados Financieros tomando como referencia este documento, para un mejor funcionamiento del sistema de información contable de una empresa.

De acuerdo a la entrevista al Contador con relación si tiene un Instructivo de Cuentas que facilite sus operaciones contables manifestó que, es de mucha utilidad porque facilita la manipulación de manera eficiente y competente de quien lo desempeña.

Es evidente que la ASOCAFEMAT posee un Instructivo de Cuenta o Manual de Cuenta que le permita llevar un control en su información contable, ya que sirve de guía al Contador en cuanto a los movimientos, la naturaleza y los saldos de la misma, en vista que su manipulación es fácil, sencilla y no requieren de tantos procedimientos. Por tal razón se hace necesario crear e implementar uno más actualizado, debido al desarrollo que la Asociación experimenta, de manera que se incorporen algunas cuentas por lo que es importante contar con un Instructivo de Cuentas, que tenga todos sus procedimientos debidamente detallados y se eviten cometer errores en los registros.

#### **4.2.10.3 Manual de Organización y Funciones**

Es otro elemento que constituye la base de una correcta organización es el manual de funciones. Del mismo modo que el objetivo de los organigramas es el de presentar áreas de responsabilidades claras y, eventualmente, niveles jerárquicos, los manuales tiene por objeto indicar por escrito a cada jefe lo que se espera de él en materia de funciones, tareas, responsabilidad, autoridad, comunicaciones e interrelaciones dentro y fuera de la empresa. (E.P.PYME, 2000)

De lo anterior se deduce que no basta con que se tenga una visión estática de la organización de una empresa, representada a través de un organigrama, sino también deberá formalizarse por escrito en un documento la descripción del funcionamiento de cada área o cuadro departamental, así como las funciones específicas de cada uno de los elementos que integran dicha área o departamento.

Conforme a la entrevista al Contador de ASOCAFEMAT respondió que actualmente si cuentan con Manual Organización y Funciones, pero lo están actualizando y para el año 2015 con la implementación se pretende dar respuesta a muchas de las debilidades que enfrenta la organización en la actualidad.

De esta manera para ASOCAFEMAT, contar con un Manual de Funciones es necesario e imprescindible ya que con ellos se identifica la estructura organizacional, los niveles jerárquicos, las descripción de cada una de las áreas (Gerencia, Contabilidad, Administración y Caja), en el cual es importante que se detalle cada una de las tareas y actividades del personal, con el objetivo de conocer las fichas ocupacionales, donde se reflejan las funciones de los trabajadores conformados en el Manual de Funciones.

#### **4.2.10.5 Manual de Procedimientos**

El Manual de Procedimientos comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos establecidos o diseñados por la dirección de una entidad con el fin de alcanzar los objetivos marcados a los sistemas de información contable, en consonancia con los fines generales y la planificación aprobada por la entidad. Para lograr este fin el Manual de Procedimientos comprende sistema de autorizaciones y aprobación de transacciones, segregación de funciones en los diferentes departamentos, controles físicos sobre los activos. (Mora, 2009)

Se entiende que un Manual de Procedimientos contiene la descripción de las actividades que deben seguirse, en la realización de las funciones de una unidad administrativa, es por eso que las actividades que se desarrollan en cada transacción deben guiarse de acuerdo a estos controles, a través de políticas tácticas preestablecidas logrando la unidad en cada una de las estrategias trazadas. Además, suelen tener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios.

Según entrevista realizada al Contador acerca de si posee Manuales de Procedimientos en ASOCAFEMAT respondió que, se cuenta con manuales de procedimientos, pero lo están actualizando.

En vista que la Asociación posee este manual, es conveniente su actualización el cual será utilizado para un control de tareas, responsabilidades, en cada área de la organización acorde a políticas que indiquen el registro de las transacciones que se realizan con el propósito de proteger el funcionamiento eficiente de la entidad. Es importante, debido en las responsabilidades que tiene el empleado en cada área, que le permita el registro de los datos y un control en los documentos donde se resguarde toda información de la entidad. Por ejemplo cuando se elabora un recibo de caja, por alquiler del local, factura para venta de café.

#### **4.2.10.6 Manual de Control Interno**

Comprende....” Actuaciones y procedimientos a llevar cabo por el auditor interno. Incluye los informes periódicos o especiales que debe emitir y los destinatarios. El Manual de Control interno está estrechamente vinculado con los manuales de procedimientos aprobados por la dirección de la entidad, que son de obligada observación para el personal que realiza transacciones, las controla o las registra.” (Mora, 2009)

Se puede decir que el Manual de Control Interno consiste en un documento que contiene en forma ordenada y sistemática las instrucciones sobre políticas, funciones y procedimientos en las actividades de la organización. Es decir que toda entidad tiene reglas, principios y manera de realizar las actividades asignadas evitando errores, fraudes, confusiones o alteraciones, con el propósito de proteger los activos y registros. También establece funciones específicas para lograr la eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos de la misma.

En vista que los Manuales de Control Interno controlan las actividades de la Asociación, en la entrevista efectuada al Contador refiere que, cuentan con manuales de control interno, y actualmente lo están actualizando.

En ASOCAFEMAT, están en proceso de actualización el Manual del Control Interno, ya que en él están plasmadas las políticas de una forma clara, la segregación de funciones, por ejemplo en ventas, custodia y registro de las operaciones, con el propósito de lograr una mayor eficiencia en las transacciones realizadas, ya sea por compra de inventario o comercialización de café.

#### **4.2.11 Asociación**

Es la agrupación de personas que se rigen por mismos fines y que se mantiene cohesionada gracias a una gestión esmerada. La mayoría de la Asociaciones no persiguen fines lucrativos y su razón de ser lo constituye el cumplimiento de los objetivos que motivaron su creación. (Merino & López, 2006)

Las Asociaciones son en sí agrupamiento de personas adultas, jóvenes que se unen con un fin social, humano, con la visión y misión de desarrollar programas y proyectos para que esta sea sostenible. Además goza de libertad, fraternidad considerándose que constituye uno de los derechos fundamentales que más contribuye a la profundización del sistema democrático y a la participación ciudadana. Sin embargo, la misma constitución le garantiza expresamente el derecho de funcionar legalmente en pro del bienestar económico local. Se consagra el derecho de Asociación en su arto 49 que cita:

«En Nicaragua tienen derecho de constituir organizaciones los trabajadores de la ciudad y del campo, las mujeres, los jóvenes, los productores agropecuarios, los artesanos, los profesionales, los técnicos, los intelectuales, los artistas, los religiosos, las comunidades de la Costa Atlántica y los pobladores en general, sin discriminación alguna, con el fin de lograr la realización de sus aspiraciones según sus propios intereses y participar en la construcción de una nueva sociedad ».

ASOCAFEMAT a partir de febrero del 2014, pasó a ser regulada por el Ministerio de Fomento Industria y Comercio como mandata la Ley 849, hasta entonces empieza a funcionar como Cámara, Federaciones, Confederaciones Gremiales Empresariales. Sin embargo ASOCAFEMAT seguirá conservando su nombre de Asociación lo cual es permitido por la Ley 849. Es importante señalar que antes era regulada por el Ministerio de Gobernación.

#### **4.2.11.1 Empresa Asociativa Rural**

Una empresa asociativa rural es una organización conformada mayoritariamente por productores y productoras de pequeña escala, que está orientada al desarrollo de negocios y busca generar excedentes económicos y beneficios concretos para sus socios y socias. Sin embargo, se diferencia de otras empresas porque estos beneficios económicos tienen un fin de desarrollo humano y social. (Gottret, et al, 2011).

Se puede decir que la empresa Asociativa Rural es un proceso de agrupamiento de personas que trabajan en forma coordinada y concertada para alcanzar sus metas. Cuando se trata de una empresa asociativa orientada al negocio, la organización es una tarea dedicada y de plazos relativamente más largo que los contemplados por la mayoría de programas de desarrollo rural.

En la entrevista realizada al presidente de ASOCAFEMAT, en relación a su trabajo como Empresa Asociativa Rural explicaba que existe una estrecha relación entre la Gestión socio organizativa y la Gestión empresarial.

En la Asociación se presenta la debilidad de no existir relación entre la Gestión socio organizativa y la Gestión empresarial, ya que según ellos tienen el compromiso de trabajar en cada una de ellas, de manera que la organización tenga una visión clara de sus metas y en el que se fortalezca la participación de sus socios, contribuir a una mejor calidad de sus vidas, que ejerzan liderazgo, capacidades funcionales que guíe el desarrollo de sus

actividades de acuerdo al modelo de gestión organizativa (participación, liderazgo y capacidades socio organizativa).

#### **4.2.11.2 Breve Reseña Histórica de ASOCAFEMAT**

La Asociación de Cafetaleros de Matagalpa (ASOCAFEMAT) se fundó el 19 de enero de 1967 y obtuvo su Personería Jurídica el 05 de agosto de 1992, publicada en la Gaceta N°. 150. Es regulada por el Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC), es una organización eminentemente de carácter gremial. Es una Asociación sin fines de lucro y está regida por la ley N° 849 Ley General de Cámara, Federaciones, Confederaciones Gremiales Empresariales. (Ley N° 849, 2013) (ver anexo 04)

La actividad principal es el cultivo y producción de café convencional, actualmente presta servicios financieros, asistencia técnica, capacitaciones, y comercialización a los pequeños y medianos productores (socios).

Geográficamente se tiene presencia en los municipios de Matagalpa, San Ramón, Tuma La Dalia, Muy Muy, Matiguás y Rancho Grande, con sede en el municipio de Matagalpa, , la Asociación está ubicada de la biblioteca Vicente Vita 1 cuadra al este.

#### **A) Obligaciones Fiscales y Municipales de ASOCAFEMAT**

ASOCAFEMAT como una organización sin fin de lucro tiene las siguientes obligaciones fiscales:

- **Ley 562 Código Tributario de Nicaragua con sus Reformas (incluida Ley N° 822, en el año 2005)**

El Código Tributario viene a normar y regular el ejercicio de las funciones de la Administración Tributaria, pieza vital de todo el sistema tributario nicaragüense en tanto que contribuye, entre otras cosas a: reforzar las garantías de los contribuyentes y la seguridad jurídica; impulsar la unificación de criterios en la actuación administrativa; posibilitar la utilización de las nuevas tecnologías y modernizar los procedimientos

tributarios. Es decir viene a reforzar la lucha contra el fraude, el control tributario y el cobro de las deudas tributarias; y disminuir los niveles actuales de litigiosidad en materia tributaria, y pueda contribuir decididamente en pro de la eficiencia y eficacia de la Administración Tributaria, a la vez facilitar el cumplimiento de las obligaciones de los administrados. (Ley N° 562, 2013) (ver anexo 05)

La Asociación desde su fundación, está constituida legalmente lo que le permite según esta ley, el derecho que le faculta la misma, para poder realizar las gestiones tributarias de la mejor manera posible, pero también tiene obligaciones tributarias en cuanto al pago de sus impuestos, y la misma ley le concede el beneficio de gozar de exenciones.

Según la Ley del Código Tributario (CTN) N° 562 especifica las obligaciones tributarias en su Artículo N° 12 establece el presente Código en cuanto a la responsabilidad que se tiene con el Estado de dar cumplimiento al pago de los impuestos, cuya obligación es personal, e intransferible.

□ **-Reglamento de la Ley N° 822, Ley de Concertación Tributaria**

Según el Artículo N° 1 tiene por objeto establecer los procedimientos administrativos para la aplicación y cumplimiento de los impuestos creados por la LCT; y 2. Desarrollar los preceptos de la LCT para efectos de la gestión de esos impuestos. (Decreto N° 01-2013, 2013) (ver anexo 06)

En la Asociación a raíz de que se implementó el reglamento de la Ley N°. 822 LCT, esta se vio obligada a solicitar ante la Administración Tributaria el periodo especial, para poder continuar con sus actividades económicas, el cual fue concedido para seguir con su periodo fiscal que ha tenido siempre y efectuar la declaración del 1 de Julio de este año al 30 de Junio del siguiente año. Es decir que el Periodo Fiscal establece en su Artículo N° 22 y 50 (LCT), Artículo N° 37 Numerales.1, 2, 3 y 213 del reglamento, se refiere a que la Asociación está siendo regida por este periodo.

En el caso de las rentas de actividades económicas en su Artículo N° 13 de la Ley N°. 822, LCT. Se establecen como rentas aquellos ingresos devengados o percibidos en dinero o en especie que se dediquen a las transacciones de actividades de bienes y de servicios, siempre

y cuando estén clasificadas dentro de estas actividades económicas y por el sector económico al que pertenece la Asociación, agrícola específicamente al café, está exenta de los impuestos sobre la renta de conformidad al Artículo N° 32, numeral 4 (LCT), el cual establece que las instituciones de beneficencia y de asistencia social, las asociaciones, fundaciones, federaciones, confederaciones, que tengan personalidad jurídica sin fines de lucro.

La Forma de Pago de Retenciones a cuenta del IR en su Artículo N° 44, dice en el Reglamento de la Ley N° 822 que los contribuyentes están obligados a efectuar las retenciones establecidas en este Reglamento sobre todas sus compras de bienes, servicios que les presten y uso o goce de bienes que paguen a sus proveedores.

Es decir la misma Ley le concede a la Asociación efectuar retenciones del 2% sobre la compra de bienes y prestación de servicios y el 10% sobre los servicios profesionales técnico, superior prestado por personas naturales, y el 2% por servicios profesionales prestados por persona jurídica. Por tanto al realizar dichas retenciones tiene la obligación de hacer la declaración mensual a la Dirección General de Ingresos (DGI) a través de la ventanilla electrónica.

También se establece la exención del pago de Impuesto sobre la Renta (IR) que en sus Artículos N° 32, 60, 76, 77, que habla de rentas de capital, de ganancias y pérdidas de capital, tanto para las personas naturales o jurídicas, residentes o no residentes que devenguen o perciban toda renta de capital, de ganancia o pérdida de capital o que esté excluida de dichas rentas; según se detalla en el Artículo N°. 79 de la LCT como exenta a las instituciones de beneficencia y de asistencia social, las asociaciones, fundaciones, federaciones y confederaciones, que tengan personalidad jurídica, sin fines de lucro. Y el Artículo N° 111 de la Ley N° 822 esta última se refiere a las instituciones que están exentas del IVA.

□ **-Ley N° 822, Ley de Concertación Tributaria**

Según el Artículo N° 1 (LCT), esta Ley tiene por objeto crear y modificar los tributos nacionales internos y regular su aplicación, con el fin de proveerle al Estado los recursos necesarios para financiar el gasto público. Siendo el objeto de esta ley la creación, y regulación de los impuestos, y el recaudo sea utilizado para los recursos públicos. (Ley N° 822, 2012) (ver anexo 07)

En la Asociación en cuanto al cumplimiento de las obligaciones fiscales es decir IR por pagar, tiene la obligación de retener, declarar y pagar mensualmente por la compra de bienes y servicios mayores de C\$ 1,000.00 se retiene el 2%; por servicios profesionales y técnicos prestados por persona natural se retiene el 10%; y por servicios profesionales o técnicos prestados por personas jurídicas el 2%, por tanto se puede decir que se encuentra al día con los impuestos, ya que el sistema tributario le garantiza al contribuyente poder efectuar dichos pagos en tiempo y forma a través de la ventanilla electrónica, para mejor comodidad.

▣ **Plan de Arbitrio Impuestos sobre Bienes Inmuebles (IBI) (Decreto N° 3 – 95)**

Según el Artículo N° 2, El IBI grava las propiedades inmuebles ubicadas en la circunscripción territorial de cada Municipio de la República y poseída al 31 de diciembre de cada año gravable. Para efectos del IBI se consideran bienes inmuebles:

- a) Los terrenos, las plantaciones estatales o permanentes, y las instalaciones o construcciones fijas y permanentes que en ellos existan; y
- b) Todos los bienes aún cuando no fueren clasificables conforme el inciso a) anterior, pero que con arreglo a los a Artículos N° 599 y 600 del Código Civil, constituyan inmuebles por su naturaleza o inmuebles por accesión.

Arto 4. La tasa o alícuota del IBI será el uno por ciento (1%) sobre la base o Monto Imponible de conformidad con las disposiciones del Capítulo I de este Decreto. (Báez C. T. y Báez C. J., 2008)

En relación a los gravámenes municipales, la Asociación esta solvente con el pago del Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI), que se paga anualmente a la Alcaldía Municipal

de Matagalpa. Se efectúa la declaración del IBI dentro de los meses de Febrero y Marzo de cada año, así también está al día con el tren se aseo que se paga cada seis meses de cada año. Según se establece en los Artículos N° 2 y 4.

**Otras Obligaciones:**

❑ **Ley del Seguro Social**

Su objetivo es garantizar a los asegurados y beneficiarios un futuro mejor sobre todo cuando más lo necesitan que es: pensiones, vejez, invalidez, incapacidad, viudez y orfandad en el caso de muerte del asegurado. (Decreto N° 975, 2013) (ver anexo 08)

El quehacer de la institución es llevar control de las Empresas e instituciones que tengan todos sus trabajadores asegurados y estar al día con sus cotizaciones para no entorpecer los derechos de los Asegurados. Así mismo dar atención a los mismos en todos sus beneficios, tales como el pago a pensionados, subsidios de lactancia a los hijos de los asegurados, entre otros.

El Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) también coordina actividades con la Alcaldía y la Renta sobre inscripción de trabajadores que obtiene trabajos temporales.

La Asociación con base a las Reformas al Decreto N°. 975 “Reglamento General de Seguridad Social” Establecido en el Decreto 39 – 2013. Y Publicado en la Gaceta Diario Oficial N°. 242 del 20 de Diciembre del 2013.

En la Asociación están asegurados cuatro personas y por el sector agrícola al que pertenecen según la ley del seguro social aplican a este tipo de régimen de Invalidez, Vejes, Muerte, Riesgos Profesionales, ya que con este Decreto para los asegurados de esta organización el Artículo N° 1 de este reglamento dice que se reforma el Artículo N° 11 el cual establece las cuotas para financiar las prestaciones que otorga el INSS, al régimen IVM (Invalidez, Vejez y Muerte) con relación a las cotizaciones de los afiliados que será ahora el 11% la cuota patronal para el año 2014, 12% para el año 2015, 12.50% para el año 2016, y 13% para el año 2017. La cuota laboral es del 4.25% al empleado esta no varía.

- **Código del Trabajo** (Ley N° 185) de la Ley del Salario Mínimo, N° 625 Artículos N° 2 – 9.

El Código del Trabajo es un instrumento jurídico de orden público mediante el cual el Estado regula las relaciones laborales. El trabajo es un derecho, una responsabilidad social y goza de la especial protección del Estado. El Estado procurará la ocupación plena y productiva de todos los nicaragüenses. La mujer y el hombre son iguales en el acceso al trabajo y la igualdad de trato de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República. (Ley N° 625, 2014) (ver anexo 09)

El Artículo N° 1 de la presente Ley regula la fijación del salario mínimo, a cambio de una prestación laboral, garantizando al trabajador y su familia la satisfacción de las necesidades básicas y vitales, con un mínimo de bienestar compatible con la dignidad humana, conforme al ordinal 1, del artículo 82 de la Constitución Política de la República de Nicaragua.

El Artículo N° 2 establece que el salario mínimo es la remuneración mínima establecida legalmente, para cada periodo laboral (hora, día o mes), que los empleadores deben pagar a sus trabajadores por sus labores.

La Asociación de acuerdo al Artículo N°. 4 de la Ley de Salario Mínimo, Ley N° 625 aplica su salario conforme esta Ley el cual obliga al empleador hacer un reajuste al salario del trabajador. El salario mínimo es aplicado a estos sectores económicos, productivos, para el desarrollo económico del país y debido al sector al que pertenece la organización agrícola (servicios comunitarios, sociales y personales), tiene un salario mínimo de C\$ 4,015.43 para el área administrativa, donde se realizó un aumento del 6% a los trabajadores.

En base las decisiones del Ministerio de Trabajo (MITRAB), y la Comisión Tripartita, que cada seis meses se reúnen para hacer sus negociaciones correspondientes y los ajustes necesarios de lo que debe pagarse en Nicaragua.

▣ **INATEC (Instituto Nacional Tecnológico)**

El INATEC garantizará a todos los trabajadores de la Institución y a su núcleo familiar (hijos y cónyuge), debidamente registrados en su expediente laboral, el estudio de cursos y carreras técnicas en los Centros de Formación Profesional, mediante el otorgamiento de becas, que incluye el pago de aranceles, matrícula, certificado, diplomas, cualquier tipo de solvencia y material didáctico. (Decreto N° 40-94, 1994) (ver anexo 10)

No hay que olvidar que la Asociación también adquiere obligaciones de pago con el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), cuyos programas, capacitaciones y becas son realizadas por esta institución y obligatorio para todas las empresas del país. Por tanto la Asociación paga sobre el monto del total de la planilla de los salarios brutos o fijos de la organización que es para el aporte mensual obligatorio del 2%, según establece el artículo 24 de su Ley Orgánica.

**Cuadro N° 7: Resumen de Obligaciones fiscales, sociales, municipales y otras obligaciones**

IMPUESTO	OBLIGACIÓN/ EXONERACIÓN	FECHA DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN
Impuesto Sobre la Renta IR	<p>Declarar al final del período fiscal</p> <p>Retener, declarar y pagar retenciones mensuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por sueldos a empleados, según tarifa progresiva (ingresos mayores a C\$100,000 anuales) no aplica.</li> <li>- Por toda compra de bienes y servicios mayores de C\$1,000.00, el 2%;</li> <li>- Por servicios profesionales o técnicos, prestados por persona natural, 10%</li> </ul>	<p>Dentro de los 3 meses posteriores al cierre del período.</p> <p>Dentro de los primeros 5 días hábiles después del 30 de cada mes.</p>	<p>Declarar no significa pagar, ya que se goza de exención del IR.</p>

	- Por servicios profesionales o técnicos, prestados por persona jurídica, 2%		
Impuesto al Valor Agregado IVA	Exentos		
Impuesto sobre ingresos	Exentos		
Impuesto Sobre Bienes Inmuebles	Pago Anual	Se efectúa Febrero, Marzo de cada año.	
Tren de Aseo	Paga cada seis meses	De cada año.	
<b>INSS</b>	Inscribirse, pagar la cuota patronal (12%) y retener y pagar la cuota de empleados. (4.25%)	Inscripción en los primeros 3 días de alta del empleado y pago de cuota en los primeros 17 días de cada mes.	Aplicar únicamente a empleados asalariados
<b>INATEC</b>	Inscribirse y aportar mensualmente el 2% sobre planilla.	Primeros 17 días de cada mes.	
<b>Otras Obligaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emitir facturas debidamente selladas por ventas de bienes y servicios.</li> <li>- Emitir constancias de retención.</li> <li>- Inscribirse en el RUC</li> <li>- Cumplir con ley de pie de imprenta fiscal, en recibos oficiales de caja y facturas.</li> <li>- Comprobante de Pagos Recibo Oficial de Caja</li> <li>- Pago membresía</li> <li>- Venta de Insumos</li> <li>- Abono de financiamiento Recibo Caja Chica</li> </ul>		

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

## **4.2.12 Libros de Registros**

### **4.2.12.1 Libro Diario**

El libro diario, conocido como también con el nombre de libro de primera anotación, es aquel en el cual se registran por orden progresivo de fechas cada una de las operaciones que se van efectuando. El libro diario se deben describir las operaciones detalladamente, indicando no solo el nombre de las cuentas de cargo y abono, como hasta ahora se ha venido haciendo, sino además, una serie de datos de carácter informativo, como son: fecha de operación, número de orden de la operación, nombre de las personas que interviene en la operación, nombre y número de los documentos que ampara la operación.

### **4.2.12.2 Libro Mayor**

El libro mayor es aquel en el cual se abre una cuenta especial para cada concepto de activo, pasivo y capital. Al libro mayor se deben trasladar por orden progresivo de fechas los asientos del libro diario. El mayor también es conocido con el nombre de libro de segunda anotación, pues todos los datos que aparecen en el provienen del libro diario, del cual se copian las cuentas, los valores y las fechas. (Flores & Ramírez, 2010)

Significa entonces, que el Libro Diario es el primer Libro en el cual se van registrando de manera resumida las operaciones de la organización en el que se especifica de manera ordenada y detallada todas las transacciones ocurridas a la fecha de un periodo contable. La presentación de este variará de acuerdo al tipo de empresa u organización, conforme a los datos que se detalla en cada una de las transacciones. Por ejemplo se registran pagos de retenciones, facturas de contado venta de café en consignación, compra y ventas de inventarios, también por gastos de salarios, servicios básicos entre otros.

El Comprobante Diario de acuerdo a su contabilización en el debe y el haber una vez aprobado por la máxima autoridad (Presidente) pasa a su registro en Libro Diario. Por su parte el Libro Mayor, es aquel en el cual se trasladan las cuentas y los movimientos que fueron registrados en el Libro Diario. Es decir se resume cada cuenta que afecta al comprobante Diario y el Libro Diario para ser traspasada con la cuenta, código, fecha, folio, y los montos al Libro Mayor.

Según la entrevista realizada al Contador referente a la utilización de los libros de registros contables en la Asociación Libro Diario y Libro Mayor señaló que, la organización lleva Libros, en el cual se registran las operaciones durante el periodo y estas están con sus debidos soportes para luego ser trasladadas al Mayor.

En la Asociación se lleva contabilidad formal y para cumplir con un fin deben de llevar los libros respectivos como el Libro Diario y Libro Mayor, en donde se muestra todos los movimientos que la organización ha realizado durante un periodo contable, mostrando sus aumentos y disminuciones, para luego esta información sea reflejada en los Estados Financieros. Con respecto al Libro Mayor se lleva una hoja por cada cuenta como es caja, banco, inventarios, cuenta por cobrar a empleados y socios entre otros. Y todo su registro se maneja de manera manual.

#### **Cuadro N° 8: Tipos de Libros Contables**

<b>Libro Diario</b>	<b>Libro Mayor</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Muestra las transacciones diarias que se celebran en la entidad de manera sucesiva para su debido traspaso al mayor.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Es aquel que muestra de manera individual las cuentas que contiene el Catálogo de Cuentas, donde se plasman los efectos finales de las operaciones realizadas en un periodo económico, las cuales son alimentadas del libro diario.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2014

#### **4.2.12.3 Libro de Inventarios y Balance**

Refleja los inventarios al inicio y al final del ejercicio o periodo económico de la empresa, la situación financiera: balance general a una fecha determinada y el resultado de operaciones: estado de ganancias o pérdidas, para un periodo. El inventario es una relación detallada y valorada de los activos y pasivos que componen el patrimonio de una empresa. El partir de un adecuado inventario es fundamental para una correcta puesta en marcha de la contabilidad. En el Libro de Balances se copian los Inventarios y Balances que se vayan realizando en distintas épocas, es de foliación sencilla, es decir un folio en cada página. (Flores, et al, 2010)

Se puede decir que el Libro de Inventario y Balances es el que refleja los Inventarios al inicio y al final del periodo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de los Estados Financieros ( Balance General y el Estado de Resultado), se muestran las variaciones que van ocurriendo en cada periodo, por eso la empresa deberá conocer todos sus bienes tanto muebles e inmuebles y de todos sus créditos activos (materiales, materia prima, cuentas por cobrar) y pasivos ( acreedores, cuentas por pagar), obteniendo así un resultado de pérdida o ganancia.

Conforme la entrevista dirigida al Contador de llevar el Libro de Inventarios y Balance para sus operaciones contables manifestó que, la Asociación lleva Libro de Inventarios y Balance para tener un control detallado de la materia prima y otros implementos agrícolas que son parte del Inventario y para una correcta contabilización.

En la ASOCAFEMAT, se cuenta con el libro de Inventario y Balance que reflejan de manera clara y completa los registros que van ocurriendo en el periodo, llevando un control de los inventarios para luego reflejar la situación financiera de la misma.

#### **4.2.14 Estados Financieros**

Es el producto final del proceso contable es la información financiera, elemento imprescindible para que los diversos usuarios puedan tomar decisiones. La información financiera que dichos usuarios requieren se centra primordialmente en la evaluación de la situación financiera, de la rentabilidad y liquidez. (Guajardo y Andrade, 2008)

Quiere decir que los Estados Financieros, son documentos o informes finales que permiten conocer la situación financiera de una empresa, en los que se reflejan los montos resultantes de un período, indicando la situación financiera de la entidad, los efectos que han causado las transacciones, los cambios en el patrimonio de la entidad, así como los orígenes y aplicaciones de los recursos. Estos permiten a los usuarios interno y externo conocer el crecimiento o estabilidad que ha tenido la organización y en base a ellos tomar decisiones.

Con respecto a la elaboración de los Estados Financieros en ASOCAFEMAT en la entrevista aplicada al Contador refiere que, la Asociación elabora los siguientes Estados Financieros (Balance General o Estado de Situación Financiera, Estado de Resultado, Flujo de Efectivo, Estado de Variaciones en el Capital Contable, elabora Anexos pero no hace las Notas Aclaratorias), todo esto con el fin de reflejar la situación financiera e informar a las personas de interés a nivel interno (Junta Directiva, Presidente) e instituciones (DGI, Bancos, ONG), para su debida toma de decisiones.

En la Asociación se elaboran los Estados Financieros con el propósito de conocer la posición financiera, es decir los resultados que se han obtenido producto de las transacciones, los cambios en el capital, los orígenes y aplicación de fondos, la rentabilidad que ha generado, las entradas y salidas de efectivo que han ocurrido, entre otros, ya que en base al efectivo, se realiza un presupuesto para ciertas actividades en el futuro, a corto o mediano plazo, una vez conociendo la rentabilidad y liquidez de la misma.

La Asociación aplica como marco de referencia contables los PCGA, sin embargo todas sus operaciones y registros contables está basados en las NIC (IASB), que son normas y

procedimientos utilizadas para la presentación de los Estados Financieros, también exige una guía práctica de transacciones apropiadas para cada circunstancias económicas de la Asociación.

#### **4.2.14.1 Estado de Situación Financiera o Balance General**

El Estado de Situación Financiera, también conocido como Balance General, presenta en un mismo reporte, la información necesaria para tomar decisiones en las áreas de inversión y financiamiento. Dicho estado incluye en el mismo informe ambos aspectos, debido a que se basa en la idea de que los recursos con que cuenta el negocio deben corresponderse directamente con las fuentes necesarias para adquirir dichos recursos. (Guajardo y Andrade, 2008)

Se entiende por Estado de Situación Financiera o Balance General un reporte que refleja la situación financiera de un negocio o empresa, por ende tiene dos formas de presentarse en forma de reporte y en forma de cuenta, ambas están integradas por los activos, los pasivos y la diferencia entre ellas se tiene como resultado el Capital Contable.

Con respecto a la elaboración del Estado de Situación Financiera o Balance General según la entrevista dirigida al Contador en cuanto a la utilidad que tiene señaló, es muy importante para la Junta Directiva, como para las instituciones financieras ya que en base a este documento proporcionan la fuente de financiamiento.

Es evidente que ASOCAFEMAT elabora el Estado de Situación Financiera o Balance General en forma de cuenta. Esto permite comparar sus recursos, las fuentes de financiamiento que se gestionaron en un periodo como consecuencia de los movimientos ocurridos en el transcurso del tiempo por ejemplo, los préstamos, las cuotas de pago e intereses entre otros y así conocer los saldos de cada cuenta y la solvencia en cada mes.

#### **4.2.14.2 El Estado de Resultado**

Dichos Estados Financieros trata determinar el monto por el cual los ingresos contables superan a los gastos contables, al remanente se le llama resultado, el que puede ser positivo o negativo. Si es positivo se le llama utilidad, y si es negativo se le llama pérdida, las últimas dos clasificaciones de los conceptos básicos ingresos y gastos se encuentran en dicho estado financiero, el cual se resume los resultados de las operaciones de la compañía durante un periodo. La diferencia entre los ingresos y gastos, llamada utilidad o pérdida, se determina en este estado financiero. (Guajardo y Andrade, 2008)

En efecto el Estado de Resultado es un informe que muestra detalladamente los ingresos que han ocurrido producto de las ventas realizadas en el periodo, así como también los costos y gastos en cuanto a productos o servicios que se han utilizados, obteniendo al final del ejercicio contable una Pérdida o Ganancia.

Con relación a la elaboración del Estado de Resultado en la entrevista realizada al Contador opinó que, la Asociación elabora el Estado de Resultado para conocer las ventas, la rentabilidad, las pérdidas ocurridas y en base a estos resultados tomar decisiones para el futuro.

Es uno de los Estados Financieros (Estado de Resultado), que la Asociación utiliza como herramienta de apoyo el cual le permite evaluar los cambios que han ocurrido en los ingresos, costos y gastos, con el propósito de conocer la utilidad o pérdida de la entidad; es decir los ingresos se dan por implementos agrícolas, producto (café), membresía de socios, alquiler del local, entre otros. Los costos incurridos son por el precio de compra de inventarios y los gastos generados por salarios, internet y servicios básicos.

Es importante señalar que la Asociación debe tomar medidas de acciones correctivas cuando ocurra déficit en la utilidad o pérdida del ejercicio y se logren mejorar a través de las estrategias, metas y acciones establecidas por la organización, para que esta pueda tener

una estabilidad económica en sus negocios y servicios prestados en el cual le permita generar tanto liquidez como rentabilidad.

#### **4.2.14.3 Estado de Flujo de Efectivo**

El Estado de Flujo de Efectivo o también denominado anteriormente el Estado de Cambio en la Situación Financiera, a diferencia del estado de resultado, es un informe que desglosa los cambios en la situación financiera de un periodo a otro, e incluye en alguna forma las entradas y salidas de efectivo para determinar el cambio en esta partida, factor decisivo para evaluar la liquidez de un negocio de inversión y de financiamiento y en dependencia de la liquidez que se obtenga se utilizaran para pagar dichas deudas. (Guajardo y Andrade, 2008)

Se afirma que el Estado de Flujo de Efectivo es un informe donde se reflejan los recursos de la entidad, así como el uso de las distintas actividades realizadas, con el objetivo de conocer el incremento o decremento del efectivo para su correspondiente evaluación, ya que en base al flujo de efectivo se hacen proyecciones para el futuro, ya sea de actividades operación, de inversión y de financiamiento.

De acuerdo a la elaboración del Estado de Flujo de Efectivo en la entrevista al Contador señaló que, la Asociación hace uso del Estado de Flujo de Efectivo con el propósito de saber si hay liquidez y en base a estos resultados se decide hacer presupuesto para realizar actividades de operación, inversión y financiamiento.

En el caso de ASOCAFEMAT, se elabora este tipo de Estado Financiero, por tanto le permite llevar un control sobre los recursos utilizados ya que de acuerdo a la liquidez se decidirá si invertir o no; también es necesario conocer si se están aplicando correctamente los fondos en relación con los planes programados y estos Estados Financieros se realiza respetando el marco de referencia contables PCGA, pero su operaciones esta basados en

las NIC 1. Sin embargo en la Asociación existen algunos proyectos de interés para la generación de ingresos, pero por falta de recursos financieros no se han logrado concretar.

#### **4.2.14.4 Estado de Variaciones en el Capital Contable**

Es un Estado Financiero básico que pretende explicar, a través de una forma desglosada, las cuentas que han generado variaciones en la cuenta del capital contable. La información de los cambios es necesaria para elaborar estados financieros suficientemente informativos, con el fin de satisfacer las necesidades de los distintos usuarios. (Guajardo y Andrade, 2008)

Entendemos que el Estado de Variación en el Capital Contable tiene como propósito presentar información relevante acerca de los movimientos de inversión de los propietarios en la entidad, este muestra los cambios ocurridos en el patrimonio de los diferentes periodos contables, es decir refleja los incrementos o decrementos utilizados en el Capital Contable.

En base a la elaboración del Estado de Variación en el Capital de ASOCAFEMAT en la entrevista aplicada al Contador opinó que, la Asociación cuenta con Capital propio y es a través de este Estado Financiero que se le da seguimiento para saber los movimientos que han ocurrido, ya que existe un problema que está afectando el capital contable que en lugar de incrementar está disminuyendo debido a que los costos y gastos son mayores que los ingresos.

En la Asociación se hace uso del Estado de Variación en el Capital Contable con el propósito de dar a conocer información relevante a la Junta Directiva, Presidente, Socios para que tengan conocimiento de los cambios ocurridos en el Capital Contable por ejemplo, los cambios en el capital contable, importe de inversores, la conciliación entre el saldo de apertura y el de cierre de cada periodo del patrimonio, ingreso o retiro de un socio.

Este estado de variación es importante para la Asociación ya que tiene como objetivo principal determinar el origen y aplicación de los fondos de efectivos.

#### **4.2.14.5 Notas Aclaratorias**

Es importante aclarar que las Notas a los Estados Financieros son parte integrante de los mismos y con ellas se pretende explicar con mayor detalle situaciones especiales que afectan ciertas partidas dentro de los estados financieros. Las notas deben presentarse en forma clara, ordenada y referenciada para facilitar su identificación. (Guajardo y Andrade, 2008)

Significa entonces que las Notas a los Estados Financieros son informes que explican ampliamente el origen, la aplicación y las cifras que representan dichos estados, proporcionando información de los hechos económicos que han afectado, podrían afectar o mejorar su situación financiera, su elaboración es importante ya que sirve de ayuda a los propietarios o gerencia comprende, detallada y claramente cada uno de las transacciones que han ocurrido durante el periodo.

De acuerdo a la elaboración de las Notas a los Estados Financieros en la entrevista al Contador expresó que, la Asociación no elabora Notas a los Estados Financieros, sino que los estados van acompañados de sus anexos respectivos.

Cabe señalar que ASOCAFEMAT aplica los PCGA, sin embargo utiliza de acuerdo al marco de referencia las NIC, es necesaria la elaboración de Notas explicativas que representa una breve descripción detallada de los saldos de una cuenta reflejando los hechos económicos que podrían ocurrir o afectar las operaciones de la entidad. Por ejemplo cuando ocurre una pérdida en el efectivo, inventario u otros y no se aclaran en las Notas estos saldos presentados en los estados financieros que pueden generar dudas en las partidas contables así como para la Junta Directiva y el Presidente. Por tanto las Notas

explicativas y sus Anexos ayudan a comprender e interpretar mejor la situación financiera para la toma de decisiones futuras.

**Cuadro N° 9: Tipos de Estados Financieros**

<b>ASOCAFEMAT Elabora los siguientes Estados Financieros :</b>
<b>Balance General</b>
<b>Estado de Pérdida y Ganancias</b>
<b>Estado de Flujo de Efectivo</b>
<b>Estado de Cambio en el Patrimonio</b>
<b>Notas Aclaratorias</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2014

**4.2.15 Análisis de los Estados Financieros**

Es la descomposición de un todo en partes para conocer cada uno de los elementos que lo integran para luego estudiar los efectos que cada uno realiza. El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros. (Zeledón, 2013)

Se puede decir que el Análisis Financiero permite a los Analistas Financieros aplicar su creatividad en el análisis, ya que le permite utilizar su información para realizar comparaciones entre las empresas a través del tiempo, analizar las relaciones, factores financieros y operativos, que se obtienen de los estados financieros de la entidad y que ayudan a la toma de decisiones.

De acuerdo a la aplicación del Análisis Vertical y Horizontal en la Asociación, según la entrevista realizada al Contador respondió que, la Asociación no hace uso del análisis vertical y horizontal.

En la Asociación en base a la información contenida en los Estados Financieros, le ayuda al presidente detectar deficiencias que pueden ocurrir como resultado de sus operaciones, pero también le permite hacer decisiones correctas acerca de la situación financiera en que se encuentra, y en otros casos tomar las acciones necesarias para corregir las desviaciones e implementar nuevas medidas adecuadas que solidifiquen la organización.

Al hacer uso de los Análisis la Asociación, le reflejaría la situación actual en que se encuentra, la trayectoria histórica a través de las comparaciones entre periodos de tiempos y los resultados de los mismos para tratar de dar solución, hacer proyecciones hacia el futuro, resolver problemas tomando las acciones que le garanticen mayor estabilidad y mejores oportunidades.

Con el fin de conocer las debilidades y fortalezas de la empresa y para poder efectuar estos análisis necesitamos herramientas tales como: a) El Análisis Vertical b) El Análisis Horizontal c) y Las Razones Financieras.

#### **4.2.15.1 Análisis Estático o Vertical**

Se basa en la comparación entre sí de las cifras obtenidas al fin de un periodo de operaciones, tanto en las cuentas del balance general y el de pérdidas y ganancias. Es decir, el análisis vertical establece la relación porcentual que guarda cada componente de los estados Financieros con respecto de la cifra total o principal. Con esta técnica identificamos la importancia e incidencia relativa de cada partida y permite una mejor comprensión tanto de la estructura como de la composición de los Estados Financieros. Es importante indicar que el análisis vertical se aplica al Estado Financiero de cada periodo individual. (Zeledón, 2013)

Se entiende que el Análisis Vertical permite identificar con claridad cómo están compuestos los Estados Contables, por lo que una vez determinada la estructura y composición de estos estados, se procede a interpretar la información contra sí misma, y

luego se compara porcentualmente con los demás años o períodos anteriores de estudio. Es decir que se centra en aquellas cuentas que han tenido un comportamiento extraño, raro, diferente, permitiendo así el análisis financiero por ejemplo: la Visión de la estructura del estado financiero, decisiones financieras, relaciones de inversión y financiamiento entre activos y pasivos, evalúa los cambios estructurales de impuestos, sobretasas, política social de precios, salarios, productividad y evalúa las decisiones de la directiva, entre otros.

A continuación se interpreta el Análisis Vertical a través de los Estados Financieros Balance General y Estado de Resultado siendo estos los más básicos con que la organización se apoya para poder hacer sus proyecciones, siempre y cuando se cuente con el presupuesto adecuado para llevar a cabo decisiones de inversión, financiamiento y obligaciones respectivamente por parte de la misma. Se presenta un ejemplo hipotético de ASOCAFEMAT. (Ver anexo 11 y 12)

Esta técnica le permite a la organización orientar las actividades que se ejecutan durante un periodo contable, que luego son resumidas en estados financieros y que a través del análisis vertical se analizan las cifras y sus porcentajes en un solo período a la vez, es decir los incrementos o decrementos de las mismas. Por su parte son presentados al estado financiero en forma de reporte (en forma vertical), se dice entonces que el análisis es vertical por ser un solo ejercicio a la vez, se le denomina estático

### **Analisis Vertical de ASOCAFEMAT**

Se analiza la empresa ASOCAFEMAT con cifras estimadas y la forma en que está estructurada, clasificados sus estados contables, de los cuales se realizan los siguientes comentarios: La Asociación tiene la composición de los activos del año 2014, así: Activo Corriente: representa el 61.42%, el Activo Fijo: un 28.45% y Otros Activos: con 10.13%, para un total de activos del 100%.

BALANCE GENERAL AL 30 DE JUNIO DEL 2014					
<b>ACTIVOS</b>		<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
CAJA GENERAL		5,000.00	0.08	5,000.00	0.08
BANCO		1,250,100.39	19.44	850,356.69	13.80
INVENTARIOS		15,505.64	0.24	41,365.97	0.67
CUENTA POR COBRAR		20,400.62	0.32	20,109.70	0.33
PRÉSTAMO X COBRAR A C/PLAZO		2,598,536.34	40.41	2,730,187.65	44.31
REHABILITACIÓN DE BENEFICIOS A C/P		86,248.28	1.34	115,108.40	1.87
OTRAS CUENTAS POR COBRAR		680.01	0.01	7,410.01	0.12
PROVISIÓN PARA CTAS INCOBRABLES		0.00	0.00	14,594.72	0.24
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>C\$ 3,976,471.28</b>	<b>61.84</b>	<b>C\$ 3,784,133.14</b>	<b>61.42</b>

**Total Activo Corrientes: 100%**

Como es notable en el balance existe suficientes recursos económicos en su Activos Corrientes, como los préstamos por cobrar a corto plazo, préstamos por cobrar a L/P y rehabilitación de beneficios a largo plazo, entre los más importantes. Por tanto se considera conveniente tener un equilibrio por parte de los activos totales, sus pasivos totales y patrimonio, la estrategia tiene que ver con la capacidad de administrar bien los fondos y planteándose metas que se puedan cumplir a corto o mediano plazo, de manera que se pueda generar más ingresos significativos, como una rotación constantes de sus cuentas por cobrar a corto y largo plazo aprovechando los activos fijos con los que cuenta la Asociación.

<b>ACTIVOS</b>		<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
TERRENO		210,000.00	3.27	210,000.00	3.41
EDIFICIO E INFRAESTRUCTURA		1,377,837.01	21.43	1,437,238.59	23.33
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA		209,621.71	3.26	221,671.71	3.60
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		-89,260.37	1.39	-116,376.78	1.89
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>C\$ 1,708,198.35</b>	<b>26.56</b>	<b>C\$ 1,752,533.52</b>	<b>28.45</b>
PRESTAMO POR COBRAR A L/PLAZO		241,221.91	3.75	160,814.61	2.61
REHABILITACIÓN DE BENEFICIOS L/P		440,851.73	6.86	390,253.42	6.33
INTERESES POR COBRAR		62,162.82	0.97	71,429.67	1.16
PAGOS ANTICIPADOS		1,525.00	0.02	1,525.00	0.02
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>C\$745,761.46</b>	<b>11.60</b>	<b>C\$624,022.70</b>	<b>10.13</b>
<b>TOTAL DE LOS ACTIVOS</b>		<b>C\$ 6,430,431.09</b>	<b>100</b>	<b>C\$ 6,160,689.36</b>	<b>100</b>

En cuanto a las instalaciones e infraestructura es una fortaleza que posee la organización. Ya que sus activos fijos representan el 28.45%, lo que equivale a todo aquello que tiene la empresa para su constante funcionamiento. En otros activos han disminuido las valorizaciones pero sería recomendable realizar más inversiones es decir algún proyecto que se tenga destinado, ya que se determina que la Asociación tiene suficiente dinero disponible para solventar deudas.

Al analizar el pasivo y patrimonio nos muestra la siguiente composición en el año 2014: pasivo corriente: 0.36 %, pasivo no corriente: 8.35%, y total patrimonio: 91.29%.

<b>PASIVO</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
RETENCION ACUM POR PAGAR	1,629.88	0.03	1,642.35	0.03
GASTOS ACUM POR PAGAR	127,686.64	1.99	20,362.16	0.33
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>C\$129,316.52</b>	<b>2.01</b>	<b>C\$22,004.51</b>	<b>0.36</b>
PRESTAMO POR PAGAR A L/P	541,276.89	8.42	507,653.83	8.24
OTRAS CTS POR PAGAR L/P	11,738.21	0.18	6,577.49	0.11
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>553,015.10</b>	<b>8.6</b>	<b>C\$514,231.32</b>	<b>8.35</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>C\$682,331.62</b>	<b>10.61</b>	<b>C\$536,235.83</b>	<b>8.70</b>

#### **Total Pasivo y Patrimonio: 100%**

Esta disminución en el 2014 en los Pasivos Corrientes representa el 0.36%, quiere decir que la Asociación no tiene obligaciones con proveedores y acreedores a corto plazos, por tanto la organización tiene suficientes recursos para cubrir obligaciones a un año, como una medida de controlar estas cuentas, debido a que sus deudas son menores. Se observa que el pasivo fijo no corriente tiene un porcentaje del 8.70% muy alto con respecto al pasivo a corto plazo, ya que se utiliza para atender las obligaciones (Banco), un predominio muy importante del patrimonio es la fortaleza que representa el 91.29%. El pasivo corriente significa que tiene una sana política de pago de la financiación, donde las retenciones y gastos acumulados por pagar están en total solvencia, esto indica que la Asociación posee en el corto plazo un menor porcentaje en deudas que las del pasivo no corriente a L/P.

<b>CAPITAL</b>		<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
CAPITAL CONTABLE		299,053.75	4.65	299,053.75	4.85
DERECHOS PATRIMONIALES		5,478,518.44	85.2	5,478,518.44	88.93
EXEDENTE Y/O DEFIC. ACUMULADO		0	0	0	0
EXEDENTE Y DEFICIT PERIODO ANTERIOR		0	0	-29,472.72	0.48
EXDEENTE Y DEFIC PERIODO		-29,472.72	0.46	-123,645.94	2.00
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>C\$ 5,748,099.47</b>	<b>89.39</b>	<b>C\$ 5,624,453.53</b>	<b>91.29</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>C\$ 6,430,431.09</b>	<b>100</b>	<b>C\$ 6,160,689.36</b>	<b>100</b>

Para el patrimonio sería recomendable dinamizar las operaciones en cuanto a generación de ingresos de efectivos, rotación cuentas por cobrar, es decir buscar estrategias para evitar déficit en el capital y sobre todo tener un incremento en el capital contable.

Con relación al Estado de Pérdidas y Ganancias cortado del 01 de julio del 2013 al 30 de junio del 2014 se observa la siguiente composición del año 2014, tomando como 100% el renglón de las Ventas Netas Totales:

Ventas Netas: 100%, Costo de Ventas: 71.27%, Utilidad Bruta: 28.73%,

Utilidad de Operación: 15.24%, Pérdida Neta: -318.05%

ESTADO DE RESULTADO DEL 01 DE JULIO 2013 AL 30 DE JUNIO DEL 2014						
<b>INGRESOS</b>		<b>2014</b>	<b>%</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>	
SACOS ROJOS DE 150 LBS	336.00	4,032.00	10.38	13,224.00	21.43	
Unidades de Canastos	525.00	11,060.00	28.45	26,524.48	42.99	
Sacos Blancos de 120 LBS	77.00	770	1.98			
Café Molido Rancho	37.00	2,745.00	7.06	970.00	1.57	
Café Molido Montaña Esmeralda	6.00	480.00	1.23			
48 Lbs. Hilo Organico (8L) No. 20	18.00	655.00	1.68			
60 Lbs. Hilo Organico (10L) No. 25	1.50	90.00	0.23			
Goterros Blancos	250.00	1,250.00	3.22			
Ethanol Histologico	4.00	1,382.41	3.56			
Metthanol Histologico	4.00	1,711.51	4.4			
semilla de café catimor 90				2,986.20	4.84	
semilla de café catura				3,000.00	4.86	
Talonario de remisión de cafe	100.00	<u>14,700.00</u>	37.81	<u>15,000.00</u>	<u>24.30</u>	
<b>VENTA</b>		<b>C\$38,875.92</b>	<b>100</b>	<b>C\$61,704.68</b>	<b>100</b>	
<b>Menos: COSTO DE VENTA</b>		<b>27,705.25</b>	<b>71.27</b>	<b>42,848.23</b>	<b>69.44</b>	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>11,170.67</b>	<b>28.73</b>	<b>18,856.45</b>	<b>30.56</b>	

Los porcentajes por si solos reflejan la forma en que está compuesto el Estado de Resultado y las cifras representan sus actividades operacionales, es decir se observan datos muy altos en el costo de ventas y la pérdidas neta, esto significa un porcentaje negativo en el cual la Asociación debe prestar más atención y prevenir esta debilidad, ya que con respecto al año anterior la pérdida en el ejercicio fue menor en relación con el año 2014.

<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>
Mas:				
Intereses sobre finacaimiento c/p	217,646.30	559.85	228,471.72	370.27
Comisiones sobre financiamiento c/p	28,451.01	73.18	34,188.73	55.41
Aporte para gastos de Funcionamiento	34,990.09	90.00	30,760.02	49.85
Mantenimiento al valor sobre financiamiento c/p	125,682.98	323.29	133,752.13	216.76
Mantenimiento al valorsobre financiamiento l/p	2,665.39	6.86		
Mantenimiento al valor cuentas bancaria	51,104.97	131.46		
Intereses sobre finacaimiento l/p	49,367.13	126.99	95,362.42	154.55
Mantenimiento al valor cuentas bancaria			39,186.52	63.51
Intereses cuenta bancaria			35.48	0.06
Ingresos para gastos de comercialización			17,261.73	27.97
<b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>509,907.87</b>	<b>13.11</b>	<b>579,018.75</b>	<b>938.37</b>
Incripción de socios	5,250.00	13.50	1,050.00	1.70
Ingresos por Cordobización de moneda extranjera	190.75	0.49		
Ingresos por fotocopias	5,958.00	15.33	2,685.50	4.35
Ingresos para actividad de alianza productores	21,195.00	54.52		
Alquiler de Local	29,728.03	76.47	3,798.00	6.16
Ingresos por colocación de insumos en consignación	2,416.30	6.22	2,462.35	3.99
Ingresos por sobrante de inventario	740.00	1.90	938.45	1.52
Ingresos por venta de café preparado	621.00	1.60		
Aporte de Comercialización	5,123.80	13.18	290.90	0.47
Aporte para actividades	251.63	0.65	699.81	1.13
Sobrante de caja			0.70	1.13
Venta de Chatarra			818.00	1.33
Ingresos por resguardo de escritura		13.83	1,354.00	2.19
<b>TOTAL DE OTROS INGRESOS</b>	<b>C\$71,474.51</b>	<b>183.85</b>	<b>C\$14,097.71</b>	<b>22.85</b>
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>	<b>592,553.05</b>	<b>15.24</b>	<b>611,972.91</b>	<b>991.78</b>

Es recomendable una reducción de los gastos financieros y administrativos, para aumentar su calidad en los servicios e incrementar ingresos, una mayor rotación de cuentas por cobrar, y por ende generar utilidad bruta, utilidad de operación, y como resultado lograr un aumento en el capital contable.

<b>GASTOS</b>					<b>2014</b>	<b>%</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>
<b>GASTOS DE VENTA</b>								
Gastos ASOCAFEMAT					681,389.22	17.53	544,529.26	882.48
Gastos Funica							58,465.71	94.75
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>								
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>								
Gastos ASOCAFEMAT					34,809.77	99.83	38,450.66	62.31
<b>PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>					<b>(C\$123,645.94)</b>	<b>-318.05</b>	<b>-C\$29,472.72</b>	<b>-47.76</b>
ELABORADO POR:					AUTORIZADO POR:			

#### **4.2.15.2 Análisis Dinámico u Horizontal**

Se comparan entre si las cifras de diferentes periodo operativos tanto de las cuentas del Balance General como del Estado de Resultado. Al comparar las estructuras porcentuales tanto del Balance General como del Estado de Resultado podemos apreciar si los fondos se mantienen distribuidos en un mismo orden. Al igual podemos conocer si a consecuencia de los cambios que se dan, se mueven y se modifican en relación a lo planeado. (Zeledón, 2013)

Quiere decir que el Análisis Horizontal requiere disponer de Estados Contables de dos o más períodos diferentes, para poder compararlos, ya que lo que se busca es precisamente el poder comparar un período con otro, luego determinar las variaciones, para esto se debe proceder a analizar las causas que las originaron y las posibles consecuencias derivadas de las mismas. Los valores obtenidos en el análisis horizontal, pueden ser comparados con las metas de crecimiento y desempeño fijadas por la empresa, así como también para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los recursos, puesto que los resultados económicos son el resultado de las decisiones administrativas.

El utilizar esta técnica le permite a ASOCAFEMAT, comparar Estados Financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas de un periodo a otro. Esto quiere decir que son útiles porque contienen no solo datos que aparecen en los estados financieros individuales sino también la información necesaria para el estudio de las tendencias a lo largo de un cierto número de años. Por tanto este análisis es de gran importancia para la organización porque mediante él

se informa si los cambios en las actividades y los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuales merecen mayor atención por ser cambios significativos para la misma, en las cuales deben tomar las medidas necesarias para mejorar la administración de los recursos con los que cuentan actualmente.

Por consiguiente estos Análisis se elaboran para periodos mensuales, trimestrales o anuales y se comparan con el mes, trimestre o año correspondiente del ejercicio o ejercicios anteriores. A continuación se presenta un ejemplo hipotético de ASOCAFEMAT haciendo uso del Análisis Horizontal, para el ciclo 2013 - 2014. ( Ver anexo 13 y 14)

#### **Cuadro N° 10: Herramientas de Análisis Financieros**

<b>Análisis Financieros</b>
<b>Análisis Vertical</b>
<b>Análisis Horizontal</b>
<b>Razones Financieras</b>
Los Análisis permiten comparar los datos de la entidad con diferentes periodos de tiempo y se puedan detectar las debilidades y fortalezas de la situación patrimonial, financiera o económica de la empresa sean estas transitorias o permanentes.

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

#### **Análisis Horizontal de ASOCAFEMAT**

Se analiza la empresa ASOCAFEMAT con cifras estimadas y la forma en que está estructurada, clasificados sus estados contables.

BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 30 DE JUNIO DEL 2014 Y 2015				
<b>ACTIVOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	Var. Abs.	%
CAJA GENERAL	5,000.00	5,000.00	0.00	0.00
BANCO	1,250,100.39	850,356.69	-399,743.70	-31.98
INVENTARIOS	15,505.64	41,365.97	25,860.33	166.78
CUENTA POR COBRAR	20,400.62	20,109.70	-290.92	-1.43
PRÉSTAMO X COBRAR A C/PLAZO	2,598,536.34	2,730,187.65	131,651.31	5.07
REHABILITACIÓN DE BENEFICIOS A C/P	86,248.28	115,108.40	28,860.12	33.46
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	680.01	7,410.01	6,730	989.69
PROVISIÓN PARA CTAS INCOBRABLES	0.00	14,594.72	14,594.72	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>C\$ 3,976,471.28</b>	<b>C\$ 3,784,133.14</b>	-192,338.14	-4.84

### Activos Corrientes:

La comparación de los Activos Corrientes para el ciclo 2013 - 2014 hubo una disminución del -4.84%, esto significa un decremento que ha ocasionado pérdidas que afectan los activos corrientes, por tal razón deberá analizarse el efectivo que disminuyó, los inventarios que aumentaron, las cuentas por cobrar disminuyeron, la rehabilitación de beneficios de café aumentó, así como otras cuentas por cobrar se incrementaron, para mejorar los activos corrientes y obtener un dato positivo, se debe adoptar políticas de cobros más estricta a fin de obtener mayor liquidez y generar mayores ingresos.

<b>ACTIVOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	Var. Abs.	%
TERRENO	210,000.00	210,000.00	0.00	0.00
EDIFICIO E INFRAESTRUCTURA	1,377,837.01	1,437,238.59	59,401.58	4.31
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	209,621.71	221,671.71	12,050	5.75
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-89,260.37	-116,376.78	-27,116.41	-30.38
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>C\$ 1,708,198.35</b>	<b>C\$ 1,752,533.52</b>	44,335.17	2.60
PRÉSTAMO POR COBRAR A L/PLAZO	241,221.91	160,814.61	-80,407.31	-33.33
REHABILITACIÓN DE BENEFICIOS L/P	440,851.73	390,253.42	-50,598.31	-11.48
INTERESES POR COBRAR	62,162.82	71,429.67	9,266.85	14.91
PAGOS ANTICIPADOS	1,525.00	1,525.00	0.00	0.00
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>C\$745,761.46</b>	<b>C\$624,022.70</b>	-121,738.76	-16.32
<b>TOTAL DE LOS ACTIVOS</b>	<b>C\$ 6,430,431.09</b>	<b>C\$ 6,160,689.36</b>	-269,741.73	-4.19

Los Activos no corrientes aumentaron en un 2.60%, que se puede deducir que se adquirieron nuevas máquinas y equipos de oficina para las actividades económicas, por tanto es un resultado positivo para la institución. Con respecto a los otros Activos no corrientes hay un porcentaje negativo de -16.32% significa que son préstamos a largo plazo es decir -33.33% no hay movimientos en estas cuentas ya que cuando el productor paga la cuota entre febrero, marzo y abril del 2015 es cuando se mueve la cuenta, la rehabilitación de beneficios a L/P también es negativo de - 11.48% por el motivo anterior, y los intereses por cobrar aumentaron en 14.91% debido a que se les va acumulando si estos no pagan.

<b>PASIVO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Var. Abs.</b>	<b>%</b>
RETENCION ACUM POR PAGAR	1,629.88	1,642.35	12.47	0.76
GASTOS ACUM POR PAGAR	127,686.64	20,362.16	-107,324.48	-84.05
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>C\$129,316.52</b>	<b>C\$22,004.51</b>	-107,312.01	-82.98
PRESTAMO POR PAGAR A L/P	541,276.89	507,653.83	-33,623.06	-6.21
OTRAS CTS POR PAGAR L/P	11,738.21	6,577.49	-11,060.72	-94.23
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>553,015.10</b>	<b>C\$514,231.32</b>	-38,783.78	-7.01
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>C\$682,331.62</b>	<b>C\$536,235.83</b>	-146,095.79	-21.41

### **Pasivo y Patrimonio:**

Al comparar el total pasivos corrientes se disminuyeron en el año 2014 y se obtiene un dato negativo de -82.98% debido a que hay gastos pendientes acumulados por pagar de otros periodos, resultando un porcentaje negativo -84.05% que son gastos que no se han podido pagar por falta de generación de ingresos y afecta el pasivo no corriente con -94.23%, estas son cuotas a L/ P. Es decir el total pasivo no corriente refleja un dato de -21.41, conteniendo las partidas otras cuentas por pagar a largo plazo de -94.23%, préstamos por pagar a L/P -6.21% se puede decir que son deudas que la Asociación contrajo con el banco para pagarse en un futuro para el año 2030, como resultado un total pasivo de -7.01% que significa que las deudas están bajando pero mientras se mantengan en negativo no se pueden solventar, por tanto es necesario el movimiento de la cartera crediticia e incrementar los ingresos por café u otro rubro para que se muevan los pasivos corrientes y disminuyan los préstamos a L/P.

<b>PATRIMONIO</b>		<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Var. Abs.</b>	<b>%</b>
CAPITAL CONTABLE		299,053.75	299,053.75	0.00	0.00
DERECHOS PATRIMONIALES		5,478,518.44	5,478,518.44	0.00	0.00
EXEDENTE Y/O DEFIC. ACUMULADO		0	0	0.00	0.00
EXEDENTE Y DEFICIT PERIODO ANTERIOR		0	-29,472.72	-29,472.72	0.00
EXDEENTE Y DEFIC PERIODO		-29,472.72	-123,645.94	-94,173.22	-319.53
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>C\$ 5,748,099.47</b>	<b>C\$ 5,624,453.53</b>	-123,645.94	-2.15
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>C\$ 6,430,431.09</b>	<b>C\$ 6,160,689.36</b>	-269,741.73	-4.19
ELABORADO POR:			AUTORIZADO POR:		

En el patrimonio se obtiene un porcentaje negativo de -319.53% lo que indica que hubieron más gastos y costos para el año 2014 en comparación con el 2013 que fueron menores, todo esto da un resultado en el patrimonio de -2.15% con una variación en el patrimonio total de -4.19% reflejando la pérdida del ejercicio muy notable que se identifica en el estado de pérdidas y ganancias, por lo que existe un riesgo para la Asociación es decir se deben tomar las acciones necesarias para que no ocasione déficit en el patrimonio en cada periodo contable, por lo que es conveniente revisar las políticas administrativas, financieras y buscar estrategias.

### **Estado de Pérdidas y Ganancias:**

ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO PARA LOS AÑOS 2013 Y 2014 TERMINADOS AL 30 DE JUNIO								
<b>INGRESOS</b>				<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>Var. Abs.</b>	<b>%</b>	
SACOS ROJOS DE 150 LBS				336.00	4,032.00	13,224.00	9,192	227.98
Unidades de Canastos				525.00	11,060.00	26,524.48	15,464.48	139.82
Sacos Blancos de 120 LBS				77.00	770		770	0
Café Molido Rancho				37.00	2,745.00	970.00	-1,775	-64.66
Café Molido Montaña Esmeralda				6.00	480.00		480.00	0.00
48 Lbs. Hilo Organico (8L) No. 20				18.00	655.00		655.00	0.00
60 Lbs. Hilo Organico (10L) No. 25				1.50	90.00		90.00	0.00
Goteros Blancos				250.00	1,250.00		1,250.00	0.00
Ethanol Histologico				4.00	1,382.41		1,382.41	0.00
Metthanol Histologico				4.00	<u>1,711.51</u>		1,711.51	0.00
semilla de café catimor 90						2,986.20	2,986.20	0.00
semilla de café catura						3,000.00	3,000.00	0.00
Talonario de remisión de cafe			14,700.00		<u>15,000.00</u>	300.00	300.00	0.00
<b>VENTA</b>				<b>C\$38,875.92</b>	<b>C\$61,704.68</b>	22,828.76	58.72	
<b>Menos: COSTO DE VENTA</b>				<b>27,705.25</b>	<b>42,848.23</b>	15,142.98	54.66	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>				<b>11,170.67</b>	<b>18,856.45</b>	7,685.78	68.80	

En este Análisis se determina que las ventas aumentaron un 58.72% pero los costos de venta también disminuyeron en 54.66% en el 2013, en relación al año 2014 se deduce que hubo una disminución tanto en ventas como en costos.

<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>Var. Abs.</b>	<b>%</b>
Mas:				
Intereses sobre finacaimiento c/p	217,646.30	228,471.72	10,825.42	4.97
Comisiones sobre financiamiento c/p	28,451.01	34,188.73	5,737.72	20.17
Aporte para gastos de Funcionamiento	34,990.09	30,760.02	-4,230.07	-12.09
Mantenimiento al valor sobre financiamiento c/p	125,682.98	133,752.13	8,069.15	6.42
Mantenimiento al valor sobre financiamiento l/p	2,665.39		2,665.39	0.00
Mantenimiento al valor cuentas bancaria	51,104.97		51,104.97	0.00
Intereses sobre finacaimiento l/p	<u>49,367.13</u>	95,362.42	45,995.29	93.17
Mantenimiento al valor cuentas bancaria		39,186.52	39,186.52	0.00
Intereses cuenta bancaria		35.48	35.48	0.00
Ingresos para gastos de comercialización		<u>17,261.73</u>	<u>17,261.73</u>	0.00
<b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>509,907.87</b>	<b>579,018.75</b>	69,110.88	13.55
Incripción de socios	5,250.00	1,050.00	-4,200.00	-80.00
Ingresos por Cordobización de moneda extranjera	190.75		190.75	0.00
Ingresos por fotocopias	5,958.00	2,685.50	-3,272.50	-54.93
Ingresos para actividad de alianza productores	21,195.00		21,195.00	0.00
Alquiler de Local	29,728.03	3,798.00	-25,930.03	-87.22
Ingresos por colocación de insumos en consignación	2,416.30	2,462.35	46.05	1.91
Ingresos por sobrante de inventario	740.00	938.45	198.45	26.82
Ingresos por venta de café preparado	621.00		621.00	0
Ingresos por resguardo de escritura		1,354.00	1,354.00	0.00
Aporte de Comercialización	5,123.80	290.90	-4,832.90	-94.32
Aporte para actividades	251.63	699.81	448.18	178.11
Sobrante de caja		0.70	0.70	0.00
Venta de Chatarra		818.00	818.00	0.00
<b>TOTAL DE OTROS INGRESOS</b>	<b>C\$71,474.51</b>	<b>C\$14,097.71</b>	-57,376.80	-80.26
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>	<b>592,553.05</b>	<b>611,972.91</b>	19,419.86	3.28

En cuanto a los ingresos financieros disminuyeron un 13.55% y en la utilidad de operación con un pequeño aumento de 3.28% esto significa que los ingresos por ventas como otros ingresos a favor de la Asociación son muy bajos para cubrir los costos y gastos de la misma. Al final del estado de resultado se puede ver la pérdida en el ejercicio para el ciclo 2013 - 2014.

<b>GASTOS</b>					<b>2014</b>	<b>2013</b>	Var. Abs.	%
<b>GASTOS DE VENTA</b>								
Gastos ASOCAFEMAT					681,389.22	544,529.26	-136,859.96	-20.09
Gastos Funica						58,465.71	58,465.71	0.00
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>								
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>								
Gastos ASOCAFEMAT					34,809.77	38,450.66	3,640.89	10.46
<b>PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>					<b>(C\$123,645.94)</b>	<b>-C\$29,472.72</b>	<b>-94,173.22</b>	<b>-76.16</b>
ELABORADO POR:					AUTORIZADO POR:			

Es necesario revisar los gastos y solucionar lo más rápidamente posible esta situación financiera en búsquedas de alternativas ya sea a través de donaciones u organismos internacionales que inyecten liquidez para proyectos por parte de la entidad, ya que la mayor parte del dinero de los ingresos recuperados los absorben los costos y gastos.

#### **4.2.16 Uso de las Razones Financieras**

La información contenida en los cuatro Estados Financieros básicos es muy importante para las diversas partes interesadas que necesitan tener con regularidad medidas relativas de la eficiencia operativa de la empresa. El análisis de los estados financieros se basa en el uso de las razones o valores relativos. El análisis de razones incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de activos de la empresa. (Gitman, 2007)

Se entiende que el uso de las Razones Financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa, su capacidad para asumir las diferentes obligaciones para poder desarrollar su objeto social y permiten hacer comparaciones entre los diferentes periodos contables o económicos para conocer cuál ha sido el comportamiento de ésta durante el tiempo.

En cuanto al uso de las Razones Financieras, en la entrevista al Contador proporcionó que, no hacen uso de las razones financieras, por falta de interés y limitada capacitación al personal administrativo, pero elaboran los Estados Financieros para presentarlos a la DGI, Instituciones Financiera, MIFIC, entre otros.

En ASOCAFEMAT no se aplica el uso de las Razones Financieras, pero se elaboran los cuatro Estados Financieros básicos con sus respectivos anexos para la debida presentación de la información a nivel interno y externo, ya que a través de estos estados contables permite conocer la situación real en que se encuentra la entidad e informar sobre la posición de la misma, así como los cambios que han ocurrido, y en base a ello informan a la Junta Directiva para sus respectivas decisiones.

Por tanto la Asociación debe tener presente que a través de la aplicación de las Razones Financieras en base a los estados contables, ayudará a analizar, evaluar la condición, desarrollo financiero, controlando la rentabilidad económica, la liquidez para lograr identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles, lo que permite hacer comparaciones entre los dos elementos de información financiera y contrarrestar aquellas que perjudican a la misma, ya que se dispone de herramientas que ayudan a interpretar, analizar las decisiones financieras, controlar la estructura económica y evalúa las decisiones de la directiva, entre otras.

#### **4.2.17 Categoría de Razones Financieras**

Las Razones Financieras se pueden dividir en cinco categorías básicas: Razones de Liquidez, de Actividades, de Deuda, de Rentabilidad y de Mercado. Las razones de liquidez, actividad y deuda miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden los rendimientos. Las razones del mercado abarcan riesgo y rendimiento. Como norma, la información que se requiere para un análisis financiero efectivo incluye como mínimo, el Estado de Resultado y el Balance General. (Gitman, 2007)

Se puede decir que las Razones Financieras son indicadores que permiten expresar las relaciones entre los elementos de los estados financieros para proporcionar unidades contables de medida, de comparación, las fortalezas, las debilidades internas y estimar el rendimiento financiero futuro de una organización.

En base a las Categorías de Razones Financieras de la razón de liquidez, la razón de actividad, la razón de rentabilidad y la razón de endeudamiento, en la entrevista dirigida al Contador con respecto a su aplicación en la Asociación expresó que, no se hace uso de las categorías de razones financieras.

En el caso de ASOCAFEMAT, no se aplica las Categorías de Razones Financieras, por falta de interés y limitada capacitación al área contable, por consiguiente se considera necesario su aplicación porque es útil en la función del tiempo identificar las tendencias que siguen y la probabilidad de que la situación financiera de la Asociación mejore o empeore. Incluso, es factible proyectar las razones financieras y utilizarlas como una herramienta de planeación a largo plazo que permita estudiar el efecto que tendrá en los resultados de la organización.

#### **4.2.17.1 Razones de Liquidez**

La liquidez de una empresa es aquella que muestra la relación que existe entre el efectivo de una empresa y sus demás activos y pasivo circulantes, se mide según su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que éstas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que ésta puede pagar sus cuentas. Las dos medidas básicas de liquidez son la liquidez corriente y la razón rápida (prueba ácida). (Gitman, 2007)

Se entiende que la liquidez de una organización se mide por su capacidad para satisfacer obligaciones a corto plazo conformen se venzan sus obligaciones, en otras palabras la solvencia de la posición financiera de una empresa, es la facilidad que tenga para pagar los servicios básicos, préstamos a corto plazo, e intereses con vencimiento menor a un año.

Esta razón identifica si el activo es líquido, es decir que pueda convertirse fácilmente en efectivo a un valor justo de mercado y la posición de liquidez de la entidad.

En ASOCAFEMAT a través del Estado de Flujo de Efectivo, se le da seguimiento a los recursos con que cuenta la entidad, es decir a las transacciones de las actividades diarias, la aplicación del efectivo, el cual le permite evaluar los incrementos o decrementos del mismo, y financiamiento adquirido a largo plazo. Su análisis es de gran importancia ya que dependiendo de los movimientos que ocurran en las cuentas, se deben implementar estrategias de acción que le ayuden a minimizar los riesgos.

Por tanto para la Asociación la aplicación de la Razón de Liquidez es esencial ya que a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia del efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas, por ejemplo: para pagar deudas a corto plazo como son préstamo, intereses, entre otros.

### **Las dos Medidas Básicas de la Liquidez son:**

#### **a) Razón del Circulante**

La Razón Circulante, una de las razones financieras citadas más comúnmente, miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus deudas a corto plazo. Se expresan como siguen: Razón Circulante = Activo Circulante entre Pasivo Circulante. En general, cuanto más alta es la razón del circulante, se considera que la empresa es más líquida. (Gitman, 2007)

Se puede decir que la Razón del circulante mide la capacidad de deuda que posee una empresa, mientras mayor sea la razón del circulante se considera que la empresa es más líquida para pagar las deudas a corto plazo y obtener la disponibilidad de recursos de bienes que posee la organización. Esta razón proporciona un mejor indicador individual de la medida en que los derechos de los acreedores a corto plazo quedan cubiertos por los activos que se esperan convertirse en efectivo en un plazo muy breve.

En ASOCAFEMAT, la Razón del circulante debe ser aplicada como una medida de liquidez ya que las cuentas que la componen no se consideran liquidas, por ejemplo si en los activos corrientes está integrada por el efectivo y las cuentas por cobrar, esto quiere decir que tiene liquidez en comparación con otras cuentas donde sus activos corrientes consisten en inventarios, otras cuentas por cobrar, provisión para cuentas incobrables entre otros.

Por tanto se considera conveniente que la Asociación clasifique las cuentas por orden de liquidez y preste especial atención en aquellas que no generan liquidez.

Razón de Liquidez =

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\text{C\$ } 3,784,133.14}{\text{C\$ } 22,004.51} = 1.72 \text{ veces}$$

Propuesta para la aplicación de la Razón del circulante en la Asociación de acuerdo al Balance General, el Activo Corriente representan C\$ 3,784,133.14 de los bienes que le corresponden esto a su vez se divide entre los Pasivo Corriente C\$ 22,004.51 córdobas de las deudas a corto plazo, teniendo como resultado 1.72 veces, esto quiere decir que por cada 1 córdoba invertido en el Pasivo Corriente, la Asociación cuenta con C\$ 0.72 centavos de respaldando en el Activo Corriente para cubrir sus deudas futuras.

Significa que el Activo Corriente tiene la capacidad de hacer frente a sus deudas a corto y mediano plazo en el pasivo corriente. Esta razón indica el modo y grado de seguridad que tiene la organización en cuanto a pagar los acreedores, servicios basicos, entre otros, es decir mide con cierta extensión la liquidez de los activos corrientes o la posibilidad de la Asociación para hacer frente a sus obligaciones justo a la fecha de su vencimiento, ya que no presenta dificultad de liquidez.

**b) Razón Rápida (Prueba de Acido)**

Las Razón Rápida (Prueba de Acido) es similar a la razón del circulante, excepto que excluye el inventario, el cual es, por lo general el activo circulante menos líquido. La liquidez generalmente baja de inventario es de resultado de factores principales. Por lo común, un inventario se vende a crédito, es decir, se vuelve una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo. La razón rápida se calcula como sigue: Razón Rápida (Prueba de Acido) = Activo Circulante menos Inventario entre Pasivo Circulante. (Gitman, 2007)

Se entiende por Razón Rápida la que proporciona una mejor medida de la liquidez total solo cuando el inventario de una organización no se puede convertir fácilmente en efectivo, pero se puede vender con facilidad cuando son artículos terminados. Si el inventario es líquido es preferible la razón del circulante como medida, proporcione que el inventario se venda al crédito. Esta razón es la que hace mediciones de la capacidad de una empresa para liquidar sus obligaciones a corto plazo sin basarse en la venta de los inventarios.

En la Asociación para aplicar la Razón Rápida (prueba de ácido), tiene que ver con la habilidad que tenga el contador para liquidar sus obligaciones en el corto plazo, y de esta manera enfrentar las obligaciones más exigibles, como por ejemplo: las cuenta por pagar a corto plazo, las retenciones acumuladas por pagar, los gastos acumulados por pagar. Para esto se debe tomar en cuenta básicamente los saldos del efectivo, las cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y otro activo de fácil liquidación, sin tocar los inventarios, que le permitan liquidar sus deudas sin problemas y pueda mantenerse en equilibrio.

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} =$$

$$\frac{\text{C\$ } 3,784,133.14 - \text{C\$ } 41,365.97}{\text{C\$ } 22,004.51} = 1.70 \text{ veces}$$

Quiere decir que por cada 1 córdoba que se debe en el pasivo corriente se cuenta con C\$ 0.70 centavos para cancelar las cuentas por pagar, las retenciones por pagar, gastos acumulados por pagar, sin necesidad de poder acudir a la realización de los inventarios. Por tanto quiere decir que los activos tienen la capacidad de liquidez, en el caso que pueda ocurrir alguna pérdida en el inventario o sobrevenga una liquidación.

Esto mide la capacidad que tiene la Asociación para cubrir los pasivos corrientes sin tocar el inventario, es decir el resultado de 1.70 veces mide el índice de solvencia inmediata de la misma.

#### **4.2.17.2 Razones de Administración de los Activos (Razón de Actividad)**

Las Razones de Actividad es el conjunto de razones que miden la efectividad con que una empresa está administrando sus activos, esta razón miden qué tan rápido diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, entradas o salidas. Con respecto a las cuentas corrientes, las medidas de liquidez son generalmente inadecuadas porque las diferencias en la composición de los activos y pasivos corrientes de una empresa pueden afectar de manera significativa su “verdadera” liquidez. (Gitman, 2007)

Se afirma que esta razón mide la efectividad con que la empresa está utilizando los activos empleados, es decir las cuentas por cobrar o los inventarios para que estas se conviertan en efectivo. En otras palabras son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo de la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario, cuenta por pagar), que necesita para convertirse en dinero.

Para la Asociación el uso de la Razón de Administración de los Activos permitirá medir la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierta en efectivo. Esto indica que a medida de que se administre bien los fondos internos de acuerdo a las políticas contables que se utilicen para su gestión, ayudaría a que los recursos invertidos en estos activos se conviertan fácilmente en efectivo.

### A) Rotación de Inventarios

La Rotación de inventarios es el indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar (se ha vendido). Mide comúnmente la actividad o número de veces que se usan los inventarios de una empresa. Se calcula de la manera siguiente: rotación de inventario es igual costo de los bienes vendidos entre inventario. (Gitman, 2007)

Se puede decir que determina el tiempo en que se tarda el Inventario en convertirse en efectivo o en cuentas por cobrar, es decir en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, como consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios. Entre menor sea el tiempo de estancia de las mercancías en bodega, mejor será el capital de trabajo invertido en los inventarios.

$$\text{Rotacio de Inventario} = \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventarios}} = \frac{\text{C\$ } 27,705.25}{\text{C\$ } 41,365.97} = 0.66 \text{ veces}$$

La Asociación presenta un resultado de Rotación de Inventarios de 0.66 veces en el año, por lo que prácticamente representa un movimiento muy lento, ya que la institución se dedica a vender implementos agrícolas a los productores, es decir algunos productos pueden venderse al contado y otros se dan al crédito, pero generalmente estos se rotan por temporada, y además que son productos que no se mueven constantemente. Generalmente las ventas solo las mueven en temporadas de cosecha del café.

Para saber el promedio de días que un producto permanece en el inventario la operación es la siguiente: los 360 días del año se divide entre la Rotación del Inventario esto es igual a 537.55 días.

El Periodo Promedio de Inventario significa para la Asociación que el producto tiene una rotación del inventario de 0.66 veces al año muy bajo, esto quiere decir que existen algunos inventarios que no se están rotando y permanecen en bodega por más tiempo, es decir equivalente a 537.55 días aproximadamente. Por tal razón es necesario que la entidad aplique las fórmulas del inventario para que pueda hacer estrategias de ventas y Marketing utilizando precios favorables a los productores y por tanto se pueda vender el inventario más rápido.

### **B) Periodo Promedio de Cobro (Rotación de Cuentas por Cobrar)**

El Periodo promedio de cobro, o edad promedio de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro. El periodo promedio de cobro se calcula al dividir el saldo de las cuentas por cobrar entre las ventas diarias promedio, para sacar las ventas diarias se calcula ventas anuales entre las 360 días. El periodo promedio de cobro es significativo, es conveniente comparar este índice con las políticas de crédito de la empresa. Si estas se mantienen sin modificaciones y la rotación aumenta, sería significativo de una debilidad en la gestión de los cobros. Sólo con relación a las condiciones de crédito de la empresa. (Gitman, 2007)

Se puede decir que la rotación de Periodo de Promedio de Cobro es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar se tardan en convertirse en efectivo, o en otras palabras es el tiempo que la empresa se retrasa en cobrar la cartera a sus clientes por cada venta a crédito. Esto significa la gestión en la recuperación de la cartera que debe ser una política implementada por parte de la empresa, siempre y cuando se tomen en cuenta la eficiencia con que se administre adecuadamente y se aprovechen los recursos de la entidad.

En la Asociación no se aplica la razón de cuentas por cobrar, ya que las ventas realizadas por la organización son por insumos e implementos agrícolas y estos pueden venderse tanto a crédito como de contado y también se le da financiamiento a los socios para sus cultivos de café.

*Rotación de cuentas por cobrar*

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas} / 360 \text{ días}} = \frac{\text{C\$ } 20,109.70}{\text{C\$ } 38,875.92} = \frac{20,109.70}{107.99} = 186.22 \text{ días de deuda}$$

Esto significa lo que se tarda para cobrar una deuda, por consiguiente existe una debilidad en las políticas de gestión de cobros por el cual no se estaría administrando bien los recursos en tiempo y forma. Por ejemplo si las condiciones de crédito a los socios son de 30 días, y tenemos un periodo promedio de cobro cada 186.22 días, indica un crédito o un cobro mal administrado o ambos por lo que se debe gestionar más de acuerdo a sus políticas de cobranza.

Esto quiere decir el número de días en promedio que la institución se tarda en recuperar las deudas de sus clientes por ventas el crédito y los servicios brindados. Es importante señalar que la Asociación debe tener cuidado con las partidas otras cuentas por cobrar y la provisión de cuentas incobrables, ya que la institución debe reconocer un porcentaje que se puede perder o es irrecuperable.

### **C) Rotación de Activos Fijos**

La razón de Rotación de los Activos Fijos mide la efectividad con que la empresa utiliza su plata y su equipo en la generación de ventas. Su fórmula es razón de rotación de los activos fijos = ventas entre activo fijos neto. Los valores mayores o menores que 1.0 en el coeficiente nos indicarán la eficiencia de las inversiones en activos fijos. Es recomendable la comparación de varios períodos ya que pueden suceder varias cosas: si hay incremento de ventas y se mantiene baja la inversión en activos fijos, esto significa eficiencia y eficacia. La razón del activo fijo puede servir como herramienta valorativa del presupuesto de ventas y del presupuesto de capital. (Gitman, 2007)

Quiere decir que la rotación de Activos Fijos mide que tan eficiente está siendo con la administración en sus recursos para producir más ventas y generar utilidades, manteniendo sus mismos activos fijos. Esto significa la capacidad que tiene la empresa de utilizar el

capital en sus activos fijos en relación con las ventas, para obtener utilidades por parte de la entidad. Otra opción para mejorar este ratio es liquidando una parte de sus activos, o invirtiendo las utilidades en inversiones más rentables y productivas.

En ASOCAFEMAT las ventas se dan por implementos agrícolas que se realizan una vez al año, es decir en periodo de la cosecha del café, pero también tienen un proyecto de vender café empacado con su marca y no necesitan de maquinarias que tengan que ver con el procesamiento del café, ya que para vender el café empacado en cuanto al proceso de tostado, molido y empacado lo hace la industria Santa Brígida quien es el que realiza el servicio. La Asociación por su parte solo se encarga de venderlo empacado a los socios y al público en general, pero en un futuro próximo la organización tiene en el plan estratégico el bar de bebidas de café, catación de café, entre otros proyectos el cual se requerirá de maquinarias y equipos necesarios para brindar así un mejor servicios a la ciudadanía.

$$\text{Rotacion de Activos Fijos} = \frac{\text{Venta}}{\text{Activo Fijo}} = \frac{\text{C\$ } 38,875.92}{\text{C\$ } 1,752,533.52} = 2.22 \text{ Veces al Año}$$

Por ejemplo la organización vendió por cada córdoba invertido en sus activos fijos de C\$2.22 Córdobas. Pero también se puede interpretar diciendo que la organización roto sus activos fijos en 2.22 veces para el año 2014.

Por tanto, la Asociación toma en cuenta los activos fijos que tiene actualmente en uso como Terreno, Edificio e Infraestructura; es importante señalar que no utiliza máquinas que sirva para la elaboración de un producto, como lo especifica la fórmula. Es decir no utiliza por los momentos la Rotación de Activos Fijos pero en un futuro una vez aprobados estos proyectos y se cuente con el presupuesto para tal fin, entonces se va ser necesario conocer la rotación de los activos fijos, como también la capacidad productiva en las ventas, u ociosa significativa de la misma.

#### **D) Rotación de los Activos Totales**

La Rotación de los Activos Totales indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Es útil para evaluar la capacidad de una compañía para utilizar su base de activos eficazmente en la generación de ingresos. Una razón baja puede deberse a muchos factores y es importante identificar las razones subyacentes. Cuanto mayor es la rotación de los activos totales de una empresa, mayor es la eficiencia con la que se han usado sus activos. Si la rotación es baja, podría indicar que la empresa no está generando el suficiente volumen de ventas en proporción de su inversión. (Gitman, 2007)

Se entiende que la Rotación de Activos Totales es un indicador financiero que mide el grado de eficiencia de una empresa al hacer uso de sus activos para generar ingresos por ventas. En otras palabras cuando hay bajos márgenes de beneficio suelen tener poca rotación, mientras que con márgenes altos, hay un mayor rendimiento, esta rotación es el promedio del valor de los activos totales del balance de la empresa entre comienzo y el final del período fiscal.

Rotación de Activos Totales=

$$\text{Venta/Activos Totales} = \text{C\$ } 38,875.92 / \text{C\$ } 6,160,689.36 = 0.6310 \text{ veces}$$

En la Asociación la Rotación de Activos Totales significa que no se está aprovechando de manera eficiente los activos con los que cuenta ya que la rotación es baja lo que indica que no hay movimientos en las operaciones para generar ventas ya que apenas rotó sus activos 0.63 veces, y al convertirlos en días dividimos 360 entre 0.63 y obtendremos que los activos rotan cada 571 días lo cual no es favorable ya que entre mayor rotación del activo fijo significa un mejor aprovechamiento del mismo y una mejor rentabilidad.

#### **4.2.17.3 Razones de Endeudamiento**

Es la posición de deuda de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. En general, un analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo porque éstas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo. Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos y llegue a la quiebra. (Gitman, 2007)

Este indicador permite conocer qué tan estable o consolidada se muestra la empresa observándola en términos de la composición de los pasivos y su córdoba relativo con el capital y el patrimonio. Es decir mide también el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa y determina igualmente quién ha hecho el mayor esfuerzo en aportar los fondos que se han invertido en los activos: si lo ha hecho el dueño, o si es un esfuerzo de "terceros".

En ASOCAFEMAT no se hace uso de análisis de la Razón de Endeudamiento, pero es necesario por lo que la institución presenta deudas con terceros a L/P y de esta manera se pueda identificar el monto de la deuda para aprovechar de la mejor manera posible este recurso y sea muy bien invertido para el cumplimiento de las cuotas de dicho pago. Por ejemplo: la relación entre los recursos que se invierten y el producto que se obtiene para generar ingresos.

Por tanto es importante señalar que el resultado de la Razón de Deuda del balance general del total de los pasivos no corrientes y representa que entre más alta es la razón, mayor es el grado de endeudamiento de la Asociación, así como del apalancamiento financiero que tiene, por lo que el uso de esta fórmula le ayudará a medir mejor su capacidad de pago.

##### **1) Definición del Apalancamiento Financiero**

Es el uso de financiamiento por medio de deudas, es el aumento del riesgo y rendimiento introducidos a través del uso de financiamiento de costo fijo, como deuda y acciones

preferentes. Entre más deuda de costo fijo emplee una empresa, mayores serán su riesgo y rendimiento esperados. (Gitman 2007)

Se refiere que cuanta más deuda utiliza una empresa con relación a sus Activos totales, su apalancamiento financiero es mayor. Es decir los intereses por préstamos actúan como una palanca, contra la cual las utilidades de operación trabajan para generar cambios significativos en las utilidades netas de una entidad.

Para la Asociación el uso del Apalancamiento Financiero, esto significaría entender que tan perjudicial sería endeudarse, como no hacerlo, es decir que el pasivo es una herramienta importante para el crecimiento y desarrollo de cualquier organización, siempre y cuando se tomen en cuenta el grado de endeudamiento para conseguir una mejor rentabilidad sobre los recursos propios de la misma. Para lograr una adecuada gestión, todo equipo directivo debe analizar y tomar decisiones sobre aspectos tales como: coste real de la deuda, naturaleza del tipo de interés (fijo o variable), la naturaleza del endeudamiento (moneda nacional o divisa) y actitud ante el riesgo, y sobre todo tener muy clara la diferencia entre la especulación y la gestión empresarial, ya que si no se analiza adecuadamente puede caer a la insolvencia de pago.

### **Hay dos tipos Generales de Medidas de Endeudamiento:**

#### **1) Razón de Endeudamiento**

Es el que mide el monto de la deuda en relación con otras cantidades significativas del balance general. El índice de endeudamiento mide el porcentaje de fondos proporcionado de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Cuanto mayor es el índice, mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. El índice se calcula de la manera siguiente: Índice de endeudamiento es igual total de pasivos entre el total de activos. (Gitman, 2007)

Se refiere que para medir la capacidad de una organización para hacer frente a sus deudas con sus activos totales. A través de esta razón, se puede obtener una idea general sobre la

solidez que presenta la empresa puesto que refleja el nivel de apalancamiento que posee. Así mismo, ofrece una idea sobre el riesgo contable que representa. Mientras más bajo sea el porcentaje obtenido, menor será la necesidad de apalancamiento que tiene la empresa y mayor será el beneficio que esta presenta.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Activos}}{\text{Total Pasivo}}$$

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \text{C\$ } 6,160,689.36 / \text{C\$ } 536,235.83 = 11.49\%$$

Esto quiere decir que el Total de la Inversión de la Asociación es de 11.49%, que están siendo financiados por terceros (Banco), es decir mide la proporción de la inversión de la organización que también ha sido financiada con dinero de la aportación de los socios, la inversión del total de los activos, ya que por los momentos no es convenientes solicitar préstamo con fondos adicionales, por lo que es necesarios trabajar con el capital contable para recuperar la deudas de financiamiento a cortos plazos, la recuperación de cartera, otras cuentas por cobrar, las provisiones de la cuenta incobrables, entre otros, ya que debido a los altos índices de morosidad por partes de los socios de los ciclo agrícolas anteriores esto ha ocasionado problemas de déficit en el rendimiento.

## **2) La Capacidad de Cumplimiento del Servicio de la Deuda**

Refleja la capacidad de una empresa de hacer los pagos requeridos de acuerdo con un programa durante la vigencia de la deuda. La capacidad de la empresa de pagar ciertos cargos fijos se mide mediante razones de cobertura. Por lo común se prefieren razones de cobertura más altas, pero una razón demasiado alta (por encima de las normas industriales) podría dar como resultado riesgo y rendimiento innecesariamente bajos. Hay dos razones de cobertura, la razón de la capacidad de pago de intereses y la razón de cobertura de pagos fijos. (Gitman, 2007)

Significa entonces la capacidad de cumplimiento que mide una deuda, es decir la posibilidad de pago de deudas que refleja la competencia de una empresa para realizar los pagos requeridos de acuerdo con lo programado durante el plazo de una deuda.

En ASOCAFEMAT, al utilizar este tipo de capacidad de cumplimiento de servicio de la deuda (se refiere al pago de intereses y reembolso del principal asociado con las obligaciones de la deuda de la entidad), por tanto reflejaría el cumplimiento de la Asociación de hacer los pagos requeridos de acuerdo con un programa durante la vigencia de la deuda.

Esto quiere decir que en el caso de que esta razón de cobertura sea más alta, podría dar como resultado un riesgo negativo y rendimiento innecesariamente bajo, de lo contrario a menor razón de cobertura tendrá la certeza de pagar deudas fijas. Por lo tanto permitiría medir el grado de adeudamiento a corto, mediano y largo plazo para poder cumplir con los servicios de las deudas.

#### **a) Índice de Cobertura de Pagos Fijos**

El índice de cobertura de pagos fijos mide la capacidad de la empresa para cumplir con todas sus obligaciones de pagos fijos, como los intereses y el principal de préstamos, pagos de arrendamiento, y dividendos de acciones preferentes. Tal como sucede con la razón de cargos de interés fijo, cuanto más alto es el valor de este índice, mejor. Cuanto menor es el índice, mayor es el riesgo para los prestamistas y propietarios; cuanto mayor es el índice, menor es el riesgo. (Gitman, 2007)

Se afirma que esta razón, mide la capacidad de una empresa para cumplir con todas sus obligaciones de pagos fijos, tales como principal e intereses de préstamos, pagos de arrendamiento, dividendos de acciones preferentes, es decir la empresa muestra la capacidad de cumplir sus obligaciones en forma segura, ya que este índice de cobertura de pagos fijos mide también el riesgo.

$$\text{Razon de cobertura de pagos fijos} \\ = \frac{\text{UAI} + \text{pagos de arrendamiento}}{\text{Intereses} + \text{Pagos de arrendamiento}(\text{pago de principal} + \text{dividendos fijos de acciones preferentes}) \times \left(\frac{1}{1-T}\right)}$$

$$\text{Índice de Cobertura de pagos fijos} \\ \frac{\text{C\$418,000} + \text{C\$ 35,000}}{\text{C\$93,000} + \text{C\$ 35,000} + \{(71,000 + 10,000) * \{1/(1 - 0.29)\}}$$

$$\text{Índice de Cobertura de pagos fijos} \quad \frac{453,000}{242,000} = 1.9 \text{ veces}$$

En base a la aplicación de la Razón de cobertura de pagos fijos, se puede decir que presenta un déficit en la utilidad porque sus costos operativos son mayores que los ingresos, por tanto no permite obtener una utilidad en el ejercicio contable, por lo que esta razón permitiría en el caso que hubiera utilidad, mediría la capacidad de la Asociación para hacer pagos contractuales de intereses y pagos fijos. Es decir cuanto mayor seria el resultado de su valor, más capacidad tiene para cumplir con sus obligaciones.

Para la Asociación utilizar la Razón de cobertura de pagos fijos, en el caso que llegara a aplicarla, el resultado de 1.9 hipotético significaría entonces, una ganancia disponible de casi el doble de sus obligaciones de pagos fijos, esto quiere decir la capacidad de cumplir con sus obligaciones en forma segura. Es por eso que la razón de cargos de interés fijo y el índice de cobertura de pagos fijos mide el riesgo.

#### 4.2.17.4 Razones de Rentabilidad

La Rentabilidad es el resultado neto de varias políticas y decisiones. Esta razón muestra beneficio de renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido o los fondos propios. Sin utilidades, una empresa no podría atraer capital externo. (Gitman, 2007)

Se puede decir que la Rentabilidad es un índice que mide los porcentaje de la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida por una empresa y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla, una empresa que tenga un producto que le provea buenas ganancias, eso es un producto rentable, pues el dinero que junta la empresa comerciándolo le ayuda a ella para afrontar las deudas presentes, futuras y las posibles crisis convirtiéndola así también a su organización en algo rentable.

En la Asociación se considera necesario que se aplique esta razón por lo que le permitiría determinar el rendimiento de la entidad y la manera en que se utilizan los recursos invertidos para generar ingresos, Es decir mide la eficiencia de la administración, controlando los costos, gastos en que se debe incurrir y así convertir las ventas o servicios, en ganancias o utilidades.

#### **Se miden en seis Razones la Rentabilidad:**

Que se citan con muchas frecuencia, las cuales se pueden leer directamente de los estados de resultados de formatos como son especialmente útiles para comparar desempeños a través de los años, tenemos lo siguiente: el margen de Utilidad Bruta, el margen de Utilidad Operativa, el margen de Utilidad Neta, razón de Generación Básica de Utilidades (BEP), rendimiento sobre los Activos Totales (ROA), rendimiento sobre el Capital Común (ROE). (Gitman, 2007)

#### **A) Margen de Utilidad Bruta**

El margen de Utilidad Bruta mide el porcentaje de cada córdoba de ventas que queda después de que la empresa pagó sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor (es decir, es menor el costo relativo de la mercancía vendida). El margen de utilidad bruta se calcula de la manera siguiente:  $Ventas - Costo \text{ de los bienes vendidos} = Utilidad \text{ Bruta}$  entre Ventas. (Gitman, 2007)

Se entiende que el Margen de Utilidad Bruta son las ganancias que posee una organización después de rebajar los costos directos de producción. Es decir se toma en cuenta los costos fijos, que son en gran medida parte de los mismos, independientemente de la cantidad de unidades que la empresa produce y comercializa. Además esto muestra cuales son los porcentajes de ganancias e ir midiendo las mejoras y qué tan lucrativo puede ser un incremento en las ventas y qué tanto puede resistir la empresa una caída en las ventas.

Margen de utilidad bruta =

$$\text{Ventas - Costo de venta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Venta}} = \frac{\text{C\$ } 11,170.67}{\text{C\$ } 38,875.92} = 28\% \text{ Margen de utilidad de costo}$$

Para la Asociación la aplicación de la Razón del margen de utilidad bruta es de importancia ya que de esta manera la fórmula le refleja la eficiencia operativa y administración de sus recursos financieros. Esto significa que el resultado es de 28%, indica la disminución en la Utilidad Bruta durante el ciclo 2014, así como también un menor costo de venta, con relación al año anterior. Las causas que influyeron en esta disminución fueron debido a que no hubo mucha demanda de los inventarios, además la roya afecto las plantaciones de café, por otro lado la sequía, y algunos socios presentan deudas con la institución, por lo que la entidad no cumplió con las expectativas de superar las ventas y los ingresos por servicios financieros, es por eso que el margen de utilidad es menor.

Por consiguiente es necesario que la Asociación tome en cuenta estos por porcentajes y establezca políticas de ventas y de crédito, para que mejore la rentabilidad, también se deben fijar metas comprometidas a superar el año 2015 teniendo en cuenta el ciclo 2013 - 2014, por tanto se requiere cumplir con objetivos, metas y estrategias establecidas por la organización para que se logre obtener un buen resultado.

## B) Margen de Utilidad Operativa

El Margen de Utilidad Operativa mide el porcentaje de cada córdoba de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa las “utilidades puras” ganadas sobre cada córdoba de ventas. Es preferible un margen de utilidad operativa alto. El margen de utilidad operativa se calcula de la manera siguiente: Utilidad operativa entre Ventas. (Gitman, 2007)

Se entiende que el Margen de Utilidad Operativa son indicadores financieros que muestra cual ha sido la eficiencia de la organización de generar ingresos durante un periodo determinado. Es decir se conoce como la habilidad productiva que alcanza una empresa para generar riqueza, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo independientemente de la forma como ha sido financiado, y está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración, ventas, y los gastos financieros.

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{C\$ } 592,553.05}{\text{C\$ } 38,875.92} = 15.24\% \text{ Utilidad operativa}$$

El Margen de utilidad operativa mide el porcentaje de cada peso de ventas que queda después de deducir los costos de venta y gastos que no son intereses, e impuestos, es decir representa las utilidades ganadas por cada peso de ventas. Por tanto se obtiene un margen de utilidad operativa de 15.24% sin deducir los gastos operacionales.

Por tanto esta fórmula refleja un porcentaje positivo, esto demuestra que su utilidad operacional fue menor con relación a los gastos, por lo que el nivel de ventas fueron bajas, lo mismo los ingresos financieros comparadas con el ciclo anterior, por lo que se considera de importancia plantear nuevos retos en el plan operativo y se ejecuten para el ciclo 2015, es necesario tener un mayor control en los costos y gastos operativos para genere una mejor rentabilidad y estabilidad económica.

### C) Margen de Utilidad Neta

El Margen de Utilidad Neta mide el porcentaje de cada córdoba de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuánto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor. El margen de utilidad neta se calcula de la manera siguiente: Utilidad disponibles para los accionistas comunes entre ventas. (Gitman, 2007)

La utilidad, también conocida como ingreso neto, es simplemente la cantidad de córdobas calculada cuando todos los gastos para un periodo particular son sustraídos de las ganancias de un periodo. Si este número es positivo, la compañía genera utilidades. Ese dinero se coloca en las ganancias acumuladas de la compañía o se entregan a los propietarios de la empresa como un retorno de su inversión.

Es importante señalar que en la fórmula del Margen de Utilidad Neta, la Asociación no trabaja con acciones comunes por lo que presentamos un ejemplo hipotético en el caso de que trabajaran con acciones, por tanto como la organización no tiene utilidades tomamos la pérdida neta en el ejercicio y posteriormente se divide por las ventas generando un resultado de -3.18%.

Margen de Utilidad Neta =

$$\frac{\text{Utilidad Disponible Acciones}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{C\$ (123,645.94)}}{\text{C\$ 38,875.92}} = -3.18 \%$$

Por tanto no se obtiene un Margen de Utilidad Neta para la Asociación el cual representa un dato negativo para el ciclo 2013 - 2014. Esto quiere decir que la Utilidad Neta en la Asociación indica una cifra negativa en las ventas durante el año 2014, por lo que genera pérdidas en el Estado de Resultado, es decir que de cada córdobas vendido en el año se reportaron -3.18% de pérdidas. Por lo que es conveniente tomar acciones estratégicas de

controlar las actividades operacionales que no están generando ingresos, es por eso que no hay márgenes de utilidad neta, esto significa que la Asociación necesita mejorar los márgenes utilidad y para ello se requiere aumentar los ingresos por venta, recuperación de cartera y servicios financieros reduciendo los costos y gastos.

#### 4.2.18 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

##### FORTALEZAS

- ❑ La Asociación es una empresa pequeña y tiene un área contable que le facilita realizar las operaciones financieras en tiempo y forma.
- ❑ Trayectoria y reconocimiento de la organización.
- ❑ Conocimiento en el cultivo de café y existe la posibilidad de ampliar la base productiva.
- ❑ Se evalúa los movimientos de inventarios en la temporada de cosecha, y se hacen flujos de efectivos.
- ❑ La organización lleva un control de la cartera de crédito de arrastre de ciclos agrícolas anteriores y actual, asimismo los socios que están al día con su membresía, la solvencia de los socios que contaban con financiamiento, venta de café.
- ❑ La Asociación elabora los Estados Financieros, con el propósito de reflejar la situación financiera e informar a las personas de interés a nivel interno (Junta Directiva, Presidente) e instituciones (DGI, Bancos, ONG), para su debida toma de decisiones.
- ❑ Trabajan con una Orientación Estratégica plasmada en un plan que orienta el quehacer de la Asociación.
- ❑ Cuenta con un Plan de Negocios como producto para dar valor agregado a su producto principal (café oro).
- ❑ Trabaja en base a proyecciones de Ingresos y Gastos anuales.
- ❑ Tiene un Plan Operativo Anual que se revisa mensual y se evalúa anual.
- ❑ Hay un canal de comunicación que se da en dos vías de arriba hacia abajo y abajo hacia arriba es decir la Junta Directiva da órdenes y tomas decisiones y el Presidente da orientaciones al personal operativo.
- ❑ Cuenta con suficientes activos fijos propios para realizar las operaciones económicas de la Asociación.

##### DIFICULTADES

- ❑ No se cuenta con una persona encargada del área de gerencia, lo que dificulta las gestiones a nivel externo.

- ❑ La organización actualmente presenta una insolvente cartera de crédito, debido al incumplimiento de los socios de los ciclos agrícolas anteriores. En membresía y financiamiento algunos socios están morosos y otros no.
- ❑ No cuentan con un centro de acopio.
- ❑ Limitadas relaciones de alianzas estratégicas con organizaciones de apoyo.
- ❑ Costos y gastos son muy altos lo que dificulta cubrir los gastos operativos de la asociación.
- ❑ No hacen uso de la aplicación de los Análisis financieros y Razones financieras.
- ❑ Actualmente los Manuales, están en procesos de actualización entre ellos: el Manual de organización y funciones, procedimiento, crédito y control interno de la asociación.
- ❑ La captación de ingresos por ventas y servicios financieros es una vez al año.
- ❑ Falta de capacitación al personal del área contable en temas relacionados con NIFF para Pymes, Análisis y Razones financieras, gestión socio organizativa, y gestión empresarial.

#### **ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

- ❑ En la estructura organizativa existe el área de gerencia, pero actualmente no está funcionando, por lo que es conveniente, revisar el presupuesto operativo, es decir se debe elaborar un plan de recuperación de cartera y en la medida que se vaya obteniendo para ver si es posible la contratación de un gerente con conocimiento sobre el sector cafetalero.
- ❑ Al terminar la actualización de los Manuales organización, funciones, procedimiento, crédito y control interno se hace necesario llevarlos a la práctica para que ayude a agilizar los procesos administrativos, actividades operacionales, y el personal cumpla con las políticas establecidas. Estos documentos son dinámicos y deben estar sujetos a revisiones periódicas para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda entidad moderna. Así mismo permiten un control de los registros contables que contribuya a disminuir la colusión y se proporcione información veraz y objetiva.

- ❑ Se propone a la asociación un organigrama acorde al funcionamiento, tamaño y giro que permita la segregación de funciones y confiabilidad en la información en función de los objetivos.
- ❑ La Asociación dispone del capital propio, que no debe arriesgar en las recuperación de cartera.
- ❑ Se propone gestionar a través de política de cobro de la cartera crediticia a través de la vía administrativa y si no es posible su recuperación se debe hacer por cobro judicial mediante con base a la ley del código penal.
- ❑ Asimismo es necesario gestionar proyectos viables que sean rentables a corto plazo enfocado más a lo externo que permita generar ingresos y cubrir los costos y gastos operativos y de esa manera se logren obtener resultados positivos.
- ❑ Se considera conveniente solidificar las relaciones con organismos internacionales e instituciones para que financien capacitación, asesoría, proyectos de inversión entre otros.
- ❑ Se debe diversificar su producto como cacao, plátanos u otro.
- ❑ Se debe utilizar los Análisis Financieros y Razones Financieras ya que permiten identificar lo positivo y lo negativo de cada cuenta que posee en la asociación y así poder comparar el periodo actual con los años anteriores y analizar la situación financiera desde un mejor punto de vista para una mejor decisión.
- ❑ Capacitar al personal del área contable que ayude a mejorar las actividades económicas, administrativas y financieras de manera que puedan disminuir las dificultades financieras y se logre una solución viable orientada a la estabilidad, crecimiento y pueda ser auto sostenible.

## V. CONCLUSIONES

Al concluir el presente estudio se concluye que:

1. En ASOCAFEMAT se lleva a cabo la gestión empresarial, con sus diferentes funciones y esta recae directamente en la presidencia, quien se encarga de dar seguimiento a la ejecución de planes y programas a ejecutarse, pero esta gestión presenta debilidades ya que actualmente no se cuenta con una gerencia ejecutiva quien se encargue directamente de esta gestión en forma eficaz y eficiente.
2. Actualmente ASOCAFEMAT no cuenta con una área financiera, solo con un área contable.

La función del área contable es:

- Elaborar los estados financieros con sus respectivos anexos
  - Realiza las diferentes gestiones contables en las diferentes instancias según el marco jurídico que rige a la organización
  - Lleva control de cartera
  - Apoya en la elaboración del informe de cierre de ciclo.
3. Las dificultades financieras que se encontraron no se elaboran los respectivos análisis financieros, razones financieras, lo que afecta una eficiente toma de decisiones, no cuenta con manuales de procedimientos, control interno, y de crédito, falta de generación de ingresos, insolvencia de cartera de crédito, entre otros.
  4. Con base a los resultados obtenidos en el estudio se plantean las siguientes alternativas de solución a las dificultades encontradas en el Área Financiera de la Asociación:
    - ✓ Recuperar la cartera crediticia a través de la vía administrativa y judicial.

- ✓ Se deben llevar a la práctica los Manuales de organización y funcionamiento, crédito, procedimiento y de control interno, para un mejor desempeño.
- ✓ Capacitación al personal del área contable que garantice una mayor eficiencia y eficacia en la administración de sus recursos financieros.
- ✓ Realizar los respectivos Análisis financieros y las Razones financieras que conlleva una mejor toma decisiones.
- ✓ Gestionar proyectos viables con organismos internacionales que generen ingresos a corto plazo y permitan cubrir los costos y gastos operativos y generen utilidades.

## **VI. BIBLIOGRAFÍA**

**Alcarria**, Jaime J. (2009). Contabilidad Financiera 1, España. Pág. 228.

**Arana**, Sabino. (2014). Manual de Conceptos Básicos de Gestión Económico-Financiera para personas emprendedoras. BEAZ S.A. pág. 95.

**Báez Cortes**, T. y **Báez Cortes**, J. (2008). Todo Sobre Impuesto en Nicaragua, Managua, Nicaragua, Edición Oficial 2001, Séptima Edición. pág. 712.

**Castillo Flores** A. (2007) Análisis de Cargos y Manual de Funciones en una Empresa Manufacturera. Universidad Tecnológico de Pereira- Facultad de ingeniería Industria

**Castaño** Navarro D. (2003). Administración Financiera. Primera edición. Colombia, pág.200

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2009, 09 de julio). Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES). Managua, Nicaragua.

**Domínguez** Rubio P. (2008), Introducción a la Gestión Empresarial. Madrid, España. Página 296.

**Decreto N°. 975** (2013). Reglamento General de la Ley de Seguridad Social, publicado en La Gaceta Diario Oficial, N°. 242, de 20 Diciembre del 2013; y sus Reformas, pág. 1605.

**Decreto N°. 40-94** (1994). Ley Orgánica del Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), publicada en La Gaceta Diario Oficial N°. 192, de 14 de octubre de 1994; y su Reforma, pág. 8.

**Decreto N°. 28-95** (1995). Reglamento del Recaudo del Aporte Mensual del 2%, publicado en La Gaceta Diario Oficial, N°. 209, de 7 de Noviembre de 1995, pág. 4068.

**Decreto N°. 10-91** (1991). Plan de Arbitrios del Municipio de Managua, publicado en La Gaceta, Diario Oficial, N°. 30, de 12 de Febrero de 1991; y sus Reformas.

**Decreto N°. 3-95** (1995). Impuesto sobre Bienes Inmuebles, publicado en La Gaceta Diario Oficial, N°. 21, de 31 de enero de 1995, pág. 297

**Decreto N°. 01-2013** (2013). Reglamento de la Ley N° 822, Ley de Concertación Tributaria, publicado en La Gaceta, Diario Oficial, N°. 12, de 22 de Enero de 2013, pág. 596.

**E.P.PYME** – Enciclopedia Practica de la Pequeña y Mediana Empresa (2000) Océano Grupal Editorial, S.A. Barcelona pág. 928

**Ferraz Cibran, Román Prado, Cibran Crespo, Galván Huarte.** (2013). Planificación Financiera. Primera edición. Esic. Madrid España, pág. 535.

**Flores Lara E. & Ramírez Lara L.** (2010). Primer Curso de Contabilidad. México, D.F. Editorial Trillas, S.A

**Greco Orlando y Godoy Amanda A.** (2006) Diccionario Contable y Comercial, S.R.L. Buenos Aires, Tercera Edición, Valleta ediciones, pág.843.

**Greco Orlando.** (2004). Diccionario de Finanzas. Ediciones Valleta. S.R.L. Buenos Aires, Republica de Argentina. Pág. 344.

**González Elena M.** (2010). Área Financiera. México, Consultado el día 26 de noviembre del 2013, desde: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Area-Financiera/207169.html>

**Gottret, M. V., Jumkin R; Ilabaca** Ugarte, C. (2011). Autoevaluación facilitada para la Gestión de Empresas Asociativa Rurales. 1ro Edición. Turrialba, Costa Rica. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATTIE), pág. 62

**Govindarajan** Vijar R. (2008). Sistema de Control de Gestión, Duodécima edición. México D.F, pág. 685.

**Guajardo** Cantú G. & **Andrade** Guajardo N. (2008). Contabilidad un Enfoque para Usuarios. 1 Edición. México D.F. Editorial MC Graw- Hill. 2008, pág. 736

**Gitman** Lawrence, J. (2007). Principios de Administración Financiera. Onceava Edición, México, D.F, pág.688.

**Ley N° 562** (2013). Código Tributario de la República de Nicaragua, publicada en La Gaceta, Diario Oficial, N°. 227, de 23 de noviembre del 2005; y su Reforma, pág. 67.

**Ley N° 849** (2013). Ley General de Cámaras, Federaciones, y Confederaciones Gremiales Empresariales de Nicaragua, publicada en La Gaceta Diario Oficial, N°. 240, de 18 de Diciembre del 2013, pág. 1527.

**Ley N° 625** (2014). Ley del Salario Mínimo, publicada en La Gaceta Diario Oficial, N°. 120, de 26 de Junio del 2007.

**Ley N° 822** (2012). Ley de Concertación Tributaria, publicada en La Gaceta Diario Oficial, N°. 241, de 17 de Diciembre del 2012, pág. 156.

**López** Romero A. (2010). Principios de Contabilidad. Quinta Edición. México, D.F. Mc Graw- Hill Página 489.

**Mora** Enguítanos A.(2009). Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión. ECOBOOK. pág.247.

**Membreño Galeano, A.** (2012). Estrategia Empresarial. 1ra edición, Nicaragua: UNAN FAREM Matagalpa.

**Membreño Galeano, A.** (2015). Organigrama, ASOCAFEMAT.

**Merino Peral C., López García F.** (2006). Diccionario Enciclopedia de Economía, Finanzas y Empresa. Español, Inglés. Edita Servicio de publicaciones Universidad de Burgos España, pág.571

**Océano/Centrum.** (1999). Diccionario de Administración y Finanzas. Edición Original John Wiley & Sons, Inc. Barcelona, España. Pág. 704.

**Porras, F.** (2008). MUCCOOP. Nicaragua: INFOCOOP. pág. 592.

**Solís, Eddy.** (2008). Manual de Capacitación en Administración de Pequeñas Empresas. Solución de practica ITGD. Lima Perú. Pág. 96.

**Valleta.** (2004). Diccionario de Finanzas. Ediciones S.R.L. Buenos Aires, República de Argentina pág.344

**Bergue Romero, E.**(2010). Gestión y Gerencia Empresariales. Segunda edición. Pág. 336

**Weston J. Fred.**(2000). Finanzas en Administración. Novena edición, pág. 638

**Zeledón Rocha, B.** (2013). Análisis y Planeación Financieras. Folleto recopilado de Unidad 3. Pag. 32. Managua, Nicaragua.

# VII. ANEXOS

## ANEXO 01

### Operacionalización de Variables

Variable	Concepto	Sub variable	Indicador	Instrumento	Pregunta	Informante
Gestión	Es el control y autoridad que se ejerce sobre una institución, normalmente una empresa a través de la ordenación, distribución y organización de los recursos disponibles.	Gestión Empresarial	Planificación	Entrevista	¿Cuál es la importancia de implementar un proceso de Gestión en la Asociación?	Presidente
			-Orientación Estratégicas Empresariales	Entrevista		
		Función de la Gestión Empresarial	-Planificación Estratégica	Entrevista	¿Está satisfecho con la Gestión Empresarial que se realiza en la Asociación?	Presidente
			-Plan Estratégico	Entrevista		
			-Misión	Entrevista	¿La Asociación cuenta con una Planificación y Orientación Estratégica?	Presidente
			-Visión	Entrevista		
			-Líneas Estratégicas	Entrevista		
			-Plan de Negocios	Entrevista	¿Cada cuánto tiempo se le da seguimiento a la ejecución del Plan Estratégico?	Presidente

		Control de Gestión	-Presupuesto	Entrevista	¿La Asociación cuenta con una Misión y Visión?	Presidente
			-Planeación Financiera	Entrevista	¿De qué manera están orientadas las Líneas estratégica?	Presidente
			-Plan Operativo Anual	Entrevista	¿La Asociación cuenta con un Plan de negocios?	Presidente
			Organización	Entrevista	¿La Asociación trabaja en base a un Presupuesto?	Presidente
			-Organigrama	Entrevista	¿La Asociación cuenta con Planeación Financiera?	Presidente
		Tipos de Gestión	-Estructura Directiva	Entrevista	¿Elabora la Asociación un Plan operativo anual?	Presidente
			-Estructura Operativa	Entrevista	¿De qué manera está Organizada ASOCAFEMAT?	Presidente
			Comunicación			

			Control	Entrevista		Presidente
			Gestión Administrativa	Entrevista	¿Tiene la Asociación un Organigrama acorde al tamaño y funcionamiento?	Presidente
		Líneas de Actuación de la Gestión Financiera	Gestión Comercial		¿Cuál es la Estructura Directiva?	
			Gestión Financiera	Entrevista	¿Cuál es la Estructura Operativa de la Asociación?	Presidente
			Retrospectiva	Entrevista	¿Cuál es la función que se lleva a cabo en la Comunicación de la Gestión Empresarial?	Presidente
			Prospectiva	Entrevista	¿Cómo se implementa el Control en la Asociación?	Presidente
					¿Realiza en la Asociación un Control de	Presidente

				Entrevista	Gestión? ¿Cuál es la finalidad para realizar las actividades en base a los procesos Administrativos?	Presidente
				Entrevista	¿Cuáles son las funciones que debe de implementar la Gestión Comercial, para llevar a cabo el desarrollo de intercambios comerciales?	Presidente
				Entrevista	¿Cómo se realizan la Gestión Financiera para administrar los recursos económicos que posee la Asociación?	Presidente
				Entrevista	¿Con base a que	Presidente

				Entrevista	decisiones la Asociación realizan la Gestión Retrospectiva y Prospectiva?	Presidente
Área Financiera	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 mantenerlos sistemas de	Propósitos del área financiera	Previsiones de ingresos y de gastos.	Entrevista	¿La asociación cuenta con un área financiera?	Contador
		Principales actividades del área financiera	Captación de recursos financieros.	Entrevista	¿Cuántas personas laboran en el área contable?	Contador
		Desempeño del área financiera	Control económico (cash flow o circulante)	Entrevista	¿Cuál es el propósito de tener un área financiera en la estructura organizacional?	Contador
		Áreas de actuación financiera	Sistema manual	Entrevista	¿Cuáles son las principales actividades del área financiera que se realizan en la asociación?	Contador
			Sistema computarizado	Entrevista	¿Cuál es el papel que se debe desempeñar en el área financiera de	Contador
			Catálogo de cuentas			

<p>información adecuados para el control de activos y operaciones de dicha empresa y a proteger el capital invertido.</p>	Administración financiera	Instructivo de cuentas	Entrevista	la asociación?	Contador
	Contabilidad en la gestión general de la empresa	Manual de organización y funciones	Entrevista	¿Se realizan las previsiones de ingresos y de gastos en ASOCAFEMAT?	
	Tipos de sistema contable	Manual de procedimientos	Entrevista	¿Qué captación de recursos económicos se utilizan en la asociación?	
		Manual de control interno	Entrevista	¿Maneja un control económico de los recursos utilizados en ASOCAFEMAT?	
	Elementos del sistema contable Asociación	Empresa asociativa rural	Entrevista	¿Cuál es la responsabilidad que debe tener un buen administrador financiero?	
Libros de registros	Breve reseña histórica de ASOCAFEMAT	Obligación Fiscal	Entrevista	¿Qué significa la contabilidad en la gestión general de la asociación?	Contador
		Libros diario			

			Libro mayor			Contador
		Estados Financieros	Libro de inventario y balance	Entrevista	¿Qué tipos de sistema contable utiliza la asociación?	Contador
			Balance general			
			Estado de resultado	Entrevista	¿Lleva la asociación un catálogo de cuentas con su instructivo para las operaciones?	Contador
		Análisis de los Estados Financieros	Estado de flujo de efectivo			
			Estado de variación en el capital contable	Entrevista	¿La asociación cuenta con manual de organización y funciones?	Contador
			Notas aclaratorias			
		Uso de las Razones Financieras	Análisis estático o vertical	Entrevista	¿ASOCAFEMAT tiene manual de procedimiento y control interno?	Contador
			Análisis dinámico u horizontal			
				Entrevista	¿Qué es una asociación y por qué trabaja como empresa asociativa rural?	Contador
					¿A qué	

		Categoría de Razones Financieras	Razones de liquidez	Entrevista	obligaciones está sujeta la asociación?	Contador
			Razones de administración de los activos	Entrevista	¿Qué libros de registro utiliza la asociación para registrar las operaciones?	Contador
			Razones de endeudamiento	Entrevista	¿Lleva la asociación libros de inventario y balance para su debida contabilización?	Contador
			Razones de rentabilidad	Entrevista	¿Qué estados financieros elabora la asociación?	Contador
				Entrevista	¿La asociación hace uso de los análisis financieros vertical y horizontal?	Contador
				Entrevista	¿Hacen uso de las	

				Entrevista	razones financieras la asociación?	Contador
				Entrevista	¿Aplica ASOCAFEMAT las categorías de razones financieras? ¿Qué dificultades financieras se presentan en el área contable de la asociación?	Contador

## ANEXO 02

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA



UNAN-FAREM-MATAGALPA.

### Entrevista

**Dirigido a: Presidente de Asociación de Cafetaleros de Matagalpa.**

Somos estudiantes del Quinto Año de Contabilidad del Turno Nocturno de la Facultad Regional de este Municipio, para cumplir con los requisitos de graduación de esta casa de estudios estamos realizando un Seminario de Graduación, cuyo sub tema es: Gestión en el área financiera en la Asociación de Cafetaleros de Matagalpa (ASOCAFEMAT), en el Municipio de Matagalpa, durante el I Semestre del año 2014.

Para materializar el estudio es necesario recopilar información de la organización, Asociación de Cafetaleros de Matagalpa (ASOCAFEMAT) con el propósito de hacer un Análisis de su Gestión Financiera y plantear propuestas de acuerdo a nuestras capacidades que conlleven a mejorar su Gestión.

#### DATOS GENERALES:

Institución:

Persona a entrevistar:

Fecha de aplicación:

#### Preguntas Generales

1. ¿Cuál es la importancia de implementar un proceso de Gestión en la Asociación?
2. ¿Está satisfecho con la Gestión Empresarial que se realiza en la Asociación?
3. ¿La Asociación cuenta con una Planificación y Orientación Estratégica?
4. ¿Cada cuánto tiempo se le da seguimiento a la ejecución del Plan Estratégico?

5. ¿La Asociación cuenta con una Misión y Visión?
6. ¿De qué manera está orientada las Líneas Estratégica?
7. ¿La Asociación cuenta con un Plan de Negocios?
8. ¿La Asociación trabaja en base a un Presupuesto?
9. ¿La Asociación cuenta con Planeación Financiera?
10. ¿Elabora la Asociación un Plan Operativo Anual?
11. ¿De qué manera está Organizada ASOCAFEMAT?
12. ¿Tiene la Asociación un Organigrama acorde al tamaño y funcionamiento?
13. ¿Cuál es la Estructura Directiva?
14. ¿Cuál es la Estructura Operativa de la Asociación?
15. ¿Cuál es la función que se lleva a cabo en la Comunicación de la Gestión Empresarial?
16. ¿Cómo se implementa el Control en la Asociación?
17. ¿Realiza la Asociación un Control de Gestión?
18. ¿Cuál es la finalidad para realizar las actividades en base a los procesos Administrativos?
19. ¿Cuáles son las funciones que debe de implementar la Gestión Comercial, para llevar a cabo el desarrollo de intercambios comerciales?
20. ¿Cómo se realizan la Gestión Financiera para administrar los recursos económicos que posee la Asociación?
21. ¿Con base que decisiones la Asociación realizan la Gestión Retrospectiva y Prospectiva?

## ANEXO 03

### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA



#### Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa

#### UNAN-FAREM-MATAGALPA.

#### Entrevista

#### **Dirigido a: Contador de la Asociación de Cafetaleros de Matagalpa.**

Somos estudiantes del Quinto Año de Contabilidad del Turno Nocturno de la Facultad Regional de este Municipio, para cumplir con los requisitos de graduación de esta casa de estudios estamos realizando un Seminario de Graduación, cuyo Subtema es: Gestión en el área financiera en la Asociación de Cafetaleros de Matagalpa (ASOCAFEMAT), en el Municipio de Matagalpa, durante el I Semestre del año 2014.

Para materializar el estudio es necesario recopilar información de la organización, Asociación de Cafetaleros de Matagalpa (ASOCAFEMAT) con el propósito de hacer un Análisis de su Gestión Financiera y plantear propuestas de acuerdo a nuestras capacidades que conlleven a mejorar su Gestión.

#### **DATOS GENERALES:**

Institución:

Persona a entrevistar:

Fecha de aplicación:

1. ¿La Asociación cuenta con un Área Financiera?
2. ¿Cuántas personas laboran en el Área Contable?
3. ¿Cuál es el propósito de tener un Área Financiera en la estructura organizacional de ASOCAFEMAT?
4. ¿Cuáles son las principales actividades del Área Financiera que se realizan en la Asociación?

5. ¿Cuál es el papel que se debe desempeñar en el Área Financiera de la Asociación?
6. ¿Se realizan las Previsiones de Ingresos y de Gastos en ASOCAFEMAT?
7. ¿Qué Captación de Recursos Económicos se utilizan en la Asociación?
8. ¿Maneja un Control Económico de los recursos utilizados en ASOCAFEMAT?
9. ¿Cuál es la responsabilidad que debe tener en cuenta un buen Administrador Financiero?
10. ¿Qué significa la Contabilidad en la Gestión General de la Asociación?
11. ¿Qué tipo de Contabilidad Financiera lleva la ASOCAFEMAT?
12. ¿Lleva la Asociación Contabilidad de Gestión?
13. ¿Qué tipos de Sistemas Contables utiliza la Asociación?
14. ¿Lleva la Asociación un Catálogo de Cuentas con su Instructivo para las operaciones?
15. ¿La Asociación cuenta con Manual de Organización y Funciones?
16. ¿ASOCAFEMAT tiene Manual de Procedimiento y Control Interno?
17. ¿Qué es una Asociación y porque trabaja como empresa Asociativa Rural?
18. ¿A qué Obligaciones está sujeta la Asociación?
19. ¿Qué Libros de registro utiliza la Asociación para registrar las operaciones?
20. ¿Lleva la Asociación Libros de Inventarios y Balance para su debida contabilización?
21. ¿En la contabilidad de ASOCAFEMAT aplican las –NIIF para PYME?
22. ¿Qué Estados Financieros elabora la Asociación?
23. ¿La Asociación hace uso de los Análisis Financieros Vertical y Horizontal?
24. ¿Hacen uso de las Razones Financiera en la Asociación?
25. ¿Aplica ASOCAFEMAT las Categorías de Razones Financieras?
26. ¿Qué dificultades financieras se presenta el Área Contable de la Asociación?

## **ANEXO 04**

### **Ley 849**

Ley General de Cámaras Federaciones y Confederaciones Gremiales Empresariales de Nicaragua.

En su artículo No. 1 estipula que la presente ley tiene como objeto normar la constitución, autorización, regulación, funcionamiento, disolución, liquidación y cancelación de la personalidad jurídica de la cámara empresariales nacionales, de las distinta actividades económicas, tales como: comercio, industrias, productivas, financieras, servicios y turismo.

El artículo No. 2 las cámaras, federaciones y confederaciones son agrupaciones gremiales empresariales de interés público reconocidas por el Estado, con Personalidad Jurídica, sin fines de lucro, patrimonio propio, constituidas conforme a lo dispuesto en esta ley, su escritura pública constitutiva y estatutos.

Membresía, Organización y Gobiernos Gremiales Empresariales.

Arto. 9 Membresía

Podrán ser miembros de una cámara, federación o confederación empresarial conforme las definiciones de la presente ley, las personas naturales o jurídicas que estén legalmente inscritas conforme a la legislación de la materia y que cumplan con los requisitos que establezcan el acta constitutiva y los estatutos de sus respectivas organizaciones. No podrán ser miembros o afiliados de las cámaras empresariales las personas naturales que no gocen de sus derechos civiles y políticos, ni las que estén en estado de quiebra, según el caso, salvo que hubiesen sido rehabilitadas.

Arto. 10 Afiliación Voluntaria.

Toda afiliación o membresía ante las cámaras, federaciones o confederaciones empresariales es voluntaria y a solicitud de parte interesada. No tiene carácter obligatorio.

#### Arto.11 Organización de las Cámaras.

Las cámaras gremiales empresariales contarán con su estructura funcional y se organizarán a nivel municipal o departamental por su ramo o sector económico o de servicio a que se dedican, teniendo como referencia para fines de organización la Ley N 59, “Ley de División Política Administrativa”, publicada en la Gaceta, Diario Oficial, No. 189 del 6 de octubre de 1989. Para constituir una cámara empresarial se requiere el concurso mínimo de cinco miembros.

Las cámaras empresariales departamentales o las de organización especial, podrán establecer las delegaciones municipales necesarias para el cumplimiento de su objetivo. Las atribuciones y responsabilidades de las delegaciones se fijarán en los estatutos de la cámara a que pertenezcan. Las cámaras podrán comisionar en las delegaciones, las funciones, facultades, responsabilidades y obligaciones que determinen sus estatutos.

Para el caso de las cámaras binacionales o mixtas por su propia naturaleza no será exigible el requisito del concurso mínimo de cinco miembros antes referido.

#### Arto 14 Gobierno Gremial de Federaciones y Confederaciones Empresariales.

Las cámaras empresariales podrán formar federaciones y estas a su vez podrán conformar confederaciones empresariales. Las federaciones y confederaciones de cámaras ejercerán en cuanto a los intereses colectivos que representen y por analogía, las atribuciones establecidas en la presente ley para las cámaras empresariales nacionales. los estatutos fijarán todo lo relativo a sus decisiones y funcionamiento.

#### Capítulo III Constitución, Autorización, Disolución y Liquidación.

#### Arto 15 Escritura Constitutiva.

La escritura pública de constitución de la cámara, federación y confederación gremial empresarial nacional, en su caso, así como la cámara binacional o mixta deberá contener los requisitos mínimos siguientes:

- a) La naturaleza, objeto y denominaciones de la entidad que se constituye conforme esta ley; en el caso de la cámara deberá hacer referencia la rama o giro de la misma;
- b) Nombre, documento de identidad legal, domicilio y demás generales de ley de los miembros; con el concurso mínimo establecido en la presente ley;
- c) El ámbito o demarcación geográfica y la sede o domicilio de la entidad;
- d) El nombre de su representante o representantes;
- e) El plazo de duración;
- f) Derechos y deberes de los miembros, en su caso;
- g) Órganos de gobierno; y
- h) Procedimiento para la reforma de sus Estatutos, su liquidación y disolución.

Arto 16 Estatutos.

- a) Denominación social y referencia al giro de la entidad;
- b) El ámbito o demarcación geográfica y la sede o domicilio de la entidad;
- c) Objeto que se propone;
- d) Procedimientos para la integración de sus órganos de gobierno y sus atribuciones, así como las facultades generales o especiales otorgadas a las personas que la representaran;
- e) El plazo de duración en el ejercicio de sus cargos de los integrantes de los órganos de gobierno;
- f) La forma y requisitos para la celebración y validez de las reuniones de sus órganos de gobierno, para la toma de decisiones por parte de los mismos y para la impugnación de éstas;
- g) Las causales y procedimiento para la suspensión o destitución de los integrantes de sus órganos de gobierno, incluyendo al presidente de la junta directiva; asimismo, las causales y procedimiento para la suspensión o remoción de cualquiera de sus afiliados; y

h) Los derechos y obligaciones de los afiliados;

El MIFIC registrará los estatutos y sus modificaciones, los cuales deberán constar en escritura pública.

Arto. 20 Disolución y Liquidación.

Los estatutos de las cámaras, federaciones y confederaciones gremiales empresariales deberán establecer el procedimiento para la disolución y liquidación de estas.

Una vez que el gobierno gremial decida la disolución y liquidación, deberá de poner en conocimiento de dicha resolución a la autoridad de aplicación para lo de su cargo.

El destino del remanente de la liquidación de bienes de una cámara, federación o confederación, si hubiere, se llevara a efecto por lo que establece su escritura constitutiva o estatutos, lo que designen los miembros de la misma en Asamblea General o en su defecto, lo que estime pertinente la autoridad de aplicación.

## **ANEXO 05**

### **LEY 562 Código Tributario de la República de Nicaragua**

#### **Capítulo I Obligación Tributaria Arto. 12 Concepto.**

La Obligación Tributaria es la relación jurídica que emana de la ley y nace al producirse el hecho generador, conforme lo establecido en el presente Código, según el cual un sujeto pasivo se obliga a la prestación de una obligación pecuniaria a favor del Estado, quien tiene a su vez la facultad, obligación y responsabilidad de exigir el cumplimiento de la obligación tributaria. La obligación tributaria constituye un vínculo de carácter personal aunque su cumplimiento se asegure con garantías reales y las establecidas en este Código para respaldo de la deuda tributaria, entendiéndose ésta como el monto total del tributo no pagado, más los recargos moratorios y multas cuando corresponda. (Ley 562 CTN, 2005).

#### **Arto. 14 Alcances de la Obligación tributaria.**

La obligación tributaria no será afectada por circunstancias que se relacionan con la validez de los actos o con la naturaleza del objeto perseguido por los particulares. Tampoco se verá alterada por los efectos que los hechos o actos gravados tengan en otras ramas jurídicas, siempre que se produzca el hecho generador establecido en la ley.

#### **Arto. 15. Sujeto Activo.**

El Estado por medio de la Administración Tributaria, es el Sujeto activo, o acreedor de la obligación tributaria y está facultado legalmente para exigir su cumplimiento.

#### **Arto. 16. Sujeto Pasivo.**

Sujeto pasivo: Es el obligado en virtud de la ley, al cumplimiento de la obligación tributaria y cualquier otra obligación derivada de ésta, sea en calidad de contribuyente o

de responsable.

Arto. 18 Contribuyentes.

Para todos los efectos legales, son contribuyentes, las personas directamente obligadas al cumplimiento de la obligación tributaria por encontrarse, respecto al hecho generador, en la situación prevista por la ley.

Tendrán el carácter de contribuyente, por consiguiente:

1. Las personas naturales, las personas jurídicas de derecho público o derecho privado y los fideicomisos.
2. Las entidades o colectividades que constituyan una unidad económica, aunque no dispongan de patrimonio, ni tengan autonomía funcional.

## ANEXO 06

Decreto No. 01-2013, Reglamento de la Ley N° 822, Ley de Concertación Tributaria

Período Fiscal y Retención

Art. 50 Período fiscal. LCT Y Art.37, Nro. 1, 2, 3. Y 213 Del Reglamento.

El período fiscal ordinario está comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año. La Administración Tributaria podrá autorizar períodos fiscales especiales por rama de actividad, o a solicitud fundada del contribuyente. El período fiscal no podrá exceder de doce meses. (Ley 822 LCT, 2013).

Artículo 44. Forma de Pago de Retenciones a Cuenta del IR y su Reglamento.

El régimen de retenciones en la fuente es un mecanismo de recaudación del IR, mediante el cual los contribuyentes inscritos en el régimen general retienen por cuenta del Estado, el IR perteneciente al contribuyente con que están realizando una compra de bienes, servicios y uso o goce de bienes entre otros, debiendo posteriormente enterarlos a la Administración Tributaria en los plazos y condiciones que se establecen en este.

2. El régimen de retenciones en la fuente a cuenta del IR, se aplicará en los actos gravados por el IR y con las alícuotas siguientes:

2.2. Del 2 % (dos por ciento):

Sobre la compra de bienes y prestación de servicios en general, incluyendo los servicios prestados por personas jurídicas, trabajos de construcción, arrendamiento y alquileres, que estén definidos como rentas de actividades económicas. En los casos que los arrendamientos y alquileres sean concebidas como rentas de capital, la retención será del 10% (diez por ciento) sobre la base imponible establecida en los arts. 80 y 81 de la LCT;

2.5.

Del 10% (diez por ciento):

a. Sobre servicios profesionales o técnico superior, prestados por personas naturales; (Reglamento Ley No. 822, 2013).

#### Artículo 45. Base Imponible.

La base imponible y cálculo de las retenciones a cuenta del IR de rentas de actividades económicas, para cada una de las alícuotas establecidas en artículo anterior de este Reglamento, son las siguientes:

1. Del 1.5% (uno punto cinco por ciento)

El valor de la venta de bienes y prestación de servicios en que se utilice como medio de pago tarjetas de crédito y/o débito, inclusive las realizadas por los grandes contribuyentes. En el caso de los supermercados inscritos como grandes contribuyentes y para las distribuidoras minoristas de combustible (gasolineras), esta retención, se efectuará en base a los porcentajes de comercialización aplicados en sus ventas, de conformidad con el art. 63 de la LCT; y

2. Del 2% (dos por ciento)

El valor de la compra del bien o el servicio prestado, inclusive el arrendamiento y alquileres que estén definidos como rentas de actividades económicas. En el caso de los servicios de construcción será la facturación o avalúo por avance de obra. En todos los casos conforme el monto establecido en el numeral 3 del artículo anterior; y

3. Del 3% (tres por ciento)

- a. Sobre el valor promedio por cabeza de ganado en pie para exportación;
- b. Sobre el valor promedio por cabeza de ganado de descarte o para destace;
- c. Sobre el valor pactado en toda comercialización de ganado en pie en el territorio nacional;
- d. En la compra de ganado realizada por los mataderos en canal caliente y/o cortes de carne; y
- e. El valor total de la compraventa de bienes agropecuarios.

Para los numerales a, b, c y d, el procedimiento que se aplicará será conforme a lo indicado en comunicado emitido por la Administración Tributaria.

Las retenciones indicadas en este numeral no se aplicarán si la transacciones registrada a través de las bolsas agropecuarias, porque están sujetos a la retención indicada en el art. 268 de la LCT;

3. Del 5 % (cinco por ciento)

De la madera, será el precio del metro cúbico de madera en rollo;

4. Del 10% (diez por ciento) para lo establecido en el numeral 2.5 del artículo anterior establece:

a. Para el literal a. será el valor pactado o precio que figure en el recibo o contrato, según sea el caso;

b. Para los literales b, c y d será el valor declarado en aduana que se conforme en la declaración o formulario aduanero; y

c. El monto pagado que figure en el comprobante de pago.

Artículo 46. Forma de pago de retenciones definitivas del IR.

Los montos de retenciones definitivas deben ser declarados y enterados mediante formularios que para tal efecto suplirá la Administración Tributaria a costa de los agentes retenedores. La declaración y pago de las retenciones definitivas efectuadas en un mes deberán pagarse dentro de los primeros cinco días hábiles del mes siguiente.

Artículo 60. Contribuyentes y Exenciones. Reglamento

Para efectos del art. 76 de la LCT, los contribuyentes del IR de rentas de capital y de ganancias y pérdidas de capital, son las personas naturales o jurídicas, residentes o no residente, lo mismo que las actividades económicas asimiladas a los contribuyentes que las realizan, que devenguen o perciban toda renta de capital y de ganancia o pérdida de capital que esté excluida de las rentas de capital y de ganancias y pérdidas de capital siguientes:

1. Las que devenguen o perciban las personas señaladas en el art. 77 de la LCT, inclusive las contenidas en las leyes referidas al IPSM e ISSDHU2. Las contempladas en el art. 79 de la LCT como exentas.

## ANEXO 07

### Ley N° 822, Ley de Concertación Tributaria

#### Artículo 37. Período Fiscal.

Para efectos del art. 50 de la LCT, se entiende que el período fiscal ordinario es del 1 de enero al 31 de diciembre del mismo año.

1. Los períodos fiscales anuales especiales para actividades agrícolas asociadas a producciones estacionales sujetos a autorización, son los siguientes: a Del 1 de abril de un año al 31 de marzo del año inmediato subsiguiente;
  - b. Del 1 de octubre de un año al 30 Septiembre del año inmediato subsiguiente; y
  - c. Del 1 de julio de un año al 30 de junio del año inmediato subsiguiente. En este caso sólo se requerirá que el contribuyente notifique a la Administración Tributaria que continuará con este período fiscal, sean de forma individual o gremial;
2. La Administración Tributaria podrá autorizar períodos fiscales especiales por rama de actividad, o a solicitud fundada del contribuyente con tres meses de anticipación al inicio del período especial solicitado. Conforme el art. 50 de la LCT, el período fiscal no podrá exceder de doce meses.

Para autorizar períodos especiales se considerarán los siguientes criterios:

- a. Qué el contribuyente este sujeto a consolidación de sus estados financieros con su casa matriz o corporaciones no residentes;
- b. Que por leyes especiales estén obligados a operar con un período fiscal distinto de los enunciados anteriormente;
- c. Que las actividades económicas del contribuyente sean estacionales o cíclicas. (Reglamento, Ley No. 822, 2013).

#### Art. 76 Contribuyentes. (LCT)

Son contribuyentes todas las personas naturales o jurídicas, fideicomisos, fondos de inversión, entidades y colectividades, y así como las personas o entidades no residentes, tanto si operan con o sin establecimiento permanente, que devenguen o perciban rentas de

capital y ganancias y pérdidas de capital. En el caso de transmisiones a título gratuito, el contribuyente será el adquirente o donatario.

#### Art. 79 Exenciones Objetivas. (LCT)

Se encuentran exentas del IR a las rentas de capital y ganancias y pérdidas de capital, las rentas o ganancias siguientes:

1. Las provenientes de títulos valores del Estado que se hubiesen emitido hasta el 31 de diciembre del año 2009;
2. Las que se integren como rentas de actividades económicas, según lo dispuesto en el artículo 38 de la presente Ley, sin perjuicio de que les sean aplicadas las retenciones dispuestas en las disposiciones del presente Capítulo;
3. Las ganancias de capital que se pongan de manifiesto para el donante, con ocasión de las donaciones referidas en el numeral 16 del artículo 39 de la presente Ley;
4. Las transmisiones a título gratuito recibidas por el donatario, con ocasión de las donaciones referidas en el numeral 16 del artículo 39 de la presente Ley;
5. Los premios, en dinero o en especie provenientes de loterías, en montos menores o iguales a los cincuenta mil córdobas (C\$50,000.00); y
6. Los premios en dinero o en especies provenientes de juegos y apuestas realizados en casinos, salas de juegos y cualquier otro local o medio de comunicación, así como los premios en dinero o especie provenientes de rifas, sorteos, bingos y similares, en montos menores de veinticinco mil córdobas (C\$25,000.00).
7. Las remesas familiares percibidas por residentes.

#### Sección II Art. 32 Exenciones Subjetivas. (LCT)

Se encuentran exentos del pago del IR de actividades económicas, sin perjuicio de las condiciones para sujetos exentos reguladas en el artículo 33 de la presente Ley, los sujetos siguientes:

1. Las Universidades y los Centros de Educación Técnica Superior, de Conformidad con el artículo 125 de la Constitución Política de la República de Nicaragua, así como los centros de educación técnica Vocacional;

2. Los Poderes de Estado, ministerios, municipalidades, consejos y gobiernos regionales y autónomos, entes autónomos y descentralizados y demás organismos estatales, en cuanto a sus rentas provenientes de sus actividades de autoridad o de derecho público;
3. Las iglesias, denominaciones, confesiones y fundaciones religiosas que tengan personalidad jurídica, en cuanto a sus rentas provenientes de actividades y bienes destinados exclusivamente a fines religiosos;
4. Las instituciones artísticas, científicas, educativas y culturales, sindicatos de trabajadores, partidos políticos, Cruz Roja Nicaragüense, Cuerpos de Bomberos, instituciones de beneficencia y de asistencia social, comunidades indígenas, asociaciones civiles sin fines de lucro, fundaciones, federaciones y confederaciones, que tengan personalidad jurídica;
5. Las sociedades cooperativas legalmente constituidas que obtengan rentas brutas anuales menores o iguales a cuarenta millones de córdobas (C\$40,000,000.00); y
6. Las representaciones diplomáticas, siempre que exista reciprocidad, así como las misiones y organismos internacionales.

Art. 111 Sujetos Exentos. (Ley No. 822)

Están exentos del traslado del IVA, sin perjuicio de las condiciones para el otorgamiento de exenciones y exoneraciones reguladas en el artículo 288 de la presente Ley, únicamente en aquellas actividades destinadas a sus fines constitutivos, los sujetos siguientes:

1. Las Universidades y los Centros de Educación Técnica Superior, de conformidad con el artículo 125 de la Constitución Política de la República de Nicaragua y la ley de la materia;
2. Los Poderes del Estado, en cuanto a donaciones que reciban;
3. Los gobiernos municipales, y gobiernos regionales, en cuanto a maquinaria y equipos, asfalto, cemento, adoquines, y de vehículos empleados en la construcción y mantenimiento de carreteras, caminos, calles y en la limpieza pública;
4. El Ejército de Nicaragua y la Policía Nacional;

5. Los Cuerpos de Bomberos y la Cruz Roja Nicaragüense;
6. Las iglesias, denominaciones, confesiones religiosas constituidas como asociaciones y fundaciones religiosas que tengan personalidad jurídica, en cuanto a los bienes destinados exclusivamente a sus fines religiosos;
7. Las cooperativas de transporte, en cuanto a equipos de transporte, llantas nuevas, insumos y repuestos, utilizados para prestar servicios de transporte público;
8. Las representaciones diplomáticas y consulares, y sus representantes, siempre que exista reciprocidad, excepto los nacionales que presten servicios en dichas representaciones; y
9. Las misiones y organismos internacionales, así como sus representantes, excepto los nacionales que presten servicios en dichas representaciones.

**ANEXO 08**  
**Otras Obligaciones**  
**-Ley del Seguro Social.**

Reformas al Decreto N<sup>o</sup>. 975 “Reglamento General de Seguridad Social” Establecido en el Decreto 39 – 2013. Publicado en la Gaceta Diario Oficial N<sup>o</sup>. 242 del 20 de Diciembre del 2013.

Artículo 1 se reforma el artículo 11 del Decreto No. 975 “Reglamento General de Seguridad Social” publicado en la Gaceta, Diario Oficial No. 49 del 1 de Marzo de 1982, el que se leerá así: Artículo 11. Las cuotas para financiar las prestaciones que otorga el instituto Nicaragüense de Seguridad Social en los diversos regímenes son las siguientes:(Ley del Seguro Social, 2013).

Cotización de Afiliados obligatorios al Régimen de Inválidez, Vejez, Muerte, Riesgos Profesionales					
	Concepto	Año			
		2014	2015	2016	2017
Cuota patronal	IVM	8.00%	9.00%	9.50%	10.00%
	Riesgos Profesionales	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%
	Victimas de Guerra	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%
	<b>Total</b>	<b>11.00%</b>	<b>12.00%</b>	<b>12.50%</b>	<b>13.00%</b>

Fuente: INSS, 2014

	Concepto	Año			
		2014	2015	2016	2017
Cuota Laboral	IVM	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%
	Victimas de Guerra	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%
	<b>Total</b>	<b>4.25%</b>	<b>4.25%</b>	<b>4.25%</b>	<b>4.25%</b>

Véase Artículo 1 del Decreto Nro. 39 – 2013 publicado en la Gaceta Diario Oficial Nro. 242 del 20-Dic-2013, que modifica el artículo 11 del Decreto Nro. 975 975 “Reglamento General de Seguridad Social”, numeral 1.

## ANEXO 09

### Código de Trabajo, Ley N° 185

Ley del Salario Mínimo, Nro. 625 Arto. 2 – 9.

Que de acuerdo a lo estipulado en el Arto. 4 de la Ley de Salario Mínimo, Ley 625, publicado en la Gaceta Diario Oficial No. 120 del 26 de junio del año 2007, la Ministra del Trabajo convocó el día 16 de Enero del año dos mil catorce a la Comisión Nacional de Salario Mínimo para la aprobación de los nuevos Salarios Mínimos que regirán los diversos sectores.

PRIMERO: Reajustar el actual Salario Mínimo en cada uno de los sectores de la economía nacional, para el siguiente año conforme a la siguiente tabla:

<b>SECTOR DE ACTIVIDAD</b>	<b>Porcentaje partir del 01/03/14 AL 31/08/14.</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>Porcentaje a partir del 01/09/14 al 28/02/15.</b>	<b>MENSUAL</b>
Agropecuario	5.385%	C\$2,705.11	5.385%	C\$ 2,850.78
Pesca	5.135%	C\$4,142.53	5.135%	C\$ 4,355.24
Minas y Canteras	5.135%	C\$4,892.89	5.135%	C\$ 5,144.13
Industria Manufacturera	5.135%	C\$ 3,663.25	5.135%	C\$ 3,851.35
Industria sujetas a Régimen Fiscal	8%	C\$4,004.64	0%	C\$4,004.64
Servicios Comunitarios, Sociales y Personales *	5.135%	C\$3,819.31	5.135	C\$ 4,015.43

Fuente: Código del Trabajo, 2014

**Artículo 2** En el caso de la industria sujeta a régimen fiscal, el salario mínimo aquí señalado estará vigente desde el uno de enero hasta el treinta y uno de diciembre del año dos mil catorce, de conformidad con lo acordado en la Comisión Tripartita de Zonas Francas.

**Artículo 3** En los casos que el salario sea estipulado en base a normas de producción o rendimiento, las unidades de medidas deberán mantenerse sin ninguna alteración, en consecuencia debe revalorizarse cada operación o pieza como efecto del incremento en el salario mínimo.

**Artículo 4** el alimento del sector agropecuario a que se refiere el primer sector de la tabla está regulado en el Acuerdo Ministerial No. JCHG-012-10-10, Norma Sobre la Alimentación para las Personas Trabajadoras del Campo, emitido por el Ministerio del Trabajo el veintiuno de octubre del año dos mil diez y prorrogado mediante Acuerdo Ministerial JCHG-08-11-11, emitido en fecha del ocho de Noviembre del año dos mil once.

**Artículo 5** se aplicara a partir del día uno de marzo del presente año, un reajuste del 9.80% a los salarios mínimos del sector se la micro y pequeña industria artesanal y turística nacional (PYME), en dos tantos semestrales de 4.90% cada uno. A este efecto, en correspondencia con lo estipulado en el artículo 126 del Código del Trabajo se consideran micro y pequeñas empresas “las que tengan a su servicio no más de diez trabajadores si se emplea maquinaria impulsada por fuerza motriz, y no más de veinte si no se emplea dicha fuerza.

**Artículo 6** En ninguna circunstancia se podrá practicar disminuciones de salarios en los casos en que se estén pagando salarios superiores a los aquí establecidos.

**Artículo 7** Los salarios aquí estipulados entran en vigencia a partir del uno de marzo del año en curso hasta el veintiocho de febrero del año dos mil quince, a excepción de las industrias sujetas a régimen fiscal, en las que se aplicó el incremento a partir del uno de enero del presente año, sin perjuicio de su posterior publicación en la Gaceta Diario Oficial.

**Artículo 8** Los nuevos salarios mínimos serán aplicables a aquellas pensiones de jubilación que así estén consideradas en la Ley de Seguridad Social.

**Artículo 9** La Comisión Nacional de Salario Mínimo de acuerdo con la Ley, queda convocada para el veintiséis de junio del presente año a fin de revisar la situación económica a esa fecha y la aplicación de los salarios mínimos establecidos para el segundo semestre.

Dado en la ciudad de Managua, a los diecisiete días del mes de marzo del año dos mil catorce.

Dra. Alba Luz Torres Briones

Ministra del Trabajo

## ANEXO 10

### INATEC (Instituto Nacional Tecnológico)

Las Asociaciones pequeñas adquieren obligaciones de pago con el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), con propósito de que estos recursos, que retiene dicha institución a través del aporte mensual obligatorio del 2% sobre el monto total de las planillas de sueldos brutos, sean utilizados para las capacitaciones de sus miembros del personal administrativo, según establece el artículo 24, de su Ley Orgánica.

La recaudación del 2% se realiza a través de la infraestructura de recaudación del INSS a nivel nacional y el monto recaudado se deposita en una cuenta especial a nombre de INATEC. Así lo establecen el artículo 25 de su Ley Orgánica y el artículo 2 del Reglamento de Recaudo del Aporte Mensual del 2%.

Todas Personas Jurídicas Sin Fines de Lucro deben inscribirse y aportar mensualmente el 2% de su planilla para financiar a INATEC, en los primeros 17 días de cada mes. Este 2% lo aporta la entidad, no se deduce del salario de los empleados. Quienes están al día con sus aportaciones tienen derecho a participar en seminarios de capacitación técnica que ofrece el INATEC; la calendarización de cursos se publica en los diarios y debe solicitarse por escrito el curso y los cupos, los cuales serán asignados por INATEC.

**Artículo 24.-** El INATEC financiará sus programas con los siguientes recursos:

a) El aporte mensual obligatorio del 2% sobre el monto total de las planillas de sueldos brutos, o fijos a cargo de todos los empleadores de la República.

A este efecto el MIFIC hará transferencias mensuales a través del Presupuesto General de la República al INATEC, equivalentes al 2% sobre el monto total de los sueldos de los cargos fijos de nómina fiscal, exceptuándose de éste las nóminas del Ejército y la Policía Nacional;

b) La cantidad que sea asignada anualmente en el Presupuesto General de la República para financiar déficits si los hubiere, tanto por concepto de Gastos Corrientes así como de Inversión al sub-sistema de Educación Técnica del Instituto, conforme las condiciones y prioridades de la Presidencia de la República;

Arto. 2. El recaudo del aporte del 2% de todos los empleadores al INATEC se realizará a través de la infraestructura de recaudación del INSS nivel nacional. El monto recaudado por a INSS se depositará en una cuenta especial a nombre del INATEC.

**Artículo 25.-** El aporte obligatorio del 2% sobre salarios, a cargo de todos los empleadores, salvo lo dispuesto en el arto. 24, inciso a), segundo párrafo, será recaudado por el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social y Bienestar (INSSBI), al mismo tiempo que recaude sus propias contribuciones; depositando el monto de lo cobrado en una cuenta especial a nombre de **INATEC**.





### ANEXO 13

BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 30 DE JUNIO DEL 2013 Y 2014				
<u>ACTIVOS</u>	2013	2014	Var. Abs.	%
CAJA GENERAL	5,000.00	5,000.00	0.00	0.00
BANCO	1,250,100.39	850,356.69	-399,743.70	-31.98
INVENTARIOS	15,505.64	41,365.97	25,860.33	166.78
CUENTA POR COBRAR	20,400.62	20,109.70	-290.92	-1.43
PRÉSTAMO X COBRAR A C/PLAZO	2,598,536.34	2,730,187.65	131,651.31	5.07
REHABILITACIÓN DE BENEFICIOS A C/P	86,248.28	115,108.40	28,860.12	33.46
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	680.01	7,410.01	6,730	989.69
PROVISIÓN PARA CTAS INCOBRABLES	0.00	14,594.72	14,594.72	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>C\$ 3,976,471.28</b>	<b>C\$ 3,784,133.14</b>	-192,338.14	-4.84
TERRENO	210,000.00	210,000.00	0.00	0.00
EDIFICIO E INFRAESTRUCTURA	1,377,837.01	1,437,238.59	59,401.58	4.31
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	209,621.71	221,671.71	12,050	5.75
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-89,260.37	-116,376.78	-27,116.41	-30.38
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>C\$ 1,708,198.35</b>	<b>C\$ 1,752,533.52</b>	44,335.17	2.60
PRÉSTAMO POR COBRAR A L/PLAZO	241,221.91	160,814.61	-80,407.31	-33.33
REHABILITACIÓN DE BENEFICIOS L/P	440,851.73	390,253.42	-50,598.31	-11.48
INTERESES POR COBRAR	62,162.82	71,429.67	9,266.85	14.91
PAGOS ANTICIPADOS	1,525.00	1,525.00	0.00	0.00
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>C\$745,761.46</b>	<b>C\$624,022.70</b>	-121,738.76	-16.32
<b>TOTAL DE LOS ACTIVOS</b>	<b>C\$ 6,430,431.09</b>	<b>C\$ 6,160,689.36</b>	-269,741.73	-4.19
<b>PASIVO</b>				
RETENCION ACUM POR PAGAR	1,629.88	1,642.35	12.47	0.76
GASTOS ACUM POR PAGAR	127,686.64	20,362.16	-107,324.48	-84.05
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>C\$129,316.52</b>	<b>C\$22,004.51</b>	-107,312.01	-82.98
PRESTAMO POR PAGAR A L/P	541,276.89	507,653.83	-33,623.06	-6.21
OTRAS CTS POR PAGAR L/P	11,738.21	6,577.49	-11,060.72	-94.23
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>553,015.10</b>	<b>C\$514,231.32</b>	-38,783.78	-7.01
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>C\$682,331.62</b>	<b>C\$536,235.83</b>	-146,095.79	-21.41
CAPITAL CONTABLE	299,053.75	299,053.75	0.00	0.00
DERECHOS PATRIMONIALES	5,478,518.44	5,478,518.44	0.00	0.00
EXEDENTE Y/O DEFIC. ACUMULADO	0	0	0.00	0.00
EXEDENTE Y DEFICIT PERIODO ANTERIOR	0	-29,472.72	-29,472.72	0.00
EXDEENTE Y DEFIC PERIODO	-29,472.72	-123,645.94	-94,173.22	-319.53
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>C\$ 5,748,099.47</b>	<b>C\$ 5,624,453.53</b>	-123,645.94	-2.15
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>C\$ 6,430,431.09</b>	<b>C\$ 6,160,689.36</b>	-269,741.73	-4.19
ELABORADO POR:			AUTORIZADO POR:	



ANEXO 15


**GOBIERNO DE RECONCILIACIÓN Y UNIDAD NACIONAL**  
*El Pueblo, Presidente!*

**2013:**  
**BENDECIDOS, PROSPERADOS Y EN VICTORIAS!**

**CONSTANCIA DE EXENCION N°. 1433**

**(Válida del 01 de Julio 2013 al 30 de Junio 2014)**

La suscrita **DIRECTORA JURIDICA TRIBUTARIA**, de conformidad al Arto 22 numeral 4 del Decreto 1-2005 con base el artículo 32, numeral 3) de la Ley N° 822, Ley de Concertación Tributaria (LCT) hace constar que la **"ASOCIACION DE CAFETALEROS DE MATAGALPA"**, con RUC **J0810000065694**, se encuentra exenta del Impuesto Sobre la Renta (IR), en cuanto a sus rentas provenientes de sus actividades y bienes destinados a sus fines; incluye la retención estipulada en los artos 44, numeral 1 y 2.1 y 45 numeral 1 del Reglamento de la Ley de Concertación Tributaria; no aplica para el IR de las Rentas de Capital y Ganancia y Pérdidas de Capital establecido en el artículo 75 de la Ley de Concertación Tributaria (LCT).

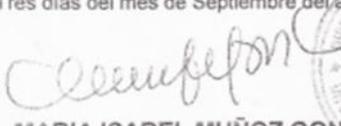
Se hace de su conocimiento que toda clase de bienes y servicios deben vincularse directamente con la actividad que goza de dichos beneficios conforme lo estableció el artículo 60 del Código Tributario de la República de Nicaragua, en caso de incumplimiento se procederá a la suspensión de dicho beneficio fiscal.

También le notificamos que de conformidad con el artículo 69 de la Ley N° 822, Ley de Concertación Tributaria, y artículo 44 del Decreto 01-2013, Reglamento de la Ley de Concertación Tributaria numeral 2, ordinal 2.2 y 2.5 literal a), deberá presentar las declaraciones de las retenciones efectuadas en el periodo fiscal de este año, a lo se refiere a la alícuota del 2% sobre la compra de bienes y prestación de servicios prestados por personas jurídicas, trabajos de construcción, arrendamientos y alquileres que están definidos como renta de actividad económica. En los casos que los arrendamientos y alquileres sean considerados como renta de capital la retención será del 10% sobre la base imponible establecida en los artículos 80 y 81 de la Ley 822 Ley de Concertación Tributaria y sobre los servicios profesionales o técnico superior, prestados por personas naturales. Deberá presentar las declaraciones de sus rentas devengadas ó percibidas durante el periodo fiscal, además, debe efectuar las retenciones establecidas en el artículo 23 de la Ley N° 822, Ley de Concertación Tributaria.

La Asociación está en la obligación de presentar un informe del uso del beneficio recibido al finalizar este periodo fiscal, bajo apercibimiento de no renovar esta constancia en el próximo periodo.

Cabe señalar que esta constancia de exención de Impuesto Sobre la Renta, no es válida por la compra de bienes y servicios que tengan que pagar de Impuesto al Valor Agregado (IVA). El incumplimiento de las obligaciones descritas dará lugar a la anulación de la presente Constancia y se hará acreedor a las sanciones establecidas en el Arto. 303 del Código Penal de la República de Nicaragua.

Dado en la ciudad de Managua, a los Tres días del mes de Septiembre del año Dos mil trece.

  
**MARIA ISABEL MUÑOZ GONZÁLEZ**  
**DIRECTORA JURIDICA TRIBUTARIA**



**CRISTIANA, SOCIALISTA, SOLIDARIA!**  
**BUEN GOBIERNO!**

**DIRECCION GENERAL DE INGRESOS**  
 REPARTO SEFRANO, COSTADO NORTE DE CATEDRAL METROPOLITANA  
 DEPARTAMENTO DE CONTROL DE EXONERACIONES Telf.: 2248-9999 EXT. 139-190


**PODER CIUDADANO**

Archivo  
 Control de Exoneraciones  
 NRE

ANEXO 16

Gobierno de Reconciliación  
y Unidad Nacional  
*El Pueblo, Presidente!*

2013:  
BENDECIDOS,  
PROSPERADOS Y  
EN VICTORIAS!

Managua, 12 de marzo de 2013  
DJT/DNET/359/03/2013

Licenciada  
**Aura Lila Sevilla Kuan**  
Presidente y Representante Legal  
Asociación de Cafetaleros de Matagalpa  
Su Oficina

Estimada Licenciada Sevilla:

En atención a su carta interpuesta con fecha 07 de marzo de 2013, registrada con el N° 414-070313-30, en la que solicita autorización para continuar operando con el período fiscal especial que inicia a partir del primero de julio y concluye el 30 de junio de cada año. Al respecto le comunico:

En cumplimiento a lo establecido en los artículos 37 y 213 numerales 1), 2) y 5) del Reglamento de la Ley de Concertación Tributaria se le **autoriza** continuar operando con el período fiscal indicado en su escrito, quedando de esta forma exceptuado de presentar declaración al cierre del período transitorio que venció el 31 de diciembre de 2012

Sin más sobre el particular. La saludo.

Atentamente,

*María Isabel Muñoz González*  
**María Isabel Muñoz González**  
Directora Jurídica Tributaria



cc:  
Lic. Martín Rivas Ruiz  
Dr. Humberto Solís Reyes  
Lic. Jorge Medrano  
Archivo /A. Hodgson/Martha

- Director General de Ingresos  
- Sub-Director General de Ingresos  
- Director de Recaudación y Cobranza

PODER  
CIUDADANO

**CRISTIANA, SOCIALISTA, SOLIDARIA!**  
**BUEN GOBIERNO!**

DIRECCIÓN GENERAL DE INGRESOS  
REPARTO SERRANO, COSTADO NORTE DE CATEDRAL METROPOLITANA  
Telf.: 2248-9999 / [www.dgi.gob.ni](http://www.dgi.gob.ni)

## ANEXO 17

### ORGANIGRAMA PROPUESTO A LA ASOCIACIÓN



Membreño, 2015

ANEXO 18

LOGOTIPO DE LA ORGANIZACIÓN



**ANEXO 19**

**FOTOS DE ASOCAFEMAT**



