



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**



**Universidad de  
Guantánamo**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA NO  
AGROPECUARIA "LA MARIPOSA"**

**Tesis presentada en opción al título de Máster en Contabilidad**

**Autor: Lic. Yuber Beltran Arias**

**Tutor: Dr. C. Fidel de la Oliva de Con. Profesor Titular**

**Guantánamo**

**2018**

## EXERGO

“Cuando menos lo esperamos, la vida nos coloca delante un desafío que pone a prueba nuestro coraje y nuestra voluntad de cambio; en ese momento, no sirve de nada fingir que no pasa nada, ni disculparnos diciendo que aún no estamos preparados. El desafío no espera. La vida no mira hacia atrás.”

Paulo Coelho, Buenos Aires, agosto de 2000.

## **Dedicatoria**

A mi familia, sin la cual no hubiese llegado hasta aquí.

A mi madre, quien me enseñó que el triunfo es de los que perseveran.

A mis hijos Rosana, Rosalía, Lilianne y Yoan, quienes son mi vida, mi sostén y mi luz.

A mi esposa Lourdes Cristina, por su amor, exigencia y apoyo incondicional.

A la Revolución, por hacer de mí el profesional que soy.

**Lic. Yuber Beltrán Arias**

## **Agradecimientos**

A mi tutor Dr. C. Fidel de la Oliva de Con, guía de esta investigación, trabajador incansable, hombre de Ciencias, crítico mesurado, pero certero.

A la Dr. C. Zulema de la Caridad Matos Columbié, por su sabiduría puesta en mi crecimiento profesional.

A la Dr. C Lourdes Cristina Falcón Torres, quien siempre me alentó y estimuló para alcanzar este sueño. Por su empeño, paciencia y paciencia.

A la Dr.C Yarisé Argote Jiménez, por su apoyo y dedicación.

A todos mis profesores por su contribución a mi crecimiento profesional.

A mis compañeros de trabajo, que de algún modo han formado parte de mi vida, y la han enriquecido con muestras de bondad y amor.

A los que no menciono; la mayoría... La omisión de alguno, no es, sin duda, intencional, para todos mi agradecimiento, y para los que no se mencionan, además, mis excusas.

A todos, mi gratitud.

**Lic. Yuber Beltrán Arias**

## RESUMEN

La tesis aborda lo relacionado a la gestión financiera, cuyo objetivo es la elaboración de un modelo para la evaluación de la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa" de la provincia de Santiago de Cuba. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos, del nivel teórico: Analítico-Sintético, Histórico-Lógico, Enfoque Sistémico Estructural Funcional; del nivel empírico: Observación, Encuesta a los trabajadores, Encuesta a dirigentes, Análisis de documentos y Criterio de usuarios; del nivel matemático el análisis porcentual. El criterio de usuarios permitió la valoración de la factibilidad del modelo propuesto, pues después de su evaluación la mayoría coincide en estar muy de acuerdo con dicho modelo en su nivel de pertinencia y calidad.

## TABLA DE CONTENIDOS

Introducción-----	1-6
<b>Capítulo 1: La Gestión Financiera en las Cooperativas No Agropecuarias. Marco teórico-referencial</b>	
1.1 La gestión financiera -----	7-8
1.2 Criterios sobre modelos.-----	9-13
1.3 Concepto, alcance y clasificación del presupuesto-----	14-16
1.4 Clasificación de los presupuestos.-----	17-18
1.5 Conceptualizaciones sobre las cooperativas no agropecuarias-----	19-22
<b>Capítulo 2: Características de la situación financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa" y su situación actual</b>	
2.1 Antecedentes y evolución de las Cooperativas no Agropecuarias-----	23-26
2.2 Relaciones financieras de las cooperativas no agropecuarias -----	27-28
2.3 Caracterización de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa"-----	28-29
2.4 Diagnóstico sobre la situación actual de la cooperativa-----	30
2.5 Resultados obtenidos en los instrumentos aplicados-----	31-34
<b>Capítulo 3. Propuesta de un Modelo de la Gestión Financiera para la Cooperativa No Agropecuaria "La Mariposa"</b>	
3.1 Planteamiento del modelo de gestión financiera-----	35
3.2 Funcionamiento del modelo de gestión financiera-----	36-54
3.3 Resultados parciales de la aplicación del modelo de gestión financiera para la Cooperativa no Agropecuaria" La Mariposa"-----	55-62
3.4 Valoración del modelo de gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa" por medio del criterio de usuarios-----	63-65
Conclusiones-----	66
Recomendaciones-----	67
Bibliografía.-----	68-75
Anexos.-----	76

## **INTRODUCCIÓN**

El contexto económico-financiero en que se ha desarrollado Cuba en los últimos años, conjuntamente a la crítica situación financiera del ámbito internacional, ha requerido de profundos análisis y de observaciones sobre los logros e insuficiencias de la gestión económica y financiera, reflejados en su totalidad por los lineamientos de la política económica, discutidos y aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y en el recién concluido VII Pleno.

La constante actualización del modelo económico y de gestión que se desarrolla en el país ubica en el centro de la atención a la preservación de las conquistas de la Revolución y el socialismo y, fundamentalmente, a la planificación, que se erige sobre los pilares del estímulo a la eficiencia, para lo cual resulta de vital importancia la creación de valores que tributen al crecimiento sostenido de la oferta en función de la producción nacional para reducir las importaciones. En lo anterior, las nuevas formas de gestión no estatal acometen un rol protagónico, y el desempeño eficiente de las mismas resulta indispensable.

De ahí que las cooperativas no agropecuarias constituyen una de las vías del proceso de actualización del modelo económico cubano que responde a la necesidad de descentralizar la actividad empresarial y proporcionar espacio a nuevas formas de gestión no estatal, al dar respuesta a lo planteado en los Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución.

Estas formas de gestión no estatal se crean con el fin de esclarecer la formación, licitación y funcionamiento, sobre la base del aporte de bienes y derechos y se sustentan en el trabajo de sus socios, cuyo objetivo general es la producción de bienes y la prestación de servicios mediante la gestión colectiva para la satisfacción del interés social y el de los socios. (VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2016).

En el actual contexto económico, dentro del que se desenvuelve la difícil situación económica cubana y a la luz de los antes mencionados lineamientos, el desarrollo local de nuevas formas de organización no gubernamental ha tenido un auge marcado en los últimos años con un impacto significativamente positivo para la comunidad y la sociedad en general.

En Cuba, el sector cooperativo ha tenido un desarrollo relevante y se ha erigido con una fuerza efervescente y con numerosas potencialidades, las cuales se centran en la esencia misma de la empresa cooperativa que, con el objetivo de cumplir sus fines económicos y sociales, tiene un gran impacto en el desarrollo local. De esta forma se manifiesta que el trabajo colectivo, cooperado y planificado puede llegar a satisfacer determinadas necesidades sociales.

En la provincia de Santiago de Cuba, según datos de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI), al cierre del año 2016, se registraban diez cooperativas no agropecuarias, de ellas seis del sector de comercio, dos de la actividad de ornitología, una de la construcción y una para la producción de artesanía de mármol.

De manera que, la Cooperativa no Agropecuaria del sector de la construcción que brinda servicios de producción artesanía de mármol "La Mariposa", no utiliza las técnicas de análisis de estados de desempeño financiero que le proporcione información relativa a la situación financiera, y por lo general, no conoce la forma en que generan y utiliza el efectivo, lo que indica que no se realiza satisfactoriamente la evaluación de la gestión financiera.

Por consiguiente, una vía eficaz para solucionar esta problemática es, precisamente, un modelo que recoja la evaluación de la gestión financiera de las Cooperativas no Agropecuarias, ya que la actividad financiera está convocada a ocupar un lugar importante en la administración del efectivo, por lo que las nuevas formas de organización no gubernamental, encuentren en su emprendimiento el camino a la eficiencia y a la contribución económica.

Numerosas han sido las investigaciones relacionadas con las Cooperativas no Agropecuarias, tales como: Arredondo, L (2013), Borrás, F. (2013), Piñeiro Harnecker, C. (2014), Ojeda, D. (2014), Camps Rodríguez, D. (2016), entre otras. Estas investigaciones dirigen sus estudios al diagnóstico, evaluación de su funcionamiento, y a la transformación económica que trajeron consigo su puesta en marcha; pero son poco sistematizadas las referidas a la gestión financiera de las cooperativas no agropecuarias.

A partir de un diagnóstico aplicado a los estados financieros de la Cooperativa no Agropecuaria "**La Mariposa**" se detectaron dificultades en su gestión, tales como: la no

aplicación de técnicas de análisis y evaluación de la gestión financiera e incultura analítica que afectan los resultados de liquidez y rentabilidad.

De manera que la contradicción se aprecia en el insuficiente manejo de los resultados económicos de la cooperativa "La Mariposa" y las actuales exigencias de la administración financiera del país.

Lo anteriormente planteado evidencia la limitada toma de decisiones para la movilización plena de los fondos invertidos, las fuentes de financiación que deben de acudir y los que se requieran para atender el crecimiento de las operaciones, por lo que en la investigación se plantea como **problema científico**: ¿cómo contribuir a la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa"?

Este problema está enmarcado en el **objeto**: la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa" y como **campo de acción**: el proceso de la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa". Se propone como **objetivo**: elaborar un modelo para perfeccionar la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa" de la provincia de Santiago de Cuba.

Con vista a dar cumplimiento al objetivo se formuló la siguiente **hipótesis**: si se cuenta con un modelo de gestión financiera para la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa", se puede evaluar adecuadamente los resultados de su gestión financiera y contribuir con ello a su eficacia.

En función de desarrollar la hipótesis se trazaron las siguientes **tareas**:

1. Análisis de los antecedentes históricos de la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa" en Santiago de Cuba.
2. Elaboración de una plataforma teórica que sustente la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa" en Santiago de Cuba.
3. Diagnóstico del estado actual de la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa" en Santiago de Cuba.
4. Elaboración del modelo para la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa" en Santiago de Cuba.
5. Validación de la factibilidad del modelo a partir del método Criterio de Usuarios.

Para la ejecución del trabajo se consideraron los siguientes **Métodos de investigación**, los que se muestran a continuación:

#### **Del nivel teórico:**

- ✓ **Analítico-Sintético:** se utilizó durante todo el proceso de investigación para el estudio de las concepciones teóricas sobre de la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa", la constatación del problema y para determinar los elementos constituyentes del mismo, así como la caracterización del objeto y el campo.
- ✓ **Histórico-Lógico:** se utilizó para valorar el desarrollo histórico de la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa" en Santiago de Cuba.
- ✓ **Enfoque Sistémico Estructural Funcional:** se utilizó para la elaboración del modelo teniendo en cuenta el carácter integrador y la concepción sistémica para el perfeccionamiento de la evaluación de la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa".

#### **Del nivel empírico:**

- ✓ **Observación:** se utilizó en las diferentes etapas de la investigación, para obtener información directa en cada actividad que realiza la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa".
- ✓ **Encuesta a los socios:** se utilizó para conocer sus opiniones sobre su participación en la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa".
- ✓ **Encuesta a directivos:** se utilizó en aras de conocer los criterios que tienen sobre la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa".
- ✓ **Análisis de documentos:** se utilizó para conocer los lineamientos e indicaciones que existen relacionadas con la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa".
- ✓ **Criterio de usuarios:** se utilizó con el propósito de evaluar la factibilidad de la propuesta

### **Del nivel matemático:**

- ✓ **Análisis porcentual:** se utilizó con la finalidad de procesar los datos empíricos obtenidos de los instrumentos aplicados para el diagnóstico del problema.

**La población** estuvo representada por la totalidad de las cooperativas no agropecuarias (10).

**La muestra** se conformó por: una cooperativa no agropecuaria "La Mariposa", un presidente y 53 socios.

**El aporte práctico** consiste en un modelo que facilita la evaluación de la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa", convertida en una herramienta de trabajo de fácil manejo y comprensión para sus socios, sobre la base de los requerimientos necesarios para desarrollar su labor en correspondencia con las exigencias de la economía cubana, así como concepciones actualizadas sobre las cooperativas no agropecuarias.

La **significación práctica** se da a partir de la fundamentación y justificación del contexto social en el que se inserta el modelo y del proceso de gestión financiera, al reunir características tales como:

- a) Capacidad de aproximarse al funcionamiento real del objeto (validez y confiabilidad).
- b) Capacidad para incluir los cambios que se operan en la realidad (Utilidad y permanencia)
- c) Capacidad referencial dar cuenta de la dependencia que tienen respecto al sistema social en el que se inserta.

En consecuencia con el problema y los objetivos de la investigación, el trabajo se ha estructurado en tres capítulos.

**El capítulo 1** expone los postulados teóricos y los antecedentes de la gestión financiera de las Cooperativas no Agropecuarias en Cuba, que evidencian los resultados obtenidos en los estudios realizados sobre el particular.

**El capítulo 2** precisa el estado actual, describe las principales características de la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa".

**El capítulo 3** muestra la propuesta del nuevo modelo de la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa" y su evaluación por el criterio de usuarios.

## **CAPITULO 1. LA GESTIÓN FINANCIERA EN LAS COOPERATIVAS NO AGROPECUARIAS. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL**

Este capítulo refleja el marco teórico y conceptual de la investigación, específicamente, en la gestión financiera.

Se abordan, además, los fundamentos que sustentan teóricamente la elaboración de la propuesta.

### **1.1 La gestión financiera**

Los encargados de la gestión financiera tratan de lograr maximizar la relación costo-beneficios a través de las actividades diarias, esto implica tomar en cuenta elementos de buen manejo de la política crediticia, de los inventarios, compras etc. Ello está relacionado a decisiones que deben tomarse a corto, mediano y largo plazo de manera acertadas y con el menor riesgo posible, en este contexto el manejo, precisión y sistematización de la información financiera es prioritario para coadyuvar este objetivo.

Sin embargo, es tarea también esencial velar por otros elementos importantes tales como la administración de la infraestructura, del recurso humano, de los procedimientos y formas administrativas, por tanto es de suma importancia visualizar la relación sistémica de estos componentes para apoyar contundentemente el proceso de toma de decisiones.

Stanley B., y otros (2001), refieren que la gestión financiera es responsable de asignar los fondos para los activos corrientes y los activos fijos; es capaz de obtener la mejor mezcla de alternativas de financiación y de desarrollar una política de dividendos apropiada dentro del contexto de los objetivos de la institución.

Por su parte, Terrazas Pastor, R. A. (2019), con el que se coincide, opina que es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y resultados, el objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión.

Este autor considera que se pueden plantear cuatro interrogantes que constituyen la brújula de la gestión financiera; ¿Cuál es el monto de recursos demandados por el funcionamiento normal de la organización y los que se requieren para atender el crecimiento de las operaciones?, ¿A cuáles fuentes de financiación debe acudirse?,

¿Cuáles campo de inversión deben respaldarse con base de la problemática de racionamiento de capitales? y ¿Qué hacer para lograr la movilización plena de los fondos invertidos? Las respuestas contribuirán a la solidificación financiera de las empresas, lo cual se refleja en los resultados de liquidez y rentabilidad.

Con lo planteado se asume que la gestión financiera es responsable de asignar los fondos para los activos corrientes y los activos fijos, es capaz de obtener mejores mezclas de alternativas de financiación y de desarrollar una política de dividendos apropiados dentro del contexto de los objetivos de las organizaciones.

Si se reflexiona sobre lo esbozado, se evidencia que, la función asignada a la gestión financiera, se traduce en una maximización de la riqueza en la empresa y los accionistas o socios de ella; sin embargo es pertinente aclarar que desde la perspectiva del planteamiento sistémico e integral, debe ser enfocado sin descuidar el nexo que debe existir con el área de recursos humanos, como riqueza vital y fundamental de la organización.

Es decir y para ponerlo en otros términos, los responsables de la gestión financiera, no pueden simplemente enfocarse en la riqueza y utilidades y obviar el proceso de considerar elementos como la satisfacción laboral, personal y humana; se debe propiciar una concepción ecléctica que permita a las direcciones encarar este proceso de una manera técnica pero humana.

La gestión financiera admite un inmenso desafío en el tema de administrar las operaciones económicas- financieras, para ello hemos desarrollado el planteamiento de un modelo que intenta responder a los parámetros de efectividad y sobre todo apoyar el proceso final de toma de decisiones.

En consecuencia, la gestión financiera es una poderosa herramienta de ayuda a la toma de decisiones y debe ser encarada de manera sistémica y metodológicamente clara para permitir diferentes tipos de análisis en la organización.

Para Stanley B. y otros (2001), el análisis de estados financieros, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas y permita predecir su situación económica y financiera (capacidad de obtener utilidades y capacidad de pago).

El diagnóstico de la gestión financiera a partir del análisis de los estados financieros está ampliamente desarrollado en el mundo de las finanzas y de la gestión empresarial, experiencia poco utilizada en Cuba y de muy pobre desarrollo en aquellas empresas que sí lo practican.

## **1. 2 Criterios sobre modelos**

La palabra modelo proviene del latín *modulus* que significa medida, ritmo, magnitud y está relacionada con la palabra *modus*: copia, imagen. Los modelos como medio auxiliar para estudiar diferentes fenómenos y objetos se utilizan desde hace aproximadamente 500 años, pasando por la etapa preteórica, la asociada a la actividad creadora de Isaac Newton, hasta llegar al modelo como método del conocimiento teórico.

En la actualidad se ha generalizado el uso de los modelos como un sistema auxiliar para penetrar en la esencia de fenómenos vinculados a todas las esferas de la actividad cognoscitiva y transformadora del hombre, abarcando campos tan diversos como el de las ciencias económicas. En este campo su utilización no es muy frecuente como instrumento para transformar la práctica y enriquecer su acervo teórico.

La utilización de los modelos en la investigación cada vez ocupa un lugar más importante, ya que se convierten en medio y método para lograr representaciones simples de fenómenos complejos como los que se presentan en la vida diaria y sobre todo en el área de las ciencias, sin embargo en la literatura consultada que aborda este tema no existe unidad en la definición del término “modelo” ni en la clasificación de sus representaciones materiales.

Consecuentemente en la propia teoría de la investigación pedagógica se encuentran incongruencias y contradicciones en las definiciones del concepto que llevan a los diferentes autores a establecer distintos componentes para su modelo en dependencia de la definición de la cual han partido. Lo anterior es índice de la necesidad de recopilar y valorar con sentido crítico lo investigado al respecto con el objetivo de conformar sobre esta base un sistema teórico en el cual se eliminen las deficiencias antes señaladas.

El Diccionario Filosófico define: “es la reproducción del objeto que se investiga en otro análogo que se construye y que recibe el nombre de modelo”

En el diccionario Cervantes de la lengua se dice sobre el modelo: 1/ Objeto que se reproduce imitándolo. 2/ Representación en pequeña escala. 3/ Persona, animal u objeto que reproduce el pintor o escultor. 4/ Persona o cosa digna de ser imitada. 5/ Tipo industrial protegido por una patente: modelo registrado. 6/ Mujer en las casas de modas exhibe los nuevos modelos de costura. 7/ Adj. Perfecto en su género: un alumno modelo.

García Ramis, L. (1977) expresa que un modelo “es cualquier sistema que se tome como representación de otro sistema y puede ser descriptivo, explicativo, predictivo y hasta prescriptivo cuando permite la toma de decisiones.

En este sentido, Davidov, V.V. (1980) apunta que “los modelos son una forma peculiar de abstracción en la que las relaciones esenciales del objeto están fijadas en enlaces y relaciones visualmente perceptibles y representadas por elementos materiales o semióticos. Se trata de una peculiar unidad de lo singular y lo general en la que en primer plano se presenta lo general, lo esencial”.

Por su parte, Winner, N. (1980), señala que “los modelos ayudan a adentrarse en un terreno nuevo”, comenta que la ciencia va enriqueciendo sus modelos, y advierte que un modelo teórico puede concretizarse progresivamente por la introducción sucesiva de variables adicionales.

En este mismo orden, Martínez Llantada, M. (1998) señala que el modelo “es una comparación sistemática postulada entre un fenómeno cuyas leyes ya son conocidas y otro que se encuentra todavía en investigación. Se trata de una clase especial de semejanza entre dos estructuras diferentes. El paralelismo estructural está dado en sus relaciones de interconexión”.

En relación con el concepto de modelo Ruíz Aguilera, A. (2003), señala que éste “es la representación de las características de algún objeto en otro, creado especialmente para estudiarlo. Es la configuración ideal que representa de manera simplificada una teoría. Es un conjunto que representa a otro conjunto, constituye un instrumento de trabajo que supone una aproximación intuitiva a la realidad, su función básica es ayudar a comprender las teorías y las leyes”.

En todas estas acepciones anteriores prevalece la interpretación en el lenguaje común del término, sin embargo, Zayas Agüero, P. (2003) declara: “Es la representación

material o teórica de los objetos, o fenómenos, lo que permite descomponerlos, abstraer determinadas cualidades, operar y experimentar con ellos”.

Para Tijonov, A.N. (2003), desde el punto de vista matemático el modelo “es una descripción de alguna clase de fenómeno del mundo exterior expresada con la ayuda de la simbología matemática”.

Por su parte, García Hoz (2003), es del criterio que el modelo implica “una representación de un objeto que, realizándose para poder resolver un problema, constituye un sistema de signos que expresa y desarrolla una relación de interpretación entre dos sistemas; uno real: el problema propiamente y otro simbólico o ideal: el modelo en sí.

Para Sierra Virginia (2003), desde el punto de vista de la metodología de la investigación científica el modelo “es una representación ideal del objeto o fenómeno a investigar, donde el sujeto abstrae todos aquellos elementos esenciales y las relaciones que conforman al objeto y lo sistematiza a un plano superior.

Según Valle Lima, A. (2007) en los estudios vinculados a la lógica y al análisis del pensamiento encuentra que el modelo se define “como un objeto artificialmente creado en forma de estructura física, esquema, fórmula de signos, etc.; se asemeja al objeto original y refleja sus principales características, relaciones, estructura y propiedades”.

Desde el punto de vista epistemológico el modelo es “toda construcción teórica que sirve para interpretar o representar la realidad o una parte de la realidad. Una teoría científica es de por sí un modelo de la realidad natural que intenta explicar, pero a su vez, las teorías científicas recurren también a modelos. En este caso, modelo es una manera de interpretar o explicar la teoría o parte de la teoría científica, acercando lo abstracto a lo concreto o la teoría a la realidad.”

Luego de haber sistematizado las definiciones anteriores se asume la que ofrece Valle Lima, A. (2007), ya que la misma a juicio del autor es más completa, ya que en ella se sostiene que el modelo refleja sus principales características, relaciones, estructura y propiedades.

A partir del estudio de los criterios de diferentes autores citados anteriormente, se establecen los rasgos generales del modelo los que se deben tomar en cuenta para el proceso de construcción del mismo, estos son:

1. Es una interpretación (que incluye la representación) del objeto de investigación que aporta a partir de aristas distintas a las existentes, nuevos conocimientos respecto a sus características, propiedades y relaciones esenciales y funcionales.
2. Es una construcción teórica que interpreta, diseña y reproduce simplificada la realidad o parte de ella en correspondencia con una necesidad histórica concreta y de una teoría referencial.
3. El modelo tiene un carácter sintético, intensivo ya que no describe una estructura concreta sino, mediante un proceso de abstracción, se aparta de la realidad perceptible y subraya frecuentemente hasta el extremo lógico, cierto atributo importante para la solución del problema.
4. En el modelo el investigador modifica el aspecto dinámico del desarrollo del objeto (principios, modos de regulación, mecanismos de gestión).
5. En el modelo el objeto real se traduce abreviada, comprimida o sintéticamente.
6. El modelo generalmente refiere al aspecto más interno del objeto.
7. El modelo enfatiza en el planteamiento de una nueva interpretación del objeto o de una parte del mismo mediante la revelación de nuevas cualidades o funciones.
8. La diversidad de modelos en ocasiones contradictorios, referidos a un mismo objeto está determinada por las posiciones teóricas que se asumen para el análisis del objeto de estudio.

En el proceso de elaboración de un modelo, según Valle Lima (20107), existe diversidad de criterio que van en algunos casos a extremos como los que plantean que “al proponer las operaciones modeladoras no debe esperarse que la metodología de la investigación las propicie, en tanto esta, es una ciencia general que aborda los procesos de investigación.” Como si la elaboración de modelos, no precisara de un marco referencial y procedimental que sirva de guía para la acción del investigador.

Este mismo autor refiere que los métodos fundamentales para la construcción de un modelo son: la modelación y el método sistémico estructural, ya que en ambos, se da

una unidad dialéctica al enfrentar el estudio de un objeto. En el caso de la modelación se interpreta en su aspecto dinámico (funcionamiento y relaciones) y en el sistémico se interpreta en su aspecto estático (estructura, componentes).

Es importante tener en cuenta, que en el modelo se da la unidad de lo objetivo y lo subjetivo. Lo objetivo está dado por expresar la relación entre la estructura del modelo y el objeto, de ahí sus semejanzas y lo subjetivo está dado por las necesidades que se tiene de resolver el problema, sus concepciones ontológicas, gnoseológicas y axiológicas que determinan el aspecto del objeto escogido para modelar.

Según Valle Lima, A.(2007), el proceso de elaboración de un modelo implica las siguientes acciones:

a) Análisis de las características, cualidades y relaciones esenciales del objeto que han sido establecidos en la teoría a partir de la bibliografía consultada y su contrastación con los datos empíricos recopilados.

b) Diseño de una representación sustituta del objeto (Modelo actual contrastado con el modelo actuante)

c) Análisis e interpretación de la representación sustituta.(Modelo como medio de obtención del nuevo conocimiento).

- Establecimiento de los principios teóricos que sustentan la interpretación.
- Manipulación mental de la representación sustituta a partir de los nuevos referentes teóricos.
- Descubrimiento de nuevas aristas de análisis.
- Cuestionamiento, contrastación, manejo de diferentes alternativas.
- Reordenamiento a partir de las nuevas posiciones asumidas y de los propósitos planteados.
- Simplificación de la representación sustituta.

d) Elaboración de la nueva representación del objeto (representación o modelo hipotético).

e) Búsqueda de alternativas y medios para la implementación de la representación hipotética en la práctica.

- f) Implementación y evaluación.
- g) Diseño de la nueva representación (Modelo logrado).

### **1.3 Concepto, alcance y clasificación del presupuesto**

El presupuesto es una herramienta primordial para la planificar las actividades y los gastos que conllevan al funcionamiento de una entidad, la planificación del presupuesto en un actividad a-priori que trata de materializar en recursos financieros las actividades acorde a sus objetivos planteados.

Según Burdano Ruíz, J. (1989), lo define como método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control.

Por su parte Welsch, y otros (1990), el presupuesto es un cómputo anticipado de costos y rentas.

Desde una perspectiva sencilla y práctica, el autor considera que el presupuesto es la expresión cuantitativa de las actividades de una organización y que indica un plan de acción para un período determinado.

Se opina que el éxito de una empresa es imputable en gran medida a la habilidad de su personal de dirección para hacer frente a las posibles condiciones del futuro, tanto los planes a corto como a largo plazo, tienen que ser hechos hoy para las operaciones del mañana, lo que se lleva a cabo mediante la sólida evaluación por la dirección, no solo de las potencialidades del futuro, sino también de sus peligros latentes.

Para una empresa tener éxito debe lograr la máxima eficacia en su funcionamiento, ello exige adoptar un estilo estratégico de gestión, así como un control permanente de la evolución para detectar posibles desviaciones respecto al funcionamiento adecuado y necesario.

El control de gestión es el conjunto de procedimientos que guían el control de los resultados, y la elección del comportamiento de los que deben tomar decisiones para que actúen de forma eficiente a fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Consecuentemente, se opina que el presupuesto es para la empresa un método de control, ya que éste tiene como finalidad auxiliar a la dirección en la coordinación de sus funciones de venta, producción y de administración.

Con la realización de un presupuesto, se reflejan los objetivos deseados por la empresa en su expresión más amplia, sirviendo como un instrumento de control de todos los departamentos de las empresas. Por tanto, el presupuesto no es más que una expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y un medio para controlar el progreso hacia el logro de los objetivos, manifestándose en la planeación eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.

El presupuesto como mecanismo de gestión puede ser utilizado por las empresas en la determinación del importe de las desviaciones ocurridas respecto a los planes y las causas probables, planea el curso hacia los objetivos, pero no evita las desviaciones, ni asegura que se cumplan los objetivos.

Muchas organizaciones tratan de conducir sus operaciones futuras, imponiendo un marco de acción igual al que señalan las actividades del año anterior, sin considerar que esta conducta es inapropiada simplemente porque las condiciones del mercado cambian o porque los resultados obtenidos en el pasado pueden mejorarse evitando incurrir en los mismos errores, de ahí la importancia de que se realice una adecuada planificación previendo todos los aspectos que puedan incidir en los resultados esperados.

Para que una organización funcione correctamente es necesario definir los objetivos, disponer de una estructura organizativa, que incluya un método formal de decisiones (organigramas, funciones, responsables, grado de descentralización de cada decisión, indicadores de control por áreas de responsabilidad que guíe el comportamiento y el control de cada responsable y un sistema de información que evalúe la gestión de los responsables, y la corrección de las desviaciones que permitan mejorar la eficiencia.

Para que el presupuesto cumpla con su objetivo hay varios aspectos a tener en cuenta:

- Todas las personas responsables de los ingresos, gastos e inversiones, deben participar en la elaboración del presupuesto, ya que cuando estos son elaborados por la alta dirección se convierten en fuente de desmotivación.
- Cumplir con el calendario previsto de manera que los presupuestos estén aprobados antes de iniciar el período presupuestado.

- A medida que avanza el período presupuestario, hay que informar a los responsables de los presupuestos de las ejecuciones, con el fin de tomar medidas correctivas.
- Debe existir algún intensivo, para premiar a los que cumplan los objetivos planteados en el presupuesto.
- Que el sistema de presupuesto esté adaptado a la cultura organizativa.
- Los objetivos deben ser cuantificables para que sirvan como criterios de medición de los resultados.
- Que los costos predeterminados se actualicen periódicamente, para no falsear la información.
- Que sea utilizado por la dirección como guía del comportamiento de cada responsable y para su evaluación.

El sistema presupuestario es uno de los sistemas más completos de control económico-financiero, ya que permite fijar objetivos eficaces acordes con la estrategia, obliga a que todos los centros de responsabilidad trabajen coordinadamente para la elaboración del presupuesto, permite anticipar los resultados de la empresa y que todos puedan conocer más claramente los costos de cada producto y centro de responsabilidad.

Por otra parte, facilita la motivación de los responsables, simplifica el control de la gestión de los diferentes responsables al centrarse en las desviaciones más significativas y permite optimizar el producto y los costos, mediante la concentración de esfuerzos en aquellos centros de costos que no actúen de forma eficiente y medir y vigilar la eficiencia de las operaciones, debido a que revela las situaciones anormales.

#### **1.4 Clasificación de los presupuestos**

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. A continuación se expone de acuerdo a sus aspectos más importantes:

## Según la flexibilidad

Se clasifican en rígidos, estáticos, fijos o asignados, es cuando se elaboran para un solo nivel de actividad, utilizando importes para las ventas y gastos para un solo volumen estimado, estas cifras se expresan en detalles para que pueda ser ejercido el control administrativo máximo mediante la realización de comparaciones de las cifras reales, una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan.

Se clasifican en Flexibles o Variables, es cuando se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan. Estos muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales.

## Según el período

A corto plazo, son los presupuestos que cubren un año o menos. El más utilizado por las empresas actualmente es aquel donde se divide el año en trimestres y el primer trimestre en meses, lo que permite reflejar el plan general y la política de la administración. Esta división del primer trimestre en meses puede realizarse para los demás trimestres, esto da una vía más

A largo plazo es 'para las grandes empresas adoptan éste presupuesto cuando emprenden proyectos de inversión, expansión de los mercados, etc. Generalmente obedece al presupuesto de capital, el cual se describe más adelante.

## Según el campo de Aplicabilidad

El Presupuesto Maestro, el cual proporciona un plan global para un ejercicio económico, generalmente se fija a un año, es un modelo a seguir por sus características, es directo, medible, y comparativo. Es el presupuesto más importante, ya que es un plan integrador donde se reflejan todas las operaciones de la empresa y está compuesto por todos los presupuestos operativo y financiero.

A continuación se muestran algunas consideraciones sobre la utilización de las normas para el proceso presupuestario, tomado del sitio de Internet [www.transporte.cu/perfeccionamiento/capitulo9.html](http://www.transporte.cu/perfeccionamiento/capitulo9.html).

1. Los lineamientos generales del costo vigentes actualmente, establecen como el más adecuado, al método normativo, a través de los presupuestos de gastos por área de responsabilidad, en correspondencia con las condiciones existentes en las organizaciones económicas y considerando la necesidad de alcanzar una mayor eficiencia productiva.
2. El método normativo consiste en la aplicación de normas y normativas, fundamentadas en la utilización de los equipos, materiales, combustibles, mano de obra, etc. este método posibilita el cálculo del costo planificado por cada área estructural de la empresa.

El método normativo presenta dos vías de cálculo que se complementan:

- presupuesto de gastos
- costos unitarios

Para los artículos que componen el surtido de producción o servicios, se confecciona la ficha de costo, utilizando para su cálculo las normas y normativas de consumo, así como las cuotas para la aplicación de gastos indirectos, previamente establecidas.

Finalmente, se muestra la comparación entre costos estimados y estándar en la Tabla No.

1. Zamarrón B. [www.monografias.com/trabajos13/costentan/costentan.zip](http://www.monografias.com/trabajos13/costentan/costentan.zip)

**Tabla No. 1.** Diferencias entre los costos estándar y los estimados

Todo estándar es una estimación en el fondo, pero no toda estimación es un estándar.	
Estimados	Estándar
Los costos estimados se ajustan a los históricos.	Los costos históricos se ajustan a los estándares.
Las variaciones modifican el costo estimado mediante una rectificación a las cuentas afectadas	Las desviaciones no modifican al costo estándar, deben analizarse para determinar sus causas.

El estimado se basa en experiencias adquiridas y un conocimiento de la empresa.	El estándar hace estudios profundos científicos para fijar sus cuotas.
Es más barata su implantación y más caro su sostenimiento.	Es más cara su implantación y más barato su sostenimiento.
El costo estimado indica lo que "puede" costar un producto.	El costo estándar indica lo que "debe" costar un producto.
El costo estimado es la técnica primaria de valuación predeterminada.	El costo estándar es la técnica máxima de valuación predeterminada.
Para la implantación del costo estimado, no es indispensable un extraordinario control interno.	Para la implantación del costo estándar, es indispensable un extraordinario control interno.

## 1.6 Conceptualizaciones sobre las cooperativas no agropecuarias

Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), citado por Bormey Bormey, M. (s/f), la organización que desde 1895 aglutina a las cooperativas en el mundo, una cooperativa es: un grupo de personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones comunes, por medio de una empresa que les pertenece a todos por igual y que debe ser administrada o controlada democráticamente por ellos.

En este orden, la Ley No 305 define las cooperativas no agropecuarias como “una organización con fines económicos y sociales, que se constituye voluntariamente sobre la base del aporte de bienes y derechos y se sustenta en el trabajo de sus socios, cuyo objetivo general es la producción de bienes y la prestación de servicios mediante la gestión colectiva, para la satisfacción del interés social y el de los socios”.

El autor comparte estos criterios y opina que las Cooperativas no Agropecuarias surgen como una nueva forma de gestión empresarial no estatal en Cuba, en el marco de actualización del modelo económico, y que poseen potencialidades para contribuir al desarrollo socioeconómico.

Las cooperativas no agropecuarias pueden ser de primer o de segundo grado; es de primer grado la cooperativa que se integra mediante la asociación voluntaria de al menos tres personas naturales. (Decreto- Ley No. 305).

Es de segundo grado la cooperativa que se integra por dos o más cooperativas de primer grado con el objetivo de organizar actividades complementarias afines o que agreguen valor a los productos y servicios de sus socios, o de realizar compras y ventas conjuntas, con vistas a lograr mayor eficiencia. (Decreto- Ley No. 305).

Otro estudio consultado es el realizado por Ojeda, D. (2015), quien es del criterio que en esta nueva forma de gestión, los socios se sienten dueños de la cooperativa, identificados con ella, cuidan porque todo marche bien, por mantener y hasta incrementar la calidad de los productos y/o servicios, entre otras cosas, porque esto último se traduce en un incremento de los ingresos y, por tanto, más utilidades a repartir, y los diferentes fondos y reservas que se crean en la cooperativa serán mayores también, tanto para inversiones destinadas a mejorar las condiciones de trabajo, como para estimulación por una labor bien realizada.

Por su parte, Jiménez Guethón, R. et al (2016), refieren que las cooperativas no agropecuarias son vistas como “una sólida fuente de empleo. Están destinadas a ocupar un lugar de mucha importancia, como alternativa organizativa y de producción en la actualización del modelo económico de la nación”.

Este autor refleja en su estudio, que las cooperativas no agropecuarias constituye un paso de avance en el desarrollo de la sociedad cubana como formas de formas de gestión al contribuir a la introducción de eficacia y eficiencia en las actividades y procesos económicos del país.

Una vez definidas las Cooperativas no Agropecuarias, el autor coincide con la primera de ellas, donde claramente se evidencia que desempeñan un importante papel, tanto a nivel económico como social, lo que ha permitido ampliar el sector privado y crear nuevas relaciones con el Sistema Financiero cubano.

Las regulaciones que rigen el funcionamiento de estas cooperativas en el país, conjuntamente a los lineamientos de la política económica, son las siguientes; Decreto ley N° 305 del Consejo de Estado (de las Cooperativas No Agropecuarias) que establece con carácter experimental las normas que regulan la constitución,

funcionamiento y extinción de las CNA de la economía nacional, donde se define el concepto de cooperativa, se plantea que las entidades estatales podrán vender a las cooperativas que se constituyan equipos, medios, implementos u otros bienes muebles que se determinen de acuerdo a lo legalmente establecido, y establece los requisitos para ser socio de una cooperativa. Además, estipula cómo se constituye la cooperativa y cómo se elige al presidente y a los administrativos, así como el proceso de extinción y solución de conflictos, entre otras cuestiones.

El Decreto ley N° 306 del Consejo de Estado (del Régimen Especial de Seguridad Social de los Socios de las CNA) en el cual se establece cómo se realiza la afiliación al régimen de la seguridad social en la CNA. Plantea cómo debe ser el financiamiento y la base de cálculo de las prestaciones: pago del 20 % del anticipo sobre las utilidades por concepto de seguridad social. La pensión por invalidez total, por edad y por causa de muerte, así como los procedimientos para el trámite de los subsidios, de las prestaciones por maternidad y de las pensiones.

El Decreto N° 309 del Consejo de Ministros (Reglamento de las Cooperativas No Agropecuarias de Primer Grado) establece con carácter experimental el procedimiento para la constitución, registro, funcionamiento y extinción de las CNA de primer grado. Refiere los trámites para la aprobación y cuándo pasa a ser una cooperativa en formación. Establece cómo se autoriza la constitución de la CNA, cómo se realiza la participación en procesos de licitación. Aborda el registro de la CNA en el Registro Mercantil, los requisitos para ser socios, así como sus derechos y deberes. Establece que las CNA están obligadas a llevar la contabilidad de sus operaciones a efectos fiscales, a partir de las Normas Cubanas de Información Financiera, entre otros asuntos.

La Resolución N° 570/2012 del Ministerio de Economía y Planificación (sobre el Procedimiento de Licitación) que es solo aplicable en los casos en que se liciten los bienes de un establecimiento estatal para su gestión por las CNA. Plantea que la licitación incluye el arrendamiento o cualquier otro derecho que conceda solo el uso y disfrute de inmuebles; o la venta, arrendamiento o similar de bienes muebles. Se establecen las condiciones de la licitación y estas no pueden variarse durante el proceso. Para la adjudicación de la licitación, la comisión selecciona, entre las ofertas

presentadas, aquella que asegure las mejores condiciones de precio, calidad, financiamiento, condiciones técnicas, entre otros aspectos.

La Resolución N° 427/2012 del Ministerio de Finanzas y Precios (sobre el Pago de las Obligaciones Tributarias) que establece que las CNA están sujetas al pago de los tributos que les corresponda: quedan obligadas a pagar los impuestos sobre utilidades, sobre las ventas, sobre los servicios y por la utilización de la fuerza de trabajo, así como el pago de los impuestos sobre las ventas, y sobre los servicios cuando corresponda, se efectúa sobre la base de los ingresos generados, y se aplica el tipo impositivo establecido, se determinan los conceptos deducibles de impuestos, a los efectos del pago del impuesto sobre utilidades, las cooperativas no agropecuarias están obligadas a presentar anualmente una declaración jurada y se plantea que las CNA en el inicio de sus operaciones están exentas del pago de las obligaciones tributarias en los primeros tres meses.

La Instrucción N° 5/2013 del Banco Central de Cuba (sobre los Créditos Bancarios para el Capital de Trabajo Inicial) establece que las instituciones bancarias evaluarán y aprobarán los créditos en pesos cubanos para el capital de trabajo inicial de las CNA, que aborda la evaluación y aprobación de los créditos para el capital de trabajo inicial, y que cuando transcurridos los dos primeros años de la constitución de la CNA las instituciones bancarias podrán otorgar nuevos créditos según los términos y condiciones previstas en los procedimientos vigentes aplicables a las personas jurídicas.

Con estas regulaciones, de manera general, e incluidos el decreto ley N° 304 y el decreto N° 310, ambos de la Gaceta Oficial N° 062 Ordinaria del 27 de diciembre de 2012 y referidos a la contratación económica de las CNA, así como la nueva Ley Tributaria N° 113, quedan establecidas las bases legales del funcionamiento de las cooperativas no agropecuarias, las cuales hasta que sean analizadas en profundidad y con las características de la actual situación económica del país y el despliegue de posibilidades con la apertura y restablecimiento de las relaciones con el Gobierno de los Estados Unidos en cuenta, deberán enfrentar modificaciones adaptadas a este nuevo entorno.

## **CAPITULO 2. CARACTERÍSTICAS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA COOPERATIVA NO AGROPECUARIA "LA MARIPOSA" Y SU SITUACIÓN ACTUAL**

Este capítulo está referido a los antecedentes de las cooperativas no agropecuarias en Cuba, así como a las características de la Cooperativa "La Mariposa". Se exponen los resultados del diagnóstico actual que revelan la necesidad de resolver el problema antes expuesto mediante la propuesta que se aporta como novedad científica.

### **2.1 Antecedentes y evolución de las Cooperativas no Agropecuarias**

Antes del triunfo revolucionario del 1º de enero de 1959 existían en Cuba ideas que apoyaban la presencia de cooperativas, ejemplo de ello se manifiesta en el programa revolucionario de la organización de la Joven Cuba de la década del treinta, donde aparecía el reconocimiento implícito de la cooperativa como alternativa de organización social productiva. De modo que en la Constitución del año 1940 se hace referencia a que el Estado cubano brindaría apoyo a la formación de cooperativas, pero estas ideas no se materializaron y las cooperativas que existieron de facto eran en realidad asociaciones, y no constaba una ley al respecto. Camps Rodríguez, D. (2016).

En el texto del discurso de autodefensa "La historia me absolverá" pronunciado por Fidel el 16 de octubre del año 1953, se expone que una de las alternativas para eliminar definitivamente el problema de la tierra era la fomentación de cooperativas de agricultores. A pesar de los antecedentes antes expuestos, se puede afirmar que el desarrollo del cooperativismo en Cuba comienza de forma significativa a partir del triunfo revolucionario el 1º de enero de 1959.

Este desarrollo en el sector agrícola cubano sienta sus bases con la promulgación de la primera y segunda leyes de Reforma Agraria del 17 de mayo de 1959 y de 1963 respectivamente. Con la aprobación de ambas leyes, pasaron a manos del Estado cubano más del 70 % de las tierras agrícolas, y así se creó el sector estatal en la agricultura cubana.

Las primeras cooperativas creadas en el período revolucionario fueron las asociaciones campesinas (AC), constituidas en 1960. Estas fueron la forma embrionaria de las posteriores cooperativas, proceso que respondió además a la desaparición de las instituciones que otorgaban créditos agrícolas. Es así que se decide crear las cooperativas de créditos y servicios (CCS).

Las CCS fueron una forma de cooperación simple más desarrollada, desde el punto de vista de la propiedad sobre los medios de producción. Surgieron a raíz de la reforma agraria y fueron creadas para la utilización colectiva de algunos activos fijos como: naves para la conservación de la hoja de tabaco, determinadas máquinas, yuntas de bueyes, entre otros, aunque en manos del campesino quedaban la tierra, su ganado y sus más importantes medios para cultivar la tierra.

Durante la década del setenta y particularmente a partir del año 1975, después del primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, se decide apoyar y desarrollar el movimiento cooperativista dentro de los campesinos que habían sido beneficiados por las entregas de tierra efectuadas por las leyes de reforma agraria, en ese momento se plantea la necesidad de ir a formas superiores de producción, y se constituyeron las cooperativas de producción agropecuaria (CPA).

Las CPA se formaron a partir de campesinos propietarios que aportaron a la cooperativa la tierra y los restantes medios de producción bajo el principio de la voluntariedad, a diferencia de las CCS, los miembros de las CPA venden dichos medios a la cooperativa, reciben el pago por los mismos y pasan a ser propietarios y trabajadores colectivos.

En la década del noventa, en el marco de las transformaciones económicas realizadas en el país para salir de la crisis económica generada por la desintegración de la Unión Soviética y del campo socialista, se decide iniciar un proceso de cambios de las relaciones de producción en el sector agropecuario con el objetivo de facilitar el desarrollo de las fuerzas productivas, y se constituyeron las unidades básicas de producción cooperativa (UBPC) con la promulgación, el 20 de septiembre de 1993, por el Consejo de Estado del decreto ley N° 142 que establece las bases para la creación y funcionamiento de las UBPC. La trayectoria y experiencia positiva de las CPA de más de veinte años sirvió de modelo para la proyección y constitución de las UBPC.

Sin embargo, las UBPC en el transcurso del tiempo derivaron en una forma transfigurada de la empresa estatal, con resultados no satisfactorios; debido, entre otros aspectos, a carecer de la autonomía necesaria y ausencia del sentido de pertenencia, lo que provocó irrentabilidad en un grupo importante de ellas, para luego convertirse en instituciones no estimulantes, puesto que no propiciaron la distribución de utilidades.

El análisis de estas situaciones que afectan el desarrollo cooperativo en el sector agropecuario ha motivado la promulgación de un grupo de medidas que buscan liberar a las UBPC de las ataduras que limitan su gestión productiva en el marco de la actualización del modelo económico devenido en la implementación de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en el sexto congreso del Partido Comunista de Cuba, donde además se sientan las bases para la extensión del cooperativismo a otros sectores de la economía.

El surgimiento de las Cooperativas no Agropecuarias en Cuba (CNA) nace en una sociedad que las recibe con desconocimiento e incertidumbre. Su aparición en un medio caracterizado por el control estatal a lo largo de más de cuatro décadas genera no pocas dudas, sobre todo a partir de las lógicas insuficiencias y errores que todo proceso de cambios genera en su implementación.

Las nuevas medidas favorecen la creación de estas organizaciones donde se alcanza una mayor socialización, democracia y mejor distribución de la riqueza creada. A partir de lo establecido en los lineamientos de la política económica aprobados en el VI Congreso del PCC, para las CNA fueron extinguidas las leyes que impedían la creación de cooperativas en sectores no agropecuarios de la economía nacional. El proceso de aprobación de las CNA inicia legalmente en diciembre de 2012 a partir de los decretos ley N° 305 y N° 306, ambos del Consejo de Estado y el decreto ley N° 309 del Consejo de Ministros, así como las resoluciones N° 570 y N° 427, ambas de 2012 y del Ministerio de Economía y Planificación y de Finanzas y Precios respectivamente.

No obstante, esta normativa posee un carácter provisional, manifestado así por la dirección del país que se encuentra inmersa en la futura promulgación de una Ley General Cooperativa.

De los 313 lineamientos aprobados en el VI Congreso del PCC, en el primer acápite referido al modelo de gestión económica, hay solo cinco lineamientos dirigidos a las cooperativas no agropecuarias, dígame del lineamiento 25 al 29. Según Piñeiro et al (2011), estas regulaciones establecen la posibilidad de crear cooperativas de trabajo colectivo y cooperativas de productores a partir de la asociación de trabajadores por cuenta propia.

A diferencia de las normativas del trabajo por cuenta propia, no se establecen limitaciones en cuanto a las actividades económicas siempre que sean de interés social, ni se limita el territorio donde podrán ser creadas. Lamentablemente, aún no están aprobadas las cooperativas de consumo, tan necesarias en el contexto de la economía cubana donde se necesita fortalecer y proteger los derechos de los consumidores ante la tendencia de aumento de los precios de los alimentos.

Otro aspecto relevante y polémico de este proceso es la creación de cooperativas no solo a partir de la iniciativa colectiva, sino a partir de entidades estatales, ya sean empresariales o gobiernos locales, lo que se denomina “inducida”. En este caso, no resulta deseable la inducción por parte del Estado ya que esto puede limitar la verdadera iniciativa y el proceso de voluntariedad inherente a la creación de cooperativas.

De acuerdo a la información brindada por la Comisión de Implementación de los Lineamientos del Partido y la Revolución, un total de 124 cooperativas comenzaron su funcionamiento a partir del 1ro. de julio de 2013 en todo el país. Del total, 99 corresponden a mercados agropecuarios (de los mismos, 77 funcionan en la provincia de La Habana). Otras de las actividades relacionadas a las primeras CNA son reciclaje y recuperación de materias primas y actividades de la construcción, entre otras.

La suma de cooperativas no agropecuarias aprobadas en Cuba incluidas las 124 que comparten el escenario económico desde el 1º de julio de 2013 hasta finales del propio año ascendió a 270.

De este primer grupo, 112 se desprendieron del sector estatal y el resto surgió esencialmente de trabajadores por cuenta propia. Resulta importante destacar que para mayo de 2016 habían sido autorizadas 498 cooperativas, de las cuales el 77 % tenía origen estatal, o sea, creadas a partir de unidades empresariales estatales, con lo cual solo el 23 % resultó de la iniciativa de grupos de personas. Actualmente, las actividades que más se destacan son la gastronomía (43 %), el comercio minorista de productos agropecuarios (20 %), la construcción y producción de materiales de construcción (14 %) y los servicios personales y técnicos (6 %).

Según el diario oficial Granma del 1ro. de junio de 2015, El General de Ejército Raúl Castro Ruz llamó a ralentizar el experimento de las cooperativas no agropecuarias con el argumento de determinar errores cometidos en el mismo y corregirlos.

El jefe de la Comisión Permanente para la Implementación y Desarrollo de los Lineamientos del PCC, Marino Murillo Jorge, expuso que hasta inicios de 2016 el gobierno cubano ha autorizado la creación de 498 cooperativas no agropecuarias, de las cuales 151 han dejado de funcionar. Según Murillo, de las 347 que están operativas, el 88 % se concentra en los siguientes sectores: comercio, gastronomía y servicios técnicos y personales (59 %); construcción (19 %) e industria (10 %). Más del 70 % están ubicadas en las provincias de La Habana, de Artemisa y de Matanzas.

Actualmente, las cooperativas se encuentran bajo un proceso de consolidación y se espera que sea aplicado un grupo de medidas que contribuya a mejorar considerablemente su gestión. Para materializar las propuestas aprobadas, deberán ser modificados el decreto ley N° 305 y el decreto N° 309 que rige el funcionamiento de las cooperativas no agropecuarias.

## **2.2 Relaciones financieras de las cooperativas no agropecuarias**

Las principales relaciones financieras de las cooperativas son con el Banco, el Fisco o Sistema Tributario, clientes y proveedores. Con estos últimos, se estrechan vínculos mediante contratos en los cuales queda esclarecido el motivo de la transacción y otros detalles de marcada relevancia. La relación de las CNA con el Sistema Tributario se manifiesta, fundamentalmente, a través de la declaración jurada en la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) y del pago de los correspondientes impuestos.

Los principales servicios bancarios que utilizan consisten en depósitos bancarios, solicitudes de créditos, cobro de cheques, entre otros. Hasta el momento, según la ONEI(2016), solo el 28,57 % de las CNA del país, han hecho uso del crédito bancario como fuente de financiamiento para la realización de inversiones materiales y compra de equipos y mercancías que les permita llevar a cabo sus actividades, el 71,43 % no ha hecho uso de esta alternativa de financiamiento para el desarrollo de sus actividades, este elemento podría ser un indicativo del desconocimiento que tienen los evaluadores de estos análisis sobre las bondades del financiamiento ajeno, como son menores costos de financiamiento, ahorro fiscal y apalancamiento financiero.

En las CNA se consideran como servicios bancarios fundamentales y necesarios para el desarrollo de sus actividades las cuentas bancarias, las transferencias, el acceso a talonarios de cheques, pago de servicios por conceptos de agua, electricidad, gas, etc.

Tienen acceso a todos los mencionados, aunque existen otros servicios como el metro en línea al que las cooperativas no tienen acceso y que consideran útil y necesario. El metro en línea es un servicio que brinda el Banco Metropolitano S.A. a las personas jurídicas (empresas y entidades) estatales, mixtas o privadas que posean cuentas corrientes en pesos cubanos (CUP), esto consiste en la utilización de una terminal (PC) conectada al ordenador del banco a través de la red telefónica que posibilita al cliente realizar desde su oficina algunas de las operaciones financieras que comúnmente hace en la oficina bancaria.

Los objetivos y estrategias financieras a largo plazo en las CNA están dirigidos fundamentalmente a generar utilidades (o sea, a la obtención de beneficios monetarios) y al logro de un reparto de las mismas de forma justa que responda a los esfuerzos de cada socio, además de las reservas establecidas y se pretenden crear reservas que permitan realizar inversiones materiales que eleven la calidad del servicio brindado.

Las asambleas o juntas de socios se realizan por lo general con carácter trimestral, en las cuales se analizan y se debaten temas de vital importancia como la rentabilidad de la CNA, la gestión de carteras de negocios, inversiones, fluctuación de personal, abastecimiento, proyecciones futuras, estrategias a seguir y problemas específicos de cada cooperativa en particular. Los acuerdos alcanzados en estas reuniones se oficializan e inscriben en el Registro Mercantil si estos corresponden a modificaciones de los estatutos.

En todos los casos se realizan los pagos correspondientes del 1 % por la Contribución al Territorio según se establece en el artículo N° 310 de la Ley N° 113 del Sistema Tributario Cubano. Además, se realizan otras actividades que contribuyen al desarrollo local del territorio tales como la contratación de trabajadores del área y la prestación de servicios comunitarios en el caso de las CNA constructoras.

Dentro de los indicadores financieros que consideran indispensables para el análisis financiero se encuentran: liquidez o razón circulante, rentabilidad financiera y económica, capital de trabajo neto y margen de utilidad. El uso de otros indicadores

varía en dependencia del objeto social de la organización. Se encuentra en este grupo el período de inventarios y la liquidez inmediata.

Resulta de vital importancia resaltar que aun cuando la puesta en marcha de este tipo de empresas demuestra ser un elemento importante para alcanzar desarrollo económico y social sostenible en el país, la implementación legal de la autonomía cooperativa en Cuba no se encuentra a la altura del contexto de transformaciones en que se adentra el país. Les resta un largo trecho por recorrer antes de poder alcanzar y exhibir los niveles de eficiencia y desarrollo necesarios y deseados, tanto por los socios como por todos los sujetos económicos vinculados al desarrollo de las CNA.

### **2. 3 Caracterización de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa"**

El 17 de agosto de 2014, en la Resolución número 129 del Ministro de la Construcción, se aprueba la creación de la Cooperativa no Agropecuaria "La Mariposa", cuyo fin es elaborar y comercializar de forma mayorista y minorista, piezas de artesanía del mármol.

"La Mariposa" es una cooperativa no agropecuaria inducida, es decir se crea a partir de una entidad estatal, está ubicada en Carretera Siboney. Micro # 2, Reparto Abel Santamaría. Municipio Santiago, Provincia de Santiago de Cuba, cuenta con un presidente, 53 socios que se encuentran desglosados en las siguientes categorías ocupacionales como se muestra en la figura 6.

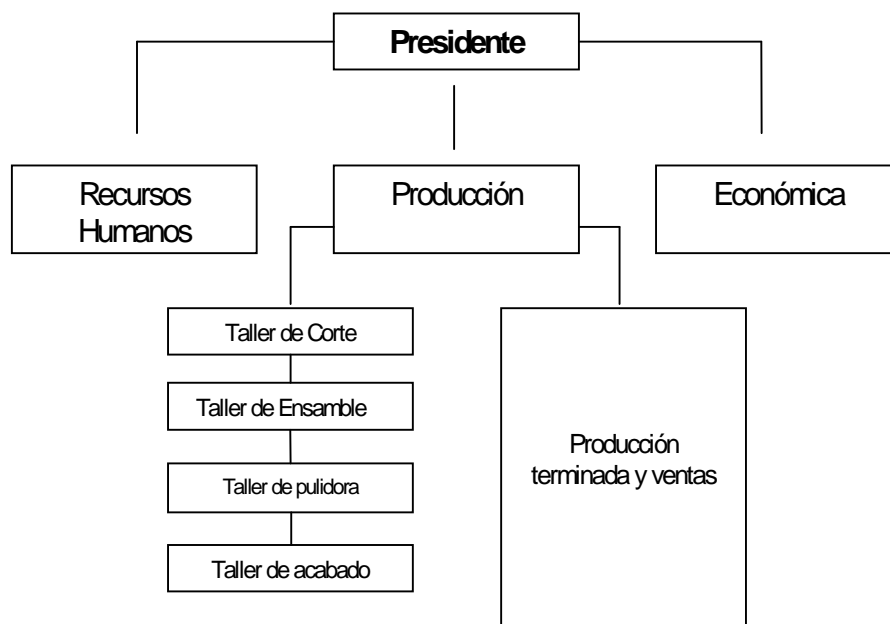
**Figura 1.** Categorías ocupacionales y cantidad de socios de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa".

<b>No.</b>	<b>Categoría</b>	<b>Cantidad</b>
1	Directivos	6
2	Técnicos	4
3	Administrativos	2
4	Servicios	2
6	Obreros	42
	<b>Total</b>	<b>54</b>

**Fuente: Tomado de la plantilla del área de recursos humanos**

La estructura de la cooperativa es según el organigrama que se muestra a continuación:

**Figura No 2. Organigrama de la Cooperativa no Agropecuaria "La Mariposa"**



La cooperativa no agropecuaria "La Mariposa", se dedica a la producción de artesanía de mármol. Las ventas están concebidas con artículos de artesanía, con material de mármol, trabajos de colocación, restauración, brillo y pulido de pisos, paredes y piezas de mármol bancos, buróes.

#### **2.4 Diagnóstico sobre la situación actual de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa"**

El estudio diagnóstico tuvo como objetivo caracterizar el estado actual de la gestión financiera y con ello corroborar la existencia del problema científico.

Se seleccionaron como métodos y técnicas de exploración la encuesta y las técnicas tradicionales de análisis propias de la gestión financiera, procesados en los anexos del 1 al 6, respectivamente.

Las encuestas a los socios (Anexo 1), realizadas a través de encuentros programados con la Junta Directiva, confirmaron los problemas que presentan en la actualidad, así como las posibles causas que los provocan.

Para realizar el diagnóstico sobre la gestión financiera de la cooperativa se realizaron entrevistas a los socios, a través de encuentros programados con la Junta Directiva. En estos encuentros se obtuvo una aproximación de la realidad percibida, se describen situaciones y hechos ocurridos a lo largo de la vida de la organización y se intercambian opiniones sobre los problemas que se presentan en la actualidad, así como de las posibles causas que los provocan.

En las encuestas realizadas a los dirigentes y los socios, quedó definido qué se pretende con el diagnóstico, los objetivos que se quieren lograr y el alcance del análisis que se va a realizar.

También se aplicaron las técnicas de análisis a la información financiera (Anexos 2 al 6), a partir del estado de resultados y del balance general con el objetivo de evaluar la situación financiera de la cooperativa objeto de estudio.

Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

## **2.6 Resultados obtenidos en los instrumentos aplicados**

La exposición del diagnóstico se organizó de acuerdo a la práctica experimentada de los procedimientos tenidos en cuenta para la formulación del cuestionario de preguntas y del conjunto de técnicas para la determinación de los indicadores que serán utilizados en el modelo.

En cuanto a la encuesta aplicada a los socios de la cooperativa (Anexo 1), fue realizada a 49 de ellos, para un 91 % y se obtuvieron los siguientes resultados;

Los seis miembros que forman parte de la junta directiva de la cooperativa, tiene preparación parcial sobre análisis e interpretación de estados financieros, en tanto desconocen que el estado de flujo de efectivo sirve para ayudar a predecir la necesidad de efectivo de la cooperativa en el futuro y su capacidad para financiar cambios en el alcance y la naturaleza de sus actividades.

La junta directiva, representada por sus seis miembros, tiene insuficiente conocimiento del monto de recursos demandados por el funcionamiento normal de su cooperativa y los que se requieren para atender el crecimiento de las operaciones.

Asimismo desconocen cuáles son las fuentes de financiamiento que deben acudir, y las técnicas para lograr movilización plena de los fondos invertidos, aun y cuando se

han trazado metas para lograr una imagen empresarial positiva ante los diversos públicos que están interesados en la producción e intercambio de bienes y servicios, pero no tienen una sincronización adecuada de los flujos de efectivo, para evitar la tenencia de fondos excesivos, ni un apropiado planeamiento de entrada y salidas de efectivo, que comprometa la capacidad de pago y por ende el margen de utilidad.

En este orden, solo un encuestado respondió correctamente que mide los indicadores financieros que fueron seleccionados, pero tiene escasa noción de técnicas, formulas o procedimientos presupuestales para determinar los efectos de la proyección sobre la posición de liquidez de una organización, sin embargo, cuatro de ellos, considera que los presupuestos son elementos esenciales para evitar conflictos organizacionales e impedir que los planes no superen el potencial productivo, comercial y financiero de la cooperativa y tampoco trascender las habilidades de quienes las desarrollan.

Como elemento significativo se revela que los directivos, técnicos y administrativos (12), tienen definido el estudio de mercado, y se dispone de una estrategia que incluye la preparación del personal y elementos de publicidad para promocionar los productos, así como de un local adecuado para atender a los clientes.

Por su parte, la aplicación de las técnicas de análisis a la información financiera, a partir del estudio vertical del estado de resultados, con base en la naturaleza de las transacciones detectadas en el estado de cambio de la posición financiera del estado de situación y las razones financieras tradicionales, de los últimos períodos (2015-2016) y un estimado para el último trimestre del presente año, teniendo en cuenta la situación financiera al finalizar el mes de septiembre, que muestran los anexos del 2 al 6, arrojaron los siguientes resultados:

Las ventas revelan un crecimiento promedio anual inferior al 13 % y se resalta la disminución de los precios hasta un 15 %, lo que induce que las ventas en cantidades física disminuyeron.

En tanto, el margen de utilidad muestra una tendencia declinante al pasar del 2,5 % en el año 2015 al 2,1 % en el año 2017, esto se explica por el leve crecimiento de las ventas y por el notable crecimiento de los costos de ventas en un 85,4 % promedio anual.

La disminución progresiva de la utilidad bruta, debido al crecimiento de los costos de ventas a una tasa mayor que las de las ventas, se explica por el cuestionable

incremento del inventario de productos terminados, factible de corroborar al evaluar los resultados de su rotación, que pasó de los 14 días en el año 2016 a los 33 días previstos al culminar el año 2017.

Se confirmó que en materia de transacciones financieras, las fuentes asociadas con las operaciones internas aportaron el 55,23 %(170,3 MP), en tanto que las externas suministraron el 44,77 %(137,81 MP) y en cuanto a la orientación de los recursos, la operación interna representó el 89 %(293,74 MP) y el 10,95 % de los usos lo constituyó el reconocimiento de dividendos (36,13 MP), por esto la mayor parte del financiamiento se basa en compromisos asumidos ante tercero y el empleo de fondos internos absorbió gran parte de los recursos generados.

Desde esta perspectiva, la situación de liquidez es preocupante y muestra un claro deterioro, independientemente de que en el año 2015 se poseía \$ 0,94 para respaldar los compromisos a corto plazo, al tiempo que se pronostican \$1,04 a fines del año 2017 y el retroceso de la capacidad financiera para cubrir las obligaciones corrientes se constata al enfrentar los resultados de la razón ácida que pasan de \$0,38 en el año 2015 a \$0,29 previstos al terminar el año 2017.

En tal sentido para precisar los motivos que dan lugar al debilitamiento de la posición de liquidez, basta evaluar los resultados inherentes a la movilización de recursos, en este análisis se corrobora que el tiempo para la rotación del inventario de productos terminados es mayor, resultante de bienes que se fabrican y no se han vendido y la cooperativa enfrenta el problema de una recuperación de cobro deficiente, esto es verificable al revisar el período de rotación de cuentas por cobrar calculado en 91 días al finalizar el año 2017, cuando la política crediticia se sustenta en un plazo de 30 días.

De esta manera se destaca la pérdida de su autonomía financiera, ya que el nivel de endeudamiento al terminar el año 2015 fue del 73 %, en tanto a la fecha se llega al 51 %, el incremento de la deuda se materializa en el pago de mayores intereses y se refleja en el esfuerzo que impone la cobertura de las cargas financieras.

Del mismo modo como consecuencia de la desventajosa evolución de las ventas respecto a los costos de ventas y debido a que el crecimiento de la inversión, no ha tenido la correspondencia apropiada en las ventas y utilidades, la rentabilidad sobre inversión también ha disminuido al pasar 7 % en el año 2016, al 6,1 % pronosticado para el año 2017.

En resumen, la cooperativa tiene serios problemas de planeamiento que explican el debilitamiento financiero en todos los órdenes y no reporta beneficios que justifique su existencia, por ello se recomienda fijar estrategias y trazar políticas, mediante la cual se sentarán las bases de la proyección a corto plazo y se dará lugar a la asignación de recursos que exija el funcionamiento del sistema presupuestario.

De forma general, el análisis de los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados y su interpretación, conducen a valorar que se hace necesaria la puesta en práctica de un modelo de gestión financiera que permita la obtención de mayor liquidez y rentabilidad en la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa".

## **CAPITULO III. PROPUESTA DE UN MODELO DE LA GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA NO AGROPECUARIA "LA MARIPOSA".**

En este capítulo se presenta el modelo para la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa" de la provincia de Santiago de Cuba, teniendo en cuenta la relación que se establece entre todos los elementos que lo conforman. Se ofrecen además los resultados obtenidos de la aplicación del método de criterio de usuarios para la evaluación del modelo.

### **3.5 Planteamiento del modelo de gestión financiera**

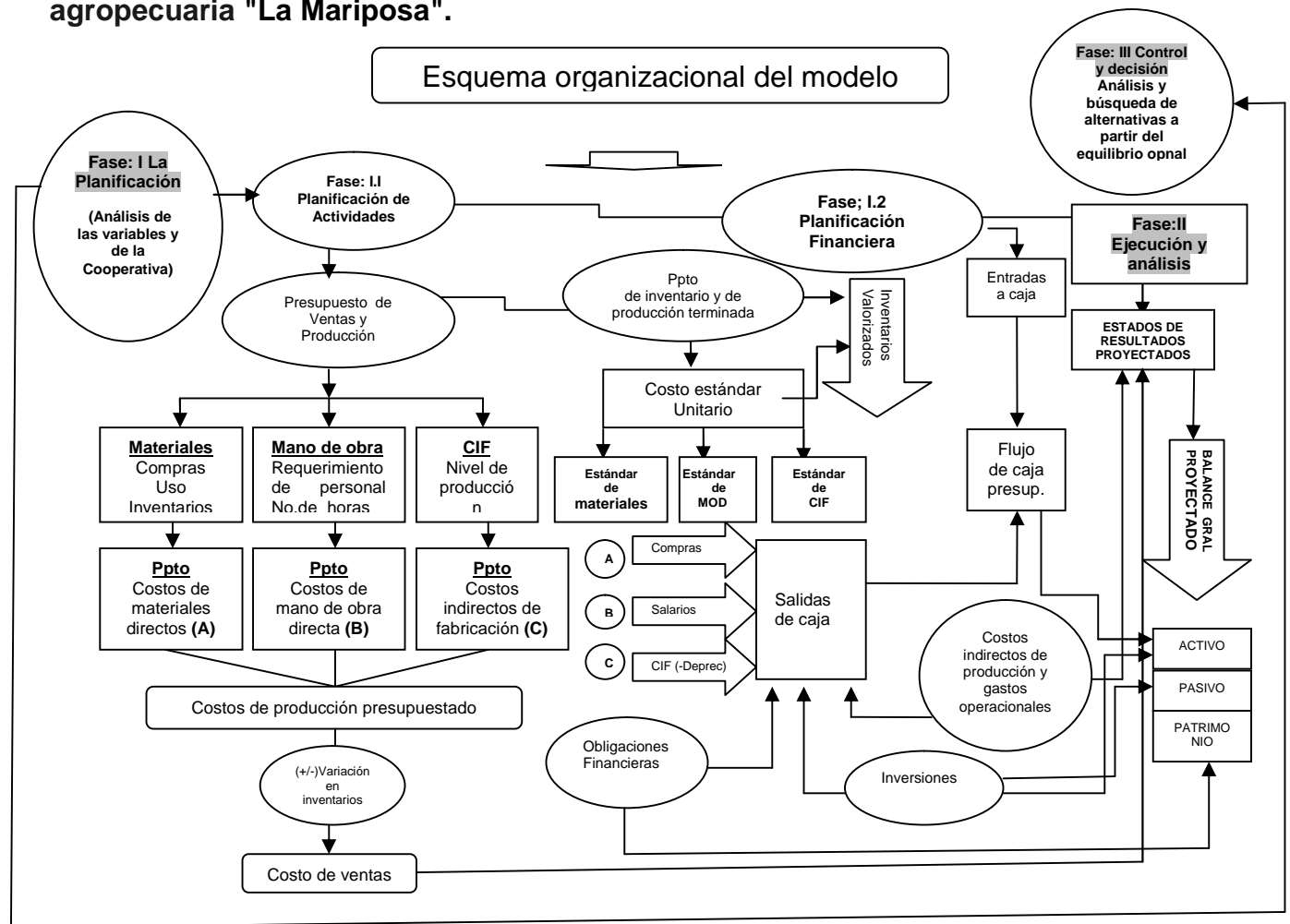
El modelo refleja la naturaleza general, total, sistemática e integral de las partes que lo conforman, así como el sistema de relaciones que se establecen entre ellos, de manera que se pueda comprender su lógica.

La construcción del mismo tiene un carácter sistémico estructural funcional, de ahí que la significación de sus componentes, favorezca el establecimiento de una relación de jerarquía y coordinación entre ellos.

En consecuencia a la problemática identificada, la figura No.2 muestra el procedimiento general del modelo que responde a los parámetros de efectividad expuestos para lograr una administración financiera efectiva y sobre todo apoyar el proceso final de toma de decisiones. Se remarca que el modelo apoya contundentemente en la solución y enfrentamiento del problema general, convirtiendo esta situación negativa en un propósito de alcances positivos.

El modelo consta de tres etapas: la 1ra etapa referida a la planificación financiera y presupuestal, es donde se realiza un análisis ex – ante; la 2da etapa como referencia a la ejecución y análisis de la información financiera que por sus características es una etapa de proceso sobre la marcha y la 3ra etapa de control, evaluación y de los compromisos que sobre los mismos asumen los diferentes niveles de responsabilidad dentro de la organización es una fase de análisis ex–post por tratarse de un monitoreo de actividades físicas y presupuestarias orientadas al funcionamiento organizacional, además de apoyar al proceso de decisiones por la generación de reportes e indicadores estratégicos.

Figura 3. Esquema del modelo de gestión financiera para la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa".



### 3.6 Funcionamiento del modelo de gestión financiera

#### Fase I. Planificación

La lógica parte de la fase a-priori de planificación, una de las más importantes del proceso, porque aquí se generan las políticas genéricas y estratégicas de la organización, no podemos planificar ni presupuestar financieramente nada, si no tomamos en consideración los objetivos estratégicos de la institución. Esta fase se divide en dos: La planificación de actividades y la planificación financiera.

La planificación de actividades va orientada a definir las actividades de funcionamiento, en coordinación con el plan estratégico de la organización. Esta fase debe apuntar primero a apoyar la elaboración de un plan estratégico de acuerdo a los fines y

propósitos de la institución, tomar en cuenta todos estos planteamientos y en base a ello generar una propuesta operativa expresada en planes que luego se sintetizan en la expresión de operaciones económico-financieros y en un presupuesto global y consolidado para la cooperativa.

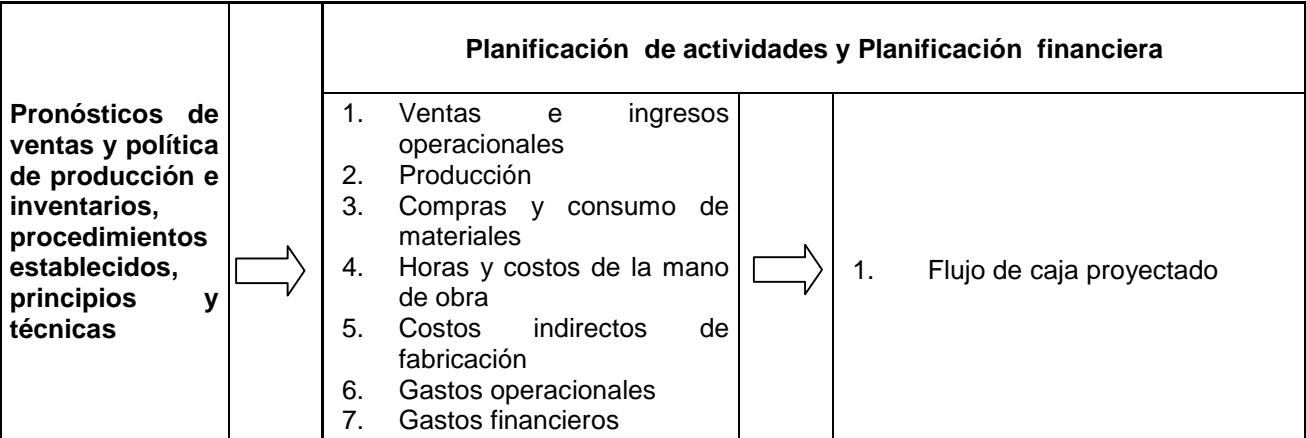
A partir de lo anterior, se implementa el procedimiento general que inicia con el fundamento de los pronósticos mercantiles que representa el soporte del programa de ventas y constituye el cimiento de los estimados de producción, seguido de las compras y consumo de materias primas, exigencias y costos de la mano de obra directa, costos indirectos de producción y los costos estándar de los productos, que luego permite planificar los gastos de comercialización, administración y gastos operacionales y al reunir estos presupuestos, se elabora el presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado.

Para visualizar la primera fase del modelo, la figura No.3 muestra la interrelación que existe entre la parte conceptual del presupuesto, los asuntos procedimentales y el estado de flujo de efectivo proyectado.

Es válido aclarar que la conexión de las partes no puede pasar desapercibida, pues en el ámbito conceptual se estructuran las bases del sistema, en la parte procedimental se cuantifican y la valuación y análisis contribuyen a determinar si económicamente son posibles los objetivos propuestos.

A continuación la figura muestra la interrelación que existe entre la parte conceptual del presupuesto, los asuntos procedimentales y el estado de flujo de efectivo proyectado

**Figura No.4 Interrelación que existe entre la parte conceptual del presupuesto, los asuntos procedimentales y el estado de flujo de efectivo proyectado.**



Los pronósticos de ventas e ingresos operacionales (Anexo 7), se inicia con los pronósticos de ventas para el período enero-diciembre de 2018, que agrupa 27 productos, con un valor estimado de 4 594,5 MP y a la vez constituye el cimiento para proyectar las necesidades de insumos, para brindar a los encargados del aprovisionamiento con los cuales planificar de manera adecuada la evolución de las compras y los niveles de inventarios. Por tanto, el tamaño de los diferentes tipos de inventarios tiene relación con la periodicidad y el volumen de ventas calculado.

En este sentido, las ventas obedecen a temporadas bien definidas, para evitar existencia de materias primas en almacén, sin salida inmediata hacia los canales de comercialización, por ende los volúmenes de ventas proyectadas, así como la periodicidad con que se demandan los productos, marcan pautas concisas para el suministro y la producción, a sabiendas de su efecto sobre diversos costos cargados a los inventarios.

Para concretar el programa de producción que se detalla en el anexo 8, se consideran tres factores fundamentales; las unidades existentes al comienzo del período, las estimaciones de ventas, la política sobre inventarios finales de productos terminados y se llega a la determinación de las producciones requeridas. Esta información proporciona la prevista para cada producto comprendido en el horizonte de planeamiento.

En el presupuesto de compras y consumo de materiales (Anexo 9), se determina el costeo de las materias primas exigidas por el programa de producción, donde intervienen los coeficientes de consumo de los insumos para los diferentes productos, los inventarios iniciales y finales, y los costos particulares a cada insumo.

El programa de consumo y costo de materia prima contiene información relacionada con las exigencias de los estándares de consumo por productos, necesarios para la cuantificación de los costos unitarios y la posterior fijación de precios, con cada materia prima o componente del bien terminado en aras de programar el abastecimiento, como punto de partida para la planificación de los pagos a los proveedores.

Al sentar las pautas del sistema de planificación y control aplicado a la administración de los elementos que se vinculan directamente a la producción, el anexo 10 contempla

los requerimientos de insumos estimados a cuya cuantificación concurren los estándares por producto, los pronósticos de producción fijados en el plan seleccionado, los niveles de inventarios y las adquisiciones.

Lo antes señalado, indica que estos aspectos condicionan el cómputo de los niveles inicial y final de inventario de materias primas, la política de mantener existencias para garantizar el programa de producción correspondiente a 45 días para cada producto y mantiene los coeficientes de consumo calculados en el anexo anterior, para llegar a los niveles de inventarios exigidos por productos y estándares de consumo.

Con base a la información particular de los inventarios iniciales y finales, los consumos estimados y los costos de cada insumo, se calcularon los presupuestos de compra y consumo de materia primas.

El presupuesto de mano de obra directa recogido en el anexo 11, detalla los costos de la mano de obra directa que asume la cooperativa para cumplir el plan de producción previamente seleccionado e integra la información de la programación productiva a las exigencias de la mano de obra en cada etapa del proceso y a los costos por hora que incluyen la remuneración básica, las prestaciones sociales y los programas de seguridad social, la cual está representada por los operarios que prestan su concurso directamente en las labores de transformación de materias primas.

Los recursos presupuestales previstos para financiar la remuneración de los operarios, es clave porque contribuye a la cuantificación de los costos unitarios, al establecimiento de precios, a la elaboración del flujo de caja y a la determinación de la posición de equilibrio operacional.

El presupuesto de gastos indirectos de fabricación que contiene los cálculos recogidos en el anexo 12, muestra los costos indirectos de fabricación, que abarcan entre otros, la supervisión, el control de la calidad, los materiales indirectos, el mantenimiento, la labor directiva implícita en la producción y el consumo de energéticos, que debido a su heterogeneidad estos costos se clasifican en fijos y variables.

Al distribuir los costos indirectos de fabricación con base en las horas de mano de obra directa destinadas a la producción, se determina la tasa aplicable a cada producto.

El computó que muestra el anexo 13, refiere al cálculo de los costos estándar por productos para la valoración de los inventarios finales de los productos terminados, que

luego son considerados en la determinación del costo de producción, para la formación del costo de ventas presupuestado.

Coherentemente con lo explicado, la planificación financiera se traduce en una proyección presupuestaria que consiste en la elaboración de flujos financieros en base a las proyecciones para la gestión y los presupuestos de ingresos y gastos que se programa en función de las actividades y sobre algunos criterios y supuestos que se definen para la administración general.

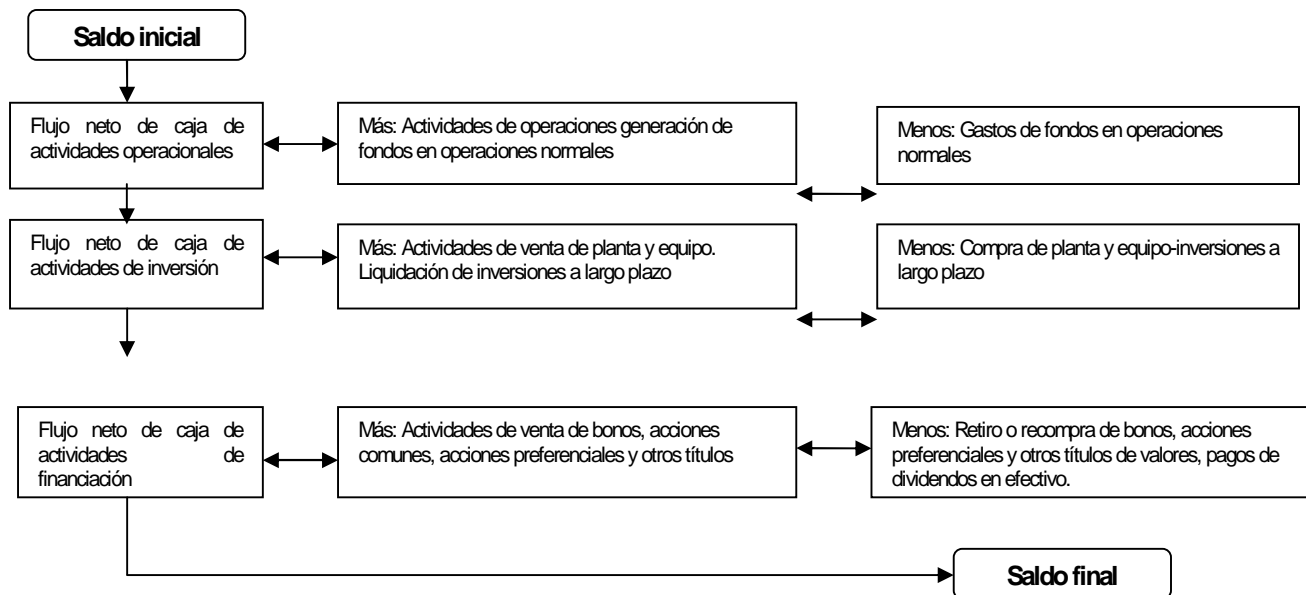
El Estado de flujo de efectivo que muestra el anexo 14, brinda información que sirve para ayudar a predecir las necesidades de efectivo en el futuro y financiar cambios en el alcance y la naturaleza de sus actividades, es también un medio a través del cual se puede cumplir su obligación de rendir cuenta del ingreso y egreso durante el período abarcado en los estados financieros.

Utilizado junto con otros estados financieros proporciona información que permite evaluar los cambios en el activo/patrimonio neto, su estructura financiera y su capacidad de influir en los montos a fin de adaptarse a cambios en las circunstancias y oportunidades.

El estado de flujo de efectivo se clasifican en tres grupos, el primero es el neto de flujos de caja generados por entradas y salidas de efectivo o equivalente de efectivo de las actividades operacionales, luego los que proceden de las actividades de inversión, hasta llegar a los generados por las actividades de financiación, la figura 5 muestra el esquema de la proyección del estado del flujo de caja.

**Figura 5**

**Esquema de la proyección del estado del flujo de caja**



**Elaboración: propia**

En la actividades de operación neta, el importe de los flujos de efectivo procedentes de actividades de operaciones, es un indicador clave de la medida en la cual estas actividades han generado fondos líquidos suficientes para reembolsar los préstamos, mantener capacidad de operaciones, pagar dividendos y realizar nuevas inversiones sin recurrir a fuentes externas de financiación, la información acerca de los componentes específicos de los flujos de efectivo de la actividades de operaciones es útil, juntos con otra información, para pronosticarlos flujos de efectivo futuros.

Estos flujos se derivan de las transacciones que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la entidad, por tanto proceden de las operaciones y otros sucesos que entran en la determinación de las ganancias o pérdidas netas, siendo los siguientes:

- Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestaciones de servicios,
- Cobros de comisiones y otros ingresos,
- Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios,
- Pagos a los empleados, y
- Pagos de impuestos sobre las ganancias.

Así en las actividades de inversión neta, la presentación separada de los flujos de efectivo procedentes de las actividades de inversiones es importante porque representan la medida en la cual se han hecho desembolsos por causa de los recursos económicos que van producir ingresos y flujos de efectivo en el futuro por actividades de inversión, siendo estos;

- Pagos por la adquisición de propiedades, plantas, equipos, activos intangibles y otros activos a largo plazo, incluyendo los pagos relativos a los costos de desarrollo capitalizados y a trabajos realizados por la empresa para sus propiedades, plantas y equipos.
- Cobros de ventas de propiedades, plantas y equipos, activos intangibles y otros a largo plazo.
- Pagos por la adquisición de instrumentos de pasivo o de capital, emitidos por otras empresa, así como participantes en negocios conjuntos( distintos de los pagos por esos mismos títulos e instrumentos que sean considerados efectivos y equivalentes de efectivo y de los que se tengan para la intermediación u otros y acuerdos comerciales habituales).
- Cobros por venta y reembolso de instrumentos de pasivo o de capital emitidos por otras empresas, así como inversiones en negocios conjuntos.
- Anticipos de efectivo y préstamos a terceros (distintos de las operaciones de ese tipo hechas por empresas financieras).
- Cobros derivados del reembolso de anticipos y préstamos a terceros (distintos de las operaciones de este tipo hechas por empresa financieras).
- Pagos derivados de contratos a plazos, excepto cuando dichos contratos mantengan por motivos por motivos de intermediación u otro acuerdo comerciales habituales o bien cuando los anteriores pagos se clasifican como actividades de financiación.

Por tanto, en las actividades de financiación neta, los flujos de efectivo generados por actividades de financiación, sirven para pronosticar la participación de quienes aportan capital a la entidad en los flujos de efectivo futuros, donde cabe mencionar:

- Cobros procedentes de emisión de acciones u otros instrumentos de capital.
- Pagos a los propietarios por adquirir o rescatar las acciones de la empresa.

- Cobros procedentes de la emisión de obligaciones, préstamos, bonos u otros fondos tomados en préstamos.
- Reembolsos de los fondos tomados en préstamos; y
- Pagos realizados por el arrendatario para reducir la deuda pendiente procedente de un arrendatario financiero.

## **La fase II. Ejecución y análisis**

Esta etapa es realizada en base a la preparación presupuestaria previa, como se constituye en un proceso sobre la marcha, debe ser preparado en función al desarrollo de los estados de situación y de resultados que permitirán registrar la información económica-financiera de la cooperativa.

Estos dos tipos de estados y presentación de las operaciones económico – financieras, que se muestran en los anexos del 15 al 16, permiten que en esta fase se pueda realizar un análisis de tipo financiero que refleje la situación de la cooperativa en cuanto a patrimonio, liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

Se desarrollan las técnicas que comúnmente se aplican a dichos estados financieros, incluyendo aquellas razones financieras que guardan un fuerte vínculo con cada uno de ellos, con el objetivo de encontrar las respuestas a gran variedad de preguntas importantes y de orden práctico, como pueden ser:

- ¿Cuál es la capacidad de pago a corto y largo plazo que tiene la empresa?
- ¿Es excesiva la inversión en los inventarios?
- ¿Hay exceso de activos fijos?
- ¿Están los gastos sujetos a control?
- ¿Está la organización suficientemente capitalizada?
- ¿Será capaz la empresa de generar flujos de efectivo positivos?
- ¿Por qué se incrementó el capital de trabajo?
- ¿Podemos considerar que la empresa se encuentra en un proceso de expansión?
- ¿Se deteriora la evolución de los resultados?
- ¿Existen comportamientos discrepantes con la competencia?

- ¿Los costos financieros son elevados?

El proceso de obtención de respuestas a estas interrogantes se desarrolla realizando un estudio de la evaluación financiera de la cooperativa a través de técnicas de análisis e interpretación de los estados financieros.

Es común encontrar una secuencia lógica en el análisis de los estados financieros. Esta secuencia lógica se subdivide en a) selección de los estados financieros objetos del análisis y b) selección y aplicación de las técnicas de análisis.

Al evaluar aspectos económicos de la cooperativa, tales como sus resultados, influencias de los gastos de operación, importancia de los ingresos, áreas problemas, etc., se debe analizar el estado de resultados, cuya información, una vez que ha sido analizada, permite acercarse, y en muchas ocasiones, detectar las causas que han originado efectos indeseables, tales como: pérdida de mercado, resultados deficientes, incumplimiento de lo presupuestado, pérdidas y disminución de las utilidades.

Por consiguiente, el estado de resultados, a diferencia del balance general, muestra la situación económica de la empresa para un período y no para una fecha. Por lo tanto es un estado dinámico y no estático, como lo es el balance general.

Para poder extraer de los estados de resultados, un máximo de conclusiones que permitan profundizar en las causas y efectuar las acciones correctivas en forma oportuna, se necesita aplicar un conjunto de técnicas para lograr llegar a las raíces de los problemas.

El primer paso consiste en elaborar un estado de resultados escalonado con cuatro niveles de utilidades, cada nivel de utilidades constituye un escalón de análisis que permite diferenciar o aislar las posibles causas de los problemas. Está concebido para subdividir las diferentes áreas generadoras de gastos e ingresos, de tal forma, que admita un análisis más riguroso de la gestión operativa y financiera y su impacto en los resultados de la empresa.

Es bueno subrayar la ventaja analítica que brinda el formato que presenta los resultados escalonadamente, al permitir la rápida orientación del analista hacia las áreas problemas. Un ejemplo de un estado de resultados escalonado se puede apreciar en la figura 6.

## Figura 6

### Estado de resultados en formato escalonado de cuatro niveles de utilidades

Ventas netas
(-) Costo de ventas
(I). UTILIDAD BRUTA EN OPERACIONES (UBO)
(-) Gastos de operaciones
(II). UTILIDAD NETA EN OPERACIONES (UNO)
(-) Gastos financieros
(III). UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (UAI)
(-) Impuestos sobre utilidades
(IV). UTILIDAD NETA (UN)

El estado de resultados, subdividido en estos cuatro escalones de utilidades, permite la realización de un análisis estructurado o seccionado, es decir, hacer un estudio de los resultados alcanzados en un período de tiempo, pero en forma de escalera o de cascada.

Si se analiza el primer nivel de utilidades (UBO), este puede ser impactado por: la gestión de ventas, por la contracción del mercado, pérdidas en ventas, problemas de calidad, gestión de producción, tecnología obsoleta, gestión de materiales, gestión de los recursos humanos para la producción, gestión de compra, etc.

El segundo nivel de utilidades (UNO) constituye otro escalón, en éste impactan directamente el margen bruto en operación, la gestión de los recursos humanos vinculados a la actividad de ventas y de dirección, la estructura empresarial, la gestión de los gastos vinculados a la actividad de dirección, la estructura de sus canales de distribución, posesión de activos no vinculados a la actividad productiva.

A su vez, el tercer nivel de utilidades (UAI) se ve influenciado por el margen neto en operación y por los resultados de carácter extraordinario, que si bien no se corresponden con las operaciones normales y cotidianas de las empresas, se

consideran asociados de una forma indirecta a las mismas. En este nivel de utilidades impactan, normalmente, la ganancia o la pérdida alcanzada con la venta de activos fijos, cambios bruscos en los tipos de cambio de las monedas, ganancias o pérdidas en actividades especulativas con valores a corto plazo, pérdidas y faltantes de activos, etc.

Hasta el tercer nivel de utilidades es generalmente aceptado que el impacto en los resultados se produce fundamentalmente por las operaciones del negocio, es decir, no se toman en cuenta las afectaciones que producen las decisiones de tipo puramente financieras. Estas se miden a partir del análisis del cuarto nivel de utilidades.

En el cuarto nivel de utilidades (UN) impacta directamente el margen que deja el negocio después de deducir los intereses y los impuestos sobre las utilidades imponibles.

Como se observa, en estos tres últimos niveles de utilidades, el impacto en las utilidades proviene de las decisiones financieras que se tomen, las que están relacionadas con la estructura de capital, los tipos de interés, la calidad del endeudamiento de la empresa, el riesgo financiero y por tanto la calidad crediticia que estas poseen.

Entre las técnicas más útiles para la realización de un análisis a estados de resultados figura la conversión de los mismos a tamaño común, es decir, calcular los por cientos que representan cada una de las partidas con relación a las ventas netas. La conversión de los estados de resultados a tamaño común permite determinar la distribución de cada peso de ventas. Esta técnica facilita desarrollar un análisis vertical.

Otras de las técnicas que se utilizan es la de establecer las variaciones ocurridas de un período a otro, incluso las correspondientes a los por cientos determinados en los estados a tamaño común. Esta técnica facilita el desarrollo de análisis horizontales, con lo que se puede observar con más claridad la evolución de los diferentes niveles de gastos y de utilidades.

La técnica más utilizada es el cálculo de razones financieras, a partir de la información de varios estados de resultados, se pueden determinar algunas razones complementarias que permiten ampliar el análisis.

A continuación se incluyen un conjunto de razones y sus explicaciones, las que contribuyen a profundizar en el análisis del estado de resultados. Más adelante estas razones quedarán agrupadas en una tabla estructurada en: nombre de la razón, forma de cálculo, estándar recomendado y observaciones.

El uso de capitales ajenos en el financiamiento de los activos de las empresas, constituye una práctica normal. Sin embargo, el uso excesivo de financiamientos ajenos crea un alto riesgo financiero, de ahí, la necesidad de evaluar si los niveles de endeudamiento son adecuados. En esta razón se relacionan los financiamientos ajenos con los propios. La misma puede expresarse en veces, en valor, y si se multiplica el cociente por 100, se expresa en tanto por ciento.

La cobertura de intereses mide la capacidad de la entidad de generar recursos suficientes, para cubrir los gastos financieros incurridos y permite establecer una relación entre las utilidades que se han extraído al negocio y los intereses devengados o causados en el período por financiamientos ajenos a mediano y largo plazo.

Aunque es conveniente que alcance valores más altos, se debe estar alerta sobre el incremento de la misma a expensas de la disminución de los niveles de endeudamiento, más allá de los límites que resultan óptimos para la estructura de financiamiento de la entidad.

El grado de autonomía mide la participación de terceros, de los fondos propiedad de los accionistas y socios en el financiamiento de los activos totales y en qué proporción los activos que aseguran los ingresos y permanencia de la entidad, están financiados mediante recursos a largo plazo.

Esta razón es la contrapartida o complemento de la razón de endeudamiento, dado que una empresa se financia con capitales propios y ajenos simultáneamente, el aumento proporcional de una de estas razones ocasiona una disminución equivalente en la otra y viceversa. El nivel de autonomía muestra hasta qué punto una empresa posee independencia financiera ante los acreedores. La expresión de esta relación puede ser en tanto por ciento y en valor.

El margen de utilidad mide el margen disponible para cubrir los gastos operacionales y financieros y generar utilidades, es una importante razón que da la posibilidad de conocer el por ciento de utilidades alcanzado con relación al importe de las ventas

netas, la misma puede determinarse utilizando diferentes niveles de utilidades, tal como aparecen reflejadas en los estados de resultado convertidos a tamaño común.

Cuando se calcula a partir de la utilidad antes de intereses e impuestos adquiere una especial relevancia, ya que este nivel de resultados refleja los beneficios extraídos a los activos del negocio.

La rentabilidad neta evalúa la utilidad generada durante un período económico con relación a los ingresos por ventas.

En el epígrafe anterior fue presentado un conjunto de técnicas para analizar el ángulo económico de una empresa, ahora será abordado el análisis del balance general o estado de situación, a través del cual es posible profundizar en el ángulo financiero.

Analizar el ángulo económico no es suficiente; en la gestión de la cooperativa se pueden alcanzar altos rendimientos y enfrentar serios problemas para pagar las deudas que están venciendo en la actualidad, o presentar una estructura financiera fuera de balance, o flujos negativos de efectivo.

Quizás, la cooperativa no está suficientemente capitalizada o está asumiendo altos costos financieros, quién sabe, es posible que esté pagando más impuestos del que debiera, o pudiera alcanzar mayores niveles de eficiencia.

El balance general es el estado financiero fundamental que rinde la contabilidad. Éste informa sobre la situación financiera de la cooperativa en un momento determinado y a través de él se puede evaluar su posición financiera, así como diagnosticar de forma preliminar dos políticas financieras (inversión y financiamiento).

En el balance general aparece la estructura de la inversión; así como la estructura financiera o de financiamiento. Se dice que es un estado estático, muchos autores lo comparan con una fotografía, es decir, como si se congelara la imagen financiera de la empresa.

Esta afirmación tiene tal relevancia, que no tomarla en cuenta puede conducir a graves errores de análisis y diagnóstico.

El balance general o estado de situación se subdivide en dos grandes masas patrimoniales, Activo y Pasivo, a su vez, el Pasivo se desdobra en Pasivo y Capital,

representando el primero las deudas del negocio y el segundo el capital aportado por los propietarios.

De aquí la primera apertura del balance general representada a través de la ecuación básica de la contabilidad, la que se enuncia a continuación.

Ecuación básica de la contabilidad:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{CAPITAL}$$

Partiendo de esta ecuación, se puede realizar una radiografía al balance general. Esto significa que sus términos pueden ser subdivididos en seis masas o grupos de cuentas: tres grupos para el Activo, y tres grupos para el Pasivo más el Capital.

El Activo se puede subdividir en tres grupos de cuentas: activo circulante, activo inmovilizado o fijo, y activo ficticio. El Pasivo, a su vez, también se puede subdividir en tres grupos de cuentas: pasivo circulante, pasivo fijo y capital

El activo circulante y el activo inmovilizado o fijo integran el activo real. Tanto uno como otro, tienen valor real de venta. Este detalle da una idea más clara de la utilidad que reporta el balance general en el diagnóstico de la posición financiera.

En el activo circulante se incluyen las cuentas representativas de los bienes y derechos que habrán de convertirse en dinero en un corto período de tiempo, generalmente, no mayor a un año, éstas son las partidas más líquidas que se recogen en este estado contable.

En el Activo Fijo o Inmovilizado se incluyen las cuentas representativas de los bienes y derechos que tienen un carácter fijo o permanente. Son los activos no circulantes que posee la empresa y que por sus características y el uso a los que están destinados no son los más líquidos, es decir, tardan más de un año para convertirse en dinero. Normalmente no se destinan a la venta, pero de necesitar hacerlo, es posible que logren colocarlo en el mercado a un precio razonable.

Todas las partidas de activo presentadas anteriormente constituyen el activo real de la empresa. Los activos ficticios, como indica su nombre, reúnen partidas sin valor real de venta, como son: los gastos diferidos, y las pérdidas, siempre que estas últimas no se incluyan en la sección de Capital. Por lo tanto, estos activos, por su propia naturaleza, no son liquidables.

Los gastos diferidos tienen un efecto plurianual, por lo que se van amortizando paulatinamente, al igual que los activos fijos intangibles. El monto que queda pendiente de amortizar es lo que conforma un activo ficticio.

Como ejemplos se tienen: los gastos de constitución de la empresa; gastos incurridos para desarrollar nuevos mercados; gastos en investigaciones, etc.

Después de analizar los grupos del activo, se ilustrarán los que conforman el financiamiento, éstos son los que hacen posible que una empresa posea bienes y derechos. Pueden ser ajenos y propios. En el balance los financiamientos ajenos se consideran pasivos y los propios conforman el capital que los dueños tienen invertido en el negocio.

Como ya ha sido señalado, los financiamientos se estructuran en tres masas; pasivos circulantes o corrientes; pasivos fijos o a largo plazo; y capital.

El pasivo circulante comprende, fundamentalmente, todas las obligaciones provenientes de las operaciones de la cooperativa y algunas obligaciones eventuales, que vencen, por lo general, antes de un año y que el pago se realiza, comúnmente, con fondos provenientes del activo circulante.

Los pasivos fijos o pasivos a mediano y largo plazo muestran las obligaciones que permanecen en los libros por períodos mayores a un año, o sea, deudas cuyas fechas de vencimiento caen más allá del término de un año.

Esta partida refleja, esencialmente, las aportaciones de capital por parte de los propietarios. Son los capitales propios con que se está financiando la cooperativa más las utilidades que esta ha sido capaz de generar y retener hasta la fecha.

Para analizar la situación financiera de la cooperativa y su evolución, se debe partir de balances generales históricos pertenecientes a los dos o tres últimos años, aunque también es útil analizar el balance estimado relativo al final del próximo período. De esta forma se podrán encontrar respuestas a una serie de interrogantes, como las siguientes:

- ¿Se podrán pagar las deudas a corto plazo?
- ¿Tiene recursos suficientes para enfrentar sus obligaciones?

- ¿Es correcto el endeudamiento en cantidad y calidad?
- ¿Tiene la empresa suficiente independencia financiera de bancos y otros acreedores?
- ¿Existe equilibrio financiero?

Para mostrar un conjunto de técnicas, cuya aplicación permite responder preguntas como las anteriores y otras, es conveniente organizar la información siguiendo los siguientes pasos:

Como primer paso se calculan los por cientos que representan cada una de las partidas con relación al activo total y a los financiamientos totales (pasivos + capital), para convertir los balances a tamaño común.

Como segundo paso se establecen las variaciones que han experimentado las partidas de los balances, en términos absolutos y porcentuales.

Para representar las variaciones ocurridas en las partidas antes mencionadas en que se agrupan en el balance general, se recomienda el empleo de gráficos de barras, ya que los mismos son altamente ilustrativos. A través de ellos es posible llegar a conclusiones rápidas y sintéticas de la posición financiera de la cooperativa.

Para profundizar en el análisis de la evolución financiera de la cooperativa, se recomienda la aplicación de un conjunto de razones financieras que permiten depurar este comportamiento.

Para poder usar estas razones, es imprescindible no sólo dominar el cálculo de las mismas, también hay que interpretarlas correctamente y ser capaz de encontrar las causas que generaron sus variaciones, tanto negativas como positivas.

A continuación se incluye este conjunto de razones y sus explicaciones, las que contribuyen a profundizar en el análisis del balance general. Más adelante estas razones quedarán agrupadas en una tabla estructurada en: nombre de la razón, forma de cálculo, estándar recomendado y observaciones.

La liquidez general, permite medir la capacidad de satisfacer, con los activos corrientes, las obligaciones a corto plazo de la empresa en un momento determinado.

Esta relación puede expresarse en veces o en valor, cuando esta razón es menor que 1, la entidad ha perdido su liquidez general, técnicamente, se encuentra en una situación de suspensión de pagos.

Debe alcanzar valores mayores a 1, aunque lo más adecuado, en forma general, es que se comporte entre 1.5 y casi 2. Si el activo circulante es bastante mayor al doble del pasivo circulante, es posible que la empresa esté inmovilizando estos activos, situación que pudiera impactar negativamente en sus rendimientos.

La liquidez inmediata, denominada prueba ácida por muchos autores, mide la capacidad de enfrentar, con los activos líquidos, las obligaciones más exigibles, o sea, las deudas a corto plazo. Esta relación, al igual que la liquidez general, se puede expresar en veces o en valor.

Para considerar que la cooperativa no tendrá problemas de liquidez, la misma debe igualar al exigible a corto plazo. Si la razón es menor que 1, existe una situación de peligro, en la que es posible que se presenten problemas para atender los pagos. Si la razón es mayor que 1, hay que tener cuidado, se puede estar incurriendo en un costo de oportunidad.

La liquidez disponible, también conocida como razón de tesorería, mide la capacidad de enfrentar las deudas a corto plazo a partir de los activos disponibles para pagar. Al igual que las otras razones de liquidez, se expresa en veces o en valor.

Los activos circulantes disponibles incluyen el efectivo y los valores negociables que, por sus características (alta liquidez), pueden ser considerados casi efectivo.

La solvencia mide la capacidad de la cooperativa para enfrentar (solventar) todas sus deudas con sus activos reales (activos circulantes y fijos). Se expresa en veces o en valor.

El activo real debe duplicar, al menos, las deudas totales, aunque un exceso podría indicar activos inmovilizados o poco financiamiento ajeno, lo que disminuiría el

rendimiento de los capitales propios. Cuando la cooperativa carece de liquidez y de solvencia, se encuentra en una situación de quiebra técnica.

Al analizar el balance general de una empresa, siempre debe evaluarse si la misma se encuentra equilibrada financieramente. Para tener equilibrio financiero la empresa debe ser *liquida y solvente*. Ambas condiciones se tienen que cumplir.

El cuadro que se presenta a continuación lo recoge en síntesis:

*Para tener **LIQUIDEZ**, EL ACTIVO CIRCULANTE DEBE SUPERAR AL PASIVO CIRCULANTE, y para tener **SOLVENCIA**, EL ACTIVO REAL DEBE SUPERAR A LOS FINANCIAMIENTOS AJENOS.*

Al evaluar el equilibrio financiero, se comprueba su estabilidad. Para considerarlo estable se requiere una proporción entre los financiamientos ajenos y los propios, entre 40 % y 60 %, o sea, cualquier combinación que se mueva entre esos rangos.

En el ciclo de cobro, los saldos de las cuentas y efectos por cobrar mercantiles expresan el valor de la inversión realizada en los clientes, representan los importes por las ventas que aún no han sido cobradas en la fecha de cierre de la información contable.

Es importante para la cooperativa medir este ciclo con el objetivo de evaluar el cumplimiento de la política de crédito a clientes y el comportamiento de la gestión de cobro. Esta razón expresa el número de días promedio que la entidad ha tardado en cobrar sus cuentas por ventas de mercancías y servicios.

En el ciclo de pago, las cuentas y efectos por pagar expresan el valor del financiamiento que por la vía del crédito comercial se encuentra pendiente de pagar a los proveedores en la fecha de cierre de la información contable.

Es importante medir el ciclo de pago con el objetivo de evaluar el cumplimiento de las obligaciones contraídas con este tipo de acreedor. Esta razón expresa el número de días promedio que la empresa ha tardado en pagar sus cuentas por compras a proveedores.

### **Fase III. Control y decisión**

Hasta el desarrollo de las anteriores fases se ha transitado desde lo general a lo particular, al enfocar más hacia un proceso de análisis con el propósito de generar la información y los mecanismos pertinentes para tener una visión estructural y sistemática de las operaciones económico-financieras de una organización; sin embargo ahora corresponde realizar un proceso sintético de evaluación y proyección de este proceso. Esta perspectiva corresponde a la fase de control y decisión que se constituye en una etapa ex – post del modelo; se trata de enfocarse en el monitoreo de las acciones realizadas y apoyar de manera importante a la toma de decisiones.

Para el desarrollo de esta etapa, se tiene en cuenta dos elementos fundamentales;

- 1) Establecimiento de la posición de equilibrio operacional, que agrupa 5 pasos importantes, siendo estos:
  - La clasificación de los costos indirectos de producción y de los gastos operacionales en fijos y variables,
  - la distribución de los costos fijos y variables,
  - cuantificación de los costos variables unitarios,
  - determinación del punto de equilibrio, y
  - la graficación del punto de equilibrio operacional.
- 2) El control físico que se propende a la estimación de los avances físicos de las tareas y actividades que se vayan presentando en el proceso de la gestión financiera y el análisis de toma de decisiones que se enfoca hacia un proceso de análisis con el propósito de generar la información y los mecanismos pertinentes para tener una visión estructural y sistemática de las operaciones económico-financiera de la cooperativa.

### **3.7 Resultados parciales de la aplicación del modelo de gestión financiera para la Cooperativa no Agropecuaria "La Mariposa"**

El empleo de criterios, técnicas, formulas y procedimientos presupuestales utilizados, se traducen en determinar el efecto de las proyecciones sobre la posición de liquidez que reviste singular importancia para la cooperativa, así mismo los pronósticos auspician la preparación de los estados financieros convencionales como información crítica para realizar la evaluación normal de resultados y proceder a la aprobación o al ajustes de los presupuestos.

Al revisar las convenciones en la columna del análisis del anexo 17, únicamente la rotación de inventario de productos terminados arroja resultados negativos frente a los que prevalecían al comenzar el período presupuestario, esto se explica por el incremento previsto del valor de inventario y puede constatarse al repasar los datos de la razón ácida que muestra síntomas de crecimiento positivos por el solo hecho de no incorporar el inventario de productos terminados.

La existencia de materias primas apenas crecieron un 54 % entre el año 2017 y lo proyectado para el 2018, debido al incremento en los precios de adquisición de los insumos exigidos por la producción y al aumento en los stocks para respaldar el aumento de la producción y las ventas esperadas.

Los pronósticos calculados indican que la cooperativa generaría suficientes fondos monetarios para cancelar los compromisos contraídos, amortizar los créditos concedidos, pagar intereses y reconocer dividendos a sus socios y sustituir parte de la maquinaria, sin necesidad de recurrir al crédito, esto lo justifica la solidificación de la autonomía financiera, que pasaría del 51 % al 77 %, si se cumplen las proyecciones.

El mejoramiento de la inversión media total (1,96 a 3,12), en igual período del año anterior y del margen de utilidad (del 2,1 % al 11.5 %), da lugar al notable crecimiento de la rentabilidad que pasaría del 6,1 % al 36,0 %, también cabría esperar que la sana situación financiera por alcanzar al culminar el año 2018, el uso intensivo de la capacidad instalada y la mayor presencia comercial propicie una mejor imagen empresarial, lo cual constituye un factor prioritario para evaluar la rentabilidad en inversiones productivas.

Posterior a la ejecución y análisis de la información financiera para el período que se pronosticó, se efectúan los cálculos para establecer la clasificación de los costos indirectos de producción y de los gastos operacionales en fijos y variables, la distribución de los costos fijos y variables, la cuantificación de los costos variables unitarios, que se exponen en los anexos del 18 al 20 y el punto de equilibrio, que se detalla en la figura No.7

**Figura 7. Determinación del punto de equilibrio**

PE(Cantidades)	Producción Estimada	Fórmula				
		Costos fijos totales/Precio de venta- Costo variable unitario				
		Costo fijos totales	Margen de absorción		Resultado	%
Precio de venta	Costo variable unitario					
Base para ollas	514	5459,57	81,65	61,42	269,87	53
Base para cafetera	505	5332,01	60,00	45,71	373,13	74
Base para filtro de agua	571	11671,34	90,00	38,66	227,33	40
Base para cocina de gas	457	9630,45	110,00	82,61	351,60	77
Búcaro de mármol	594	34872,26	71,00	137,19	-526,85	-89
Florero de mármol	514	50840,7	50,00	173,24	-412,53	-80
Cenicero pequeño	281	23278,91	40,00	163,59	-188,36	-67
Cenicero mediano	281	23278,91	60,00	183,24	-188,89	-67
Cenicero grande	281	39414,70	85,00	195,03	-358,22	-127
Tabaco de mármol	594	4910,89	25,00	29,66	-1.053,84	-177
Rodapié de mármol	286	382,67	70,00	124,22	-7,06	-2
Nicho de mármol	1165	85434,82	380,00	124,45	334,32	29
Pedestal pequeño	571	88272,5	490,00	140,14	252,31	44
Pedestal mediano	571	107396,21	520,00	166,88	304,14	53
Pedestal grande	563	109020,74	710,00	208,23	217,27	39
Multimueble de mármol pequeña	343	107356,76	1500,00	399,82	97,58	28
Multimueble de mármol mediano	286	98393,77	2500,00	487,91	48,90	17
Multimueble de mármol grande	228	104080,33	3500,00	629,78	36,26	16
Huevos de mármol	1160	2933,78	25,00	12,84	241,26	21
Base de mármol con tres huevos	571	4018,00	75,00	106,38	-128,04	-22
Mesa de centro torneada de mármol	571	63404,10	500,00	244,60	248,25	43
Mesa torneada de mármol	228	560,84	490,00	586,58	-5,81	-3
Cruz Pequeña de mármol	562	10907,84	220,00	172,59	230,07	41
Cruz Grande de mármol	571	69198,95	460,00	234,81	307,29	54
Banco de mármol	571	54715,39	780,00	250,23	103,28	18
Cenicero de pie	228	7016,47	500,00	551,14	-137,20	-60
Pasa mano de mármol	480	52367,09	100,00	228,83	-406,48	-85

Los cálculos efectuados y las graficas revelan que de los 27 productos que fueron agregados en el pronóstico de ventas, solamente 16 incorporan margen de absorción positivo, con los cuales pueden cubrir los costos fijos y generar utilidades, además se exponen los porcentos en que alcanzarían la posición de equilibrio con relación a las unidades a comercializar.

A partir de los cómputos y confiabilidad de la información procesada al desarrollar el estudio de factibilidad, por cuanto ella constituye la brújula para precisar la conveniencia de las inversiones, en la figura No.8 se muestra la Graficación del punto de equilibrio operacional para realizar la evaluación financiera de cada producto, lo cual indica no poner en marcha las 4338 unidades de los 11 productos que representan el 32 % del total de las unidades planificadas a producir (13547), donde los costos son mayores que los valores de las ventas y los gastos operacionales gravitan significativamente sobre los resultados.

La capacidad instalada se enfocará solamente en la fabricación de las 9 209 unidades de los 16 productos que tienen posibilidades reales de alcanzar las metas fijadas y los estándares de las exigencias de la mano de obra por productos en cada una de las etapas del proceso de transformación, se ajustaran hasta el nivel que los operarios puedan alcanzar y no perjudique la calidad, conlleve a la improductividad, a la venta de bienes defectuosos, a su devolución, a la elevación de los costos, y que se logre mayor credibilidad con los clientes.

Se reduce el riesgo de incurrir en costos de oportunidad al no obtener las utilidades previstas, independientemente de que los costos unitarios sean mayores al distribuir la depreciación y la carga financiera, entre un volumen de producción menor al presupuestado, pero no se deteriora el margen de utilidad, ni los índices de rentabilidad.

Al hacer dejación de los productos que no reportan beneficios, se garantiza que toda salida de efectivo tenga una razón de ser e incremente la entrada de efectivo, ya sea en los volúmenes de producción o en los precios de ventas, sin poner en riesgo la cantera de clientes, por otra parte, se trabaja con un nivel óptimo de inventario y la cooperativa no corre el riesgo de sufrir pérdidas en ventas por escasez de productos.

Esta opción le permite a la cooperativa cumplir con los pagos programados, así como proporciona un margen de seguridad para su realización, cuando se disponga de las entradas de efectivo esperadas. La figura 8 así lo explicita.

**Figura No.8 Graficación del punto de equilibrio operacional por productos**

Conceptos financieros UM: Miles de pesos	Base para ollas			Base para cafetera			Base para filtro de agua			Base para cocina de gas			Búcaro de mármol		
	Parcial	Saldo	%	Parcial	Saldo	%	Parcial	Saldo	%	Parcial	Saldo	%	Parcial	Saldo	%
Ventas		36742,50	100		27000,00	100		45000,00	100		44000,00	100		36920,00	100
(-) Costo de ventas		31295,00	85		22119,87	82		22979,23	51		37350,97	85		75552,42	205
Materia prima	25201,42			16798,82			16801,35			31921,45			43682,76		
Mano de obra directa	2420,94			885,05			2378,55			2193,60			13460,04		
Gastos indirectos de fab.	3947,52			4390,99			3903,65			3637,72			24348,06		
Costo de producción	31569,88			22074,86			23083,55			37752,77			81490,86		
(+) Inv. inicial productos term.	962,08			1260,28			417,28			1435,00			4779,72		
Costo de productos term.	32531,96			23335,14			23500,83			39187,77			81490,86		
(-) Inv. Final productos term.	1236,96			1215,27			521,6			1836,8			5938,44		
Utilidad Bruta		5447,50	15		4880,13	18		22020,77	49		6649,03	15		-38632,42	-105
(-) Gastos operacionales		3213,30	9		3560,69	13		8597,75	19		4215,99	10		25793,26	70
Utilidad operacional		2234,20	6		1319,44	5		13423,02	30		2433,04	6		-64425,68	-175
Conceptos financieros UM: Miles de pesos	Florero de mármol			Multimueble de mármol grande			Pedestal grande			Cruz Grande de mármol			Pasa mano de mármol		
	Parcial	Saldo	%	Parcial	Saldo	%	Parcial	Saldo	%	Parcial	Saldo	%			
Ventas		22500,00	100		700000,00	100		355000,00	100		230000,00	100		42000,00	100
(-) Costo de ventas		87924,80	391		141501,14	20		117233,49	33		130230,91	57		106806,56	254
Materia prima	63843,94			118108,56			78960,75			101980,60			77284,80		
Mano de obra directa	5422,70			6276,84			8422,48			5972,66			7094,40		
Gastos indirectos de fabric.	19778,72			19204,44			29850,26			26123,25			25459,20		
Costo de producción	89045,36			143589,84			117233,49			134076,51			109838,40		
(+) Inv. inicial productos term.	3921,96			13576,55			9174,08			15382,40			9853,48		
Costo de productos term.	92967,32			157166,39			126407,57			149458,91			119691,88		
(-) Inv. Final productos term.	5042,52			15665,25			9174,08			19228,00			12885,32		
Utilidad Bruta		65424,80	-291		558498,86	80		237766,51	67		99769,09	43		-64806,56	-154
(-) Gastos operacionales		37604,32	167		84066,93	12		65568,73	18		51152,29	22		38733,32	92
Utilidad operacional		-103029,12	-458		474431,93	68		172197,78	49		48616,80	21		-103539,88	-247

Conceptos financieros UM: Miles de pesos	Cenicero pequeño			Cenicero mediano			Cenicero grande			Multimueble de mármol pequeña			Multimueble de mármol mediano		
	Parcial	Saldo	%	Parcial	Saldo	%	Parcial	Saldo	%	Parcial	Saldo	%	Parcial	Saldo	%
Ventas		10000,00	100		15000,00	100		21250,00	100		450000,00	100		625000,00	100
(-) Costo de ventas		46089,41	461		51626,90	344		55003,44	259		132723,66	29		135758,54	22
Materia prima	35282,36			40320,69			35282,36			105842,94			112563,88		
Mano de obra directa	2571,15			2388,50			4619,64			7347,06			6312,02		
Gastos indirectos de fabric.	8115,28			8781,25			14901,43			23948,26			20666,36		
Costo de producción	45968,79			51490,44			54803,43			137138,26			139542,26		
(+) Inv. inicial productos term.	1929,92			2183,36			3200,16			16775,48			15134,88		
Costo de productos terminados	47898,71			53673,80			58003,59			153913,74			154677,14		
(-) Inv. Final productos term.	1809,3			2046,9			3000,15			21190,08			18918,60		
Utilidad Bruta		-36089,41	-361		-36626,90	-244		-33753,44	-159		317276,34	71		489241,46	78
(-) Gastos operacionales		15892,82	159		17195,51	115		29180,26	137		71734,8	16		79898,32	13
Utilidad operacional		-51982,23	-520		-53822,41	-359		-62933,70	-296		245541,54	55		409343,14	65

Conceptos financieros	Tabaco de mármol			Rodapié de mármol			Nicho de mármol			Pedestal pequeño			Pedestal mediano		
	Parcial	Saldo	%	Parcial	Saldo	%	Parcial	Saldo	%	Parcial	Saldo	%	Parcial	Saldo	%
Ventas		13000,00	100		17500,00	100		387600,00	100		245000,00	100		260000,00	100
(-) Costo de ventas		17392,28	134		22917,48	131		193107,77	50		78251,22	32		93315,76	36
Materia prima	15123,24			22685,52			143714,40			53759,65			65522,25		
Mano de obra directa	629,64			68,64			13281,00			5595,80			6395,2		
Gastos indirectos de fabricación	1865,16			177,32			39295,45			20664,49			23371,03		
Costo de producción	17618,04			22931,48			196290,85			80019,94			95288,48		
(+) Inv. inicial productos term.	931,26			56,00			11983,36			7074,88			7890,88		
Costo de productos terminados	18549,30			22987,48			208274,21			87094,82			103179,36		
(-) Inv. Final productos term.	1157,02			70,00			15166,44			8843,60			9863,60		
Utilidad Bruta		-4392,28	-34		-5417,48	-31		194492,23	50		166748,78	68		166684,24	64
(-) Gastos operacionales		3647,53	28		347,38	2		52889,21	14		40470,24	17		56970,98	22
Utilidad operacional		-8039,81	-62		-5764,86	-33		141603,02	37		126278,54	52		109713,26	42

Conceptos financieros	Huevos de mármol			Base de mármol con tres huevos			Mesa de centro torneada de mármol			Mesa torneada de mármol			Cruz Pequeña de mármol		
	Parcial	Saldo	%	Parcial	Saldo	%	Parcial	Saldo	%	Parcial	Saldo	%	Parcial	Saldo	%
Ventas		25500,00	100		37500,00	100		250000,00	100		98000,00	100		110000,00	100
(-) Costo de ventas		14703,24	58		60469,86	161		136242,52	54		109744,02	112		97282,67	88
Materia prima	13444,40			58801,58			97441,15			94084,20			68884,34		
Mano de obra directa	336,40			433,96			9227,36			3684,48			5091,72		
Gastos indirectos de fabricación	1113,60			1507,44			32998,09			13171,56			23019,52		
Costo de producción	14894,40			60742,98			139666,6			110940,24			96995,58		
(+) Inv. inicial productos term.	1019,52			1092,48			13696,32			7775,43			9186,88		
Costo de productos terminados	15913,92			61835,46			153362,92			118715,67			106182,46		
(-) Inv. Final productos term.	1210,68			1365,60			17120,40			8971,65			8899,79		
Utilidad Bruta		10796,76	42		-22969,86	-61		113757,48	46		-11744,02	-12		12717,33	12
(-) Gastos operacionales		2171,15	9		2952,76	8		46896,84	19		47678,45	49		9466,21	9
Utilidad operacional		8625,61	34		-25922,62	-69		66860,64	27		-59422,47	-61		3251,12	3

Conceptos financieros	Banco de mármol			Cenicero de pie		
	Parcial	Saldo	%	Parcial	Saldo	%
Ventas		390000,00	100		104000,00	100
(-) Costo de ventas		138859,65	36		102298,54	98
Materia prima	94083,67			87362,76		
Mano de obra directa	11631,27			3390,36		
Gastos indirectos de fabricación	37166,39			12106,8		
Costo de producción	142881,33			102859,92		
(+) Inv. inicial productos term.	16086,72			3648,97		
Costo de productos terminados	158968,05			106508,89		
(-) Inv. Final productos term.	20108,40			4210,35		
Utilidad Bruta		251140,35	64		1701,46	2
(-) Gastos operacionales		58534,20	15		9726,75	9
Utilidad operacional		192606,15	49		-8025,29	-8

### **3.4 Valoración del modelo de gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa" por medio del criterio de usuarios**

Para evaluar el nivel de factibilidad de la propuesta se utilizó el Criterio de Usuarios, el cual está concebido desde la Sociología como cualitativo, debido a que se instrumenta en el usuario que obtendrá los beneficios más inmediatos con el aporte de esta tesis.

En este sentido, Z. Matos Columbié y C. Matos Columbié (2005), señalan que “el criterio de usuario es un método que consiste en un cuestionario para evaluar la opinión que le merece a los posibles usuarios o beneficiarios que aplicarán los aportes que se ofrecen por otros investigadores, es más bien una manera de ver en la práctica si el aporte puede ser aplicado o no, cuáles son sus ventajas, desventajas, posibilidades, etc. Los usuarios valoran desde su experiencia la conveniencia y factibilidad de un aporte, proponen sugerencia para perfeccionar la propuesta, pero desde su experticia”

Para aplicar el método de criterio de usuarios se desarrolló una actividad especializada, mediante un taller que tuvo una duración de 3 horas, en la que se presentaron y discutieron, los componentes, las fases con sus acciones procedimentales del modelo de gestión financiera.

Se tomó una muestra de 31 socios seleccionados intencionalmente para el estudio, que conformaron la muestra inicial, teniendo todos entre 10 y 15 años de experiencia en la labor, seis dirigentes, cuatro técnicos, dos administrativos, dos de servicios y 17 obreros.

En el taller se utilizó la técnica de trabajo en grupos “Embalse de ideas”, Carnota (1991), que permitió recoger las siguientes opiniones:

Primeramente se les solicitó hacer una calificación de las etapas del modelo: el 100% de los usuarios aprueban las etapas I y II, al obtener el primero 53,3 % de MB y 46,7% de B, el segundo 63,3 % de MB y 36,7 % de B.

De acuerdo con estos resultados se concluye la aceptación general de las etapas de la propuesta.

A los usuarios también se les pidió evaluar la propuesta cuya valoración se comportó de la siguiente manera:

- 1- La exigencia de la preparación previa para aplicar el modelo tuvo resultados favorables: un 50 %, muy de acuerdo; un 46,6 %, de acuerdo y sólo un 3,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que se valora su aceptación.
- 2- La explicación de la instrumentación de la propuesta se aceptó casi totalmente al evaluarse en de acuerdo ni en desacuerdo sólo el 3,3%, el 43,3 % de muy de acuerdo y el 53,3 % de acuerdo.
- 3- De forma unánime se aceptó la propuesta: un 70% muy de acuerdo y un 30% de acuerdo.
- 4- La aceptación de la propuesta se evaluó por la gran mayoría favorablemente. El resultado: un 63,3 % de muy de acuerdo, un 33,3 % de acuerdo y sólo un 3,3 % de ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 5- Con un 53,3 % de muy de acuerdo y un 46,7 % de acuerdo se reconoció la contribución de la propuesta al cumplimiento de los objetivos al procurar una mayor rentabilidad y propiciar estabilidad financiera.
- 6- Casi por unanimidad se admitió la posibilidad de aplicación de la propuesta. Solo un 3,3 % está indeciso ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 63,3 % de muy de acuerdo y el 33,3 % de acuerdo.

Todos los usuarios coincidieron en no agregar otro indicador a la propuesta.

De esta forma se observa una gran aceptación de la misma y sus aplicaciones en la gestión financiera.

Sobre la valoración de la incidencia de la propuesta se obtuvo que el 100 % de los usuarios planteó que sí favorece los índices de liquidez y rentabilidad.

Un 96,6 % de los usuarios señala que la propuesta permite comprender su propósito y alcance. Sólo el 3,3 % dice lo contrario.

Todos los usuarios coinciden en el carácter integrador del modelo para la gestión financiera.

En general, se aprecia una valoración coincidente en el Criterio de Usuarios que se manifiesta en la casi totalidad de indicadores que se encuentran en muy de acuerdo y en de acuerdo expresando consenso en las ideas expresadas.

Estos resultados demuestran que el modelo ha tenido una buena aceptación por parte de los usuarios.

En resumen, la opción de un modelo formal de gestión financiera, le permite a la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa" en Santiago de Cuba optimizar la utilización de los recursos, si bien utiliza alguna herramienta de planeación financiera, y con un modelo formal de gestión financiera que le permita tener un manejo más efectivo de su liquidez, haciendo frente a las obligaciones y compromisos futuros con los cuales se puede enfrentar, así como visualizar posibles nuevas inversiones.

## **CONCLUSIONES**

1. El estudio histórico-lógico y la sistematización realizada permitieron valorar los antecedentes y fundamentos de la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa" en Santiago de Cuba, así como dar una propuesta de elementos importantes que deben poseer los socios para una exitosa evaluación financiera.
2. En el estudio del objeto de investigación se revelan los fundamentos teóricos que sustentan la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa" en Santiago de Cuba.
3. El estudio realizado del estado actual de la gestión financiera de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa" en Santiago de Cuba, reveló el insuficiente análisis de la información financiera unido a la planeación del efectivo, y también el desconocimiento, que en este sentido se tiene.
4. El modelo propuesto se organizó mediante etapas con procedimientos presupuestales y acciones en un orden lógico y en sistema, lo que permite una gestión financiera efectiva de la cooperativa no agropecuaria "La Mariposa" en Santiago de Cuba.
5. El criterio de usuarios permitió la valoración de la factibilidad del modelo propuesto, después de su evaluación la mayoría coinciden en estar muy de acuerdo con dicho modelo en su nivel de pertinencia y calidad.

## RECOMENDACIONES

- La aplicación y puesta en práctica del modelo ayudará al logro de una gestión financiera efectiva de la cooperativa estudiada, y generalizarla a las demás de su tipo permitirá su perfeccionamiento.
- La experiencia obtenida se continúe implementando en la cooperativa no agropecuaria estudiada y que se socialice en diferentes eventos para enriquecer los resultados alcanzados.
- Continuar en la profundización del tema abordado, fundamentalmente en lo concerniente a políticas que fomenten el sentido de la pertenencia institucional de su recurso humano con base en la motivación, la remuneración y el bienestar familiar.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Arana Landín, S. (2011). El régimen fiscal de las cooperativas españolas en la Unión Europea: conclusiones para las líneas de reforma del cooperativismo español. *Revista Vasca de Economía Social*, Nº 7, p. 77- 98.
2. Arredondo, L (2013). La micro y pequeña empresa en Cuba: propuesta de ideas para una política de fomento. Universidad de La Habana. Facultad Latinoamericana de ciencias sociales. Cuba.
3. Arostegui, A. A. (2013). Determinación del comportamiento de las actividades de financiamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas”. La Plata: Universidad Naciaonal de La Plata-Facultad de Ciencias Económicas. (Rodas, 2000).
4. Beltrán Arias, Yuber. Las cooperativas no agropecuarias como modelo de gestión en Cuba. *Revista Edusol*. RNPS: 2039. ISSN: 1729-8091.<http://edusol.cug.co>.Universidad de Guantánamo.
5. Bormey Bormey, Marisel.s/f. La constitución y funcionamiento de cooperativas no agropecuarias en Cuba. [http://www.mongrafias.com/usuario/perfiles/mariel\\_bormey\\_bormey](http://www.mongrafias.com/usuario/perfiles/mariel_bormey_bormey). /Fecha de consulta: 09/04/2015.
6. Borrás, F. (2013). Capítulo 1.Activos Financieros 1.1 El Sistema Financiero: Contenido y Funciones. En F. Borrás, *La Banca Comercial: Productos y Servicios* (págs. 5-7). La Habana: Felix Varela.
7. Bueno Sánchez, E., Molina Soto, J., Valle Rodríguez, G. (1998). El trabajo por cuenta propia en Cuba [con referencia especial a la participación femenina]. Centro de Estudios Demográficos (CEDEM).
8. Burdano Ruíz, Jorge (1989). “Presupuestos, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos”; Ed. McGraw Hill; México.
9. Camps Rodríguez, Dana. (2016). Las cooperativas no agropecuarias en Cuba. *Revista Idelcoop*, No.222. Las cooperativas no agropecuarias en Cuba. Experiencias y prácticas. ISSN 0327-1919. P. 68-85 / Sección: Reflexiones y Debates.
10. Carbonetto S. D. (1996). Evaluación del fondo MissionsProkur SJ: créditos al sector del autoempleo moderno. Edit SEDECA Bs As 1996.
11. Carnota Lauzán, O. (2007). *Tecnologías Gerenciales: una oportunidad para los sistemas de salud*. Editorial Ciencias Médicas, La Habana.

12. Caro, M. D, Castillo, A, Montilla, M (2009). Introducción a los Sistemas Financieros. Andalucía: Delta Publicaciones.
13. Cerezal Mezquita, J. y otros (2004) ¿Cómo investigar en Pedagogía? Editorial Pueblo y Educación. C. de la Habana.
14. CEPRID. (2016). Cuba.- Los Lineamientos para la Política Económica y Social y su evolución 2011-2016. (Jiribilla, Editor) Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de CEPRID: <http://www.nodo50.org/ceprid/spip.php?article2118>
15. Colectivo de autores. Diccionario Filosófico. Ediciones Revolucionarias. Habana. 1973.
16. Colectivo de autores. Diccionario Cervantes. Madrid. 1998. Página 978.
17. Cruz Reyes, Jesús y Piñeiro Harnecker, Camila. (2011).Una introducción a las cooperativas, en Camila Piñeiro Harnecker, ed., *Cooperativas y socialismo: una mirada desde Cuba*, Editorial Caminos, La Habana, p. 34.
18. Cruz Ramírez M., Campano Peña, A.E. (2008). El procesamiento de la información en las investigaciones educacionales. La Habana. Educación Cubana.
19. Cuba. Partido Comunista de Cuba. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (18 de abril de 2011). Lineamientos de la política.
20. Cuba. Partido Comunista de Cuba VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2016 Lineamientos de la política.
21. CNUDMI, A/CN.9/WG.I/WP.86, Microempresas y pequeñas y medianas empresas. Cuestiones jurídicas relativas a la simplificación de la constitución de sociedades. pp. 7 y 8. Grupo de Trabajo no. I, Viena, 17 a 21 de noviembre de 2014.
22. Dalbar (2011).Quantitative Analysis of Investor Behaviour “Helping Investors Change Behaviour to Capture Alpha. Dalbar Inc. Boston.
23. Davidov, V.V. (1980).Tipos de generalización en la enseñanza. Editorial Pueblo y Educación.pág. 314.
24. Decreto-Ley No 305 “De las Cooperativas no Agropecuarias”. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Extraordinaria. No 53, de 15 de noviembre de 2012. La Habana.
25. Decreto-Ley No 306 del Consejo de Estado (CE): “Del régimen de seguridad social de los socios de las Cooperativas no Agropecuarias”. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Extraordinaria. No 53, de 17 de noviembre de 2012. La Habana.

26. Decreto-Ley 309 No del Consejo de Ministros (CM): "Reglamento de las Cooperativas no Agropecuarias de primer grado". Gaceta Oficial de la República de Cuba. Extraordinaria. No 53, de 28 de noviembre de 2012. La Habana.
27. De Giorgi, E., Hens, T. and J. Mayer (2011). "A Note on Reward-Risk Portfolio Selection and Two-Fund Separation" *Finance Research Letters*, Vol. 8(2), páginas 52–58
28. De Armas, N. et al. (2003). Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de las investigaciones educativas. Documento presentado en el Congreso Internacional Pedagogía.
29. De Armas, N. et al. (2004). Informe sobre resultado científico: Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas, ISP "Félix Várela y Morales", Santa Clara.
30. Díaz Fernández, Ileana, Pastori Héctor, Piñeiro Harnecker, Camila (2012). El trabajo por cuenta propia en Cuba: lecciones de la experiencia uruguaya. Boletín cuatrimestral, abril 2012 "Economía y Gerencia en Cuba: avances de investigación" Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de la Habana.
31. Everleny P.O, Torres P.R. (2015). Miradas a la economía cubano: Análisis del sector no estatal. Cuba: Caminos.
32. Fama, E. (1997). Market Efficiency, Long-term returns and Behavioral Finance. *Journal of financial*, 49, 283-286.
33. F. Alburquerque. (1996). La importancia de la producción local y la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina. **En:** Revista CEPAL N° 63
34. Fernández Peiso, Abelino (2012). La cooperativa, bases para su legislación en Cuba. Editorial Ciencias Sociales.
35. García Álvarez, A. (2011). Restructuración del empleo en Cuba: El papel de las empresas no estatales en la generación de empleo y en la productividad del trabajo. La Habana. Cuba.
36. García A, B. Anaya y C. Piñeiro (2011). "Reestructuración del empleo en Cuba: el papel de las empresas no estatales en la generación de empleo y en la productividad del trabajo" CD Seminario CEEC. Junio 2011.
37. García, Ivette (2014). "Diagnóstico integral de la gestión cooperativa de la UBPC Organopónico Vivero Alamar. Propuestas de acciones estratégicas para su desarrollo",

tesis en opción al grado de Máster en Gestión y Desarrollo de Cooperativas. FLACSO, Universidad de La Habana.

38. García Jiménez, M. (2010). La necesaria armonización internacional del Derecho Cooperativo. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, Segundo Cuatrimestre, Nº 102, p. 79-108.
39. García Hoz, T. Tomado de Ordaz Lorenzo, R. (2003). La modelación como método científico general del conocimiento y sus potencialidades en el campo de la educación. ISPEJV. Material en soporte magnético.
40. Garcia Ramis, Lisardo. (1977). Sistemas, modelos y teorías. Material mimeografiado. ICCP. Ciudad de la Habana.
41. Hart, K. (1990). "The Idea of the Economy: Six Modern Dissenters." en *Beyond the Marketplace, Rethinking Economy and Society*. New York: R.Friedland and A. F. Robertson.
42. Hernández Sampier, Roberto. (2010). Metodología de la investigación. Formulación de hipótesis. La Habana: Félix Valera.
43. Hernández Sampier, Roberto. (2010). Metodología de la Investigación. Tomos I y II. La Habana, Félix Varela.
44. INDEC (2001). Evaluación de la información ocupacional del Censo 2001. Análisis del nivel de desocupación, Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
45. Jiménez Guethón, Reynaldo, Padrón Sánchez, Niurka (2016). Las cooperativas no agropecuarias en el contexto cubano actual. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina versión On-line ISSN 2308-0132*. Estudios del Desarrollo Social vol.4 no.2 La Habana may.-ago. 2016
46. León, J., Pons, S. (17 de Mayo de 2015). Sistema financiero en Cuba: premisas para su contribución al desarrollo económico. Recuperado el 5 de Marzo de 2016, de Cuba y la economía: <http://cubayeconomia.blogspot.com/2015/05/sistema-financiero-en-cuba-premisas.html>
47. Llanes, Oscar (2014). "Diagnóstico estratégico para el logro de la sostenibilidad en la cooperativa no agropecuaria de comercialización 'El Matancero' en la provincia La Habana", tesis en opción al grado de Máster en Gestión y Desarrollo de Cooperativas. FLACSO, Universidad de La Habana, Cuba.

48. López, J. A. y otros. (2006). Metodología de la investigación educativa. Desarrollo del proceso investigativo. Parte III. En soporte magnético. Ciudad de la Habana.
49. Marrero, A. (2012). "El trabajo por cuenta propia, perspectiva desde el Consejo Popular Catedral y la Oficina del Historiador de la Ciudad". Tesis de Diploma. La Habana: Facultad de Economía. Universidad de la Habana.
50. Martínez Hernández, Leticia «Trabajo por cuenta propia: mucho más que una alternativa», *Granma*, La Habana, 24 de septiembre de 2010.
51. Martínez Llantada, M. (1998). La investigación etnográfica. ISPEJV. Material en impresión ligera.
52. Matos, Z. y C. Matos (2006). El método de criterio de usuarios. Su utilización en la investigación educativa. Instituto Superior Pedagógico "Raúl Gómez García", Guantánamo.
53. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia Resolución 33/2011 Gaceta Oficial de la República de Cuba. No 029 Extraordinaria 7 septiembre 2011.
54. Nova, Armando. "Las cooperativas agropecuarias en Cuba: 1959-presente", en: Piñeiro (2011), pp. 321-336. Las cooperativas no agropecuarias en Cuba. Experiencias y prácticas, Julio 2017, p. 68-85
55. Oficina Nacional de Estadística (2016). Estructura y funciones del Sistema Financiero en Cuba. Cuba: Autor.
56. Ojeda Surís, Dayrelis. s/f Las cooperativas no agropecuarias como modelo de gestión de los servicios en Cuba, un análisis de su creación y funcionamiento. **En:** Revista Cubana De Ciencias Económicas. EKOTEMAS-<http://www.anec.cu/ekotemas>. RNPS: 2429 • Vol. 1.No. 2.
57. Ojeda Surís, Dayrelis (2014). "Un acercamiento a las cooperativas no agropecuarias de dos municipios de La Habana". Seminario del Centro de Estudios de la Economía Cubana. Multimedia. La Habana.
58. Ojeda, Surís, Dayrelis (2014). "Qué ha pasado con las cooperativas no agropecuarias en los municipios de Centro Habana y Habana Vieja". Boletín CEEC. Enero -junio. La Habana. [www.ceec.uh.cu](http://www.ceec.uh.cu)
59. Ojeda, D. (2015). "Las cooperativas no agropecuarias: actualidad y perspectivas". Ponencia. Seminario Científico Anual del Centro de Estudios de la Economía Cubana.

Centro de Estudios de la Economía Cubana y Fundación Friedrich Ebert. 26 y 27 de febrero. La Habana

60. Ojeda, D. (2015): "Las cooperativas no agropecuarias: dos años después". Multimedia. ISBN: 978-959-16-2482-6.
61. Partido Comunista de Cuba. (2016). Resolución sobre el Informe Central al 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba. Recuperado el 08 de Mayo de 2016, de Granma: <http://www.granma.cu/septimo-congreso-del-pcc/2016-04-19/resolucion-sobre-el-informe-central-al-7mo-congreso-del-partido-comunista-de-cuba-19-04-2016-01-04-22>
62. Paz Canalejo, N. (2002) La Asamblea General en la Ley 27/1999 de Cooperativas: reflexiones crítica. REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos, Tercer Cuatrimestre, Nº 78, p. 121-146.
63. Pedraza, Lina. Intervención en el Sexto Período Ordinario de Sesiones de la Séptima Legislatura de la Asamblea del Poder Popular, La Habana, 15 de diciembre de 2010.
64. Pérez Villanueva, O.E (comp), Torres Pérez (comp). "Miradas a la economía cubana entre la eficiencia económica y la equidad social". Ed. Caminos. La Habana. 2013.
65. Pérez Izquierdo; V et al. Los trabajadores por cuenta propia en Cuba. Oct.200www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/pizquierdo1\_311004.pdf3
66. Periódico Juventud Rebelde "Casi se duplican los trabajadores por cuenta propia" 4 de marzo.
67. Periódico Juventud Rebelde. [digital@juventudrebelde.cu](http://digital@juventudrebelde.cu). Mucho más que una alternativa.24 de Septiembre del 2010 10:40:29 CDT.
68. Piñeiro Harnecker, Camila. (2011). Empresas no estatales en la economía cubana: ¿construyendo el socialismo?En: Revista *Temas No. 67, Julio - Septiembre 2011*. [http://www.monografias.com/usuario/perfiles/raulmejias1983\\_2](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/raulmejias1983_2).
69. Piñeiro Harnecker, Camila. (2008). Principales desafíos de las cooperativas en Venezuela», *Cayapa: Revista de Economía Social Venezolana*, a. 8, n. 15, Caracas, enero-junio de 2008, pp. 54-5.
70. Prop Traders.R.B. (2013). Finanzas del Comportamiento. Recuperado el 5 de Enero de 2016, de <http://www.rbproptraders.com/las-finanzas-del-comportamiento-ii/>

71. Rendón, F. (2013). "Cuba: primer balance de las cooperativas en el sector de transporte". <http://www.centrocultural.coop/blogs/cooperativismo/2013/08/08/cuba-primer-balance-de-las-cooperativas-en-el-sector-de-transporte/> Fecha de consulta: 09/04/2014
72. Rodríguez, L. (2014). "Cooperativas no agropecuarias: de una experiencia a una novedad en Cuba". <http://www.granma.cu/cuba/2014-05-12/cooperativas-no-agropecuarias-de-una-experiencia-a-una-novedad-en-cuba>. Fecha de Consulta: 13/05/2014. La Habana.
73. Rodríguez Pérez, Leticia, Osvaldo Balmaseda y Ana. M. Abello Cruz. (2013). Nueva ortografía para todos. La Habana, Academia.
74. Rodríguez Luna, M. E. (2005). El taller: una estrategia para aprender, enseñar e investigar recuperado en: [http://die.udistrital.edu.co/sites/default/files/doctorado\\_ud/publicaciones/taller\\_una\\_estrategia\\_para\\_aprender\\_ensenar\\_e\\_investigar\\_0.pdf](http://die.udistrital.edu.co/sites/default/files/doctorado_ud/publicaciones/taller_una_estrategia_para_aprender_ensenar_e_investigar_0.pdf) .2005.
75. Ruíz Aguilera, Ariel (2003). La Investigación Educativa. ICCP. Ciudad de la Habana.
76. Sarduy González, Mariuska (2013). Apuntes sobre Administración Financiera Gubernamental. Félix Varela. Cuba.
77. Stanley B., Block; Geoffrey A., Hirt (2001). "Fundamentos de Gerencia Financiera"; Ed. McGraw Hill; Bogotá – Colombia.
78. Sierra, Virginia. (2003). En Metodología de la Investigación Científica. Tomado de Ordaz Lorenzo, R. La modelación como método científico general del conocimiento y sus potencialidades en el campo de la educación. ISPEJV. Material en soporte magnético.
79. Terrazas Pastor, Rafael Alfredo (2019). Modelo de gestión financiera para una organización. Perspectivas, ISSN: 1994-3733núm. 23, enero-junio, 2009, pp. 55-72. Universidad Católica Boliviana San Pablo, Cochabamba, Bolivia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005>
80. Tijonov, A.N. (2003), en Enciclopedia de Matemática. Tomado de Ordaz Lorenzo, R. La modelación como método científico general del conocimiento y sus potencialidades en el campo de la educación. ISPEJV..Material en soporte magnético.

81. Valle Lima, Alberto (2007). Metamodelos de la Investigación Pedagógica. ICCP. Ciudad de la Habana.
82. Vidal, P. y O. Pérez (2011). El relanzamiento del cuentapropismo en medio del ajuste estructural Seminario CEEC junio 2011.
83. Villarroya Lequericaonandia, M<sup>a</sup> B. (2012). La responsabilidad cooperativa derivada del incumplimiento de las obligaciones contables. Influencia de la reforma penal y la nueva regulación contable. REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos, Segundo Cuatrimestre, N<sup>o</sup> 18, p. 173-215.
84. Welsch, Glenn A., Hilton, Ronald W., Gordon, Paul N. (1990). "Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades"; Ed. Prentice Hall; México.
85. Winner, N. (1980), citado por Davidov, V.V. en Tipos de generalización en la enseñanza. Editorial Pueblo y Educación.
- 86.** Zayas Agüero, Pedro (2003). Los modelos y la modelación. Material mimeografiado. 1997. tomado de Ordaz Lorenzo, R. La modelación como método científico general del conocimiento y sus potencialidades en el campo de la educación. ISPEJV. Material en soporte magnético.