

## GESTIÓN FINANCIERA EN LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DEL MUNICIPIO DE LEÓN -NICARAGUA.

### FINANCIAL MANAGEMENT IN TRANSPORT COOPERATIVES OF THE MUNICIPALITY OF LEÓN -NICARAGUA

Salmerón Delgado, Welmer<sup>1\*</sup>; Espinoza Torres, María<sup>1\*\*</sup>; Laguna Laguna, Odalye<sup>1\*\*\*</sup>; Ruíz Sarria María<sup>1</sup>; Munguía Salgado, Rosa<sup>1</sup>; Lazo Ruíz, Danelia<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

\*[welmer.salmeron@ce.unanleon.edu.ni](mailto:welmer.salmeron@ce.unanleon.edu.ni), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0230-1221>

\*\*[maria.espinoza@ce.unanleon.edu.ni](mailto:maria.espinoza@ce.unanleon.edu.ni), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0761-0226>

\*\*\*[odalyey.laguna@ce.unanleon.edu.ni](mailto:odalyey.laguna@ce.unanleon.edu.ni), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7631-6595>  
[maria.ruiz118@est.unanleon.edu.ni](mailto:maria.ruiz118@est.unanleon.edu.ni), [rosa.munguia118@est.unanleon.edu.ni](mailto:rosa.munguia118@est.unanleon.edu.ni), [danelia.lazo118@est.unanleon.edu.ni](mailto:danelia.lazo118@est.unanleon.edu.ni)

Recibido 26/04/21 – Aceptado 27/07/21

## Resumen

Con las exigencias actuales del mercado, se requiere de cambios continuos en la gestión financiera de las organizaciones (Cabrera, Fuentes y Cerezo, 2017). En Nicaragua el movimiento cooperativo, a pesar de su evolución en los últimos años, aun cuenta con problemas de administración y gestión (Chamorro, Escampini, Gariazzo y Guido, 2007). Esta investigación tiene como objetivo analizar el nivel de gestión financiera de las cooperativas de transporte del municipio de León. Se aplicó un cuestionario adaptado para el análisis de la gestión financiera en pymes de Vera (2012), compuesto por 6 dimensiones y 62 ítems. El cuestionario fue aplicado a través de una entrevista con un diseño de investigación de campo no experimental, transversal y descriptivo, en una muestra de 7 cooperativas del municipio de León. Los principales hallazgos de esta investigación muestran que las cooperativas de transporte, mostraron condiciones bajas en relación a los mecanismos de control estratégico (0.8214) y el proceso de planificación y control financiero (0.8304), la planificación financiera (1.0179), el análisis funcional de la gerencia financiera (1.0179) y los parámetros financieros para la toma de decisiones a largo plazo (1.0510) y a corto plazo (1.0952) alcanzaron valores medios, siendo este último el de mayor alcance.

**Palabras Claves:** *pequeñas y Medianas Empresas, gestión financiera, planificación financiera.*

## Abstract

With current market demands, continuous changes are required in the financial management of organizations (Cabrera, Fuentes and Cerezo, 2017). In Nicaragua, the cooperative movement, despite its evolution in recent years, still has administration and management problems (Chamorro, Escampini, Gariazzo and Guido, 2007). This research aims to analyze the level of financial management of transport cooperatives in the municipality of León. An adapted questionnaire was applied for the analysis of financial management in SMEs, proposed by Vera (2012), consisting of 6 dimensions and 62 items. The questionnaire was applied through an interview with a field, non-experimental, cross-sectional and descriptive research design, in a sample of 7 cooperatives in the municipality of León. The main findings of this research show that transport cooperatives showed low conditions in relation to the mechanisms of strategic control (0.8214), the process of planning and financial control (0.8304), the financial planning (1.0179), the functional analysis of financial management (1.0179), and the financial parameters for long-term (1.0510) and short-term (1.0952) decision-making reached average values, the latter being the most far-reaching.

**Keywords:** *Small and medium-sized enterprises (SMEs), financial management, financial planning.*

Autor por correspondencia: [welmer.salmeron@ce.unanleon.edu.ni](mailto:welmer.salmeron@ce.unanleon.edu.ni) (Salmerón Delgado, Welmer)

Forma sugerida de citación: Salmerón, Espinoza, Laguna, Ruíz, Munguía y Lazo. (2021). "Análisis de la gestión financiera en las cooperativas de transporte del municipio de León-Nicaragua.". *Revista Científica Apuntes de Economía y Sociedad, UNAN - León*, Vol. N.º 2 (1) (julio 2021), pp. 63-78. Copyright 2021 © Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León (UNAN-León), Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

## I- Introducción

En Nicaragua el sector transporte y comunicaciones ha generado un significativo aporte al Producto Interno Bruto (PIB) del país; sin embargo, en el informe del tercer trimestre 2020 del Banco Central de Nicaragua (BCN), el PIB registró una variación de -9.5 por ciento (-8.0% en promedio anual), debido a reducciones en los servicios de transporte urbano, terrestre de carga, aéreo y funcionamiento de puertos.

En relación con las cooperativas, Chamorro, Escampini, Gariazzo, y Guido (2007) señalan que el 20% de estas no están actualizadas de acuerdo con los requisitos de la Ley General de Cooperativas N° 499, lo que significa un problema de gestión y organización. Cruz (2013) afirma que se enfrentan a problemas de administración y gestión, como ausencia de ordenamiento y control de sistemas contables, impidiéndoles el desarrollo sostenible de las finanzas y una mejor competitividad en el mercado.

Los estudios relacionados a la gestión financiera coinciden en la importancia de mejorar el desarrollo económico y financiero de las PYMES (Quintanilla et al, 2019; González y Lamorou, 2016; Garzón y Oporta, 2015).

Desde el enfoque social este estudio aporta a conocer mejor la situación de las cooperativas de transporte, respecto a la gestión financiera, para analizar el panorama general de su planificación estratégica en busca de mejores resultados, siendo que este sector juega un papel fundamental en la economía nicaragüense. Son agentes de desarrollo económico con impacto social, que buscan un crecimiento apoyado en empleo, equidad y bien común, por otro lado, la investigación servirá de base para futuros estudios orientados en esta línea de investigación.

El trabajo aborda un análisis del proceso de la gestión financiera de las cooperativas de transporte del municipio de León, este proceso incluye el nivel de planificación estratégica, análisis funcional de la gerencia financiera, existencia de mecanismos de control estratégico, procesos de planificación, control y parámetros financieros para la toma de decisiones de largo y corto plazo. Se hizo una revisión teórica de los principales conceptos y hallazgos relacionados con la gestión financiera. Para la recolección de datos se aplicó un instrumento adaptado del cuestionario de Vera (2012) compuesto por 6 dimensiones y 62 ítems, a una muestra de 7 cooperativas de transporte del municipio de León. Se utilizaron estadísticos descriptivos para la determinación de las dimensiones donde los principales hallazgos de la investigación demuestran que las cooperativas de transporte tienen una presencia media en relación con la gestión financiera. Finalmente, se presentaron las conclusiones del estudio.

## II- Planteamiento Teórico

De acuerdo a la Ley N° 499 Ley General de Cooperativas (2004), “una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

Así mismo el Reglamento de la Ley N°499 (2007) establece que “son cooperativas de transporte las que se constituyen para brindar servicios de transporte de pasajeros o de carga por medio terrestre, acuático y aéreo”.

Las cooperativas como entidades económicas actúan en un medio cambiante y complejo, que les exige ser eficientes y eficaces en el manejo de sus recursos.

Por lo tanto, la gestión financiera es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Así mismo analiza las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, utilización y control (Córdoba, 2012, p4).

Los componentes de la variable gestión financiera son los siguiente:

- 1) Las condiciones para el desarrollo de la gestión financiera se refieren a las características y procesos que deben estar presentes para su correcto funcionamiento, tales como la existencia de prácticas de planificación empresarial, de control estratégico y las características del departamento financiero o similar (Santandreu y Santandreu, 2000; Francés, 2001, citado en Vera 2012).
- 2) Desarrollo de procesos de planificación y control en la función financiera (Brealey y Myers, 2005; Díez y López, 2001; Suárez, 2003, citado en Vera 2012).
- 3) Parámetros financieros para toma de decisiones de largo plazo (Suárez, 2003; Kogan Page et al, 2002; Ortiz, 2005, citado en Vera 2012).
- 4) Parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo (Ortiz, 2005; Santandreu y Santandreu, 2000; Brigham y Houston, 2006; Gitman, 2007, citado en Vera 2012).

### III- Metodología

Esta investigación es de enfoque cuantitativo, con un tipo de diseño de campo, descriptivo, no experimental y de corte transversal. La población del estudio estuvo conformada por las cooperativas de transporte del municipio de León. Para la determinación de la muestra se llevó a cabo un muestreo no probabilístico por conveniencia, se seleccionaron 7 cooperativas de las más reconocidas del municipio de León que estaban operando y con disposición de participar en el estudio, esto debido a que no se pudo acceder a la base de datos de la cantidad de cooperativas activas de la institución reguladora.

A través de la técnica de encuesta, se aplicó un instrumento adaptado del cuestionario de Vera (2012) que consiste en una metodología para el análisis de la gestión financiera en pequeñas y medianas empresas, compuesta por 6 dimensiones: presencia de planificación estratégica, análisis funcional de la gerencia financiera, existencia de mecanismos de control estratégico, procesos de planificación y control financiero, parámetros financieros para toma de decisiones de largo plazo y parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo. Este instrumento fue sometido a pruebas de validez y confiabilidad, obteniendo resultados satisfactorios. Por una parte, considera la inclusión de elementos que garanticen su eficacia en el contenido, referida al “proceso de construcción del instrumento y a la medición de la mayor cantidad de áreas posibles en las cuales se lleva a cabo”.

Para estandarizar la interpretación y análisis del cuestionario, las respuestas se precodifican en tres niveles de presencia de la variable, cada uno de ellos con una puntuación cuantitativa:

- Alta presencia de gestión financiera (2 puntos).
- Presencia media de gestión financiera (1 punto).
- Baja presencia de gestión financiera (0 puntos).

Una vez codificadas las respuestas se tabulan los resultados y el análisis de la información se realiza en todos los niveles de la variable. Cada resultado se determina por el promedio ponderado de las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios aplicados y la interpretación propuesta para estos promedios se muestra en la tabla 1.

Tabla 1  
*Interpretación de puntuaciones promedio del cuestionario  
Gestión financiera en pequeñas y medianas empresas*

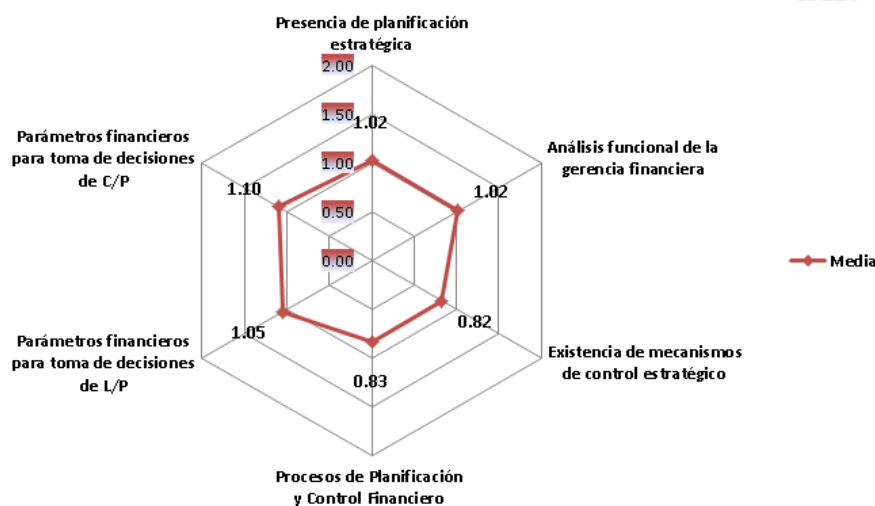
Valores promedio ponderados de las respuestas	Interpretación: Presencia de procedimientos de gestión financiera
0	Ausencia
0.01 a 0.50	Presencia baja
0.51 a 0.80	Presencia media-baja
0.81 a 1.20	Presencia media
1.21 a 1.60	Presencia media-alta
1.61 a 2.00	Presencia alta

Fuente: extraído de Vera Colina, M. (2012). Metodología para la gestión financiera en pequeñas y medianas empresas (pymes). Centro de Investigaciones para el desarrollo (p. 11).

El establecimiento de las puntuaciones mencionadas permite codificar las respuestas de las unidades informantes en las cooperativas y facilita la interpretación de los resultados y el análisis estadístico correspondiente. A cada respuesta cerrada de los ítems se le ha asignado una de estas puntuaciones. Es necesario aclarar que estas puntuaciones no serán dadas a conocer a las unidades informantes en las cooperativas, para evitar sesgo en sus respuestas.

#### IV- Resultados

En términos generales, como se muestra en la Figura 1, para la variable gestión financiera se evidencia un nivel medio de presencia en las cooperativas, lo que significa que los mecanismos de control estratégico (0.82) y el proceso de planificación y control financiero (0.83) no son aplicados en su totalidad, presentando debilidades en su diseño y aplicación. Por otro lado, con respecto a la planificación estratégica y el análisis funcional de la gerencia presentan una mejor puntuación en niveles medios (1.02), en relación a los parámetros financieros para la toma de decisiones a largo plazo (1.05) y los parámetros de decisión financiera a corto plazo (1.10), la presencia de la variable se mantiene en un nivel medio. Es importante recalcar que a pesar de que las cooperativas tienen una presencia media de gestión financiera, estas deben presentar su información financiera ante la entidad reguladora, normado mediante la ley general de cooperativas (Ley 499), en este sentido las cooperativas expresaron estar dispuestas a mejorar sus sistemas contables para un funcionamiento más eficiente de sus operaciones económicas.



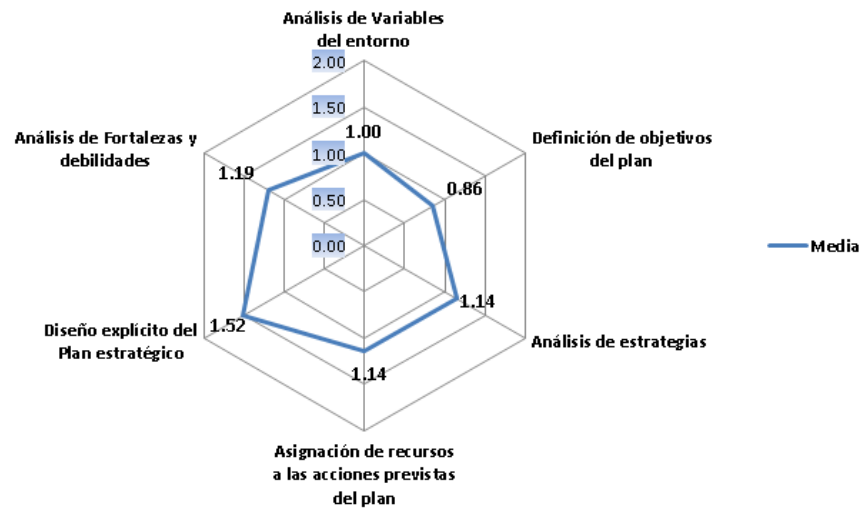
**Figura 1. Presencia de la variable gestión financiera.**

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado.

En la dimensión de planificación estratégica, se observa en la Figura 2 que la subdimensión con mayor puntuación (1.52) es el diseño explícito del plan estratégico, significa que existe una presencia media-alta de elementos estratégicos: misión, visión, políticas organizacionales, entre otros lineamientos, que permiten conocer el porqué de su creación y que propósito tiene en su proceso de elaboración del plan para la toma de decisiones en la gestión financiera.

El resto de las sub-dimensiones reflejan una presencia media en la planificación estratégica, entre estas: el análisis de las fortalezas y debilidades con un valor de 1.19, el análisis de las estrategias y la asignación de recursos, con un valor de 1.14 en ambas sub-dimensiones. Esto indica una presencia media en la asignación de recursos tecnológicos, financieros y humanos con la finalidad reducir los riesgos, aprovechar oportunidades e identificar ventajas a lo interno y alternativas a considerar en la elaboración del plan. Finalmente, están las sub-dimensiones, que aunque se encuentra también en un presencia media, obtuvieron los valores más bajos, como son el análisis de las variables del entorno (1.00) y la definición de los objetivos del plan (0.86).

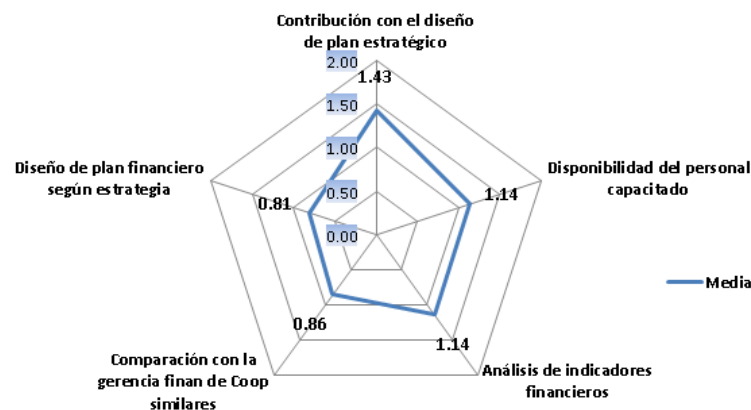




**Figura 2. Presencia de planificación estratégica.**

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado.

En la dimensión análisis funcional de la gerencia financiera, se observa en la Figura 3 que la subdimensión contribución con el diseño de plan estratégico, que hace referencia a la participación del departamento financiero en la formulación y ejecución del plan, tiene una presencia media-alta, con un valor de 1.43. Luego, se encuentran las dimensiones con presencia media en relación al análisis funcional de la gerencia, que comprende: la disponibilidad del personal capacitado con una media de 1.14, lo que determina que en algunas empresas si hay un representante con un grado académico que contribuya al plan y otras carecen de ese personal; el análisis de indicadores financieros con una media de 1.14, que comprende la relación de los activos, pasivos y patrimonio, así mismo la relación que existe en los costos, gastos y ventas para realizar un análisis de los estados financieros; con una media de 0.86 se muestra la subdimensión de comparación con la gerencia financiera de cooperativas similares y el diseño de plan financiero con una media de 0.81, que muestra lineamientos estratégicos para fijar, medir y establecer objetivos a fin de alcanzar las metas propuestas.



**Figura 3. Presencia de análisis funcional de la gerencia financiera.**

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado.

La dimensión existencia de mecanismo de control estratégico (Figura 4) evidencia una presencia media-alta en relación a la evaluación del logro de objetivos, con un valor de 1.43, la cual refleja el cumplimiento y debido seguimiento a los resultados. En relación a la definición de indicadores de gestión y frecuencias de evaluación, estas tienen una presencia media-baja con un

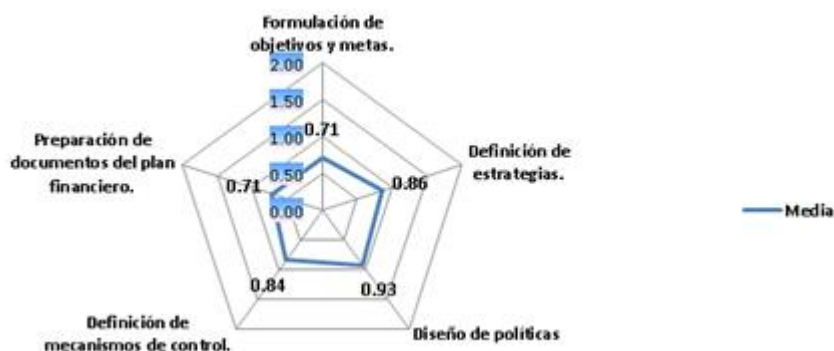
valor de 0.71, para ambas sub-dimensiones; esto comprende el monitoreo de los resultados del plan que cada departamento instituye y el periodo de revisión de acuerdo con las políticas y lineamientos estratégicos de la entidad sin fines de lucro. Finalmente, la planificación de correctivos a desviaciones del plan, tiene una baja presencia en los mecanismos de control con un valor de 0.43, esto significa un bajo diseño de acciones para afrontar los imprevistos que surgen durante el período, o no es necesaria la modificación.



**Figura 4. Presencia de mecanismos de control estratégico.**

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado.

En la Figura 5 se muestran los resultados sobre el proceso de planificación y control financiero; prevalece una presencia media (0.93) en el diseño de políticas relacionadas con proceso de selección de inversión rentable y financiamiento al mejor costo; así mismo, se obtuvieron presencias medias en las sub-dimensiones de definición de estrategias y definición de mecanismos de control, con un valor de 0.86 y 0.85, respectivamente. Esto indica una presencia media en las definiciones estratégicas para dirigir la toma de decisiones en inversiones y sus respectivas fuentes de financiamiento a largo plazo; a su vez, una presencia media en los mecanismos de control respecto a la preparación del plan financiero para medir y comparar los resultados de acuerdo a políticas establecidas y plantear anticipadamente eventos inesperados. Finalmente, las sub-dimensiones de formulación de objetivos y preparación de documentos del plan financiero, reflejan una presencia baja, con un valor de 0.71 para ambas dimensiones, lo que indica la falta de algún material donde se reflejen los elementos del plan financiero.

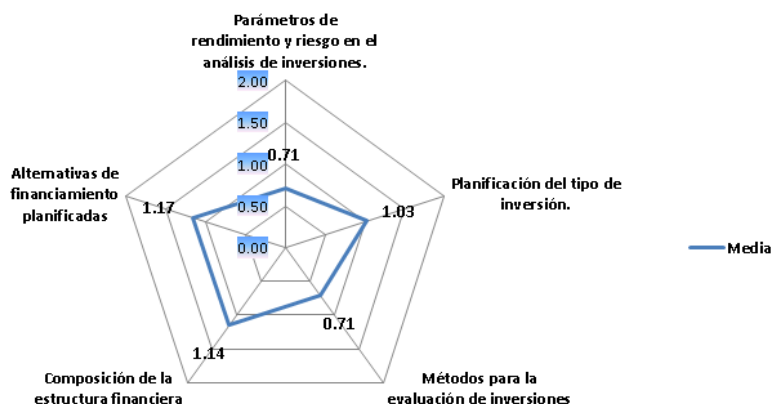


**Figura 5. Presencia de planificación y control financiero.**

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

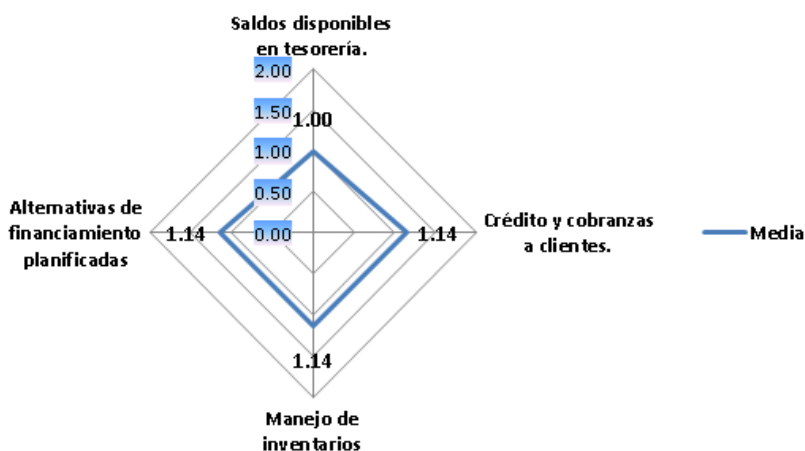
En la dimensión parámetros financieros para la toma de decisiones a largo plazo, en la Figura 6 se observa una presencia media en las alternativas de financiamiento planificadas, con un valor de 1.17, ésta sub-dimensión está relacionada con las necesidades de subvenciones en las cooperativas dentro de las operaciones a largo plazo y el impacto del costo de los intereses sobre las variables financieras de acuerdo con el crédito concedido por la institución y su rendimiento posterior. Con una presencia media (1.14) también se encuentra la composición de las estructura, que indica los porcentajes a considerar de las deudas y del capital propio de la cooperativa para financiar sus activos como también su planificación anticipada en base al índice de este; así

mismo la planificación del tipo de inversión, alcanza una presencia media con un valor de 1.03, esta presenta los requisitos de las cooperativas al momento de expandir su producción, del mismo modo la posibilidad de establecer alianza con otras asociaciones de acuerdo con la viabilidad económica de estas. Posteriormente, en una presencia media baja se encuentra el rendimiento y riesgo en el análisis de inversiones y el método para la evaluación de inversiones con un valor de 0.71 en ambas, estas sub-dimensiones consideran los procesos basados en la planificación de las respectivas participaciones de deudas y patrimonios a largo plazo y a conveniencia de las inversiones a largo plazo, a su vez determina el periodo de recuperación del monto invertido y estima la utilidad contable a generar por la inversión.



**Figura 6. Presencia de parámetros financieros para toma de decisiones a largo plazo.**  
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

En relación a la dimensión de parámetros financieros para toma de decisión a corto plazo (Figura 7), refleja una presencia media en todas sus sub-dimensiones. Dentro de estas se encuentra: saldos disponibles en tesorería, que implica identificar si se realizan o no los presupuestos de efectivo, con anticipación se determinen los excedentes o deficiencias y así planificar las acciones respectivas o hasta en ese momento se decide cual será el financiamiento, obteniendo un valor de 1.00. Seguidamente se presenta la subdimensión crédito y cobranzas a clientes, donde se establecen políticas para otorgar crédito, si lo hacen solo con los clientes de confianza o no lo hacen del todo, lo que resultó con un valor de 1.14. En cuanto a la sub-dimensión manejo de inventarios, la que determina si los niveles de estos surgen por medio de la necesidad de producción de la cooperativa o hasta que hace falta se solicita la compra de algún activo, con un valor de 1.14. Respecto a las alternativas de financiamiento planificadas a corto plazo, en las que se determina si la cooperativa planifica y asegura a corto plazo los fondos que se acumulan para pagar sus obligaciones periódicas, los créditos a los proveedores y el financiamiento de sus actividades presentan el mismo valor medio de 1.14.



**Figura 7. Presencia de parámetros financieros para toma de decisiones a corto plazo.**

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado.

## V- Conclusiones

En la planificación estratégica se determinó que las cooperativas de transporte del Municipio de León diseñan un plan estratégico operativo no estructurado, que presenta debilidades en la definición de objetivos estratégicos alcanzables, sin consideración de variables del entorno que pueden afectar al plan. En relación a la función gerencia financiera a un nivel medio, cooperativas expresan contar con una persona capacitada en el área contable o administrativa, que diseña de forma general los planes financieros, así mismo el análisis de los indicadores financieros.

Respecto a los mecanismos de control, existe presencia media en la evaluación del logro de sus objetivos, sin embargo, presentan una presencia más baja en los indicadores de gestión y acciones correctivas de posibles desviaciones del plan estratégico; por otro lado, en el proceso de planificación y control financiero se muestra una presencia media en la formulación de objetivos, estrategias, políticas, mecanismos de control, que permitan presentar un informe objetivo de los resultados de la planificación financiera.

Los parámetros financieros para la toma de decisiones a largo y corto plazo muestran una presencia a nivel medio, indicando que existe un análisis de las alternativas de financiamiento en el corto y largo plazo del sector, se evidencia un nivel medio bajo en relación a los parámetros y metodologías para la evaluación de rendimientos y riesgos en las inversiones, así mismo en los parámetros financieros de corto plazo orientados a la gestión del capital de trabajo. Las cooperativas en términos medio aseguran los fondos líquidos de corto plazo para hacer frente a sus obligaciones, un análisis general de los créditos otorgados a los socios cooperados, y un seguimiento y control del manejo de los inventarios.

A pesar de una presencia media en los procesos de gestión financiera, las cooperativas expresaron estar dispuestas a mejorar sus sistemas contables, para un funcionamiento más eficiente de sus actividades, lo que conllevaría a una mejor gestión para la toma de decisiones orientadas a la inversión y financiación de estas asociaciones.

## VI- Referencias

- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-232.
- Chamorro, D., Escampini, A. M., Gariazzo, A., & Guido, A. (2007). Diagnóstico del Sector Social de la Economía en Nicaragua. Alianza Cooperativa Internacional para las Américas, 48-51.
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera* (2 ed.). Colombia: Eco- Ediciones.
- Cruz, M. A. (05 de Febrero de 2013). El nuevo diario. Obtenido de <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/276568-nicaragua-es-pais-mas-cooperativas>.
- Garzón Valle, B. J., & Oporta Barquero, H. d. (2015). Incidencia de la Gestión en el Área Financiera en la Cooperativa Agropecuaria de Producción MUSUN R.L. en el municipio de Rio Blanco del departamento de Matagalpa, en el I semestre del año 2014. MUSUN R.L.
- González Velázquez , M. L., & Lamorou Torres, P. A. (2016). Procedimiento para evaluar la gestión económica financiera de las cooperativas agropecuarias en el territorio de holguinero. COODES.
- Quintanilla Ardón, E. E., López Soza , K. J., & Castro Sánchez, I. M. (2019). Acompañamiento en el Diagnóstico de la Gestión Financiera en la Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio (UCOSD) del departamento de Matagalpa, durante el año 2018. (UCOSD).
- Ley N° 499. La gaceta Diario oficial de la República de Nicaragua, Managua, Nicaragua, 10 de diciembre de 2004.



Reglamento de la Ley N° 499. La Gaceta Diario Oficial de la República de Nicaragua, Managua, Nicaragua, 11 de septiembre de 2007.

Vera Colina, M. (2012). Metodología para la gestión financiera en pequeñas y medianas empresas (pymes). Centro de Investigaciones para el desarrollo.

## VII- Anexos

### CUESTIONARIO “GESTIÓN FINANCIERA EN LAS COOPERATIVAS”

Seleccione una sola respuesta para cada pregunta, marcando X en la columna de la derecha.

#### 1. En cuanto a los lineamientos estratégicos de la gerencia de la cooperativa:

a) Se conoce el propósito estratégico, pero no se han diseñado formalmente los lineamientos respectivos.	
b) Se ha definido formalmente la misión, visión, políticas organizacionales, valores, entre otros.	
c) No se han identificado lineamientos generales para la estrategia de la empresa.	
d) Otro (explique)	

#### 2. La cooperativa, al diseñar su planificación estratégica, considera los siguientes lineamientos:

a) Todos los lineamientos estratégicos definidos anteriormente (Misión, Visión, Políticas organizacionales, valores, entre otros).	
b) Solo se consideran parcialmente algunos lineamientos que están definidos.	
c) No se consideran estos elementos en la planificación.	
d) Otro (explique)	

#### 3. La gerencia de la cooperativa elabora los planes con la finalidad de:

a) Orientar a la toma de decisiones en la gestión.	
b) Solo para presentarlos ante agentes externos (bancos, gobierno, propietarios) pero no para ejecutarlos internamente.	
c) No se elaboran planes, pues no son necesarios para la ejecución de actividades en la cooperativa.	
d) Otro (explique)	

#### 4. Se identifican las ventajas del funcionamiento interno de la cooperativa al compararse con:

a) Los diferentes agentes del entorno, como competidores, proveedores, clientes, entre otros.	
b) Solo se comparan con algunos agentes externos, pero no con todos.	
c) No se han establecido las ventajas de la empresa con respecto a otros agentes del entorno.	
d) Otro (explique)	

#### 5. ¿Se han determinado oportunamente las debilidades organizacionales?

a) No se han determinado las debilidades de la cooperativa.	
b) Si, se analizan periódicamente las debilidades de la cooperativa para considerarlas en el diseño de planes.	
c) Se analizan algunas debilidades, pero no se consideran dentro de los planes de acción.	
d) Otro (explique)	

#### 6. ¿Se toman en cuenta las fortalezas y debilidades para desarrollar el plan estratégico?

a) Si, se consideran previamente al desarrollo del plan integral de la cooperativa.	
b) Se toman en cuenta para desarrollar planes en algunos departamentos.	
c) Aún no se han identificado fortalezas y debilidades de la cooperativa..	
d) Otro (explique)	

#### 7. ¿La cooperativa considera factores externos para realizar la planificación?

a) No se analizan los factores externos.	
b) Si, se analiza integralmente el entorno, los competidores, proveedores, distribuidores, variables macroeconómicas, entre otros aspectos.	
c) Sólo se analizan parcialmente alguno de los factores mencionados.	
d) Otro (explique)	

#### 8. Cuando se elaboran los planes cooperativos:

a) Se definen claramente los objetivos a alcanzar en cada período.	
b) Sólo se definen objetivos en algunas áreas (producción, mercadeo, finanzas, otra).	

c) No se ha planificado concretamente el logro de objetivos específicos.	
d) Otro (explique)	

**9. ¿Con respecto a los objetivos de la cooperativa?**

a) No se definen objetivos de la cooperativa.	
b) Se establecen tomando en cuenta el análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.	
c) Sólo se establecen según las debilidades y amenazas.	
d) Sólo se establecen según las fortalezas y oportunidades.	
e) Otro (explique)	

**10. ¿La cooperativa evalúa las diferentes alternativas estratégicas para llevar a cabo el plan?**

a) Se definen varias alternativas previamente antes de decidir cuál será ejecutada.	
b) No se diseñan alternativas estratégicas.	
c) Se decide ejecutar una alternativa, sin evaluar otras posibilidades.	
d) Otro (explique)	

**11. ¿Se asignan recursos (tecnológicos, financieros, humanos) para cumplir el plan?**

a) Siempre, puesto que reduce los niveles de incertidumbre-riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.	
b) Se consideran únicamente la asignación de los recursos financieros.	
c) No hay asignaciones específicas de recursos a un plan.	
d) Otro (explique)	

**12. En cuanto a la participación del departamento financiero en la formulación del plan estratégico ocurre lo siguiente:**

a) Participa activamente en el diseño y ejecución del plan.	
b) No participa en el diseño del plan, pero sí contribuye en su ejecución.	
c) Se limita a recibir órdenes de otros departamentos, en lo que respecta a la ejecución de planes.	
d) La gerencia de la cooperativa no diseña planes estratégicos.	
e) La cooperativa no tiene un departamento financiero propiamente dicho.	
f) Otro (explique)	

**13. ¿La cooperativa tiene personal especializado en el área financiera?**

a) Por el momento no es necesario contar con ese tipo de personal.	
b) Si, se cuenta con personal capacitado en el área financiera de la cooperativa, con título universitario	
c) Se cuenta con personal permanentemente asignado al departamento financiero, con capacitación a nivel medio (sin título universitario).	
d) Se contrata personal en ciertas épocas del año para actualizar el área financiera de la cooperativa.	
e) Otro (explique)	

**14. ¿Se analiza la relación existente entre los Activos, Pasivos y Patrimonio en los estados financieros de la cooperativa?**

a) Se realiza periódicamente para hacer un análisis de los estados financieros y de las razones financieras.	
b) Solo se determinan algunas razones financieras.	
c) No se realiza este tipo de análisis.	
d) Otro (explique)	

**15. ¿Se examina la relación entre los costos, gastos y ventas?**

a) No se considera el análisis de estos indicadores.	
b) Se examinan los costos, gastos y ventas de la cooperativa, pero no la relación entre ellos.	
c) Frecuentemente se realiza un análisis acerca de los costos, gastos, producción y los niveles de ventas, para planificación de períodos futuros.	
d) Otro (explique)	

**16. ¿Dentro del plan estratégico se realizan planes financieros?**

a) Se diseñan planes financieros permanentemente, para fijar objetivos, medir el éxito y establecer incentivos para alcanzar las metas en función de estrategias, indicadores financieros entre otros.	
b) En oportunidades se realiza el plan financiero con la finalidad de establecer algunas estrategias.	
c) No se acostumbra a realizar planes financieros en la cooperativa.	
d) Otro (explique)	

**17. Al comparar el departamento financiero de la cooperativa con otras cooperativas similares, ocurre lo siguiente:**

a) Se desconoce el funcionamiento financiero de otras cooperativas.	
b) El departamento financiero de nuestra cooperativa funciona mejor que los otros.	
c) El departamento financiero de nuestra cooperativa funciona al mismo nivel de los otros.	
d) El departamento financiero de nuestra cooperativa es inferior a los otros.	
e) Otro (explique)	

**18. Cuando se evalúa la capacidad del departamento financiero para ejecutar las acciones del plan estratégico se observa lo siguiente:**

a) No se diseña plan estratégico	
b) La mayoría de las veces el departamento financiero es capaz de contribuir a la ejecución del plan	
c) La mayoría de las veces el departamento financiero debe ser reorganizado para contribuir con la ejecución del plan	
d) La cooperativa no cuenta con el departamento financiero	
e) Otro (explique)	

**19. Cuando la ejecución del plan estratégico requiere que se reorganice el departamento financiero, se actúa de la siguiente manera:**

a) Se mantiene la misma estructura y características del departamento financiero.	
b) Se adecua parcialmente el departamento a las necesidades el plan.	
c) Se reestructura totalmente el departamento.	
d) Otro (explique)	

**20. Con respecto al cumplimiento de los objetivos del plan estratégico:**

a) Se desconocen los resultados del plan.	
b) Se realiza seguimiento a los resultados para determinar el logro de los objetivos.	
c) Se cuantifican los resultados, sin comparar con los objetivos planificados.	
d) Otro (explique)	

**21. ¿Para monitorear los resultados del plan, se utilizan indicadores de gestión?**

a) Cada departamento define sus indicadores de gestión, en función de los objetivos del plan.	
b) El gerente general, o cargo similar, es quién define los indicadores de gestión, en función del plan.	
c) Los indicadores de gestión diseñados no tienen relación directa con el plan.	
d) Hasta el momento no se han diseñado indicadores de gestión.	
e) Otro (explique)	

**22. ¿El logro de los objetivos se evalúa?**

a) Al menos trimestralmente, para detectar las desviaciones a tiempo y lograr los objetivos en el menor tiempo posible.	
b) Una vez al año, si es necesario.	
c) Solo se evalúa si se presentan situaciones no previstas.	
d) Otro (explique)	

**23. ¿En caso de desviaciones en el plan estratégico, se aplican los correctivos necesarios?**

a) Sí, ya que dentro del plan se han diseñado acciones para afrontar los imprevistos que surjan.	
b) No se ha planteado la posibilidad de incluir cambios en el plan original.	
c) Se improvisan los correctivos a aplicar ante situaciones imprevistas.	
d) Se analizan las desviaciones del plan, y luego se deciden los cambios que deben ser aplicados.	
e) Otro (explique)	

**24. ¿Dentro de la sección financiera se establecen objetivos y metas a alcanzar en las variables financieras de la cooperativa (inversiones, financiamiento), para períodos superiores a 1 año (largo plazo)?**

a) No se plantean objetivos específicos para las variables financieras de largo plazo.	
b) Los objetivos y metas planificados en estas variables se corresponden con el diseño del plan estratégico	
c) La cooperativa no diseña plan estratégico, pero si plantea algunos objetivos a lograr para las variables financieras.	
d) Otro (explique)	

**25. La estrategia financiera que se diseña para el largo plazo está orientada a:**

a) Dirigir la toma de decisiones en inversiones a realizar y sus respectivas fuentes de financiamiento.	
b) Apoyar solo la toma de decisiones en inversiones a realizar.	
c) Fijar los criterios para la selección apropiada de las fuentes de financiamiento.	
d) No se han diseñado claramente estrategias para inversiones o financiamiento.	
e) Otro (explique)	

**26. Además de la estrategia financiera, ¿se establecen políticas de largo plazo para la toma de decisiones (inversiones, financiamiento)?**

a) No se han planteado políticas de tipo financiero.	
b) Las políticas financieras que se diseñan se relacionan con el proceso de selección de inversiones rentables.	
c) Las políticas financieras que se diseñan se relacionan con el proceso de selección de fuentes de financiamiento al mejor costo.	
d) Se han diseñado políticas para la toma de decisiones, tanto para la selección de inversiones como para el uso de financiamiento de largo plazo.	
e) Otro (explique)	

**27. Como parte del plan financiero:**

a) Se establecen expresamente indicadores financieros para medir los resultados planteados en los objetivos.	
b) Se miden los resultados, sin indicadores financieros preestablecidos.	
c) No se planifica de antemano la medición de resultados.	
d) Otro (explique)	

**28. En la preparación del plan financiero:**

a) No se ha previsto anticipadamente el riesgo de que ocurran imprevistos.	
b) Se incluye la previsión de contingencias, pero no se recomiendan acciones específicas en el plan.	
c) El plan establece el tipo de acciones a ejecutar en caso de presentarse imprevistos.	
d) Otro (explique)	

**29. En cuanto a la preparación del documento final de la planificación financiera:**

a) Se dispone de algún tipo de material impreso donde se reflejen los elementos del plan diseñado (objetivos, metas, duración del plan, estrategias, políticas, indicadores de control, responsables), el cual es divulgado en los diferentes departamentos involucrados.	
b) El documento del plan solo es divulgado a los agentes externos que lo exijan (por ejemplo, instituciones financieras)	
c) El documento solo es conocido por los gerentes de la cooperativa.	
d) No se ha elaborado un documento impreso del plan financiero.	
e) Otro (explique)	

**30. Cuando la cooperativa planifica realizar inversiones a largo plazo, se procede de la siguiente manera:**

a) Se decide llevarla a cabo basándose solo en la intuición del gerente o de los propietarios.	
b) Se realiza un análisis detallado de diferentes alternativas de inversión comparando proyecciones de rentabilidad y riesgo.	
c) Se evalúan diferentes alternativas de inversión comparando solamente sus proyecciones de rentabilidad.	
d) Se evalúan diferentes alternativas de inversión comparando solamente sus proyecciones de riesgo.	
e) Otro (explique)	

**31. Si la cooperativa requiere expandir su producción a través de nuevas inversiones, se tiene que:**

a) Se analiza la posibilidad de establecer alianzas con otras cooperativas.	
b) Se ha estudiado la viabilidad de expandir la cooperativa, pero aún no se ha concretado la inversión.	
c) Se desconoce cuándo será necesario realizar nuevas inversiones para expansión.	
d) Otro (explique)	

**32. Con respecto al reemplazo de planta y equipos (por obsolescencia o antigüedad):**

a) Se planifica con anticipación este tipo de reemplazo.	
b) No se ha analizado la necesidad de reemplazarlos.	
c) Se analiza el reemplazo por sugerencia de los departamentos que utilizan estos equipos.	
d) Otro (explique)	

**33. Con respecto a inversiones para la innovación de productos o procesos, se tiene que:**

a) Se planifica con anticipación este tipo de inversiones.	
b) Se decide invertir en innovaciones dependiendo de las acciones de los competidores.	
c) No se ha analizado la necesidad de invertir en innovación.	
d) Otro (explique)	

**34. En cuanto a la inversión en instrumentos financieros de largo plazo**

a) Se adquieren acciones de otras cooperativas, considerando su relación con el negocio o sector.	
---	--



b) Se analiza previamente el entorno, antes de decidir si se invierte en acciones o bonos de otras empresas.	
c) Se adquieren estos instrumentos financieros, con base en la intuición del gerente o propietario.	
d) No se ha analizado la posibilidad de realizar este tipo de inversión.	
e) Otro (explique)	

**35. Ante la existencia de activos desgastados, obsoletos o no rentables, se toman las siguientes acciones.**

a) Se analiza el precio de mercado, para planificar su venta o desincorporación.	
b) Se desconoce el estado de desgaste u obsolescencia de los equipos.	
c) La cooperativa ha establecido una política de desincorporación de activos cuando estos han completado su vida útil.	
d) Otro (explique)	

**36. Para decidir la conveniencia de las inversiones a largo plazo, se utiliza el siguiente método de evaluación:**

a) Se determina el período de recuperación del monto invertido.	
b) Se analiza el valor presente y rentabilidad de los flujos de efectivo proyectados para la inversión	
c) Se estima la utilidad contable a generar por la inversión.	
d) Se decide con base en la decisión intuitiva y experiencia del gerente.	
e) Otro (explique)	

**37. En cuanto a los porcentajes de pasivo (deuda) y patrimonio (capital propio) que utiliza la empresa para financiar sus inversiones o activos, se observa que:**

a) Se define con anticipación el porcentaje de deuda y aportes propios que financiarán activos.	
b) Los porcentajes de participación de deuda y patrimonio no se planifican previamente, ya que dependen el acceso al crédito bancario	
c) Los porcentajes de participación de deuda y patrimonio no se conocen con certeza, varían frecuentemente	
d) Otro (explique)	

**38. Sobre la composición de las fuentes de financiamiento, ocurre lo siguiente:**

a) El monto de los pasivos es mayor al monto del capital propio (patrimonio).	
b) El monto del capital propio (patrimonio) es mayor al monto de los pasivos.	
c) Los montos de pasivo y patrimonio son similares.	
d) La proporción de pasivos y patrimonio es variable, por lo que no se puede afirmar cuál de los dos tiene mayor cuantía.	
e) Se desconoce cuál de las fuentes de financiamiento tiene montos superiores.	
f) Otro (explique)	

**39. Al momento de solicitar un crédito en alguna institución financiera (pública o privada), ¿se analiza el impacto del costo de los intereses sobre las variables financieras de la cooperativa?**

a) Sólo se conoce el costo de los intereses después de que se ha contratado el crédito.	
b) Se negocia el nivel de la tasa de interés con los funcionarios de la institución financiera, antes de solicitar el crédito.	
c) Antes de solicitar el crédito se conoce el nivel de tasa de interés ofrecida por la institución financiera, y se acepta esta tasa sin negociación.	
d) Otro (explique)	

**40. Con respecto al rendimiento esperado por los propietarios de la cooperativa:**

a) Se planifica con anticipación el nivel de rentabilidad que debe recibir el propietario, como compensación al nivel de riesgo asumido en el negocio.	
b) Se planifica el nivel de rentabilidad que debe recibir el propietario, comparando con el rendimiento que otorgan cooperativas similares en el sector.	
c) El propietario es quién establece el rendimiento que espera recibir de la cooperativa.	
d) No se ha definido un nivel de rendimiento planificado, solo se conoce al final de cada período al determinar las utilidades contables.	
e) Otro (explique)	

**41. Al analizar los costos de las fuentes de financiamiento de la cooperativa, se considera lo siguiente:**

a) No se analizan los costos de las fuentes de financiamiento.	
b) El costo de recursos de patrimonio y los intereses a instituciones financieras.	
c) Solo el costo de los recursos provenientes del patrimonio o capital propio (rendimiento esperado).	
d) Solo el costo por intereses cancelados a instituciones financieras.	
e) Otro (explique)	

**42. Al comparar los costos de la deuda y del capital propio (rendimiento esperado), se observa que:**

a) El costo de la deuda es mayor al costo del capital propio.	
b) El costo del capital propio es mayor al costo de la deuda.	
c) Ambos costos son similares.	
d) No se ha comparado el costo de estos recursos.	
e) Otro (explique)	

**43. Para el financiamiento de la mayoría de las operaciones a largo plazo, suele planificarse lo siguiente:**

a) Acudir a solicitudes de crédito en instituciones privadas (líneas de crédito, hipotecas, arrendamiento financiero).	
b) Acudir a solicitudes de crédito en organismos gubernamentales.	
c) Tramitar financiamiento en moneda extranjera.	
d) Solicitar nuevos aportes de los socios.	
e) Utilizar las utilidades retenidas de períodos anteriores.	
f) Utilizar la fuente de financiamiento que presente el acceso más fácil y menor costo, sin importar si es deuda o capital propio.	
g) No se planifica anticipadamente el tipo de financiamiento a utilizar.	
h) Otro (explique)	

**44. ¿Se han establecido las metas a alcanzar en la gestión del capital de trabajo a corto plazo?**

a) Sí, las metas planificadas para éste se corresponden con los objetivos definidos para el largo plazo.	
b) No se definen metas para la gestión del capital de trabajo.	
c) Se han planteado metas para algunas variables básicas, como efectivo, cobranza e inventarios.	
d) Solo se definen metas para reducir los costos del financiamiento del capital de trabajo.	
e) Otro (explique)	

**45. ¿Se establecen políticas para la gestión del capital de trabajo?**

a) Las políticas que se diseñan se relacionan con el manejo del activo a corto plazo (efectivo, crédito a clientes, inventario).	
b) Las políticas que se diseñan se relacionan con el uso de fuentes de financiamiento (proveedores, bancos).	
c) Las políticas establecen las líneas de acción para todo el capital de trabajo (activo y pasivo circulante).	
d) No se han planteado políticas de tipo financiero.	
e) Otro (explique)	

**46. En cuanto a la estimación de los saldos de efectivo, se acostumbra a seguir el siguiente proceso:**

a) Realizar presupuestos de efectivo, para determinar con anticipación posibles excedentes o deficiencias, y así planificar las acciones respectivas.	
b) No se elaboran presupuestos, se decide en el momento cómo financiar las deficiencias de efectivo para no caer en retrasos en los pagos.	
c) En caso de deficiencias de efectivo, se retrasan los pagos pendientes.	
d) Otro (explique)	

**47. Cuando el presupuesto de efectivo prevé un excedente de fondos, se planifica lo siguiente:**

a) Mantener los excedentes en depósitos de cuenta corriente	
b) Adelantar pagos de pasivos	
c) Realizar colocaciones financieras de corto plazo	
d) Se decide el uso del dinero cuando se recibe el excedente, sin planificación previa.	
e) No se han estimado presupuestos de efectivo	
f) Otro (explique)	

**48. Cuando el presupuesto de efectivo prevé una deficiencia de fondos, se planifica lo siguiente:**

a) Negociar plazos de espera con los acreedores.	
b) Negociar con los clientes descuentos por pronto pago.	
c) Ofrecer descuentos para ventas de contado.	
d) Se deciden las acciones a seguir en el momento de la deficiencia, sin planificación previa.	
e) No se han estimado presupuestos de efectivo.	
f) Otro (explique)	

**49. ¿Se establecen políticas para otorgar crédito a los clientes?**

a) No se realizan ventas a crédito.	
b) Sólo se dan créditos a los clientes más confiables, según experiencias anteriores.	
c) Se definen con anticipación las políticas de crédito para todos los clientes.	

d) El gerente decide con su criterio personal cuáles clientes pueden disfrutar de crédito en la cooperativa.	
e) Otro (explique)	

**50. Con respecto a los inventarios:**

a) Se planifican los niveles de inventario según las necesidades de producción de la cooperativa.	
b) Cuando queda poco de algún material o producto se decide la compra.	
c) Se compran los productos necesarios, una vez que se ha agotado su disponibilidad.	
d) Otro (explique)	

**51. Con respecto a los fondos que se acumulan para pagar obligaciones periódicas (como sueldos, seguridad social, impuestos, servicios públicos) ¿se ha planificado su uso para financiar la cooperativa en el corto plazo?:**

a) No, se acumulan en la cuenta bancaria para cumplir puntualmente con su cancelación.	
b) Si se planifica su uso de corto plazo, asegurando que los fondos estén disponibles en el momento en el que deben hacerse los pagos.	
c) Si se planifica su uso de corto plazo, pero algunas veces esto ocasiona retrasos en su pago.	
d) No se planifica su uso explícitamente, pero son fondos que pueden estar disponibles para solventar situaciones de deficiencias de efectivo.	
e) Otro (explique)	

**52. Con respecto al crédito de proveedores:**

a) Se negocian los plazos y descuentos con anticipación, considerando la dinámica de la producción y ventas de la cooperativa.	
b) Se acepta el plazo y descuento ofrecido por el proveedor, sin negociar estas condiciones.	
c) Se reciben los pedidos y el crédito, aún antes de establecer las condiciones de pago al proveedor.	
d) Otro (explique)	

**53. Se planifica el uso de fuentes externas para financiar las actividades de la cooperativa en el corto plazo:**

a) Si, se tiene acceso planificado a instrumentos como pagarés, línea de crédito con algún banco, préstamos bancarios, entre otros	
b) No se planifica con anticipación, pero está disponible el financiamiento formal en caso de ser necesario.	
c) No se utilizan fuentes de financiamiento de este tipo, sino que se obtienen fondos de amigos, familiares o prestamistas informales.	
d) Otro (explique)	

**54. Adicionalmente a lo anterior, para financiar las operaciones de corto plazo:**

a) Se planifica recibir aportes adicionales de los propietarios.	
b) Se prevé recibir financiamiento del sector público.	
c) Se espera tramitar algún financiamiento en moneda extranjera	
d) No se ha previsto el uso de este tipo de recursos.	
e) En caso de ser necesario, se solicitará alguno de los financiamientos anteriores.	
f) Otro (explique)	

**55. Con respecto a la medición de los resultados financieros:**

a) Se revisan cada 6 meses los resultados de las inversiones.	
b) Se monitorean los indicadores planificados, al menos mensualmente.	
c) Se verifican anualmente los resultados.	
d) No se miden expresamente los indicadores financieros.	
e) Otro (explique)	

**56. Los resultados financieros:**

a) Se comparan frecuentemente con lo estipulado en el plan.	
b) Se revisan a final de año para ver como se está cumpliendo el plan.	
c) Se miden resultados anualmente, pero no se comparan con lo planificado.	
d) No se miden los resultados.	
e) Otro (explique)	

**57. ¿Al momento de diseñar el plan financiero?:**

a) Se definen los responsables del logro de las metas y del uso de los recursos asignados.	
b) Se definen responsables para los resultados, pero no se asignan expresamente los recursos para ello.	
c) No se definen responsables de las acciones del plan, ni se distribuyen los recursos respectivos.	
d) Otro (explique)	

**58. En caso de desviaciones en el plan financiero:**

a) Se revisa el plan para determinar los responsables o el responsable de las fallas.	
b) Se asume como responsabilidad de todo el equipo de trabajo.	
c) No se identifican los responsables.	
d) No se identifican las desviaciones del plan.	
e) Otro (explique)	

**59. ¿Qué acciones se implementan para estimular la responsabilidad en el logro de las metas?:**

a) No se han diseñado este tipo de acciones.	
b) El plan establece una política de recompensas y sanciones para los responsables de cada meta.	
c) Se decide cómo recompensar o sancionar a los responsables una vez que se conocen los resultados del plan.	
e) Otro (explique)	

**60. ¿Se planifican acciones correctivas para las desviaciones del plan financiero?**

a) Todas las planificaciones cuentan con sus acciones correctivas.	
b) No se han previsto acciones de contingencia.	
c) Si llegan a ocurrir desviaciones, se toma la decisión sobre las acciones de contingencia en ese momento.	
e) Otro (explique)	

**61. ¿De ocurrir las desviaciones previstas en el plan financiero?**

a) Se aplican las acciones correctivas planificadas.	
b) Se busca la manera de mejorar la situación presentada en el momento.	
c) Se sigue con el plan original.	
d) Otro (explique)	

**62. Las desviaciones presentadas en el plan ejecutado, ¿sirven como referencia para los planes futuros?:**

a) No, no se toman en cuenta estos resultados; al iniciar la nueva planificación estratégica y financiera se parte desde cero.	
b) Sirve para iniciar un nuevo proceso de planificación, que supere los resultados del pasado.	
c) No se inicia nueva planificación, se mantiene vigente el mismo plan anterior sin modificaciones.	
d) La empresa no planifica sus operaciones.	
e) Otro (explique)	