



DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL ESTUDIO DE
CASO DE LA COOPERATIVA COOCAMPO

LÓPEZ, LINEY BIBIANA

NÚÑEZ VARGAS, JENNIFER ANDREA

SOLER CABEZAS, JUAN CAMILO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

FACULTAD DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA

BOGOTÁ, COLOMBIA

2017

DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL ESTUDIO DE
CASO DE LA COOPERATIVA COOCAMPO

LÓPEZ, LINEY BIBIANA

NÚÑEZ VARGAS, JENNIFER ANDREA

SOLER CABEZAS, JUAN CAMILO

ESTUDIO DE CASO PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA
COOPERATIVA COOCAMPO

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR A TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA FINANCIERA.

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

FACULTAD DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA

BOGOTÁ, COLOMBIA

2017

RESUMEN

Este trabajo examina la situación financiera de la empresa Cooperativa Coocampo, empresa del sector de la economía solidaria, la cual está localizada en la vereda Varela del municipio de Chiquinquirá, departamento de Boyacá que, aunque fue fundada en el año 2013, hasta 2015 dio inicio a su operación financiera. Su objeto social es la producción y comercialización de productos lácteos, dividido en tres líneas: 1. Comercialización de leche cruda, 2. Producción de quesos y 3. Almacén de insumos agropecuarios y veterinarios.

El análisis tiene como base el diagnóstico realizado por un proyecto de cooperación internacional, financiado por el gobierno de Canadá, operado por la Asociación de Cooperativas de Canadá -ACC-, denominado: *“Mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las mujeres y los hombres asociados en Cooperativas y Asociaciones productoras de comunidades rurales en departamentos seleccionados de Colombia”* obteniendo hallazgos como la insuficiencia de información y planeación financiera, conllevando a una toma de decisiones financieras subjetiva y deficiente.

De acuerdo con lo anterior, se realiza el diseño de la Herramienta Financiera BCJ, la cual permite al Consejo Administrativo tener un mayor control de sus recursos, en busca de cumplir con su objeto social, por medio de plantillas de proyección de flujo de efectivo, análisis de Estados Financieros e indicadores, un tablero de control Financiero, entre otros.

Palabras clave: Economía solidaria; operación financiera; planeación financiera; decisiones financieras; herramienta financiera.

CONTENIDO

INTRODUCCION	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
Problemática	11
Formulación del Problema	12
Sistematización del problema	13
JUSTIFICACIÓN.....	14
OBJETIVOS.....	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos.....	16
MARCO REFERENCIAL	17
Estado del arte	17
Marco teórico y conceptual	18
Diseño metodológico de la investigación.....	21
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL GENERAL	24
Diagnóstico del área o áreas específicas.....	24
Resultado del diagnostico	25
PLAN DE MEJORAMIENTO.....	26
CAPITULO I.....	26
DIAGNOSTICAR EL PROCESO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA COOCAMPO	26
Análisis de los involucrados.....	26
CAPITULO II	34
DEFINICION DE LAS VARIABLES DEL DISEÑO DE LA HERRAMIENTA QUE FACILITAN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA COOPERATIVA COOCAMPO... 34	
CAPITULO III	36
DISEÑAR LA HERRAMIENTA FINANCIERA QUE LOGRAN OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA COOPERATIVA COOCAMPO	36
CAPITULO IV	37
GENERAR PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA DISEÑADAS PARA LA COOPERATIVA COOCAMPO	37
Objetivos de la herramienta:.....	37



Características de la herramienta:	37
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES	48
ANEXOS.....	49
Anexo 1. Autorización Publicación de Documentos en el Repositorio Colecciones digitales.....	49
Anexo 2. Autorización Coo campo	50
APÉNDICE	51
Proyecto de cooperación internacional, financiado por el gobierno de Canadá, operado por la Asociación de Cooperativas de Canadá -ACC-.....	51
Prediagnóstico.....	51
Bibliografía.....	68

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Diagnóstico de la situación financiera de la Cooperativa Coocampo.....	24
Tabla 2 Grupos de interés y marco legal de la Cooperativa Coocampo.....	29
Tabla 3. Análisis Vertical del Balance General.....	31
Tabla 4 Análisis Vertical del Estado de resultados	33

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1. Rango de edades de los Asociados de la Cooperativa Coo campo	27
Ilustración 2 Grado de Escolaridad de los Asociados de la Cooperativa Coo campo	28
Ilustración 3. . Promedio de Género de los Asociados de la Cooperativa Coo campo	28
Ilustración 4 Diagnóstico General Sobre la Situación de la Cooperativa en los aspectos estratégicos	30
Ilustración 5 PORTADA en la Herramienta Financiera BCJ	38
Ilustración 6. MANUAL DE OPERACION en la Herramienta Financiera BCJ.....	39
Ilustración 7. DETERMINANTES en la Herramienta Financiera BCJ.....	40
Ilustración 8. BALANCE GENERAL en la Herramienta Financiera BCJ.....	41
Ilustración 9. ESTADO DE RESULTADOS en la Herramienta Financiera BCJ	41
Ilustración 10. FLUJO DE CAJA en la Herramienta Financiera BCJ	42
Ilustración 11. INDICADORES FINANCIEROS en la Herramienta Financiera BCJ.....	42
Ilustración 12. PRINCIPIOS en la Herramienta Financiera BCJ.....	43
Ilustración 13. ANALISIS VERTICAL en la Herramienta Financiera BCJ	44
Ilustración 14. ANALISIS HORIZONTAL en la Herramienta Financiera BCJ	44
Ilustración 15. ALERTA TOMA DE DECISIONES en la Herramienta Financiera BCJ	45
Ilustración 16. SISTEMA DUPONT en la Herramienta Financiera BCJ	45
Ilustración 17. TABLA DE AMORTIZACION en la Herramienta Financiera BCJ.....	46



APÉNDICE

APÉNDICE	51
----------------	----

INTRODUCCION

Dentro de las diferentes actividades desarrolladas por las empresas, se resalta la gestión financiera como una herramienta indispensable para obtener la información necesaria para que el cuerpo directivo tome correctas decisiones enfocadas a cumplir el objetivo de maximizar el valor de esta.

Basados con la información contable, presupuestos y políticas de la empresa, es posible determinar la situación actual de esta, las oportunidades de mejora por medio de los indicadores y a partir de la información resultante, generar proyecciones que sirvan para enfocar el curso a seguir por parte de sus colaboradores.

En relación al posterior análisis de la información obtenida a partir del diagnóstico realizado por un proyecto de cooperación internacional, financiado por el gobierno de Canadá, operado por la Asociación de Cooperativas de Canadá -ACC-, denominado: “Mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las mujeres y los hombres asociados en Cooperativas y Asociaciones productoras de comunidades rurales en departamentos seleccionados de Colombia”, se evidenció insuficiencia de información y planeación financiera, conllevando a una toma de decisiones financieras subjetiva y deficiente.

Debido a lo anterior, se desarrolla la Herramienta Financiera BCJ, la cual tiene finalidad permitir al Consejo Administrativo tener un mayor control en sus recursos y así cumplir con el

objeto social de la empresa a partir del análisis de los estados financieros, la obtención de indicadores, el manejo de un tablero de control y por último la proyección de flujo de efectivo.

La necesidad de esta herramienta para la gestión financiera en la Cooperativa Coocampo radica en que con ella se obtienen datos verídicos y medibles, con el fin de obtener la trazabilidad del negocio, en busca de generar más recursos, manteniendo un flujo de caja óptimo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Problemática

La función financiera de acuerdo con (Pérez-Carballo Veiga, 2015), es la gestión de los recursos, incluyendo la información, enfatizando que no solo el área financiera tiene repercusión en la situación de la empresa; sino que todas las decisiones por cualquier área se manifiestan en mayor o menor intensidad en términos monetarios y por lo tanto en cualquier momento afectan la situación financiera.

El caso de estudio se realiza en la Cooperativa Coocampo, perteneciente al sector de la economía solidaria, está localizada en la vereda Varela del municipio de Chiquinquirá, departamento de Boyacá la cual, aunque fue fundada en el año 2013, hasta 2015 dio inicio a su operación financiera; su objeto social es la producción y comercialización de productos lácteos; esta fue creada en 2013 debido a las dificultades de la comercialización de la leche; además de los bajos precios y la incertidumbre que se generaba en los pagos; esta situación afectaba directamente a cinco veredas de los municipios de Boyacá: Chiquinquirá, Briceño y Saboya; esta situación generó que 80 familias y 2 personas jurídicas se unieran y fundaran la Cooperativa Coocampo, la cual hoy cuenta con 112 Cooperados.

Esta Cooperativa recibió capacitación en Cooperativismo y buenas prácticas de ordeño, con las cuales mejoraron la calidad y cantidad del producto, permitiendo entrar a negociar con una multinacional, la cual les suministró 2 tanques de frío, acopiando inicialmente 1.370 litros, hasta llegar a los 7.000 litros; a dos meses de iniciar su actividad, contaba la Cooperativa con 2 puntos de acopio y actualmente son cuatro, tres en sedes propias y el otro en propiedad privada.

Su objeto social está dividido en tres líneas:

- Comercialización de leche cruda.
- Producción de quesos
- Almacén de insumos agropecuarios y veterinarios.

Para determinar el objeto de este proyecto de grado, se tomó como base el diagnóstico realizado por un proyecto de cooperación internacional, financiado por el gobierno de Canadá, operado por la Asociación de Cooperativas de Canadá -ACC-, denominado: “*Mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las mujeres y los hombres asociados en Cooperativas y Asociaciones productoras de comunidades rurales en departamentos seleccionados de Colombia*”; a partir de este, se logró establecer que la Cooperativa Coocampo ha tenido un importante crecimiento, con precios competitivos y con una ventaja competitiva importante en la línea de quesos, pues gracias a convenios empresariales con hoteles, restaurantes y casinos (HORECAS), se producen estos de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes.

Formulación del Problema

La función financiera la define (Pérez-Carballo Veiga, 2015) como la gestión de los recursos, incluyendo la información, enfatizando que no solo el área financiera tiene repercusión en la situación de la empresa; sino que todas las decisiones por cualquier área se manifiestan en mayor o menor intensidad en términos monetarios y por lo tanto en cualquier momento afectan la situación financiera, se logra identificar dentro de la Cooperativa Coocampo dos situaciones:

- La situación actual (Deficiencia en la situación Financiera que impide la integración y conocimiento a tiempo real de la situación financiera de la cooperativa)
- Situación deseada (Gestión financiera acorde con la realidad de la Cooperativa)

Sistematización del problema

De acuerdo con la formulación del problema y ante la necesidad de generar una herramienta que lleve a mejorar la planeación de la Cooperativa Coocampo, el cuestionamiento del presente ejercicio investigativo es:

- ¿De qué manera se diagnostica el proceso financiero de la Cooperativa Coocampo?
- ¿Cuáles son las variables, para el diseño de herramienta que facilitan la gestión financiera de la Cooperativa Coocampo?
- ¿La herramienta permite optimizar la gestión financiera?
- ¿Cuál es el plan de implementación de la herramienta financiera diseñada para la Cooperativa Coocampo?

JUSTIFICACIÓN

Debido a la globalización de la economía y la necesidad de las empresas de ser más competitivas, es necesario gestionar los recursos financieros; lo que significa según (Córdoba Padilla, 2012) que deben de “...aplicarlos con eficacia en oportunidades de negocios, que maximicen los resultados de rentabilidad y valor de la empresa”; es de resaltar que la información a tener en cuenta para dar inicio a esta gestión parten desde el conocimiento de la empresa, sus estados financieros e indicadores, pasando por las políticas y presupuestos establecidos y finalmente llegar a unas proyecciones de flujo de caja y estados financieros, que permitan a las empresas a tener claro el panorama y objetivos a alcanzar.

Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas según (Correa Garcia, Ramírez Bedoya, & Castaño Rios, 2009) representan la mayoría de empresas del país y son parte fundamental del desarrollo empresarial, económico-social tanto de Colombia como de países Latinoamericanos, y deben enfocar sus esfuerzos en la gestión integral, en busca de lograr sus objetivos misionales

En la gestión integral de las organizaciones es necesario el uso de herramientas para poder llevar correctamente la administración de los recursos, los cuales son aplicables a las operaciones comerciales, industriales y de servicios y se llevan a cabo e inclusive en nuestra actividad personal (Groppelli, 2000).

Frente al análisis a realizar en la Cooperativa Coocampo, es de recordar que pertenece a una empresa perteneciente al sector de la economía solidaria, esta tiene como características la administración democrática, sus propietarios son socios y aportan recursos para su

funcionamiento, cumpliendo el interés de la sociedad y el de sus asociados. (Banco de la República, 2015).

El desarrollo de esta investigación es importante debido a que esta busca identificar las deficiencias de la empresa a la vez que se construye una herramienta que permitirá al Consejo de Administración tomar decisiones frente a la reinversión, costos de oportunidad y riesgos financieros de manera eficaz, eficiente y oportuna, direccionadas a tener una estrategia operacional y financiera óptima.

OBJETIVOS

Objetivo general

- Diseñar una herramienta financiera de los periodos 2015 y 2016, necesaria para el Consejo de Administración de la Cooperativa Coocampo, ubicada en la vereda Varela, municipio de Chiquinquirá, departamento de Boyacá, y así optimice su gestión financiera.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el proceso financiero de la Cooperativa Coocampo.
- Definir las variables de diseño de la herramienta financiera.
- Diseñar la herramienta financiera que logre optimizar la gestión financiera.
- Generar un plan de implementación de la herramienta financiera.

MARCO REFERENCIAL

Estado del arte

De acuerdo con la investigación, se ha evidenciado la importancia de desarrollar una herramienta financiera que permitan realizar una óptima gestión y administración en esta área; adicionalmente, que esta permita evaluar la situación y el desempeño económico y financiero de la empresa, permitiendo determinar cuáles son sus debilidades y convertir las mismas en oportunidades de mejora.

Para el desarrollo del diseño la herramienta Financiera a realizar para el mejoramiento en la toma de decisiones por parte del Consejo de Administración de la Cooperativa Coocampo, se hace consulta bibliográfica de investigaciones en la misma área o sector económico; dentro de los modelos más relevantes se encuentra el trabajo realizado en la Universidad de Antioquia (Anaya & Gomez), el cual desarrolla un modelo de viabilidad financiera, económica y social para una empresa de cárnicos; dentro de los aspectos que se tienen en cuenta con esta fuente se resalta la sistematización de la información, la organización de la información en una página principal y la salida de información por secciones, dando una clasificación para su mejor consulta y comprensión.

Por otro lado, se revisó el modelo desarrollado por (Martínez Prieto, 2014), quien desarrolla la herramienta de plan financiero en Excel, el cual aunque no es un modelo orientado a las empresas del tercer sector de la economía, realiza un análisis profundo de indicadores, ratios y estimaciones, las cuales son aplicables a múltiples empresas, razón por la cual se tiene en cuenta

al momento de diseñar la Herramienta Financiera BCJ, para que sea aplicable a otras Cooperativas.

Marco teórico y conceptual

Según (Ortega Castro, 2002) las finanzas corresponden a la disciplina que, gracias a otras como la contabilidad, el derecho y economía, trata de optimizar el manejo de recursos de la empresa buscando obtener un beneficio máximo y equilibrado para los socios, trabajadores y sociedad.

Por otro lado, (Ochoa, 2012) define la gestión financiera como el proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles al manejo racional del dinero en las organizaciones y a la rentabilidad financiera generada por el mismo, permitiendo definir el objetivo básico de la gestión financiera.

De acuerdo con (Gutiérrez Carmona, 2011), el área financiera tiene un alto impacto sobre el futuro empresarial al tomar decisiones basadas en supuestos, generando incertidumbre hacia el futuro de la empresa; por medio de modelos se logra cuantificar los supuestos que se hagan sobre el mismo; estos modelos permiten analizar la situación actual y determinar la relación de los factores que intervienen en la toma de decisiones.

De acuerdo con lo anterior, el Consejo de Administración de la Cooperativa Coocampo tiene dentro de sus objetivos principales el mantener un positivo flujo de efectivo, es por esto que es necesario contar con un modelo de flujo de caja, definido por (Estupiñán Gaitán, 2009) como la liquidez necesaria para cumplir con rendimiento los compromisos con empleados, terceros,

gobiernos y otros; esta herramienta es fundamental para lograr una adecuada administración financiera y debe ser evaluado periódicamente para tomar adecuadas decisiones.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que la empresa analizada corresponde a una Cooperativa, (Bernal Torres, Introducción a la administración de las organizaciones, 2014), las define como organizaciones no lucrativas, también conocidas como el tercer sector y tienen como propósito general cumplir una función social y no generar utilidades para los inversionistas, si no satisfacer la necesidad de carácter social para la cual fue creada.

Estas organizaciones sin ánimo de lucro se suelen clasificar entre otras, de la siguiente forma: Organizaciones de economía solidaria: Cooperativas, fondo de empleados, etc. (Banco de la República, 2015)

Basados en los estados financieros: Estado de resultados y Balance general, los cuales se definen a continuación, se obtendrá la información necesaria para desarrollar la herramienta financiera necesaria para la toma de decisiones en la Cooperativa Coocampo.

De acuerdo con (Bernal Torres, Introducción a la administración de las organizaciones, 2014), el Estado de resultados, también llamado estado de ganancias y pérdidas, este da a conocer los ingresos obtenidos por la organización durante un periodo determinado, así como los costos, gastos y el resultado final que se produjo (utilidad o pérdida).

Por otro lado, respecto al balance general, (Bernal Torres, Introducción a la administración de las organizaciones, 2014) manifiesta que este estado financiero da a conocer lo que en la fecha

determinada tiene la empresa de activos cuantificables en dinero y los pasivos, así como el patrimonio de los dueños de la empresa.

Finalmente, la utilización de indicadores de gestión financiera, basados en la información anterior, resulta ser indispensable para determinar la rentabilidad económica de la Cooperativa Coocampo; dentro estos, los más importantes definidos por (Córdoba Padilla, 2012) para tener en cuenta son:

Razones de liquidez: los que permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta le empresa y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

- Capital neto de trabajo.
- Índice de solvencia.
- Prueba ácida.
- Rotación de inventarios.
- Rotación de cartera.
- Rotación de cuentas por pagar.

Razones de endeudamiento: permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. Entre los indicadores que se utilizan tenemos:

- Razón de endeudamiento
- Razón pasivo capital.

Razones de rentabilidad: pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios. Los indicadores más comunes son los siguientes:

- Margen bruto de utilidad.
- Margen de utilidades operacionales.
- Margen neto de utilidades.
- Rotación de activos.
- Rendimiento de la inversión.

Diseño metodológico de la investigación

El presente ejercicio investigativo se enmarca en la investigación cuantitativa, denominada por (Tamayo y Tamayo, 2004) como el contraste entre teorías existentes las cuales a partir de una serie de hipótesis que surgen de estas se obtiene una muestra aleatoria representativa de una población

Para efectos de esta investigación y siguiendo los postulados de (Tamayo y Tamayo, 2004) esta inicia del diagnóstico de la Cooperativa Coo campo, el cual permitirá identificar las principales variables de análisis de información financiera y a su vez de la operatividad del modelo de negocios.

El tipo de estudio que se realizará será descriptivo, el cual busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a

investigar. (Bernal Torres, Metodología de la investigación., 2016). Dentro de este análisis se medirán una serie de indicadores financieros para medir el estado de la Cooperativa Coocampo y además generar una herramienta a proponer al Consejo de Administración.

Se llevará a cabo el análisis de datos provenientes del diagnóstico realizado por un proyecto de cooperación internacional, financiado por el gobierno de Canadá, operado por la Asociación de Cooperativas de Canadá -ACC-, denominado: *“Mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las mujeres y los hombres asociados en Cooperativas y Asociaciones productoras de comunidades rurales en departamentos seleccionados de Colombia”*; a partir de lo anterior, se espera dar respuesta a la pregunta de investigación y probar la hipótesis planteada, se enfoca en la medición numérica con uso de tablas estadísticas para establecer los comportamientos de la fluctuación financiera de la Cooperativa Coocampo.

En la presente investigación se desarrollará a través de cuatro (4) fases Investigativas a saber:

FASE I: Teoría: Se llevará a cabo un estudio y construcción de una herramienta financiera, la cual contendrá una serie de características de diseño aplicables a las Cooperativas Colombianas.

FASE II: Prueba: En esta fase se realiza en la muestra una serie de actividades tendientes a develar la situación real de la Cooperativa y la herramienta para mejorar la gestión financiera en la misma. En esta fase se realizará:

- Estudio de la herramienta que pueden ser utilizadas para realizar una gestión financiera adecuada dentro de la Cooperativa Coocampo

- Diseño de los indicadores de gestión financiera.

FASE III: Análisis de resultado: En esta fase se realiza el análisis de los resultados obtenidos en la fase anterior con la siguiente estructura:

- **Clasificación:** se clasifica la información de acuerdo con los criterios estipulados en la teoría de la gestión financiera.
- **Interpretación:** Los resultados se analizan según la matriz de resultados creada por el grupo investigativo en la cual se establece el diseño de la herramienta financiera para mejorar el área de gestión financiera en la Cooperativa Coocampo.

FASE IV: Presentación de resultados: Los resultados se presentan por medio de plantillas y graficas correspondiente a la herramienta personalizada de gestión financiera que podrán ser aplicadas a la Cooperativa Coocampo, por medio de la implementación de un plan.

Población: Cooperativa Coocampo

Muestra: Área financiera de la Cooperativa Coocampo.

El diagnóstico, la elaboración del modelo de presupuesto, el flujo de efectivo y los indicadores se aplicarán al área financiera de la Cooperativa Coocampo, ubicada en la vereda Varela de Chiquinquirá en el departamento de Boyacá, Colombia.

Para formular los indicadores aplicables, se tomará la información contable de la Cooperativa Coocampo de 2015 y 2016, así se podrá determinar las razones financieras.

El presente ejercicio investigativo se enmarca en la investigación cuantitativa, denominada por (Tamayo y Tamayo, 2004) como el contraste entre teorías existentes las cuales a partir de una serie de hipótesis que surgen de estas se obtiene una muestra aleatoria representativa de una población.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL GENERAL

Diagnóstico del área o áreas específicas

Por medio del “*cuadro diagnóstico para el planteamiento del problema*” diseñado por (Méndez Álvarez, 2006), (tabla 1), se busca conocer la situación actual de la Cooperativa Coocampo, respecto a su situación financiera, de esta manera conocer las causas, el pronóstico y el control a este que pueden ser implementadas.

Tabla 1 Diagnóstico de la situación financiera de la Cooperativa Coocampo.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA COOPERATIVA COOCAMPO.

SINTOMAS	CAUSAS	PRONOSTICO	CONTROL AL PRONÓSTICO
Insuficiente planeación financiera para el manejo de los recursos de mediano y largo plazo.	La Cooperativa Coocampo carece de una estructura administrativa y financiera clara debido a lo reciente de su creación. (2013)	Falta de liquidez en la organización.	Reestructuración de la planificación estratégica, para mejorar el uso de los recursos.
La información financiera como presupuestos, flujo de efectivo y un plan de contingencia para las temporadas bajas no son evidentes.	Es deficiente el conocimiento y la experiencia del área financiera para generar e interpretar indicadores para tomar decisiones asertivas	Pérdidas económicas.	Desarrollar una herramienta financiera que genere indicadores financieros y capacitar a los miembros del consejo de Administración para interpretar la información resultante para tomar decisiones asertivas.
No son claras las funciones del área financiera.	La toma de decisiones no es clara y acorde con la realidad de la Cooperativa.	Información imprecisa para determinar la rentabilidad modelo de negocio	Diseñar una herramienta financiera que permita comprender los estados financieros.

Escasa información financiera.	El Consejo de Administración toma decisiones basado en criterios subjetivos.	Distribución de recursos de manera desigual al no contar con una herramienta apropiada.	Diseño de una herramienta financiera con un lenguaje sencillo para interpretar los indicadores resultantes.
--------------------------------	--	---	---

Fuente: Creación propia

Resultado del diagnostico

Como resultado del análisis, se logra evidenciar que la empresa tiene insuficiente planeación financiera para el manejo de los recursos de mediano y largo plazo, carece de información financiera como análisis vertical y horizontal, indicadores financieros, flujo de efectivo, tablero de control de indicadores; por otro lado, no existe claridad en las funciones del área financiera y el Consejo de Administración, la toma de decisiones está basada en criterios subjetivos generando un riesgo en el manejo de los recursos, se evidenció desconocimiento en la obtención e interpretación de indicadores financieros; finalmente, se encontró baja comprensión de la información financiera y conocimiento de la rentabilidad tanto de la línea de negocios como de la estructura organizacional.

De acuerdo con la información resultante, se determina de gran importancia conocer el nivel educativo de las personas que conforman el Consejo de Administración de la Cooperativa Coocampo; partiendo de lo anterior, se diseñará una herramienta financiera que se ajuste a esta empresa, por medio de la utilización de lenguaje claro y sencillo, convirtiéndola en un elemento de consulta indispensable para la toma de decisiones por parte de este Consejo.

PLAN DE MEJORAMIENTO

A continuación, se desarrolla el modelo que permite llevar a cabo la acción a realizar con el objeto de encauzar el plan de mejoramiento del área financiera de la Cooperativa Coocampo, este plan se desarrollará a medida del desarrollo de los objetivos; con estos, se desglosan las acciones a realizar.

CAPITULO I.

DIAGNOSTICAR EL PROCESO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA COOCAMPO

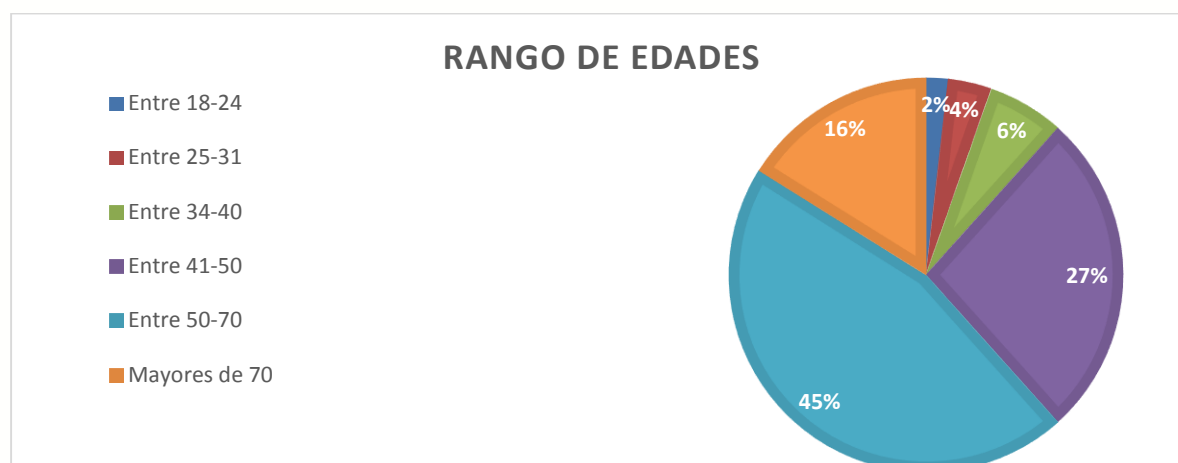
Con la anterior contextualización y de acuerdo con el diagnóstico realizado por un proyecto de cooperación internacional, financiado por el gobierno de Canadá, operado por la Asociación de Cooperativas de Canadá -ACC-, denominado: *“Mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las mujeres y los hombres asociados en Cooperativas y Asociaciones productoras de comunidades rurales en departamentos seleccionados de Colombia”* en la Cooperativa Coocampo se lleva a cabo el análisis de los involucrados, respecto al rango de edades, grado de escolaridad y género, para de esta manera conocer su nivel de conocimiento en temas financieros y de esta manera realizar el diseño de la Herramienta financiera específicamente para esta Cooperativa.

Análisis de los involucrados

La población beneficiada de la Cooperativa Coocampo son pequeños productores agropecuarios de leche de los Municipios de Chiquinquirá, Briceño y Saboya; el proyecto busca beneficiar a 113 asociados de las veredas de Varela, Diamante, Tabor y Pantanos.

A continuación, se toma la información del proyecto “Mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las mujeres y los hombres asociados en Cooperativas y Asociaciones productoras de comunidades rurales en departamentos seleccionados de Colombia”, acerca de la estructura de la base social de la entidad, arrojando los siguientes datos:

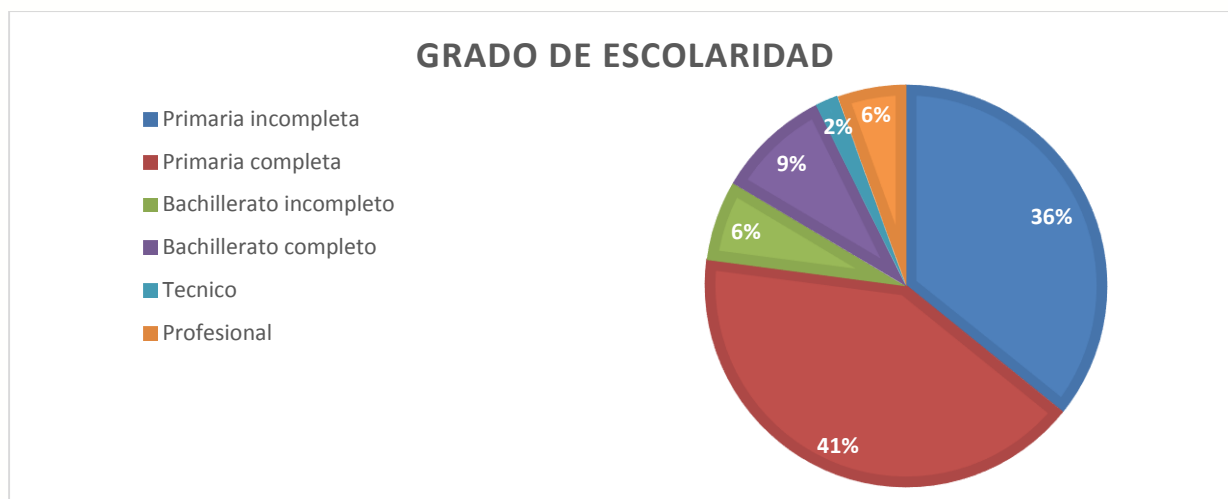
Ilustración 1. Rango de edades de los Asociados de la Cooperativa Coocampo



Fuente: Creación propia

Dentro de la población encuestada el 45% de los asociados se encuentran en el rango de edad entre los 50 y 70 años, seguido por el 27% que se encuentra entre 41-50 años, un 16% mayores de 70 años. Con la anterior información se puede determinar que el 88% de los asociados mayores de 41 tienen alta tendencia a independizarse, creando empresa y generando empleo gracias a la experiencia ya adquirida, lo que permite además concluir que tienen una motivación importante para obtener nuevo conocimiento, el cual va en pro del crecimiento de la Cooperativa Coocampo.

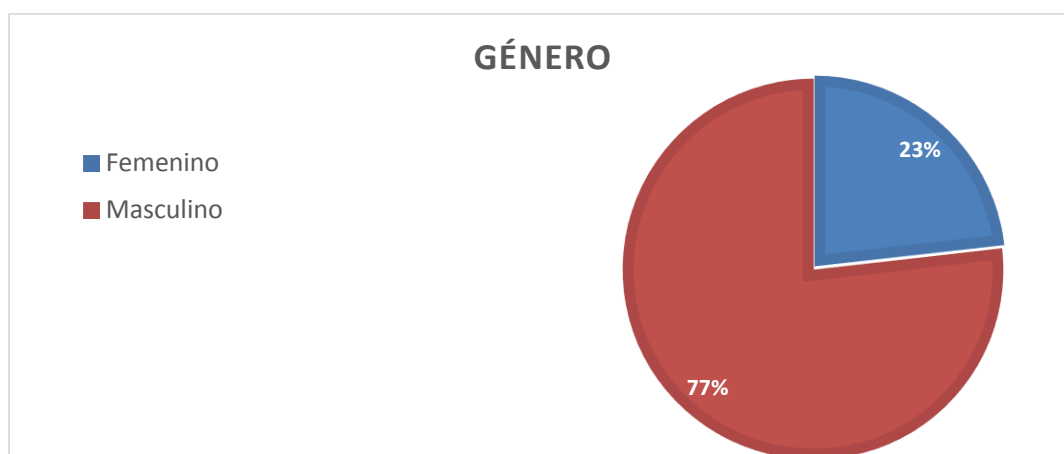
Ilustración 2 Grado de Escolaridad de los Asociados de la Cooperativa Coocampo



Fuente: Creación propia

La encuesta arroja que el 41% de la población cuenta con primaria completa, el 36% tiene primaria incompleta, el 9% bachillerato completo, 6% bachillerato incompleto, 6% son profesionales y el 2% técnicos. Con estos resultados se observa que la mayoría de la población apenas tiene un grado de escolaridad bajo; por lo que resulta necesario diseñar la herramienta con un enfoque a esta población utilizando un lenguaje sencillo de entender, teniendo en cuenta que sus conocimientos teóricos pueden ser pocos, pero con su experiencia lo pueden complementar.

Ilustración 3. . Promedio de Género de los Asociados de la Cooperativa Coocampo



Fuente: Creación propia

De acuerdo los resultados de la encuesta, se evidencia que el 77% está representado por hombres y el 23% por mujeres, esto demuestra que estos primeros son quienes mayormente aportan económicamente al hogar, lo que para términos del desarrollo de la herramienta significa que la presentación y el lenguaje a utilizar sean muy concretos.

Por otro lado, se presentan a continuación los grupos e intereses que tienen estos frente a la Cooperativa Coocampo, además los problemas percibidos por esta, sus recursos actuales y su marco legal.

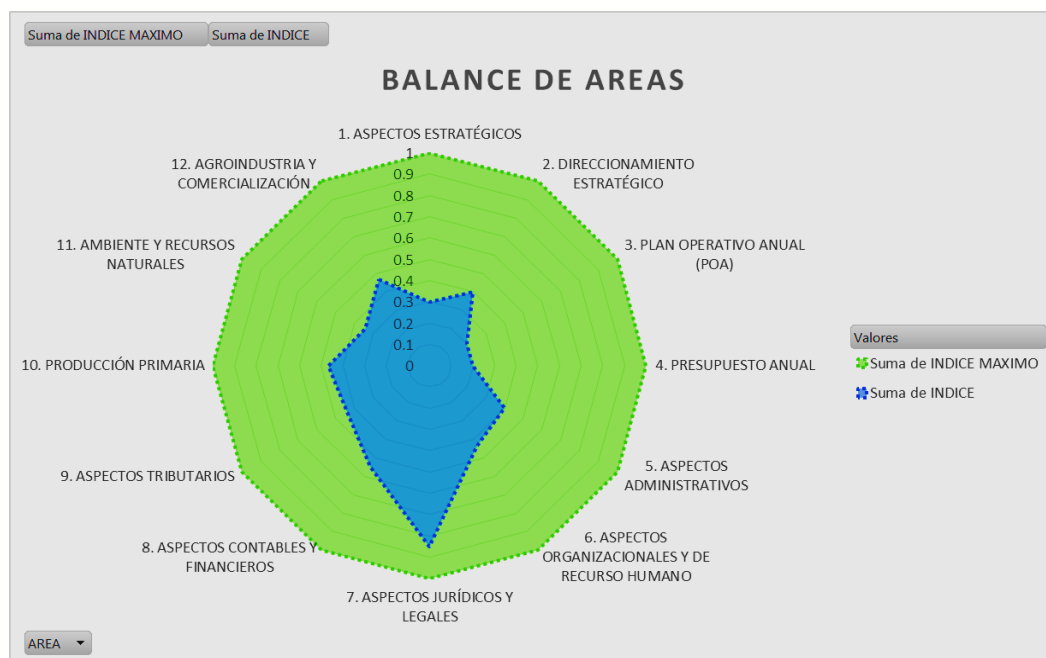
Tabla 2 Grupos de interés y marco legal de la Cooperativa Coocampo

GRUPO	INTERES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS QUE POSEEN	MANDATOS
Asociados – productores agropecuarios	Beneficiarios del proyecto	Falta de conocimiento para toma de decisiones financieras en la cooperativa	Entidad solidaria constituida por aportes de los asociados y activos que administrar	Ley 79 de 1988 Ley 454 de 1998
Superintendencia de economía solidaria	Entidad de vigilancia y control	Solicitud de informes financieros verificables y ciertos	Leyes, herramientas de control financiero en las cooperativas	Ley 454 de 1998 Circular básica jurídica de 2008 Circular básica contable
Entidades financieras	Entidades de financiamiento	Aprobación de créditos asignados al sector solidario agropecuario	Créditos para organizaciones	Ley 21 de 1985
Entidades educativas	Educación a los asociados de la organización	Falta de entidades de economía solidaria que accedan al servicio de crédito	Grupo de educadores Procesos de prácticas empresariales Procesos de pasantías	Decreto 2566 de 2003 Decreto 933 de 2003

Fuente: Creación Propia

A continuación, se presenta el diagnóstico general sobre la situación de la Cooperativa en los aspectos estratégicos de la organización:

Ilustración 4 Diagnóstico General Sobre la Situación de la Cooperativa en los aspectos estratégicos



Fuente: ACC- GESTANDO

La Cooperativa Coocampo presenta fortalezas en el área jurídica y legal; sin embargo, en lo que atañe al proyecto sus aspectos financieros y tributarios son básicos y mínimos en la orientación de análisis de estos datos para la toma de decisiones.

Por otro lado, se realizará el análisis vertical de los estados financieros presentados por la entidad de los dos últimos años, comparados con las proyecciones a 3 años:

Tabla 3. Análisis Vertical del Balance General

BALANCE GENERAL

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVOS						
DISPONIBLE	4,956,410	17,720,130	58,240,122	65,554,987	89,319,247	115,776,242
Caja y bancos	4,956,410	17,720,130	58,240,122	65,554,987	89,319,247	115,776,242
INVERSIONES	0	2,658,000	2,417,881	2,417,881	2,417,881	2,417,881
Acciones		2,658,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
CDT'S			0	0	0	0
Fiducias			417,881	417,881	417,881	417,881
DEUDORES	100,177,181	122,642,535	135,299,722	168,173,106	204,805,931	251,983,939
Clientes	100,177,181	122,642,535	135,299,722	168,173,106	204,805,931	251,983,939
Aportes por cobrar (Asociados)			0	0	0	0
Anticipo y avances			0	0	0	0
Anticipo de Impuestos			0	0	0	0
Cuentas por cobrar a trabajadores			0	0	0	0
Otros deudores			0	0	0	0
INVENTARIOS	24,381,446	17,544,943	29,501,550	32,451,705	35,696,875	39,266,563
Inventarios	24,381,446	17,544,943	29,501,550	32,451,705	35,696,875	39,266,563
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	129,515,037	160,565,608	225,459,274	268,597,678	332,239,934	409,444,624
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS	107,230,885	132,759,010	114,162,234	111,644,458	109,126,681	106,608,905
Edificaciones	67,074,986	73,049,986	73,049,986	73,049,986	73,049,986	73,049,986
Terrenos	8,000,000	13,000,000				
Maquinaria	29,497,899	44,297,899	44,297,899	44,297,899	44,297,899	44,297,899
Equipo de Oficina		300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
Equipo de computo		1,549,900	1,549,900	1,549,900	1,549,900	1,549,900
Flota y equipo de transporte			0	0	0	0
Depreciación Acumulada		-2,517,775	-5,035,551	-7,553,327	-10,071,104	-12,588,880
Propiedad planta y equipo						
Otros activos no corrientes	2,658,000	3,079,000				



DIFERIDOS	0	0	0	0	0	0
Gastos pagados por anticipado			0	0	0	0
Cargos diferidos			0	0	0	0
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	107,230,885	132,759,010	114,162,234	111,644,458	109,126,681	106,608,905
TOTAL ACTIVOS	236,745,922	293,324,618	339,621,508	380,242,136	441,366,615	516,053,530
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones Financieras	10,000,000		0	0	0	0
Proveedores	77,305,681	79,068,828	116,123,998	142,958,004	174,941,138	214,721,870
Costos y gastos por pagar		17,653,310	0	0	0	0
Impuestos por pagar	1,888,807	913,689	0	0	0	0
Obligaciones L	1,271,024	859,956	1,909,257	2,350,449	2,876,301	3,530,357
Otros pasivos	350,023		525,784	647,282	792,095	972,213
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	90,815,535	98,495,783	118,559,038	145,955,735	178,609,534	219,224,440
PASIVOS LARGO PLAZO						
Obligaciones financieras Largo plazo		2,883,780	0	0	0	0
Cuentas por pagar			0	0	0	0
Otros pasivos		2,569,926	7,951,009	7,951,009	7,951,009	7,951,009
TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO	0	5,453,706	7,951,009	7,951,009	7,951,009	7,951,009
TOTAL PASIVOS	90,815,535	103,949,489	126,510,047	153,906,744	186,560,543	227,175,449
PATRIMONIO						
Capital Social	127,749,045	166,158,634	166,158,634	166,158,634	166,158,634	166,158,634
Superavit de capital			0	0	0	0
Reservas	3,147,946	5,457,082	5,457,082	5,457,082	5,457,082	5,457,082
Excedente de ejercicio anteriores	3,487,737	9,260,557	17,759,413	35,877,331	49,101,262	77,571,942
Excedente del ejercicio	11,545,659	8,498,856	18,117,918	13,223,931	28,470,680	34,072,008
TOTAL PATRIMONIO	145,930,387	189,375,129	207,493,047	220,716,978	249,187,658	283,259,666
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	236,745,922	293,324,618	334,003,094	374,623,722	435,748,201	510,435,116

Fuente: Cooperativa Coocampo



Tabla 4 Análisis Vertical del Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS P&G						
INGRESOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos Operacionales	1.743.555.342	2.006.628.728	2.762.743.440	3.387.592.206	4.153.762.809	5.093.217.963
Ejecución de proyectos			-	-	-	-
Otros ingresos operacionales		246.520.663	-	-	-	-
INGRESOS OPERACIONALES	1.743.555.342	2.253.149.391	2.762.743.440	3.387.592.206	4.153.762.809	5.093.217.963
Costo de Ventas	1.667.667.168	2.137.955.624	2.631.995.742	3.220.836.318	3.953.238.241	4.844.921.316
Gastos de ventas	28.996.949	69.254.766	65.432.545	92.177.696	105.701.403	134.098.144
Gastos AOM	25.500.568	19.883.294	24.380.292	39.719.996	42.679.515	56.025.512
Depreciaciones		2.517.775	2.517.776	2.517.776	2.517.776	2.517.776
Amortizaciones			-	-	-	-
Provisiones			-	-	-	-
TOTAL GASTO OPERACIONAL	1.722.164.685	2.229.611.459	2.724.326.355	3.355.251.786	4.104.136.935	5.037.562.748
UTILIDAD OPERACIONAL	21.390.657	23.537.932	38.417.085	32.340.420	49.625.874	55.655.215
Ingresos Financieros		-	-	-	-	-
Egresos Financieros		13.784.440	14.749.351	15.714.262	16.679.172	17.644.083
Financieros	-	- 13.784.440	- 14.749.351	- 15.714.262	- 16.679.172	- 17.644.083
Otros ingresos no operativos	2.800.653	4.059	1.402.356	703.208	1.052.782	877.995
Otros gastos no operativos	12.645.651	1.258.695	6.952.173	4.105.434	5.528.804	4.817.119
Otros ingresos / egresos	- 9.844.998	- 1.254.636	- 5.549.817	- 3.402.227	- 4.476.022	- 3.939.124
Resultado No Operacional	- 9.844.998	- 15.039.076	- 20.299.168	- 19.116.488	- 21.155.194	- 21.583.207
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)	11.545.659	8.498.856	18.117.918	13.223.931	28.470.680	34.072.008
Provisión Impuesto de renta	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	11.545.659	8.498.856	18.117.918	13.223.931	28.470.680	34.072.008
EBITDA	21.390.657	26.055.707	40.934.862	34.858.196	52.143.651	58.172.992

Fuente: Cooperativa Coocampo

CAPITULO II

DEFINICION DE LAS VARIABLES DEL DISEÑO DE LA HERRAMIENTA QUE FACILITAN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA COOPERATIVA COOCAMPO

La herramienta financiera que diseñar para la Cooperativa Coocampo, tiene como finalidad fortalecer la toma de decisiones por medio del mejoramiento del seguimiento por parte de los miembros del Consejo de Administración y así evitar la falta de liquidez y las consiguientes pérdidas, tiene una serie de variables para tener en cuenta para delimitar el campo de acción de esta.

En primer lugar, la Cooperativa Coocampo es una empresa perteneciente al sector de la economía solidaria, tiene como objeto social la producción y comercialización de productos lácteos y derivados, cuenta con 3 líneas de negocio: comercialización de leche cruda, producción de quesos y almacén de insumos agropecuarios y veterinarios, esta ha tenido un estable proceso de maduración.

Respecto al análisis de los involucrados, donde se obtiene información respecto a que son pequeños productores agropecuarios de leche, donde el 45% de los asociados se encuentran en el rango de edad entre los 50 y 70 años, además que el 41% de la población cuenta con primaria completa y el 36% con primaria incompleta, se obtiene la segunda variable, la cual arroja la necesidad de diseñar una herramienta de fácil manejo para la recopilación de información, pero robusta al momento de mostrar información.

La tercera variable para tener en cuenta dentro del proceso de análisis y diseño de la herramienta es información Financiera, la cual es provista por parte del área contable de la empresa; dentro de esta es de resaltar la importancia de contar con balance general y estado de resultados; partiendo de estos, se desarrollarán el análisis vertical, horizontal, razones de liquidez, de endeudamiento y de rentabilidad, con los cuales poder realizar las respectivas interpretaciones y recomendaciones.

Como cuarta variable se encuentra la información relacionada con las políticas de la empresa como los serían los días de cuentas por cobrar, crecimiento de clientes y asociados, etc.

Por último, la Cooperativa está en un proceso de estructuración operacional, razón por la cual no cuenta con una plantilla para la elaboración de los costos en la elaboración de quesos; por otro lado, esta es beneficiaria de un proyecto de cooperación internacional, financiado por el gobierno de Canadá, operado por la Asociación de Cooperativas de Canadá -ACC, por medio del cual está recibiendo la asesoría agroindustrial con la cual la Cooperativa obtiene ayuda para la estructuración de los procesos y procedimientos para la elaboración de los quesos, así como también recibe ayuda en el proceso contable; por estos motivos, no se cuenta con la información necesaria para determinar los indicadores de Operación.

CAPITULO III

DISEÑAR LA HERRAMIENTA FINANCIERA QUE LOGRAN OPTIMIZAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA COOPERATIVA COOCAMPO

La herramienta financiera diseñada con el objetivo de ayudar al Consejo de Administración a tomar decisiones que contribuyan al cumplimiento del objeto social de la empresa; se realiza utilizando Microsoft Office Excel, y es denominado Herramienta Financiera BCJ, la cual utiliza como datos de entrada los estados financieros.

La Herramienta Financiera BCJ se desarrolla teniendo en cuenta las características individuales de la Cooperativa Coocampo y las variables descritas en el capítulo anterior; esta herramienta funciona a partir de la entrada de la información del balance general y el estado de resultados; de acuerdo a la formulación realizada en las pestañas que se describirán, se logra obtener información importante para la toma de decisiones por parte del Consejo de Administración; dentro de los datos resultantes más importantes se pueden mencionar los indicadores de rentabilidad, endeudamiento, liquidez y los análisis vertical, horizontal, flujo de caja, tablero de control, entre otras.

CAPITULO IV

GENERAR PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA FINANCIERA DISEÑADAS PARA LA COOPERATIVA COOCAMPO

La herramienta financiera diseñada cuyo objetivo de tomar decisiones que contribuyan al objeto de la empresa. Para poner en marcha la funcionalidad de esta herramienta se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Objetivos de la herramienta:

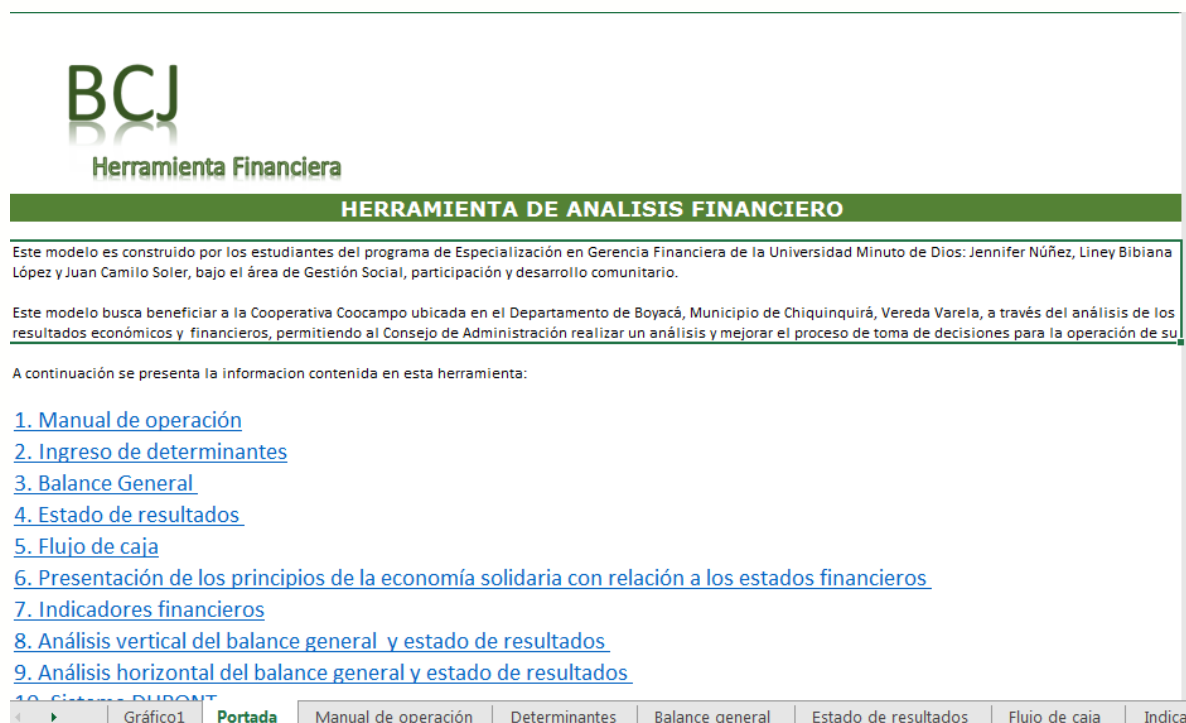
- Servir de guía para la toma de decisiones del Consejo de Administración en función de la ejecución de los recursos asignados por el presupuesto aprobado por la Asamblea General.
- Ayudar a mejorar los procesos estratégicos, tácticos y operativos.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Orientar a los cuerpos directivos acerca de la implementación del modelo de negocios.
- Servir como elemento de referencia para el proceso de análisis de la unidad de negocios de la Cooperativa Coocampo.

Características de la herramienta:

La herramienta permite al Consejo de Administración analizar varios periodos, el cumplimiento de las políticas de la empresa y el presupuesto anual. Este documento contiene:

Portada: En esta pestaña se encuentra información acerca de los autores, el objetivo de la creación de este documento, población beneficiada y los análisis de cada variable que se analiza. Con solo dar clic en cada uno de estos lo dirigirá a la siguiente hoja de cálculo que seleccione.


Ilustración 5 PORTADA en la Herramienta Financiera BCJ




Fuente: Creación Propia

1. Manual de operación: Esta pestaña permitirá a los miembros del Consejo de Administración conocer la funcionalidad de la herramienta, así mismo indica los pasos a seguir al momento de diligenciar la pestaña de determinantes.

Ilustración 6. MANUAL DE OPERACION en la Herramienta Financiera BCJ



BCJ
Herramienta Financiera



INSTRUCCIONES

Antes de iniciar, tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

1. Esta herramienta es efectiva en la medida de que se incluya bien los datos de la organización
2. Para diligenciar correctamente la herramienta se deben entender los siguientes conceptos:
 - A) Objetivo básico financiero: maximización de la riqueza de los asociados o la generación de valor de la empresa.
 - B) La toma de decisiones financieras se clasifican en tres categorías: -Inversión, -Financiación y -Excedentes.

-Inversión: Estas decisiones son las que determinan el tamaño de la empresa y afectan los activos de la misma; para este proceso se deben determinar los objetivos estratégicos aprobados por la Asamblea General en busca de responder lo siguiente: 1) ¿Cuál es el volumen de activos fijos que se desea mantener?. 2) ¿Cuál es el plazo concedido a los clientes para el pago de las ventas?. 3) ¿Cual es la cantidad de inventario deseado?.

-Financiación: Se determina la estructura financiera de la empresa y esta tiene que ver con los fondos para adquisición de activos, capital de trabajo y la operación de la misma.

-Excedentes: Identificar a la Asamblea General los beneficios y/o servicios a la empresa que vinculen y creen el sentido de pertenencia a la base social, por ende, los excedentes generados deben ser significativos para la contribución y la generación de valor.

3. A continuación se detallará la forma en que se debe diligenciar la herramienta por pestañas:
 Todas las hojas de calculo que se presentan en esta herramienta están formuladas a partir de la denominada "determinantes"; por lo tanto solo se deben ingresar datos en esta.

Fuente: Creación Propia

2. Determinantes: En esta pestaña se deben ingresar los datos de la empresa, los años a analizar, los estados financieros y de resultados; a partir de allí las pestañas siguientes se autocompletan y arrojan la información necesaria para dar inicio a un análisis y su respectiva toma de decisiones. Tenga en cuenta que al no diligenciar esta pestaña la herramienta no será funcional en el momento de procesar la información suministrada.

Es importante definir las políticas de la organización, se recomienda que éstas sean verificadas dentro del libro de actas del Consejo de Administración, así mismo, se debe contar con la tutoría del contador de la Cooperativa ya que de esta manera permitirá que la información suministrada sea directamente proporcionada del software contable.



Ilustración 8. BALANCE GENERAL en la Herramienta Financiera BCJ

BALANCE GENERAL Cooperativa Cocampo					
Miles de millones					
ACTIVO	2013	2014	2015	2016	2017
Efectivo equivalente al efectivo					
Caja					
Bancos					
Inversiones					
Inversiones en entidades asociadas					
Inventarios					
Inventarios					
Cuentas por cobrar y otras					
Deudores por venta de bienes					
Anticipos					
Total activo corriente					
Propiedad planta y equipo					
Terrenos					
Edificaciones					
Muebles y equipo de oficina					
Equipo de computo					
Enseres y enseres					
Maquinaria y equipo					
Depreciación propiedad planta y equipo					
Otros activos					
Activos intangibles					
Total activo no corriente					
Total Activo					
PASIVO	2013	2014	2015	2016	2017
Cuentas por pagar y otras					
Obligaciones financieras a corto plazo					

ACTIVO	2013	2014	2015	2016	2017
Total activo corriente					
Total activo no corriente					

PASIVO	2013	2014	2015	2016	2017
Total pasivo corriente					
Total pasivo no corriente					

Fuente: Creación propia

4. **Estado de resultados:** En esta pestaña la información de entrada se organiza en el formato de Estados de resultados y partir de la misma se generan unos gráficos que ayudan a la interpretación.

Ilustración 9. ESTADO DE RESULTADOS en la Herramienta Financiera BCJ

ESTADO DE RESULTADOS Cooperativa Cocampo					
Miles de millones					
	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS					
Ingresos por venta de bienes y servicios					
Ventas de insumos, materias primas agropecuarias					
Ventas de productos agropecuarios					
Cuentas de afiliación					
Total ingresos					
Costos					
Costo de insumos, materias primas agropecuarias					
Costos de productos agropecuarios					
Total costos					
Utilidad bruta					
Gastos de administración					
Gastos operacionales					
Beneficio a empleados					
Gastos generales					
Depreciación propiedad planta y equipo					
Total gastos de administración y ventas					
Utilidad operacional					
Otros ingresos					
Ingreso por valorización de inversiones					
Otros gastos					
Gastos financieros					
Gastos varios					
Utilidad antes de impuestos U.A.I					
Impuestos					
Excedente neto					

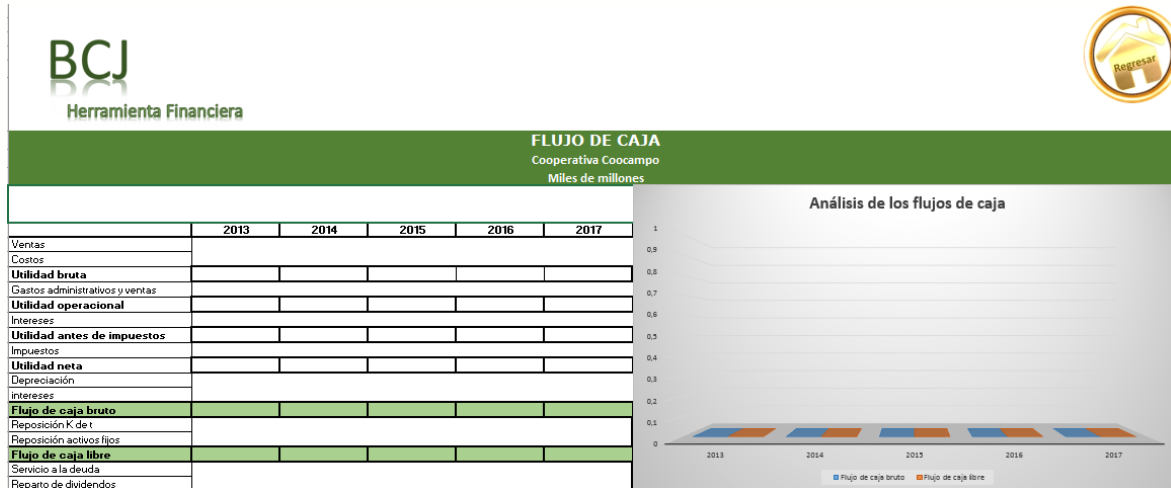
Gastos de administración	2013	2014	2015	2016	2017
Gastos operacionales					
Beneficio a empleados					
Gastos generales					
Depreciación propiedad planta y equipo					

Fuente: Creación Propia

5. Flujo de caja: Muestra los flujos de caja de los años analizados y unos gráficos

comparativos entre el flujo de caja bruto y el libre, los cuales ayudan a su interpretación.

Ilustración 10. FLUJO DE CAJA en la Herramienta Financiera BCJ

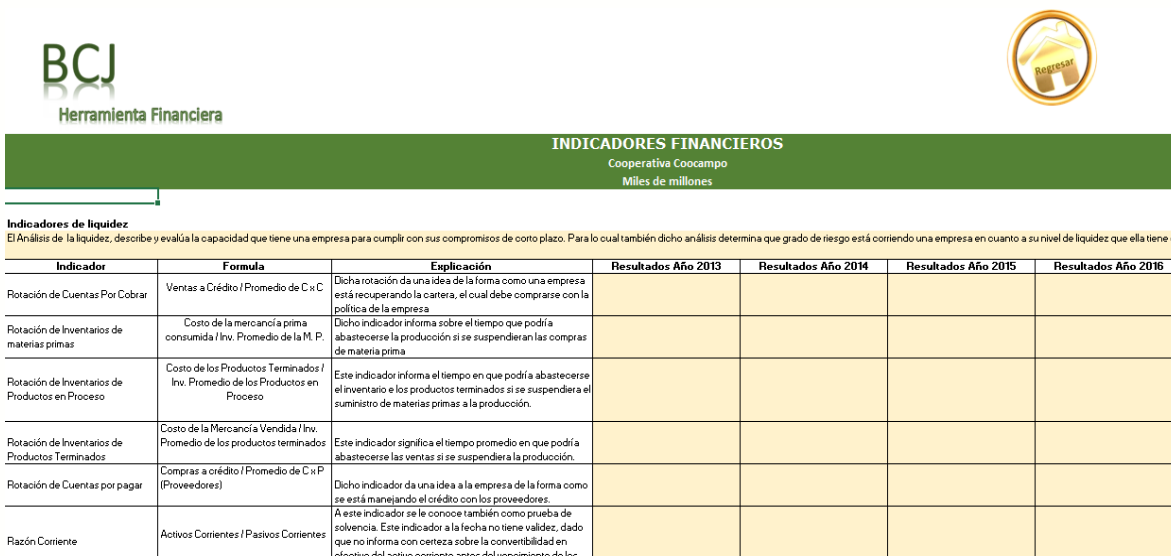


Fuente: Creación propia

6. Indicadores financieros: Esta pestaña arroja los principales indicadores financieros

para tener en cuenta al momento de hacer un análisis y las respectivas recomendaciones a la empresa.

Ilustración 11. INDICADORES FINANCIEROS en la Herramienta Financiera BCJ



BCJ Herramienta Financiera

INDICADORES FINANCIEROS
Cooperativa Cocampo
Miles de millones

Indicadores de liquidez
El Análisis de la liquidez, describe y evalúa la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus compromisos de corto plazo. Para lo cual también dicho análisis determina que grado de riesgo está corriendo una empresa en cuanto a su nivel de liquidez que ella tiene cor

Indicador	Formula	Explicación	Resultados Año 2013	Resultados Año 2014	Resultados Año 2015	Resultados Año 2016
Rotación de Cuentas Por Cobrar	Ventas a Crédito / Promedio de C x C	Dicha rotación da una idea de la forma como una empresa está recuperando la cartera, el cual debe comprarse con la política de la empresa				
Rotación de Inventarios de materias primas	Costo de la mercancía prima consumida / Inv. Promedio de la M. P.	Dicho indicador informa sobre el tiempo que podría abastecerse la producción si se suspendieran las compras de materia prima				
Rotación de Inventarios de Productos en Proceso	Costo de los Productos Terminados / Inv. Promedio de los Productos en Proceso	Este indicador informa el tiempo en que podría abastecerse el inventario e los productos terminados si se suspendiera el suministro de materias primas a la producción.				
Rotación de Inventarios de Productos Terminados	Costo de la Mercancía Vendida / Inv. Promedio de los productos terminados	Este indicador significa el tiempo promedio en que podría abastecerse las ventas si se suspendiera la producción.				
Rotación de Cuentas por pagar	Compras a crédito / Promedio de C x P (Proveedores)	Dicho indicador da una idea a la empresa de la forma como se está manejando el crédito con los proveedores.				
Razón Corriente	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	A este indicador se le conoce también como prueba de solvencia. Este indicador a la fecha no tiene validez, dado que no informa con certeza sobre la convertibilidad en efectivo del activo corriente antes del vencimiento de los				

Fuente: Creación propia

7. Principios de la Economía Solidaria: Muestra el cumplimiento de los principios de la economía solidaria con relación a los estados financieros, esto se hace tratándose de una empresa que hace parte de este sector de la economía. Sería importante medir el balance social de la organización partiendo de los resultados financieros y de la aplicación de los principios de la economía solidaria en la Cooperativa Coocampo.

Ilustración 12. PRINCIPIOS en la Herramienta Financiera BCJ

BCJ

Herramienta Financiera



BALANCE SOCIAL

	2013	2014	2015	2016	2017
Principios del Cooperativismo					
1. Adhesión libre y voluntaria					
Datos del Estado de resultados Base social al finalizar el año Digite aquí el No de asociados nuevos Digite aquí el No. asociados retirados					
2. Gestión democrática					
Datos del balance general Digite aquí el número de asociados hábiles Digite aquí el número de asociados inhábiles					
3. Participación económica de los asociados					
Datos del balance general Digite aquí el número de asociados hábiles Digite aquí el número de asociados inhábiles Digite aquí el monto de cuotas de administración extraordinaria Digite aquí el valor en \$ del aporte anual por asociado					
4. Autonomía e independencia					
Datos del estado de resultados Fondo social de educación Fondo social de solidaridad Reserva para protección de aportes					

Fuente: Creación propia

8. Análisis vertical: Esta pestaña muestra la participación de cada cuenta del balance y de los estados de resultados, para de esta manera realizar el análisis de cada uno de estos y realizar las respectivas interpretaciones y recomendaciones.

Ilustración 13. ANALISIS VERTICAL en la Herramienta Financiera BCJ






BALANCE GENERAL					
Cooperativa Coocampo					
Miles de millones					
ACTIVO	2013	2014	2015	2016	2017
Efectivo equivalente al efectivo					
Caja					
Bancos					
Inversiones					
Inversiones en entidades asociadas					
Inventarios					
Inventarios					
Cuentas por cobrar y otras					
Deudores por venta de bienes					
Anticipos					
Total activo corriente					
Propiedad planta y equipo					
Terrenos					
Edificaciones					

Fuente: Creación propia

9. **Análisis horizontal:** Esta pestaña muestra la comparación de cada cuenta del balance y de los estados de resultados de esta manera realizar el análisis de cada uno de estos frente a su año anterior, para luego realizar las respectivas interpretaciones y recomendaciones.

Ilustración 14. ANALISIS HORIZONTAL en la Herramienta Financiera BCJ

BALANCE GENERAL				
Cooperativa Coocampo				
Miles de millones				
	2014 - 2013	2015 - 2014	2016 - 2015	2017 - 2016
	Var absoluta	Var absoluta	Var absoluta	Var absoluta
ACTIVO				
Efectivo equivalente al efectivo				
Caja				
Bancos				
Inversiones				
Inversiones en entidades asociadas				
Inventarios				
Inventarios				
Cuentas por cobrar y otras				
Deudores por venta de bienes				
Anticipos				
Total activo corriente				

Fuente: Creación propia

10. Alerta para toma de decisiones: Esta pestaña permite que el lector evidencie en cada indicador cuál de ellos está dentro de la política de la Cooperativa Coocampo y si se encuentra fuera de rango le genera una alerta en el proceso.

Ilustración 15. ALERTA TOMA DE DECISIONES en la Herramienta Financiera BCJ

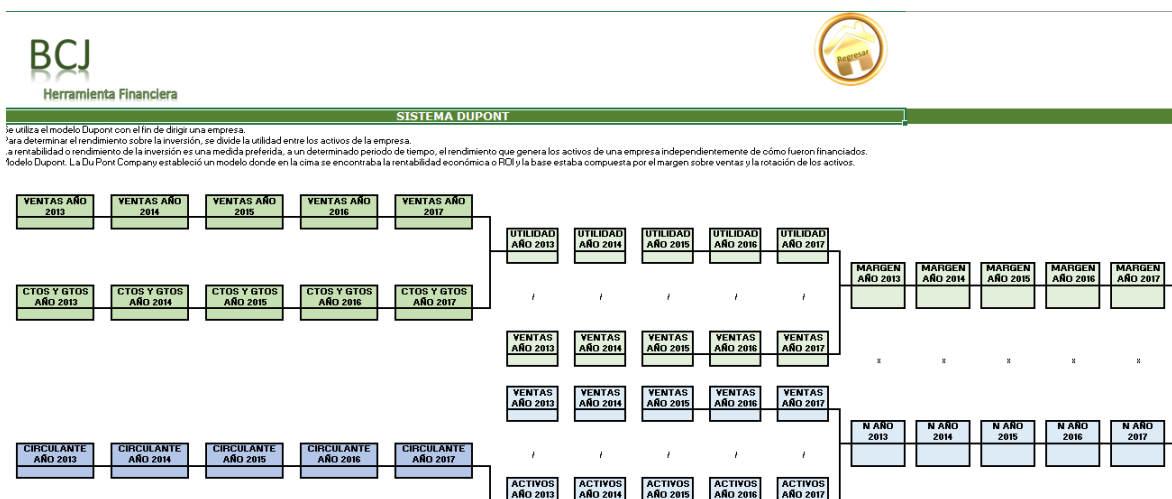



ALERTAS PARA TOMA DE DECISIONES							
Cooperativa Coocampo							
Miles de millones							
Indicador	2013	2014	2015	2016	2017	Política	Resultado
Indicadores de liquidez							
Rotación de Cuentas Por Cobrar							PROBLEMAS DE RECAUDO
Rotación de Inventarios de Productos Terminados						2	MAYOR CANTIDAD DE DIAS EN ROTACION
Rotación de Cuentas por pagar						2	LIQUIDEZ PARA PAGO
Razón Corriente							DENTRO DE LA POLITICA
Prueba Acida						1	EXCESO DE LIQUIDEZ
Activo Corriente							DENTRO DE LA POLITICA
Rotación de Activos Corrientes						2	EXCESO DE ROTACION
Capital de trabajo neto operacional							
Productividad del Capital de Trabajo							
Productividad del Capital de Trabajo							
Indicadores de rentabilidad							
Rentabilidad del Activo:							
Rentabilidad Operacional del Activo (ROA)						20%	RENTABILIDAD DEL ROA ENCIMA DE LO ESPERADO
Rentabilidad del Activo Antes de Impuestos:						30%	RENTABILIDAD DEL ACTIVO ANTES DE IMPUESTOS POR ENCIMA DE LO ESPERADO
Rentabilidad del Activo Neto (RAN):						35%	RENTABILIDAD DEL RAN ENCIMA DE LO ESPERADO
Margen Bruto						30%	MARGEN BRUTO POR ENCIMA DE LO ESPERADO
Margen Operacional						25%	MARGEN OPERACIONAL POR ENCIMA DE LO ESPERADO
Margen Neto						20%	MARGEN BRUTO POR ENCIMA DE LO ESPERADO
Rentabilidad del Patrimonio Antes de Impuestos						30%	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO POR ENCIMA DE LO ESPERADO
Rentabilidad Neta del Patrimonio (RCE)						35%	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO NETO POR ENCIMA DE LO ESPERADO

Fuente: Creación propia

11. Herramienta Dupont: Esta pestaña permite que el lector de la gráfica mire el rendimiento sobre la inversión.

Ilustración 16. SISTEMA DUPONT en la Herramienta Financiera BCJ



Fuente: Creación propia

12. Amortización: Son los pagos periódicos teniendo en cuenta el monto del crédito, los meses a cancelar el crédito y el interés periódico. Esta tabla de amortización la encontrará tanto por meses como por años.

Ilustración 17. TABLA DE AMORTIZACION en la Herramienta Financiera BCJ

Herramienta Financiera

TABLA DE AMORTIZACIÓN
 Cooperativa Coo campo
 Miles de millones

Tabla de amortización mensual

PRESTAMO		Monto del crédito													
Plazo (en meses)		Años para pagar crédito													
Interés efectivo anual		Tasa de interés efectivo anual													
Cuota fija															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SALDO INICIAL DE LA DE															
CUOTA FIJA															
INTERES															
CAPITAL															
SALDO FINAL															

Tabla de amortización anual

PRESTAMO		Monto del crédito					
Plazo (en años)		Años para pagar crédito					
Interés efectivo anual		Tasa de interés efectivo anual					
Cuota fija							
			1	2	3	4	5
SALDO INICIAL DE LA DE							
CUOTA FIJA							
INTERES							
CAPITAL							
SALDO FINAL							

CONCLUSIONES

Respecto al diagnóstico al proceso financiero de la Cooperativa Coocampo se encuentra que, a pesar de contar con fortalezas en el área jurídica y legal, en lo que atañe al proyecto sus aspectos financieros, tributarios y análisis de datos, estos son básicos y la interpretación para la toma de decisiones es mínima; de acuerdo con lo anterior, se concluye que es indispensable el diseño e implementación de la herramienta financiera para fortalecer estos aspectos en el Consejo de Administración.

La cooperativa Coocampo cuenta con una estructura financiera y tributaria adecuada, sin embargo, se debe fortalecer las habilidades de los miembros del Consejo de Administración. Las decisiones del Consejo deben soportarse en los históricos contables y en las proyecciones realizadas de la operación del modelo de negocios.

Es importante brindar capacitación a los integrantes de los cuerpos directivos sobre análisis financiero y del sector lácteo. De acuerdo a la herramienta financiera se debe prestar atención en:

Análisis de la rotación de los inventarios

Rentabilidad del Activo

Rentabilidad del patrimonio

Margen bruto

Margen operacional

RECOMENDACIONES

Luego del análisis y conclusión respecto a la Herramienta Financiera BCJ para ser utilizada por el Consejo de Administración de la Cooperativa Coocampo para que sea de ayuda en el proceso de toma de decisiones, se considera prudente plantear las siguientes recomendaciones:

En primer lugar, complementar la herramienta diseñada a partir de este proyecto con una cartilla instructiva, en la cual se enseñe la importancia de la toma de decisiones a partir de indicadores financieros en pro de mejorar la rentabilidad del negocio, y la cual enseñe los con mayor amplitud los conceptos financieros resultantes de la Herramienta Financiera BCJ.

Segundo, se recomienda capacitar a los miembros del Consejo de Administración, enseñándoles el rol fundamental en el proceso de toma de decisiones, para que estas se basen en información real, evitando por el basarse en la intuición.

Como tercera recomendación cabe la pena mencionar la importancia de definir las políticas de la empresa como en temas esenciales como lo son: días de cuentas por cobrar, rotación de inventarios, crecimiento de clientes y asociados, etc.

Finalmente la herramienta financiera deberá ser estructurada operacionalmente para todas las unidades de negocio, permitiendo así un óptimo resultado en su desempeño financiero.



ANEXOS

Anexo 1. Autorización Publicación de Documentos en el Repositorio Colecciones digitales.

		AUTORIZACIÓN PUBLICACIÓN DE DOCUMENTOS EN EL REPOSITORIO COLECCIONES DIGITALES		VERSIÓN:	1.0
				CÓDIGO:	FR-RA-BLI-05
		Gestión de Recursos Académicos		FECHA:	08-feb-18
Fecha Solicitud					
1. DATOS DE PUBLICACIÓN					
(Tesis, trabajo de grado, monografía, artículo, video, conferencia, libro, imagen, fotografía, audio, presentación, trabajos de grado u otros) y de(s) autor(es)					
Documento de Identidad		Apellidos	Nombres	Correo Electrónico	
Tipo	Número				
CC	52850600	Lopez	Liray Bibiana	lopez59@uniminuto.edu.co	
CC	80875235	Soler Cabezas	Juan Camilo	jolsencab@uniminuto.edu.co	
CC	1015403264	Núñez Vargas	Jennifer Andrea	juanvaz@uniminuto.edu.co	
Título del Documento		DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL ESTUDIO DE CASO DE LA COOPERATIVA COCCAMPO			
Nombre del Evento Origen (Si aplica)					
Fecha del Evento (Si aplica)					
Palabras Claves (Materias):		Finanzas, análisis financiero, análisis vertical, análisis horizontal, sistema deport, flujo de caja, razones financieras			
2. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE DOCUMENTOS EN EL REPOSITORIO COLECCIONES DIGITALES UNIMINUTO					
<p>Mediante este documento autorizo a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, para publicar el documento (tesis, trabajo de grado, monografía, artículo, video, conferencia, libro, imagen, fotografía, audio, presentación u otro) que a la fecha entrego en formato digital, y doy plena autorización a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, de forma indefinida, para que según los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, la Ley 44 de 1993, leyes y jurisprudencia vigente al respecto, haga publicación de éste en el Repositorio Colecciones Digitales Uniminuto, ubicado en el sitio Web http://repository.uniminuto.edu:8000/jspui/ para fines educativos y recreativos. Esta autorización es válida para las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato digital, electrónico, virtual y para usos en redes, internet, edinet, cualquier formato o medio conocido o por conocer.</p> <p>EL AUTOR expresa que el documento (tesis, trabajo de grado, monografía, artículo, video, conferencia, libro, imagen, fotografía, audio, presentación u otro) objeto de la presente autorización es original y lo elaboró sin quebrantar ni suplantar los derechos de autor de terceros, y de tal forma, el documento (tesis, trabajo de grado, monografía, artículo, video, conferencia, libro, imagen, fotografía, audio, presentación u otro) es de su exclusiva autoría y tiene la titularidad sobre éste. En caso de queja o acción por parte de un tercero referente a los derechos de autor sobre el documento (tesis, trabajo de grado, monografía, artículo, video, conferencia, libro, imagen, fotografía, audio, presentación u otro) en cuestión, EL AUTOR asumirá la responsabilidad total y saldrá en defensa de los derechos aquí autorizados; para todos los efectos, la Corporación Universitaria Minuto de Dios actúa como un tercero de buena fe.</p> <p>Toda persona que consulte ya sea el Repositorio Colecciones Digitales Uniminuto, como el Catálogo en línea u otro medio electrónico, podrá copiar apartes del texto citando siempre la fuente, es decir el título del trabajo y el autor. Esta autorización no implica renuncia a la facultad que tengo de publicar total o parcialmente la obra en otros medios.</p> <p>La autorización debe estar respaldada por las firmas de todos los autores del documento (tesis, trabajo de grado, monografía, artículo, video, conferencia, libro, imagen, fotografía, audio, presentación u otro).</p>					
Si Autorizo <input type="checkbox"/>		No Autorizo <input type="checkbox"/>			
3. FIRMAS DE AUTOR (ES)					
Firma Autor 1:			Firma Autor 2:		
Bibiana Lopez					
Documento de Identidad No. 52850600			Documento de Identidad No. 80875235		
Firma Autor 3:			Firma Autor 4:		
Jennifer Nuñez Vargas					
Documento de Identidad No. 1015403264			Documento de Identidad No. _____		



Anexo 2. Autorización Coocampo

*COOPERATIVA MULTIACTIVA DE CAMPESINOS EMPRENDEDORES DE BOYACA "COOCAMPO"
NIT 900645613-8*

Chiquinquirá 03/ 08/ 2017

SEÑORES:
UNIMINUTO
Facultad de Posgrados
Especialización en Gerencia Financiera
Bogotá

Cordial Saludo,

En calidad de Representante Legal de la Cooperativa "COOCAMPO" con NIT 900645613-8 me permito autorizar la publicación y utilización del nombre de la Cooperativa Coocampo como estudio de caso realizado, para el proyecto de grado de la especialización en Gerencia Financiera de los estudiantes Liney Bibiana López, Jennifer Nuñez y Juan Camilo Soler.

Atentamente,

DIADIRA ESPERANZA RIAÑO PEÑA

Representante Legal

CC. 51.698.519

APÉNDICE

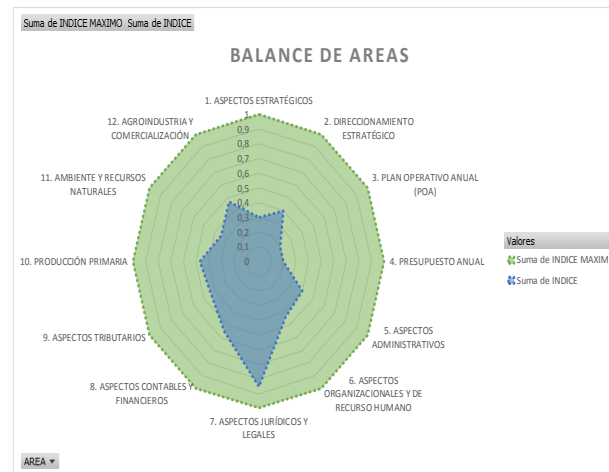
Proyecto de cooperación internacional, financiado por el gobierno de Canadá, operado por la Asociación de Cooperativas de Canadá -ACC-

“Mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las mujeres y los hombres asociados en Cooperativas y Asociaciones productoras de comunidades rurales en departamentos seleccionados de Colombia”

Prediagnóstico.

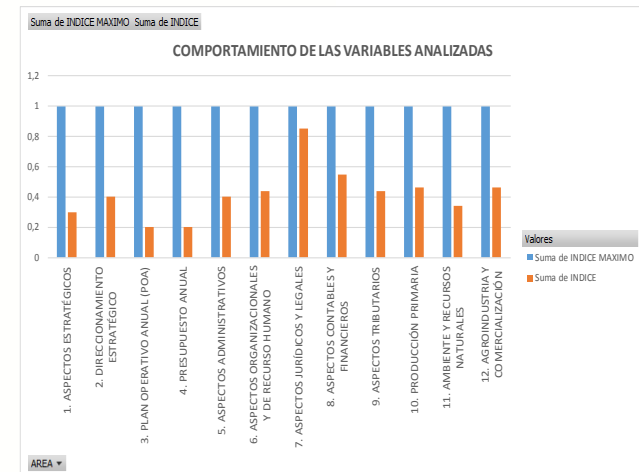
DE CLICK EN LOS BOTONES PARA IR A LAS DIFERENTES HOJAS DEL LIBRO

1. INSTRUCCIONES	16. VENTAS ACTUALES
2. EVALUACION INICIAL	17. ANALISIS DE VENTAS
3. PREDIAGNOSTICO	18. CAPACITACION E INVERSIONES
4. MISION	19. MATRIZ DE OBJETIVOS-ACTIVIDADES
5. VISION	20. ESTRUCTURA DE COSTOS
6. FODA 1	21. INGRESOS
7. FODA 2	22. OTROS PLANES
8. PRODUCTO	23. FLUJO DE CAJA
9. CONSUMIDOR Y SEGMENTACION	24. FINANCIACION
10. PROPUESTA DE VALOR	25. PLAN DE NEGOCIOS MODELO CANVAS
11. COMUNICACION Y DISTRIBUCION	26. BSC-INDICADORES - TABLERO DE COMANDOS
12. RELACIONES CON LOS CLIENTES	27. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
13. RECURSOS CLAVE	
14. ACTIVIDADES CLAVE	
15. RED DE ALIADOS	



Esta gráfica muestra qué tan balanceada está la organización, el resultado actual es el azul y el ideal es el verde, lo que debe buscar la organización es un balance en todas sus áreas de manera que se tenga lo más parecido a una "torta" y no a "porciones de torta". Los resultados son un índice, no son valores absolutos.

ANALICE LA GRÁFICA Y PREGUNTESE SI LA ORGANIZACION ESTA BALANCEADA (CON FORMA DE TORTA) O DESBALANCEADA (CON FORMAS IRREGULARES), PREGUNTESE CUALES SON LAS CAUSAS DE ESE RESULTADO Y ESCRIBA LAS POSIBLES ACCIONES QUE SE PODRIAN HACER PARA MEJORAR EL BALANCE DE LA ORGANIZACIÓN.



Esta grafica muestra el desempeño de cada variable analizada en la organización, el resultado actual es el rojo y el ideal es el azul.

ANALICE LA GRÁFICA Y CONCLUYA CUALES AREAS REQUIEREN MAYOR ATENCIÓN, YA QUE ESTAS PROBABLEMENTE, EVIDENCEN DEBILIDADES DEL NEGOCIO, ASÍ MISMO, EN LAS AREAS CON MAYOR RESULTADO ES POSIBLE QUE SE ENCUENTREN "FORTALEZAS" DEL NEGOCIO, Y DESDE ESTE ANALISIS SE PUEDE IR ENCONTRANDO LA "VENTAJA COMPETITIVA DEL NEGOCIO", ES DECIR, AQUELLAS COSAS QUE HACEN SU NEGOCIO DIFERENTE DE LOS DEMAS, LAS COSAS QUE LO HACEN UNICO. TENGALAS EN CUENTA PARA EL ANALISIS FODA QUE HARA MAS ADELANTE

Evaluación Inicial

ESTE ES UN TEST QUE ANALIZA CUATRO AREAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DOCE VARIABLES DE LA MISMA.

POR FAVOR RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS CON TOTAL HONESTIDAD DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS DESCRITOS EN LA TABLA, RECUERDE

QUE ES UNA EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN REALIZADA POR EL LIDER DE LA MISMA Y EL ASESOR DE NODO

						FECHA	04/08/2017
IDENTIFICACIÓN	Nombre y Sigla de la entidad participante:	COOPERATIVA MULTIACTIVA DE CAMPESINOS EMPRENDEDORES DE BOYACA " COOCAMPO"					
	Tipo:	COOPERATIVA					
	Número total de Asociad@s	113	No de Hombres	86	No. De Mujeres	27	
	Actividad productiva:	PRODUCCION Y TRANSFORMACION DE LECHE					
	Fecha de constitución:						
	NIT:						

	Nombre del Representante legal:	ESPERANZA RIAÑO					
	No. Documento de identificación:						
UBICACIÓN	Departamento:	BOYACA					
	Municipio:	CHIQUINQUIRA					
	Vereda:	VARELA CHIQUINQUIRA Y DIAMANTE BRICEÑO					
	Dirección:	LOCAL 65 PLAZA DE MERCADO					
	Teléfonos:	3114716306					
METODOLOGÍA							
<p>1. Se calificará cada criterio usando la “Guía de criterios de calificación”, en donde se asignará un máximo de 5 puntos, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.</p> <p>2. Las casillas “HALLAZGO/ESTADO ACTUAL” y “ASESOR DE NODO Califique de 1 a 5”.</p> <p>3. La casilla "OBSERVACIONES/EXPLICACIONES/COMENTARIOS" debe diligenciarse de manera obligatoria por el Asesor de nodo que adelanta el diagnóstico, allí consignará toda aquella información que considere de importancia.</p> <p>4. Los resultados de la calificación pueden verse en la hoja de “PREDIAGNOSTICO”</p>							

NOTA: Si el parámetro a evaluar No Aplica (NA), por favor asigne la opción NA.

INFORMACIÓN IMPORTANTE							
<p>1. La presente evaluación de prediagnóstico, no implica obligatoriedad ni compromiso alguno del ACC – GESTANDO, ni genera derecho a recibir la intervención de IMPACT.</p> <p>2. La información total o parcial consignada en este documento tiene carácter confidencial y en caso de ser copiada, reproducida o publicada se solicitará la autorización pertinente al representante legal de la entidad.</p>							
CRITERIOS A CALIFICAR DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS DE LA DERECHA					ASESOR DE NODO Califique de 1 a 5	REPRESENTANTE DE LA ORGANIZACION Califique de 1 a 5	CALIFICACIÓN PONDERADA
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL							
1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS							
MISIÓN: ¿La organización tiene una visión escrita que es clara y fácil de entender?					5	2	26



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

VISIÓN: ¿La organización tiene una misión escrita que es clara y fácil de entender?	5	2	
PRINCIPIOS: ¿La misión y visión es consistente con los principios del cooperativismo?	5	1	
VALORES: ¿La misión y visión denotan pautas orientadoras de conducta de los asociados?	5	1	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS			
COOCAMPO en su Plan Estratégico estableció su Misión, Visión, Principios y valores. Su Misión y Visión son consistentes con los principios y denotan conductas de los asociados.			
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: ¿La organización tiene definido un plan estratégico?	5	2	28
ANÁLISIS EXTERNO: Identifica con claridad las OPORTUNIDADES y AMENAZAS	5	2	
ANÁLISIS INTERNO: Identifica con claridad las FORTALEZAS y DEBILIDADES	5	2	
METAS ESTRATÉGICAS POTENCIALES (MEP): ¿El análisis de la matriz FODA les permite plantear metas estratégicas medibles y alcanzables en un lapso de tiempo dado? Por ejemplo, en relación con políticas actuales y futuras de financiamiento, desarrollo de productos y servicios, recursos humanos, ubicación entre otros.	5	2	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS			

COOCAMPO en su Direccionamiento Estratégico realiza un análisis externo (oportunidades y amenazas) detallando cada una de ellas y luego el análisis interno (Fortalezas y Debilidades) describiendo los detalles que fortalecen y las debilidades a superar por la organización.			
3. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)			
POA: ¿La organización tiene definido un POA?	1	1	5
¿El POA incluye un presupuesto, especifica el responsable de las actividades y la fecha límite para lograrlas?	1	1	
¿Se informa a los asociados sobre el nivel de avance o implementación del POA?	1	1	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS			
COOCAMPO no cuenta con Plan Operativo Anual (P.O.A) dado el reciente inicio de la asesoría del Proyecto IMPACT.			
4. PRESUPUESTO ANUAL			
PRESUPUESTO ANUAL: ¿La organización tiene definido un Presupuesto anual?	1	1	5
¿El presupuesto anual se encuentra correctamente desagregado durante los 12 meses del año?	1	1	
¿Revisan y analizan la ejecución presupuestal periódicamente?	1	1	



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

¿Realizan ajustes o traslados presupuestales?	1	1	
¿Llevan un presupuesto diferenciado por línea de producto o servicio?	1	1	
¿Se informa con regularidad a los asociados sobre la ejecución presupuestal?	1	1	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS			
COOCAMPO no ha elaborado Presupuesto Anual pero dentro de cada reunión de Consejo de Administración se analiza el Flujo de Caja como una manera de saber con que dinero cuentan y su movimiento del último mes.			
5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS			
5.1. ASAMBLEA GENERAL			
¿Realizan asamblea general anual?	5	5	16,5
¿Cuentan con el reglamento de asamblea general?	3	5	
¿Llevan libro de actas de asamblea?	5	3	
¿El libro de actas se encuentra registrado ante La Cámara de Comercio u otro organismo?	5	2	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS			
COOCAMPO realiza su reunión anual de Asamblea General dentro de los términos establecidos por la ley, llevan las actas de acuerdo con las exigencias.			



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

5.2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN O JUNTA DIRECTIVA			
¿Realizan reuniones mensuales?	4	2	11
¿Cuentan con el reglamento de Consejo de administración o Junta directiva?	2	2	
¿Llevan libro de actas de Consejo o Junta directiva?	5	1	
¿El libro de actas se encuentra registrado ante La Cámara de Comercio u otro organismo?	5	1	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS			
COOCAMPO trata de realizar mensualmente sus reuniones de Consejo de Administración, no cuentan con reglamento de este, pero tratan de darle un manejo ordenado con un orden del día establecido previamente y evacuando diligentemente los temas tratados y sus actas se encuentran registradas y se envían previamente por medio magnético.			
5.3. JUNTA DE VIGILANCIA O FISCAL			
¿Realizan reuniones mensuales?	3	1	6,66666667
¿Cuentan con reglamento de Junta de vigilancia o funciones del Fiscal?	1	1	
¿Llevan libro de actas de Junta de vigilancia? o ¿Archivo documental de reuniones?	3	1	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS			
La Junta de Vigilancia de COOCAMPO participa de las reuniones de Consejo de Administración y fija sus posesiones de acuerdo con los temas tratados. Recientemente inicio la elaboración de actas recogiendo sus intervenciones en las reuniones de Consejo.			



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

5.4. REVISORÍA FISCAL			
¿Cuentan con Revisoría fiscal?	1	1	2
¿El Revisor/a fiscal firma los Estados Financieros y los dictamina?	1	1	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS			
No existe Revisor Fiscal			
5.5. COMITÉS ESPECIALES O DE TRABAJO			
¿Cuentan con Comité de Educación?	5	1	6
¿Cuentan con Comité de Solidaridad?	5	1	
¿Cuentan con otro tipo de comité? (En observaciones incluyan cuáles)	1	1	
¿Los comités de educación y solidaridad cuentan con reglamentos?	1	1	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS			
Dado que es reciente la constitución de la Cooperativa aún no ha sido necesario el nombramiento de comités especiales diferentes a los obligatorios de Ley.			
6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y DE RECURSO HUMANO			



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

¿Los asociados evidencian conocer los estatutos de su Empresa?	3	1	22,18181818
¿El objeto social se ajusta a las necesidades de los asociados y la organización?	5	3	
¿Los estatutos permiten el ingreso de nuevos asociados?	5	3	
¿La organización tiene reglamentada la prestación de sus servicios?	2	2	
¿Cuentan con el reglamento de manejo de libros de actas?	1	1	
¿La organización cuenta con: ¿Organigrama, ¿Manual de funciones, Manual de procesos administrativos?	2	1	
¿Contratan al personal requerido de acuerdo con las necesidades de la organización y al perfil del empleado?	3	3	
¿El tamaño y la composición del personal administrativo son consistentes con la estructura y las actividades de la organización?	4	2	
¿Llevan archivo de los empleados actuales? (Historial de los empleados)	3	2	
¿Pagan nómina (honorarios, jornales, destajo, otros)?	4	4	
¿Los empleados están afiliados al Sistema de Seguridad Social?	5	2	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS			

El Consejo de Administración se ha preocupado porque sus asociados en su totalidad conozcan los estatutos y el cumplimiento de las normas estatutarias y de Ley.			
7. ASPECTOS JURÍDICOS Y LEGALES			
¿Cuentan con Personería Jurídica vigente?	5	5	23,125
¿El Estatuto está ajustado a la Ley?	5	5	
¿En las Cooperativas Multiactivas se cumplen las Normas Legales de cada actividad o sección económica?	5	2	
¿Se encuentra registrada ante la Cámara de Comercio y Superintendencia de Economía Solidaria o la Secretaria Departamental correspondiente?	5	5	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS			
Cuenta con los registros correspondientes ante la Cámara de Comercio y Superintendencia de Economía Solidaria y los Estatutos se ajustan a la Ley.			
8. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS			
¿Realizan Balance General y se encuentra disponible para los demás asociados?	5	5	33,1875



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

¿Realizan Estado de Pérdidas y Ganancias y/o de Resultados y se encuentran disponibles para los asociados?	5	5	
¿Realizan Análisis Financiero?	5	2	
¿Llevan Contabilidad de Costos, por línea de producto, proyectos o sección?	2	1	
¿Llevan Libros o registros de Aportes Sociales?	5	1	
¿Llevan el Plan Único de Cuentas (PUC) específico del sector solidario?	5	1	
RENDICIÓN DE CUENTAS: ¿Envían reportes al ente de control (Supersolidaria, Secretaria de Gobierno Municipal, Fiscal del consejo de dirección)?	5	2	
¿Poseen cuenta bancaria activa?	5	5	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS			
De las áreas empresariales de la Empresa que mejor manejo se le ha dado de acuerdo con las normas es la Contable y Financiera.			
9. ASPECTOS TRIBUTARIOS			
¿Se encuentran al día en la presentación de Declaración en la Fuente?	5	1	18
¿Se encuentran al día en la presentación del IVA?	5	3	
¿Se encuentran al día en la presentación de la Declaración de Renta?	5	3	



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

¿Cumple con la declaración de Industria y Comercio?	5	3	
¿Cumple la Organización con la remisión de recursos del excedente para educación formal?	5	1	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS			
COOCAMPO se destaca por su manejo tributario de acuerdo con las normas el cual es influido por la Gerencia quien es Contadora conocedora de las normas.			
DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO			
10. PRODUCCIÓN PRIMARIA			
¿Demuestran conocimiento de los procesos productivos que llevan a cabo en sus fincas o parcelas o planta de producción?	4	3	25,5
¿Poseen un sistema productivo estandarizado? (Paquete tecnológico)	3	2	
¿Describen en detalle los productos que oferta la entidad, sus características y factores diferenciadores?	4	3	
¿Cuentan con estructura de costos e ingresos generados por la actividad productiva?	4	1	
¿Conocen con precisión los volúmenes producidos de manera asociativa e individual?	3	4	
¿Manejan inventarios? o ¿Tienen producto en stock?	2	2	



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

¿Poseen la maquinaria indispensable para llevar a cabo el proceso productivo?	4	3	
¿Cuentan con asistencia técnica o acompañamiento institucional actualmente?	5	2	
¿Poseen infraestructura o equipos dados en comodato por los entes territoriales?	1	1	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS			
La Constitución de la Cooperativa estuvo motivada para transformar el producto leche en derivados y dentro de los procesos se ha preocupado por la calidad de la leche materia prima esencial impulsando las buenas prácticas ganaderas y la estandarización de procesos.			
11. AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES			
¿Han recibido formación en conservación de recursos naturales?	4	2	20,57142857
¿Implementan acciones de manejo sostenible en las unidades productivas?	3	2	
¿Implementan o promueven acciones de agricultura limpia u orgánica?	3	2	
¿Promueven la reducción de productos agroquímicos?	3	2	
¿Poseen sellos verdes o ecológicos?	1	1	
¿Aplican BPA o promueven la aplicación de estas?	3	1	
¿Disponen correctamente los residuos generados por la actividad productiva?	3	2	
OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS			

Las Buenas Prácticas Ganaderas B.P.G es uno de los objetivos prioritarios y por consiguiente el manejo del recurso agua en buenas condiciones es fundamental para la Cooperativa.

12. AGROINDUSTRIA Y COMERCIALIZACIÓN			
¿Adelantan procesos de transformación o agroindustria?	5	5	32,5
¿Identifica un valor agregado en sus productos?	5	3	
¿Cuenta con los permisos exigidos para el desarrollo de la actividad? (INVIMA, ICA, CAR, Secretaria de Salud, entre otros)	3	3	
¿Tienen aseguramiento de la calidad? (HACCP, ISO)	1	1	
¿Aplican Buenas Prácticas de Manufactura - BPM?	5	1	
¿Han recibido formación en estrategias de mercadeo?	2	1	
¿Implementan estrategias de mercado como publicidad, diseño de imagen?	3	3	
¿Conoce sus principales competidores?	3	2	
¿Describe con claridad sus clientes?	3	2	
¿El mercado es local o regional?	5	5	
¿El mercado es nacional?	1	1	
¿Tienen plan exportador o exportan actualmente?	1	1	



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

OBSERVACIONES/ EXPLICACIONES/COMENTARIOS							
TOTAL							281
DATOS DE QUIEN ELABORA EL DIAGNÓSTICO				DATOS DE QUIEN RESPONDE EL DIAGNÓSTICO			
NOMBRE	MARCO TULIO PADILLA ACOSTA			NOMBRE	ESPERANZA RIAÑO PEÑA		
CARGO	ASESOR DE NODO BOYACA			CARGO	GERENTE		



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos

Bibliografía

- Anaya, A. F., & Gomez , G. (s.f.). *ModeloFinanciero.xls - Biblioteca Digital*. Recuperado el 08 de 05 de 2017, de bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/43/3/ModeloFinanciero.xls
- Banco de la República. (2015). *Subgerencia Cultural del Banco de la República*. Obtenido de Generalidades del Cooperativismo Cartilla No. 1- Sena (1985): <http://www.banrepcultural.org/node/66197>
- Bernal Torres, C. A. (2014). *Introducción a la administración de las organizaciones*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia S.A.S.
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia S.A.S.
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 27 de 04 de 2017
- Correa Garcia, J. A., Ramírez Bedoya, L. J., & Castaño Rios, C. E. (2009). Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia. Contaduría Universidad de Antioquia.
- Estupiñán Gaitán, R. (2009). *Estado de flujos de efectivo y de otros flujos de fondo (2a. ed.)*. Ecoe Ediciones. Obtenido de Estupiñán Gaitán, Rodrigo (2009). Estado de flujos de efectivo y de otros flujos de fondo (2a. ed.) Ecoe Ediciones
- Groppelli, A. (2000). Finance Barron's educational . New York.
- Gutiérrez Carmona, J. (2011). *Modelos financieros con Excel: herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales (2a. ed.)*. Bogotá: ProQuest ebrary. Obtenido de Gutiérrez Carmona, Jairo. Modelos financieros con Excel: herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales (2a. ed.). Bogotá, CO: Ecoe Ediciones, 2011. ProQuest ebrary. Web. 25 February 2017.
- Martínez Prieto, M. (01 de 02 de 2014). www.eoi.es. (E. E. INDUSTRIAL, Ed.) Recuperado el 04 de 08 de 2017, de <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20842/modelo-de-plan-financiero-en-excel>
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Limusa.
- Ochoa, G. y. (2012). *Administración financiera correlacionada con las NIF. 3ra Edición*. Monterrey: Campus Monterrey.
- Ortega Castro, A. (2002). *Introducción A Las Finanzas*. C. México: McGraw Hill. .
- Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2015). *La gestión Financiera de la Empresa* (Primera ed.). Madrid, España: ESIC. Recuperado el 31 de 07 de 2017, de https://books.google.com.co/books?id=WJ16CgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+la+gestion+financiera+2015&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiU_L2t5bTVAhVM7CYKHxSC_AQ6AEIJDA#v=onepage&q=que%20es%20la%20gestion%20financiera%202015&f=false
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *Evaluación y administración de proyectos de investigación*. Mexico: Limusa.